

## Erfolgreich helfen mit freiwilligen Rettern Was treibt zur Leistung an und wie kann sie honoriert werden?

Engagement erfolgt nicht selbstlos oder nur für andere. Auch Geld als Entlohnung ist kein Antreiber für ehrenamtliche Leistung. Sämtliches ehrenamtliches Engagement erfolgt in erster Linie aus einer geldunabhängigen Motivation heraus: Es geht allein darum, persönliche Bedürfnisse zu erfüllen ... Aber was genau sind persönliche Bedürfnisse, und was bedeutet diese Erkenntnis für die Praxis?

### Anreize und Belohnung

Unter Motivation ist der Wille zu verstehen, bestimmte Ziele oder wünschenswerte Zielobjekte zu erreichen. Es geht um unser Wollen, um das, was wir mit unserem Verhalten erreichen möchten. Um die Herkunft und Wirkung von Motivation zu erklären, gibt es zahlreiche Modelle ...

### Motive und Erfüllung

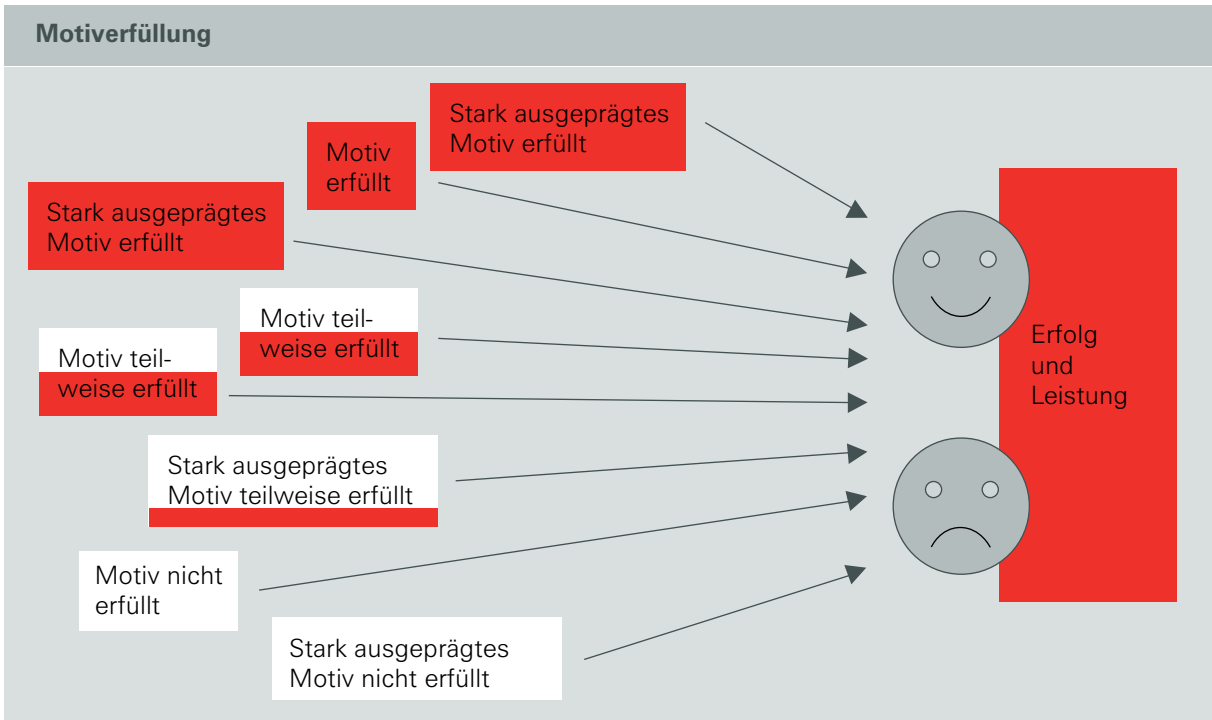
Die positiven Gefühle und damit die eigentlichen Anreize für Engagement entstehen durch die Motiverfüllung. Je umfassender ein Motiv erfüllt wird, desto eher wird sich ein Mensch einsetzen und desto einsatzfreudiger und leistungsstärker wird er sein. In der Regel liegen gleichzeitig mehrere Motive in unterschiedlicher Ausprägung vor. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie bei Erfüllung ein gutes Gefühl vermitteln. Und nicht nur das: Je stärker Motive ausgeprägt sind, desto eher und intensiver setzen sich Menschen für deren Befriedigung ein. Eine

intensive Motiverfüllung führt wiederum zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft.

Für ein leistungsstarkes freiwilliges Engagement ist die Motiverfüllung daher der entscheidende Faktor. Aus der Befriedigung von Motiven heraus entstehen positive Gefühle wie beispielsweise Freude, Spaß, Begeisterung, Zugehörigkeitsgefühle, Zufriedenheit oder Dankbarkeit. Diese positiven Emotionen führen dazu, dass sich Menschen engagieren, einsetzen und ihr Bestes geben.

Das Entstehen von positiven Gefühlen ist die Gegenleistung für den eigenen Einsatz: Es ist die erwünschte und erwartete Belohnung. Die positiven Gefühle treiben zur Leistung an.

Um Motive erfüllen zu können, müssen sie bekannt und bewusst sein. Dies gilt für den potenziell Engagierten selbst wie auch für Personen, die ihn in der jeweiligen Organisationsform führen. Die entscheidende Frage lautet also: Was sind die wichtigsten persönlichen Bedürfnisse im freiwilligen Engagement, und wie können sie erfüllt werden? ...



## Praxisbericht einer Führungskraft

Wie erfolgreiche Führung aus der Sicht einer Führungskraft erlebt wird, beschreibt der anschließende Bericht aus der Praxis.

Volker G. ist seit März 2011 ehrenamtlich stellvertretender Kreisbeauftragter des Malteser Hilfsdienstes im Verband Bochum/Ennepe-Ruhr.<sup>1</sup> Er repräsentiert den Verein nach außen und ist Ansprechpartner und Führungskraft für 45 Ehrenamtliche. Er selbst mag das Wort Führungskraft gar nicht, denn Volker G. sieht sich nicht im Sinne eines Vorgesetzten, sondern als jemanden, der dafür sorgt, dass der Laden läuft. Der Laden sind zwei Dienststellen und ein Charity-Shop.

... Der Kreisverband Bochum/Ennepe-Ruhr fällt damit ein wenig aus dem üblichen Raster der Kreisverbände bei den Maltesern. Nicht nur, dass er bisher immer genügend Helfer hatte, er hat auch einen im Vergleich mit anderen Gruppen ungewöhnlich niedrigen Altersdurchschnitt, und trotzdem sind alle Helfer seit fast zehn Jahren und länger dabei. Die meisten der ehrenamtlichen Helfer sind zwischen Anfang 20 und Mitte 40 Jahre alt. Es handelt sich hierbei um eine Altersgruppe, die eigentlich in dieser Lebensphase mit Studium oder

Ausbildung, Karriere und Familiengründung intensiv beschäftigt ist. Und ungewöhnlich ist auch, dass trotz des jungen Alters ein konsequentes Dabeibleiben der Helfer gegeben ist. Es besteht hier also ein nachhaltiges aktives Engagement, und das, obwohl Ehrenamt in einer traditionellen Organisation nicht unbedingt trendy und bei den Maltesern sogar noch katholisch ist. Das lässt auf eine hohe Motivation schließen. Woran liegt das?

*„Wir sind speziell“, sagt Volker G verschmitzt. „Ich glaube, unser Geheimnis ist der persönliche Kontakt miteinander. Irgendjemand hat mal zu mir gesagt, wir sind kein Verein, sondern wir sind eigentlich eine Familie. Und da ist auch was dran. Was ich damit sagen will, ist, dass wir uns natürlich engagieren, aber darüber hinaus, ist es ganz wichtig für uns, am Leben des anderen Anteil zu nehmen. Wir interessieren uns füreinander und wissen auch Bescheid, wie es dem einzelnen geht.“*

*Es kommt mir nicht so vor, als ob ich das bewusst fördere, vielleicht liegt es daran, dass ich es vorlebe. Mir ist es wichtig, einen ganz engen Kontakt zu meinen Helfern zu haben. Daher bin*

ich bei allen wöchentlichen Gruppenstunden oder Dienstabenden – wie immer man das nennen möchte – dabei. Da treffen wir 45 uns alle gemeinsam, und dieser Termin steht bei mir fest im Kalender. Dabei zu sein, heißt für mich nicht, mich dort nur sehen zu lassen, sondern vor allem auch mit den Leuten persönlich zu reden. Ich behaupte mal, ich weiß von allen, wie es ihnen geht und ob sie gerade etwas Besonderes bewegt. Also zum Beispiel ob sich das Problem im Job erledigt hat oder ob sie was Neues gefunden haben oder Probleme mit dem Freund oder der Freundin. Ich frage einfach. Und das mache ich gerne, das tut auch mir gut, hier in intensivem Austausch und Beziehung zu sein. Manchmal bin ich auch so was wie ein Kummerkasten. Egal, ob das dann mit dem Verein zu tun hat oder private Belange berührt: Ich bekomme es erzählt, und ich nehme mich dem dann aber auch an. Nicht, dass ich alle Probleme der Welt löse, das würde ich gar nicht schaffen, aber es ist mir wichtig, ernsthaft zuzuhören und für denjenigen dann auch tatsächlich da zu sein. Ich nehme mir Zeit für ihn und überlege gegebenenfalls gemeinsam mit ihm, was man in der jeweiligen Angelegenheit tun kann.

Es interessiert mich sehr, wie es meinen Leuten geht – und auf der anderen Seite interessiert es die aber auch, wie es mir geht. Da wird genauso nachgefragt, und genauso erzähle ich, wenn ich krank bin, mal nicht so einen guten Lauf habe, aber natürlich auch, wenn es gut läuft.“

Volker G. erzählt mit lebhafter Stimme. Er wirkt ungemein sympathisch, antwortet meist mit einem Lächeln und berichtet mit viel Witz und Charme von den gemeinsamen Aktionen seines Kreisverbandes. Wie macht er das genau, dass er es schafft, die Leute alle so lange bei der Stange zu halten?

„Es ist wichtig anzuleiten, die Leute mitzunehmen, ihnen Aufgaben zu geben und dann aber auch diese Aufgaben zu koordinieren und letztendlich zu kontrollieren. Mit Kontrolle meine ich im Wesentlichen, ganze Arbeitsprozesse

im Blick zu haben, da der Einzelne manchmal nur auf seine eigene Aufgabe schaut. Beispiel: Derjenige, der für den Fuhrpark der Autos (zum Beispiel Rettungswagen) zuständig ist, achtet nicht automatisch auf die TÜV-Termine. Da muss ich dann separat einen Blick drauf haben oder daran erinnern. Das Wort ‚führen‘ hat für mich persönlich immer den Aspekt von ‚befehlen‘. Das ist etwas, was im Ehrenamt überhaupt nicht geht. Ganz wesentlich ist hier, dass die Leute merken, dass sie etwas bewegen können. Und zwar in dem Verein und für den Verein. Dass die Leute das bekommen, was ihnen Befriedigung verschafft, dafür sehe ich mich in der Verantwortung. In dem Sinne, dass ich den anderen auch die Möglichkeiten gebe, etwas zu bewirken. Dafür reicht es nicht, zweimal im Jahr eine Grillfete zu machen, die macht natürlich auch Spaß und ist schön. Aber entscheidend für mich ist, dass jeder seinen Beitrag leisten kann und dabei auch Erfolg hat. Es ist wichtig, Erfolgserlebnisse zu sehen und zu spüren.

Die Projekte müssen den Leuten Spaß machen, dafür ist ihr Tun freiwillig. Und wenn wir das nicht gewährleisten, sind die Menschen nicht motiviert.

Für mich persönlich ist ehrenamtliche Führung, mitten drin zu sitzen. Ich bin mir für nichts zu schade: Alles, was gemacht werden muss, mache ich auch selbst mit: Wenn ich sehe, dass auf den Dienststellen kein Toilettenpapier mehr da ist, gehe ich welches kaufen. Wenn ein Grillfest zu organisieren ist, organisiere ich mit. Wenn Zelte aufzubauen sind, baue ich mit auf und wühle gegebenenfalls mit den anderen im Schlamm, weil es tagelang geregnet hat. Beigebracht hat mir das niemand. Ich bin hier bei den Maltesern von Anfang an ganz schnell in Verantwortung ‚geschubst‘ worden und hatte direkt mit Menschenführung zu tun, wenn man das so sagen will. Da habe ich mich so durchgewuselt und mich natürlich auch damit auseinandergesetzt und geguckt, wie gehe ich das an, wie mache ich das, worauf muss ich achten, was ist mir selbst wichtig. Damit habe ich mich schon beschäftigt. ...

## Tipps und Fragen, um die eigenen Motive und die anderer Beteiligter herauszufinden

Was macht mir/  
dem anderen Spaß?

Worin bin ich gut?  
Worin der andere?

Kontakte pflegen!  
Vertrauen schaffen!

Was tut mir/anderen gut?  
• Welches Umfeld?  
• Welche Menschen?  
• Welche Formen der Zusammenarbeit?  
• Welche Aufgabenstellungen?

Sich über Bedürf-  
nisse austauschen!

Miteinander sprechen!  
Nach den Bedürfnissen  
fragen!

Was geht mir/ihm  
leicht von der Hand?

Bei welchen Aktivi-  
täten blüht er auf?

Welche besonderen  
Fähigkeiten setze  
ich/er ein?

Aufrichtiges Interesse  
haben und zeigen!

In welche Fall gibt es  
den größten Erfolg?

Testverfahren  
durchführen (nur  
mit Einverständnis)!

## Checklisten zu Motivation

... Einige Maßnahmen zielen nicht nur auf ein einzelnes Motiv ab, sondern können gleich mehrere Motive ansprechen. Aus diesem Grund können sich bei den unterschiedlichen Motiven teilweise gleiche Maßnahmen finden. Die aufgeführten Beispiele bieten einen Auszug.

### Praktische Maßnahmen für das Motiv „Anerkennung“

- Persönliche Begrüßung mit Namensnennung
- Begrüßung mit Handschlag
- Ehrliche Freude zeigen, dass man denjenigen trifft („Schön, dass ich Dich sehe/Du gekommen bist ...“)
- Ihm immer wieder ein positives, stärkendes Feedback geben (aber ehrlich dabei sein!)
- Loben seiner Leistung („Mensch, das hast Du toll gemacht!“)
- Mit körperlichen Gesten wie Schulterklopfen, bestärkendem Kopfnicken, Anlächeln unterstützen
- Bei öffentlichen Anlässen die Person oder den Beitrag des anderen besonders hervorheben, so dass er öffentlichen Beifall erhält
- Bei wichtigen internen Sitzungen/Versammlungen denjenigen besonders erwähnen und sich bedanken
- In Presseartikeln/Mitgliederinformationen denjenigen dankend oder lobend erwähnen
- Sich für ihn als Person und sein Leben aufrichtig interessieren
- Ansprechen persönlicher Umstände (zum Beispiel danach fragen, wie es beruflich/privat läuft: Ist die neue Stelle gefunden? Klappt es mit den Kollegen besser? Ist eine neue Wohnung gefunden? Wie hat die Einschulung des Sohnes geklappt? Etc.)
- Persönliche Gespräche über Sorgen und Freuden der Freiwilligen führen
- Erfragen von Meinungen, Vorschlägen, Wünschen („Was hältst Du davon? Deine Meinung ist mir wichtig. Du hast immer so gute Ideen hierzu ...“)
- Besondere Belohnungen, die demjenigen auch gefallen (Theaterkarten, Freifahrten, Geschenkgutscheine, Auszeichnungen, Ehrenurkunden etc.) ...

### **Praktische Maßnahmen für das Motiv „persönliche Beziehungen“**

- Persönliche Kontakte und Gespräche pflegen
- Häufige (zumindest regelmäßige) gemeinsame Treffen veranstalten
- Einbeziehen bei Planungen, Entscheidungen, Vorhaben („Was meinst Du dazu?“)
- Herausstellen, dass es um eine gemeinsame Sache/Entscheidung geht („Es ist mir wichtig, dass wir das zusammen machen; es ist mir wichtig, dass wir einen Konsens erzielen ...“)
- Möglichkeit zum verbalen Austausch geben (zum Beispiel in Sitzungen Diskussionszeit einplanen, vor wichtigen Entscheidungen Zeit lassen für eine verbale Auseinandersetzung in der Gruppe)
- Gruppen und Teams bilden
- Mitarbeit im Kontakt mit anderen Menschen ermöglichen
- Gemeinsame Aktivitäten durchführen (Feste feiern, Ausflüge unternehmen, Veranstaltungen zusammen besuchen, gemeinsam kochen, tanzen etc.)
- Tage der offenen Tür für Familienangehörige oder Freunde veranstalten
- Persönliches aufrichtiges Interesse an seinen Lebensumständen bekunden und danach fragen
- Persönliche Gespräche über Sorgen und Freuden der Freiwilligen führen
- Ein harmonisches, offenes Miteinander gestalten (zum Beispiel Konflikte direkt ansprechen und klären, gemeinsame Lösungen finden, humorvoll sein und auch mal den Spaßfaktor in den Vordergrund stellen)
- Rituale einführen ...

### **Praktische Maßnahmen für das Motiv „Einflussnahme“**

- Verantwortungsvolle und herausfordernde Aufgabenstellung übergeben
- Gestaltungs- und Führungsaufgaben übertragen
- Aufgaben, bei denen Leistung wichtig ist
- Eigenverantwortung des anderen stärken („Das ist Dein Bereich; das entscheidest Du; ich vertraue auf Dein Können ...“)
- Entscheidungsbefugnis einräumen (den anderen entscheiden lassen)

- Dem anderen die Möglichkeit geben, Einfluss zu nehmen und auszuüben
- Es ist wichtig für den anderen, dass seine Meinung zählt
- Erfragen von Meinungen, Vorschlägen, Wünschen („Was hältst Du davon? Deine Meinung ist mir wichtig. Du hast immer so gute Ideen ...“)
- Ziele vorgeben, den Weg dazu selbst bestimmen lassen
- Freiräume für Kreativität lassen
- Wenig/keine Kontrolle ausüben
- Unterstützen von eigeninitiativem Handeln
- Der Individualität des anderen Raum geben
- Ihn führen lassen
- Möglichst offene Rahmenbedingungen
- Erfolgserlebnisse schaffen, Vorhaben umsetzen, Dinge wirklich bewegen (und nicht nur darüber reden)
- Fortschritt/Vorankommen muss erkennbar sein

### **Praktische Maßnahmen für das Motiv „Wissenserweiterung“**

- Weiterbildungsmöglichkeiten geben
- Kenntnisse vermitteln
- Erfahrungen sammeln lassen
- Weiterentwicklung (fachlich und persönlich) ansprechen, planen und umsetzen
- Ziele zur Weiterentwicklung (fachlich und persönlich) vereinbaren
- Umfassende Information und Kommunikation
- Unterstützen bei beruflicher Karriere
- Immer wieder Abwechslung bieten, so dass sich der andere immer wieder neu einstellen kann ...

<sup>1</sup> Der ehrenamtlich geprägte Malteser Hilfsdienst e.V. ist entsprechend den Strukturen der katholischen Kirche in Diözesen gegliedert. Seine Helferinnen und Helfer engagieren sich im Katastrophenschutz und Sanitätsdienst genauso wie in der Erste-Hilfe-Ausbildung oder in den ehrenamtlichen Sozialdiensten.

**Quelle:**  
Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Verlag SpringerGabler, Wiesbaden, 2012. Verfasst von Britta Redmann. 226 Seiten. 34,95 Euro. ISBN 978-3-8349-3282-2  
Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Gabler Verlags.