

# Zwischen Selbstführung und direkter Führung

## Führungsstrukturen und -prozesse in Wahlvorständen

*Irma Rybnikova/Viktoria Menzel/Constanze Beierlein/Christian Kempny*

Ohne ehrenamtliche Wahlhelfende finden hierzulande keine Wahlen statt. Wie sich die Führung von Wahlhelfenden jedoch gestaltet, ist bisher wenig bekannt. In einer qualitativen Interviewstudie wurden die Führungsstrukturen und -prozesse im Wahlvorstand untersucht und ihre Besonderheiten herausgearbeitet.

Das Ehrenamt als »produktive Tätigkeiten [...], die ohne Entlohnung, in Anbindung an eine Organisation außerhalb des privaten Haushalts [...] und zu Gunsten Dritter geleistet werden«<sup>1</sup> und die Führung als ein hierarchisch bedingtes Machtverhältnis im unternehmerischen Arbeitsalltag scheinen nur eine geringe Schnittmenge aufzuweisen. Und doch findet ehrenamtliches (und freiwilliges) Engagement nicht in einem Führungsvakuum statt, denn auch ohne ein Arbeitsverhältnis sehen z. B. Satzungen in Vereinen immer eine Person mit Führungsverantwortung vor.<sup>2</sup>

### Führung im Ehrenamt

Im Ehrenamt sind Führungspersonen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Denn ehrenamtliche Führungskräfte verfügen über keine Sanktionsbefugnis.<sup>3</sup> Zudem ist der Zeithorizont dieser Führungskonstellation meist begrenzt<sup>4</sup>, sei es, weil Ehrenamtliche jederzeit aus ihrer Tätigkeit aussteigen können<sup>5</sup> oder weil die ehrenamtliche Aufgabe temporär ist. Hinzu kommen persönliche, meist freundschaftliche Beziehungen zwischen der ehrenamtlichen Führungskraft und den ehrenamtlichen Mitarbeitenden, die eine emotionale Befangenheit wahrscheinlicher machen.<sup>6</sup> Vor diesem Hintergrund wird Führung im Ehrenamt mit der selbstbestimmten und autonomen Motivationsstruktur von Ehrenamtlichen und Teamführungen in Verbindung gebracht, wohingegen die Kontrolle durch Führungspersonen oder finanzielle Anreize als nicht so wichtig betrachtet werden.<sup>7</sup>

Ehrenamtliche Führungskräfte verfügen über keine Sanktionsbefugnis. Zudem ist der Zeithorizont dieser Führungskonstellation meist begrenzt.

Da ehrenamtliche Tätigkeiten in der Freizeit ausgeübt werden, ist die Führung von ehrenamtlichen Mitarbeitenden gekennzeichnet durch:<sup>8</sup>

- eine starke Beachtung der Motivation von ehrenamtlich Tätigen
- die Herstellung von Identifikationsmöglichkeiten mit der Tätigkeit
- die Sorge um das Wohlbefinden
- die zügige Lösung von Konfliktsituationen
- Kooperation und Partizipation bei der Entscheidungsfindung

Das hohe Maß an Flexibilität und die damit verbundene Selbstführung im Team lassen zudem den Schluss zu, dass eine Führungskraft auch vollständig überflüssig sein kann oder sich sogar negativ auf die Zusammenarbeit und die existierenden Vorteile der Teamarbeit auswirken kann.<sup>9</sup>

### Aufgaben und Organisation der Wahlhilfe

Keine demokratische Wahl findet ohne ehrenamtliche Wahlhelfende statt. In ihr Amt gelangen sie entweder freiwillig oder mittels Einberufung durch die Gemeindebehörden. Während ihrer Tätigkeit sind sie für den reibungslosen und fehlerfreien Ablauf einer Wahl zuständig. Hierunter fallen verschiedene Aufgaben, angefangen bei der Überprüfung der Wahlscheine über die Ausgabe von Stimmzetteln im Wahllokal bis hin zur Zählung der Wählerinnen und Wähler sowie der Auszählung der Stimmen.

Die Bundeswahlordnung gibt vor, dass Wahlhelfende jeweils in einem lokalen Wahlvorstand organisiert sind, der sich aus einem Wahlvorsteher bzw. einer Wahlvorsteherin und einer Stellvertretung, einem/einer Schriftführenden samt Stellvertretung und bis zu sieben weiteren Wahlbeisitzenden zusammensetzt. Die Haupt- und Führungsverantwortung trägt der Wahlvorsteher bzw. die Wahlvorsteherin. Auch bei der Briefwahl sind die Wahlvorstände auf diese Weise strukturiert.

Die Wahlhilfe beschränkt sich auf den einzelnen Wahltag, an dem das Wahllokal von 8 bis 18 Uhr geöffnet ist und im Anschluss daran die Stimmauszählung stattfindet. Bei einer Briefwahl wird ebenfalls nur einen Tag gearbeitet, die Tätigkeit beginnt dann erst um 15 Uhr, die Stimmauszählung startet ebenfalls um 18 Uhr.<sup>10</sup>

Aber wie findet Führung im Wahlhelfendenamt tatsächlich statt? Dieses Thema ist in der Forschung bislang wenig beachtet worden. Aus diesem Grund wurde mithilfe einer Interviewstudie der Führungsprozess im Fall von ehrenamtlichen Wahlhelfenden näher betrachtet.

### Arbeitsmotivation und Führung von Wahlhelfenden

Die Interviews bieten eine große Vielfalt an Erkenntnissen. Im Folgenden konzentrieren wir uns einerseits auf die Motivation von Wahlhelfenden, andererseits auf die Führungsprozesse. Zunächst ist hervorzuheben, dass alle Interviewpersonen sowohl ihre eigene Arbeitsmotivation als auch die der anderen Wahlhelfenden als sehr hoch einschätzen.

#### Hohe Arbeitsmotivation

Vielfältige Gründe motivieren Menschen zur Ausübung einer Wahlhilfe und sorgen für eine hohe Motivation am Wahltag. Primär fühlen sich die meisten Interviewten durch die Möglichkeit zum demokratischen Mitwirken angesprochen. Der »unterstützende Prozess« (IP 04:70) einer demokratischen Wahl oder die »Verantwortung gegenüber allen Menschen in der Bundesrepublik« (IP 07:62) sind entscheidende Faktoren, die als »bürgerliche Verpflichtung« (IP 02:76, auch IP 01:11) wahrgenommen werden und eine Identifikation mit der Demokratie erzeugen (IP 09:67, IP 12:24). Die emotionale Komponente dieser Unterstützung verdeutlicht folgendes Zitat:

»Das hat mir gefallen, dass ich noch, wie soll's ich denn sagen, kleines bisschen stolz bin, bei der, sagen wir mal, unser demokratisches System tatsächlich mit Händen und durch eigene Arbeit zu unterstützen.« (IP 18:42)

Hierzu gehört schlicht auch die »Neugier, um zu wissen, wie eine Wahl [...] abläuft« (IP 02:6). Interviewpersonen, die aufgrund der Parteizugehörigkeit zu der Tätigkeit gelangt sind, heben auch das Interesse an (gesellschafts-)politischen Geschehnissen hervor (IP 12:4, IP 19:4, IP 22:9) sowie den Wunsch, »dass bei den verschiedenen Wahlvorständen nicht zu viele einseitige Parteienverhältnisse entstehen« (IP 09:6). Bei Interviewpersonen, die im öffentlichen Dienst bzw. in der städtischen Verwaltung beschäftigt sind, steht hingegen viel mehr die berufliche Verpflichtung im Vordergrund. In diesem Fall hatten die Interviewpersonen »gar keine große Wahl« (IP 23:4), da sie »automatisch einberufen« (IP 21:6) worden sind. Als Ausgleich wird den städtischen Mitarbeitenden – im Unterschied zu den anderen Wahlhelfenden – ein Tag Sonderurlaub zugesprochen, der ebenfalls motivierend wirkt (IP 01:6, IP 04:6). Auch die Zusammenarbeit mit Menschen wird von den Interviewpersonen als eine Motivationsquelle beschrieben. Dies

#### Studiendesign

Im Fokus der Interviewstudie stand die Frage, wie ehrenamtliche Wahlhelfende geführt werden. Ausgangspunkt war die Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2022. Potenzielle Interviewpersonen wurden einerseits über eine Kontaktmöglichkeit in einer quantitativen Befragung von Wahlhelfenden, die zuvor durchgeführt worden war, gesucht. Andererseits wurden in ausgewählten Gemeinden über die städtischen Verwaltungen oder die Parteien interessierte Wahlhelfende im Nachgang der Landtagswahl gewonnen.

Die beiden Interviewleitfäden – einer für Wahlvorstehende und einer für Beisitzende – erfragten, welche Erfahrungen sie mit der Wahlhelfertätigkeit gemacht haben, wie sie darauf vorbereitet wurden und welche Lehren sie aus dieser Tätigkeit ziehen. Kernthema waren aber die Teamprozesse und die Teamführung innerhalb des Wahlvorstandes. Hier ging es beispielsweise um die Aufgabenteilung, das Teamklima oder aufgetretene Probleme.

Insgesamt wurden 23 qualitative Interviews mit Wahlvorstehenden und Wahlbeisitzenden im Zeitraum von Mai bis Juli 2022 geführt. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 18 und 30 Minuten und wurden hauptsächlich per Telefon oder Videokonferenz geführt. Mit Zustimmung der Interviewperson wurde eine Tonaufnahme des Interviews angefertigt. Die demografischen Daten der Interviewpersonen zeigt Abbildung 1. Die Auswertung der Interviewaufzeichnungen im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte im Anschluss unter Zuhilfenahme der MAXQDA-Software.

#### Demografische Daten der Interviewpersonen

Anzahl der Interviewpersonen	23
Alter	Durchschnitt: 50 Jahre; Altersspanne von 18 bis 74 Jahre
Geschlecht	10 weiblich, 13 männlich
Rolle bei der Landtagswahl 2022 (im Wahllokal oder bei der Briefwahl)	12 Vorsteher/-innen, davon 6 weiblich und 6 männlich; 11 Beisitzende, davon 4 weiblich und 7 männlich
Bisherige Erfahrung als Wahlhelfer/-in	bisherige Mitwirkung an 2 bis 5 Wahlen, auch langjährige Erfahrung (10 oder mehr)

Abb. 1 Demografische Daten der Interviewpersonen

bezieht sich zum einen auf die interne, zielorientierte Zusammenarbeit im Team (IP 02:58), wie auch das folgende Zitat zeigt:

»[...] ich mach das eigentlich, weil es ein gutes Team ist. Weil ich geh' jetzt auf die 60 zu, eigentlich hab' ich keine Lust mehr, aber ich mach's dann noch weiter, weil's so'n gutes Team ist. Und weil's gut läuft. Also man macht es nicht für's Geld. Das, das ist die Sache nicht wert [...]« (IP 21:58)

**Impulse für die Praxis**

- Bei der Ansprache von potenziellen Wahlhelfenden sollte die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit in den Mittelpunkt gestellt werden, etwa die Möglichkeit, bei demokratischen Wahlen mitzuwirken und mit anderen Gemeindemitgliedern zusammenzuarbeiten.
- Die ehrenamtliche Wahlhilfe sollte für alle Beteiligten gleich honoriert werden, z. B. durch Sonderurlaub. Sonst werden die Wahlhelfenden aus der Verwaltung und diejenigen aus anderen Bereichen verschieden behandelt.
- Die Wahlvorstehenden sollten nicht nur in Hinblick auf die gesetzlichen Vorgaben und das Wahlrecht geschult werden, sondern auch in Bezug auf die Mitarbeiterführung.
- Die Führung durch die Wahlvorstehenden sollte als Ergänzung zur Selbstführung im Team (Wahlvorstand) betrachtet werden.

### Die Zusammenarbeit mit Menschen und der enge Kontakt zu den Wählenden werden als Motivationsquellen beschrieben.

Zum anderen spielt das Kennenlernen neuer Menschen dabei eine wichtige Rolle (IP 23:48) und damit auch die Möglichkeit, mit Menschen zusammenzukommen, mit denen im Alltag unter anderen Umständen wenig Berührungspunkte bestehen (IP 07:50) oder die »aus komplett unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern mit komplett unterschiedlichen Hintergründen und Altersgruppen« (IP 22:49) stammen. Aber auch der intensive Kontakt und der Austausch mit den Wählenden werden betont (IP 03: 42, IP 05:26, IP 10:64).

Darüber hinaus benennen Interviewpersonen vereinzelt auch andere Motivationsgründe, wie z. B. das Erfrischungsgeld (IP 11:66), die Möglichkeit, die eigene Führungskompetenz auszuprobieren (IP 14:50), mitunter auch für den beruflichen Kontext (IP 16:50), oder Familienmitglieder, die ebenfalls Wahlhelfende sind oder eine berufliche Nähe zu dieser Tätigkeit aufweisen (IP 10:4).

**Führungsstruktur des Wahlvorstandes**

Wenn wir uns die Führungsstruktur eines Wahlvorstandes genauer anschauen, stellen wir fest, dass die in der Wahlordnung vorgegebenen Rollen für eine hierarchische Struktur sorgen. Damit bildet das Gremium des Wahlvorstandes, das für einen einzigen Wahltag einberufen und ausschließlich mit ehrenamtlichen Mitgliedern besetzt wird, faktisch eine temporäre, hierarchisch strukturierte Organisation en miniature:

- Für die Wahlvorstehenden und deren jeweilige Stellvertretungen sind Führungsaufgaben vorgesehen, denn »der Wahlvorsteher leitet die Tätigkeit des Wahlvorstandes« (Bundeswahlordnung, § 6, Abs. 7).
- Die Schriftführung ist für das Protokoll verantwortlich, nimmt aber keine Führungsaufgabe wahr; aufgrund der Komplexität der Aufgabe nimmt sie jedoch eine Sonderposition ein, vergleichbar mit einer Stabstelle in einer Organisation.
- Den Beisitzenden werden die einfacheren Aufgaben übertragen, wie die Vorbereitung des Wahllokals, die Ausgabe

der Wahlzettel, deren Auszählung und gegebenenfalls die Desinfektion der Wahlflächen.

In Bezug auf die konkrete Führungspraxis in den Wahlvorständen lassen sich im Interviewmaterial drei Dimensionen identifizieren, die die Führungsprozesse in ihren Grundzügen charakterisieren: Führung durch Vorgaben, Selbstführung in Teams und personelle Führung durch Wahlvorstehende. Diese drei Dimensionen schließen sich keinesfalls gegenseitig aus, sondern existieren gleichzeitig und ergeben einen Dreiklang, der die Komplexität der Führung im Kontext der ehrenamtlichen Wahlhilfe verdeutlicht.

**Führung durch Vorgaben und Instanzen**

Bei einer Führung durch Vorgaben und Instanzen sind die Richtlinien, die Wahlordnung sowie die dem Wahlvorstand zur Verfügung gestellten Anleitungen eine wichtige Führungsinstanz. Diese Vorgaben besitzen eine enorm große Steuerungsfunktion für den gesamten Wahlvorstand, weil alle Beteiligten entlang dieser agieren und bei strittigen Fällen die Richtlinien konsultieren. Die Richtlinien ermöglichen eine starke Standardisierung der Wahlhelfendentätigkeit, geben einen klaren Orientierungsrahmen vor und sorgen für einen sicheren Wissenstransfer in den Wahlvorständen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass viele Interviewpersonen gute Anleitungen als einen wichtigen Erfolgsfaktor der Wahlhilfe herausstellen. Auch die interviewten Wahlvorstehenden begrüßen es sehr, wenn sich neue Mitglieder der Wahlvorstände mithilfe dieser Richtlinien und der gesetzlichen Vorschriften auf ihre Tätigkeit vorbereiten: Damit wird den Wahlvorstehenden ein großer Teil der Leitungsarbeit abgenommen. Des Weiteren gilt das von der lokalen Gemeinde eingerichtete Wahlbüro als eine weitere Führungsinstanz, die insbesondere bei komplexen Anliegen zurate gezogen werden kann.

### Viele Befragte bezeichnen gute Anleitungen als einen wichtigen Erfolgsfaktor der Wahlhilfe.

Sowohl die Richtlinien und Anleitungen als auch das Wahlbüro sorgen zugleich für eine starke Einschränkung des Handlungsspielraums für die Führung durch Wahlvorstehende. Das geht in manchen Fällen so weit, dass die Rolle der Wahlvorstehenden als komplett substituierbar angesehen und deren Relevanz insgesamt nahezu abgestritten wird:

»[...] letztendlich hat man da wenig Einflussmöglichkeiten. Ja, man muss mit den Leuten zurechtkommen, die da sitzen, Gegebenheiten. Also das ist in dem Sinne nicht viel zu steuern oder zu handhaben, weil man kommt, es ist sofort Aufgaben zu erledigen, im Vorfeld eben auch unter Zeitdruck.« (IP 13:61)

**Selbstführung im Team**

Ähnlich wirkt die Selbstführung im Team, auch sie scheint die leitende Funktion von Wahlvorstehenden ersetzen zu können. Die Idee, dass der Wahlvorstand als ein Team agiert und seine Entscheidungen weitestgehend autonom und auf kollegiale Art

trifft, ohne dass eine direkte Einmischung von Wahlvorstehenden erforderlich ist, stellt ein wichtiges Motiv in den Interviews dar. Die Interviewpersonen berichten, dass sie die Einsatz- und die Pausenzeiten untereinander abstimmen oder aber bei der Stimmauszählung eigenständig kleinere Teams bilden, die sich gegenseitig kontrollieren. Die gelingende Teamarbeit im Wahlvorstand wird dann als Ergebnis einer erfolgreichen Fügung der Mitglieder untereinander gesehen:

»[...] Es gibt eine Reihe von Aufgaben, und das ergibt sich dann im Team, dass der eine sagt, ich mach' dieses und der andere mach' jenes.« (IP 02:52)

### Personelle Führung durch Wahlvorstehende

Neben der Führung durch Vorgaben und der Selbstführung im Team bleibt die personelle Führung durch Wahlvorstehende schlussendlich doch eine wichtige Dimension der Führungsprozesse. Das wird insbesondere in den geäußerten Erwartungen an die Wahlvorstehenden deutlich, die mehrheitlich darauf abstellen, dass die Wahlvorstehenden »Sach- und Fachkenntnisse« im Wahlrecht (IP 02:62), Kommunikations- und Moderationsfähigkeit (IP 22:57) besitzen und als Ansprechpersonen für die übrigen Mitglieder des Wahlvorstandes (IP 04:42) agieren sollen. Wie es für die Teamführung typisch ist, enthalten die Erwartungen an die Wahlvorstehenden sowohl aufgabenbezogene Wünsche als auch personenbezogene Ansinnen, wie z. B. die Fähigkeit, Wertschätzung dem Team gegenüber zu zeigen (IP 22:57).

Der Wunsch nach einer personellen Führung durch Wahlvorstehende wird insbesondere dann deutlich, wenn Unklarheiten, Probleme, Unstimmigkeiten oder Konflikte auftreten, beispielsweise bei der Einteilung in die sogenannte Früh- oder Spätschicht, bei der Aufgabenteilung im Team, im Umgang mit unbekanntem Problemen bezüglich der Wahlberechtigung oder bei differierenden Ergebnissen der Wahlzettelauszählung. In diesen Fällen wünschen sich die Beisitzenden, dass Wahlvorstehende »klare Ansagen« machen, Entscheidungen treffen oder für Gerechtigkeit im Team sorgen.

**Bei Unklarheiten, Problemen oder Konflikten ist die Management- und Führungskompetenz der Wahlvorstehenden gefragt.**

Diesen Erwartungen verschließen sich die Wahlvorstehenden nicht, kommen ihnen aber recht unterschiedlich nach – mal eher direktiv, mal eher partizipativ. In jedem Fall resultiert für die Wahlvorstehenden daraus eine latente »Alarmbereitschaft« (IP 13:71), weil ihr Einsatz nicht in regulären, vertrauten Situationen, sondern vor allem bei Problemen erwartet wird. Da solche Probleme im Voraus nicht absehbar sind, erfordert die Tätigkeit von Wahlvorstehenden ein hohes Maß an Management- und Führungskompetenz, einschließlich der Improvisationsgabe.

Gefragt nach den Unterschieden zwischen der Führung im Ehrenamt und der klassischen Mitarbeiterführung in einem Unternehmen, verweisen die Interviewpersonen auf die fehlende Machtposition der Führungskraft, damit einhergehend auch die fehlende Sanktionsmöglichkeit (IP 13:73, IP 14:48). Laut Interviewpersonen erfordert die Führung im Ehrenamt eine andere Herangehensweise:

»[...] Im Ehrenamt habe ich die große Aufgabe, durch empathisches Verhalten zu überzeugen und nicht einfach nur machtechnisch etwas durchzudrücken.« (IP 09:69)

Das Vertrauen in die Wahlbeisitzenden, in ihren »guten Willen« (IP 13:73) oder ihre Motivation, unabhängig von den konkreten Anreizen (IP 21:64), ist daher für Wahlvorsitzende unerlässlich. Kompetenzen wie Durchsetzungs- oder Kritikfähigkeit werden weniger benötigt, ein »sanfter« und »zurückhaltender« (IP 05:34) Führungsstil wird als zielführend erachtet. Anders als in Wirtschaftsunternehmen stehen »das Miteinander« und der Spaß im Fokus (IP 06:54), weshalb die Teamführung an Relevanz gewinnt. Schlussendlich sind die Unterschiede zu der klassischen Mitarbeiterführung gar nicht mehr so groß, denn in einem Unternehmen ist die reine Machtausübung ebenfalls nicht das optimale Mittel der Führung (IP 15:75), wohingegen die beratende Rolle als Führungskraft in beiden Bereichen essenziell ist (IP 14:46).

### Zusammenfassung

In demokratischen Regierungssystemen sind ehrenamtliche Wahlhelfende bei der Durchführung von Wahlen unerlässlich. Die ehrenamtliche Tätigkeit findet dabei in festgelegten Strukturen und im Rahmen vorgegebener Prozesse statt. Um insbesondere Führungsprozesse und -strukturen in Wahlvorständen näher zu beleuchten, wurden im Jahr 2022 im Anschluss an die Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen 23 Wahlhelfende in einer Interviewstudie befragt. Die Auswertung erfolgte computergestützt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wahlhelfenden über eine hohe Arbeitsmotivation verfügen, die sich aus intrinsischen und extrinsischen Motiven (z. B. Verpflichtungsgefühl, soziale Zusammenkunft, Sonderurlaub) speist. Die Führungsprozesse in den Wahlvorständen werden über Vorgaben und Instanzen, über die Selbstführung im Team sowie über die Führung durch Wahlvorstehende umgesetzt. Eine solche Führungskonstellation kommt dem Konzept der verteilten Führung sehr nahe und verdeutlicht seine Relevanz für den ehrenamtlichen Kontext.

### Abstract

Volunteers are as indispensable as voters to elections in democratic government systems. Voluntary electoral work takes place within predefined processes and structures. To shed more light on leadership processes and structures in election committees, 23 election workers were interviewed following the state elections in North Rhine-Westphalia in 2022. The data were analyzed using computer-assisted qualitative content analysis. The results indicate that election workers have a high level of work motivation based on intrinsic and extrinsic motives (e. g., sense of obligation, social cohesion, special days off). The interview results also demonstrate that electoral board leadership is based on guidelines and involves self-leadership in the team as well as leadership by the electoral board chairs. This leadership constellation aligns with the concept of distributed leadership and shows its importance in voluntary contexts.



## Schlussbemerkung

Ziel der Studie war es, Führungsprozesse aus einer analytisch-deskriptiven Perspektive zu identifizieren, ohne daraus normative Empfehlungen zur Führung von ehrenamtlichen Wahlhelfenden abzuleiten. Inwiefern individuelle Unterschiede in Bezug auf die erwünschte oder tatsächliche Führung existieren, z. B. zwischen Erstwahlhelfenden und erfahrenen Wahlhelfenden, und welche Schlussfolgerungen daraus in Bezug auf eine geeignete Führungsart abzuleiten sind, bedarf einer weiteren Untersuchung. Zudem hängen die gewonnenen Ergebnisse sehr stark mit dem untersuchten Kontext zusammen und sind nur bedingt auf das Ehrenamt insgesamt zu übertragen. Da das Wahlamt auf gesetzlichen und anderweitigen Regelungen beruht, spielt die verteilte Führung<sup>11</sup> in diesem Kontext möglicherweise eine weitaus größere Rolle als in anderen ehrenamtlichen Kontexten.

### Anmerkungen

- 1 Erlinghagen, M.: Ehrenamt. In: Mau, S./Schöneck, N. M. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Wiesbaden 2013, S. 199–212.
- 2 Redmann, B.: Erfolgreich führen im Ehrenamt – Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen, Wiesbaden 2018, S. 70–72.
- 3 Redmann, B., a. a. O., S. 72.
- 4 Redmann, B., a. a. O., S. 143–174.
- 5 Seyhan, L.: Projektmanagement im Ehrenamt – Grundlagen und Tipps für freiwillig Engagierte, Wiesbaden 2021, S. 40.
- 6 Redmann, B., a. a. O., S. 148–155.
- 7 Güntert, S.: Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit. In: Psychologie der Freiwilligenarbeit – Motivation, Gestaltung und Organisation, Berlin/Heidelberg 2015, S. 77–94.
- 8 Seyhan, L., a. a. O., S. 40–42.
- 9 Michalke, A.: Mitarbeiterführung – Führen als integrative Tätigkeit, Wiesbaden 2021, S. 151–154.
- 10 Die Bundeswahlleiterin: Bundestagswahl 2021 – Informationen für Wahlhelfende, 2023, online verfügbar, ([www.bundeswahlleiter.de](http://www.bundeswahlleiter.de)), <https://tinyurl.com/yvzuhed9> (letzter Zugriff: 05.09.2023).
- 11 Spillane, J. P.: Distributed leadership, San Francisco, CA 2006.



**Prof. Dr. Irma Rybnikova**  
Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personal und Organisation,  
Hochschule Hamm-Lippstadt  
[irma.rybnikova@hshl.de](mailto:irma.rybnikova@hshl.de)



**Viktoria Menzel, M. Sc.**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Hochschule Hamm-Lippstadt  
[viktoria.menzel@hshl.de](mailto:viktoria.menzel@hshl.de)



**Prof. Dr. Constanze Beierlein**  
Professorin für Kulturvergleichende Sozialpsychologie und Diagnostik,  
Hochschule Hamm-Lippstadt  
[constanze.beierlein@hshl.de](mailto:constanze.beierlein@hshl.de)



**Christian Kempny, M. Sc.**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Hochschule Hamm-Lippstadt  
[christian.kempny@hshl.de](mailto:christian.kempny@hshl.de)