



Foto: Sachse

Autorin
Irene Sachse
 Organisationsberaterin,
 Trainerin, Coach

irene@sachse.at

Voluntary Leadership

Freiwillige professionell führen

Städte und Gemeinden profitieren von ehrenamtlichen Mitarbeitern und sind zunehmend auf sie angewiesen, weil die unbezahlte Arbeit Freiwilliger einen wichtigen Bestandteil des kommunalen Dienstleistungsangebots darstellt. Ehrenamtliche engagieren sich beispielsweise auf politischer Ebene oder bei der Freiwilligen Feuerwehr, sie betreiben Kulturzentren, trainieren Nachwuchsmannschaften oder machen Besuchsdienste. Für die öffentliche Verwaltung ist es wichtig, freiwilliges Engagement zu fördern. Das Management von Freiwilligen erfordert aber adäquate Führungsinstrumente.

44 Prozent Österreicher im Alter über 15 Jahre sind ehrenamtlich tätig. Im Jahr 2006 haben Freiwillige wöchentlich rund 14,7 Millionen Arbeitsstunden geleistet. Das entspricht einem Arbeitsvolumen von rund 425.000 Vollzeitbeschäftigten auf der Basis einer 40-Stunden-Woche, wie der heuer erschienene erste Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich belegt. Um dieses gewaltige Potenzial zu managen, bedarf es qualifizierter Führung und Personalarbeit.

Auf den ersten Blick unterscheidet sich das Führen von Freiwilligen und fest angestellten Mitarbeitern kaum. Essenziell für beide Gruppen sind Vorgesetzte, die Führungsinstrumente effektiv und effizient einsetzen

können. Viele Instrumente greifen im Umgang mit Freiwilligen jedoch nicht. Beispiel Vergütung: Ehrenamtliche arbeiten nicht für Geld, sondern verfolgen andere Ziele. Sie möchten anderen helfen, Menschen treffen und Freunde gewinnen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen, etwas dazulernen, einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten und – sofern es sich um ältere Freiwillige handelt – aktiv bleiben. Ihr Verzicht auf Vergütung birgt Konfliktstoff. Denn Festangestellte nehmen ehrenamtliche häufig als arbeitsplatzbedrohende Konkurrenz wahr.

Hinzu kommt, dass sie Freiheiten genießen, die hauptamtlichen Mitarbeitern nicht zustehen. Ein Festangestellter brachte dies in einem

Workshop folgendermaßen auf den Punkt: „Ehrenamtliche machen vorwiegend nur Tätigkeiten, die sie interessieren, und kommen, wann sie wollen.“ Wer freiwillig arbeitet, will die Ziele seiner Tätigkeit, seine Arbeitsweise und das Ausmaß seiner Verantwortung zu einem großen Teil selbst bestimmen. Diese Freiheit steht oft im Widerspruch zu den Bedürfnissen der Organisation, die verbindlich verfügbare Arbeitskräfte benötigt. Vorgesetzte stehen im Umgang mit Ehrenamtlichen vor dem Problem, dass sich Instrumente wie Dienstanweisungen als zahnlos erweisen. Andere sind defacto nicht vorhanden, zum Beispiel Aufstiegsoptionen und materielle Anerkennung.

Viele Führungsprobleme ergeben sich zudem durch unterschiedliche Erwartungen von Freiwilligen und Festangestellten:

- ▶ **Umgang mit Zeit:** Ehrenamtliche können sich Zeit für Aufgaben nehmen und erwarten Unterstützung durch Festangestellte. Letztere stehen oft unter Zeitdruck, weil sie meist an vielen Themen parallel arbeiten. Sie hoffen auf Entlastung durch Ehrenamtliche.
- ▶ **Arbeitsstil:** Ehrenamtliche arbeiten vielfach sehr sorgfältig und mit einem soliden zeitlichen Vorlauf, Hauptamtliche nach einer langfristigen Grobplanung eher kurzfristig, routiniert und möglichst effektiv. Kompetenzfragen stellen sich auf beiden Seiten: Wer ist wofür ausgebildet und hat welche Erfahrung?
- ▶ **Beziehungserwartungen:** Ehrenamtliche haben häufig ein stärkeres Kontaktbedürfnis als Hauptamtliche, weil Letztere meist über ein größeres berufliches Netzwerk verfügen.
- ▶ **Gestörte Kommunikation:** Vielfach sprechen Haupt- und Ehrenamtliche ihre Erwartungen an die jeweils andere Gruppe nicht klar aus, was Anlass zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen gibt.
- ▶ **Wert der Arbeit:** Im Arbeitsalltag stellt sich oft implizit die Frage, ob die Tätigkeit der Hauptamtlichen oder der Ehrenamtlichen mehr wert ist. Außerdem

ist vielfach unklar, welche Gruppe welche Funktion übernimmt. Sind Freiwillige die unbezahlte Mitarbeiterschaft, die Organisationen nutzen, um Angebote machen zu können, die sich sonst nicht finanzieren ließen? Oder entlasten sie die Festangestellten?

- **Verankerung der Freiwilligen in der Organisation:** Ehrenamtliche Mitarbeiter haben oft keine „Heimat“ im Sinne einer sozialen und fachlichen Verankerung in der Organisation. Viele Informationen gehen an ihnen vorbei, und sie sind nicht im selben Maße wie die Hauptamtlichen in organisatorische Abläufe eingebunden.

Herausforderungen für Führungskräfte

Die Führungsarbeit mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern entpuppt sich sehr häufig als Spagat. Auf einige Aspekte sollten Vorgesetzte besonders achten.

- **Erhöhter Kommunikationsbedarf:** Damit die Weitergabe von Informationen

an Ehrenamtliche funktioniert, sollten Führungskräfte ihr internes Kommunikationsnetzwerk anpassen, insbesondere Verteiler und allfällige Vertretungsregeln.

- **Beziehungsmanagement:** Freiwillige wünschen sich Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Ihre „Bezahlung“ sind menschliche Beziehungen, die sich zwischen ihnen, den Menschen, mit denen sie arbeiten, und den Hauptamtlichen entwickeln. Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Beziehungen zu ermöglichen und die Festangestellten zu motivieren, sich auf diese Art der Bezahlung in Form von Kommunikation, Wertschätzung und Zuwendung einzulassen.
- **Konflikte:** Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen treten oft auf, wenn die Kommunikation gestört ist. Aber auch Schnittstellenkonflikte und Konkurrenz zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern erschweren die Zusammenarbeit. Hauptamtliche fürch-

ten um ihren Arbeitsplatz und merken aber gleichzeitig, dass sie jetzt, wo zeitliche und finanzielle Ressourcen knapp sind, ihr Arbeitspensum nicht alleine bewältigen können. Außerdem haben sie oft das Gefühl, die Arbeit der Ehrenamtlichen mit erledigen zu müssen. Umgekehrt fühlen sich die Freiwilligen von den Hauptamtlichen in ihrer Arbeit oft behindert und reglementiert. Eine klare Abgrenzung der Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen verbunden mit einer entsprechenden Einbindung der Freiwilligen in die Organisation, zum Beispiel bei Besprechungen, sowie das Übertragen von Verantwortung und Delegationsaufgaben an Freiwillige stellen hier probate Lösungsansätze dar.

- **Qualifikation:** Viele Ehrenamtliche sind hoch qualifiziert und bringen für die Arbeit sehr spezifische Kompetenzen mit. Nicht selten sind sie überqualifiziert – und mit der Qualifikation steigt meist auch der Anspruch an ihre Tätigkeit.

Barcelona | Budapest | Genf | Köln | Moskau | München | Stuttgart | **Wien** | Zürich

**JETZT
VOR-
MERKEN**

**WIR SORGEN
FÜR DURCHBLICK!**

AUF ÖSTERREICHS FACHMESSE
ZUM THEMA PERSONAL-
ENTWICKLUNG, TRAINING UND
E-LEARNING.



Professional Learning

2. Fachmesse für Personalentwicklung, Training und E-Learning



Zeitgleich + im Preis inkludiert

**Personal
Austria**

www.personal-austria.at

Messezentrum Wien
22.–23. September 2010

EHRENAMTLICHE FÖRDERN UND ANERKENNEN

- ▶ **Aufbau- und Ablauforganisation**
 - Verlässliche Arbeitsstrukturen schaffen (z. B. Abläufe und Zeitvorgaben)
 - Kompetenzen klar aufteilen (Wer macht was? Wer vertritt wen?)
 - Eigene Arbeitsfelder und Möglichkeiten zur Selbstgestaltung einräumen
 - Gemeinsame Ziele formulieren
 - Haupt- und Ehrenamtlichen die notwendige Qualifizierung anbieten
- ▶ **Wertschätzung zeigen und praktische Unterstützung anbieten**
 - Ehrenamtliches Engagement sichtbar machen
 - Neue Ideen (der Ehrenamtlichen) nutzen
 - Balance von Geben und Nehmen
 - Tätigkeitsnachweis
 - Infrastruktur zur Verfügung stellen
 - Einfache, transparente Abläufe (z. B. Anschaffungen, Spesenersatz oder Raumvergabe)
- ▶ **Haupt- und Ehrenamtliche qualifizieren**
 - Fähigkeiten zum Umgang mit Veränderungen erweitern
 - Methodische und theoretische Kompetenz erhöhen
 - Vermittlung sozialer Kompetenzen und personenbezogener Fähigkeiten
 - Kenntnisse des Organisationsmanagements
 - Fachspezifische Qualifikationen
- ▶ **Professionelle Begleitung/Unterstützung der Ehrenamtlichen**
 - Zu Beginn des ehrenamtlichen Engagements: Erwartungen abklären, Form der Begleitung regeln, Spielräume/Freiräume bei der Aufgabenerledigung klären, fachliche Einführung/Einarbeitung
 - Während des ehrenamtlichen Engagements: Ansprechpartner benennen, regelmäßige Kontakte, Möglichkeit zur Reflexion und Fortbildung
- ▶ **Bei Beendigung des ehrenamtlichen Engagements**
 - Die Mitarbeit darf zeitlich begrenzt sein!
 - Respektvoller Abschied

Aufgabe der Führungskräfte ist es, das Matching zu optimieren und den Bedarf an Arbeitskräften einzuschätzen – bevor sie Ehrenamtliche engagieren. Sie sollten sich fragen, wie viele Freiwillige mit welchen Qualifikationen sie in der Organisation benötigen. Außerdem sollten sie genau überlegen, welche Arbeitsbereiche für Ehrenamtliche in Frage kommen. Eine intensive Einschulung und ein Weiterbildungsprogramm, aus dem Freiwillige wählen können, runden das Angebot ab.

Fazit

Viele Organisationen wollen auf die Mitarbeit von Freiwilligen nicht verzichten, weil sie dadurch zusätzliche Leistungen anbieten oder die Qualität ihrer Angebote verbessern. Rahmenbedingungen für die Arbeit Freiwilliger

zu schaffen, liegt vor allem in der Verantwortung der Führungskräfte.

Das Engagement von Ehrenamtlichen hat deutliche Auswirkungen auf die Führung. Zum einen steigt der Bedarf an Leitungspersonal, denn auch freiwillige Mitarbeiter wollen angeleitet werden und auch sie binden (hauptamtliches) Personal für Einarbeitung und Begleitung. Zum anderen verändern sich mit ihrem Einsatz die Arbeitsabläufe in der Organisation. Es bedarf also einer präzisen Planung und Koordination.

Sollen Freiwillige professionelle Arbeit leisten, setzt dies ein professionelles Arbeitsumfeld voraus. Aufgabe von Führungskräften ist es, ein systematisches und strukturiertes Freiwilligenmanagement mit transparenten Strukturen, klar definierten Abläufen und

einer notwendigen (Mindest-)Ausstattung von personalpolitischen Instrumenten aufzubauen.

Da es sich bei Ehrenamtlichen um Mitarbeiter mit besonderer Motivation handelt, greifen klassische Instrumente der Führung und Personalarbeit nur bedingt. Freiwillige erwarten Gleichberechtigung, Teamarbeit und Mitbestimmung über Ziele, Arbeitsbedingungen und -organisation. „Handlanger“ von Hauptamtlichen zu sein, ist ihnen zu wenig. Zur Förderung und Anerkennung von Ehrenamtlichen gilt es also, Führungsstrategien und -instrumente der etwas „anderen Art“ zu entwerfen und umzusetzen. Führungskräfte sind gefragt, ein professionelles Freiwilligenmanagement aufzubauen und eine Anerkennungskultur zu schaffen. Dazu gehören Gesten der Anerkennung – zum Beispiel Urkunden, Auszeichnungen oder Vergünstigungen – aber auch klare Absprachen, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, Eigenverantwortung und Mitsprache, die kontinuierliche Begleitung sowie regelmäßige Gespräche.

In einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Unterschieden zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen liegt das Potenzial, das den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und schließlich der Organisation selbst zugute kommt.

LITERATURTIPPS

Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich. Hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. Wien 2009.

Freiwilligenorganisationen im Umbruch. Von Bernhard Hofer und Claudia Pass. Public Observier Schriftenreihe Band 2. Verlag Easy Media 2006.

Rahmenbedingungen für das Engagement Älterer. Von Peter Zeman. Informationsdienst Altersfragen. Heft 02/2008, S. 2–7.

Bürgerschaftliche Beiträge Älterer zur Lebensqualität in alternden und schrumpfenden Kommunen. Von Peter Zeman. Informationsdienst Altersfragen. Heft 02/2007, S. 2–4.