Nachwuchsgewinnung im Ehrenamt.
Warum Menschen mitmachen –
und Überlegungen, wie Organisationen Menschen
für Engagement gewinnen und binden können

Dr. Anna Wiebke Klie, Dortmund, awklie@googlemail.com

Veranstaltung: **Mitgliederversammlung des Flüchtlingsrates NRW, Mittwoch, 21. Oktober 2026**, 13:00–18:00 Uhr, in der Katholischen Erwachsenen- und Familienbildungsstätte (KEFB) am Bergbaumuseum, Am Bergbaumuseum 37, 44791 Bochum

Gliederung des Inputs

1. Das Anreiz-Beitrags-Modell
2. Welche Anreize können Organisationen bieten?
3. Motive – meist eine Mischung
4. Wer kann und will sich engagieren? Ressourcen & Gelegenheiten
5. Soziale Netzwerke: Warum persönliche Ansprache so wichtig ist
6. Verschiedene Typen von Engagierten und aktuelle Trends
7. Kurzes Fazit
8. Schlussfolgerungen für die Praxis: Ansätze zur Gewinnung von Engagierten und Ehrenamtlichen
9. Diskussion

1. Das Anreiz-Beitrags-Modell

- Menschen bringen Beiträge ein.
- Organisationen sind darauf angewiesen und müssen passende Anreize bieten.
- Engagement bleibt attraktiv, wenn erlebte Zufriedenheit persönlichen Aufwand aufwiegt.
- Beiträge und Anreize werden individuell bewertet; entscheidend ist persönliche Erfahrung.
- Menschen beurteilen ihre Zufriedenheit auch im Vergleich zu anderen Optionen.
- Ein dauerhaft ungünstiges Verhältnis kann dazu führen, dass die Mitarbeit endet.
- Anreize gehen über Geld hinaus!

2. Welche Anreize können Organisationen bieten?

- **Materielle Anreize & gute Rahmenbedingungen**
  - Zum Beispiel Fahrtkostenerstattung, Weiterbildung, Versicherungsschutz und Unterstützung bei der Aufgabe.
  - Kostenerstattungen entlasten.
- **Persönliche Anerkennung & Ansehen**
  - Dank, Respekt, Vertrauen, Mitbestimmung und die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben
  - Beiträge sollten im Alltag wahrgenommen und konkret gewürdigt werden.
  - Auch das Ansehen der Organisation kann zur Identifikation beitragen.

- **Ideelle Anreize & persönliche Werte**
  - Menschen engagieren sich, weil sie Organisationsziele unterstützen und eigene Überzeugungen verwirklichen möchten.
  - Verständlich vermittelte Organisationsziele zeigen, warum die Arbeit wichtig ist und wie einzelne Beiträge dazu beitragen.
- **Soziale Anreize & Gemeinschaft**
  - Zugehörigkeit, Kontakte, gemeinsame Interessen, Unterstützung und Geselligkeit können wichtige Anreize sein.
  - Begegnungen, regelmäßige Aktivitäten und offene Kommunikation schaffen Gemeinschaft.
- **Beteiligung an wichtigen Aufgaben**
  - Engagierte möchten erleben, dass ihre Arbeit einen Unterschied macht.
  - Sinn und Wirkung der Aufgaben sollten sichtbar werden.

→ Wichtig ist die **Passung** zwischen dem Angebot/den Anreizen der Organisation und den Bedürfnissen/Motiven einer Person!

3. Motive – meist eine Mischung

- Motive sind persönliche Beweggründe, die durch Lebensgeschichte und Umfeld geprägt werden.
- Motive lassen sich allgemeinen Handlungszielen wie „Leistung“, Hilfeleistung“, „intellektuelle Tüchtigkeit“, „sozialer Anschluss“, „Macht“ zuordnen
- *Werte* oder *Wertorientierungen* fungieren als grundlegendes handlungsleitendes Prinzip. Werte sind sinngebende Grundprinzipien, die Vorstellungen vom Wünschens- oder Erstrebenswerten und als ethische Imperative immer eine normative Komponente umfassen
- Ob aus Motivation tatsächliches Engagement wird, hängt auch von Situation, Fähigkeiten und verfügbaren Ressourcen ab.
- Menschen engagieren sich meist aus mehreren Gründen zugleich → sog. **Motivbündel**
- Mögliche Motive:
  - etwas bewegen oder verbessern wollen;
  - anderen helfen und eigenen Werten folgen;
  - eine sinnvolle Aufgabe finden;
  - Gemeinschaft erleben und Kontakte knüpfen;
  - Fähigkeiten einsetzen oder Neues lernen;
  - Verantwortung und Entscheidungsfreiheit übernehmen;
  - einer persönlichen Einladung folgen;
  - einen konkreten persönlichen Nutzen aus der Tätigkeit ziehen.

4. Wer kann und will sich engagieren? Ressourcen & Gelegenheiten

- Engagement hängt nicht nur von Motivation, sondern auch von Lebensbedingungen ab.
- Zeit, Geld, Bildung, Beruf und familiäre Verpflichtungen beeinflussen, ob und in welchem Umfang sich jemand engagieren kann.
- Ein höherer sozioökonomischer Status, v.a. Bildung und Einkommen, erleichtert Engagement.
- Unsichere finanzielle Verhältnisse, knappe Zeit und Sorgepflichten stellen Hürden dar.

- Berufliche Kontakte erleichtern den Zugang zu Informationen und Engagementmöglichkeiten.
- Wissen über Möglichkeiten und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten helfen beim Einstieg.

5. Soziale Netzwerke: Warum persönliche Ansprache so wichtig ist

- Engagementmöglichkeiten werden oft über Familie, Freund*innen, Nachbar*innen und Bekannte bekannt.
- Eine persönliche Einladung kann wirksamer sein als ein allgemeiner Aufruf:
  - Sie kann benennen, warum gerade diese Person angesprochen wird.
  - Eine konkrete Aufgabe und die Möglichkeit zum unverbindlichen Kennenlernen senken die Hemmschwelle.
- Netzwerke sind ungleich zugänglich. Wer bereits gut eingebunden ist, erhält häufiger Informationen und Einladungen.
- Organisationen sollten deshalb auch Menschen außerhalb ihrer bestehenden Kreise ansprechen und neue Zugänge schaffen.
- Ungleiche Engagementbeteiligung spiegelt gesellschaftliche Ungleichheit wider: Ressourcen und soziale Kontakte beeinflussen Möglichkeiten zur Teilhabe.

6. Verschiedene Typen von Engagierten und aktuelle Trends

- Mitglieder und Engagierte unterscheiden sich in Umfang und Verbindlichkeit ihrer Mitarbeit:
  - passive Mitglieder
  - gelegentlich Mitwirkende
  - regelmäßig Engagierte
  - Inhaber*innen eines Amts oder einer Leitungsfunktion (= „Ehrenamt“).
- Ein Ehrenamt ist mit festen Aufgaben, Pflichten und Rechten verbunden; üblicherweise geht ihm eine Wahl voraus.
- Viele Menschen bevorzugen heute spontane, projektbezogene oder zeitlich begrenzte Tätigkeiten – auch außerhalb von Organisationsstrukturen (sog. „informelles“ Engagement).
- Flexible Formen lassen sich oft besser mit Beruf, Familie und Privatleben vereinbaren.
- Die Zahl der Engagierten bleibt insgesamt relativ stabil, während die aufgewendete Zeit einzelner Personen seit einigen Jahren abnimmt.
- Für Organisationen wird es schwieriger, Menschen für langfristige und zeitintensive Aufgaben zu gewinnen.

7. Kurzes Fazit

- Nachwuchsgewinnung bedeutet, die Interessen und Möglichkeiten einer Person mit Aufgaben, Zielen und Beziehungen der Organisation zu verbinden.
- Menschen engagieren sich eher, wenn sie ihre Mitarbeit insgesamt als lohnend erleben.
- Dieser „Lohn“ kann z.B. aus Gemeinschaft, Anerkennung, Sinn, Freude, Einfluss oder persönlicher Entwicklung bestehen.

- Motivation allein reicht nicht: Es braucht Zeit, passende Rahmenbedingungen, Aufgaben und Kontakte, die den Einstieg ermöglichen.
- Organisationen können Bedingungen schaffen, in denen sich Menschen willkommen fühlen, sich mit ihren Fähigkeiten einbringen und die Bedeutung ihrer Arbeit erleben können.

8. Schlussfolgerungen für die Praxis: Ansätze zur Gewinnung von Engagierten und Ehrenamtlichen

1. **Unterschiedliche Anreize berücksichtigen**
   - Sinn, Gemeinschaft, Anerkennung, Lernen, Verantwortung und flexible Mitarbeit können gleichermaßen wichtig sein.
2. **Motivationen und Bedarfe besprechen**
   - Nicht vermuten, sondern mit Interessierten über ihre Motivation, Möglichkeiten und Bedarfe sprechen.
   - Organisationsziele und die Bedeutung einzelner Beiträge hervorheben.
3. **Motivation und Bindung fördern**
   - Engagement als Möglichkeit zur Weiterentwicklung, zum Kompetenzerwerb und zum Einsatz für das Gemeinwohl darstellen.
   - Weiterbildungen können attraktiv sein.
4. **Hürden ernst nehmen und Flexibilität ermöglichen**
   - Flexible Zeiten, klare Aufgabenbeschreibungen, zeitlich begrenzte Einsätze und Kostenerstattung erleichtern die Beteiligung.
   - Betreuungspflichten, Zeitmangel und Unsicherheiten berücksichtigen.
5. **Verschiedene Einstiegsstufen anbieten**
   - Schnuppertermine, einzelne Aktionen und befristete Aufgaben ermöglichen einen unverbindlichen Einstieg.
   - Verantwortung kann sich mit der Zeit entwickeln.
6. **Menschen persönlich und gezielt ansprechen**
   - Konkrete Aufgaben benennen und gemeinsam potenziell passende Interessen und Fähigkeiten ausloten.
   - Druck vermeiden und auch Menschen außerhalb bestehender Netzwerke einbeziehen.
   - Vereine sollten – auch über junge, neue Mitglieder – versuchen, neue Zielgruppen außerhalb bisheriger Netzwerke/Bubbles zu erreichen.
7. **Neue Engagierte begleiten und unterstützen**
   - Einführung, regelmäßige Rückmeldungen und eine erreichbare Ansprechperson geben Orientierung und helfen Unsicherheit abzubauen
   - Bei belastenden Aufgaben helfen klare Zuständigkeiten, Austausch, fachliche Beratung und Supervision.

- Grenzen des Ehrenamts und der Zeitpunkt, professionelle Stellen einzubeziehen, sollten geklärt sein.

8. Anerkennung im Alltag zeigen

- Persönlicher Dank, entgegengebrachtes Vertrauen und das Ernstnehmen von Ideen und Sorgen sind wichtig – neben einer eventuellen öffentlichen Ehrung.
- Anerkennung sollte konkret benennen, was der Beitrag bewirkt hat.

9. Eine gute soziale Atmosphäre pflegen

- Neue Engagierte freundlich empfangen, in die Gruppe einführen und Gelegenheiten zum Kennenlernen schaffen.
- Zugehörigkeit und Zusammenhalt können die Bindung stärken.
- Engagiertenbindung ist erfolgversprechender, wenn Herausforderungen und Erfolge der Arbeit gemeinsam reflektiert werden.

► Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Kooperationen ausbauen

10. Öffentlichkeitsarbeit professionalisieren

- Mit einer eigenen Website, über soziale Medien und einen Newsletter regelmäßig über Aktivitäten, Veranstaltungen und Beteiligungsmöglichkeiten informieren.

11. Zielgruppengerecht kommunizieren

- Unterschiedliche Altersgruppen mit passenden Formaten gezielt ansprechen.
- Persönliche Ansprache (siehe oben) und analoge (Info-)Veranstaltungen nutzen.
- Für ältere Menschen sind analoge Angebote besser geeignet.
- Auch digitale Kommunikationskanäle, insbesondere soziale Medien, einsetzen, um Zugangsbarrieren abzubauen und neue Gruppen zu erreichen.

12. Vernetzung stärken

- Durch Kooperationen mit anderen Organisationen, z.B. Schulen, neue Mitglieder, Engagierte und Unterstützer*innen gewinnen.
- Kontakte auf kommunaler, regionaler und überregionaler Ebene pflegen.
- Vernetzungen und Freiwilligenagenturen (s.u.) können Interessierte über Engagementmöglichkeiten informieren und sie vermitteln.

13. Eine Stelle für Freiwilligenmanagement einrichten

- Die Einrichtung einer entlohnten Stelle im Umfang von mindestens 0,5 VZÄ lohnt sich.
- Eine zuständige Person kann die Rekrutierung, Schulung und Koordination der Freiwilligen übernehmen und so Motivation, Kommunikation und Bindung stärken.

9. Diskussion

➢ Wie können Aufgaben und Bedingungen so gestaltet werden, dass Menschen mitwirken können bzw. wollen und dies gerne und längerfristig tun?

Nützliche Hinweise: Servicestellen und Informationsportale der Länder

Die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) bietet zahlreiche und spezifische Förderungs-, Vernetzungs-, Beratungs- und Bildungsangebote. Digitale Formate können genutzt, Veranstaltungen besucht und das Team bei Fragen auch direkt kontaktiert werden.
Die DSEE hat eine eigene **Förderdatenbank** die nach passenden Engagementbereichen und Bundesländern durchsuchbar ist.

Die Landesservicestelle für bürgerschaftliches Engagement der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfale ist die zentrale Anlaufstelle für Ehrenamtliche, Vereine und Initiativen in NRW. Sie möchte das bürgerschaftliche Engagement durch kostenfreie Beratung, Informationen zu Fördermöglichkeiten und rechtlichen Fragen sowie Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote stärken. Zudem will sie Engagierte dabei unterstützen, bürokratische Hürden zu überwinden, Projekte umzusetzen und ihre Organisationen weiterzuentwickeln.

Engagementfördernde Infrastruktureinrichtungen

Kommunale Anlaufstellen für Engagementförderung

Kommunale Anlaufstellen fördern Engagement in der Kommunalverwaltung. Ihr Ziel ist es, vielfältige Engagementformen zu unterstützen und die Zusammenarbeit von lokalen Akteuren zu stärken. Sie informieren interessierte Personen, beraten Organisationen und Initiativen, entwickeln gemeinsam mit anderen Akteuren neue Projekte, koordinieren Fortbildungsangebote für Freiwillige und schaffen auf kommunaler Ebene idealerweise engagementfördernde Strukturen. Die Benennung und Platzierung der Anlaufstellen variieren in Kommunen, so werden sie z. B. als Stabs-, Informations- oder Koordinationsstellen bezeichnet. Sie können direkt dem Büro einer Bürgermeisterin oder eigenständigen Referaten zugeordnet sein.

Freiwilligenagenturen

Freiwilligenagenturen verstehen sich als Vermittlungsagenturen zwischen Personen, die sich engagieren möchten, und gemeinwohlorientierten Organisationen. Sie haben verschiedene Profile und Träger. Sie informieren und beraten sowohl Freiwillige als auch Einsatzstellen, sie machen Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit für freiwilliges Engagement, sie initiieren Vernetzungen zwischen Freiwilligenorganisationen und Kommunen, führen zusammen mit anderen Akteuren Engagement-Projekte durch und organisieren Engagementbörsen und Freiwilligentage. Dem Bund obliegt die Projektförderung bundesweiter Modelle und Verbandsstrukturen, insbesondere der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V. (bagfa).

Informationen im Internet: Die bagfa gibt einen Überblick über Freiwilligenagenturen und Engagementmöglichkeiten in Deutschland.

Mehrgenerationenhäuser

Mehrgenerationenhäuser sind multifunktionale Einrichtungen mit einer generationenübergreifenden Ausrichtung und einer Vielzahl von Leistungen und haushaltsnahen Diensten. Im Allgemeinen gehören zu den Tätigkeiten von Mehrgenerationenhäusern folgende: Die Aktivierung und Qualifizierung von Menschen aller Altersgruppen für freiwilliges Engagement, die Schaffung generationenübergreifender Angebote unter Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und Älteren, die Bereitstellung von haushaltsnahen Dienstleistungen in Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie die Unterhaltung offener Tagestreffs mit Cafeteria oder Bistro.

Informationen im Internet:

Das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) gibt einen Überblick über das Bundesprogramm „Mehrgenerationenhaus. Miteinander – Füreinander“, über Dienstleistungen sowie Adressen von Mehrgenerationenhäusern in Deutschland.

Seniorenbüros

Seniorenbüros bieten verschiedene Dienstleistungen und Aktivitäten für Menschen über 50 Jahren an und dienen als zentrale Anlaufstelle für ältere Menschen. Sie beraten und unterstützen Personen im Ruhestand in verschiedenen Lebensbereichen, sie fördern den Erfahrungs- und Wissensaustausch, Kommunikation und Sozialkontakte, unterstützen bei der Durchführung sozialkultureller Aktivitäten, beraten bei der Suche nach Betätigungsmöglichkeiten und bieten Aus- und Weiterbildungen im sozialen Engagement und in der Selbstorganisation an.

Informationen im Internet:

Weiterführende Informationen zu Seniorenbüros bieten die Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros (BaS) und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO).

****

Literatur zum Vortrag (Auswahl)

[BMFSFJ] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2017): Zweiter Engagementbericht – Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Ebene. Drucksache 18/11800. Berlin.

[IfD Allensbach] Institut für Demoskopie Allensbach (Hg.) (2013): Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Allensbach.

Barnard, Chester Irving (1938): The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.

Barnard, Chester Irving (1970): Die Führung großer Organisationen (The Functions of the Executive). Übersetzt von Karl W. Boetticher. Essen: Girardet.

Becker, Gary Stanley (1982): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Tübingen: Mohr.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, S. 183-198.

Clark, Peter M.; Wilson, James Q. (1961): Incentive Systems. A Theory of Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 6, No. 2, S. 129-166.

Esser, Hartmut (1990): „Habits“, „Frames“ und „Rational Choice“. Die Reichweite von Theorien der rationalen Wahl (am Beispiel der Erklärung des Befragtenverhaltens). In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 19, Heft 4, August 1990, S. 231-247.

Esser, Hartmut (1991): Die Rationalität des Alltagshandelns. Eine Rekonstruktion der Handlungstheorie von Alfred Schütz. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 20, Heft 6, Dezember 1991, S. 430-445.

Esser, Hartmut (1996): Die Definition der Situation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 48, Heft 1, 1996, S. 1-34.

Horch, Heinz-Dieter (1983): Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Huxhold, Oliver; Hameister, Nicole (2016): Soziale Einbettung und freiwilliges Engagement. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Freiwilliges Engagement in

Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Endbericht. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin, S. 489-509.
Huxhold, Oliver; Müller, Doreen (2016): Werthaltungen und freiwilliges Engagement. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Endbericht. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin, S. 475-488.
Klie, Anna Wiebke (2022): Zivilgesellschaftliche Performanz von religiösen und säkularen Migrantenselbstorganisationen. Eine Studie in Nordrhein-Westfalen. Wiesbaden: Springer VS.
Kühl, Stefan (2014): Organisationssoziologie. In: Endruweit, Günter; Trommsdorff, Gisela; Burzan, Nicole (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Konstanz/München: UVK, S. 343-347.
Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
Luhmann, Niklas (1991/[1973]): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1958): Organizations. New York: Wiley & Sons.
March, James G.; Simon, Herbert Alexander (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
Müller, Doreen; Hameister, Nicole; Lux, Katharina (2016): Anstoß und Motive für das freiwillige Engagement. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Endbericht. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin, S. 407-426.
Preisendörfer, Peter (2016): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: Springer VS.
Schütz, Alfred (1971): Das Wählen zwischen Handlungsentwürfen. In: Schütz, Alfred: Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag: Martinus Nijhoff, S. 77-110.
Simon, Herbert A. (1967): Models of Man. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York/London: Chapman.
Simon, Herbert A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung (Übersetzung der dritten erweiterten amerikanischen Auflage von 1976). Landsberg am Lech: moderne industrie.
Simon, Herbert A. (1990): Bounded Rationality. In: Eatwell, John; Milgate, Murray; Newman, Peter (Hg.): The New Palgrave: Utility and Probability. New York: Norten & Company, S. 15-18.
Simonson, Julia; Hameister, Nicole (2016): Sozioökonomischer Status und freiwilliges Engagement. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Endbericht. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin, S. 429-453.
Wilson, John; Musick, Marc (1997): Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. In: American Sociological Review 62, S. 694-713.
Wilson, John; Musick, Marc (1998): The Contribution of Social Resources to Volunteering. In: Social Science Quarterly 79(4), S. 799-814.

Abbildungen © Pixabay