

HERBERT DIERKER/RONALD WADSACK

Ehrenamt – Chancen und Probleme¹

1 Ehrenamt und Freiwilligenarbeit

Ehrenamtliche Mitarbeiter üben ihre Tätigkeit freiwillig und nicht gegen Entgelt aus. In diesem Sinne kann Freiwilligenarbeit durchaus als „Spenden von Zeit“ bezeichnet werden. Schließlich ist Zeit die wichtigste Voraussetzung für einen persönlichen Einsatz unabhängig von der konkreten Leistungserbringung.

Der Begriff des „Ehren-Amtes“ wird heute teils durch die Bezeichnung „Freiwillige“ bzw. „Freiwilligenarbeit“ ersetzt. Damit soll ausgedrückt werden, daß diese Tätigkeitsform heute nicht mehr zwingend mit der Übernahme eines „Amtes“ (als Funktion in einem Gremium) verbunden ist, sondern ganz unterschiedlich ausgelegt sein kann. Das Spektrum reicht von der kurzzeitigen Hilfe bei einem Fest bis hin zu einer umfassenden Führungsaufgabe mit entsprechender Verbindlichkeit und Dauer der Verpflichtung.

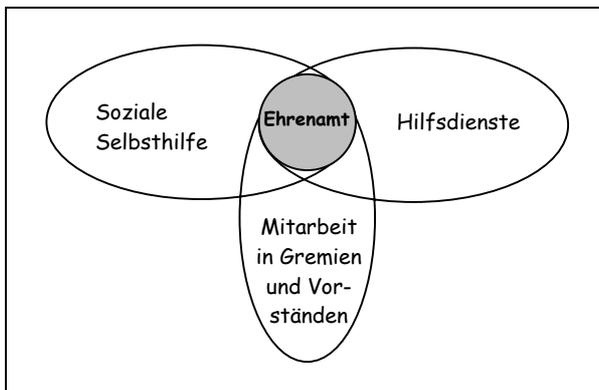


Abb. 1: Einsatzfelder der freiwilligen Mitarbeiter

Wichtige Bereiche unserer Gesellschaft sind maßgeblich durch das freiwillige Engagement von Menschen geprägt und haben sich über Jahre und Jahrzehnte entwickelt. Das Ehrenamt oder die freiwillige Mitarbeit in unserer Gesellschaft ist unverzichtbar. Dabei hängt die Qualität moderner demokratischer Gesellschaften entscheidend davon ab, ob eine große Zahl von Menschen bereit ist, durch freiwilliges und unbezahltes Engagement an ihrer Gestaltung mitzuwirken.

In der Vergangenheit ist in etablierten Bereichen der Freiwilligenarbeit, insbesondere im sozialen Bereich, eine Verberuflichung vor sich gegangen. Vormalig ehrenamtlich besetzte Funktionen und Aufgaben werden nun von bezahlten Mitarbeitern ausgefüllt. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe, z.B.:

- haben die zu erfüllenden Aufgaben einen solchen Umfang angenommen, daß sie im Rahmen der freiwilligen Mitarbeit nicht mehr zu bewältigen sind;
- führten verfügbare öffentliche Gelder dazu, über den Einsatz von bezahlten Mitarbeitern nachzudenken bzw. hierüber eine adäquate Leistungserstellung zu sichern;

¹ Teile dieses Beitrags wurden von Herbert DIERKER bereits publiziert in dem Aufsatz „Ehrenamt: Freiwilligenarbeit“, erschienen in: WOLF, J. (Hrsg.): Kursbuch Vereinsmanagement. Wien, Frankfurt/Main: Ueberreuter 1999, 63-89.

- gibt es Bemühungen einzelner Menschen, sich Möglichkeiten zu schaffen, den Lebensunterhalt zu erwirtschaften. Dies kann auch durch die Umgestaltung einer vormals unbezahlten Arbeit erfolgen. Ebenfalls in diese Richtung wirken Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik, mit denen neue Möglichkeiten der Schaffung von Arbeitsplätzen angeregt werden sollen.

Diese Aussagen werden von den Ergebnissen eines internationalen Forschungsprojektes (PRILLER 1997) für ehrenamtlich getragene Organisationen, die auch als Non-Profit-Organisation bezeichnet werden, u.a. für Deutschland untermauert und ergänzt. Tendentiell können ähnliche Aussagen trotz vorhandener Unterschiede auch für Österreich und die Schweiz getroffen werden (WAGNER 1996, BADEL 1997).

In Deutschland bilden im Bereich der Beschäftigten Gesundheit mit rund 36% und soziale Dienste mit 32% die absolute Spitzengruppe. Erst mit großem Abstand folgen die Non-Profit-Organisationen in den Bereichen Bildung und Forschung (13%) sowie dem Sport/Freizeit mit etwa 6%. Betrachtet man die Ausgabenseite, ändert sich diese Rangfolge nicht wesentlich. Der höchste Ausgabensektor besteht ebenfalls in den Bereichen Gesundheit und soziale Dienste, die knapp 60% der Ausgaben bewegen. Der Bereich Sport und Freizeit lag mit etwa 7% der Gesamtausgaben an nur 5. Stelle. Ein völlig anderes Bild hingegen ergibt sich, wenn man die Anteile der ehrenamtlichen und Freiwilligenarbeit Leistenden betrachtet. Im Bereich Leistungen Sport/Freizeit engagieren sich fast 40% der für Non-Profit-Organisationen insgesamt ausgewiesenen Ehrenamtlichen und Freiwilligen. Das bedeutet, daß der Bereich Sport/Freizeit in ganz besonders starker Weise vom ehrenamtlichen Engagement und anderen Formen freiwilliger Arbeit lebt. Gleichzeitig ist auch im Bereich Sport der Anteil der öffentlichen Finanzierung mit 13% vom Gesamtbudget am geringsten. Dagegen fällt die sehr starke finanzielle Abhängigkeit vom Staat bei den Bereichen Gesundheit und soziale Dienste mit über 80% überaus deutlich aus (PRILLER 1997).

Vor diesem Hintergrund haben sich in Deutschland mittlerweile drei Grundmuster der Vereinsarbeit ergeben:

- In den Wohlfahrtsverbänden bilden die bezahlten Mitarbeiter den Kern, bei der operativen Arbeit finden vielfältige Kooperationen mit freiwilligen Helfern und Mitarbeitern statt.
- Dagegen ist die Arbeitsteilung etwa im Sportbereich vom Anspruch her genau anders herum gelagert. Die Ehrenamtlichen besetzen die Entscheidungsgremien, die bezahlten Mitarbeiter leisten die Zuarbeit bzw. führen die Beschlüsse aus. Der Einsatz der bezahlten Mitarbeiter konzentriert sich allerdings auf die Verbandsebene und einen relativ kleinen Kreis von großen Vereinen, wenn man den Bereich der nebenberuflichen Übungsleiter einmal ausklammert.
- Dann gibt es selbstverständlich noch eine Vielzahl von Vereinen und Initiativen, die rein auf dem freiwilligen und unentgeltlichen Engagement einer Vielzahl

von Menschen beruhen. Sie leben von diesem Element und verfügen letztlich auch gar nicht über die finanziellen Mittel zur Finanzierung bezahlter Mitarbeit.

In einer europaweiten Erhebung zur Freiwilligenarbeit aus dem Jahr 1994 sind die Tätigkeitsbereiche aufgelistet worden. Mit deutlichen Abstand liegen „die großen drei“ Sport und Freizeit, soziale Dienste und Religion an der Spitze. Auch wenn in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern der Anteil der engagierten Menschen insgesamt geringer ausfällt, so zeigen die Ergebnisse zur Stetigkeit (mindestens ein mal pro Monat) einen sehr hohen Verpflichtungs- und Verlässlichkeitsgrad (PAULWITZ 1996).

Für den Bereich des Sport lassen sich grundsätzlich folgende Haupttätigkeitsfelder unterscheiden:

- Vereinsführung und -management,
- Sportpraxis (Übungsleitung, Schieds-/Kampfrichter)
- Jugendarbeit.

2 Probleme

2.1 Rückgang des Engagements

Gerade aus dem Bereich der etablierten Vereine und Verbände ist immer wieder die sorgenvolle Klage zu hören, daß es an Nachwuchs für die ehrenamtliche Arbeit mangelt. Auf der anderen Seite ist bislang noch von keinem Verein zu berichten, der wegen Mangels an Mitarbeitern seinen Betrieb einstellen mußte. Es läßt sich vielmehr feststellen, daß das Engagement der Bevölkerung im Ehrenamt ungebrochen ist. Jedoch werden mittlerweile Tätigkeitsmöglichkeiten bevorzugt, die einen begrenzten und flexiblen Einsatz ermöglichen und thematisch eher in anderen Bereichen liegen (z.B. Umwelt, Energie, Ausländerintegration).

Der organisierte Sport scheint aufgrund seines hohen Anteils an ehrenamtlicher Arbeit nicht so stark betroffen. Die allerneueste Untersuchung zum organisierten Sport in Deutschland belegt dies eindrucksvoll (EMRICH 1998). Die Zahl der Sportvereinsmitglieder, die auf einen ehrenamtlich Tätigen außerhalb der Vorstandsebene kommen, zeigt eine konstante Verbesserung. Sie steigt von 1 ehrenamtlichen Mitarbeiter zu 41,3 Mitgliedern im Jahre 1986 und dann von 1 zu 40,8 im Jahr 1991 hin zu einer Relation von 1 ehrenamtlichen Mitarbeiter zu 32,5 im Jahre 1996.

Gleichzeitig ist auch eine Verbesserung des Grades der Besetztheit von Vorstandspositionen im Sport festzustellen. Diese positive Entwicklung entspricht eher dem von GRUNOW (1995) festgestellten Trend zur Unmittelbarkeit.

2.2 Professionalisierung

Die etablierten Organisationen, die von ehrenamtlicher Mitarbeit geprägt sind, bieten mittlerweile ein breites Spektrum an Qualifikationsmaßnahmen für Mitarbeiter an. Dies ist auch eine Reaktion darauf, daß die Führung eines Vereins und die Sicherung eines qualitativ hochwertigen Angebotes mit einer entsprechenden Befähigung der Mitarbeiter einhergehen muß. Gestiegene Ansprüche der Vereinsmitglieder – überall wird auf die Bedeutung von „Qualität“ verwiesen – und das Aufkommen von kommerziellen Konkurrenten für einzelne Vereinsangebote unterstützt diesen Trend. Damit wird Freiwilligenarbeit aufwendiger und anspruchsvoller. Dies bedeutet aber nicht den Abschied vom Ehrenamt.

2.3 Annäherung an Erwerbsorganisationen

Vereine entdecken zudem Sponsoring und Fundraising, um an das Geld von Unterstützern zu gelangen. Sie müssen sich dabei mit der Steuergesetzgebung abmühen, betreiben Marketing und Organisationsentwicklung. Manche Qualifizierungsmaßnahmen für die Vereinsführung sind „kleine Brüder“ der Managementseminare für Unternehmer. Das Prinzip der Solidarität, wie es dem Vereinswesen zugrundeliegt, trifft auf das Prinzip der marktorientierten Wirtschaft.

Letztlich muß für die Vereine, die eine solche Entwicklung feststellen, das Vereinsziel so tragfähig sein, daß es das Engagement der Mitarbeiter und Helfer begründen kann. Auch wenn es im Grunde eine Verlängerung der Berufsarbeit zu sein scheint.

2.4 Freiwilligenarbeit als „Spar-Ersatz“

Trotz dieser vielfältigen Einsatzgebiete und der ansehnlichen Zahlen, wird das freiwillige Engagement auch kritisch diskutiert. Ansatzpunkt ist die Frage, ob die Freiwilligenarbeit angesichts der Krise der öffentlichen Haushalte der Lückenbüßer für fehlende Finanzmittel ist oder sogar bezahlte Mitarbeit ersetzt? Beobachtet man die öffentliche Diskussion um Einsparungen gerade im Gesundheits- und Sozialbereich und andererseits die scheinbare „Renaissance“ ehrenamtlichen Engagements, so läßt sich eine derartige Vermutung nicht ohne weiteres von der Hand weisen. Bereits 1982 stellte FLIERL (81) nüchtern fest, daß ehrenamtliche Mitarbeiter zu den wichtigsten Eigenmitteln der freien Wohlfahrtspflege gehören, auch wenn sie in der Buchhaltung nicht als eingesparte Personalkosten in Erscheinung treten. So berichtet z.B. der Arbeiter-Samariter-Bund in seinem Jahrbuch 1997 über eine jährliche Einsparsumme von ca. 5,4 Milliarden DM aufgrund des Einsatzes freiwilliger Mitarbeiter.

2.5 Auflösung der Bereichsgrenzen

Grenzen lösen sich international auf. Zumindest auf der Ebene der Dachorganisation ist die Europäische Union ein Thema. Inwiefern die Öffnung des Marktes neue Anbieter in den angestammten Märkten, z.B. im Sozial-, Freizeit- und Gesundheitsbereich mit sich bringen wird, kann zur Zeit nur vermutet werden. Viel bedeutender für den „Normal-Verein“ ist die Auflösung der Bereichsgrenzen. Noch bis in die 90er Jahre hinein lebte jeder Bereich ehrenamtlicher Mitarbeit ziemlich für sich alleine. Es gab eigene Kreise von Helfern und Unterstützern, eigene Qualifizierungssysteme und Werbeformen. Ein Blick über den Tellerrand, z.B. vom Sport zum Umweltschutz, von Bürgerinitiativen zu den Vereinen mit sozialen Anliegen, fand in der Regel nicht statt.

In den letzten Jahren werden immer mehr sogenannte „Freiwilligenagenturen“ ins Leben gerufen, als Einrichtungen, die zwischen Interessenten für Freiwilligenarbeit und entsprechenden Vereinen und Initiativen vermitteln. Damit wird das Angebot von Freiwilligenarbeit transparenter. Jemand der gerne etwas tun möchte, ist nicht mehr so sehr darauf angewiesen, daß er jemanden kennt der irgendwo mitmacht. Vielmehr kann man sich entlang seiner eigenen Interessen beraten lassen.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“

Der Deutschen Bundestag hat auf Antrag der Fraktionen SPD, CDU/CSU, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und F.D.P. eine Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ eingesetzt. Nachfolgend der Antrag der Fraktionen zur Einsetzung und Aufgabenstellung der Enquete-Kommission in Auszügen:

I. Allgemeine Aufgabenstellung

Bürgerschaftliches Engagement ist eine unverzichtbare Bedingung für den Zusammenhalt der Gesellschaft. Die Enquete-Kommission hat die Aufgabe, konkrete politische Strategien und Maßnahmen zur Förderung des freiwilligen gemeinwohlorientierten, nicht auf materiellen Gewinn ausgerichteten bürgerschaftlichen Engagements (kurz: Bürgerschaftliches Engagement) in Deutschland zu erarbeiten. Grundlage dafür bilden eine Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der gegenwärtigen Situation. Im Rahmen dieser Erarbeitung sind auch die entsprechenden Vorgaben und Erfahrungen aus dem Bereich der Europäischen Union und anderer ausgewählter Länder zu berücksichtigen. Die Bestandsaufnahme und die zu erarbeitenden konkreten politischen Umsetzungsstrategien sollen in eine Beschreibung der gesellschaftlichen Wirklichkeit eingebunden werden, in der das Bürgerschaftliche Engagement eine bedeutende Funktion für den Einzelnen und für das Gemeinwohl besitzt.

II. Bestandsaufnahme

In einer Bestandsaufnahme soll die Kommission die gegenwärtige Situation des Bürgerschaftlichen Engagements erfassen und unter Berücksichtigung folgender Aspekte analysieren und bewerten:

1. Begriffsklärung zum Bürgerschaftlichen Engagement einschließlich damit zusammenhängender Themenfelder wie Ehrenamt, Selbsthilfe und Freiwilligenarbeit; politikrelevante Aufbereitung des Diskussionsstandes in Wissenschaft und Praxis.
2. Das Verhältnis des Bürgerschaftlichen Engagements zur Erwerbsarbeit.
3. Erarbeitung eines typologischen Überblicks über die verschiedenen Erscheinungsformen und Ausprägungen Bürgerschaftlichen Engagements:
 - a) in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen wie Kultur, Sport, Soziales, Kirche, Pflege, Jugendarbeit, Altenarbeit, Gesundheitswesen, Bildung, Erziehung, Betreuung, Katastrophenschutz/Rettungswesen, Rechtswesen, Arbeit und Wirtschaft, Umwelt/Ökologie und Politik;
 - b) in den verschiedenen Organisationsformen (Verbände, Vereine, Institutionen etc.) unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens von beruflicher Tätigkeit und Bürgerschaftlichen Engagements in diesen Organisationen;
 - c) Aufgabenspektrum und Akzeptanz von Freiwilligenagenturen und Selbsthilfeorganisationen im Rahmen Bürgerschaftlichen Engagements.
4. Rahmenbedingungen und Bedingungsfaktoren für das Bürgerschaftliche Engagement in Deutschland:
 - a) Rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen, z.B. im Stiftungsrecht, Steuerrecht, Vereinsrecht, Sozialrecht, Arbeitsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht; Fragen von Haftung und Versicherungsschutz;
 - b) soziale Bedingungsfaktoren: gesellschafts- und geschlechtsspezifische Ausprägungen Bürgerschaftlichen Engagements; Bedeutung von familiären Verhältnissen, Bildungsstand und Ausbildung;
 - c) wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen, u.a. Freistellungsregelungen und andere Fragen im Zusammenhang mit der Ausübung einer beruflichen Tätigkeit;
 - d) Fortbildungs-, Qualifizierungs- und sonstige Fördermaßnahmen für bürgerschaftlich Engagierte;
 - e) Formen materieller und immaterieller Anerkennung Bürgerschaftlichen Engagements;
 - f) Rolle der Medien bei der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements.
5. Bürgerschaftliches Engagement im internationalen Vergleich: Erfahrungswerte aus anderen ausgewählten Staaten, Übertragbarkeit auf Deutschland.

III. Handlungsempfehlungen

Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme soll die Enquete-Kommission politische Handlungsempfehlungen erarbeiten, die zu verbesserten Rahmenbedingungen für das Bürgerschaftliche Engagement auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene führen [...]

3 Gewinnung und Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiter

3.1 Motivation

Die Frage nach der Motivation für freiwillige Mitarbeit steht im Zentrum der Diskussion. Es schimmert nicht selten eine Denkweise durch, die nach dem Schalter sucht, an dem es zu stellen gilt, um Vereinsmitglieder als aktive Helfer und Mitarbeiter zu gewinnen.

Um einen Zugang zum Thema Motivation zu erlangen, bietet sich die Unterscheidung von Hygienefaktoren und Motivatoren an. Der zentrale Hygienefaktor „Geld“ spielt insbesondere für die freiwillige Mitarbeit im Verein keine Rolle. Deshalb gewinnen die anderen Aspekte an Bedeutung, wobei die sozialen Faktoren von besonderer Bedeutung sind.

Wichtig ist, daß die in der Abb. 2 aufgezeigten Punkte im Vereinsleben lebendig gefüllt werden. Die Vereinspolitik muß von einer inhaltlich gehaltvollen Zielsetzung getragen werden, die Aussagekraft als Leitlinie und Identifikationsobjekt besitzt.



Abb. 2: Hygienefaktoren und Motivatoren als Auslöser für Engagement

Als zentrale „Belohnung“ im Sinne der Motivatoren wird heute das Gefühl der qualitativen Brauchbarkeit und Wirksamkeit des Einsatzes benannt. Dies bedeutet auch die Akzeptanz der persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse und die Spürbarkeit der durch den eigenen Einsatz erzeugten Ergebnisse. Die Wirkung der eigenen Arbeiten muß quasi erlebbar werden; über die Bearbeitung einzelner Aufgaben muß berichtet werden können und die an der Aktivität beteiligten Mitarbeiter müssen in die Auswertung einbezogen werden.

3.2 Mitarbeitergewinnung

Ausgangspunkt für die Mitarbeitergewinnung ist, daß die möglichen Freiwilligen überhaupt etwas von dem Hilfsbedarf erfahren. In der europäischen Studie zur Freiwilligenarbeit ist interessanter Weise festgestellt worden, daß die Gründe für eine Nicht-Beteiligung häufig auf mangelnde Ansprache bzw. Information zurückzuführen waren. Neben der klassischen Antwort „keine Zeit“ (47% der Befragten) folgten auf den nächsten Plätzen die Antworten „Wurde nie gefragt“ (30%) und „Habe nie daran gedacht“ (22%) (vgl. PAULWITZ 1996, 253).

Dies heißt umgekehrt, daß im Verein frühzeitig und möglichst immer mal wieder das Thema Mitarbeit in Erscheinung treten muß. Information und gezielte Ansprache sind also die zwei ersten Anhaltspunkte für eine erfolgversprechende Mitarbeitergewinnung. Grundlage muß eine möglichst breite Informationslage sein, wer im Verein Interesse an einer Mitarbeit haben könnte und für welche Funktionen diese Menschen in Frage kämen.

Eine Grundlage für die Bereitschaft zur Mitarbeit ist das Vereinsbild, wie es sich für Mitglieder, Familienangehörige oder andere Interessenten aufgrund ihrer Erfahrungen geformt hat. Mundpropaganda und Pressemeldungen sind wichtige Grundlagen. Eine weitere Grundlage ist die gesellschaftliche Wertesituation, insbesondere gegenüber Freiwilligenarbeit in Vereinen. Letztlich ist das Ansehen des Vereins und seiner Ziele in der lokalen Öffentlichkeit maßgeblich.

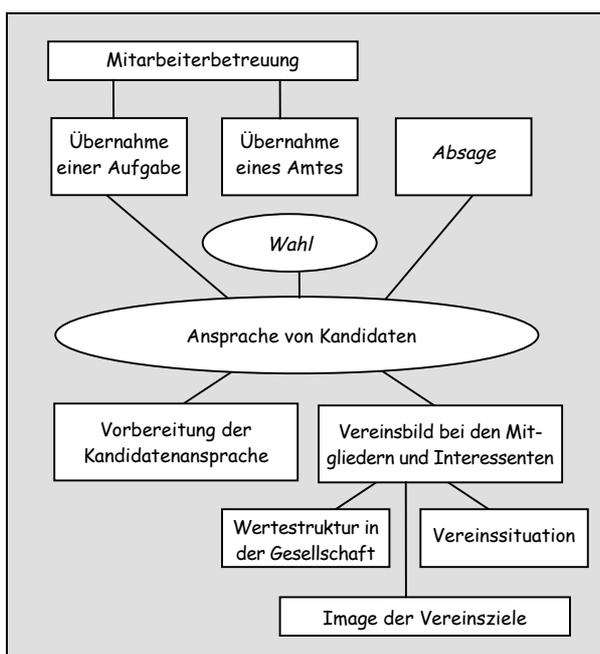


Abb. 3: Modell der Mitarbeitergewinnung

Als Einflüsse für die Ansprache von Kandidaten kommen die Vorbereitung seitens des Vereins und das Selbstbewußtsein des Kandidaten hinzu. Für die Kandidatenansprache kann es sehr hilfreich sein, eine Aufgabenliste für die anstehenden Arbeiten zur Hand zu haben. Konkrete und offene Auskünfte sind die Basis für eine spätere vertrauensvolle Zusammenarbeit dazu.

Im Erfolgsfall wird sich der angesprochene Kandidat bereit erklären, eine Aufgabe zu übernehmen oder sich für die Wahl zu einem Vereinsamt zur Verfügung stellen. Mit der Bereitschaft zur Übernahme einer Aufgabe wird die angemessene Einführung und Einarbeitung des Mitarbeiters notwendig. Diese Phase ist ein Bestandteil des Aufgabenbereiches Mitarbeiterbetreuung.

3.3 Mitarbeiterbetreuung

Die Mitarbeiterbetreuung beginnt bereits im Umgang miteinander. In der Regel müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen, um den Verein in Bewegung zu halten. Eine Auflistung von 101 Vorschlägen zur Anerkennung von ehrenamtlichen Mitarbeitern, die ein amerikanischer Berater für Freiwilligenorganisationen (LAKE) zusammengestellt hat, beginnt und endet bezeichnenderweise mit dem Hinweis „Lächle“.

Vorschläge für den Umgang mit freiwilligen Mitarbeitern (in Anlehnung an LAKE)

- Vorschlagbriefkasten zum Thema Freiwilligenarbeit aufhängen
- Einbindung der Mitarbeiter in konzeptionelle Überlegungen
- Unterstützung in „Notsituationen“
- Ernsthafte Gespräche führen
- Zeige Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter (z.B. Grußkarten zu hohen Feiertagen)
- Achte darauf, daß sich keine Geringschätzung gegenüber den freiwilligen Mitarbeitern im Verein breit macht.
- Treffe präzise Absprachen zu Aufgaben, die zu erledigen sind (wer macht was bis wann?)
- Unterstütze die Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Entwicklung
- Betone die Selbstverantwortung der Mitarbeiter - bevormunde nicht
- Laß Dir etwas zur besonderen Belohnung einfallen!

Eine weitere Hilfe kann auch ein Vereinshandbuch sein, in dem wichtige Adressen und Telefonnummern, Formulare, Checklisten für wichtige Aufgaben und andere für das Leben im eigenen Verein wichtige Informationen zusammengestellt sind. Dies nützt natürlich nur etwas, wenn die Angaben auf dem jeweils aktuellen Stand sind.

Es zeigt sich schon hier: Es gibt viel zu tun. Und sofort stellt sich die Frage: wer soll das tun? Letztlich ist jeder Einzelne im Verein für die Erledigung der Arbeit selbst verantwortlich. Als wichtiges Signal für die Bedeutung dieser elementaren Ressource im Verein, wäre es sehr wichtig, dies auf Vorstandsebene zu dokumentieren. Entsprechend wäre es hilfreich, eine Vorstandsfunktion „Mitarbeit“ einzurichten bzw. einer anderen Funktion ausdrücklich zuzuordnen. In vielen Vereinen könnte dies eine konkrete Aufgabe für den 2. Vorsitzenden sein.

Die Aufgaben könnten quasi einer „vereinsinternen Freiwilligenagentur“ entsprechen. Interessenten sind zu beraten und aktive Mitarbeiter bei ihrer Fortentwicklung zu unterstützen. Entsprechend könnten z.B. folgende Aufgaben zu einer Vorstandsfunktion „Mitarbeit“ gehören:

- Information und Koordination zu Fortbildungen;
- Anregung und Planung von Ehrungen;
- Ansprechpartner bei notwendigen Änderungen des Arbeitsumfanges;
- Konzeption von Informationsmaßnahmen zur Freiwilligenarbeit im Verein;
- Konzeption von Treffen zwischen bezahlten und freiwilligen Mitarbeitern zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

Die Signalwirkung einer solchen Hervorhebung ist nicht zu unterschätzen, denn die Betreuung der Mitarbeiter führt in den meisten Vereinen ein eher stiefmütterlichen Dasein.

Das Deutsche Rote Kreuz hat eine solche Überlegung umgesetzt und hat zumindest auf der Ebene des Dachverbandes die Mitarbeiter ausdrücklich in den Vorstandspositionen berücksichtigt. Besonders hervorzuheben ist, daß das Ehrenamt in einem Ressort mit der Verbandsentwicklung und -planung betreut wird. Die Malteser haben einen speziellen Referenten für ehrenamtliche Mitarbeiter. Der Deutsche Sportbund hat ein differenziertes Qualifikationssystem für ehrenamtliche Mitarbeiter im Bereich Management und Sportpraxis aufgebaut.

3.4 Berufliche Mitarbeit und Freiwilligenarbeit als gemeinsamer Erfolgsfaktor

Ein klassisches Merkmal im deutschen Vereinswesen ist die Zusammenarbeit von bezahlten und unbezahlten Mitarbeitern, was aufgrund unterschiedlicher Strukturmuster dieser beiden Tätigkeiten zu Problemen führen kann.

Gefährlich wird es dann, wenn sich aus den beiden Strukturmustern heraus ein Gegeneinander von zwei Lagern entwickelt bzw. es nicht gelingt, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu erzielen, in die sich jeder der Beteiligten mit seinen Möglichkeiten und Vorzügen einbringt.

Um diese Basis zu erreichen, bedarf es verschiedener Bemühungen einen wechselseitigen Austausch zu erzielen. Dazu können beitragen:

- gemeinsame Sitzungen;
- gemeinsame Pausen;
- Klausurtagungen;
- Diskussion über die unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten;
- regelmässige Feedback-Gespräche über die wechselseitige Einschätzung der Zusammenarbeit.

Anzeige

Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft

ILSE HARTMANN-TEWS (Hrsg.)

Professionalisierung und Sport.

Tagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 10.-12.6.1998 in Velen. (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, 106).

Hamburg: Czwalina 1999. 184 Seiten. ISBN 3-88020-344-X. 40,00 DM.* (*dvs-Mitglieder erhalten 25% Rabatt auf den Ladenpreis)

Der Begriff Professionalisierung ist nicht nur im Sport, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen und der Wissenschaft ein schillernder Begriff. Ziel der Tagung der Sektion Sportsoziologie der dvs 1998 in Velen war, neue Einsichten zu offenen Fragen oder latenten Problemen der Professionalisierungstendenzen im Sport zu erhalten. Die 11 Beiträge dieses Bandes beziehen sich in erster Linie auf Fragen der Etablierung von Berufsrollen und deren Professionalisierbarkeit und rekurrieren hierbei auf verschiedene Handlungssysteme – wie das Gesundheitssystem, Sportverbände, Sportvereine und Olympiastützpunkte – sowie aus historischer Perspektive auf das Spannungsfeld von Amateur vs. Professional. Die mit ihnen zugrundegelegten theoretischen Konzepte reichen von der Tradition des strukturfunktionalistischen Ansatzes, der 'professions' von anderen Berufen (den 'occupations') abgrenzt, bis hin zu Facetten des Dritte-Sektor-Ansatzes, und dessen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Rationalitäten von Ehrenamt und Hauptamt, d.h. freiwilliger sowie vorwiegend unbezahlter Tätigkeit und bezahlter beruflicher Arbeit. Die Bandbreite unterschiedlicher Fragestellungen und Perspektiven in diesem Berichtsband verdeutlicht die Aufgabe der Soziologie, sich in ihren Diskussionen mit der Diffusität der sportpolitischen Verwendung des Professionalisierungsbegriffs auseinanderzusetzen und eine Begrifflichkeit zu entwickeln, die wissenschaftliche und praktische Relevanz reflektiert.

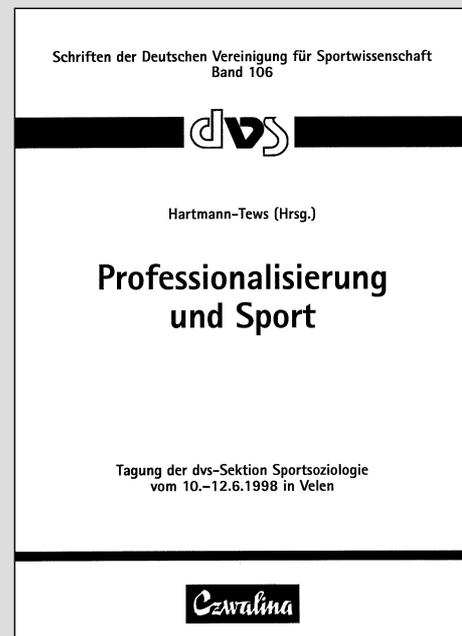
Mit Beiträgen von Sebastian BRAUN, Klaus CACHAY/Ansgar THIEL, Eike EMRICH/Werner PITSCH, Ilse HARTMANN-TEWS, Friedhelm KREIB, Siegfried LAMNEK, Karl LENNARTZ, Gertrud PFISTER, Norbert SCHÜTTE, Michel VERHOEVEN/Paul DE KNOP et.al. u.a.

Weitere Bände zur Sportsoziologie:

Marie-Luise KLEIN/Jürgen KOTHY (Hrsg.): Ethnisch-kulturelle Konflikte im Sport. Tagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 19.-21.3.1997 in Willebadessen. (Schriften der dvs, 93). Hamburg: Czwalina 1998. 164 Seiten. ISBN 3-88020-318-0. 36,00 DM.*

Jochen HINSCHING/Frederik BORKENHAGEN (Hrsg.): Modernisierung und Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 14.-16.9.1994 in Greifswald. (Schriften der dvs, 67). Sankt Augustin: Academia 1995. 284 Seiten. ISBN 3-88345-883-X. 48,00 DM.*

Richten Sie Ihre Bestellung an die: dvs-Geschäftsstelle · Postfach 73 02 29 · 22122 Hamburg · Fax: (040) 67941213.



So ist bspw. die häufig anzutreffende Beziehung zwischen ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung eine der wichtigsten Personalbeziehungen in der gesamten Organisation. Ihre Gestaltung ist eine Daueraufgabe, weil mit jeder Vorstandswahl eine neue personelle Konstellation entstehen kann und damit ein Überdenken der bisherigen Zusammenarbeit notwendig werden könnte. Grundsätzlich ist für das Gelingen einer Kooperation die Existenz von Zielvereinbarung sowie Funktions- und Aufgabenbeschreibungen wichtig für den Vorstand und für die Geschäftsführung.

Probleme entstehen hier meist aus der unterschiedlichen Wahrnehmung darüber, wer in der Organisation was macht und mit welchem Engagement. Ähnliche Wahrnehmungsunterschiede können auch innerhalb des Vorstandes existieren. Deshalb ist eine planmäßige Gestaltung der Kooperation zwischen ehrenamtlichen Vorstand und Geschäftsführung eine zentrale Aufgabe einer jeweiligen Vereinsführung.

3.5 Vereinsziel und -konzept als Schlüssel

Ein plausibles und inhaltlich konkretes Vereinskonzept ist die Basis der Identifikation für Mitarbeiter. Damit verbindet sich die Schlüsselfrage, die sich jeder Mitarbeiter früher oder später stellt: Warum mache ich das eigentlich alles?

Die Antwort kann auf verschiedenen Ebenen liegen. Anhand der folgenden Checkliste (Abb. 4) lassen sich die Eckpunkte eines Vereinskonzeptes bestimmen.

Angebotsstruktur

- Für wen machen wir unsere Vereinsangebote?
- Welche Angebote haben wir im einzelnen?
- Auf welchem Leistungsniveau bieten wir unsere Leistungen an?
- Welche Rolle spielen Jugendliche, Senioren oder andere Gruppen für unseren Verein?

Selbstverständnis

- Welche Bedeutung haben bei uns traditionelle Elemente?
- Verstehen wir uns als Dienstleistungsanbieter?
- Bieten wir zuschauerwirksame Leistungen?

Zusammenarbeit

- Wie ist der vereinsinterne Zusammenhang zwischen den Vereinsgliedern (Abteilungen, Sparten) und dem Vorstand?
- Welche Regeln bestehen für den Umgang der Mitarbeiter untereinander?
- Welche Gremien existieren und welche Aufgaben nehmen sie wahr?
- Welches Führungskonzept haben wir?
- Wie wird mit Konflikten im Verein umgegangen?
- Wie ist das Verhältnis der Mitarbeitergruppen untereinander?
- Wie ist unsere Planung für die nächsten 3, 5 oder 10 Jahre?
- Wie ist das Verhältnis von bezahlten und unbezahlten Mitarbeitern?

Abb. 4: Checkliste Vereinskonzept
(in Anlehnung an WADSACK 1996, 33)

Die Abb. 4 gibt nach der Durcharbeitung eine erste Übersicht zum eigenen Vereinskonzep. Wichtig ist, daß es ernst gemeint sein muß und am besten in schriftlicher Form z.B. als „Leitlinien des Vereins“ vorliegt. Ein solches Vereinskonzep muß nachprüfbar die Grundlage der weiteren Vereinsentwicklung sein.

4 Fazit

In allen Sonntagsreden über gemeinnützige Organisationen hat die ehrenamtliche Arbeit einen hohen Stellenwert. Diese Sonntagsreden sind ernst zu nehmen und entsprechen der Realität. Tatsächlich übernehmen gemeinnützige Organisationen und die sie tragenden ehrenamtlichen Mitarbeiter einen unverzichtbaren Gestaltungsauftrag unserer modernen Gesellschaft. Sie sind keine Lückenbüßer, vielmehr helfen sie den Gesellschaften sich zwischen Staat und Wirtschaft zu entwickeln.

Allerdings haben sich dabei in den letzten Jahrzehnten die Rahmenbedingungen wesentlich verändert und das bedeutet auch, daß sich ehrenamtliche Arbeit und gemeinnützige Organisationen verändern. Neue Chancen beinhalten diese Veränderungen. Der allseits beklagte Individualisierungstrend kann dabei durchaus positiv gewendet werden. Es ist festzustellen, daß das ehrenamtliche Engagement nicht nachläßt, sondern zunimmt. Die Formen dieser ehrenamtlichen Tätigkeit haben sich verändert. Eine Möglichkeit auf diese neue Form zu reagieren, ist eine professionelle Bemühung um freiwillige Mitarbeiter. Entsprechende Aktivitäten, z.B. in Form von freiwilligen Agenturen, treten in letzter Zeit in Deutschland verstärkt auf. Grundsätzlich liegt dabei für viele Vereine eine große Chance darin, ihre Vereinsorganisation zu durchforsten und modernen Formen der freiwilligen Arbeit anzupassen.

Literatur

- BADEL, C.: Der Nonprofitsektor in Österreich. In: BADEL, C. (Hrsg.): Handbuch der Non Profit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart 1997, 51-70
- EMRICH, E.: Die Sportvereine vor den Herausforderungen des nächsten Jahrtausends. Eröffnungsvortrag zum DSB-Bundestag. Baden-Baden 1998
- FLIERL, H.: Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege. München 1982
- GRUNOW, D.: Organisierte Solidarität. In: RAUSCHENBACH, T. (Hrsg.): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Frankfurt/M. 1995, 253-279
- PAULWITZ, I.: Bürgerschaftliches Engagement und Professionalität. In: GASKIN, K. u.a.: Ein neues bürgerschaftliches Europa. Freiburg 1996, 241-267
- PRILLER, E.: Struktur und „Innsicht“ des Dritten Sektors. In: Sport im Dritten Sektor. Die gemeinnützige Sportbewegung und ihre Zukunft. (Unveröff. Material eines Workshops an der Führungs-Akademie des DSB). Berlin 1997
- WADSACK, R.: Ehrenamtliche Arbeit im Verein. Niedernhausen 1996
- WAGNER, A.: Der Nonprofit Sektor in der Schweiz. In: BADEL, C. (Hrsg.): Handbuch der Non Profit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart 1997, 35-50

Dr. Herbert DIERKER (siehe S. 8)

Dr. Ronald WADSACK
Bahnhofstraße 1-3
58452 Witten
eMail: rwadsack@aol.com