

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Freiwilliges Engagement – Eine tragende Säule unserer Gesellschaft</b>	1
1.1	Struktur der Engagierten	5
1.2	Einflussfaktoren	9
1.3	Engagement als Leistungsfaktor	12
<b>2</b>	<b>Warum engagieren sich Menschen freiwillig? – Porträts</b>	17
2.1	Soziale Projektinitiative	17
2.2	Schützenverein	20
2.3	Berufsverband	22
2.4	Internationaler Frauenverband	25
2.5	Kulturförderkreis	28
2.6	Gesellschaftliche Initiative	31
2.7	Landeselternvertretung	34
2.8	Sportverein	38
2.9	Jugendorganisation	42
<b>3</b>	<b>Motivation für ehrenamtliches Engagement</b>	45
3.1	Anreize und Belohnung	45
3.2	Anerkennung	48
3.3	Persönliche Beziehungen	50
3.4	Soziale Gerechtigkeit	51
3.5	Organisieren	53
3.6	Sich kümmern	55
3.7	Ansehen	57
3.8	Einflussnahme	59
3.9	Wissenserweiterung	61
3.10	Wettkampf	63
<b>4</b>	<b>Führung als Erfolgsfaktor</b>	67
4.1	Was ist Führung?	67
4.2	Führungsverständnis im Arbeitsverhältnis	68

4.3	Führungsverständnis im Ehrenamt	70
4.4	Notwendigkeit von Führung	74
4.5	Bewusstsein von Führungsqualität	76
4.6	Praxisbericht einer Führungskraft	79
<b>5</b>	<b>Führungskraft als Erfolgsfigur</b>	<b>83</b>
5.1	Glaubwürdigkeit	83
5.2	Konsequenz	85
5.3	Authentizität	86
5.4	Vorbildfunktion	88
5.5	Charisma	89
5.6	Alter und Lebenserfahrung	91
5.7	Kompetenz	93
5.8	Persönliche Selbstreflexion	95
<b>6</b>	<b>Kernaufgaben von Führungskräften im Ehrenamt</b>	<b>99</b>
6.1	Funktionierende Organisationsformen schaffen und zukunftsfähig steuern	100
6.2	Freiwillige gewinnen	105
6.3	Freiwillige motivieren und begeistern	110
6.4	Nachfolge sichern	117
6.5	Erfolg gemeinsam erreichen	121
<b>7</b>	<b>Kernkompetenzen</b>	<b>125</b>
7.1	Begeisterungsfähigkeit	126
7.2	Strategisches Denken	128
7.3	Zielorientierung	130
7.4	Organisationsfähigkeit	133
7.5	Kontaktfähigkeit	136
7.6	Kommunikationsfähigkeit	138
<b>8</b>	<b>Herausforderungen und Grenzen ehrenamtlicher Führung</b>	<b>141</b>
8.1	Hohe Werteorientierung	142
8.2	Persönliche Beziehung	146
8.3	Heterogene Gruppen	154
8.4	Zeitliche Ressourcen	161
8.5	Führungskräftequalifizierung	164
<b>9</b>	<b>Förderung ehrenamtlichen Engagements durch Unternehmen</b>	<b>169</b>
9.1	Generali Deutschland Holding AG	175
9.2	Die Ford-Werke GmbH	180
9.3	media machine GmbH	184

---

<b>10</b>	<b>Unterstützung für die Praxis</b> . . . . .	187
10.1	Checkliste Führungsaufgaben, Kompetenzen, Führungsanforderungen und Kriterien . . . . .	188
10.2	Muster Führungsprofil . . . . .	189
10.3	Leitfaden strategischer Planungsprozess zur Personalsuche . . . . .	191
10.4	Musterbeispiel zeitlicher Maßnahmenplan . . . . .	192
10.5	Muster Tätigkeitsprofil . . . . .	193
10.6	Musterbeispiel einer Verbindlichkeitserklärung im Rahmen von Familienbetreuung . . . . .	194
10.7	Leitfaden eines strukturierten Interviews/Auswahlgesprächs . . . . .	195
10.8	Checkliste zur Erstellung eines Leitbilds . . . . .	198
10.9	Musterablauf eines Strategieprozesses . . . . .	199
10.10	Tipps zum Herausfinden von Motiven . . . . .	201
10.11	Regeln für aktives Zuhören . . . . .	207
10.12	Regeln für gleichberechtigte Kommunikation . . . . .	208
10.13	Leitfaden für Feedback . . . . .	209
10.14	Muster Nachfolgeplanung . . . . .	210
10.15	Checkliste Amtsübergabe . . . . .	215
10.16	Beispiele für Dank und Anerkennung . . . . .	216
10.17	Instrumente der Veränderungsarbeit . . . . .	217
10.18	Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen . . . . .	218
10.19	Gesprächsleitfaden bei Konfliktklärung . . . . .	221
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	225
	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	227



<http://www.springer.com/978-3-8349-4678-2>

Erfolgreich führen im Ehrenamt

Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen

Redmann, B.

2015, XV, 228 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4678-2

Viel wichtiger als die Erfassung von ehrenamtlichen Strukturen ist es, einen Blick auf die Motive der Engagierten zu werfen. Welche Menschen stehen hinter diesen Leistungen, und was bewegt sie, sich freiwillig und unentgeltlich in ihrer Freizeit zu engagieren?

Bei den folgenden Porträts handelt es sich um eine Auswahl an Interviews mit Engagierten über die unterschiedlichen Facetten ehrenamtlichen Engagements in gesellschaftlich relevanten Bereichen. Dabei sind die Beweggründe genauso vielfältig wie das Engagement.

---

## 2.1 Soziale Projektinitiative

### **Sylke S., 46 Jahre, aus Kiel, Organisatorin von Rehabilitationsfreizeiten für krebskranke Kinder**

Ich engagiere mich seit 14 Jahren in einer kirchlichen Organisation, die krebskranke Kinder aus der Ukraine nach Deutschland einlädt. Die Kinder dürfen hier in Deutschland für vier Wochen eine Reha machen. Das sind Kinder, die infolge des Reaktorunglücks von Tschernobyl an Krebs erkrankt sind, Gendefekte haben oder sehr stark erkrankt sind, zum Beispiel weil sie noch verstrahlte Nahrung zu sich nehmen. Alle Kinder kommen aus verschiedenen Kliniken und haben eine Chemotherapie hinter sich. In der Ukraine gibt es keine Rehabilitationsprogramme bei schweren Erkrankungen, wie hier in Deutschland. Die Kinder sind sehr geschwächt und müssen wieder auf die Beine kommen, und wir helfen ihnen dabei. Meistens sind es um die 25 Kinder, die zu uns kommen, im Alter zwischen sechs und 15 sind.

Der Auslöser für meine Tätigkeit war, dass sich, als ich Anfang 30 war, und es sich für mich ergeben hat, dass sich mein Kinderwunsch nicht erfüllt. Ich wollte sehr gerne etwas mit Kindern machen, und habe nach Möglichkeiten gesucht. Eines Morgens habe ich dann eine Anzeige über die Organisation in der Zeitung gelesen und habe mir gedacht: „O.K., wenn nicht selbst ein Kind, dann zumindest 25 Kinder für vier Wochen im Jahr.“

Es tut mir einfach gut, wenn ich etwas für andere tun kann und es ihnen dann besser geht. Mir geht es gut, und ich kann dafür sorgen, dass es anderen Menschen auch so gut wie möglich geht, und dafür setze ich mich gerne ein. Und besonders wichtig sind mir Kinder.

### **Was mache ich genau?**

Meine Aufgabe ist es in den vier Wochen, in denen die Kinder dann bei uns vor Ort sind, zusammen mit einer Kollegin die gesamte Organisation des Projektes zu übernehmen. Das heißt alles, was man braucht, um einen 40-Personen-Haushalt komplett zu managen. Das fängt damit an, dass wir für diese vier Wochen eine Schule komplett umräumen und diese so einrichten, dass wir dort vier Wochen zusammen leben können. Dann gehört auch dazu, das Tagesprogramm für die Kinder zu organisieren, Arztbesuche zu koordinieren, alle Einkäufe zu besorgen bzw. zu delegieren, Wochenpläne zu erstellen, in denen festgelegt ist, wer was macht, die Freizeitaktivitäten zu planen, im Prinzip, sich rund um die Uhr – Tag und Nacht – zu kümmern. Wir brauchen hierfür immer viele Helfer, die zum Beispiel das Freizeitprogramm mit den Kindern gestalten, wie Basteln, Ausflüge machen, oder die einfach in der Küche helfen, mit aufräumen, Leute, die übersetzen ... jede Hand hilft. Und es kommen – da wir mittlerweile auch sehr bekannt sind – über 100 Menschen, die dann entsprechend koordiniert und eingeteilt werden müssen. Das ist eine meiner Hauptaufgaben, alle anstehenden Arbeiten an die Helfer zu verteilen.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

In den vier Wochen, in denen die Kinder hier sind, mache ich das Vollzeit, nehme mir dafür Urlaub und bin dort rund um die Uhr ansprechbar. Ich schlafe zu Hause und bin nur, wenn es erforderlich ist, auch in der Nacht dort vor Ort.

### **Warum mache ich das?**

Mein größter Lohn ist, wenn ich in diesen vier Wochen jedes Mal sehe, wie sich die Kinder positiv entwickeln: wie die Blutwerte besser werden, aber auch, wie sie alle immer lustiger und offener werden in dieser Zeit. Und das Schönste ist für mich, wenn die Kinder dann ankommen und kuscheln und dadurch auf ihre Weise einfach „Danke schön“ sagen. Da geht mir das Herz auf, und mehr Lohn brauche ich nicht.

Ich stelle immer wieder fest, dass mir mein Tun dort ganz viel Freude bereitet. In den vier Wochen komme ich immer wieder ganz für mich selbst auf den Boden zurück. In dem Sinne, dass ich ganz anders zu schätzen weiß, was eigentlich alles da ist in meinem Leben, wie zum Beispiel Gesundheit, Liebe, Fürsorge und genug zu essen.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Das Thema Führung spielt eine große Rolle. Es sind hauptsächlich Frauen, die sich hier in dem Projekt engagieren, und meistens auch Ältere. Nach meiner Erfahrung sind hier unterschiedliche Anforderungen gegeben, wie jeder angesprochen werden will. So habe ich für mich gemerkt, dass gerade Ältere oft klare Anweisungen benötigen, was genau zu

tun ist. Insgesamt ist meine größte Herausforderung, dass ich so kommuniziere und mich so ausdrücke, dass die Menschen genau verstehen, was ich meine. Und hier gibt es auch in der Regel eine direkte Rückmeldung, nämlich dann, wenn nicht getan wird, was ich gesagt habe. Dann weiß ich, ich habe etwas falsch gemacht in meiner Kommunikation. Natürlich gibt es auch verbale Rückmeldung, zum Beispiel über Unmut: „Das kann ich so nicht machen, weil ...“ oder „Warum soll ich das jetzt machen?“ oder „Das habe ich nicht verstanden, erklär mir das nochmal, warum soll ich das denn so tun und nicht anders?“ Hier ist es dann wirklich wichtig, jeden richtig zu erreichen.

Mittlerweile merke ich sehr schnell durch die starken Emotionen bei den Menschen, was ihnen wichtig ist. Ich merke zum Beispiel, ob jemand ein Teamplayer ist oder jemand, der viel Wert auf Struktur legt. Oder ist das jemand, der sich gerne mit anderen auseinandersetzt und auch mal gerne streitet? Das hilft mir dann natürlich, mich auf den anderen einzustellen und ihn besser zu erreichen.

Führung heißt bei uns, dafür zu sorgen, dass alles in den vier Wochen funktioniert. Dass also jeder weiß, was er wann zu tun hat. Und ganz wichtig ist natürlich auch, dass bestimmte Anweisungen und Regeln, wie zum Beispiel die Hygienevorschriften, von allen eingehalten werden. Auch dafür sorgen wir, indem wir diese Regeln klar benennen und immer wieder darauf hinweisen.

Ich komme mir manchmal vor wie ein Jongleur, der ganz viele Bälle in der Luft halten muss. Das ist auch eine große Herausforderung für mich, denn am liebsten hätte ich gerne alles klar strukturiert. Aber es passieren so viele unerwartete Dinge, auf die man sehr schnell reagieren muss. Dann gilt es zu schauen und direkt zu entscheiden, was jetzt die höchste Priorität hat, damit nicht alles ins Stocken kommt.

Natürlich gibt es auch untereinander manchmal Streitigkeiten. Das können ganz alltägliche Dinge sein. Und dann dort zuzuhören, zu schlichten und dafür zu sorgen, dass die Stimmung gut bleibt, das ist auch eine wichtige Aufgabe. Dies machen wir, indem wir viel zuhören, nachfragen, was der Einzelne braucht, wie es ihm geht und natürlich auch indem wir immer wieder daran appellieren, dass wir eine Gemeinschaft sind, die freiwillig zusammengekommen ist.

Wichtig ist mir noch, dass ich nicht über dieses Projekt erzähle, um bewundert zu werden. Ich möchte vielmehr darauf aufmerksam machen, wie viele Menschen es gibt, die so etwas tun, und wie viele daran beteiligt sind. Denn ohne diese vielen Helfer könnte dies alles gar nicht funktionieren.

Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?

Ein wichtiges, sehr persönliches Erlebnis für mich war, dass ich selbst ein Patenkind hatte, das erkrankt war und zu unseren Freizeiten gekommen ist. Mein Patenkind war zudem verwaist und lebte in der Ukraine bei seinen Großeltern. Und mein Besuch bei ihm, und seinen Großvater kennenzulernen, das war für mich ein sehr bewegendes Erlebnis.

Ein anderes Erlebnis, das mich nachhaltig bei einem meiner Besuche in der Ukraine sehr berührt hat, war, die Kinder in den Krankenhäusern zu sehen, die Hoffnungslosigkeit zu spüren und die verzweifelten Eltern zu sehen. Viele müssen ihre Kinder im Krankenhaus selbst verpflegen und zum Teil auch die Medikamente aus eigener Tasche bezahlen. Oft führt das zum Bankrott der ganzen Familie.

## 2.2 Schützenverein

### **Stephan G., 46 Jahre, aus Neuss (Rheinland), Zweiter Vorsitzender im Schützenverein „Fahnenzug 1920“**

Ich bin seit über 21 Jahren in unserem Schützenverein, einem sehr traditionsreichen Verein, der seit 1920 besteht, und die Mitgliedschaft wurde sozusagen an mich „vererbt“. Seit 1989 bin ich in dem Verein, und seit 1990 habe ich dort auch ein Amt. Ich war erst lange Zeit Schriftführer und in dieser Funktion Teil des Fünfvorstands und bin jetzt seit zwei Jahren Zweiter Vorsitzender. In meiner Funktion als „Spieß“ bin ich quasi Verbindungsmitglied zwischen den Mannschaften bzw. den Mitgliedern und dem Vorstand.

Der Verein hat 25 Mitglieder mit einer sehr breiten Altersschicht: der Jüngste ist 16 und der Älteste ist 83. Und das ist für uns fast die größte Herausforderung. Die zentrale Vorstandsarbeit ist eigentlich bei einem sehr traditionellen Schützenzug wie bei unserem zu schauen, dass man immer genug Nachwuchs bekommt.

#### **Was mache ich genau?**

Ich bin der moralische Ansprechpartner für alle, sozusagen ein „Kümmerer“. Gemeinsam mit meinen anderen vier Vorstandskollegen schaue ich, dass wir den Verein so gestalten, dass er auch gerade für junge Menschen interessant ist. Wir überlegen uns, was wir machen können, um Jugendliche an diesen „alten“ Verein heranzuführen. Und wir haben letztes Jahr einen Arbeitskreis „Innovation“ gegründet, um zu überlegen, wie wir den Zug für alle Altersgruppen attraktiv gestalten können. Das ist mitunter ein großes Spannungsfeld: Es gibt unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Lebenslagen und auch unterschiedliche Erwartungen an unsere Führung. So waren zum Beispiel die älteren Mitglieder noch einen durchaus autoritären Führungsstil von früher gewohnt und haben unsere anfängliche Demokratie, bei der vieles ausdiskutiert und abgestimmt wurde, nicht wirklich vertragen. Diese Diskussionen waren ihnen viel zu langatmig, sie wollten vielmehr klare Ansagen und jemanden, der ganz genau sagt, wo es langgeht.

Das haben wir erkannt und haben erst einmal eine Zeit lang wieder „enger“ geführt. Dann kamen aber immer mehr Jüngere, denen das dann zu straff war. Letztendlich ging es dann für uns darum, die Führungsarbeit so anzupassen, dass wir möglichst alle integrieren. Und so ist auch unser Arbeitskreis „Innovation“ entstanden, in dem es darum geht, die Gemeinschaft für alle möglichst passend zu gestalten. Da kam zum Beispiel heraus, mal einen Tanzkurs anzubieten, die Jahresveranstaltungen moderner zu gestalten und ein vielfältiges Begleitangebot zu entwickeln.

#### **Warum mache ich das?**

Ich bin ein sehr teamorientierter Mensch, und die Gemeinschaft ist mir sehr wichtig. Wenn es der Gemeinschaft gut geht, dann geht es auch mir gut. Hinzu kommt, dass ich dort in einer Situation bin, in der ich einiges entscheiden kann, und auch dies tut mir gut. Aber das Wichtigste ist das Team und mit diesem gemeinsam Dinge tun zu können.



Ich darf nie darüber nachdenken, was ich zurückbekomme. Wenn ich anfangs, darüber nachzudenken, ob ich das, was ich gebe, auch genauso von anderen bekomme, dann müsste ich sofort mein Amt niederlegen.

Es ist bei mir tatsächlich das Gefühl der Gemeinsamkeit, das ich dort erlebe und das mir ein schönes, sehr gutes Gefühl gibt. Dass dieses Gefühl bei mir entsteht, ist eigentlich die „Belohnung“ für meinen Einsatz. Dafür nehme ich auch vieles in Kauf, zum Beispiel dass mir die Zeit für meine Familie fehlt.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Führung bedeutet für mich, dem anderen Freiraum für seine Gedanken, Werte und Handlungen zu geben, die zur Organisation passen, und ihm Lust auf die Tätigkeit zu machen. Gleichzeitig sind für mich Orientierung und Konsequenz wichtige Aspekte im Thema Führung. Ich persönlich folge dem Grundsatz „fordern und fördern“.

Insgesamt spielt Führung eine wichtige Rolle bei meinem Engagement. Eigentlich ist es kein Unterschied, ob ich im Unternehmen eine Einheit, beispielsweise eine Abteilung, führe oder ob ich dort im Verein die Menschen führe. Alle wollen letztendlich ein klares Ziel vor Augen, und es geht darum, alle an der für sie richtigen Stelle abzuholen. Und das zu tun, ist für den Weiterbestand unseres Vereins ganz entscheidend.

„Führung“ wurde nach unseren anfänglichen Erfahrungen bei uns zum Thema und ist jetzt ein Dauerthema. Das heißt, es ist nicht nur in der Tagesordnung ein fester Bestandteil, sondern wir tauschen uns hier bewusst zu dem Thema aus, geben uns Aufgaben und legen fest, wer mit wem redet und wer auf wen zugeht und wie wir miteinander umgehen wollen. Das ist sicherlich auch eher ungewöhnlich für einen Schützenverein.

Was uns dabei hilft und was uns auch darin bestärkt, ist, dass die Leute merken, dass es uns wichtig ist, Führung für alle gut zu gestalten. Und dass dies richtig ist, sehen wir daran, dass alle Mitglieder lange bei uns bleiben. Das sehen wir auch als Feedback für unsere Arbeit an.

Führungsthemen bei uns sind unter anderem, wenn ein Mitglied ausscheidet, wenn jemand besondere Bestätigung braucht oder sich irgendwer besondere Dinge herausgenommen hat oder mal zum Umzug nicht erscheint, oder auch unterjährig, wenn wir merken, der kommt nicht mehr so häufig. Oder auch das Thema Orientierung. Wir merken, dass gerade die jungen Menschen ein großes Bedürfnis nach Orientierung haben und es wichtig ist, dem nachzukommen.

### **Wie machen wir das?**

Wir gehen durch die persönlichen Gespräche intensiv auf den Einzelnen ein und versuchen, durch unterschiedliche Veranstaltungen viele Anreize zu bieten, so dass wir möglichst alle mitnehmen. Es ist uns klar, dass uns das nicht immer gelingt, aber es ist trotzdem unser Anspruch an unsere Führungsarbeit. Dabei geht es immer um ganz individuelle Führung: Manche brauchen eine ganz lange Leine, die lasse ich über das Schützenfest völlig in Ruhe. Wieder andere hole ich mir dreimal am Tag und gebe ihnen klare Aufgaben und Orientierung. Einige brauchen viel Lob und Bestätigung von außen, bei wieder anderen

ist es wichtig, dass die Anerkennung in der Öffentlichkeit erfolgt. Es geht immer darum zu sehen, was jeder Einzelne braucht. Deswegen beschäftige ich mich auch damit: Ich schaue hin, ich nehme wahr, wie die Leute reagieren, ich rede mit ihnen . . . und da sehe ich dann schon eine ganze Menge. Sicherlich ist da auch ein bisschen Führungserfahrung dabei, und sicherlich hilft mir auch mein beruflicher Background. Es ist wichtig, Dinge auszuprobieren, nicht im Sinne einer Laborsituation, sondern eher zu spüren, was funktioniert.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Einmal im Monat treffen wir uns mit dem gesamten Zug, und dann gibt es noch alle zwei Monate eine Vorstandssitzung. Dazu kommen bei mir noch fünf bis sechs Stunden jede Woche, die ich mit der Mitgliederbetreuung verbringe. Da ist mal jemand krank oder jemand kommt nicht mehr so regelmäßig, da frage ich dann nach. Oder ich weiß von jemandem, dass er andere Sorgen hat, da kümmere ich mich dann auch und rede mit ihm. Oder einer von den Jungen will austreten, dann versuche ich natürlich, den „wieder einzufangen“. Insgesamt sind es viele, viele Gespräche die ich persönlich – teilweise auch telefonisch – führe. Letztendlich geht es darum, mit einander zu reden.

### **Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Das war die Begleitung eines Zug-Freundes, der massive gesundheitliche Probleme hatte, der auch psychisch sehr angeschlagen war und den ich sehr intensiv begleitet habe und der dann leider gestorben ist. Es war für mich ein wichtiges Erlebnis, viel Zeit mit ihm verbracht zu haben. Kennengelernt haben wir uns über den Verein, langjährig haben wir gemeinsam im Vorstand gearbeitet. Und daraus wuchs eine Freundschaft, wie ich selten eine hatte. Es lag nahe, dass ich Trauzeuge und Patenonkel wurde, und er gehörte für mich zu meiner Familie. Diese enge Bindung haben wir durch die gemeinsame Tätigkeit aufgebaut. Die Sympathie und das Gefühl, dass es richtig ist, den Vereinskameraden zu helfen, die Hilfe benötigen, kamen sicher hinzu.

Das andere ist, dass wir es geschafft haben, die „Wende“ in unsere Jugend reinzubringen. Inzwischen haben wir es geschafft, die Konzentration auf die Freude zu lenken. Dass nicht mehr gemeckert wird über das, was alles nicht klappt, sondern zu sehen, was alles da ist.

---

## **2.3 Berufsverband**

### **Axel R., 50 Jahre, aus Köln, Leiter des regionalen Führungskreises der Regionalgruppen des BDVT (Berufsverband für Trainer, Coaches und Berater)**

Ich bin seit den neunziger Jahren Mitglied im BDVT und war dort seit 2003 zuerst als Regionalclubleiter ehrenamtlich tätig. Weil das sehr gut lief, aber irgendwann für mich ausgereizt war, habe ich etwas Neues gesucht, und die darüberliegende Position war gerade frei. So leite ich jetzt seit 2010 zusammen mit einem Kollegen den regionalen Führungskreis. Dieser Führungskreis ist sozusagen die Zwischenebene zwischen den Regionalgruppen und dem Präsidium.

**Was mache ich genau?**

Meine oder unsere Aufgabe dort ist es, Kontakt zu den regionalen Gruppen des BDVT zu halten oder besser zu den Leitern der regionalen Gruppen. Diese wollen informiert werden, sie brauchen Ideen, haben Fragen, was Abrechnungen oder Honorare oder Ähnliches angeht. Es ist so eine Mischung aus organisatorischer, aber auch individueller Unterstützung. Es gibt immer Leitthemen oder Schwerpunktthemen des Verbandes, wie zum Beispiel „Honorare“, und die werden dann in die Regionen runtergetragen. Wir bieten Unterstützung an, wie diese Themen weitergegeben oder umgesetzt werden können.

**Wie viel Zeit investiere ich?**

Zweimal im Jahr treffen wir uns mit allen Regionalleitern für zwei Tage, und daneben gibt es auch Einzelanfragen. Das sind dann Treffen, die in kleineren Kreisen stattfinden. Dann gibt es noch Vorbereitungszeiten und natürlich den Reiseaufwand. Den zeitlichen Einsatz konkret festzumachen, ist sehr schwer. Es gibt auch einfach mal eine Stunde am Telefon oder ein persönliches Gespräch. Ich habe es noch nie konkret für mich ausgerechnet, aber vom Gefühl her ist es nicht unerheblich, was ich an Zeit aufwende.

**Warum mache ich das?**

Meine Hauptmotivation ganz am Anfang war, dass ich in die Selbstständigkeit gegangen bin und gemerkt habe, ich brauche irgendeinen Hintergrund, eine Verankerung und auch eine Vernetzung. Ich habe dabei viele Verbände ausprobiert, bin dort Mitglied geworden und bin aber auch wieder ausgetreten, wenn ich das Gefühl hatte, dass es mir nichts bringt. Der Berufsverband BDVT ist dann übriggeblieben, weil ich den Eindruck hatte, dass hier die größte Kompetenz liegt.

Für mich war von Vorneherein klar, dass ich auch eine aktive Rolle und Funktion in einem Verband einnehme. Ich kenne das gar nicht anders. Schon von klein auf habe ich mich in der Kirche engagiert und dort auch Kinder und Jugendarbeit gemacht. Erst war ich selbst in den Gruppen und später habe ich sie dann geleitet. Bis zum Presbyterium habe ich immer ehrenamtliche Arbeit gemacht. Insofern war für mich immer klar, Engagement gehört zum Leben, und wenn man in einer Organisation eingebunden ist, dann auch mit einer Aufgabe. Nur Teilnehmer sein, ist mir zu wenig, ich will mitgestalten.

Beim BDVT kommt noch hinzu, dass er mir die Möglichkeit gibt, an Trainern – und damit gleichzeitig auch meiner beruflichen Zielgruppe – „dranzubleiben“ und mitzukommen, was diese bewegt. Mein ehrenamtliches Engagement kommt mir somit auch beruflich noch zugute bzw. ich kann Kontakte entsprechend nutzen.

Die Führungsarbeit an sich macht mir nicht unbedingt Spaß. Es geht eher um das generelle Ausgestalten von Themen, diese unter das Volk zu bringen und letztendlich auch im Kontakt mit anderen zu sein. Es ist wichtig für mich, etwas bewegen zu können und mich hier im Besonderen für berufsethische und berufsbetreffende Themen zu engagieren.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Führung heißt für mich, an jedem Einzelnen dranbleiben und im Dialog bleiben. Sonst bewegt sich nichts. Diese Dialoge sind sehr unterschiedlich. Mit dem einen kurz und knapp und mit dem anderen auch mal Konfliktgespräche. Konflikte entstehen meistens dann, wenn wir uns einmischen. Zum Beispiel weil wir sehen, dass in einer Region gar nichts passiert: Es gibt keine Veranstaltungen, es werden keine Themen weitergetragen. Dann fragen wir natürlich nach, was denn los ist und was wir tun können.

So gesehen ist jedes Thema ein Führungsthema, da es immer auf alle Mitglieder runtergebrochen werden muss. Wir verstehen uns in erster Linie als die Kommunikatoren, die konkrete Umsetzung erfolgt dann von den Regionalleitern. Wir können immer nur vorschlagen. Daran zeigt sich auch die Hauptschwierigkeit: Wir steuern ehrenamtliches Engagement, das dann aber bei Menschen stattfindet, zu denen wir wenig oder kaum körperlichen Kontakt haben. Diese Menschen sehen wir nicht, die bekommen wir nicht direkt mit. Insofern ist es immer wieder wichtig, auch hier zu gucken, dass wir Möglichkeiten nutzen, uns mit den Mitgliedern zu treffen, wie beispielsweise auf Messen oder Veranstaltungen.

### **Wie machen wir das?**

Im direkten Kontakt versuchen wir, die unterschiedlichen Motivationen, insbesondere von den Regionalleitern, im Umgang miteinander zu berücksichtigen. Auch im negativen Sinne, dass ich merke, wenn ich mit der Motivation eines Menschen überhaupt nicht klarkomme und einfach keinen Weg mehr finde, wie ich ihn gut erreichen kann.

Die Motivationen sind vollkommen unterschiedlich. Ein Teil der Motivation geht in Richtung Status, was sich darin zeigt, dass ein bestimmtes Ambiente wichtig ist. Manche sind einfach gesellig und freuen sich an dem Team, dass sie dort vor Ort haben, und wollen sich Menschen in der Region vernetzen. Manche haben vor allem Lust an den Themen und kommen über die Schiene, dass sie gerne was ausprobieren wollen.

Ansonsten ist es für uns extrem wichtig, alle Medien zu nutzen, über die wir kommunizieren können, also meistens Telefon und Internet. Und soweit es geht persönliche Kontaktmöglichkeiten nutzen, sofern sie sich ergeben. Wie die bereits erwähnten Messen, Veranstaltungen oder sonstige Treffen, die auf Einzelanfrage initiiert werden. Wir fragen auch immer nach, was noch an Informationen oder Unterstützung gebraucht wird. Das nutzten wir als Dauerfrage. Das bedeutet auch, hinterherzutelefonieren, wenn keine Antwort auf diese Frage kommt, was meistens der Fall ist. Wir achten auch darauf, dass wir unsere Informationen interessant und gut lesbar gestalten. Gezielt und strukturiert Informationen aufzusetzen und die Mitglieder nicht zu überfrachten. Wir geben uns bei der Gestaltung sehr viel Mühe, dass immer ein roter Faden erkennbar ist, damit beim Empfänger auch möglichst viel ankommt.

### **Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Es gibt jetzt weniger eine ganz herausragende Geschichte, als eher viele kleine Erlebnisse. Dass es zum Beispiel auf das Jahr verteilt Begegnungen mit Menschen gibt, die einem

dann auch sagen, dass es gut läuft, dass der Stil gut ist, dass sie sich gut informiert fühlen und einfach von sich aus sich positiv äußern.

Die Belohnung für meinen Einsatz sind die Rückmeldungen. Zum einen von den Regionalleitern selbst, zum anderen aber auch von den Teilnehmer aus den Regionen, die sagen, es läuft gut, es ist schön, dass sich jemand kümmert, und es ist gut, wie sich jemand kümmert. Und natürlich auch persönliche Bestätigungen, wenn mir jemand direkt sagt wird, dass ihm meine Art, wie ich Themen und Dinge aufsetze, gefällt.

---

## 2.4 Internationaler Frauenverband

### **Karola H., 47 Jahre, aus Bad Neuenahr, Inner Wheel Frauenclub, Clubmeisterin**

Der Inner Wheel ist eine reine Frauenvereinigung und hat ca. 46 Mitglieder. Im Vorstand sind zwölf Frauen. Im Wesentlichen geht es uns um die Pflege von Freundschaften, darum, soziales Engagement zu unterstützen und auch selbst zu betreiben, und um internationale Verständigung. Inner Wheel steht für International Inner Wheel, ist eine von den Vereinten Nationen anerkannte nichtstaatliche Organisation (NGO) und gehört zu den größten internationalen Frauenvereinigungen. Inner Wheel ist überkonfessionell und nicht parteipolitisch gebunden.

### **Warum mache ich das?**

Ich bin ein Mensch, der gerne mit anderen zusammen etwas Sinnvolles, Gutes macht. Ich brauche immer Menschen, die mit mir zusammen dann etwas Großes angehen. Und das finde ich dort. Bei den Inner Wheels gefällt mir besonders, dass es um Projekte geht, die den Umkreis betreffen. Das ist für mich greifbar und man sieht dann vor Ort, was mit den Geldern passiert, die wir einnehmen.

Wenn ich etwas mache, dann möchte ich mich daran aktiv beteiligen. Deswegen war es für mich selbstverständlich, dass ich eine Aufgabe übernommen habe, wie jetzt das Amt der Clubmeisterin. Ich liebe Menschen, und hier kann ich gut in Kontakt mit anderen kommen. Das gefällt mir. Irgendeine Aufgabe mit Zahlen, zum Beispiel als Schatzmeisterin, das wäre nichts für mich gewesen.

Es sind unterschiedliche Aufgaben, die ich dort mache. Zum einen Sorge ich dafür, dass es den anderen Menschen in den Räumlichkeiten gut geht, dass die Räume schön geschmückt und dekoriert sind, dass die Technik da ist – wenn sie erforderlich ist – dass für den Gastredner alles Nötige bereitgestellt ist. Insofern Sorge ich für die gesamte Organisation der Räumlichkeiten.

Spaß macht mir daran, dass ich mit meiner Aufgabe wichtig für die Gruppe bin. Dass ich angesprochen werde, wenn jemand besondere Wünsche hat. Ich bemühe mich dann auch, dem gerecht zu werden. Ich mag es, wenn Leute etwas von mir wollen und ich das erfüllen kann. Und ich finde es viel schöner, persönlich miteinander im Kontakt zu sein. Und genau diese Form des Kontakts habe ich als Clubmeisterin und ganz besonders eben auch bei den einzelnen Projekten.

Eine andere Aufgabe ist, dass ich zusammen mit anderen zuständig bin für die Ausgestaltung des Martins- oder Weihnachtsbasars. Und dann gibt es vereinzelt Projekte, an denen ich mitwirke. Eines ist zum Beispiel „Kochen mit Demenzkranken“: Da koche und backe ich mit älteren Leuten, die unter Demenz leiden. Mit dem Kochen soll ihr Erinnerungsvermögen gestärkt werden. Wenn ich mit den Demenzkranken koche, bin ich ganz nah in Kontakt mit ihnen.

Für mich ist der beste Lohn, wenn ich feststelle, dass ich anderen eine Freude machen konnte und es für sie auch ein schönes Erlebnis war. Wenn ich spüre, dass andere sich an meinem Tun erfreuen, dann gibt mir das ein ganz tolles, tiefes Gefühl. Ich merke das zum Beispiel, wenn ich im Auto auf dem Weg nach Hause von dem Kochprojekt bin und dann noch mal die Situationen vor meinem geistigen Auge sehe und wie viel Spaß die älteren Leute hatten und wie viel wir zusammen gelacht haben und dass es richtig schön für uns alle war. Wenn ich das so erlebt habe, dann bin ich „eins mit der Welt“. Anderen Menschen etwas zu geben, ist für mich einfach sehr befriedigend. Ein wichtiges Anliegen für mich – und damit gleichzeitig auch eine Art Belohnung für mich – ist, wenn ich es schaffe, anderen Freude und Spaß ins Leben zu bringen. Es hat mich auch sehr gefreut, dass bei unserem Kochen immer mehr dazugestoßen sind. Erst waren es nur fünf Personen, und dann, als es immer so lecker nach Kuchen und Waffeln roch, sind es immer mehr geworden. Und das hat mich auch sehr gefreut, dass das insgesamt gut angekommen ist und die Leute Spaß daran haben, zusammen zu kochen.

Mir geht es gar nicht um Dank und mir muss auch keiner etwas sagen. Mir reicht es, wenn ich sehe, dass sich andere an dem, was ich mache, erfreuen.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Das ist ganz unterschiedlich. Je nach Projekt kann das auch täglich sein. Jetzt mit dem aktuellen Kochprojekt sind es zwei Stunden im Monat, die Organisation der Räumlichkeiten, also als Clubmeisterin, das sind auch ca. zwei Stunden im Monat.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Bei meinen Aufgaben organisieren wir manchmal auch etwas zusammen in der Gruppe, zum Beispiel bei der Vorbereitung der Basare. Dabei sprechen wir uns untereinander ab, und jeder übernimmt eine Aufgabe. Insofern muss ich keinen anderen anleiten oder führen. Das würde mir auch gar nicht liegen.

Genauso lasse ich mich auch nicht gerne lenken oder führen. Mir ist es wichtig, dass ich bei dem, was ich mache, ganz frei agieren kann. Natürlich muss ich mich an bestimmte Termine halten, also der Martinsbasar ist beispielsweise an einem ganz bestimmten Tag, und das Kochen findet natürlich auch zu festen Zeiten statt. Aber in dem, wie ich etwas mache, bin ich ganz frei. Da redet mir keiner rein oder verlangt etwas Bestimmtes von mir.

**Wie muss Führung für mich sein?**

Wenn es denn doch mal sein muss, zum Beispiel, wenn wir Veranstaltungen mit mehreren Clubs zusammen organisieren, dann ist es für mich wichtig, dass derjenige, der das Sagen hat, auf mich eingeht. Mir fällt es wesentlich leichter, mich von Personen, die eine persönliche und herzliche Ausstrahlung haben, führen zu lassen. Dass jemand auf mich eingeht, das spüre ich einfach, dann fühle ich mich richtig angesprochen und gut aufgehoben. Mich rumkommandieren zu lassen, das würde mir nicht gefallen. Das würde ich nicht zulassen. Es ist mir auch ganz wichtig, dass es ein Miteinander ist, dass alle also gleich behandelt werden und alle an einem Strang ziehen. Ich finde, wenn man in so einem Club ist, dann ist es auch wichtig, einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander zu pflegen. Ganz schlimm finde ich es, wenn hinter dem Rücken agiert wird. Wenn so etwas passieren würde, würde ich aufhören.

**Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Ein besonders schönes Erlebnis ist es für mich immer wieder, mit den Demenzkranken zu kochen. Da gab es einmal eine Situation, da haben wir Pflaumenkuchen gebacken, und eine Frau hat ihr Blech kreuz und quer belegt. Und da hat die eine Demenzkranke die andere einfach geneckt. Und das zu sehen, dass die beiden untereinander und miteinander Spaß haben, das war sehr schön für mich.

Und ebenfalls ein einprägsames Erlebnis ist es für mich, wenn wir unseren Martinsbasar haben und dann die Kinder, für die wir sammeln, selbst da sind und wir gemeinsam mit ihnen Plätzchen backen und wir uns auch gegenseitig sehen und kennenlernen konnten. So hat diese Hilfsaktion noch mal eine ganz persönliche Note für mich bekommen.

**Gibt es Herausforderungen und Konflikte?**

Ein Konflikt für mich ist eher die zeitliche Belastung, dass ich manchmal gerne mehr machen möchte, als ich es tatsächlich vom zeitlichen Volumen her schaffe. Wenn die anderen dann auch noch sagen „komm doch, komm doch“, dann fällt mir das schon sehr schwer, nicht zu gehen.

Ansonsten ist es für unseren Club eine Herausforderung, neue Mitglieder zu gewinnen. Zum einen gibt es bei uns einen eher sehr hohen Altersdurchschnitt. Hier wäre es einfach gut, wenn junge Leute nachkämen. Das realisiert sich aber nur schwer, weil es gewisse Zulassungshürden gibt. Ich denke, dass wird sich in Zukunft weiter öffnen.

**Mein Wunsch?**

Mein Wunsch wäre es, dass möglichst viele Menschen sich einfach auch im Kleinen engagieren würden. Das müssen gar keine großen Sachen sein, und dafür muss man auch gar nicht ins Ausland gehen. Es gibt meistens schon vor der Haustür so viele Möglichkeiten, einander zu helfen oder zu unterstützen, sei es vielleicht nur mal, jemandem beim Einkaufen zu helfen, der das nicht selbst machen kann. Das sich dafür, also für die kleinen Sachen direkt vor Ort, mehr Leute finden, das würde ich mir wünschen.

## 2.5 Kulturförderkreis

### **Gerhard H., 74 Jahre, aus Weisenheim, Vorstandsvorsitzender des Förderkreises ehemalige Synagoge Weisenheim am Berg**

Seit November 2001 engagiere ich mich für den Verein „Förderkreis ehemalige Synagoge“. Ich war kurz vorher in den Ruhestand getreten und hatte gar nicht vor, mich irgendwie zu engagieren. Aber dann kam eine Bekannte auf mich zu und bat mich, in diesem Verein Schriftführer zu werden. Sie selbst war ausgeschieden und suchte damals einen Nachfolger. Da habe ich mich breitschlagen lassen und habe für eineinhalb Jahre den Schriftführer gemacht. Und als danach die damalige Vorsitzende aus familiären Gründen aufhören musste, hat man mich gebeten, das Amt des Vorsitzenden zu übernehmen. Und mittlerweile bin ich schon dreimal wiedergewählt worden.

Unser Verein bezweckt die Förderung von Kunst und Kultur und die unter Denkmalschutz stehende, restaurierte ehemalige Dorfsynagoge Weisenheim am Berg zu erhalten. Dabei soll sie der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und zudem als Kunst- und Kulturzentrum genutzt werden. Das Gebäude ist eine ehemalige Synagoge, die 1909 entwidmet wurde und damit nicht mehr als Synagoge genutzt wurde und damit auch nicht im Dritten Reich als solche erkennbar war. Durch geeignete Veranstaltungen versuchen wir in erster Linie, die Finanzierung für den Erhalt des Gebäudes zu sichern. Darüber hinaus soll der Bezug zum ursprünglichen Zweck des Gebäudes bewusst gemacht werden.

Unser Verein hat etwa 100 Mitglieder, die einen Stützbeitrag leisten, und damit organisieren wir die Veranstaltungen. Das sind in der Regel Konzerte und Ausstellungen. Wir versuchen auch, Sponsoren zu gewinnen, sodass wir ein bisschen Geld in der Kasse haben.

### **Was mache ich genau?**

Ich bin in dem Verein Vorstandsvorsitzender und habe insgesamt sechs Kollegen im Vorstand. Das hat den Vorteil, dass wir die Arbeit, die in diesem Verein schon beträchtlich ist, gut aufteilen können. Jeder hat sein Ressort und ist in diesem Ressort dann auch selbstständig tätig.

Ich bin der Primus inter Pares. Ich mache hauptsächlich die laufenden Vereinsgeschäfte. Das heißt, ich kümmere mich um die Reparaturen, die Gebäudereinigung, Gebäudeinstandhaltung, ich vertrete den Verein in Gremien, zum Beispiel in der Gemeinde, stimme mich dort auch mit weiteren Kulturvereinen ab oder verhandle mit Künstlern, Behörden wie unter anderem mit dem Denkmalamt. Dann bereite ich die Vorstandssitzungen, Ausschusssitzungen und die Mitgliederversammlung vor. Außerdem halte ich Reden bei offiziellen Anlässen, wie bei der 15- und 25-Jahr-Feier. Und ich übernehme Patenschaften für Veranstaltungen. Das machen bei uns alle Vorstandsmitglieder, sodass jeder dann ein eigenes Projekt betreut. Diese Veranstaltung wird dann immer von demjenigen organisiert, der die Patenschaft innehat.



### **Warum mache ich das?**

Weil ich gerne etwas für die Allgemeinheit und die Gemeinschaft tun möchte. Und dann ist da natürlich noch meine persönliche Motivation, dass der Manager in mir immer wieder durchkommt. Nachdem ich nicht mehr im Beruf bin und ich dort eine Managementfunktion hatte, die mir Spaß gemacht hat, macht mir das jetzt – was ja auch eine Managementfunktion ist – auch sehr viel Spaß. Und besonders toll finde ich, dass es ein ganz anderes Gebiet ist, als das, was ich im Beruf gehabt habe. Im Beruf war ich Ingenieur und habe eigentlich immer „quadratisch“ gedacht. Hier muss ich jetzt mit Künstlern umgehen, was ganz andere Menschen sind als die, mit denen ich in meinem Berufsleben zu tun hatte. Die haben eine ganz andere Vita, sie denken anders, zeigen auch viel mehr Gefühle, und mit diesen Leuten umzugehen, macht unglaublich viel Spaß. Und auch mit meinen Vorstandskolleginnen und Kollegen geht mir das so: Wir haben zum Beispiel drei Damen im Vorstand, was schon mal eine gute Mischung ist und auch eine andere Atmosphäre. Und wir alle haben andere Hintergründe und Ansichten, und da bei der ein oder anderen Meinungsverschiedenheit zum Punkt zu führen, das macht einfach Freude.

Meine Schwester hat mich auch mal gefragt, warum ich das mache, und da habe ich gesagt: „Manchmal stehe ich sogar in der Zeitung.“ Es ist schon ein Gefühl der Befriedigung, wenn da drin steht, was man gemacht hat.

Es gefällt mir auch, wenn wir Erfolg haben. Wir haben Anfang Februar immer ein Gitarrenfestival: fünf klassische Gitarrenkonzerte an einem Wochenende. Das wurde während meiner Vorstandschaft so ausgebaut, dass wir damit jetzt überregional bekannt sind. Und dann ist das Gebäude so voll, dass man manchmal fürchten muss, dass die Leute keine Luft mehr kriegen.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Unter Führung verstehe ich, im Sinne des Vereins und im Sinne des Zwecks des Vereins zu agieren und die Diskussionen zu diesem Zielpunkt zu führen. Dass der Verein, der die Aufgabe hat, das Gebäude zu erhalten, alle Möglichkeiten ausschöpft, um dies zu tun. Ein wesentlicher Punkt, den wir besonders in den letzten Jahren verfolgt haben, ist Mitgliederwerbung. Da haben wir in den letzten zwei Jahren einen sehr guten Zuwachs gehabt. Was wir auch gut forciert haben und was gut geklappt hat, war, Sponsoren zu gewinnen. Wir sind Sponsoren angegangen, und ein Mitglied ist sehr spendabel gewesen. Wir gehen auch im Dorf rum oder zu Weingütern und sammeln für unseren Verein. Das ist auch ein Punkt, zu dem ich die Kolleginnen und Kollegen zu motivieren versuche, sodass sie dieses Thema mittragen und mitangehen.

Für mich gehört zur Führung, eine Meinung zu vertreten, genauso wie Dinge abzuwenden, von denen ich überzeugt bin, dass sie falsch sind, und von denen ich meine, dass sie nicht zum Verein passen. In diesem Zusammenhang ist es mir wichtig, den Zweck des Vereins immer im Auge zu behalten. Wenn ich es nicht für sinnvoll halte, etwas zu machen, dann votiere ich dagegen. Oft bringe ich auch Vorschläge ein, einfach um eine Diskussion zu initiieren. Ein ganz einfaches Beispiel: Wir haben gerade eine ziemliche Auseinandersetzung mit dem Denkmalamt. Und da habe ich jetzt einen Brief entworfen,

wie man reagieren könnte. Und diesen Entwurf gebe ich an alle Kolleginnen und Kollegen weiter, die mit dem Thema befasst sind, so dass wir uns dann konkret darüber austauschen und dann entscheiden können. Ich gebe also schon etwas vor, an dem die Leute sich reiben können, aber dann akzeptiere ich auch, was sie dazu sagen.

Und dann leite ich die Vorstandssitzung. Das ist ja auch Führung. Da gibt es verschiedene Meinungen zu verschiedensten Themen, und manche Leute hören sich auch gerne reden, und ich versuche immer, eine bestimmte Zeit einzuhalten. Die Sitzungen sollten nicht über zwei Stunden gehen. Dann unterbreche ich oder hole manche wieder zurück, wenn sie abschweifen. Ich fühle mich schon als der Lenker und Leiter dieser Sitzung.

Insgesamt würde ich sagen, im beruflichen Management sind die Leute vom Manager abhängig. Das sind sie im Ehrenamt nicht. Im Ehrenamt muss man viel mehr überzeugen. Im Beruf muss man natürlich auch überzeugen, aber irgendwann kann man hier eben auch sagen: „Basta, so wird's gemacht.“ Und das geht im Ehrenamt sehr, sehr schwer.

### **Wie machen wir das?**

Wenn neue Dinge angegangen werden, ist es ganz wichtig, alle Leute mitzunehmen und mit Argumenten, nicht mit der Position, zu überzeugen. Überzeugungsarbeit ist eigentlich immer zu leisten, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen. Egal, um was es hier geht. Die Themen einfach nur so durchzusetzen, würde nicht funktionieren.

Das führt durchaus dazu, dass ich mit verschiedenen Leuten einzeln sprechen muss. Ich versuche, die Sache nie so ganz stur ernst zu sehen, ich versuche immer, alles auf einer lockeren Ebene zu machen. Mich auch nicht in den Vordergrund zu schieben, weil ich vielleicht denke, ich habe Recht. Für mich ist wichtig, dass ich immer wieder versuche, mit den Argumenten zu überzeugen, auf die es wirklich ankommt.

Insgesamt glaube ich, dass wir alle eine ähnliche Motivation haben, etwas mit unserem Verein für die Gemeinschaft zu tun. Ich würde sagen, das ist zumindest bei allen, die im Vorstand sind, der Fall. Das berücksichtige ich auch in meiner Kommunikation bzw. wenn ich mir über meine Argumente Gedanken mache.

Ich glaube, für die Führung der anderen Vorstandsmitglieder ist wichtig, dass sie eigene Aufgaben haben. Für mich ist das ein ganz großer Motivationsgrund, dass jeder die Verantwortung für seine eigenen Dinge hat. In diese Verantwortungsbereiche rede ich dann auch nicht rein. Jeder ist hier für seine Aufgaben selbst zuständig. Und jeder weiß auch ganz genau, was er zu tun hat. Als ich das Vorstandsamt übernommen habe, haben wir Aufgaben definiert und dann haben wir geschaut, wer das denn machen könnte. Und das hat sich bewährt.

Bei allem, was ich tue, helfen mir sowohl meine berufliche Erfahrung mit Menschen – ich war über 40 Jahre mit Menschen im direkten Umgang tätig – als auch die Erfahrungen, die ich als Führungskraft machen konnte.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Das ist schwer zu sagen. Manchmal ist wochenlang kaum was. Dann mal tagelang sehr viel, zum Beispiel habe ich mit dem Denkmalamt diese Woche bestimmt 20 Stunden zu

tun gehabt. Oder wenn das Gitarrenfestival im Februar ist, dann bin ich Pate, da habe ich sehr viel zu tun. Da ist die Woche eigentlich zu über 50 Prozent weg. Meine Frau sagt dann immer: „Na, machst Du wieder Geschäft . . .“ Wobei sie das voll akzeptiert und mich auch unterstützt und auch meint, ich brauche das, um zu merken, dass ich noch „lebe“.

### **Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Ein besonderes Erlebnis war für mich die 15-Jahr-Feier, die wir hatten. Das war jetzt vor fünf Jahren. Das war sehr offiziell, wir hatten ganz viele Leute eingeladen, kommunale Politiker, Bundestagsabgeordnete, Landtagsabgeordnete, und wir hatten auch die Vorsitzende der jüdischen Gemeinde in Mannheim da. Und neben vielen Reden gab es auch eine von unserem Ex-Pfarrer. Der hat beschrieben, wie zwei jüdische Mitbürger 1943 von hier deportiert wurden, und dies hatte ihm ein Zeitzeuge direkt beschrieben. Das war sehr emotional. Und dann hat sich die Leiterin der jüdischen Gemeinde in Mannheim spontan gemeldet und eine Rede gehalten. Die war gar nicht geplant, aber sie war so berührt und hat das auch zum Ausdruck gebracht und gesagt, dass das so wunderbar sei, dass sich Leute in einem kleinen Dorf so sehr um die Erinnerung an die ehemaligen jüdischen Mitbürger bemühen.

Diese ganze Veranstaltung und besonders diese Rede von ihr, das war ein Moment, der mir als ganz besonders in Erinnerung geblieben ist.

---

## **2.6 Gesellschaftliche Initiative**

### **Ulla C., 52 Jahre, aus Köln, Mitgründerin und Vorstandsmitglied von „Hebammen für Deutschland e.V.“, einer gesellschaftlichen Initiative zum Erhalt individueller Geburtshilfe**

Ich bin Mitgründerin des Vereins „Hebammen für Deutschland“, der im Dezember 2010 gegründet wurde. Das ist nicht meine erste ehrenamtliche Tätigkeit, aber die erste, bei der ich den Aufbau eines Vereins mitgestalte. Auch wenn der Verein jetzt schon neun Monate eingetragen ist, sind wir eigentlich noch mitten in der Aufbauphase.

Auslöser für die Entscheidung, im Frühjahr 2010 diesen Verein zu gründen, war, als die steigenden Berufshaftpflichtprämien den Hebammen den Garaus zu machen. Durch die intensive Beschäftigung mit der dramatisch veränderten Geburtshilfesituation in Deutschland ergaben sich unser Name und der Entschluss, einen gemeinnützigen Verein zu gründen. Es war klar, dass Hebammen unter diesen finanziellen Bedingungen nicht weiter geburtshilflich arbeiten können. Wird sich hier nichts grundlegend an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Hebammen ändern, wird dieser Beruf aussterben. Das wird wiederum zur Folge haben, dass Frauen ihr Recht über die Art und Weise einer Geburt und an welchem Ort sie gebären wollen, verlieren werden. Frauen haben dann keine Wahl mehr, ob sie in ein Geburtshaus gehen oder zu Hause gebären oder im Krankenhaus. Wir haben unsere Initiative gegründet, um dem entgegenzutreten und uns dafür einzusetzen, dass Frauen auch in Zukunft eine Wahl haben. Damit sind wir der einzige Verein dieser Art in Deutschland.

Wir verstehen uns sowohl als Vertreter der Hebammen als auch der Frauen. Unser Engagement dient den Frauen und ihrem Recht auf eine selbstbestimmte und individuelle Geburt. Die wichtige Erfahrung einer positiven, gesunden und interventionsarmen Geburt wird durch Überlieferung an Frauen und Familien weitergegeben und von diesen als wünschenswert angesehen. Hierin sehen wir eine Chance für einen gesunden Start ins Leben eines jeden Menschen. Hebammen begleiten diesen Weg.

### **Was mache ich genau?**

Da wir uns noch in der Aufbauphase befinden, beschäftigen uns im Moment noch viele Aufgaben, die mit der Gründung zusammenhängen. Wir haben uns in der ersten Zeit sehr intensiv um die gesamten formalen und rechtlichen Anforderungen gekümmert. Das war sehr mühsam und aufwendig. Zum Beispiel mussten wir für den Eintrag alle notwendigen Rechtsschritte richtig aufsetzen und uns um eine notarielle Beglaubigung kümmern. Das war alles hoch offiziell und etwas, was man auch nicht alle Tage macht.

Für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit setzen wir uns mit den steuerrechtlichen Auflagen auseinander, um dann hier auch die gebotenen Vorgaben zu erfüllen.

Und ganz aktuell haben wir gerade unsere Satzung erstellt. Dem vorausgegangen ist ein langer Diskussionsprozess über inhaltliche Standpunkte und unsere Ausrichtung und in unsere Satzung aufnehmen.

Neben diesen formellen Anforderungen gab es in den ersten Monaten parallel dazu wichtige „interne“ Dinge zu regeln: Wir mussten einen Internetauftritt konzipieren und erstellen, wir haben in der Öffentlichkeit für uns Werbung gemacht, wir kümmern uns um den Mitglieder Aufbau und wir sind immer noch dabei, uns selbst intern als Vorstand richtig aufzustellen und zu organisieren.

Insgesamt sind wir ein dreiköpfiges Vorstandsteam. Alle vereinsrechtlichen Tätigkeiten, die die Gründung und Vereinsinterna betreffen, erledigen wir gemeinsam. Zusammen erledigen wir auch unsere eigentlichen Vereinsaufgaben. Konkret bedeutet das, dass wir die größte Petition Deutschlands unterstützt haben und uns in die Politik einmischen. Wir betreiben eine starke Lobbyarbeit und setzen uns nachhaltig mit den Berufsverbänden der Hebammen auseinander. In den wenigen Monaten unserer Vereinsgeschichte gab es schon etliche Diskussionsrunden, an denen wir teilgenommen haben.

Neben den gemeinsamen Aufgaben bin ich in unserem Vorstand die „Schatzmeisterin“. Primär bin ich also für die Themen Finanzen und Verwaltung zuständig.

Dass ich im Vorstand mitwirke, hat sich aus dem Gründungsvorhaben heraus ergeben: Hier gab es immer schon eine kleine Gruppe von Frauen, die sich stärker für das Zustandekommen der Initiative eingesetzt hat und die treibende Kraft bei der Vereinsgründung war. Wir sind dann auch alle in den Vorstand gewählt worden. Die Aufgabe als Schatzmeisterin ist dabei per Zufall entstanden. Hier war es eher so, dass das eine machen musste . . .

Im Rahmen dieser Zuständigkeit verwalte ich unsere Geschäftsstelle und bin die telefonische Ansprechpartnerin. Ich erledige auch die anfallenden Büroarbeiten.

Ein wichtiger Bereich von mir ist die Mitgliederpflege. Hier kümmere ich mich um die finanziellen Belange, aber auch um die Verwaltung und die Betreuung der Mitglie-

der. Bei der Gründung hatten wir sieben Mitglieder, und jetzt haben wir einen Stand von 78 Mitgliedern. Alle Adressen und Kontakte pflege ich in Datenbanken ein. Ich kommuniziere hauptsächlich über E-Mail. Manchmal erhalte ich an einem Tag über 30 E-Mails, die ich dann beantworte. Eine meiner Aufgaben ist es auch, die Mitglieder regelmäßig mit Newslettern zu informieren.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Mein Vorsatz sind immer zehn Stunden die Woche, aber damit bin ich in den letzten Monaten nicht hingekommen. Gerade mit den ganzen Aufgaben zur Gründung war das eher eine mehrtägige Beschäftigung in der Woche. Realistisch ist sicherlich von 15 bis 20 Stunden auszugehen – zumindest, bis die Aufbauphase ganz vorbei ist.

### **Warum mache ich das?**

Es ist mein Herzenswunsch. Einer meiner größten Wünsche ist, dass nicht nur meine Enkelkinder die Möglichkeit haben, in Würde und Geborgenheit gesund geboren zu werden. Ich möchte für jede Frau erreichen, dass sie die Möglichkeit hat, ihr Kind gesund zu gebären, egal, an welchem Ort. Wenn die Frau sich sicher und gut fühlt, dann wirkt sich das positiv auf die Geburt aus. Ich bin selbst Hebamme und in der Haugeburtschilfe tätig, und ich weiß, wie gesund Kinder zu Hause geboren werden können.

Ohne Hebammen stirbt ein ganz großes Wissen aus. Die Frauen, die jetzt als Hebammen ausgebildet werden, erhalten durch den Rückgang von Hausgeburten und die Zunahme von Kaiserschnitten eine ganz andere Ausbildung als wir. Mir ist es wichtig, unser bisheriges Wissen zu erhalten und mich dafür einzusetzen, dass es vermittelt wird. Darauf möchte ich Einfluss nehmen.

Ich möchte selbst weiter als Hebamme arbeiten, und ich möchte, dass auch meine Kolleginnen weiter arbeiten können. Und ich möchte, dass die Frauen ihre Entscheidungsfreiheit behalten können, und dafür möchte ich gesellschaftlich und politisch etwas bewegen.

Die Arbeit mit den Mitgliedern macht mir allerdings auch viel Spaß. Sie tut gut und es ist schön zu sehen, dass die Anzahl wächst und dass unser Einsatz von vielen wertgeschätzt wird. Dieser Zuspruch von außen für unsere Sache beflügelt mich.

### **Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Eine wichtige Erfahrung war für mich zu lernen, dass Menschen, die uns ihre Hilfe zusage und Aufgaben übernommen haben, auch ganz schnell wieder weg sein können. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Zum Beispiel wurde der zeitliche Aufwand von uns allen falsch eingeschätzt oder plötzliche familiäre oder gesundheitliche Belastungen sind eingetreten, sodass parallel dazu keine Zeit mehr für andere Aufgaben war. Letztendlich waren es immer unvorhersehbare Ereignisse, mit denen wir dann umgehen mussten.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Im Augenblick spielt Führung für mich persönlich eine untergeordnete Rolle, da wir uns, wie gesagt, noch im Aufbau befinden und ein sehr kleines Team sind.

Wir haben alle zwei Wochen Teamsitzungen und sind zwischen vier und fünf Frauen. Wir arbeiten sehr eng zusammen, und unsere Sitzungen laufen sehr demokratisch ab: Der gemeinschaftlich Entschluss steht im Vordergrund. Zwar können wir in letzter Konsequenz als Vorstand entscheiden, aber bisher haben wir davon noch keinen Gebrauch gemacht: Bisher sind alle unsere Entscheidungen gemeinsam getroffen worden. Eine Führung im Sinne von Leitung findet bei uns nicht statt.

Im Moment entwickeln wir uns aber auch gerade, was unsere Zusammenarbeit und unsere Aufgaben betrifft. Wir haben festgestellt, dass wir uns selbst stärker einen geregelten Aufbau geben müssen. Insofern ist ein aktuelles Führungsthema für uns, eine klare Eigenorganisation zu schaffen.

In dem Maße, in dem wir größer werden und über mehr aktive Helfer verfügen, wird Führung ein immer stärkeres Thema für uns werden. Um Freiwillige zu finden und diese dann sinnvoll einzusetzen, benötigen wir eine transparente Struktur für unsere Bedürfnisse und Anforderungen. Die Gewinnung von ehrenamtlichen Helfern, deren Einarbeitung und natürlich auch, sich mit dem „Output“ zu befassen, kosten Zeit.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass während und nach der Gründungsphase viele Interessierte da waren, denen wir leider gar nicht gerecht werden konnten. Dieses verschenkte Potenzial ist jetzt im Nachhinein für uns sehr schade. Andererseits haben uns die Aufgaben der Vereinsgründung und die damals heiße politische Einsatzphase dermaßen überrollt, dass wir uns überhaupt nicht gescheit um die potenziellen Helfer kümmern konnten. Uns ist dabei klar geworden, dass es wichtig ist, vernünftige Strukturen so aufzubauen, dass, wenn jemand kommt und uns fragt, ob er etwas tun kann, wir ihm dann auch eine passende Aufgabe anbieten können. Hier ist es für Interessierte, aber auch für uns wichtig zu wissen, was der Inhalt der Tätigkeit sein soll, welchen Aufwand sie umfasst, welche Erwartungen damit verbunden sind und welche Fähigkeiten jemand mitbringen sollte.

### **Mein Wunsch?**

Ich wünsche mir mehr finanzielle Unterstützung für unseren Verein, damit wir uns mit unseren Aktivitäten nicht ausbremsen.

Ich wünsche mir von Herzen, dass unsere politischen und wirtschaftlichen Belange gehört werden. Dass wir in Zukunft angemessen für unsere qualitativ hochwertige Arbeit mit großer Verantwortung adäquat bezahlt werden und somit die Frauen an jedem Ort in Deutschland eine Hebamme finden können, die sie zur Geburt begleiten kann.

---

## **2.7 Landeselternvertretung**

### **Henning K., 49 Jahre, aus Leverkusen, stellvertretender Vorsitzender der Landeselternschaft der Gymnasien in NRW**

Die Landeselternschaft ist ein Interessenverband von den Gymnasialeltern, der die Elterninteressen auf Landesebene vertritt. Der Verband vertritt über 500 Gymnasien in NRW.

80 Prozent der Gymnasien sind hier Mitglied. Dahinter stehen ca. eine Million Gymnasialeltern. Eine Interessenvertretung findet unter anderem beim Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW, insbesondere bei Gesetzgebungsvorhaben statt und allgemein durch Stellungnahmen zu schulpolitischen Themen mit dem Fokus auf Gymnasium. Darunter fällt auch die Erhaltung des Gymnasiums als Schulform im Zusammenhang mit der allgemeinen Schulstrukturdebatte in NRW.

Wir haben fünf Ausschüsse. Jedes Vorstandsmitglied leitet einen Ausschuss. Ich leite den Schulrechtsausschuss, der sich mit Fragen der Elternmitwirkung und schulrechtlichen Fragen beschäftigt.

Seit 2006 bin ich in dieser Funktion tätig. Insgesamt engagiere ich mich jetzt seit elf Jahren in der Schulmitwirkung. Das hat angefangen mit Elternarbeit in der Grundschule, als meine Tochter eingeschult wurde. Ich habe dann im Prinzip von unten angefangen und mich in die Elternvertretung von der jeweiligen Klasse wählen lassen. In der Schulpflegschaft war ich dann in wechselnden Funktionen Vorsitzender wie stellvertretender Vorsitzender. Zur Landeselternschaft bin ich dann zuerst vom Gymnasium meiner Tochter als Mitglied entsandt worden. Dort bin ich dann 2006 zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt worden.

### **Was mache ich genau?**

Als stellvertretender Vorsitzender führe ich die üblichen Verbandsaufgaben aus. Das beinhaltet zum einen, dass ich an den Vorstandssitzungen, Ausschusssitzungen und Mitgliederversammlungen teilnehme. Als Ausschussvorsitzender leite ich die entsprechenden Ausschusssitzungen, bereite die Themen vor und stimme mich mit den anderen Ausschüssen ab, damit sich nichts überschneidet. Zum anderen informiere ich den Vorstand über die Themen und Ergebnisse der Sitzungen, damit er Themen zusammenführen kann. Zu den Ausschusssitzungen werden auch Referenten oder Professoren zu Fachthemen eingeladen. Dies bereite ich vor.

In den Ausschüssen selbst erarbeiten wir Stellungnahmen für das Ministerium und verfassen zu bestimmten schulpolitischen Themen Pressemeldungen oder verarbeiten das in Druckschriften, die dann kostenlos an die Eltern ausgegeben werden. Dann sprechen wir die Vorgehensweisen ab, wie wir uns schulpolitisch gegenüber der Politik, Parteien oder im Schulrechtsausschuss im Landtag positionieren. Das umfasst auch, wie wir uns gegenüber dem Ministerpräsidenten oder dem Schulminister aufstellen wollen. Besonders virulent für meinen Ausschuss sind die jeweiligen Schulrechtsnovellen, insbesondere nach einem Regierungswechsel auf Landesebene.

Daneben verfasse ich Artikel und Berichte zu schulrechtlichen Themen oder aus der Ausschussarbeit heraus für das Mitteilungsblatt, welches ein- bis zweimal im Halbjahr erscheint. Des Weiteren werden die von der Landeselternschaft herausgegebenen Schriften bei Neuauflagen überarbeitet und aktualisiert.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Als Vorstandsmitglied führe ich natürlich, insbesondere auch in meinen Ausschusssitzungen. Hier leite ich die Gesprächsführung, strukturiere die Sitzungen und bereite die Themen vor. Bei Konflikten vermittele ich zwischen den Parteien, aber meistens geht es bei uns um die Erarbeitung von Themen, wo es eher auf eine Steuerung der Zusammenarbeit ankommt als um Auseinandersetzung. Meine Führung besteht daher in der Regel im Gespräch bzw. in der Gesprächsleitung. Hier gehört die Moderation der Gesprächsbeiträge genauso dazu wie auch Redebeiträge einzugrenzen und immer wieder auf das anstehende Thema zurückzuführen.

Ansonsten führe ich thematisch durch die Themen und führe allein schon durch die Auswahl der Themen. Hier ist es mir wichtig, am Ende auch zu Ergebnissen und einer Aufgabenverteilung zu kommen. Dabei gehe ich auf die unterschiedlichen Motivationen meiner Ausschussmitglieder ein, denn ich brauche hier immer einen Konsens, wenn Themen oder Aufgaben verteilt werden. Überzeugungsarbeit leiste ich allein aufgrund sachlicher und rechtlicher Argumente. Ich sage aber auch klar Nein, wenn ich ein Vorgehen nicht für richtig halte oder wenn ich der Auffassung bin, dass beispielsweise gar keine Zuständigkeit für bestimmte Themen vorliegt. Da nehme ich schon eindeutige Stellung.

In juristischer Hinsicht führe ich auch durch die Regularien bei Abstimmungen, Anträgen und Wahlen in der Mitgliederversammlung, damit alle Beschlüsse Satzungskonform und damit rechtswirksam zustande kommen. Die Einhaltung der Formalien ist sicherlich das typische Aufgabenfeld, das in der Regel dem Juristen überlassen wird.

Eine gewisse Meinungsführung liegt letztlich auch in den Stellungnahmen und Presseerklärungen zur Schulpolitik, welche aber immer vom Vorstand insgesamt abgesegnet werden. Gerade bei politisch umstrittenen Themen wie der Schulstrukturdebatte, der Ganztagschule, dem Zentralabitur und der damit verbundenen Neugestaltung der gymnasialen Oberstufe müssen wir uns als Verband festlegen. Auch wenn wir in sensiblen Themen ein Votum der Mitgliederversammlung einholen, geben wir die inhaltliche und thematische Richtung doch meist weitgehend vor.

Eine Führungsherausforderung bei uns ist zudem die bestehende natürliche Fluktuation. So ist es in der Regel so, dass die Eltern aus der Pflugschaft aussteigen, wenn die Kinder die Schule abgeschlossen haben, und dann kommen wieder neue Eltern nach. Das heißt, hier geht es dann auch darum, die Eltern immer wieder aufs Neue gut einzubinden und in die Zusammenarbeit zu integrieren.

### **Warum mache ich das?**

Anfangs habe ich mich engagiert, um die schulische Laufbahn meiner eigenen Tochter zu begleiten. Meine Erfahrung war, dass man als engagierter Elternteil auch von der Lehrerschaft besser wahrgenommen wird. Und wenn man dann noch im Verband ist, verstärkt sich das weiter.

Aus Zeitgründen hätte ich dieses Amt schon längst aufgeben müssen, aber ich habe mich von meinen Vorstandskollegen „beknien“ lassen, die mich einfach inständig gebeten haben, das Amt weiter auszuüben, denn Juristen im Ehrenamt mit schulrechtlicher



Expertise sind rar, was heißt: Es gibt keinen geeigneten Nachfolger für mich. Insofern ist sicherlich ein Motiv, dass ich die anderen jetzt auch nicht hängen lassen will, zumal ich weiß, wie komplex und speziell das Thema Schulrecht ist und dass es deswegen auch einige Zeit braucht, hier einen kompetenten Nachfolger aufzubauen, wenn es ihn denn gibt.

Ich mache es aber auch sehr gerne. Ich habe ein gewisses Faible für die Bildungspolitik. Das war bei mir schon damals auf der Uni so, da habe ich sogar Seminare zum Thema Wissenschaftsrecht besucht. Bildung halte ich für ein extrem wichtiges Thema. Der Bildungspolitik gilt daher mein großes Interesse, denn ich persönlich finde, dass wir in Deutschland ein großes Bildungsproblem haben. Aus meiner Sicht muss man da was ändern. Und dafür setzte ich mich ein. In meinen Möglichkeiten und auch mit meinen bisherigen Erfahrungen in dieser speziellen Rechtsmaterie bringe ich mich gerne ein.

Ich sehe in dem Bildungsproblem schon in naher Zukunft Auswirkungen auf unsere Gesellschaft und den Arbeitsmarkt, da es für uns immer schwieriger werden wird, gut ausgebildete Fachkräfte zu bekommen. Und ich denke, diesem Problem kann man nur begegnen, indem man das Bildungssystem entsprechend fördert und fordert. Und daran wirke ich mit, und das auch erfolgreich, denn sonst hätte man mich bestimmt nicht zum Bleiben überredet. Das ist natürlich für mich auch eine gewisse Anerkennung, die ich da bekomme. Sowohl von meinen Vorstandskollegen als auch von den Eltern. Ich merke das auch an den Anfragen der Eltern oder Vorstandkollegen, die an mich herangetragen werden, obwohl es zwei festangestellte Juristen im Verband gibt. Also ich merke schon, dass ich als Experte angesehen bin und auch ein bisschen bewegen kann in meinem Rahmen.

Daneben vermittelt es mir auch ein gutes Gefühl, dass ich aus meiner Sicht mit meinem Engagement der Gesellschaft und dem Staat etwas zurückgeben kann. Ich selbst bin letztendlich durch die Ermöglichung von Schule und Gymnasium und durch ein kostenloses Studium vom Staat ausgebildet worden, und das sehe ich jetzt als eine gewisse „Rückvergütung“.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Schwer zu sagen. Ca. einmal im Monat habe ich Vorstandssitzung, das dauert immer einen Nachmittag, von 15 Uhr bis ca. 20 Uhr. Dann gibt es noch zweimal im Halbjahr eine Ausschusssitzung, die dauert ca. drei Stunden. Außerdem versuche ich noch ein bis zwei Sitzungen anderer Ausschüsse zu besuchen, die sich mit verwandten Themen beschäftigen. Hinzu kommen zwei Mitgliederversammlungen im Jahr. Die dauern jeweils immer einen ganzen Samstag und finden in Dortmund statt.

Vor- und Nachbereitungszeit kommt für meine eigene Ausschusssitzung und die Vorstandssitzungen hinzu. Hier schätze ich so zwischen zwei und vier Stunden für jede Sitzung.

### **Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Es gibt für mich kein besonders herausragendes Erlebnis. Aber es ist schon so, dass ich eine gewisse Befriedigung empfinde, wenn wir eine Druckschrift, an der wir lange gear-

beitet und herumgefeilt haben, dann endlich fertig haben und diese verteilen. Das ist schon was Besonderes, wenn man hier selbst juristische Themen für andere verständlich aufbereitet und redaktionell gestaltet hat und es dann für die Eltern auch eine gute Hilfestellung ist, was sich dann auch in den vielfältigen anerkennenden Rückmeldungen bestätigt.

---

## 2.8 Sportverein

### **Andreas S., 45 Jahre, aus Delmenhorst, Jugendtrainer eines Sportsvereins (TuS Heidkrug in Delmenhorst)**

Ich bin seit 2005 als Jugendtrainer in einem Sportverein in meinem Heimatort aktiv. Konkret gesagt war ich bis zum 30. Juni 2011 aktiv. Ich habe also erst kürzlich mit meiner Trainertätigkeit aufgehört.

Zu der Aufgabe gekommen bin ich als Vater eines fünfjährigen Sohnes, der sich sportlich betätigt. Ich bin eines Tages am Spielfeldrand angesprochen worden, ob ich nicht Interesse hätte, in die Jugendarbeit einzusteigen. Da ich selbst immer im Sport aktiv war, ist das ein Umfeld, in dem ich mich gerne bewege. So habe ich mich dann überreden lassen. Trainererfahrungen hatte ich zwar nicht, aber ich war selbst aktiver Spieler, und so bin ich eben in diese Rolle mehr oder weniger reingerutscht.

Der Verein hat mehrere hundert Mitglieder im Fußballbereich, und ich habe ca. 25 Kinder trainiert. Alles Jungs und alle Jahrgang 2000, so dass das Durchschnittsalter, als ich anfang, bei ca. fünf Jahren lag. Am Anfang war ich alleiniger Trainer, aber es wurde dann sehr schnell deutlich, dass das zeitlich nicht mehr so einfach mit meinem Job in Einklang gebracht werden konnte. Die Kinder in dem Alter können nicht einfach abends trainieren, nur weil es bei mir gut passt. Also kam dann später, nach einigen Anläufen, ein fester Co-Trainer – im Übrigen auch ein Vater – dazu, und wir haben uns die Aufgaben aufgeteilt bzw. abgewechselt.

### **Was mache ich genau?**

Ich habe die Jungs trainiert. Zweimal die Woche und dann eben am Wochenende immer ein Spiel. Die Teamzusammensetzung war dabei völlig gemischt: Im Team hatte ich unter anderem auch Arabier, Türken, Vietnamesen, Russen – also alles ganz unterschiedliche Kinder mit ganz unterschiedlichen Kulturhintergründen. Neben dem eigentlichen Trainieren habe ich alles gemacht: vom Schuhzubinden, über das Besorgen von Sponsoren, das Organisieren von Spielen bzw. Turnieren, das Verlegen von Spielen und das Erstellen von Plänen bis hin zur Koordination von Fahrgemeinschaften und Kommunikation mit den Eltern. Eben alle Facetten der Jugendarbeit, die man sich vorstellen kann.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Das ist schwer zu sagen. Also schon mehrere Stunden die Woche. Schon allein die Telefonate mit den Eltern kosten ziemlich viel Zeit.

**Warum mache ich das?**

Erst einmal habe ich eine große Affinität zum Sport. Vor dem Hintergrund, dass ich selbst aktiv gespielt habe und dann schließlich mein Sprössling auch anfang, hatte ich das Interesse und auch Bedürfnis, meine Erfahrungen weiterzugeben. Und insofern war es interessant für mich, das nicht nur auf meinen Sohn zu fixieren, sondern eben auch auf eine gesamte Mannschaft anzuwenden.

Es war eine ganz neue Erfahrung für mich, weil ich sehr schnell gesehen habe, dass ich eben nicht nur Trainer bin, sondern ein richtiger Bestandteil einer Sozialisationsphase der Kinder. Es ist nicht zu unterschätzen, dass es für mich in dieser Funktion dazugehört hat, tatsächlich Normen und Werte zu vermitteln, eben Verhaltensregeln, an die sich die Kinder dann auch zu halten hatten, und zwar am besten nicht nur auf dem Fußballplatz.

Die meiste Freude hat mir die Arbeit mit den Kindern gemacht. Zu merken, wie sie sich weiterentwickeln, und zwar nicht nur sportlich, sondern auch als Mensch. Das fand ich sehr interessant. Das ist auf jeden Fall etwas, was mich bei dieser Aufgabe sehr gereizt hat, diese Entwicklungsphasen sehen und erleben zu können.

Daneben ist es auch einfach schön und reizvoll, neben dem eigenen Beruf auch an anderen Dingen teilzuhaben.

**Was war ein wichtiges Erlebnis für mich?**

Ein besonders nachhaltiges Ergebnis war für mich, als ich einem Elternpaar erklären musste, dass es seinen Sohn am besten abmeldet, da er sich nicht in die Gruppe integrieren ließ, ich sein Fehlverhalten so nicht weiter mittragen konnte und ich auch schlicht und ergreifend dafür nicht ausgebildet war, dieses auffällige Verhalten in den Griff zu kriegen. Das war für mich ein negatives Erlebnis.

**Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Schon allein durch meine Position habe ich als Trainer „Führung“ im weitesten Sinne ausgeübt. Auf der anderen Seite musste ich natürlich mit anderen Trainern, mit der Jugendabteilung oder mit dem Vorstand auskommen, und auch das hat ja etwas mit Führung zu tun. In diesem Zusammenhang war ich nicht der Führende, sondern hatte eher die Rolle des Geführten einzunehmen. Insofern war für mich hier insbesondere der Vergleich zwischen meiner beruflichen Führungserfahrung und einer Führungsrolle im Verein interessant.

Für mich als Trainer waren als Führungsthemen der Umgang mit Menschen und die Einhaltung von Regeln ganz wichtig. Damit ist auch die Frage verbunden, wie genau man diese Regeln vermittelt und wie verlässlich diese sind. Trotz umfänglicher Vereinsatzung und anderer festgeschriebener Regeln geht es um den alltäglichen Umgang miteinander – beginnend beim Vorstand über die Abteilungsleitung bis hin zu den Trainern. Da sind Entscheidungen zu treffen, die natürlich nicht immer basisdemokratisch vereinbart, sondern schlichtweg auch umgesetzt werden müssen. Dieser Weg bis zur Umsetzung hat sehr viel mit Führung zu tun. Da musste ich als vermeintlich letztes Glied der Entscheidungskette schon das eine oder andere Mal anmerken, dass die Art und Weise des

Umgangs nicht in Ordnung ist. Eine wenig überzeugende Anordnung mit der falschen Wortwahl macht die Zielerreichung nicht gerade einfacher. Hier kommt es darauf an, die Menschen überzeugend mitzunehmen. Schon allein deshalb, da man sich vor Augen führen muss, dass die Mitwirkenden in der Regel in keinem beruflichen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Es bleibt eben ein Ehrenamt. Was im Beruf durch feste Organisationsstrukturen und Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse etwas leichter zu regeln ist, funktioniert in einem Verein so nicht.

In puncto Verlässlichkeit fand ich es etwas schade, dass ich mit vielen Aufgaben, die gar nichts mit meiner Trainertätigkeit vordergründig zu tun hatten, zunächst alleine gelassen worden bin. Ich musste mich um vieles selbst kümmern. Es kam mir teilweise vor, als wäre ich ein Alleinunternehmer, und nicht Teil eines Vereins. Später wurde das zwar besser, aber es war eben auch ein langer Weg, die entsprechende Unterstützung zu bekommen und durchzusetzen. Dass es schließlich besser wurde, lag auch daran, dass ich hartnäckig interveniert und auch deutlich gemacht habe: „Hey, so könnt ihr nicht mit Ehrenamtlichen umgehen, die letztendlich hier ihre Zeit als Trainer investieren, und dann völlig alleine mit der Organisation dastehen . . . “

### **Wie machen wir das?**

Insgesamt habe ich große Unterschiede zwischen beruflicher und ehrenamtlicher Führung festgestellt. So wird man im Beruf ganz anders bzw. überhaupt auf eine solche Funktion vorbereitet. Auch wenn man eine gewisse Grundkompetenz mitbringen muss, gibt es im Berufsleben dafür in der Regel Auswahlverfahren und Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen. Das Bewusstsein, dass Führungskompetenz auch erlernt werden muss, fehlt oft im ehrenamtlichen Engagement. Es ist dann eher die sogenannte Alltagspsychologie, die zur Anwendung kommt, die aber nicht immer unbedingt zielführend ist. Nicht jede Rolle, die im Fußballverein als Führungsfunktion wahrgenommen wird, ist demjenigen, dem sie anvertraut ist, einfach so in die Wiege gelegt. Gerade das Ehrenamt hängt im Wesentlichen vom persönlichen Engagement ab. Und dieses Engagement ist nicht automatisch mit vorhandener Führungskompetenz verbunden. Das merke ich selbst an unseren eigenen Vereinsstrukturen. So ist bei uns die komplette Jugendabteilung nach Meinungsverschiedenheiten mit dem Vorstand zurückgetreten. Das hatte aus meiner Sicht auch etwas mit mangelnden Führungsqualitäten zu tun. Das war unter anderem auch ein Grund, warum ich als Trainer aufgehört habe.

Maßgeblich war dabei die mangelhafte Kommunikation bzw. die Art der Kommunikation. So wurde zum Beispiel nicht darauf geachtet, was uns jetzt wirklich voranbringt, wie wir ein Problem am besten lösen können, und das unter Beteiligung der anderen auf einer gleichberechtigten Ebene. Hier spielten emotionale Empfindlichkeiten eine entscheidende Rolle, eine Facette, die im beruflichen Alltag keine Rolle spielen darf oder zumindest nicht sollte. Auch die Tatsache, dass der persönliche Einsatz auch mal gelobt und gewürdigt werden muss, indem auch mal Dank ausgesprochen wird, kommt oftmals zu kurz. Im Beruf bin ich als Führungskraft den Umgang mit Personal ganz anders gewohnt. Im Beruf gibt es einfach klarere Strukturen und Verlässlichkeit. Im Ehrenamt geht es dagegen

zu oft um „Vereinsmeierei“, um persönliche Empfindlichkeiten und Positionierung. Hier fehlt es dann eben an diesen Strukturen und Verlässlichkeiten, trotz einer Satzung und festgeschriebenen Funktionen.

Erfolgskriterien für mich im ehrenamtlichen Engagement sind ein gewisses solides, erlerntes Wissen und vor allem auch Erfahrung in der Menschenführung. Insofern glaube ich, dass es von Vorteil ist, wenn man schon mal im Beruf eine Führungsposition innehatte – egal, in welcher Größenordnung des Unternehmens/der Abteilung.

### **Was war eine große Herausforderung für mich?**

Eine große Herausforderung für mich war der Umstand, dass einige Eltern ihre Kinder lediglich abliefern und ich tatsächlich in dieser Zeit auch für die Erziehung verantwortlich war. Herausfordernd war also, feststellen zu müssen, wo Defizite bei den einzelnen Kindern vorhanden waren, vor allem auch im Umgang untereinander, und wo ich dann regelnd eingreifen musste. Dabei ging es nicht immer nur um die sportliche Disziplin, sondern eben auch um soziales Verhalten, um Respekt und Achtung dem anderen gegenüber. Also um Werte, bei denen man eigentlich vermutet, dass sie auf anderen Ebenen, wie beispielsweise durch das Elternhaus oder die Schule, erfolgreich vermittelt werden. Gerade in diesem Feld muss man auch als Trainer Vorbild sein und die Werte, die für einen selbst gelten und wichtig sind, überzeugend vermitteln. Dies geschieht in erster Linie natürlich durch Gespräche. Der Vorteil im Sport ist aber, dass man Fehlverhalten auch mit – sagen wir – sportlichen Strafen begegnen kann. Dies geschieht unter anderem durch das Laufen von Extrarunden, Liegestütze oder Ähnliches. Hier kann man zugegebenermaßen auf spielerische Art auf die Kinder einwirken. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber gleichermaßen, dass ebenso mit Lob und Anerkennung nicht gespart werden darf. Dieser Umstand war im Vergleich zum eigentlichen Sport eine große Herausforderung, weil man als Trainer hier ungewollt oder unbemerkt sehr viele Fehler machen kann. Die Kinder sehen in ihrem Trainer nun mal einen Erwachsenen als Vorbild und schauen sich hier sehr viel für ihr eigenes Verhalten ab. Insbesondere bei der Vermittlung von Konfliktlösungsstrategien ist es gerade für so eine raue Sportart wie Fußball wichtig, dass Aggressionen und Gewalt keine Lösung sind. Da muss man sich als Trainer auch immer mal wieder selbst den Spiegel vorhalten und sehen, welchen Ton man anschlägt und wie man sich am Spielfeldrand verhält. Ohne wirklich zu wissen, ob man alles richtig gemacht hat, stimmt einen das eine oder andere positive Feedback der Eltern zufrieden, insbesondere dann, wenn eine offen angesprochene Auffälligkeit eines Kindes durch die Eltern bestätigt wurde und man schließlich gemeinsam gemerkt hat, dass sich das Verhalten positiv verändert hat.

Und nun ist die große Herausforderung für mich, nachdem ich das Traineramt aufgegeben habe, trotzdem zumindest als Vater am Spielfeldrand zu stehen und mir sprichwörtlich ein großes Pflaster über den Mund zu kleben und mich schlichtweg rauszuhalten. Das wird mir schwerfallen. Und die Tätigkeit wird mir auch fehlen . . .

## 2.9 Jugendorganisation

### **Jaqueline H., 19 Jahre, aus Bad Neuenahr, Mitglied Rotaract**

Rotaract ist eine Dachorganisation von Rotary, in der Jugendliche versuchen, national oder international zu helfen. Mitglied kann jeder im Alter von 18 bis 30 werden. Hier in Bad Neuenahr gibt es uns noch nicht so lange, wir sind seit November 2010 aktiv und hatten jetzt im Juni 2011 unsere Eröffnungsveranstaltung, die nennt sich Charterfeier. Wir haben offiziell 32 Mitglieder und sind damit der drittgrößte Rotaract Club in ganz Deutschland. Bei Rotaract gibt es drei Säulen. Die erste Säule ist „Lernen“, die zweite Säule „Helfen“ und die dritte „Feiern“, um so gemeinsam Gutes zu tun, sich fortzubilden, interessante Menschen kennenzulernen und gemeinsam Ideen zu entwickeln.

Bis jetzt hatte ich noch keine besondere Aufgabe, aber ab dem Sommer werde ich Vize-Clubmeisterin sein.

### **Was mache ich genau?**

Ich werde dann Treffen und Vorträge koordinieren, Veranstaltungen planen und alles vorbereiten, was wir gemeinsam unternehmen wollen. Es gibt einen Clubmeister und zwei Vize-Clubmeister, und wir teilen uns dann die Arbeit auf bzw. springen ein, wenn er Hilfe braucht.

### **Wie viel Zeit investiere ich?**

Bisher treffen wir uns nur einmal im Monat für ein bis zwei Stunden, 2012 (ab Juli) wollen wir uns nun öfter treffen, um so bessere Freundschaften aufzubauen und neue Ziele zu koordinieren.

### **Warum mache ich das?**

Dazu gekommen bin ich eigentlich dadurch, dass ich ein Jahr mit bzw. durch Rotary im Ausland war, und da lebte ich in zwei verschiedenen Familien, mit denen ich mich ziemlich gut verstanden habe. Die waren auch jetzt schon zwei Mal hier und haben mich besucht. Und diese Freundschaft, die man durch Rotary aufbaut, das ist einfach toll! Zu sehen, ich könnte jetzt einfach an einen Rotary Club irgendwo in Deutschland schreiben, dass ich jetzt vor Ort bin, und ob ich mal an einem Meeting teilnehmen könnte. Und so war es auch in Argentinien in Corrientes. Da habe ich auch einfach mal einen Rotaract Club angeschrieben. Und die haben mir dann die Stadt gezeigt, mich rumgeführt, und es war einfach klasse, dass ich direkt Kontakt zu neuen Menschen hatte. Und überhaupt finde ich es einfach toll, dass man überall auf der Welt jemanden als Kontaktperson haben kann.

Schön in unserem Rotaract Club ist, dass wir eine ganz lockere Atmosphäre haben. Das fängt mit Äußerlichkeiten an. Bei uns kann jeder in legerer Kleidung kommen, und jeder ist offen zueinander, und man kann sich gut unterhalten.

Mir ist Freundschaft sehr wichtig. Darauf kommt es mir an und darauf dass die Hilfe, die wir geben, oder das, was wir an Geld sammeln, dass das auch ankommt.

### **Welche Rolle hat Führung für mich in meinem Engagement?**

Wie im Rotary Club gibt es bei uns auch bestimmte Strukturen. Das sind im Wesentlichen auch dieselben, also es gibt einen Clubpräsidenten, einen Vizepräsidenten, einen Clubmeister, Schatzmeister, Sekretärin und Vizesekretärin.

Der Präsident ist meistens derjenige, der als erster Ansprechpartner agiert, er pflegt Kontakte zu anderen Rotary/Rotaract Clubs, besucht Meetings, um so den Club zu repräsentieren und Ideen und Anregungen zu sammeln.

In unserem Club haben wir uns dafür entschieden, dass alle immer auswählen, wer bei einer Sitzung einen Vortrag hält bzw. wir fragen untereinander ab, was uns interessiert und welche Vorträge wir hören möchten. Neue Projekte schlägt in der Regel auch der Präsident vor. Bei uns hat es sich dann aber ergeben, dass ein Mitglied ein soziales Projekt in Brasilien betreut und das hat dann dieses Jahr vorgeschlagen, das wir für ein Projekt in Brasilien Geld sammeln und es das dann direkt mitnehmen kann. Das hat das Mitglied dann auch gemacht und für das Geld vor Ort dann Fußbälle, Spielzeug und Kleidung gekauft, und wir konnten direkt sehen, was damit alles umgesetzt werden konnte.

Bei uns geht es also insgesamt sehr demokratisch und auch pragmatisch zu.

### **Wie muss Führung für mich sein?**

Schon sehr locker! Ich finde es schön, wenn der Präsident zum Beispiel offen und herzlich ist, auf Leute zugeht und vielleicht auch ein bisschen internationale Erfahrung hat sammeln können. Damit meine ich, dass er auch schon mal längere Zeit im Ausland war.

Mir ist auch wichtig, dass keiner, der führt mir oder anderen das Gefühl vermittelt, das er was Besseres ist. Ich glaube, wenn das der Fall wäre, würde ich aussteigen. Mir ist Bodenständigkeit sehr wichtig.

### **Gibt es Herausforderungen und Konflikte?**

Eine Herausforderung für uns ist sicherlich, dass wegen des Studiums viele weggehen oder wechseln. Dadurch ist das Wanderungspotenzial im Rotaract Club recht groß, man lernt aber auch immer wieder neue Menschen kennen.

Was auch schwierig war: Als wir Geld gesammelt haben, habe ich gemerkt, dass die Leute dafür gar nicht so offen waren. Wir hatten das Projekt, in dem wir für die Kinder in Brasilien gesammelt haben, und da war dann doch auch viel Unverständnis, warum wir für Kinder sammeln, die so weit weg sind. Da wurde ich auch richtig beschimpft von einem Passanten, der meinte, wir sollten zuerst den Kindern in Deutschland helfen. Aber da stecke ich selbst ja nicht drin, ich habe in dem Sinne gar keinen Einfluss auf unsere Regierung oder irgendwelche Einflussmöglichkeiten. Das fand ich schon sehr schade, dass da gar kein Verständnis war und dass Leute überhaupt nicht richtig zuhören, sondern direkt ihren Vorurteilen freien Lauf lassen.

Für mich wäre wichtig, dass wir hier jetzt in diesem noch neuen Verein eine gute Freundschaft aufbauen können. Und dass sich dadurch auch größere Projekte entwickeln. Das würde ich mir wünschen.



<http://www.springer.com/978-3-8349-4678-2>

Erfolgreich führen im Ehrenamt

Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen

Redmann, B.

2015, XV, 228 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4678-2