

Warum US-amerikanische ehrenamtliche Vereinsvorstände leichter zu finden sind!

Zahlreiche Studien belegen, dass das Finden und Binden von ehrenamtlich Engagierten seit einigen Jahren eine große Herausforderung für die deutsche Vereinsarbeit darstellt (in Meier, 2011). Während für gelegentliches Helfen meist einfacher Menschen zu gewinnen sind, ist das Besetzen von Vorstandspositionen eines der größten Problemfelder für die Vereine (Meier, 2011).

Eine qualitative Studie von Stamer (2013) zeigt allerdings, dass in US-amerikanischen Non-Profit Sportorganisationen im Vergleich zu deutschen Sportvereinen und -verbänden die Rekrutierung von ehrenamtlichen Vorständen weniger problematisch ist.

Wie in Deutschland sind die Strukturen in den US-amerikanischen speziell in Sportorganisationen meist sehr ähnlich. Die Amtsperiode von ehrenamtlich gewählten Vorständen beträgt ebenfalls zwei Jahre.

Warum gelingt es nun Organisationen in den USA, leichter Menschen für eine ehrenamtliche Vorstandsposition zu gewinnen?

Basierend auf dem konzeptionellen Hintergrund der Motivationstheorie von Heckhausen (1989), beschäftigt sich die Dissertation von Stamer (2013) damit, dass die Motivation eines Ehrenamtlichen sich zu engagieren ein Produkt aus den eigenen Motiven und den Anreizen durch die Vereine darstellt.

Das bedeutet, dass je mehr Anreize die Situation in den Vereinen für den potenziellen Engagierten präsentiert und mit den Bedürfnissen stimmig ist, desto höher ist die Bereitschaft zur Übernahme einer Aufgabe oder eines Amtes.

Die Motive für ein Engagement im Wandel

Ein Vergleich von Motiven von engagierten Menschen in den USA und Deutschland (Papadakis, 2004; Braun, 2011; Konrath, 2013; Stamer, 2013) zeigt, dass die Motivlagen für ein Ehrenamt in beiden Nationen beinahe identisch sind. Die Studien machen ebenfalls deutlich, dass ehrenamtliches Engagement nicht auf ein bestimmtes Motiv zurückzuführen ist, sondern ein ganzes Bündel von Motiven gleichzeitig oder sukzessiv zum Tragen kommt (in Stamer, 2013).

Allerdings zeigt sich, dass in den letzten Jahrzehnten im Ehrenamt ein Wertewandel stattgefunden hat und dieser Einfluss auf die Motive darstellt. Speziell bezogen auf

Vorstandsämter zeigt u.a. Braun (2008), dass während der "alte" ehrenamtlich Engagierte eine dauerhafte Bindung an die Organisation eingegangen ist, selbstlos und aus Fürsorge gehandelt hat, der "neue" ehrenamtlich Engagierte seine Tätigkeit als zeitlich befristet sieht und pragmatisch und tätigkeitsorientiert ist. Des Weiteren liegen "neue" Motive darin, dass mit der ehrenamtlichen Aufgabe eine biografische Passung, ein Medium zur Selbstfindung, zum Aufbau von sozialen Beziehungen und Netzwerken, eine Erweiterung der eigenen Kompetenz erzielt werden kann (Baur und Braun (2003) in Stamer, 2013). Dieser Wertewandel muss laut Klages (2006) nicht in Opposition zum ehrenamtlichen Engagement stehen. Das eigentliche Problem in diesem Wandel scheint zu sein, dass deutsche Non-Profit Organisationen auf den Motivwandel bis jetzt noch nicht ausreichend und angemessen reagiert haben.

Die Anreize in den Vereinen

Im Hinblick auf die Anreize durch die Institutionen werden in der Studie von Stamer (2013) die Qualität des Vereinsmanagements, die Qualität des Personalmanagements (direkte Führung, PM-Systeme und Personalarbeit (Anerkennung, Rekrutierung, Weiterbildung etc.), die Arbeitscharakteristika (nach Hackman & Oldham (1989)), der Einsatz von Projektarbeit, die Bedeutung der Qualifikation der Führungsverantwortlichen sowie das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Geschäftsführung und Verwaltung untersucht.

Gewinnung und Motivation von ehrenamtlichen Vorständen in den USA

Die Ergebnisse der qualitativen Vergleichsstudie basierend auf Interviews in deutschen und amerikanischen Non-Profit Sportorganisationen zeigen zum Thema Anreize speziell für Vorstandspositionen folgende Ergebnisse (Stamer, 2013):

Bezogen auf die oben aufgeführten Anreize durch die Organisationen können signifikante Unterschiede in der Qualität des Personalmanagements sowie im Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Verwaltung dargestellt werden.

Während in Deutschland derzeit nur ungefähr 35-40 % aller Sportvereine hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung beschäftigen, sind in den USA in allen befragten Organisationen hauptamtliche Mitarbeiter für Verwaltungstätigkeiten präsent. Da das Hauptamt eine erhebliche Entlastung für Vereinsvorstände bezüglich administrativer Tätigkeiten darstellt, scheint das Vorhandensein von hauptamtlichen Mitarbeitern in der Verwaltung ein starker Anreiz für potenzielle Vorstände zu sein.

In Bezug auf das Personalmanagement lässt sich feststellen, dass die US-amerikanischen Organisationen beim Finden und Binden von ehrenamtlichen

Mitarbeitern gezielter auf deren Bedürfnisse und Motive eingehen und die Engagierten entsprechend dieser einsetzen. Da speziell bei der Besetzung von Vorstandspositionen die Motive nach McClelland's Bedürfnistheorie (1985) vorwiegend im Leistungs- und Machtmotiv sowie Schwerpunkte auf der biografischen Passung, im Aufbau von Netzwerken und Beziehungen etc. liegen, stellen die Verantwortlichen bei der Suche von Vorstandsmitgliedern die Erfüllung dieser Bedürfnisse direkt in Aussicht.

Bei der Rekrutierung von Vorständen in den USA werden außerdem Instrumente wie dokumentierte Aufgabenbeschreibungen, Organigramme und Kompetenzregelungen eingesetzt und den Anwärtern dargelegt. Mit diesen Vorlagen können sich diese vorab einen detaillierten Überblick über ihr zukünftiges Tätigkeitsfeld verschaffen.

Des Weiteren setzen die US-Organisationen einen Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildung, welches Vorständen die Möglichkeit bietet, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Während in den deutschen Vereinen Anerkennung häufig erst nach langjähriger Tätigkeit durch Medaillen, Urkunden und Nadeln stattfindet, setzen die US-amerikanischen Organisationen auf regelmäßiges und dauerhaftes positives Feedback sowie Dankeschön in anderen Formen wie z.B. Einladungen zum Essen, gemeinsame Veranstaltungen, Dankeschreiben, Gutscheine für Events, Golfturniere, Freibad oder Fitnessstudio.

Ein weiterer Fokus in amerikanischen Non-Profit Organisationen liegt auf erfolgreiches Projektmanagement. Durch Projektarbeit können zum einen neue Engagierte für zeitlich befristete Tätigkeiten gefunden werden, zum anderen ermöglichen Aufgaben, die vom Vorstand als Projektarbeit an andere Ehrenamtliche abgegeben ("outsourct") werden, den Vorständen neue Freiräume, um sich u.a. der strategischen Organisationsentwicklung zu widmen.

Unumstritten haben die amerikanischen Organisationen einen Vorteil, wenn es bei der Besetzung von Vorstandspositionen mehrere potenzielle Kandidaten gibt, da in diesem Fall gezielt und nach vorhandener Kompetenz die Positionen entsprechend besetzt werden können. Anders in Deutschland, wo es schwierig ist, überhaupt Anwärter für die Vorstandsfunktionen zu finden und oftmals Kompromisse in Bezug auf geeignete Qualifikationen und Kompetenzen für ein Amt eingegangen werden müssen, damit ein Amt überhaupt besetzt wird.

In der Darstellung von konkreten und detaillierten Plänen wie Weiterentwicklungen und Verbesserungen im Bereich Personalmanagement in Zukunft angegangen werden, zeigt sich, dass die US-Non-Profit Organisationen den Deutschen voraus sind. Bei der Befragung in deutschen Sportorganisationen wird die Unklarheit und

Unsicherheit, wie mit dem Thema Förderung von Ehrenamtlichen in Zukunft umgegangen werden kann, deutlich.

Handlungsempfehlung für die deutschen Vereine

Obgleich die Studien (Stamer, 2013 und 2014) den Schwerpunkt auf die Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen setzt, lassen sich nachfolgende Handlungsempfehlungen sicherlich auch auf andere Vereinsarten übertragen.

1. Hauptamtliche Mitarbeiter für administrative Tätigkeiten werden in Zukunft unabdingbar sein, um Vorstände zu gewinnen. Das potenzielle Vorstandsmitglied, das im Berufsleben stark eingebunden ist, braucht zukünftig mehr Freiräume, um sich anstatt Verwaltungstätigkeiten u.a. Aufgaben in der strategischen Vereinsentwicklung widmen zu können.

Zur Realisierung der Einstellung einer hauptamtlichen Verwaltung gibt es u.a. für Vereine, für welche dieser Schritt eine große finanzielle Herausforderung darstellt, erprobte Modelle wie z.B. Kooperationen mit anderen Vereinen in Bezug auf Mitgliederverwaltung, Abrechnungen etc., oder Einstellung einer 450 Euro Arbeitskraft mit Heimarbeitsplatz.

2. Vereine müssen zukünftig einen Schwerpunkt auf das Personalmanagement oder auch Ehrenamtsmanagement setzen.

Dahinter stehen ein Konzept, sowie entsprechende Instrumente, welche sich intensiv mit Möglichkeiten zur Rekrutierung, zur Weiterentwicklung, zur Anerkennungskultur, zur direkten Unterstützung und Coaching von Ehrenamtlichen beschäftigt. Diese Aufgabe kann z.B. durch ehrenamtliche Ehrenamtskoordinatoren erledigt werden, die sich ausschließlich mit der Weiterentwicklung und Förderung des Ehrenamtes im Verein befassen.

3. Der Einsatz von Projektarbeit im Verein ermöglicht neuen potenziellen Engagierten ein zunächst zeitlich befristetes "Schnuppern" im Verein, in welchen nach Bedürfnissen und Kompetenzen mitgearbeitet werden kann. Zum anderen stellt Projektarbeit eine Entlastung für die Vorstände dar. In diesem Zusammenhang sollten sich Vereine Gedanken machen, welche Tätigkeiten (über die Vereinsveranstaltungen hinaus) in Form von Projekten durchgeführt werden können.

Die Studie von Stamer (2013) zeigt außerdem, dass die Gewinnung von qualifizierten Vereinsverantwortlichen signifikante Auswirkungen auf die Qualität des Vereinsmanagements und des Personalmanagements, auf die Arbeitscharakteristika und auf die Projektarbeit haben, situative Merkmale, die wiederum wichtige positive Anreize für die Motivation aller ehrenamtlichen Mitarbeiter darstellen, eine Aufgabe oder ein Amt in den Vereinen zu übernehmen oder fortzusetzen.

Dr. Katja Stamer ist ehemalige hauptamtliche. Geschäftsführerin im Sportverein (2002-2006), heute ehrenamtlich tätig in der Ehrenamtsentwicklung im Verein und Verband, Übungsleiterin, wohnhaft und tätig in den USA (2006-2010), Professorin für Wirtschaftswissenschaften sowie Referentin für Ehrenamtsentwicklung und -förderung.

Kontakt: katjastamer@gmail.com

Quellen:

Braun S. (2008). Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt. *BBE Newsletter* 13/2008.

Braun, S. (2011). Aktiver um Freiwillige werben! *WSJ, Sport in Baden-Württemberg*, 04/2011 S. 26.

Hackman, Richard; Oldham, Greg R. (1975): *Development of the job diagnostic survey*. In: *Journal of Applied Psychology* 60 (1975) 2, S. 159 - 170.

Heckhausen J., Heckhausen H. (2010). *Motivation und Handeln*. 4. Aufl. Springer: Berlin Heidelberg.

Klages, Helmut/Gensicke, Thomas (2006): *Wertesynthese – funktional oder dysfunktional*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58. JG (2), S. 332–351.

Konrath, S.; Fuhrel-Forbis, A.; Lou, A.; Brown, S. (2011). *Motives for Volunteering Are Associated With Mortality Risk in Older Adults*. *American Psychological Association, Health Psychology*, 2012, Vol. 21 Nor. 1, 87-96.

McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812-825.

Meier, H. (2011). Personalmanagement im Sportverein. *Vortrag Fachtag Personalentwicklung, BSE, Pforzheim 02/2011*.

Papadakis, K., Griffin, T., Frater J. (2004). *Understanding Volunteers` Motivations*.

Proceedings of the 2004 Northeastern Recreation Research Symposium. S.

321-326.

Stamer (2013). Förderung ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen. Dissertation. Ruhr Uni Bochum. <http://www-brs.ub.ruhr-uni-bochum.de/netahtml/HSS/Diss/StamerKatja/diss.pdf>

Stamer (2014). Ehrenamt-Management. Impulse und praktische Hilfestellungen zur Förderung des Ehrenamtes in Sportvereinen. Cuvillier Verlag: Göttingen.