

in Zusammenarbeit mit dem

Zukunft schützen



DIE ZUKUNFT DES EHRENAMTS

- Wertewandel auch in
Alpinvereinen? -

28. bis 30. November 1997

Protokolldienst

5/98

TAGUNGSLEITUNG

Klaus Strittmatter
Studienleiter
Evangelische Akademie Bad Boll

Alfred Siebert
Hauptgeschäftsführer DAV

TAGUNGSORT

Evangelische Akademie Bad Boll
Akademieweg 11, 73087 Bad Boll
Telefon 07164 / 79-0 (Zentrale)
Telefax 07164 / 79-440

TAGUNGSNUMMER:

66 04 97

TAGUNGSKOSTEN

Unterkunft, Verpflegung 134,- DM
Kursgebühr (einschl. Protokoll) 75,- DM
Zuschlag für Einzelzimmer (soweit vorhanden) 30,- DM
Kurtaxe 4,- DM
Gesamtkosten einschl. Kurtaxe gegen Nachweis. Im Doppelzimmer 100,- DM

Die Preise gelten für die gesamte Tagung. Nicht beanspruchte Einzelleistungen können nicht rückvergütet werden.

BEZAHLUNG

Die Bezahlung erbiten wir bei Ankunft an der Rezeption unseres Hauses oder per Banküberweisung (mind. 2 Wochen vor Tagungsbeginn):
Konto 67 933 bei der Kreissparkasse Göppingen (BLZ 610 500 00).

ANFRAGEN

biten wir zu richten an die Evang. Akademie, z. Hd. Frau Pawel, Tel. 07164 / 79-229 (nur vormittags)

ANMELDUNG

Ihre Anmeldung (mit Angabe der Tagungsnummer) erbiten wir auf beiliegender Anmeldekarte bis spätestens **Mittwoch, 12. November 1997**. Ihre Anmeldung ist angenommen, wenn wir nicht ausdrücklich wegen Überfüllung absagen. Eine Teilnahmebestätigung erfolgt nicht. Bei Verhinderung bitten wir um sofortige Nachricht, spätestens jedoch eine Woche vor Veranstaltungsbeginn. Bei späterer Absage müssen wir 25% der Gesamtkosten in Rechnung stellen.

ANREISE

Mit der Bahn bis Göppingen ab Omnibusbahnhof (100 m links vom Bahnhof) Busverbindung (Bussteig K, Linie 20) nach Bad Boll, Haltestelle Kurhaus / Evangelische Akademie. Fahrtdauer ca. 20 Minuten. Abfahrtszeiten in Göppingen: 16.00, 16.20, 16.40, 17.00, 17.20, 17.40 Uhr.

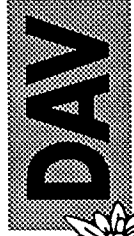
Mit dem Pkw über die Autobahn A8 Stuttgart / München, Ausfahrt Aichelberg / Bad Boll, Weiterfahrt in Richtung Göppingen; nach ca. 5 km Abzweigung nach rechts, nach ca. 100 m rechts Einfahrt zur Akademie.

HINWEISE

Ganz in der Nähe der Akademie befinden sich ein Thermalbewegungsbad und ein Wald-Trimmpfad. Die Umgebung der Akademie am Fuße der Schwäbischen Alb lädt zu Spaziergängen ein.

in Zusammenarbeit mit dem

Zukunft schützen



Deutscher Alpenverein e.V.



Die Zukunft des Ehrenamts

- Wertewandel auch in Alpinvereinen? -

Tagung vom 28. bis 30. November 1997
in der Evangelischen Akademie Bad Boll

Das Ehrenamt - ein Wert vergänger Zeit?

Das scheint jedenfalls so. Zumindest dann, wenn es darum geht, weniger attraktive Ämter zu besetzen oder Nachfolge für bestimmte Funktionen zu finden. Droht die Gesellschaft zu verarmen? Junge und ältere Menschen, Frauen und Männer orientieren sich neu; das gilt auch für die Personalentwicklung im Sport ganz allgemein und in den Alpinvereinen im besonderen.

Welche Position kommt dem Ehrenamt in dieser Zeit des Wertewandels zu?

Gemeinsam - Deutscher Alpenverein und Evangelische Akademie Bad Boll - laden wir Betroffene und Interessierte ein, um Erfahrungen auszutauschen und um Lösungsansätze zu suchen.

Herzlich willkommen in Bad Boll!

Evangelische Akademie Bad Boll
Klaus Strittmatter

Deutscher Alpenverein e. V.
Alfred Siebert

Freitag, 28. November 1997 bis

- 17.30 Anreise
- 18.00 BEGRÜßUNG UND EINFÜHRUNG
Was hindert in der heutigen Zeit, ein Ehrenamt zu übernehmen?
Klaus Strittmatter,
Evangelische Akademie Bad Boll
Alfred Siebert, DAV
- Abendessen
- Aussprache in Gesprächskreisen an Tischen - open end -

Samstag, 29. November 1997

- 8.00 Morgenandacht in der Kapelle
anschließend Frühstück
- 9.15 Das Ehrenamt in einer Zeit des Wertewandels
Prof. Dr. Wolfgang Huber,
Bischof von Berlin-Brandenburg
- 10.00 Aussprache
- 10.30 Pause
- 11.00 Personalentwicklung in Sportorganisationen: Junge Menschen und Frauen im Ehren- und Hauptamt
Sylvia Schenk, Vizepräsidentin der Deutschen Olympischen Gesellschaft, Frankfurt
- 11.45 Aussprache
- 12.30 Mittagessen
- 14.00 Nachmittagskaffee
- 14.30 Voraussetzungen für ein gelingendes Ehrenamt
Diskussion in Kleingruppen - Teil I

15.30 Pause

- 16.00 Null Bock auf Ehrenamt
- Jugendliche denken und handeln anders
Rollenspiel von 3-4 Jugendlichen (Mädchen und Jungen) im Plenum
Verantwortlich: Dr. Johannes Rauschnabel,
DAV-Jugend

- 16.30 Alpingemeinschaften - Einübungsfeld für Gemeinsinn
Diskussion in Kleingruppen - Teil II

- 17.30 Formulierung der Ergebnisse für das Plenum am Sonntag

18.00 Abendessen

- 20.00 Bolivien in Wort und Bild
Alexander Ritzer berichtet von einer Expedition der Jugend des DAV und ihren Konsequenzen

Sonntag, 30. November 1997

- 8.15 Frühstück
- 9.15 "Für's Leben begabt - begabt zur Zukunft" - Sonntägliche Betrachtungen zum Tagungsthema
Oberkirchenrat Heiner Küenzlen,
Stuttgart
- 10.00 Pause
- 10.15 Was eine alpine Gemeinschaft mir bedeutet?
Josef Klenner, 1. Vorsitzender des DAV
- 11.00 Die Bedeutung ehren- und hauptamtlichen Engagements in der Zivilgesellschaft
Plenumsausprache anhand der Gruppenberichte
- 12.00 Resümee der Tagung
- 12.30 Abschluß der Alpinismustagung 1997 mit dem gemeinsamen Mittagessen

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| EINFÜHRUNG UND BEGRÜSSUNG | |
| Klaus Strittmatter für die Ev. Akademie | 1 |
| Alfred Siegert für den DAV | 2 |
| WAS HINDERT IN DER HEUTIGEN ZEIT, EIN EHRENAMT ZU ÜBERNEHMEN? | |
| Thesen | |
| Klaus Strittmatter | 4 |
| PERSONALENTWICKLUNG IN SPORTORGANISATIONEN: JUNGE MENSCHEN UND FRAUEN IM EHREN- UND HAUPTAMT | |
| Sylvia Schenk | 7 |
| DISKUSSION | 20 |
| DAS EHRENAMT IN EINER ZEIT DES WERTEWANDELS | |
| Prof. Dr. Wolfgang Huber | 22 |
| DISKUSSION | 32 |
| ARBEITSGRUPPEN (Zusammenfassung) | 34 |
| NULL BOCK AUF EHRENAMT - Jugendliche denken und handeln anders - Rollenspiel von 3 bis 4 Jugendlichen (Mädchen und Jungen) im Plenum Dr. Johannes Rauschnabel | 46 |
| BOLIVIEN IN WORT UND BILD Eine Expedition der Jugend des Deutschen Alpenvereins (JDAV) und ihre Konsequenzen | |
| Alexander Ritzer | 50 |
| WAS EINE ALPINE GEMEINSCHAFT MIR BEDEUTET? | |
| Josef Klenner | 52 |
| RESÜMEE | |
| Harald Dobner | 57 |
| ANHANG | 59 |

Dieses Protokoll gibt lediglich Ausführungen von Referentinnen und Referenten sowie Tagungsteilnehmerinnen und Tagungsteilnehmern wieder. Eine Stellungnahme der Evangelischen Akademie Bad Boll ist mit dieser Veröffentlichung nicht ausgesprochen.

Die hier veröffentlichten Referate werden im allgemeinen aufgrund vorgelegter Manuskripte oder mitgeschnittener Bandaufnahmen erstellt.

Alle Rechte für die weitere Verwendung des Inhalts der Referate liegen bei den Referentinnen und Referenten.

PRESSESTELLE DER EVANGELISCHEN AKADEMIE BAD BOLL

EINFÜHRUNG UND BEGRÜSSUNG

Klaus Strittmatter für die Ev. Akademie

Zusammen mit den Verantwortlichen des Deutschen Alpenvereins freue ich mich, Sie in der Evangelischen Akademie begrüßen zu dürfen. Sie haben - Ihre Anwesenheit zeigt es - sich auf ein brisantes und wichtiges Thema unserer Zeit eingelassen: *die Zukunft des Ehrenamtes und den Wertewandel*. Nicht nur Vereine und Verbände sind in den sogenannten "Wertewandel" einbezogen, nein, unsere gesamte Gesellschaft tut sich schwer, vor allem der nachwachsenden Generation Orientierungen anzubieten: Orientierung, wichtig und notwendig für Gemeinschaften wie die Familie, den Verein und Verband oder andere.

Doch gerade in den Vereinen und Verbänden scheinen wir an Grenzen zu stoßen. "Zivilgesellschaft, die hätte ich ganz gerne, doch den Einsatz dafür überlasse ich anderen." Trotz plus/minus 12 Millionen Ehrenamtlichen, die es zur Zeit in unserer Gesellschaft laut entsprechenden Umfragen geben soll, scheinen sie oft gerade dort zu fehlen, wo man sie dringend benötigt. Liegt die Zukunft in der vermehrten Hauptberuflichkeit, sind die Aufgaben nach Zeitbudget und Inhalt für Ehrenamtliche zunehmend unattraktiv, oder gibt die Arbeitswelt Bedingungen vor, die sich bis ins Ehrenamt hinein als zu kompliziert erweisen? Haben Frauen es nach wie vor nicht leicht, sich in den meist von Männern vorgegebenen Rahmen ehrenamtlich zu bewegen? Fragen und Problemanzeigen überwiegen die Antworten.

Sie, die Sie hier im Saal versammelt sind, wissen, daß ein Abflachen von Ehrenamtlichkeit, von bürgerschaftlichem Engagement den Niedergang nicht nur mancher Vereine und Verbände nach sich ziehen wird, sondern daß die gesamte Gesellschaft den Wert des Gemeinsinns verlieren wird. Das Humanum droht verlorenzugehen! Es ist verdienstvoll, daß Sie dem entgentreten wollen. Hierzu bedarf es möglicherweise neuer Gedanken, neuer Ansätze, ja, neuer Rahmenbedingungen.

Nach der Begrüßung durch meinen für die Tagung Mitverantwortlichen, Herrn Siegert, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Alpenvereins, erkläre ich diesen Festsaal, in dem Sie an Tischen sitzen, zu vielen kleinen Vorstandssitzungen, die ihre Tagungsordnung zum Thema "Personalentwicklung in meinem Verein" mit einem Arbeitsessen beginnen. Nach Beendigung des Essens erhalten sie eine Tischvorlage zur Thematik mit folgenden Tagesordnungspunkten:

- TOP 1 Was verstehe ich unter der Bezeichnung "Ehrenamt"?
- TOP 2 Was erschwert bzw. hindert, ein Ehrenamt zu übernehmen?
- TOP 3 Wie können Hinderungen überwunden werden?

Ihre Aufgabe wird es sein, die Tischvorlage im Austausch Ihrer Erfahrungen und Vorstellungen zu bearbeiten und im Verlauf der Tagung zu ergänzen, zu präzisieren bzw. zu ändern, um am Ende unseres Zusammenseins ein eigenes "Protokoll" dieser Tagung mit nach Hause nehmen zu können. Nochmals herzlich willkommen in Bad Boll!

Alfred Siegert für den DAV

Über etwas, was problemlos läuft, denkt man gewöhnlich nicht viel nach. Das ist wie bei einem Automotor. So lange der Motor vor sich "hinschnurrt", kann man/frau sich auf den Verkehr, auf die Landschaft, auf Beifahrer usw. konzentrieren. Ein einziges nervöses Zucken unter der Motorhaube läßt die volle Aufmerksamkeit dem Motor gelten.

Bedeutet die Diskussion in der Akademie an diesem Wochenende zum Thema Ehrenamt schon, daß wir die Aufmerksamkeit einem "zuckenden Motor" schenken?

Wenn man einige Einzelereignisse betrachtet, könnte man fast zu dieser Auffassung gelangen:

Bei mehreren Sektionen des DAV mußte durch das Gericht ein Notvorstand eingesetzt werden, weil sich nach dem Zurückziehen des alten Vorstandes aus diesem Ehrenamt keine Nachfolger gefunden hatten. In der JDAV wurde mehrfach darüber geklagt, daß sich für die ehrenamtliche Tätigkeit in der Jugendarbeit keine Jugendlichen auf ehrenamtlicher Basis finden ließen. In der Folge entstanden in fast allen Bundesländern Landsjugendgeschäftsstellen mit hauptberuflicher Besetzung. Von manchen Sektionen wird die Lösung vieler Hüttenprobleme in einer hauptberuflichen, professionellen Hüttenverwaltung, etwa einer "Hüttenverwaltungs-GmbH" gesehen. Die vielen, heute tätigen ehrenamtlichen Hüttenwarte und -referenten seien mit der ihnen zukommenden Aufgabe überfordert.

Läuft also alles darauf hinaus, Ehrenamt durch Hauptberuf zu ersetzen?

Fast könnte man dies angesichts der vorgetragenen Beispiele annehmen. Wären da nicht auch noch die sehr positiven Beispiele. Wer etwa den Frühschoppen nach der erfolgreich durchgeführten Hauptversammlung des DAV in Eichstätt 1997 miterlebt hat, konnte sehen, wie Ehrenamt auch Spaß machen kann in einer Sektion. Dort war nämlich bei den Helfern die Begeisterung über die erfolgreich durchgeführte Veranstaltung zu spüren, die Akteure wurden von der Vorstandschaft in gelungener Weise bestärkt und anerkannt. Ähnliches ließe sich von vielen anderen Sektionen berichten.

Sicher sind deshalb die oben aufgeführten negativen Beispiele noch lange nicht repräsentativ, doch sollten sie auch nicht übersehen werden.

Denn der DAV und seine Sektionen sind ausschließlich ehrenamtlich geführt! Dabei verstehen sich die hauptberuflichen Mitarbeiter des DAV und der Sektionen in erster Linie als Zuarbeiter für die Entscheidungen der ehrenamtlich geführten Gremien!

Was sind aber Gründe für Ressentiments, die viele Menschen einer ehrenamtlichen Mitarbeit in einer Sektion entgegenbringen?

Sehen wir uns einmal einen durchschnittlich besetzten Vorstand einer Sektion an. Da gibt es einen Ersten Vorsitzenden, einen Zweiten Vorsitzenden, den Schatzmeister, den Schriftführer und den Jugendreferenten. Häufig gehören noch der Naturschutzreferent, der Ausbildungsreferent, der oder die Hüttenreferenten dem Vorstand an, im erweiterten

Vorstand kommt vielleicht noch ein mehrköpfiger Beirat hinzu, macht alles in allem 10 bis 20 Personen.

Ist die erfreulich hohe Zahl der ehrenamtlich Tätigen (im gesamten DAV kommen da um die 5.000 bis 8.000 Vorstandsmitglieder zusammen) nicht auch gleichzeitig die Crux für die an einer Mitarbeit Interessierten?

Große Entscheidungsgremien neigen dazu, Probleme zu zerreden, Entscheidungen nur nach langen und nervenaufreibenden Debatten zu fällen, den Verein über langwierige Entscheidungsprozesse insgesamt unbeweglich zu machen.

Dagegen steht, daß mit größeren Vorstandschaften die Lasten besser zu verteilen sind, mehr Sachverstand in die Entscheidungen (aus anderen Bereichen) einfließen kann.

Oder sollte man doch den Weg gehen, wie ihn die Wirtschaft vorzeichnet, nämlich schnelle Entscheidungen durch kompetente, kleine Gremien, schnelleres Reagieren auf aktuelle Entwicklungen, geringere Kosten durch Lösen der Probleme, anstatt diese vor sich herzuschieben?

Werden potentiell Interessierte von der derzeitigen Unübersichtlichkeit der Entscheidungswege abgeschreckt, oder schreckt mehr die Arbeitsfülle eines kleinen Gremiums?

Ist das "Sich-einbringen-Können" in die Entscheidungsfindung höher zu bewerten als die Frustration darüber, daß in den großen Gremien nichts weitergeht?

Die zweifellos erforderliche Gratwanderung, die schnellen und nachweisbaren Erfolgserlebnisse in der Mitarbeit zu gewährleisten und gleichzeitig viele Gesichtspunkte zu berücksichtigen, ist diese in einem großen Verband wie dem DAV überhaupt leistbar, in der eher überdemokratisierten Gesellschaft der Vereine überhaupt möglich oder gewollt?

Oder gibt es nur einen leicht festzumachenden Widerspruch zwischen einem breit gestreuten ehrenamtlichen Engagement, vor allem im sozialen Bereich, gleichzeitig aber eine Vereinsmüdigkeit, die sich nicht zuletzt in einer geringeren Bereitschaft zur Mitarbeit für das Gemeinwohl des Vereins ausdrückt?

Liegt dies vielleicht auch an den komplexen Entscheidungsstrukturen des DAV, an der Unübersichtlichkeit der Entscheidungswege?

Warum engagieren sich Kletterer von DAV-Sektionen im Problemkreis Klettern und Naturschutz zusätzlich in den IG-Klettern, rechnen jeden noch so kleinen Erfolg dann auch dieser Organisation zu, obwohl doch nachweisbar alle Finanzierung und der Großteil aller Aktionen vor Ort nur vom DAV kommen, der DAV also alle Aktionen in diesem Zusammenhang erst ermöglicht hat?

Die Themen ließen sich hier im Rahmen dieser Einführung noch beliebig erweitern. Es gibt sicher ein weites Feld für Analysen und Lösungsansätze. Im Rahmen dieser Tagung der Evangelischen Akademie wird sicher ein bekannt offenes Gesprächsklima zu fruchtbaren Diskussionen führen. Ich freue mich jetzt schon darauf.

WAS HINDERT IN DER HEUTIGEN ZEIT, EIN EHRENAMT ZU ÜBERNEHMEN? Thesen

Klaus Strittmatter

Anhand dieser Tischvorlage wollen wir - jede/r mit sich, jedoch auch am "Stammtisch" mit anderen Gesprächspartnerinnen und -partnern - dieser Frage nachgehen.

Zuerst die aufgeführten Hinderungen (Ausreden?) überprüfen, weitere erfahrene bzw. vermutete dazufügen, dann in einem zweiten Schritt möglichst zu jeder Schwierigkeit Entgegnungen formulieren und in den zwei folgenden Tagen die eigene Niederschrift überprüfen, abhaken, verstärken, neu formulieren bzw. feststellen, was offen bleibt.

1. Was verstehe ich unter der Bezeichnung Ehrenamt?

Ehrenamtlich tätig ist jemand, der freiwillig, für "längere Zeit" und "ohne finanziellen Gewinn" einen Beitrag für die Gesellschaft (z.B. in Kirche oder Vereinen bzw. in Sektionen) und damit zur eigenen Lebenserfüllung leistet.

Zum Kreis der ehrenamtlich Tätigen gehören demgemäß im engeren Sinn alle Personen, die in Organe oder Gremien von Kirche und Sport bzw. Alpinvereinen gewählt oder berufen sind, im weiteren Sinn aber auch solche, die aufgrund einer Beauftragung oder Bereitschaft mitarbeiten (z. B. Platzwarte, Hüttenwarte, "stille Helfer", Kindergottesdiensthelfer, Jugendleiterinnen und Jugendleiter usw.), und auch Übungsleiterinnen und -leiter sind ehrenamtlich tätig, sofern sie den Kriterien der Definition (Absatz 1) gerecht werden.

Ehrenamtliche Tätigkeit wird in der Regel außerhalb der beruflichen Arbeitszeit, also in der Freizeit erbracht.

Erläuterungen:

"Längere Zeit": Es sind nicht einmalige Leistungen gemeint. Wer ehrenamtlich tätig ist, verpflichtet sich in der Regel für eine Amtszeit oder eine durch die Anforderungen der Aufgabe bedingte Zeitspanne.

"Ohne finanziellen Gewinn": Die Tätigkeit ist unentgeltlich in dem Sinne, daß die Kosten für eigene materielle Aufwendungen erstattet werden können, es aber keine Entlohnung für die eingebrachten Leistungen und die zur Verfügung gestellte Zeit gibt.

2. Was erschwert bzw. hindert die Übernahme eines Ehrenamtes? Welche Lösungen gibt es dafür?

Erste Schwierigkeit: Wie die Voraussetzungen für ein Angebot der Vereine/Sektionen bewahrt und weiterentwickelt werden können, trifft nicht das Interesse der Inanspruchnehmenden, ist nicht das Problem der Mitglieder.

Lösungen:

Zweite Schwierigkeit: Soziales Lernen ist weithin nicht mehr möglich (Alleinerziehende, Einzelkinder...) sich - schon als Kind - in eine Gemeinschaft einzuüben und sich für diese Gemeinschaft einzusetzen, wird zunehmend erschwert bzw. nicht erlernt.

Lösungen:

Dritte Schwierigkeit: Warum sollen Kinder, frühzeitig an materielles "Haben" gewöhnt, sich ausgerechnet als Jugendliche und Erwachsene unentgeltlich "ideell" für eine Gemeinschaft / für einen Verein / für eine Gruppe engagieren?

Lösungen:

Vierte Schwierigkeit: Menschen stehen in der Zeit, in der sie für kontinuierliches ehrenamtliches Tun benötigt werden, nicht bzw. nicht regelmäßig zur Verfügung (Schichtarbeit im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung).

Lösungen:

Fünfte Schwierigkeit: Keine Zeit! Aufgrund der Arbeitszeitverteuerung sind zunehmend mehr Menschen angehalten, sich in ihrer Nichterwerbszeit beruflich fortzubilden bzw. umzuschulen, da sonst der Arbeitsplatz verlorenzugehen droht.

Lösungen:

Sechste Schwierigkeit: "Gemeinsames" familiäres Leben findet nur noch statt, wenn die Ehepartner und die Kinder ein "gemeinsames Wochenende, einen gemeinsamen Sonntag" finden und dann nicht zuhause sind, da sie zuhause auseinanderlaufen ("Wochenend-Mobilität!").

Lösungen:

Siebte Schwierigkeit: Neben den Vereins-/Sektionsangeboten gibt es "berufliche Freizeitgestalter", die potentielle "Ehrenamtliche" als "Teilzeitbeschäftigte" besser honorieren (Sportverein versus Fitneß-Studio; Musikverein versus Musikschule; Alpin- bzw. Wandervereine versus Reisebüro usw.).

Lösungen:

Achte Schwierigkeit: Hierarchie und lange Amtszeiten ergeben Ämterhäufung und vermitteln Ehrenamtlichen das Gefühl, keine entscheidende Mitsprache an der Basis zu haben ("Die da oben und wir da unten!").

Lösungen:

Neunte Schwierigkeit: Den Frauen und Mädchen bieten Gesellschaft, Vereine, Verbände nicht die gleichen Qualifizierungsmöglichkeiten wie den Männern bzw. in der Regel nur in den für Männer günstigen Bedingungen (Mobilität, Tageszeiten usw.).

Lösungen:

Zehnte Schwierigkeit: Eine nicht aufeinander abgestimmte "Arbeitsplatzbeschreibung" bedeutet Sand im Getriebe eines gelingenden Miteinanders des haupt- und des nebenberuflichen bzw. ehrenamtlichen Engagements.

Lösungen:

Elfte Schwierigkeit: Ich traue mich nicht, da auch im Ehrenamt zunehmend mehr eine hohe "Professionalität" erwartet wird bzw. vonnöten ist.

Lösungen:

PERSONALENTWICKLUNG IN SPORTORGANISATIONEN: JUNGE MENSCHEN UND FRAUEN IM EHREN- UND HAUPTAMT

Sylvia Schenk

Was hindert in der heutigen Zeit, ein Ehrenamt zu übernehmen? Ich antworte provozierend und knapp: das Ehrenamt selber. Es fängt schon mit dem Begriff an. International spricht man nicht vom Ehrenamt, sondern von den Freiwilligen. Am 5. Dezember findet der Internationale Tag der Freiwilligen statt. An diesem Tag feiern auch wir Deutschen inzwischen das Ehrenamt, aber es ist festzustellen, daß man allein schon in bezug auf die Begrifflichkeit immer mehr überlegt, ob man nicht einen anderen Namen braucht. Ein Begriff hat ja dann auch etwas mit Inhalten zu tun, und ich glaube, daß das Verständnis von Ehrenamt, das die meisten von uns immer noch haben, oft andere, Neue, die noch nicht im Ehrenamt sind, daran hindert, ein Ehrenamt zu übernehmen. Wenn eine Ware nicht mehr so häufig gekauft wird, wie man dies gerne hätte, kann man nicht sagen, die Menschen sind so blöd geworden, daß sie nicht mehr wissen, was ihnen tolles angeboten wird, sondern man muß überlegen, ob vielleicht die Ware oder die Verpackung veraltet oder ob die Werbung schlecht ist. Genauso sollten wir uns der Frage nach dem Ehrenamt annehmen: Was haben wir zu bieten? Wie „verpacken“ wir es? Wie verkaufen wir es besser?

Ein schönes Beispiel dafür, wie man Arbeit, die nicht entlohnt werden soll, verkaufen kann, steht in dem Buch „Tom Sawyer“, das Mark Twain Ende des letzten Jahrhunderts geschrieben hat. Ich möchte kurz das zweite Kapitel von „Tom Sawyer“ zusammenfassen: Der zehnjährige Tom soll als Strafe für einen seiner Streiche am Samstagnachmittag den Gartenzaun streichen, 35 Meter lang und 9 Fuß hoch. Er steht verzweifelt davor, als einer seiner Spielkameraden auf dem Weg zum nachmittäglichen Schwimmen im nahen Fluß vorbeikommt und ihn verspottet: „Hallo, alter Freund, du mußt also arbeiten, was?“ Tom schaltet blitzschnell und fragt zurück: „Was nennst du denn arbeiten? Ich weiß nur, daß es Tom Sawyer Spaß macht.“ Nach zähem Verhandeln unter Hinweis darauf, daß Jungs in ihrem Alter nicht ohne weiteres einen Gartenzaun streichen dürfen und die meisten dies auch gar nicht können, erlaubt Tom seinem Kameraden gnädig, auch ein paar Latten zu streichen, allerdings nur gegen Bezahlung. Nach und nach kommen alle Jungen des Dorfes vorbei. Mark Twain schreibt: „Sie kamen, um sich lustig zu machen, und

sie blieben, um zu pinseln.“ Am Ende des Nachmittags war der Zaun dreimal tiptopp übergestrichen und Tom Sawyer der reichste Junge des Dorfes. Und Mark Twain schlußfolgert: Wäre Tom ein großer und weiser Philosoph gewesen wie der Verfasser dieses Buches, würde er nun verstanden haben, daß Arbeit immer nur das ist, was man tun muß, und Vergnügen das, was man gern tut.

Wir können natürlich sagen: Ende des 19. Jahrhunderts, zehnjährige Jungens und das alles am Mississippi, was hat das denn mit uns heute zu tun? Ich glaube, daß in dieser Geschichte ein paar Prinzipien angesprochen werden, mit denen wir uns auseinandersetzen sollten, wenn wir überlegen, wie wir heute das Ehrenamt an den Mann oder an die Frau bringen.

Ehrenamt heißt, ich gebe dir ein Amt und du kriegst dafür Ehre. Damit bin ich wieder bei dem Wort Ehrenamt. Es stellt sich die Frage, ob wir dieses Wort eigentlich auf Dauer beibehalten wollen, ob es für alle Fälle, in denen wir Mitarbeit erwünschen, noch paßt. Denn wen interessiert heute noch Ehre? Das ist ja ein Begriff, von dem man nicht so recht weiß, wie man ihn heute einordnen soll. Worauf kommt es also an, wenn wir unentgeltlich zu leistende Arbeit verkaufen wollen?

Zunächst einmal bräuchten wir eigentlich in jedem Vorstand einen Tom Sawyer, einen der dafür zuständig ist, Mitarbeiter zu gewinnen. Ich habe den Jahresbericht 1996 durchgelesen, der dieses Jahr vom Deutschen Alpenverein in Eichstaedt vorgelegt wurde. Wenn ich mir diesen Bericht anschau, habe ich das Gefühl, der Deutsche Alpenverein hat mit der Frage Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt kein Problem. Dieses Problem kommt nämlich nicht vor. Von 99 Seiten Bericht gibt es eine halbe Seite, auf der Mitarbeit angesprochen wird. Dabei handelt es sich um Veränderungen in der Geschäftsstelle. Das ist aber kein Sonderfall des Deutschen Alpenvereins, sondern das ist in anderen Sportorganisationen genauso, daß diesem Thema dort, wo ein Jahresbericht stattfindet, so gut wie keine Zeile gewidmet wird. Lediglich in dem Konzept „Wie wir neue Mitglieder gewinnen“, ebenfalls in Eichstaedt vorgelegt, gibt es einen Unterpunkt, auch relativ kurz: „Ehrenamtliche gezielt gewinnen und fördern“. Wenn der Deutsche Alpenverein sein Ziel, bei den Mitgliedern drei Prozent Wachstum im Jahr zu erreichen, verwirklichen will, wie dies selbstbewußt und offensiv in dem Konzept zur Mitgliedergewinnung steht, muß er sich aber auch dringend Gedanken über die Mitarbeitergewinnung machen, sonst paßt das nicht zusammen.

Die Konzept-Überschrift lautet also: „Ehrenamtliche gezielt gewinnen und fördern“. Gezielt heißt für mich vor allen Dingen auch systematisch, und damit bin ich bei dem Begriff, den ich gerne in diesem Referat unterbringen wollte, nämlich bei dem Begriff Personalentwicklung. Das ist zunächst einmal ein Begriff aus dem Wirtschaftsleben, bei dem es darum geht, eine der wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen, die in den letzten Jahren noch eher an Bedeutung gewonnen hat, nämlich das Personal, zu gewinnen, zu fördern, zu pflegen, zu motivieren, weil ohne motivierte, engagierte, gut aus- und fortgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute kein Unternehmen mehr konkurrenzfähig ist. Und was für Unternehmen gilt, gilt für Sportorganisationen und Alpinvereine sicherlich genauso. Auch in der öffentlichen Verwaltung, die ja allem immer ein wenig hinterherhinkt, wird inzwischen über Leitbilder und über Personalentwicklung diskutiert. Die Sportorganisationen aber widmen der Frage Personal in ihren Berichten kaum eine Zeile, ja, noch nicht einmal einen Vorstandsposten, während der Personalchef in einem Unternehmen eigentlich immer eine wichtige, zentrale Vorstandsaufgabe ist. Dabei haben wir auch im Sport drei Ressourcen, auf die wir uns stützen: Finanzen (den Schatzmeister), die Infrastruktur (beim DAV Hütten und Wege) und das Personal. Aus meiner Sicht ist es dringend notwendig, daß wir in freiwilligen Organisationen Personalentwicklung als Thema und als Vorstandsaufgabe konkret zugeordnet einführen und uns damit befassen.

Warum ist das so dringend notwendig? Man ist es im organisierten Sport gewöhnt, daß das Ehrenamt irgendwie von selber kommt. Dies hat Jahrzehnte so geklappt. Dies wird aber in Zukunft nicht mehr reichen. Grund dafür sind die geänderten Umfeldbedingungen, die sich durch folgende drei Stichworte kurz skizzieren lassen:

Da sind zum einen höhere Anforderungen an die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber, z.B. durch zunehmende Komplexität der Aufgaben, härtere Verteilungskämpfe im Rahmen der Interessenvertretung für den Sport, höheren Anspruch an die Kommunikationsfähigkeit, und es ließen sich hier noch viele weitere Anforderungen finden.

Der zweite Punkt ist die härtere Konkurrenz um die personellen Ressourcen. Immer mehr Institutionen, bis hin zu staatlichen und kommunalen Einrichtungen, werben für die freiwillige Mitarbeit. In manchen Schulen in Frankfurt liefe kaum mehr etwas, wenn die Eltern nicht die Klassenzimmer streichen und vieles andere mehr machen würden. Und wer sich dort in seiner Freizeit engagiert, hat nicht mehr so viel Zeit,

ähnliches in einem Verein zu tun. Diese Beispiele, dies ist zumindest in Frankfurt sehr deutlich, zeigen aber im übrigen, daß man noch immer welche findet, die etwas machen.

Der dritte Punkt, weshalb man systematische Personalentwicklungen braucht, hat etwas damit zu tun, daß die potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute andere Erwartungen und andere Motivationen haben, wenn sie bereit sind, sich freiwillig zu engagieren, oder wenn sie den Einstieg finden sollen. Es ist nämlich nicht richtig, was manche immer behaupten, daß es heute eine sehr viel geringere Bereitschaft gibt, sich ehrenamtlich zu engagieren. Aber: die Menschen haben deutlich gewachsene Ansprüche an Arbeitsinhalte, Arbeitsklima und Effektivität der Arbeitsorganisation im Ehrenamt. Deshalb muß man sich professionell um das Personal kümmern.

Nun sollte zum Wertewandel heute schon einiges gesagt sein. Ich will in dem Zusammenhang nur kurz auf einen Punkt eingehen und unterstelle, daß uns dieses Thema nachher noch ausführlicher dargestellt wird.

Immer mehr wird über die zunehmende Individualisierung und die Wünsche der Menschen nach Selbstverwirklichung geklagt. Es heißt, niemand engagiert sich mehr, weil viele nur an sich selber denken und sich selbst verwirklichen wollen. Anstatt zu klagen, sollten wir uns lieber fragen: Was heißt denn diese Entwicklung für das Ehrenamt, zum Beispiel für die Verpackung des Ehrenamts? Kann man nicht Fragen der Individualisierung und Selbstverwirklichung in die Gestaltung des Ehrenamts mit hineinpacken und damit doch die Leute ansprechen? Im Frühjahr dieses Jahres ist die aktuelle Shell-Jugendstudie vorgestellt worden. Aus dieser Untersuchung ergibt sich sehr deutlich, daß junge Menschen zwar einerseits die Selbstverwirklichung als ein wichtiges Ziel bezeichnen, daß sie aber andererseits sehr wohl bereit sind, sich zu engagieren. Sie sagen allerdings: Ich will Spaß haben, wenn ich mich engagiere. Da steht nicht die Pflicht im Vordergrund, was viele Ältere immer noch als Pflichtbewußtsein betrachten: Ich muß für diese Gesellschaft etwas tun, ich muß meine Freizeit opfern. So holt man keinen jungen Menschen hinter dem Ofen oder hinter dem Computer hervor, sondern es soll Spaß machen. Und einmal ganz ehrlich: Wenn mir meine Ehrenämter nicht Spaß machen würden, hätte ich sie nicht übernommen. Nun muß man schauen: Was macht jungen Menschen heutzutage Spaß, und wie kann man etwas so gestalten, daß sie Spaß haben? Dazu sagt die Shell-Jugendstudie aus, die jungen Menschen wollen Erfolgserlebnisse haben. Das verstehen sie unter Spaß. Sie wollen nicht mehr oder weniger ziellos an einem Thema

arbeiten, wo sie nicht wissen, wann passiert was? Wann kann ich was abhaken? Sie wollen sich projektbezogen engagieren. Da junge Menschen nicht so wahnsinnig viel Geduld haben, muß nach drei, vier, fünf, sechs Monaten absehbar sein, daß man mindestens einen Zwischenschritt erreicht hat. Viele Vereine setzen sich gar nicht ausdrücklich Ziele, sondern sagen nur, wir müssen irgendwie weiterkommen. Man kann den Gartenzaun wie bei Tom Sawyer in einzelne Latten aufteilen und hat dann ein Erfolgserlebnis: „ich habe diese vier Latten gut gestrichen“. Dieses Beispiel ist vielleicht arg simpel, aber es läßt sich auf vieles übertragen. Dann sind Jugendliche durchaus bereit, sich zu engagieren. Organisationen wie Greenpeace und andere, die spontan Möglichkeiten geben, sich für eine Sache einzusetzen, finden immer welche. Auch gibt es viele andere Bereiche, wo Jugendliche kurzfristig etwas unternehmen, bis dahin, daß sie sich selbst ihre Halfpipe bauen, wenn ihnen die Stadt dazu die Gelegenheit gibt. Dieses Vorhaben ist abgrenzbar, überschaubar, und dann sind sie durchaus bereit.

Ähnlich wie die Shell-Jugendstudie hat auch die IBM-Jugendstudie von 1995 deutlich gemacht, daß und wie junge Menschen bereit sind, sich zu engagieren. Die IBM-Jugendstudie sagt auch in bezug auf die Frage, wie sich junge Menschen ihre berufliche Zukunft vorstellen, daß für junge Menschen Spaß am Arbeitsplatz an erster Stelle steht und nicht das Geldverdienen. Es macht zwar auch Spaß, Geld zu verdienen, aber der Begriff „Spaß am Arbeitsplatz“ steht ganz vorne. An vierter Stelle kommt der Wunsch nach einer interessanten Arbeit. Auch dieser Wunsch hat ja eng damit zu tun, Spaß zu haben.

Wie sehen die Vorstellungen der Erwachsenen, die schon im Erwerbsleben stehen, gegenüber den Vorstellungen der Jugendlichen aus? Dazu gibt es eine repräsentative Befragung des BAT-Freizeitinstituts von 1996. Danach haben die Berufstätigen nur zu 28 Prozent tatsächlich Spaß an der Arbeit, und für 50 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beginnt die Selbstverwirklichung erst am Feierabend. Das BAT-Freizeitinstitut folgert angesichts des Stellenwerts von Selbstverwirklichung und persönlicher Erfüllung für die heutigen Menschen, daß die veränderten Lebensziele und Lebenskonzepte in die Unternehmenspolitik integriert werden müssen. Ich könnte nun genausogut sagen, die veränderten Lebensziele und Lebenskonzepte müssen in die Verbandspolitik, in die Politik von Alpinvereinen integriert werden. Denn auch wir haben es mit Menschen zu tun, die heute nicht mehr dieselben Erwartungen und Bedürfnisse haben wie die Menschen vor 15 oder 20 Jahren. Dies hat Auswirkungen auf die Frage: Wie sind unsere Strukturen, wie gehen wir mit den Menschen um? Daher frage ich: Wo ist das Leitbild eines Sportverbandes, das die geänderten Bedürfnisse der Menschen aufgreift? Die einzigen, die im Sport

bislang systematisch für wenigstens eine bestimmte Zielgruppe im Ansatz so etwas wie Personalentwicklung versucht und deshalb im übrigen auch in den vergangenen Jahren eifrig die Strukturen im Sport kritisiert haben, sind die Frauenausschüsse (dort, wo es sie gibt). Diese wollten für die Zielgruppe Frauen mehr Möglichkeiten schaffen, um mitarbeiten zu können. Dabei haben sie festgestellt, daß die Strukturen, so wie sie in den Sportverbänden sind, meistens der Mitarbeit von Frauen entgegenstehen. Und es waren in vielen Fällen die Sportjugenden, die Mitarbeitsmöglichkeiten für ihre jungen Mitglieder suchten und sich deshalb mit den Strukturen auseinandersetzten. Das beste Beispiel für das Defizit, das der Sport derzeit im Bereich der Mitarbeit von Frauen und von jungen Menschen in Führungsfunktionen hat, ist der Vorsitzende der Deutschen Sportjugend, der doppelt so alt ist wie die zuständige Bundesministerin. Dieses Defizit von Frauen und jungen Menschen ist ein Symptom dafür, was im Sport los ist. Vor allen Dingen ist dieses Defizit kein Problem allein der Sportjugend und der Frauenausschüsse, sondern es ist ein Problem der Organisation insgesamt, ein Symptom dafür, wie veraltet und verkrustet die Vereins- und Verbandsstrukturen vielerorts sind. Vielleicht ist die Zeit jetzt reif für viele Vorschläge, die aus den Frauenausschüssen und Sportjugenden in den vergangenen Jahren vergeblich gemacht worden sind.

Wie gehen wir nun an das Thema Personalentwicklung heran? Wie ich vorhin schon sagte, wird in Verwaltungen und Unternehmen ein Leitbild entwickelt, die Frage des Selbstverständnisses des Verbandes, der Verbandsziele verbindlich geklärt. Denn wenn ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen will, muß ich ihnen sagen, für welche Art von Organisation welche Ziele erreicht werden sollen. Darüber machen sich viele Sportvereine aber keine Gedanken – sie wursteln einfach vor sich hin. Wir haben im vergangenen Jahr in Frankfurt am Main ein Sportforum mit einem Unternehmensberater gemacht. Da hat der Referent einfach einmal gefragt: „Was haben Sie denn in Ihrem Verein für ein Ziel?“ Dies konnte aus dem Stand kaum ein Vorsitzender sagen. Ich kann den Themenbereich Leitbild, Selbstverständnis hier nicht weiter ausführen, da es sich hierbei um einen eigenen Themenbereich handelt. Wir werden aber im Deutschen Sportbund 1998 das Thema „Leitbild, Selbstverständnis des organisierten Sports“ zu einem Schwerpunkt machen. Die Mitgliedsorganisationen sollten sich überlegen, ob sie dies für sich entsprechend übernehmen.

Ich brauche also ein Leitbild des Verbandes, damit ich überhaupt weiß, welche Mitarbeiter ich für welche Ziele konkret gewinnen will. Wenn Sie sagen, das steht in der Satzung unter § 2 oder 3 (Vereinszweck),

sage ich, das muß noch genauer und aktualisiert ausgearbeitet werden. Auch muß ich mir, wenn ich ein Leitbild habe, genau überlegen: Welche Motivation, welche Ziele und welche Fähigkeiten haben die einzelnen Menschen? Wen will ich wie für was gewinnen? Dafür braucht man im Sport oder in den Alpinvereinen nicht alles neu zu erarbeiten, sondern wir können über den Zaun, egal, ob er gestrichen ist oder nicht, einmal ein wenig hinüberschauen. Wir sind ja nicht die einzigen, die mit Ehrenamtlichen oder mit Freiwilligen arbeiten. Es gibt insbesondere im kirchlichen Bereich von der Diakonie und der Caritas inzwischen hervorragende Ausarbeitungen zur Frage: Wie gewinne ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Punkte wie Personalentwicklung werden behandelt. Ich fasse im folgenden einige Ergebnisse aus dem „Werkheft 1997“ der Caritas zum Thema Mitarbeit zusammen.

Die Caritas unterscheidet in ihrem genannten Werkheft zunächst einmal zwei Ausgangspunkte für freiwillige Mitarbeit: Zum einen die Tätigkeit für das eigene Leben - zum Beispiel engagieren sich Eltern im Verein für ihre Kinder oder Jugendliche bauen ihre Halfpipe selber, d. h. man tut etwas direkt für sich. Zum anderen die Ergänzung des eigenen Lebens sein. Hier spielt die Frage nach Selbstverwirklichung und Spaß eine zentrale Rolle. Wer einen langweiligen Arbeitsplatz hat, an dem er relativ wenig gestalten kann, braucht ein aufregendes, spannendes Ehrenamt oder wäre zumindest dafür ansprechbar. Es kommt also darauf an, einzelne Zielgruppen und die jeweilige Motivationslage genau zu differenzieren und den Personen ein entsprechendes Angebot zur Mitarbeit zu machen. Dies wird allerdings kaum gelingen, wenn die Vorstandsfunktionen und die Aufgabenzuschnitte seit Jahrzehnten unverändert sind und auch keine Bereitschaft besteht, sie aufzusplitten, andere Arbeitsformen einzuführen und auch zu dezentralisieren bzw. zu delegieren. Die Caritas zitiert eine Untersuchung von Morgenwelt Consult 1995, die sich schwerpunktmäßig mit der Frage beschäftigt hat: Wie gewinnt man Frauen für soziale Aufgaben? Welche Arbeitsformen und welche Engagementangebote müßten dort gemacht werden? Es werden vier verschiedene Frauentypen unterschieden. Da ich davon ausgehe, daß dies für Männer nicht so sehr viel anders ist, und daß es auch für andere Aufgabenbereiche nicht sehr viel anders ist, will ich kurz aus der Untersuchung von Morgenwelt Consult nach Caritas einfach die vier Typen aufzeigen:

Da sind zum einen die Unentbehrlichen. Sie wollen Einzelpersonen betreuen, mit einzelnen Menschen direkten Kontakt haben, am Menschen arbeiten. Auch brauchen sie Raum für weitere Kontakte, für Privates, sie wollen im kleinen vor Ort arbeiten.

Dann gibt es die Kämpferinnen. Sie wollen Politik und Lobby-Arbeit machen. Sie sind mehr global, an den großen Themen orientiert und wollen nicht direkt am Menschen arbeiten.

Dann gibt es die sog. „Springerinnen“. Sie wollen spontan im nahen Umfeld tätig werden, nach der Devise: da ist ein Problem, jetzt packe ich zu, dann habe ich ein paar Wochen Ruhe, und dann packe ich wieder beim nächsten Problem zu, gezielt und kurzfristig.

Dann gibt es die Delegierenden, die zwar sagen, da muß irgend etwas getan werden, aber ob ich das kann, ob ich das will? Man sollte sich überlegen, ob man nicht auch sie gewinnen kann. Die Caritas tut dies, indem sie sehr gezielt feststellt, daß sie völlig andere Arten von Spendenwerbung für die Menschen durchführen muß, die sagen, ich sehe ein Problem, da sollte etwas getan werden, die sich selbst aber nicht so richtig angesprochen fühlen. Sie kann ich entweder dazu bringen zu spenden, oder ich muß ihnen zunächst einmal Angebote machen, um die Hemmschwelle „ich kann das nicht, ich traue mir das nicht zu“, zu überwinden.

Man könnte dies noch ausführlicher darstellen. Ich wollte Ihnen mit diesen vier Typisierungen deutlich machen, man kann nicht jeden für jedes nehmen. Man muß darüber hinaus sehr genau auf die Arbeitsinhalte achten. Es gibt Menschen, die davonlaufen, wenn sie mit Zahlen zu tun haben, und es gibt andere, die begnadete Schatzmeister sind. Man muß also sehr genau darauf achten, wen man für was wirbt, und wie die Aufgabenzuschnitte aussehen. Es muß ja nicht so sein, wenn der eine auf eine bestimmte Art und Weise sein Amt ausgefüllt hat, daß dies der Nachfolger genauso machen muß. Vielleicht hat der andere Schwerpunkte, und man muß darüber reden, ob man nicht die Arbeit im Vorstand etwas anders verteilen kann.

In der Ausschreibung zu der heutigen Veranstaltung ist als mögliches Problem die Frage gestellt: Wie finde ich Menschen für weniger attraktive Ehrenämter?

Sollte dies unser Ziel sein, für weniger attraktive Ehrenämter jemanden zu finden? Oder sollten wir uns nicht überlegen, wie wir weniger attraktive Ehrenämter, wenn es sie gibt, attraktiver machen? Dann findet man vielleicht sehr viel einfacher jemanden. Wir sind also wieder bei der Frage: Wie wird etwas verkauft, wie wird etwas verpackt? Dabei kommt es auf den Zuschnitt von Aufgaben und Transparenz an. Die Caritas und auch die Diakonie empfehlen, Stellenausschreibungen für Aufgaben, für Ehrenämter, aber

auch für abgegrenzte, einzelne, freiwillige Aufgaben. Darin muß dann stehen: „Wir erwarten ...“, d. h. ein klares Anforderungsprofil, denn dies ist wichtig, wenn sich jemand überlegt: Will ich das, kann ich das, was wollen die denn eigentlich von mir? Darin muß aber auch stehen: „Wir bieten ...“. Es steht dann zwar nicht darin: „Nach BAT, 13. Monatsgehalt, etc. ...“, dies wird sicher auch nicht erwartet, aber man kann und man sollte auch etwas bieten. Nicht einfach nur Spaß, dies müßte man schon etwas genauer ausdifferenzieren, aber man kann einiges bieten.

Ich möchte ein Beispiel erzählen, das ich selbst bei einer Mitgliederversammlung erlebt habe. Da wurde eine Schriftführerin oder ein Schriftführer gesucht, und es gab niemanden, der sich bewerben wollte. Der Vorsitzende sagte: „Das ist aber wichtig. Da muß man bei den Vorstandssitzungen immer dabei sitzen, man muß alle Protokolle und so, wie ich es vorgebe, alle Briefe schreiben.“ Warum hat er denn nicht gesagt, da darf man beim Vorstand bei allen Fragen mitentscheiden? Man hat die wichtige Aufgabe, und diese ist ganz zentral, wenn man nach einer Vorstandssitzung mit den Ergebnissen vernünftig arbeiten will, zu dokumentieren, was beschlossen worden ist. Das ist eine sehr verantwortungsvolle Tätigkeit. Man kann lernen, wie man ein Protokoll schreibt, wie man sich auf wesentliches konzentriert. Man kann Schriftverkehr lernen, was einem später beruflich oder privat etwa beim Umgang mit Behörden helfen kann.

Es wird deutlich, daß es entscheidend ist, wie man etwas verpackt und wie man etwas verkauft. Deshalb: Wenn Selbstverwirklichung heutzutage so wichtig ist, bieten wir nicht, wenn wir ein Ehrenamt, eine freiwillige Aufgabe anbieten, auch einen wichtigen Beitrag zur Selbstverwirklichung? Wenn wirklich nur 28 Prozent der Menschen Spaß an ihrer Arbeit haben und meinen, nur dort könnten sie sich tatsächlich selbst verwirklichen, dann suchen die meisten Menschen ja gerade in der Freizeit die Selbstverwirklichung. Und ob Selbstverwirklichung auf Dauer nur mit Bungeejumping und ähnlichem zu machen ist, das ist die große Frage. Ich glaube, gerade das Ehrenamt, die Mitarbeit, die Zusammenarbeit mit anderen Menschen bietet ein hervorragendes Feld der Selbstverwirklichung. Das heißt, wenn wir eine Stellenausschreibung durchführen oder uns vorstellen, daß wir so etwas einmal tun, dann müssen wir auch sagen, was wir zu bieten haben.

Zu dem, was wir im Ehrenamt zu bieten haben, gehört insbesondere auch, daß man eine Menge lernen kann. Ein interessantes Beispiel für Wechselwirkungen zwischen Ehrenamt und beruflicher Tätigkeit, die

für den einzelnen sehr wichtig sein können, ist ein Projekt, das in der Schweiz in einer größeren Stadt gelaufen ist. Dort haben Unternehmen gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur freiwilligen Mitarbeit in soziale Organisationen geschickt, um beispielsweise in einem Verein die Buchhaltung in Ordnung zu bringen oder um ein neues Computerprogramm zu erstellen, was immer Vereine gerade brauchten. Die Unternehmen wollten so ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen einer abgegrenzten Aufgabe ein zusätzliches Lernfeld bieten. Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, daß die Beschäftigten ihren Horizont erweitern, daß sie das, was sie sonst beruflich seit Jahren in ihrer Firma arbeiten - in der Buchhaltung, mit Computerprogrammen oder was auch immer - einmal in Zusammenarbeit mit anderen Menschen, in einem anderen Umfeld, ganz konkret arbeiten, dabei aber völlig neue Impulse erhalten. Sie können sich dann beispielsweise überlegen: Wie mache ich es in der Firma? Paßt das hier? Oder warum paßt das hier vielleicht nicht? Vielleicht könnte ich es in der Firma auch anders und besser machen? Die Unternehmen sagen sich, davon haben wir etwas, unser Mitarbeiter erweitert seinen Horizont. Auch die sozialen Organisationen erzielten einen wichtigen Effekt: die Buchhaltung kam in Ordnung, die neuen Programme etc. Es zeigt sich also, daß die Unternehmen, die sozialen Organisationen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon eine Menge haben können. Das ist für mich ein wichtiger Aspekt, der heute in der öffentlichen Diskussion über das Ehrenamt leider oft zu kurz kommt. Die ehrenamtliche Arbeit bedeutet nämlich einen wichtigen Beitrag zur Fort- und Weiterbildung. Wir brauchen uns nicht nur die Studentendemonstrationen dieser Woche anzuschauen, wir wissen auch sonst, daß Fort- und Weiterbildung in dieser Gesellschaft einen sehr viel zentraleren Stellenwert in den vergangenen Jahren bekommen hat, und daß sich für die Zukunft jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer darauf einstellen muß. Lebenslanges Lernen, Fort- und Weiterbildung wird immer dazu gehören, man muß flexibel sein, man wird nicht unbedingt an einem Arbeitsplatz, in einer Tätigkeit, möglicherweise nicht einmal in einem Beruf sein ganzes Berufsleben verbringen. Das heißt, Möglichkeiten zum Fort- und Weiterbilden sind unendlich wichtig. Wenn das Ehrenamt solche Möglichkeiten bereit hält, soll man dies den Menschen auch sehr deutlich sagen. Auch die Caritas und die Diakonie weisen auf solche Dinge hin und wissen: es geht in der freiwilligen Arbeit schon lange nicht mehr nur um Gotteslohn, so wie die Kirchen früher ihre Arbeit an Mann und Frau gebracht haben, sondern es geht um den persönlichen Lohn. Aber persönlicher Lohn muß nicht Geld heißen, sondern persönlicher Lohn kann sich in ganz anderen Dingen ausdrücken.

Welche Instrumente gibt es, um Personalentwicklung systematischer als bisher zu fördern? Der Deutsche Alpenverein hat dazu ein Heft herausgebracht. Dieses Heft heißt zwar: „Wie gewinne ich Mitglieder?“

Wenn man aber in dem Heft das Wort „Mitglieder“ durch das Wort „Mitarbeiter“ austauscht, stimmen zumindest die Überschriften. Und damit wird der Weg deutlich, der zu gehen ist. Ich zeige dies im Folgenden in aller Kürze orientiert an der Broschüre „Wie gewinne ich Mitglieder?“ des DAV auf:

Die erste Frage lautet dann: Was wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geboten, und zwar für das eigene Leben oder in Ergänzung des eigenen Lebens?

2. Wen wollen wir konkret erreichen? Das ist die Frage nach den Zielgruppen. Dabei muß man sich sehr genau anschauen: Welche Gruppen kommen für was in Frage? Welche Gruppen sind wie angesprochen?

Weiter geht es mit der Frage: Welchen Service bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Denn wenn Sie sich fragen: Welchen Service biete ich den Mitgliedern? müßte man ja auch fragen: Was tue ich für diejenigen, die es überhaupt möglich machen, daß die Mitglieder gewonnen werden?

Das nächste Kapitel heißt: „Erlebnis Berge“. Auch dieses läßt sich übertragen in: „Erlebnis Ehrenamt“. Welche Erlebnisse biete ich? Biete ich langweilige Vorstandssitzungen in verrauchten Räumen, wo man ewig nicht zum Punkt kommt und sich nachher ärgert, daß man fünf Stunden gesessen hat, obwohl eine Sache innerhalb einer Stunde zu behandeln gewesen wäre? Ich kenne Ihre Praxis nicht im einzelnen, aber ich habe im Sportbereich in diesem Sinne schon viel erlebt. Ich frage noch einmal: Welche Erlebnisse bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Der nächste Punkt heißt: „Zugang erleichtern“. Damit bin ich wieder beim Anforderungsprofil bei Ausschreibungen, daß es notwendig ist, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz genau zu sagen, was sie erwartet. Auch geht es um die Frage: Wie werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt? Gibt es so etwas wie ein Patenprogramm, daß diejenigen, die schon länger im Amt sind, sagen: „Komm, ich nehm' dich unter meine Fittiche und bereite die erste Vorstandssitzung mit dir zusammen vor und sage dir, worauf es ankommt, wie man sich einliest“? Oder denkt man, die Neuen können das einfach? Ich habe von vielen jüngeren Menschen, die sich im Sport engagieren wollten, gehört, sie wüßten nicht so recht wie alles läuft. Die anderen kennen sich alle, haben Kontakte – die Jüngeren fühlen sich ausgeschlossen. Sie wissen nicht, wen sie anrufen und wo sie fragen können. Dies ist z.B. ein entscheidender Punkt bei den Aktivensprecherinnen und Aktivensprecher. Bei ihnen handelt es sich um Personen, die relativ jung sind und meistens über eine hohe Engagementbereitschaft verfügen. Sie gehören als Aktivenvertretung dann

DISKUSSION

STEINBICHLER: Von welcher Warte aus hat Frau Schenk gesprochen? Von der Warte der hauptamtlichen, gut bezahlten Führung oder von der eines ehrenamtlichen Sektionsvorsitzenden?

SCHENK: Ich habe nicht von einer bestimmten Warte aus gesprochen, sondern das Gesagte gilt im wesentlichen für alle Bereiche.

Ein Beispiel: Ein Sektionsvorsitzender muß irgendwann überlegen, wer eventuell einmal sein Nachfolger wird und wer wiederum dessen bisheriges Amt übernehmen soll. Derartige Fragen klären sich nicht von selbst. Früher konnte man sich vielleicht noch darauf verlassen, daß sich irgendwann jemand findet. Wenn heute ein Sektionsvorsitzender sein Amt antritt, sollte er sich klarmachen, wie lange er das Amt ausüben will und wie lange die Vorstandsmitglieder ihre Funktionen auszuüben bereit sind. Er sollte auch dafür sorgen, daß Vorstandsmitglieder an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen, um dafür gerüstet zu sein, eventuell einmal seine Nachfolge anzutreten. Empfehlenswert ist, auf Sektionsebene einen Verantwortlichen für den Bereich Personalentwicklung zu benennen.

SCHMIDT: Wie können die von Frau Schenk erwähnten Arbeitstechniken, Begriffe, Vorgehensweisen aus dem Bereich der Wirtschaft in die Vereinsarbeit des DAV übernommen werden, da dort eine Menge Berührungspunkte in dieser Hinsicht bestehen?

KLENNER: Ich möchte an dieser Stelle nichts über die Anwendbarkeit der von Frau Schenk vorgetragene Ideen im Deutschen Alpenverein sagen, sondern vielmehr einen zusätzlichen Gedanken einbringen. In der Industrie wird neuerdings viel in Projektgruppen gearbeitet. Nach meiner Ansicht müßte es möglich sein, daß innerhalb eines Sektionsvorstands oder im Hauptverein eine Projektgruppe für eine bestimmte Aufgabe zeitlich befristet gegründet wird. Diese Arbeitsweise ist in der deutschen Industrie relativ neu und scheint sich sehr zu bewähren. In der Vereinsarbeit ist sie praktisch unbekannt. Dort sollte man diese Arbeitsweise vielleicht öfter einbeziehen: Aufgaben genau beschreiben, ein Team bilden, das Aufgaben angeht, und dies zeitlich begrenzen, nicht neue Positionen unbegrenzt für irgendwelche Aufgaben definieren.

SCHMID-SUPPLIC: Wenn hier festgestellt wurde, Sektionsvorsitzende und Vorstände bräuchten ein Qualifizierungsangebot, um die von Frau Schenk aufgeworfenen Fragestellungen sehen und aufgreifen zu können, so möchte ich darauf hinweisen, daß in dieser Hinsicht eine Chance in der Zusammenarbeit zwischen dem Deutschen Alpenverein und dem Deutschen Sportbund bzw. mit den Landessportbünden liegt. Beispielsweise veranstaltete vor einiger Zeit der Landessportbund Berlin ein Seminar zum Thema Personalentwicklung.

Des weiteren möchte ich die Frage ansprechen, ob die Verzahnung zwischen haupt- und nebenamtlicher Tätigkeit innerhalb des DAV so bleiben kann, wie sie ist. In den großen Sektionen ist man längst dazu übergegangen, daß zumindest ein bestimmter Teil der Arbeit in Geschäftsstellen über hauptamtlich Beschäftigte oder über Honorartätigkeiten abgedeckt wird. Dies sollte nicht als ein Verkommen irgend einer Vereinskultur gesehen werden, sondern liegt in der gesellschaftlichen Entwicklung begründet.

SCHENK: Eine wesentliche Frage, die in mehreren Beiträgen durchschimmerte, war: Wie kann der Transfer aus dem Bereich der Wirtschaft erfolgen? Notwendig ist hierfür ein Prozeß des Bewußtseinswandels innerhalb von freiwilligen Organisationen. Andere wie das Rote Kreuz oder kirchliche Verbände sind uns im Sport in dieser Hinsicht ein ganzes Stück voraus. Deshalb ist es dringend notwendig, daß wir damit anfangen. Allerdings müssen wir uns mit dem Einwand auseinandersetzen, früher sei es doch auch gegangen, und wir müssen uns überlegen, warum früher was wie ging und heute vielleicht nicht mehr geht. Auch im Ehrenamt muß man heute professionell sein, und Vereine und Verbände müssen ihren ehrenamtlich Tätigen dabei helfen, sich Professionalität zu erwerben.

DAS EHRENAMT IN EINER ZEIT DES WERTEWANDELS

Prof. Dr. Wolfgang Huber

I. Ehrenamtliche Tätigkeiten hat es zu allen Geschichtsepochen gegeben. Doch im modernen Sinn verbindet sich in Deutschland das Ehrenamt mit einer der wirksamsten Revolutionen von oben, nämlich mit den Reformen des Freiherrn vom Stein in Preußen. Damals, zu Beginn des 19. Jahrhunderts, wurde das Ehrenamt mit aller Konsequenz mit der Städteordnung von 1808 in den Bereich der Kommunalverfassung eingeführt und das Ziel, das man verfolgte, folgendermaßen beschrieben: Es gehe um "Belebung des Gemeingeistes" und Bürgersinns, um "Benutzung der schlafenden oder falsch gebildeten Kräfte und zerstreut liegenden Kenntnisse", um "Einklang zwischen dem Geist der Nation, ihren Absichten und Bedürfnissen und denen der Staatsbehörden". Die Idee war also, die Kompetenzen der Menschen für das gemeine Beste in Anspruch zu nehmen. Offen blieb in solchen Formulierungen von Anfang an, was denn nun den Sieg davontragen würde, die eigenständige Teilnahme der Bürgerinnen und Bürger an den Aufgaben des Gemeinwesens oder das Interesse der Staatsbehörden am Einklang mit dem Geist der Nation.

Als im Jahr 1852 der Gedanke des Ehrenamts im Bereich der kommunalen Armenhilfe durch das sog. "Elberfelder System" etabliert wurde, entstand damit ein Instrumentarium bürgerschaftlicher Solidarität, wie es zuvor nur im kirchlichen Bereich existierte. Die Stadt Elberfeld, ein Teil des heutigen Wuppertal, wurde in Quartiere eingeteilt, in denen ehrenamtliche Armenpfleger jeweils höchstens vier Familien zu betreuen hatten. Doch die Bereitschaft der Bürger zu ehrenamtlicher Tätigkeit wurde zugleich zielstrebig zur Senkung der Staatsausgaben verwendet. Für die Bedürftigkeit wurden so strenge Maßstäbe angesetzt, daß die Zahl der Unterstützungsberechtigten in kurzer Zeit auf die Hälfte zurückging. Der Ehrenamtliche als Sparkommissar und das Ehrenamt als Sparstrumpf, beides weckt bis heute zwiespältige Gefühle.

Neben dem Staat, neben den Betrieben und der Familie bilden Vereine und Verbände eine der wichtigen Säulen jeder modernen Gesellschaft. Deutschland brauchte das revolutionäre Aufbegehren des Jahres 1848, bis eine freiheitliche, von staatlicher Bevormundung unabhängige Vereinsstruktur sich durchsetzen konnte. Dabei standen die Sportvereine immer in vorderster Front. Deshalb ist die Lebensdauer eines Verbands wie des Alpenvereins mit 128 Jahren etwas durchaus Typisches. Allerdings verhinderte die freiheitliche Verfassung der Vereine, auf ehrenamtliche Tätigkeit aufgebaut, keineswegs, daß sie im Lauf unserer Geschichte mehrfach in den Dienst engstirniger Ideologien und nationalistischer Verblendung traten. Niemand kann die Augen vor dem Ausmaß verschließen, in dem beispielsweise unter der nationalsozialistischen Herrschaft die Vereine und die Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement in den Dienst politischer Absichten traten, an die wir heute nur noch mit Schrecken denken. Die Verstaatlichung des Ehrenamts und die Instrumentalisierung freiwilliger Tätigkeiten erreichten in dieser Zeit einen traurigen Gipfelpunkt. Auch, ja gerade das Ehrenamt im Sport war davon in betrüblicher Weise betroffen. Daß die Rolle des Sports und der Sportvereine in der Zeit der SED-Herrschaft in dem Bereich Deutschlands, in dem ich jetzt Verantwortung habe, daß die Funktionalisierung des Sports durch den Ost-West-Konflikt keine verharmlosenden Illusionen zulassen, ist inzwischen geläufig. Die Lehre

heißt: Die freiheitliche Vereinsstruktur und die starke Stellung des Ehrenamts bilden als solche noch keine Garantie für die Autonomie des Sports, es kommt auf ihre Gestaltung und auf die Qualität ehrenamtlicher Tätigkeit an. Heute gehört dazu eine vernünftige Abstimmung von hauptamtlicher, nebenamtlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit, heute gehört dazu eine vernünftige Verbindung von Professionalität und bürgerschaftlichem Engagement und nicht eine Alternative zwischen Professionalität und bürgerschaftlichem Engagement. Geschichtliche Erfahrung mahnt zur Vorsicht. Auch ehrenamtlich verfaßte gesellschaftliche Institutionen können Zwecken dienstbar gemacht werden, die ihnen fremd sind. Übrigens geschieht das staatliche Lob des Ehrenamts, das man heute wieder laut hören kann, keineswegs absichtslos. Die Idee vom Sparkommissar und vom Sparstrumpf ist noch immer aktuell.

Noch eines will ich im Blick auf die klassische Gestalt des Ehrenamts kritisch anmerken, nämlich die unterschiedliche Form, die es für Frauen und für Männer annahm. Das Ehrenamt des Mannes wurde der Berufsarbeit des Besitz- und Bildungsbürgertums nachgebildet. Nicht das unmittelbare, handfeste Eingreifen, sondern das Beraten, Entscheiden und Leiten ist die Sache des Mannes; Ratsherr oder Vorsitzender, Schriftführer oder Schatzmeister zu sein ist seine Sache. Das Ehrenamt der Frau ist dagegen klassischerweise an der Hausarbeit orientiert: Alte zu pflegen und Kranke zu besuchen gebührt ihnen, in der Kinder- und Jugendarbeit mitzutun, aber nicht Jugendwart zu sein. Noch immer ist diese Zweiteilung keineswegs überwunden. Daß die neue Mütterlichkeit für die ehrenamtliche Arbeit von Frauen in Anspruch genommen wurde, liegt noch nicht lange zurück. Das Ehrenamt in Deutschland, dies läßt sich nicht leugnen, war, als es seine moderne Form ausbildete, tief in den patriarchalischen und vordemokratischen Strukturen verwurzelt, die die deutsche Gesellschaft prägten. Es hat keineswegs nur zur Demokratisierung der deutschen Gesellschaftsform beigetragen, sondern auch vordemokratische Formen bewahrt und verfestigt. Es ist erst ungefähr 25 Jahre her, daß ein bedeutender Sportfunktionär beim Bundestag des Deutschen Sports ausrief: "Dies ist kein politisches Parlament, wir sind unter Sportkameraden, wo das Wort Demokratie nicht hingehört."

Das an männlichen Honoratioren und weiblichen Helferinnen orientierte Konzept des Ehrenamts hat sich im 19. Jahrhundert im Staat ebenso durchgesetzt wie in der Kirche, im Sport ebenso wie in der Wohlfahrtspflege. Es war mit einer Stufe der gesellschaftlichen Entwicklung verknüpft, in der das aufstrebende Selbstbewußtsein des Bürgertums in gesellschaftlichen Verhältnissen wirksam werden konnte, die sich durch Übersichtlichkeit auszeichneten. Die Frage heute heißt, wie wir mit dem Ehrenamt, dem bürgerschaftlichen Engagement in einer Zeit umgehen, für die alles andere als Übersichtlichkeit kennzeichnend ist, die man eher als eine Zeit der Unübersichtlichkeit charakterisieren kann.

II. Deshalb also nun ein Blick auf die heutige Situation. Ich gehöre keineswegs zu denen, die alles Heutige nur als Verfall sehen und behaupten, früher sei alles besser gewesen. Aber richtig ist: Das Ehrenamt versteht sich heute nicht mehr von selbst, dazu muß ausdrücklich ermutigt werden. Das demokratische Gemeinwesen lebt davon, daß eine große Zahl von Menschen aus freien Stücken an seiner Gestaltung mitwirkt. Die kommunale Selbstverwaltung würde zusammenbrechen, wenn diese Bereitschaft verschwände, das soziale Klima würde auf den Gefrierpunkt sinken, wenn nicht Millionen von Menschen in Wohlfahrtsverbänden, in Kirchengemeinden, in Initiativgruppen, in Vereinen und Verbänden sich für die einsetzen, die besonderer Hilfe bedürfen.

Kultur und Sport würden zu reinen Konsumartikeln, wenn nicht Millionen von Menschen in Vereinen zu aktiver Mitarbeit bereit wären. Die Kultur des Friedens würde verkümmern, wenn nicht tausende von Freiwilligen im eigenen wie in fremden Ländern für Versöhnung und Verständigung arbeiten würden.

Wer zum Ehrenamt ermutigen will, muß diese ganze Breite von Tätigkeiten im Blick haben, die jenseits von beruflichen oder familiären Verpflichtungen aus freiem Antrieb übernommen werden. Politische und soziale Arbeit zählen ebenso dazu wie die Mitwirkung in Vereinen und Initiativgruppen und die Freiwilligendienste unterschiedlicher Art. Der Begriff des Ehrenamts steht heute als eine durchaus mißverständliche Kurzbezeichnung für eine Vielfalt unbesoldeter Leitungsfunktionen, für eine Vielfalt praktischer Arbeiten zu Gunsten anderer Menschen, für eine Vielfalt freiwilliger Dienste. Von dieser Breite freiwilligen und unbezahlten Engagements hängt die Qualität des Lebens in unserem Land entscheidend ab.

Wenn wir das Spektrum solcher Tätigkeiten weit genug spannen, von den politischen Parteien bis zu den Bürgerinitiativen, von den Sportvereinen bis zu den Elternbeiräten, von Kulturgruppen bis zu Flüchtlingsinitiativen, dann ist wahrscheinlich beides zugleich richtig: Einerseits muß man sagen, noch nie umschloß unsere Gesellschaft so viele freiwillige Initiativen und ehrenamtliche Beiträge wie gegenwärtig; zugleich versteht sich ehrenamtlicher Einsatz für das Gemeinwohl schon längst nicht mehr von selbst. Es gibt beides zugleich, eine Verdrossenheit an Politik und sozialem Engagement ebenso wie ein noch immer unausgeschöpftes Reservoir an demokratischem Engagement, an sozialer Sensibilität, an Bereitschaft zu bürgerschaftlicher Mitwirkung.

Doch die vergangenen Jahrzehnte haben eine gefährliche Erosion des Ehrenamts ausgelöst. Die klassische Struktur der bürgerlichen Gesellschaft löste sich auf, an die Stelle überschaubarer Verhältnisse trat eine vielfältig gegliederte Gesellschaft, deren differenzierte Aufgaben professionalisiert und hauptberuflich von dafür ausgebildeten Spezialisten wahrgenommen werden. Ein Beispiel hierfür, das ich am besten kenne, ist die Kirche. In den 20 Jahren zwischen 1970 und 1990 hat sich die Zahl der beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Evangelischen Kirche im Westen Deutschlands um 50 Prozent erhöht, die Zahl der Pfarrerinnen und Pfarrer ist in derselben kurzen Zeit um mehr als 30 Prozent gestiegen. Die Kirche, die seither weithin von ehrenamtlicher Arbeit getragen war, wurde zu einer Mitarbeiterkirche. Das Paradox besteht darin, daß dadurch die Bindungskraft dieser Kirche keineswegs gestiegen ist. Professionalisierung im Sinn des erhöhten Anteils beruflicher Arbeit garantiert keineswegs eine höhere Bindungskraft. Ich glaube, daß das, was hier für die Kirche festgestellt werden kann, auch für andere Bereiche gilt.

Neben der zunehmenden Spezialisierung in der arbeitsteiligen Gesellschaft haben dazu vor allem zwei einander überlappende Entwicklungen beigetragen: Die erste ist die Ausweitung staatlicher Tätigkeiten. Der Übergang zum Wohlfahrtsstaat hat bei vielen eine Haltung gefördert, in der sie sich vorwiegend als Empfänger staatlicher Leistungen und den Staat als Dienstleistungsbetrieb sehen. Die Formel vom "vormundschaftlichen Staat" trifft keineswegs nur das Verhältnis vieler Ostdeutscher zur ehemaligen DDR, sie charakterisiert auch eine Gefahr des Wohlfahrtsstaats westlicher Prägung. Dieser Entwicklung zum Dienstleistungsstaat korrespondiert eine Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, in deren Rahmen auch die Staatstätigkeiten eingefügt sind. Man will Dienstleistungen abrufen können, auch im Blick auf das, was man mit seiner Freizeit tun will. Man will abrufbare Dienstleistungen, ohne daß man sich not-

wendigerweise für die institutionellen Voraussetzungen der Dienstleistungen, die man in Anspruch nimmt, verantwortlich fühlt. Im Sport wird diese Problematik immer wieder in bezug auf das Verhältnis zwischen Sportverein und Fitneßcenter diskutiert. In den 70er und 80er Jahren wurde die Individualisierung der Lebensformen in großen Schritten vorangetrieben, die bewirkt, daß die einzelnen einen Markt der Möglichkeiten fordern, auf dem sie sich das ihnen Passende auswählen. Wie die Voraussetzungen für ein solches Angebot bewahrt und weiterentwickelt werden können, ist nicht ihr Problem. Viele Menschen neigen dazu, die Institutionen des gemeinsamen Lebens zu benutzen, ohne sich für ihre Erhaltung und Erneuerung zu interessieren.

Was ich mit diesen Sätzen noch einigermaßen zurückhaltend beschreibe, hat das Manifest einer hochrenomierten Autorengruppe um Marion Dönhoff vor einigen Jahren unter dem Titel "Weil das Land sich ändern muß" in schärferen Worten dargestellt: "Von Gemeinwohl spricht keiner mehr, dafür soll gefälligst der Staat aufkommen. Der Bürger sorgt für sich selbst. Die meisten denken an nichts anderes als an ihr eigenes Wohlergehen. Die Ansprüche wachsen von Jahr zu Jahr. Die Verteilungskämpfe, die vor uns liegen, werden deswegen sehr hart werden. Das Anspruchsdenken wird weder von den Parteien noch von der Regierung bekämpft. Es durchdringt vielmehr über die Interessenverbände und die Volksvertretungen alle verantwortlichen Schichten. Dem Wunsch des Publikums nach Wohlstandserhaltung entspricht der Wunsch der Repräsentanten der Regierungen und der Verbände nach Machterhaltung. Mit Recht warnte Ralf Dahrendorf vor dem Zustand, wenn Freiheit zu jenem existentialistischen Alptraum geworden ist, in dem alles geht und es auf nichts mehr ankommt."

Damit kein Mißverständnis entsteht, füge ich diesem Zitat zweierlei hinzu: Einerseits gibt es in meinen Augen keinen Weg zurück hinter die Verpflichtung des Staates auf soziale Sicherheit und persönliche Freiheit, aber die Instrumente, mit denen dies gewährleistet wird, werden sich sicher ändern müssen. Es ist eine Täuschung zu denken, Wohlfahrtsstaat plus Individualismus ergäben auf Dauer eine gelingende Lebensform. Wer an der guten Gesellschaft, an einer auf Dauer erträglichen und menschenwürdigen Gesellschaft interessiert ist, braucht mehr. Eine menschenwürdige Lebensform bildet sich nur und läßt sich nur erhalten, wenn Menschen aus freien Stücken Verantwortung für die Institutionen des gemeinsamen Lebens übernehmen. Das Schlüsselthema unserer gegenwärtigen Gesellschaft ist die Frage nach dem Verhältnis von Freiheit und Verantwortung. Das, was wir das Ehrenamt nennen, hat deswegen eine so paradigmatische Bedeutung, weil es aus Freiheit übernommene Verantwortung ist. Sein Wesen ist das freiwillige Hineingehen in einen sozialen Lebensraum, in dem man verantwortlich mitzugestalten bereit ist.

Der zweite Zusatz, den ich zu diesem Zitat aus dem Manifest "Weil das Land sich ändern muß" hinzufügen will, heißt: Alle Darstellungen des gegenwärtigen Wandels, auch des Wertewandels, die diesen Wandel nur unter dem Gesichtspunkt des Verlusts ansehen, verkennen damit auch die Anknüpfungspunkte, von denen aus gerade heute Gestaltung möglich ist, aber auch wahrgenommen werden muß. Deswegen habe ich einen eminenten Vorbehalt gegen die Darstellungen des Wertewandels, wie sie in Deutschland besonders prominent von Elisabeth Noelle-Neumann, unterfüttert mit vielen Daten des Allensbacher Instituts, vorgeführt werden, wo immer nur gesagt wird, was verfällt, und wo niemals gesagt wird, was wächst.

Es ist richtig, daß man, wenn man den gegenwärtigen Wertewandel beschreibt, wie er durch die technologische Entwicklung, durch die Entwicklung der Informationsgesell-

schaft, durch die prägende Bedeutung insbesondere des Medienkonsums für die Lebenssituation jedes einzelnen zustande kommt, eine ganze Reihe von kritischen Faktoren benennen muß. Ich nenne sie nur in Schlagworten: einen immer radikaler auftretenden Anspruch der einzelnen auf eine individuelle, nur eigenen Entscheidungen entspringende und nicht rechenschaftspflichtige Lebensgestaltung, ein Staatsverständnis, das das politische Gemeinwesen vorwiegend als Dienstleistungseinrichtung versteht, eine sukzessive Auflösung der Bindung an überindividuelle Normen im Blick auf das eigene soziale Verhalten, eine zunehmende Abkehr von großen Organisationen, einen zunehmenden Verfall wichtiger Elemente der parlamentarischen Demokratie, eine Abkehr von traditionellen, normierten Formen der Arbeitsdisziplin und Leistungsbereitschaft.

Das alles kann man feststellen, aber man rückt es nur in die richtige Perspektive, wenn man auch anderes feststellt. Auch dafür ein paar Stichworte: die trotz abnehmender Parteibindung zunehmende Bereitschaft von Menschen zur Beteiligung am politischen Leben und zur Wahrnehmung politischer Probleme, das mit dem wachsenden Desinteresse an den konventionellen Beteiligungsangeboten einhergehende steigende Interesse an unkonventionellen Formen politischer Partizipation, oder die zunehmende Bereitschaft, mit Vielfalt umzugehen, auch unkonventionelle Gruppen zu tolerieren, Randgruppen zu integrieren, die wachsende Bereitschaft, die man bei relevanten Teilen der Bevölkerung durchaus feststellen kann, zum Verzicht in einer schwierigen Lage. Es ist ja, soweit man so etwas kann, nachgewiesen worden, daß einer der größten historischen Fehler in diesem Land darin bestand, daß im Jahr 1990 niemand gesagt hat, nun stehe vor diesem sich wieder vereinigenden Land eine Aufgabe, die von allen Beteiligten die Bereitschaft zum Verzicht erfordere. Es hätte sich nämlich herausgestellt, daß derjenige die Wahl im Dezember 1990 deutlich gewonnen hätte, der dies gesagt hätte. Die einen sagen, die CDU hätte noch deutlicher gewonnen, wenn sie es gesagt hätte, die anderen sagen, die anderen hätten gewonnen, wenn sie es gesagt hätten. Gesagt hat es keiner.

III. Wertewandel, so will ich mit diesem Beispiel sagen, ist ein ambivalenter Vorgang. Es kommt darauf an, seine gefährlichen Momente nüchtern zu sehen, aber die positiven Anknüpfungspunkte zu würdigen. Die Diskussion darüber in unserem Land vollzieht sich ja im Augenblick unter anderem dadurch, daß auch in Deutschland inzwischen eine Debatte angekommen ist, die in Amerika schon lange Zeit unter den Stichworten "Individualismus" und "Kommunitarismus" geführt wurde. Gegenüber einer einseitig nur an den Selbstbestimmungsansprüchen der einzelnen orientierten Betrachtung der Gesellschaft hat der Kommunitarismus an die elementare Tatsache angeknüpft, daß sich die Identität jeder einzelnen menschlichen Person immer in Gemeinschaften bildet. Auch der Wandel von Familienstrukturen darf ja nicht davon ablenken, daß die Zugehörigkeit zu einer Familie oder zu einem Ersatz dafür ein wichtiges Grundelement für die Ausbildung persönlicher Identität ist. Jede und jeder einzelne von uns kann ja ihre und seine eigene Identität am leichtesten so beschreiben - wenn uns dies überhaupt gelingt -, daß sie oder er darzustellen versucht, wie sich die eigene Biographie durch die Überschneidung unterschiedlicher Zugehörigkeiten gebildet hat. Und das, was uns, auch uns hier in diesem Raum, einerseits unterscheidet und uns dabei hilft, uns wechselseitig anzuregen, zu bereichern, ist, daß wir solche unterschiedlichen Mitgliedschaften zu verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen, Verbänden, Interpretationsgemeinschaften mitbringen. Freiheit ist selbst das Resultat der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft. Deswegen ist es auch ein durch und durch vernünftiger und konse-

quenter Umgang mit Freiheit, sie in die Verantwortung für gemeinsames Leben einzusetzen, und so für das Weitergehen und Weitergeben von Gemeinschaft einzutreten.

Diese Grunderfahrung muß man gerade in Deutschland so zur Geltung bringen, daß man sie nicht in ein dumpfes Gemeinschaftsgefühl ummünzt, von dem wir in Deutschland ausreichend Gebrauch gemacht haben, sondern daß man ein starkes Verständnis vom menschlichen Individuum und von individueller Freiheit mit einem neuen Zugang dazu verbindet, was es für den einzelnen bedeuten kann, Verantwortung für einen größeren Lebenszusammenhang wahrzunehmen. Das aber bedeutet, daß er oder sie auch die Chance hat, die eigenen Stärken in diesen Lebenszusammenhang einzubringen und auch selbst für sich persönlich davon Gewinn zu haben.

Es gibt eine fatale Diskussionsform über Ehrenamtlichkeit, die übrigens zum Teil auch durch ein sehr tief reichendes Mißverständnis dessen, was im christlichen Glauben und in der christlichen Tradition Nächstenliebe heißt, gespeist worden ist. Diese Auffassung besagt: Für den Nächsten setzt du dich nur dann ein, wenn dies mit einer vollkommenen Selbstpreisgabe, Selbstverleugnung, Selbstlosigkeit verbunden ist. Dies hat, mit Verlaub gesagt, mit dem Gebot der Nächstenliebe nichts zu tun. Denn dieses sagt bekanntlich in seinem zweiten Teil: "Liebe deinen Nächsten wie dich selbst". Das heißt: Bringe die Anerkennung des anderen in ein geklärtes Verhältnis zu der Anerkennung, auf die auch du angewiesen bist. Deswegen kommt es gerade auch im Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeit darauf an, die Frage nach der Anerkennung, die man selbst braucht, und die Einsatzbereitschaft, die man einzubringen bereit ist, zueinander ins Verhältnis zu setzen. Dafür ist die erste Voraussetzung, daß Menschen, die bereit sind, sich im Verein zu engagieren, dabei in ihren spezifischen Stärken genommen werden, also nicht in ein Schema der Verteilung von Aufgaben hineingepreßt werden, das unveränderlich feststeht und dem sich die einzelnen beugen müssen. Es geht darum, daß ehrenamtliche Arbeit in eine Organisation der gemeinsamen Aufgaben eingebettet ist, die dafür variabel genug ist, die jeweiligen Stärken der Beteiligten in Anspruch zu nehmen. Das ist in meinen Augen die erste Voraussetzung dafür, daß heute ehrenamtliche Arbeit gelingen kann.

Das Ehrenamt und die freiwilligen Dienste müssen heute in besonderer Weise beachtet, gepflegt und ermutigt werden. Wer politisch die demokratische Kultur ausbreiten, den Gemeinsinn fördern und die lebendige Vielfalt lokaler Aktivitäten pflegen will, muß etwas für das Ehrenamt und die freiwilligen Dienste tun. Es muß nicht nur ein Zeichen gesetzt, sondern es muß dafür auch ein wirksames Instrumentarium geschaffen werden. Vor einiger Zeit habe ich vorgeschlagen, daß man innerhalb der Kommunen, der Landkreise oder der Länder einen Menschen als Beauftragten für Ehrenämter und freiwillige Dienste einsetzen sollte. Damit habe ich überhaupt keine Resonanz gefunden, obwohl ich davon überzeugt bin, daß unter Umständen mehr an Ermutigung erreicht werden könnte, wenn in einer Region bewußt darauf geachtet wird, was dort durch ehrenamtliche Tätigkeit gemeinsam beigetragen wird. Inzwischen bin ich hilfsweise auf die Idee gekommen, daß wir auch im kirchlichen Bereich wieder anfangen müssen, ganz bewußt hervorzuheben, und sei es auch durch eine Auszeichnung, was ehrenamtlich getan wird. Aber auch dort geht dies natürlich nicht so schnell, wie man es sich wünschen möchte. Es geht darum, soziale Talente zu entdecken und bürokratische Hemmnisse abzubauen. Ich habe in letzter Zeit nach dem Export der Demokratie aus Nordrhein-Westfalen nach Brandenburg dramatische Beispiele dafür erlebt, wie ehrenamtliche Arbeit dadurch demotiviert wird, daß Menschen, die ehrenamtlich etwas unternehmen wollen, mit einem Wust von Formularen und Behördenkram konfrontiert

werden, dessen Sinn überhaupt kein Mensch einsehen kann. Angesichts dieser Zwänge muß man immer wieder irgend einen Schleichweg finden, um dann doch wieder jemand zu haben, der den ganzen Tag am Schreibtisch sitzt und all die Formulare ausfüllt. Statt solchen Behinderungen muß Raum dafür geschaffen werden, daß das Ehrenamt Spaß macht. Fortbildungsmaßnahmen müssen vermittelt werden. An Beispielen muß aufgezeigt werden, daß ehrenamtliche Tätigkeit nicht nur Zeit frißt, sondern in Maßen genossen ein Vergnügen darstellt.

IV. Was heißt Ehrenamt? Welche Motivation liegt ihm zugrunde? Betrachten wir das Ehrenamt in idealtypischer Vereinfachung, dann bildet es eine unbezahlte, freiwillige und freitätige Arbeit, die nicht exklusiv an eine bestimmte Ausbildung gebunden ist. Das Ehrenamt ist auf Dauer angelegt, wenn auch nicht unbefristet. Es erfordert die Bereitschaft, sich öffentlich zu exponieren, es vermittelt im Gegenzug, verantwortlich und überzeugend ausgeübt, öffentliche Achtung und Anerkennung in den Augen anderer. Diese Vorstellung vom Ehrenamt trägt Spuren einer christlichen Entstehungsgeschichte in sich. Besonders spürbar ist dies in dem Gedanken, daß einer die Gaben, mit denen er ausgestattet ist, in den Dienst anderer Menschen stellt und damit das Gemeinwohl fördert. Man solle sein Licht nicht unter den Scheffel stellen und mit seinem Pfunde wuchern, heißt es. Es ist kein Zufall, daß in der Sprache oft biblische Assoziationen wach werden, wenn von ehrenamtlicher Tätigkeit die Rede ist. "Was nicht im Dienst steht, steht im Raub." Mit diesem Satz aus dem Schatzkästlein von Zitierten Martin Luthers wurde in protestantischen Kreisen oft die Pflicht zu ehrenamtlicher Tätigkeit unterstrichen. Doch so, wie sich der Berufsgedanke im Übergang zur bürgerlichen Gesellschaft der Neuzeit säkularisierte, so nahm auch das Ehrenamt eine Gestalt an, die den Zusammenhang mit dem christlichen Impuls der Nächstenliebe oft nur noch indirekt erkennen ließ.

Heute muß man das Ehrenamt im Zusammenhang eines Wandels menschlicher Tätigkeiten überhaupt betrachten. Stichwort- und schablonenartig kann man sagen, wir erleben im Augenblick den Übergang von der Erwerbsgesellschaft - in diesem Sinn der Arbeitsgesellschaft - zur Tätigkeitsgesellschaft. Es kommt darauf an, daß in dieser Gesellschaft zwar einerseits der Skandal eines hohen Maßes an Arbeitslosigkeit nicht verharmlost wird, daß aber doch zugleich die anderen Formen menschlicher Tätigkeit neben der Erwerbsarbeit in ihrem eigenen Wert und in ihrer eigenen Würde neu geachtet werden. Manche sprechen von einer dreifachen Gestalt menschlicher Tätigkeiten. Nebeneinander stehen die Erwerbsarbeit, also eine entlohnte Tätigkeit, die Eigenarbeit, in der ich unmittelbar, nicht durch das Kaufen von Dienstleistungen anderer dasjenige tue, was ich um der eigenen Lebensführung willen brauche, und die gesellschaftliche Arbeit. Erwerbsarbeit, Eigenarbeit, gesellschaftliche Arbeit sind die drei Grundformen menschlicher Tätigkeit, die zusammen die Würde menschlicher Arbeit ausmachen und die es verdient haben, als gleichgewichtig angesehen zu werden. Dies führt im übrigen auch endlich zu einer Aufwertung von Haus- und Familienarbeit, was es uns Männern vielleicht erleichtern könnte, den uns zukommenden Teil daran zu übernehmen, aber es führt auch zu einer dringend notwendigen Aufwertung der vielfältigen Formen von gesellschaftlicher Arbeit, die wir mit dem Begriff der ehrenamtlichen Arbeit nur sehr eingeengt wahrnehmen.

Es ist kein Zweifel daran, daß wir eine größere Durchlässigkeit, fließendere Übergänge, abwechselnde Schwerpunktbildungen in der individuellen Biographie im einen oder anderen Bereich brauchen. Die Menschen wären dann in kurzen oder in langen Pha-

sen erwerbslos, aber keineswegs arbeitslos. Sie würden tätig sein und wären weiterhin über Arbeit in die Gesellschaft integriert. Das große Problem, was dies im Blick auf das heute in wachsendem Maß umstrittene Problem Grundeinkommen und Grundsicherung bedeutet, deute ich nur an. Hervorheben will ich aber, in welche Dimensionen eines Zukunftsbilds von Gesellschaft wir hineinkommen, wenn wir ernstnehmen, daß Erwerbsarbeit, Eigenarbeit, gesellschaftliche Arbeit drei gleichwertige Grundformen menschlicher Tätigkeit, und zwar für die Gemeinschaft förderlicher menschlicher Tätigkeit, sind.

In Deutschland werden schon jetzt nur noch knapp 50 Prozent der durchschnittlichen Lebensarbeitszeit, die Menschen aufbringen, im Bereich der Erwerbsarbeit eingesetzt. Die anderen 50 Prozent werden im Bereich der Eigenarbeit und der gesellschaftlichen Arbeit verbracht. 1994 haben sich rund 30 Prozent der westdeutschen und ein Fünftel der ostdeutschen Bevölkerung in unterschiedlichen Feldern bürgerschaftlich engagiert. Trotz allem, was man über den Verfall der Ehrenamtlichkeit sagt, war dies auch im Westen Deutschlands eine Zunahme gegenüber dem Jahr 1985 um fünf Prozent. Aber die Motive für ehrenamtliche Arbeit wandeln sich; und es hilft vielleicht, sich kurz darüber zu verständigen, welche Grundmotive Menschen dazu bewegen können, sich ehrenamtlich zu engagieren. Drei Grundmotive für moderne Ehrenamtlichkeit treten in den Vordergrund:

- Menschen wollen eine religiöse oder weltanschaulich fundierte Grundüberzeugung verwirklichen und in eine Gemeinschaft mit anderen einbringen, die von vergleichbaren Grundüberzeugungen getragen sind. Sie wollen Mitmenschlichkeit und Solidarität, Gemeinsinn und Hilfsbereitschaft verwirklichen, soziales Verantwortungsbewußtsein zum Zuge bringen, einer Sache, die man miteinander für wichtig hält, Ausdruck geben.
- Menschen wollen Ziele erreichen, die ihnen persönlich wichtig sind, das eigene Leben gemäß den eigenen Vorstellungen selbständig und aktiv gestalten, ehrenamtliche Arbeit als Sprungbrett dafür benutzen, sich in einem bestimmten Bereich auszukennen und ausleben zu können. Dies ist gerade auch im Bereich sportlichen Engagements ein wichtiges Motiv. Manche benutzen ehrenamtliche Arbeit heute als ein Sprungbrett zur eigenen Professionalisierung, also auch als ein Element des Übergangs in eine Erwerbsarbeit. Dies ist ein Beispiel dafür, daß die Felder der Ehrenamtlichkeit und der Erwerbsarbeit nicht mehr so klar getrennt sind.
- Menschen wollen schließlich Lebenskrisen bzw. aktuelle Problemlagen bewältigen. Das freiwillige bürgerschaftliche Engagement dient als Bearbeitungsstrategie für eigene Verletzungs- oder Verlusterfahrungen. Auch dies muß man sich als eine Motivlage ganz nüchtern klar machen und darf es nicht nur - im Unterschied zu den beiden anderen Motivlagen, die ich beschrieben habe - negativ bewerten, sondern muß sagen: Auch aus Krisenerfahrungen können positive Impulse wachsen. Deswegen ist es auch fair gegenüber dem anderen Menschen, diese Krisensituation, aus der heraus ein solches Engagement entsteht, ernstzunehmen, nicht abzuqualifizieren, sondern bewußt mit einzubeziehen.

Das sind andere Motivlagen, als sie vielleicht in früheren, patriarchalisch strukturierten Zeiten die Bereitschaft zur Ehrenamtlichkeit geprägt haben. Deswegen bin ich davon überzeugt, auch die Formen ehrenamtlicher Arbeit werden sich wandeln müssen, und dieser Prozeß des Wandels ist schon im Gang und muß verstärkt werden.

Ich will über das hinaus, was ich schon gesagt habe, noch drei Veränderungen beschreiben, die sich besonders klar voraussagen lassen.

1. Die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen wird sich wandeln. Die Vorstellung von der leitenden Funktion der Männer und der dienenden Funktion der Frauen, die in manchen ehrenamtlichen Bereichen heute noch stärker prägend ist als in anderen Teilen der gesellschaftlichen Wirklichkeit, stärker prägend ist als beispielsweise in der Wirtschaft, stärker prägend ist als übrigens im Bereich der Kirche, jedenfalls der Evangelischen Kirche, wird sich ändern. Nur dort, wo für die gleiche Beteiligung von Frauen nicht nur deklamatorische Beschwörungen abgegeben, sondern faktische Voraussetzungen geschaffen werden, wird sich eine zukunftsfähige Gestalt von Ehrenamt und freiwilligen Diensten entwickeln.
2. Die zeitliche Inanspruchnahme durch Ehrenämter muß überschaubar und berechenbar sein. Viele Menschen sind heute eher bereit, sich in befristeten Projekten zu engagieren als unbefristete Verpflichtungen einzugehen. Projektförmige Organisation ist nicht nur deswegen etwas Gutes, weil man an der Wirtschaft sieht, daß es funktionieren kann. Projektförmige Organisation ist vielmehr gerade für ehrenamtliche Arbeit eine besonders attraktive Organisationsform, sich auf eine Aufgabe für die befristete Zeit von zwei Jahren einzulassen und dann zu sehen, wie es weitergeht. Projektorientierte Arbeit auf Zeit wird an Gewicht gewinnen. Wo die Arbeitsformen auch und gerade im Bereich des Sports entsprechend verändert werden, erhöht sich nach meiner festen Überzeugung die Chance, Menschen zur Mitarbeit zu gewinnen.
3. Die demokratische Transparenz und die Chance zu effektiver Mitwirkung an Entscheidungen müssen verbessert werden. Demokratische Kultur muß in der Welt der Vereine ebenso weiterentwickelt und gestärkt werden wie beispielsweise in den politischen Parteien oder in der Kirche. Die Durchsichtigkeit der Entscheidungsprozesse, die Fähigkeit zum fairen Austrag kontroverser Positionen, die Bereitschaft, ergebnisorientiert zu diskutieren und zu entscheiden, müssen im Vordergrund stehen. Hier liegt ein weites Aufgabenfeld für die Schulung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Vermutung, daß eine Mischung von Intrigen und schlechter Verhandlungsleitung viele Gremien in diesem Land so lähmt, daß darüber die Lust zur Mitarbeit verloren geht, ist nicht ganz an den Haaren herbeigezogen. Das Verschweigen derjenigen Schwierigkeiten, die im Zusammenarbeiten von Menschen und auch im ehrenamtlichen Bereich immer wieder auftauchen, ist ein ungeheuerlicher Motivationshemmer. Im Bereich der beruflichen Arbeit weiß und anerkennt man mit Selbstverständlichkeit, daß die Rivalität zwischen Menschen eine Rolle spielt; im ehrenamtlichen Bereich aber tut man noch immer so, als komme Rivalität nicht vor, anstatt auch über diese Rivalität gegebenenfalls offen zu reden.

Aber auch das andere ist richtig: Für eine große Zahl von Menschen verbinden sich die wirklich prägenden Erfahrungen und die wirklich sinnerfüllten Tätigkeiten ihres eigenen Lebens und ihrer eigenen Lebensgeschichte gerade mit denjenigen Bereichen, in denen sie sich ehrenamtlich, über den Bereich der beruflichen Arbeit, über den Bereich der familiären Einbindung hinaus engagiert haben. Ich nehme an, hier im Raum sitzen überhaupt nur Menschen, die dies für ihre eigene Biographie genau so sagen können. Warum sollen wir einer nächsten Generation nicht auch ermöglichen, was für unsere

eigene Lebensgeschichte so wichtig und so prägend geworden ist? Aber dazu müssen wir den Wertewandel ernstnehmen und müssen das Ehrenamt wandeln.

DISKUSSION

STIERLE: Besteht nicht die Gefahr, daß sich ehrenamtliche Funktionsträger von zu großer Professionalität in Vereinen abschrecken lassen?

POLLAK: Es ist notwendig, daß ehrenamtliche und hauptamtliche Funktionsträger gemeinsam ein Team bilden. Nur so kann eine konzeptionelle Arbeit erfolgen. Letzten Endes hängt es von beiden Seiten ab, daß dafür eine Basis geschaffen wird. Die hauptamtlichen Funktionsträger müssen mit den ehrenamtlichen Funktionsträgern reden, andererseits müssen die ehrenamtlichen Funktionsträger versuchen, auf die hauptamtlichen Funktionsträger mit ihren Leitlinien und Projekten, die sie durchführen wollen, einzuwirken.

HUBER: Mein Vorschlag heißt, nicht Professionalität und Ehrenamtlichkeit, sondern Hauptamtlichkeit und Ehrenamtlichkeit einander gegenüberzustellen, im Bewußtsein dessen, daß wir das neue Phänomen der Nebenamtlichkeit in verstärktem Maß haben werden. Der Unterschied zwischen Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit besteht nicht in einem geringeren Maß an Professionalität. Jeder bringt eine spezifische Art von Professionalität in die Arbeit eines Vereins ein. Allerdings verfügt der hauptamtliche gegenüber dem ehrenamtlichen Funktionsträger über einen Informationsvorsprung. Auch hat der hauptamtliche Funktionsträger die Möglichkeit, ein Thema, mit dem sich der ehrenamtliche Funktionsträger nur zeitweise beschäftigen kann, kontinuierlich zu verfolgen. Daraus ergibt sich für hauptamtliche Funktionsträger eine bestimmte Berufspflicht auf einzelnen Feldern. Diese Berufspflicht ist eine Informationsdienstleistung, die sie den ehrenamtlichen Funktionsträgern erbringen müssen. Das heißt, hauptamtliche Funktionsträger sollen ihren Informationsvorsprung nicht als Herrschaftswissen benutzen, sondern teamfähig in die Kooperation einbringen. In manchen Bereichen ist es sicher erforderlich, daß diese Art von Fähigkeit zur Informationsdienstleistung als ein Erfordernis von hauptamtlichen Funktionsträgern durchgesetzt und in die Fortbildung eingebracht wird.

N.N.: Im Alpenverein sind die ehrenamtlich Tätigen Arbeitgeber der hauptamtlichen Mitarbeiter. Ein Vorstand, der zum Beispiel dem hauptamtlichen Geschäftsführer nicht nur die Mittel gibt, mit denen ein Ziel erreicht werden soll, sondern auch überläßt, das Ziel selbst vorzugeben, handelt im Moment satzungswidrig. Insofern sehe ich für einen ehrenamtlich Tätigen keinen Grund, sich Gedanken über den Wissensvorsprung der hauptamtlichen Mitarbeiter zu machen, denn schließlich werden sie für ihren Wissensvorsprung bezahlt. Den ehrenamtlich Tätigen bleibt es vorbehalten, sich darüber Gedanken zu machen, wozu der Alpenverein überhaupt da ist.

STEINBICHLER: Das Ehrenamt im Alpenverein hat zwar Spuren einer christlichen Entstehungsgeschichte, aber es ist doch ein sehr speziell, fast möchte ich sagen egoistisch ausgerichtetes Amt, so wie der Heilige Paulus schreibt: "Tut Gutes allen, vornehmlich aber den Glaubensgenossen." Auf das Ehrenamt im DAV bezogen heißt

dies, ich setze meine Kraft für meine kleine Sektion ein, denke ausschließlich an ihre Notwendigkeiten, handle unter Umständen bewußt egoistisch nach den Vereinszielen, verdränge die Interessen des Gemeinwohls, ja, mein eigenes Gerechtigkeitsempfinden, um den Verein zu stärken. Kann ich eine solche Haltung gewissensrelevant verantworten, oder, anders gesagt, ist der Vereinsegoismus besser als der persönliche?

HUBER: Natürlich ist der kollektive Egoismus nicht besser als der individuelle Egoismus, aber vielleicht sollten wir anfangen, über Egoismus und Altruismus anders zu denken, als wir dies gewohnt sind. Nach unserer traditionellen Denkweise sind alle Formen, in denen der eigene Vorteil zum Zuge gebracht wird, egoistisch, und von Altruismus kann ich nur sprechen, wenn ich eine Handlungsweise verübe, die von keinerlei Vorteil für mich selbst ist. Nach meiner Auffassung ist es notwendig, den Satz "Liebe deinen Nächsten wie dich selbst" ernstzunehmen, und zwar sowohl individuell als auch kollektiv, und sich zu fragen: Wie kann ich die eigenen Lebensbedürfnisse und Hoffnungen so zum Zuge bringen, daß das, was ich anstrebe, gleichzeitig auch anderen zugute kommt? Dies sehe ich als die Grundaufgabe an, die man überall dort zu verfolgen hat, wo man Verantwortung wahrnimmt.

NÜBEL: Wie gehen Sie mit der Frage um, daß man jedem ehrenamtlich Tätigen, der unzufrieden ist, der kritisiert, sagen könnte, daß er seine ehrenamtliche Tätigkeit nicht ausüben muß?

HUBER: Ihre Frage hängt mit der anderen Frage zusammen, ob jemand das eigene Selbstwertgefühl vorrangig an eine ehrenamtliche Tätigkeit bindet. Genauso wie viele von uns gelernt haben, die Selbstachtung und das Selbstwertgefühl an die berufliche Tätigkeit zu binden und deswegen einen Verlust des Arbeitsplatzes als einen schweren biographischen Einschnitt und als große Krise empfinden, genauso gibt es auch die Fälle, in denen jemand sich so stark mit einer ehrenamtlichen Aufgabe "verheiratet" hat, daß ihm der "Witwerstand" schier nicht zuzumuten ist. Auch gibt es viele Fälle von Unaufrichtigkeit, in denen die anderen dem kritischen Gespräch darüber, daß es jetzt wirklich genug ist, ausweichen, und die Freiheit nicht wahrgenommen wird, loslassen zu können. Dies ist einer der Gründe dafür, warum ich glaube, daß die Stärkung zeitlich befristeter Aufgaben und die feste Verabredung zeitlicher Befristungen eine Hilfe bedeuten würden.

Arbeitsgruppenarbeit (Zusammenfassung)

Den Teilnehmern wurden im Plenum 5 Thesen zum Ehrenamt präsentiert. Diese Thesen wurden in 5 Arbeitsgruppen besprochen.

These Nr. 1

Moderation: Dr. Johannes Rauchschnabel

These:

Es gibt keine eigentliche Ehrenamtlichkeit. Ehrenamtlichkeit ist lediglich eine Form der Beschäftigung ohne monetäres Entgelt, aber Entgelt in Form von Macht und /oder gesellschaftlicher Anerkennung.

Das Wort "Ehrenamtlichkeit" wurde als nicht zutreffend bzw. zeitgemäß empfunden. Da die Suche nach einem besseren Begriff (ohne Benutzung der Ersatzsprache Englisch) zeitlich zu umfangreich schien, wurde versucht, den Inhalt des Begriffes durch eine Neuformulierung der These darzustellen:

"Es gibt keine eigentliche Ehrenamtlichkeit ohne Gegenutzen für den Leistenden. Ehrenamtlichkeit ist eine Form von Tätigkeit ohne monetäres oder materielles Entgelt. Sie ist Tätigkeit aus der die Leistenden (Ehrenamtlichen) einen persönlichen Nutzen ziehen können".

Dies erfolgt in Form von (in der Reihenfolge der Mehrfachnennungen):

Lernmöglichkeit, Lernerfolg

Etwas/fast alles lernen können, Wissen für Eigenbedarf nutzen (Nebenprodukt), risikoloses Lernen – Übungsfeld, Finden von eigenen Stärken, kostenloses Traineeprogramm, Machtprozesse erkennen (Vorstand), Kräfte messen können.

Gesellung/ Gesellschaft

Zugehörigkeit zur Gemeinschaft/Gruppe, Nicht allein sein, Gegenpol zum Beruflichen (inhaltliche Erweiterung), persönliche Ziele entsprechen dem Vereinszweck, soziale Verpflichtung aus Verbundenheit, aus Hilfsbereitschaft zum EA überredet, Freiräume ausfüllen, Menschen begeistern, WIR-Gefühl erleben.

Gestaltungsmöglichkeiten

Freude am Organisieren, Neigung verwirklichen können, Visionen umsetzen/erreichen können, Steuern und gestalten, Kreativität, Freiräume ausfüllen, Menschen begeistern.

Selbstverwirklichung

Neigung verwirklichen können, Freude/Spaß haben, Kreativität, Finden von eigenen Stärken, Zufriedenheit, Kräfte messen können, Erfolg erleben, Ziele erreicht haben.

Steuerungsmöglichkeiten (Macht)

Vermittlung von Wissen, Führen dürfen, Macht ausüben können.

Ausgleich

Gegenpol zum Beruf = Vereinsaufgabe.

Anerkennung

Dank erhalten, Eitelkeit

Was stört/ beeinträchtigt die Ehrenamtlichen in der Wahrnehmung ihrer Funktionen und führt nicht zur Einlösung ihrer Motive?

Im Wesentlichen sind zu starre Vereinsstrukturen die Ursache:

Falsche Ämtergestaltung

Ämter ohne zeitliche Befristung, keine Personalentwicklung, Überladen von Arbeiten/Aufgaben

Keine Rücksicht auf private Situation

Flexibilität im zeitlichen Einsatz

Dinge entgegen der Neigung tun müssen

zuviel Routinekram

Mangelnde Sitzungsqualität

schlechte Vorbereitung/Leitung

Kommunikationsstörungen

Informationsbeschaffung zeitaufwendig, Nichteinhaltung von Strukturen, Cliques, Abschottung
(Fitz, Seilschaften)

Kein Dank/Anerkennung

Keine/mangelnde Kostenerstattung

Aufwendungen sind zusätzliche Privatleistungen

Wie kann Abhilfe geschaffen werden?

MASSNAHMENKATALOG

Stellenbeschreibung/Geschäftsordnung

Schulungs-/Seminarangebote, Rücknahme von TOP-Positionen, qualitativ bessere Führung,
Teamarbeit (Amt im Team)

Gute Arbeitsbedingungen schaffen

FAX, Email, PC u.a.m., weniger Sitzungen, Stellvertreter

Zentrale Verwaltung (wenn möglich)

Sektionsgeschäftsstellen

Qualifizierung der Leitenden

Elektronische Medien

Anerkennung/Dank

Herausstellung in Mitteilungen/ Versammlungen, besondere Leistungen bieten

Unsere Schlußfolgerungen:

1. Aufgaben des Hauptvereins (DAV) ist es, ein Marketingkonzept für das Produkt/Angebot
Ehrenamt zu entwickeln

Zum Beispiel: **7 gute Gründe ehrenamtlich mitzumachen!**

Umsetzung in den Sektionen

These Nr. 2

Moderation: Frau Schmidt-Supplie

These:

Es gibt kaum Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen, weil Frauen diese Führungspositionen sich selber nicht zutrauen und diese Positionen für sich nicht reklamieren.

Zu Beginn wurde der Begriff "Führungsaufgabe" mit der Arbeit in der engeren Vorstandschaft eines Vereins (Schriftführer, Kassier, Vorsitzende) definiert..

Festgestellt wurde, das in 345 Sektionen des DAV 3 bis 6 weibliche Vorsitzende arbeiten. Eine Umfrage am Abend bei Geschäftsleitung, Bundesjugendleiter und Vorsitzendem des DAV ergab folgendes Ergebnis:

4 weibliche Vorsitzende,

2 nicht stimmberechtigte Beauftragte (Klettern und Familienbergsteigen) im Hauptausschuß, keine Referentin.

Im Jugendbereich sind auf Landes- und Bundesebene 1/3 der Führungskräfte weiblich.

Auf Nachfrage im Arbeitskreis bildete sich die Meinung, daß auf Sektionsebene viel Bereitschaft von Frauen gezeigt wird sich zu engagieren, besonders in Vorstandämtern wie Schriftführer, Naturschutz- und Jugendreferent, sowie als Schatzmeisterin.

Welche Gründe haben nun Frauen, die sie an der Übernahme eines Amtes hindern?

1. Hier wurde genannt: Die Mehrfachbelastung durch Beruf, Familie und Ehrenamt (zusätzliche Ehrenämter in Kindergarten, Schule oder Pfarrei).

Besonders Frauen mit jüngeren Kindern brauchen jemand der ihnen den "Rücken" freihält (eigene Familie, Ehemann, Großeltern, Freunde).

2. Die Tradition im DAV als "männerorientierter" Verein, und das traditionelle Rollenverständnis der Frau in der Gesellschaft können ein Hindernis sein.

3. Mangelndes Einfühlungsvermögen in die Besonderheiten der weiblichen Rolle, die z.B. beim Bearbeiten von Konflikten emotional anders reagieren.

4. Es liegt aber auch an den Frauen selbst, die Konfrontationen und Konflikten in und um Vorstandsposten lieber aus dem Weg gehen, und sich Aufgaben in stillen Bereichen suchen (Gruppenarbeit).

5. Vorurteile und vorgefertigte Meinungen über Frauen, wie z.B. "Emanze", bei Frauen, die mit viel Durchsetzungsvermögen und Kreativität versuchen ein Amt anders zu gestalten, verhindern ebenfalls ein Reklamieren des Ehrenamtes.

Damit verstärkt Frauen für Vorstandsämter gewonnen werden können, bieten sich folgende **Lösungsvorschläge** an, wobei viele dieser Anregungen für alle Menschen, die Spaß am freiwilligen Engagement haben, gelten, nicht nur für Frauen.

In den Sektionen

Allgemein

“Frauenfreundliches” Klima schaffen.

Förderung von Teamarbeit ermöglicht den Erwerb von sozialer Kompetenz.

Durch projektbezogenes Arbeiten in die Aufgaben des Ehrenamtes hineinschnuppern.

Schrittweise Übernahme von Führungsaufgaben,

mit einer ausgiebigen, langsamen Einführung in die Arbeiten.

In der Vorstandschaft eines Vereins

Klare Aufgabenbeschreibung der Ämter.

Teilungsmöglichkeiten der Aufgabenbereiche.

Möglichkeit der Neustrukturierung von Ämtern bei Bedarf.

Hilfestellung durch Mentoren, ehemalige Vorsitzende.

Termin- und Zeitplan der die persönlichen Belange aller Vorstandsmitglieder berücksichtigt.

Durch den Hauptverein des DAV

Anbieten von Seminaren für Führungskräfte z.B. Teamarbeit, Management einer Sektion, Konfliktbearbeitung.

Einführungseminar für neue Vorstände in die Struktur des DAV.

Informationen über Seminare anderer Verbände, z.B. DSB.

Hilfestellungen bei Konfliktsituationen innerhalb einer Sektion.

In den alpinen Ausbildungen sollten Ausbilderinnen oder gemischte Ausbilderteams eingesetzt werden.

Schaffung einer Stelle als Frauenbeauftragten oder Frauenvertreterin!

These Nr. 3

Moderation: Ludwig Wucherpennig

These:

Es stimmt nicht, daß es immer weniger Menschen gibt, die sich ehrenamtlich engagieren. Allerdings sind immer weniger Menschen bereit, ehrenamtliche Führungspositionen zu übernehmen. Ehrenamtliches Engagement entfernt sich immer mehr von festen Positionen. Engagement findet vermehrt ohne konkretes Ehrenamt statt, wird spontaner und flexibler.

Die These wurde zunächst in 3 Unterthesen geteilt und jeweils getrennt bewertet:

Es stimmt nicht, daß es immer weniger Menschen gibt, die sich ehrenamtlich engagieren.

Bewertung:

Richtig, es gibt nach wie vor genügend Menschen, die bereit sind, sich ehrenamtlich zu engagieren.

Allerdings sind immer weniger Menschen bereit ehrenamtliche Führungspositionen zu übernehmen.

Bewertung:

Ebenfalls richtig, Führungspositionen sind zunehmend schwieriger zu besetzen.

Ehrenamtliches Engagement entfernt sich immer mehr von festen Positionen. Engagement findet vermehrt ohne konkretes Ehrenamt statt, wird spontaner und flexibler.

Bewertung:

Auch diese These ist richtig. Die Erfahrung zeigt, daß für Projektarbeit genügend Freiwillige zur Verfügung stehen. Es wird jedoch auch nach wie vor langfristiges Engagement für kontinuierliche Führungsarbeit benötigt.

Die Arbeitsgruppe 3 ist sich darüber einig, daß es eine wesentliche Zukunftsaufgabe der Vereine ist, sowohl Mitarbeiter für projektbezogene Arbeiten (kurzfristig) als auch Mitarbeiter für die Ausübung der Vorstandsämter zu gewinnen (langfristig).

Die Rekrutierung der Ehrenamtlichen muß sowohl sektionsintern als auch verstärkt "von außen" erfolgen.

Folgende Maßnahmen sieht die AG bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter als vordringlich:

- Entwicklung eines Leitbildes,
- Erstellen von Tätigkeitsbeschreibungen,
- Erleichterung der Kommunikationswege
zwischen Ehrenamtlichen
zwischen ehemaligen Ehrenamtlichen
und "Newcomer",

- Maßnahmen zur Personalentwicklung insbesondere regelmäßige Weiterbildungsangebote,
- Aufwandsentschädigungen,
- Darstellung des persönlichen Nutzen, nicht nur der Lasten wie z.B. persönliche Weiterentwicklung,
- Anerkennung der ehrenamtlichen Arbeit wie z.B. durch Ausstellen eines Zeugnisses beim Ausscheiden.

These Nr. 4

Moderation: Frau Dr. Gnettner

These:

Ehrenämter müssen zeitlich begrenzt sein. Ansonsten keine Entwicklung sondern Verkrustung, darüber hinaus gibt es bei zu langen Amtszeiten Probleme bei der Rekrutierung. Eine Demokratisierung des Ehrenamtes verhindert Ausnutzen und Abnutzen.

Zunächst wurde das Für und Wider einer zeitlichen Begrenzung des Ehrenamtes gegenübergestellt.

Für eine zeitliche Begrenzung des Ehrenamtes sprechen folgende Argumente:

- Es kommen neue Ideen und Anregungen in die Vorstandschaft,
- Es wird im Vorstand immer wieder ein Generationswechsel vorgenommen,
- Die Bereitschaft, Vorstandsämter zu übernehmen, steigt auf Grund der Tatsache, daß ein absehbarer Zeitraum erwartet wird,

Bei zu langen Amtszeiten geht der Bezug zur Basis verloren.

Gegen eine zeitliche Begrenzung sprechen folgende Argumente:

Es ist ein Verlust an Kompetenz, Erfahrung und Kontakte zu erwarten,
Durch die jeweils notwendige Einarbeitung geht wichtige Zeit verloren,
Ein fähiges Vorstandsmitglied kann nicht wiedergewählt werden.

Was ist notwendig, um Vorstandsämter generell attraktiver und auch effektiver zu machen?

Stellenbeschreibung von jeden Vorstandsamt

In diesen Stellenbeschreibungen darf nicht nur die Erwartung formuliert sein, sondern es müssen auch die Angebote an den Ehrenamtlichen definiert sein.

- Es müssen verstärkt temporäre Aufgaben an sogenannte "Projektleiter" delegiert werden, um die Vorstandsmitglieder zu entlasten.

Die AG 4 versucht dann, das Thema "Stellenbeschreibung" näher zu konkretisieren.

Jugendreferent/Tätigkeitsbeschreibung:

Teilnahme an Vorstandssitzungen,
Vertretung in den Jugendgremien (Stadtjugendring etc.),
Rekrutierung von Jugendleitern,
Betreuung von Jugendleitern,
Verwaltung und Aufstellung des Jugendetats,
Beantragung von Zuschußmitteln,
Einberufung und Leitung des Jugendausschusses,
Programmgestaltung der Jugendebene.

Welche Erwartungen werden an einen Jugendreferenten gestellt, um die o.g. Aufgaben zu erfüllen:

Erfahrungen in der Jugendarbeit,
Spaß an der Jugend,
Wissen um die Bedürfnisse von Jugendlichen,
Durchsetzungsvermögen,
Kommunikationsfähigkeit,
Konfliktfähigkeit,
Fortbildungsbereitschaft,
Alpinistische Kenntnisse (wurde als letzter Punkt in der Diskussion genannt).

Welche positive Argumente kann man vorbringen, um jemand zu motivieren, das Amt des Jugendreferenten zu übernehmen:

Vorstand mit offenen Ohren für die Bedürfnisse Jugendlicher,
Fortbildungsmöglichkeiten,
Möglichkeit der Mitentscheidung,
Persönlichkeitsentwicklung,
Lernt sehr viele Menschen kennen.

These Nr. 5

Moderation: Ingo Buchelt

These:

Bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Kräfte wird zu sehr auf eine Binnenorientierung geachtet. Warum wird nicht zuerst gefragt: Was ist zu tun und wie soll es getan werden? Statt dessen wird zunächst nach der persönlichen Überzeugung, nach der Qualifikation z.B. als Alpinist gefragt. Wichtig wäre eine Offenheit, die jeden willkommen heißt, der sich engagieren will. Die persönliche Motivation, die Überzeugung und Identifikation werden beim Tun so oder so zum Thema.

Einführung

In der Arbeitsgruppe ergaben sich mit der Fragestellung Probleme. Vor allem der Begriff der "Binnenorientierung" ergab Diskussionsbedarf und war auslegungsbedürftig.

Unterthese 1

Für die Zukunft der alpinen Vereine ist die Mitarbeitergewinnung auf ehrenamtlicher Basis von entscheidender Bedeutung.

Ehrenamtliches Engagement

Persönliche Motivation ist Voraussetzung für freiwilliges Engagement. Das heißt, man wird versuchen, Menschen für etwas zu motivieren, das getan werden muß. Somit steht die Frage: "Was muß getan werden" stets an erster Stelle.

Ehrenamtliches Engagement ist lebenswichtig für einen Verein und ist unabdingbare Voraussetzung für eine funktionierende Vereinsstruktur.

Der DAV beispielsweise wäre nicht mehr der Alpenverein, wenn seine Funktionäre honoriert würden. Das "Ehrenamt" hat nichts von seiner Attraktivität verloren. Es ist noch immer Ausdruck des Gemeinsinns und bildet einen Gegenpol zum heute wieder auflebenden Egoismus in Zeiten fortschreitender Technik, von Hektik und Alltagsstress.

Kommerzialisierung des Angebots

Je mehr im Verein bezahlte Tätigkeiten im Mittelpunkt stehen (z.B. bei vereinsinternen professionellen Freizeitangeboten, wie bei einem Fitnessstudio eines Sportclubs mit bezahlten Animatoren), um so weniger ist das Mitglied zu ehrenamtlicher Mitarbeit zu motivieren. Je mehr monetäre Dienstleistung angeboten wird, von den Mitgliedern nachgefragt und in Anspruch genommen wird, um so höher ist das Anspruchsdenken der Mitglieder und um so weniger sind Mitglieder bereit, Eigeninitiative zu ergreifen und aktiv mitzuwirken.

Als höchste Form der Kommerzialisierung steht dann das durchorganisierte Reisepaket für den Bergurlaub in Übersee statt der gemeinsam geplanten Gruppenfahrt in die heimischen Berge.

Man ist auch durchaus bereit, mehr zu bezahlen, werden einem dafür doch Verantwortung, Organisationsaufwand, Eintreten für andere und evtl. Mißerfolge abgenommen.

Auch wenn im DAV und seinen Sektionen kundenorientierte Dienstleistung erforderlich ist - im Hauptverein sicher mehr als in den Sektionen (Versicherungspaket Schulung, Projektberatung, Veröffentlichungen usw.), muß abgewogen werden, was der Verein leisten kann und will.

Es ist elementar wichtig, daß eine kritische Hinterfragung des Vereinszwecks und dann die Umsetzung dieses Vereinszwecks erfolgt. Dies auch unter dem Gesichtspunkt, daß einige Aktivitäten durchaus besser professionellen Anbietern überlassen werden sollten.

Finanzen als Maßstab aller Dinge

Gerade in diesen Bereichen, in denen Honorarkräfte Tätigkeiten übernehmen und Ehrenamtliche womöglich allein schon zeitlich überfordert wären, wie z.B. in Geschäftsstellen größerer Sektionen, bei Mitarbeiterschulungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Hüttenberatung, Gutachtenerstellung usw., darf der finanzielle Aspekt nicht vernachlässigt werden.

Eine Ausweitung monetärer Tätigkeiten führt in einem Verein auf Dauer zu einer Ausgabenmehrung und irgendwann zu einer "Vereinspolitik der leeren Kassen".

Unterthese 2

Die Mitarbeitergewinnung muß sich an Bedarf und Anforderungsprofil ebenso wie an der Neigung und Eignung neuer MitarbeiterInnen orientieren. Dies gilt für alle Projekte und Tätigkeiten im Verein. Die Erstellung des Anforderungsprofils ist Aufgabe des Vorstandes oder eines beauftragten Gremiums unter Einbeziehung der Beteiligten. Ob eine geeignete Person aus der Sektion oder von außen kommt, spielt grundsätzlich keine Rolle.

Die Mitarbeitergewinnung/ Der Bedarf

Im Arbeitskreis wurde festgestellt, daß die Mitarbeitergewinnung durchaus bedarfsorientiert sein kann. Dies schließt jedoch nicht aus, daß jeder willkommen ist, der sich engagieren will.

In der Regel sind in Vereinen Defizite bei der Rekrutierung von freiwillig Tätigen bereits vorhanden. Gerade die Festlegung des Bedarfs erfordert einen Weitblick und ein rechtzeitiges Erkennen von Engpässen.

Das Erscheinungsbild des Vereins als Basis für ein Anforderungsprofil

Bevor ein Anforderungsprofil für einen ehrenamtlichen Mitarbeiter gestellt wird, sollte untersucht werden, welches Erscheinungsbild der Verein intern und extern haben soll:

Welche Ziele hat der Verein?

Welche Aufgaben fallen in seinen Zweck?

Kann er sie wahrnehmen?

Was erwarten seine Mitglieder?

Was erwartet "die Öffentlichkeit"?

Welchen finanziellen Zwängen unterliegt die Vereinspolitik?

Genügen das traditionelle Selbstverständnis und das Vereinsangebot, um neue Mitglieder zu gewinnen und den Verein am Leben zu halten?

Lassen sich neue Mitglieder, vor allem jugendliche, durch das herkömmliche Vereinsprogramm ansprechen oder müssen nicht ein neues Erscheinungsbild und eine andere Sprache gewählt oder auf neue Trends eingegangen werden?

Vergehen wir nicht, wenn wir so weitermachen?

Diese Fragestellungen sollten zukunftsorientiert sein.

Kritisch sollte stets beleuchtet werden, was in der Vergangenheit in diesem Verein falsch oder nicht optimal gelaufen ist. Darüber hinaus wäre eine Auseinandersetzung mit der Veränderung, der allgemeinen Bedingungen, sich ehrenamtlich zu engagieren, sicherlich hilfreich.

Es macht wenig Sinn, dem heutigen Trend zur Professionalisierung folgend, nur Stellen mit einem klar umrissenen Anforderungsprofil auszuschreiben.

Kompetenzabgrenzung haupt-/ehrenamtliche Mitarbeiter

Zuerst ist es erforderlich, klar festzulegen, welche Aufgaben eher hauptamtlich oder eher ehrenamtlich erfüllt werden können.

Hierzu eignen sich "Stellenbeschreibungen" sehr gut; auf jeden Fall, wenn eine Sektion oder Gruppierung im Verein eine bestimmte Größe erreicht hat, um sich bezahlte Kräfte leisten zu können (vgl. Studie des DSB: "Was ist effektiver und rechnet sich?"). Wichtig ist daß Hauptamtliche und Ehrenamtliche aufeinander zugehen, kooperieren, Probleme gemeinsam anpacken und lösen, also teamfähig sind und somit erkennen, daß Zusammenarbeit für beide Seiten ein Höchstmaß an Effektivität erbringt.

Nicht bedeutend ist, ob jemand aus dem Kreis der Vereinsmitglieder oder von außen kommt

Die "Binnenorientierung" rührt schlicht daher, daß man Menschen, die man kennt leichter motivieren kann.

Ziel kann es jedoch nicht sein, diese Binnenorientierung zum Prinzip werden zu lassen.

Für manches eher "professionelle" Projekt lassen sich aus der Mitgliedschaft oder "von außen" Ehrenamtliche gewinnen, die bereit sind, sich einer neuen Herausforderung zu stellen, wie z.B. ein Bauingenieur oder Umwelttechniker für ein Hüttenprojekt ein Unternehmer mit seinen Verbindungen für ein Vorstandsamt ein Jurist für schwierige Verhandlungen mit der Behörde oder bei vertraglichen Problemen usw.

Auch auf diese Weise läßt sich "Professionalität" im Ehrenamt gewinnen und der lähmenden Überforderung gegensteuern (Nutzen des beruflichen und gesellschaftlichen "Know-how").

Wird ein breit gestreutes berufliches Spektrum erreicht, kann bei optimalem Einsatz der Verein nur profitieren. Gewisse Grundbedingungen sollten jedoch für spezielle Vereinstätigkeiten erfüllt werden oder angeeignet werden können.

Ein Schriftführer sollte z.B. in der Lage sein, Zusammenhänge zu erkennen und sich klar und einigermaßen stilistisch sicher auszudrücken. Diese Begabung findet sich in allen Berufen.

Das heißt jedoch nicht, daß er mit seinen Fähigkeiten nicht genau so gut als Wege- oder Hüttenreferent arbeiten könnte. Er muß nur erkennen, wann eine Arbeit an Fachleute zu vergeben ist.

Bei evtl. Doppelbesetzungen ist die fachliche Eignung noch weniger wichtig, weil man sich die Arbeit nach der persönlichen Begabung aufteilen kann. Hier findet auch "learning by doing" statt, was durchaus ein Anreiz für die Aufnahme einer solchen Tätigkeit sein kann.

Wir sind gerade heute darauf angewiesen, daß Menschen die Qualifikationen und Erfahrungen aus dem täglichen Leben, aus der Arbeit in der Familie oder im Beruf, auch außerhalb dieses vertrauten Bereiches - nämlich im Verein - einbringen.

Binnenorientierung bezogen auf den Alpenverein

Wenn ein neuer Mitarbeiter nicht aus dem Kreis der Mitglieder, sondern von außen kommt, so ist er, bezogen auf den Alpenverein, in der Regel von einem Mitglied dazu animiert worden. Wer aber mit dem Alpenverein oder Gebirge nichts anfangen kann, wird sich wohl kaum überzeugen lassen, seine Freizeit gerade hierfür herzugeben. Die Bereitschaft, sich im Verein zu engagieren, setzt eine emotionale Bindung voraus. Die fehlt allerdings auch bei Leuten, die wohl ins Gebirge gehen, aber dem Verein nur seiner materiellen Angebote wegen beitreten.

Eine Möglichkeit Mitglieder an den Verein zu binden und dadurch auch zur Mitarbeit zu motivieren, sind, gerade für größere Sektionen, die Untergruppen. Klettergruppe, Jungmannschaft Fotogruppe, usw. Hier findet das Mitglied einen überschaubaren Kreis mit gleichen Interessen, Gemeinschaft eben.

Zum anderen kann man in der Mitgliederwerbung die Möglichkeit der Mitarbeit durchaus in die Angebote aufnehmen.

(Sektion München: "20 gute Gründe, bei uns DAV - Mitglied zu werden. Grund 13: Die Möglichkeit für Engagement in einem Verein, der für die Zukunft des Bergsports in intakter Natur und lobenswerter Umwelt eintritt").

Unterthese 3

"Bestimmte Aufgaben setzen jedoch zwingend Qualifikationen voraus (z.B. Ausbildungsreferent, Tourenleiter, usw.) Notwendig sind geeignete Mitarbeiterseminare. Für die Gewinnung neuer Mitarbeiter gibt es keine Patentrezepte, sie erfordert aber eine neue Offenheit und Dialogbereitschaft in allen Vereinsgremien

Die Ausbildung zum Fachübungsleiter wird vom DAV seit Jahren angeboten.

Für andere Aufgaben, z.B. Schatzmeister, Schriftführer, Vorstand, Hüttenreferent usw., bilden Seminare mit Spezialthemen wie z.B. Rechnungswesen, Vereinsrecht, Protokollführung usw. eine willkommene Unterstützung, um ausgebildet und vorbereitet eine Tätigkeit übernehmen oder/ und ausüben zu können.

Seminare haben durchaus auch die positive Begleiterscheinung, daß Teilnehmer anschließend zumindest einfacher beurteilen können, ob sie sich für die Aufgabe geeignet halten, ob ihnen die Tätigkeit Freude bereitet und ob der zeitliche Aufwand der ehrenamtlichen Tätigkeit erträglich ist (Familie!).

Seminare ermöglichen auch einen Erfahrungsaustausch unter "Leidgenossen", die im selben Boot sitzen. Überkommene Vereinsstrukturen und rechtliche Probleme (Haftung) sollten keine unüberwindlichen Hürden bilden, nach neuen Wegen und Lösungen zu suchen.

Neue Offenheit

Am grünen Tisch ist es natürlich einfach und verlockend, Erfahrungen und Grundsätze aus dem Wirtschaftsleben auf die Vereinsrealität zu projizieren. Müßte man nicht trotzdem von allen Funktionären verlangen können, daß sie nach allen Seiten hin offen und aufgeschlossen sind? Allerdings sind Sensibilität und Takt gefragt, wenn Kompetenzen oder u.U. gar die Arbeit eines Mitarbeiters auf dem Prüfstand stehen oder lieb gewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden sollen. Hierarchien sollten durch schlagkräftige Teams mit gleichberechtigten Partnern ersetzt werden.

Bei allen Bemühungen um Perfektion auch im Ehrenamt ist in gewisser Hinsicht jedoch auch Dilettantismus in der Vereinsarbeit zu erkennen. Zumeist sind keine Profis am Werk, sondern Amateure im wahrsten Sinne des Wortes. Es würde keinen Spaß mehr machen, wenn alles tierisch ernst genommen würde und man - gerade in der Vereinsarbeit - mit Unzulänglichkeiten nicht umgehen könnte. Das hat natürlich seine Grenzen, wo es um die Sicherheit geht, etwa bei der Ausbildung oder der Führungstour. Für solche Aufgaben ist Qualifikation unerlässlich.

Unterthese 4

Anreize und Hilfe für die Mitarbeitergewinnung sind: Motivationsförderung, Aufwertung des Ehrenamtes, Entlastung, Spaß, Freude. Motivationsfördernd wirken z.B. weitgehende Gestaltungsfreiheit und Selbständigkeit des Mitarbeiters in seinem Aufgabenbereich und ein gutes Arbeitsklima. Das Ehrenamt läßt sich durch Öffentlichkeitsarbeit und öffentliche Anerkennung innerhalb und außerhalb des Vereins aufwerten. Arbeitsentlastend wirken Doppelbesetzungen, Befristung von Aufgaben und die Bildung von Arbeitsgruppen zu einzelnen Projekten.

Arbeitsklima

Ein wichtiger Punkt ist auch, daß die Arbeit in einer Gemeinschaft Spaß macht. Dafür ist ein gutes Klima im Vorstand und ein freundschaftlicher Umgang miteinander die beste Gewähr. Bei aller kontroversen Auseinandersetzung mit der Sache, zu der es manchmal kommt, ist Fairneß und Verständnis angesagt, "persönliche" Angriffe und "Mobbing" im Verein haben schon manchen vergrault. Das ist leichter gesagt als getan, aber im Verein lassen sich solche elementaren Grundsätze des menschlichen Zusammenlebens eher verwirklichen als im Beruf oder sonst wo.

Das Arbeitsklima wird dadurch verbessert, daß der Vorstand den Mitarbeiter von Anfang an in alle Vorgänge einbezieht, die seinen Aufgabenbereich betreffen. Umgekehrt gilt das natürlich auch für diesen, besonders im Verkehr nach außen (Behörden, Gemeinden, andere Verbände usw.).

Freude und Spaß

Es ist sicher auch zutreffend, daß man mit einer Aufgabe, die Spaß macht, wächst. Ein Mitarbeiter identifiziert sich zumeist mit einer Vereinsangelegenheit, z.B. einer Hütte oder einem Wegenetz, je länger und intensiver er sich ihr widmet. Motivation, Überzeugung und Einsatz hängen letztlich davon ab, ob man Erfolg sieht und Anerkennung spürt.

Selbständigkeit als Motivationsschub

Eine wichtige Voraussetzung für die Motivation des Mitarbeiters ist eine weitgehende Selbständigkeit in seinem Aufgabenbereich.

Wenn möglich, sollte er Prioritäten selbst setzen können, z.B. Verwendung der Mittel innerhalb eines vereinbarten Etats.

Öffentlichkeitsarbeit

In der Öffentlichkeitsarbeit des Vereins, wie in den internen Mitteilungen, sollte sich der Anteil der ehrenamtlich Tätigen widerspiegeln.

Ist das "Amt" etwas für mich?

Ob ein Ehrenamt Spaß/Freude bereitet, hängt entscheidend davon ab, ob die richtige Person für die richtige Aufgabe gewonnen wurde, außerdem von der motivationsfördernden Eigenständigkeit im eigenen Aufgabenbereich und ganz besonders vom guten "Betriebsklima" innerhalb der Sektion.

Doppelbesetzungen

Besonders arbeitsintensive Aufgabenbereiche können doppelt besetzt werden, größere Projekte von jeweils dazu geschaffenen Arbeitsgruppen übernommen werden.

Unter diesen Umständen kann die Arbeit den Beteiligten den Spaß bereiten, der für den freiwilligen Einsatz Voraussetzung ist.

Projektgruppen

Ist die Einsetzung einer zeitlich befristeten Projektgruppe oder eines Arbeitskreises mit eng definierter Aufgabenstellung wirksamer als ein auf Dauer angelegtes neues Vorstandsamt? Lassen sich für den Vorstand Mitarbeiter mit Organisations- und Projekterfahrung gewinnen, die neue Vorschläge machen und zur Problemlösung beitragen können?

Vorschläge, um das Ehrenamt attraktiver zu machen:

Vorstandsmitglieder, Tourenführer, Hütten- und Wegewarte usw. könnten Ausrüstungsgegenstände und Kleidungsstücke mit DAV - Logo zu Sonderbedingungen erhalten; ebenso Angebote zur Unterstützung der täglichen Arbeit wie PCs, Faxgeräte, Anrufbeantworter, Handys, Modems usw.

Fachübungsleitern, Jugendleitern, Teamern sollte verstärkt einheitliche Funktionskleidung, Rucksäcke oder dergleichen zu Sonderpreisen oder umsonst zur Verfügung gestellt werden. Dies ist auch bei anderen großen Verbänden üblich.

Übungsleiterpauschale und Aufwandsentschädigung müssen angemessen sein. Man sollte nicht noch draufzahlen.

Steuerliche und bürokratische Hemmnisse müssen abgebaut werden (vorgesehen ist z.B., daß nach einer geplanten Neuordnung des Nebentätigkeitsrechts Beamte "Ehrenämter" dem Dienstherrn melden müssen).

Gesellschaftliches Ansehen durch Presseveröffentlichungen, Lob, Anerkennung in ideeller und materieller Weise (z.B. Ehrung, Vergünstigungen).
Zeugnisvordrucke für ehrenamtliche Tätigkeiten, die Zeugnissen beigelegt werden können.

NULL BOCK AUF EHRENAMT - Jugendliche denken und handeln anders -

Rollenspiel von 3 bis 4 Jugendlichen (Mädchen und Jungen) im Plenum

Dr. Johannes Rauschnabel

Szene 1:

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Jugendgruppenmitglied A | Anja Möbs |
| Jugendgruppenmitglied B | Bernhard Voß |
| Jugendgruppenmitglied C | Johannes Rauschnabel |
| frischgebackener Jugendleiter | Kai Herter |

Szene 2 + 3:

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| Jugendreferentin | Anja Möbs |
| frischgebackener Jugendleiter | Kai Herter |
| Sektionsvorstand | Johannes Rauschnabel |
| Ausbildungs- u. Hüttenreferent | Bernhard Voß |

Szene 4:

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Jugendreferentin | Anja Möbs |
| frischgebackener Jugendleiter | Kai Herter |
| Jugendgruppenmitglied B | Bernhard Voß |
| Jugendgruppenmitglied C | Johannes Rauschnabel |

Szene 1: Jugendstammtisch. Drei Mitglieder der Jugendgruppe der Sektion Enzian unterhalten sich über das Thema "Jugendleiterausbildung". A berichtet, daß die Jugendreferentin sie gefragt habe, ob sie eine JL-Ausbildung machen wolle. A, B und C sind sich einig, daß man seine Zeit besser investieren könne als in eine Jugendleiterausbildung, die ja dann auch zu ehrenamtlicher Arbeit verpflichte. Und man würde ja dann auch zum Vereinsmeier. Davon gäbe es in der Sektion, im Vorstand sowieso schon genug. Fazit: lieber zum Klettern als Streß durch ein Amt.

Der frischgebackene Jugendleiter betritt die Szene. Der Empfang ist etwas kühl, denn alle drei wissen, daß er gerade von der Jugendleiterausbildung zurückkommt. Alle drei möchten natürlich wissen, wie es war, möchten hören, daß ihre Vorurteile zutreffen, aber reden nur um den heißen Brei herum und heucheln Desinteresse. Der frischgebackene Jugendleiter dagegen platzt vor Mitteilungsbedürfnis. Begeistert erzählt er von der Ausbildung, von den Kontakten, die er dort geknüpft hat. Er posaunt seine Pläne raus: Jugendfahrt nach Arco auf einen supergünstigen Zeltplatz, Seilrutsche bauen, Schluchten mit einer Seilbrücke überqueren, neue Jugendgruppe gründen... Die anderen fangen langsam Feuer: Arco-Kletterfahrt? Cañons überqueren? Neue Leute? Endlich tut sich mal was. Der frischgebackene Jugendleiter muß aber schon wieder weg zur Vorstandssitzung, wo er von der Jugendreferentin dem Vorstand vorgestellt werden soll. Die Jugendlichen wünschen ihm etwas hämisch: "Viel Spaß bei den Alten!"

Szene 2: Vorstandssitzung. Sektionsvorstand und konservativer Ausbildungs- und Hüttenreferent. Der Vorstand begrüßt und eröffnet die Sitzung. Die Beschlußfähigkeit wird geprüft und dabei festgestellt, daß der Jugendreferent mal wieder zu spät ist. Man wartet nicht, sondern segnet das Protokoll der letzten Sitzung und die Tagesordnung ab und kommt zu Tagesordnungspunkt 1: Ausbau der Enzianhütte im Steingebirge. Die Jugendreferentin betritt die Szene zusammen mit dem frischgebackenen Jugendleiter. Beide Vorstandsmitglieder mokieren sich über die ja wohl "planmäßige" Unpünktlichkeit. Der Vorstand begrüßt den Jugendreferenten, äh, die Referentin und tuschelt mit dem Ausbildungs- und Hüttenreferent wegen der Person im Schlepptau der Jugendreferentin. Diese stellt ihren neuen Jugendleiter vor, der sehr kritisch beäugt und mit halblauten Kommentaren wie "Warum kennen wir den nicht, noch nie gesehen..." empfangen wird, worauf die Jugendreferentin in Richtung des Vorstandes kontert: "Aber Sie haben doch den JL-Ausweis unterschrieben!" Ausrede Vorstand: "Ach ja, kann sein, ist ja immer soviel Papier, das über den Schreibtisch geht. Man kann ja nicht alles lesen." Neugierig und um den "Neuen" auf die Probe zu stellen wird er nach seinen Plänen befragt. Der schildert begeistert die Idee einer Fahrt nach Arco, einer Cañoningtour, der Neugründung einer Jugendgruppe. Kommentar des Ausbildungs- und Hüttenreferenten: "Gehen die denn gar nicht mehr ins Gebirge? Wir damals..." Der Vorstand schwenkt nach einem gemurmelten "Vielen Dank und viel Glück", das dem Jugendleiter signalisieren soll, daß er nun nicht weiter benötigt wird und sich verabschieden darf, zum TOP 1 zurück: Sanierung und Ausbau der Enzianhütte. Sanitäre Anlagen entsprechen nicht mehr den Standards, viele Gäste aus dem Skigebiet, denen man mehr bieten muß, neuer Edel-Küchenherd für die Hüttenwirtin soll gleich mit Kapazitätsausweitung (2- und 3-Bettzimmer) kombiniert werden. Erste Gespräche haben bereits stattgefunden. Um Baugenehmigung ist angefragt. Ein Bauunternehmer, das geschätzte Sektionsmitglied Herr Porrotohn, ist schon ausgeschaut.

Die Jugendreferentin unterbricht den Dialog zwischen Vorstand und Ausbildungs- und Hüttenreferent: "Wir benötigen dringend einen Jugendraum, denn sich immer in einer Kneipe zu treffen ist ein Problem, da die Getränke so teuer und der Raum immer verstaubt und ungemütlich ist; wir möchten einen Jugendraum mieten." Der Ausbildungs- und Hüttenreferent schwärmt nun von seinen alten Jugendstammtischen in just der gleichen Kneipe und der flotten Wirtin, in die die halbe Gruppe verliebt gewesen sei... Antwort der Jugendreferentin: Die Wirtin sei ja nun schon weit über sechzig und die Räumlichkeiten ähnlich alt. Der Vorstand sieht die Notwendigkeit, hat aber kein Geld, da ja jetzt der Ausbau der Enzianhütte unmittelbar bevorstehe und die Jugend ja immer nur Geld fordere. Die Jugendreferentin verweist auf den Arbeitseinsatz der Sektionsjugend zur Wegemarkierung und zum Streichen der Fensterläden auf der Enzianhütte vor drei Wochen. Der Vorstand dankt beiläufig und beginnt wieder bei der Enzianhütte. Die Jugendreferentin setzt nach: Man könnte ja viel in Eigenarbeit einbringen, und der Raum müsse auch gar nicht groß sein. Worauf der Vorstand 150 Mark Miete lockerzumachen verspricht. Jugendreferentin: Dafür bekomme man ja kaum ein Kellerloch. Vorstand: Man wisse da schon einen potentiellen Vermieter und man solle ihn ruhig mal machen lassen. Und zurück zum TOP 1, Ausbau Enzianhütte.

Szene 3a: Wieder Vorstandssitzung (ungefähr ein halbes Jahr später). Jugendreferentin, Jugendleiter, Ausbildungs- und Hüttenreferent, Vorstand. Der Vorstand ruft die Tagesordnung auf: "Die Jugend bat um einen eigenen Tagesordnungspunkt, den wir gleich nach vorne ziehen: 'Klettermöglichkeit für die neue Jugendgruppe'." Der Vorstand schwafelt erst einmal über die erfolgreiche Anmietung des Jugendraumes, die

er ja vermittelt habe und damit der Jugendarbeit einen großen Impuls gegeben habe. Die Jugendreferentin bedankt sich, sagt aber, daß der Kellerraum ziemlich kalt sei. Man habe sich aber damit arrangiert und habe nun weitere Pläne: den Bau einer kleinen Boulderwand im Jugendraum. Der Jugendleiter unterbreitet seine Konzeption: Tischlerplatten, Griffe bekäme man über einen Bekannten supergünstig, Bohrmaschine könne man auch leihen, die Jugend wäre ganz heiß darauf, die Wand selbst zu bauen, die Wand würde zwar relativ klein sein, aber das reiche völlig...

Der Vorstand schneidet das Wort ab und berichtet direkt daran anknüpfend von seinen eigenen Plänen: etwas Richtiges mit Zukunft. Einen Kletterturm mitten in der Stadt. Ausbildungs- und Hüttenreferent: "Einen besseren Turm als den der Nachbarsektion, die ja wohl ziemlich Provisorisches aufgebaut hat." Vorstand: "Wir haben ja bereits den Kauf eines Grundstückes direkt neben dem Bahnhof beschlossen..." Jugendreferentin: "Beschlissen? Wer hat beschlossen, davon weiß ich ja gar nichts." Vorstand: "Auf der letzten Vorstandssitzung ... ach ja, Sie mußten ja früher gehen, aber wir konnten das nicht vertagen, da anderen Interessenten an dem Grundstück zuvorgekommen werden mußte ... so haben wir beschlossen ... das fügt sich nun prima mit Ihren Plänen: Wir bauen dort einen Kletterturm! Mit dem Bauunternehmer Porrotohn wurde schon gesprochen." Ausbildungs- und Hüttenreferent: "...der im übrigen unsere Enzianhütte in ausgezeichnete Qualität ausbaut und die Arbeiten liebevoll durchführt." Vorstand: "Unser Experte, Herr Porrotohn, empfiehlt Spritzbeton-Strukturwände mit Kamin, eigenstehender Turm, 15 m hoch..."

Jugendreferentin und Jugendleiter erklären noch, daß sie an einem Turm kein Interesse hätten, da sie im Sommer meistens sowieso an natürlichen Felsen klettern würden..., um schließlich zu resignieren.

Szene 3b: Ein Jahr später. Der Turm steht. Vorstandssitzung. Der Ausbildungs- und Hüttenreferent schildert die Situation am neuen Kletterturm: "Die Betreuung funktioniert nicht. Da sollte die Jugend doch die Aufsicht und Pflege übernehmen. Es kann doch nicht angehen, daß am Samstagmittag eine Familie kommt, Eintritt zum Turm gezahlt hat und deren Kinder dann nicht von Mitgliedern der Jugendgruppe angeleitet werden. Keiner von der Jugendgruppe ist dagewesen. Eine ständige Beaufsichtigung des Turmes ist aber wegen der Haftung/Versicherung notwendig. Wo treibt sich die Jugend denn rum?"

Der Hinweis der Jugendreferentin darauf, daß man ja diesen Turm nicht haben wollte, sondern eine Boulderwand, wird vom Vorsitzenden abgeschnitten. "Egal, die desolaten Verhältnisse an unserem Kletterturm dürfen bloß nicht dem Bürgermeister bekannt werden, der doch zur großen Ehre der Sektion die Schirmherrschaft für den Turm übernommen hat. Bitte dies nicht ins Protokoll." Der Jugendleiter moniert die hohen Eintrittspreise, worauf ihn der Ausbildungs- und Hüttenreferent darauf hinweist, daß nix Wert sei, was nichts koste...

Der Vorstand beendet die Diskussion mit den Worten: "Jetzt haben wir den Turm, jetzt müssen wir damit leben, und ich würde sagen, wir erstellen eine Nutzungskonzeption und die Jugend schaut, wie sie die Betreuung regelt. Nächster Tagesordnungspunkt: unser Bergsteigerchor."

Szene 4: Kurz danach in der Jugendgruppe. Die Jugendreferentin versucht für die Betreuung des Turmes Dienste zu verteilen. Außerdem sei ja demnächst der Kletterkurs, für den auch noch einige Leute gebraucht würden. Die beiden Jugendlichen interessieren sich aber eher für einen Topoführer zu einem südfranzösischen Klettergebiet und die Touren, die da beschrieben sind. Der Jugendleiter berichtet, daß der Naturschutzreferent wegen der ja wieder anstehenden Felsputz-Aktion bei ihm um Unterstützung angefragt habe. Die Jugendlichen verweisen auf das genau dann stattfindende Tourenwochenende. Die Jugendreferentin erklärt, daß diese Woche leider ausfallen müsse, da die reservierten Lager auf der Enzianhütte zugunsten von Gästen, die Halbpension gebucht hätten und nicht wie die Jugendgruppe Selbstversorgung, gestrichen worden seien.

Die beiden kletternden Jugendlichen zeigen sich sehr enttäuscht und reagieren mit Trotz: "O.k., wir machen nächstes Wochenende die Turmbetreuung, den Rest könnt ihr aber vergessen, denn wir zwitschern dann erst mal nach Südfrankreich ab und reißen ein paar Routen."

BOLIVIEN IN WORT UND BILD

Eine Expedition der Jugend des Deutschen Alpenvereins (JDAV) und ihre Konsequenzen

Alexander Ritzer

Dezember 1993 bis Dezember 1997 - fast mittendrin im August 1995 die Expedition. Das erste Datum der Beginn der Planungen, das zweite Datum der Vortrag in Bad Boll. Einen Diavortrag in Worte zu fassen ist nahezu unmöglich, und so möchte ich mich mit einigen Schlaglichtern und Begebenheiten, die sich im Verlauf der vier Jahre abspielten, etwas näher befassen.

Ehrenamtlich organisiert sollte sie sein, die erste Expedition der JDAV. Die Teilnehmer sollten alle in der aktiven Jugendarbeit verwurzelt sein, wenn möglich über Spanischkenntnisse verfügen, auch durfte die Sache aufgrund der Teilnehmer nicht zu teuer werden, und trotz alledem mußten auch noch die Gütekriterien des Hauptvereines erfüllt werden. Kurzum, ein recht komplexes Unterfangen. Auch rannte man mit der Idee, nicht nur zum Bergsteigen zu gehen, sondern auch noch in einem Entwicklungsprojekt mitzuarbeiten, nicht überall offene Türen ein.

Doch ist es nicht eine elementare Aufgabe von Jugendverbänden, Alternativen aufzuzeigen, mögliche Korrekturen anzubringen? War es nicht auch die Triebfeder unseres Handelns, es dem "Erwachsenenverband" zu zeigen, daß es auch anders geht? Gut, wir hatten gefährliches Terrain betreten, als wir unsere Idee der Vereinsöffentlichkeit vorstellten. Irgendwann gab es kein Zurück mehr, obwohl auch die Sponsorenverträge ohne irgendwelche Bindungen abgeschlossen wurden. Erfreulich, daß dies überhaupt noch geht.

Nachträglich stellt sich natürlich immer die Frage des Warum. Warum begibt man sich in all die beschriebenen Gefahren? Mit einem tödlichen Absturz wäre die ganze Sache gescheitert. Alle wieder heil zurückzubringen war oberstes Ziel. Der Grat war schmal. Gibt allein der Erfolg einer solchen Unternehmung das Recht, die Gefahren zu verharmlosen? Gut, jedesmal wenn man mit der Jugendgruppe in die Berge oder zum Sportklettern fährt, nimmt man dieses Risiko in Kauf. Bergsteigen ist immer mit einem gewissen Restrisiko verbunden, und der Umgang mit diesem macht bestimmt auch einen Teil der Faszination dieser Sportart aus. Kann man dieses Risiko noch in einem vertretbaren Rahmen halten, den gesellschaftlichen Einflüssen eines immer schwereren, immer riskanteren Stils trotzen, ohne sein Gesicht zu verlieren? Im Bewußtsein dieser Faktoren wurde im Vorfeld einiges unternommen. Neben der gemeinsamen Vorbereitung und dem bewußten Ansprechen möglicher Gefahren wurden zwei Ärzte mit der medizinischen Vorbereitung und Versorgung der Teilnehmer während der Expedition betraut. Auch wurde der Umgang mit dem Certeg-bag, der bei Höhenschäden Anwendung findet, ausführlich geübt. So wurde möglichen Schwachpunkten bereits im Vorfeld begegnet.

Doch wenn man sich nun die Warum-Frage stellt, so fragt man automatisch auch danach, was in Erinnerung bleibt. Bergsteigerisch bleibt eine Erstbegehung an dem

6088 Meter hohen Chaup Orco Sur, die Erstbesteigung von vier weiteren Routen sowie die Erstbesteigung von drei weiteren über 5000 Meter hohen Bergen. Wir haben Linien hinterlassen in den Bergen der Apolobambagruppe.

Des weiteren sind 80 % der Bäume, die wir während der Expedition in über 3500 Meter Höhe pflanzten, angewachsen. Unser Zaun, den wir zum Schutz der Bäume bauten, steht immer noch, und die Bauern, die mit uns pflanzten, freuen sich noch immer ob des denkwürdigen Fußballspiels, das die Gäste aus Deutschland mit 5:3 für sich entscheiden konnten.

Zwei Nachfolgeexpeditionen haben bereits das System der Verbindung von Bergsteigen und Entwicklungshilfeprojekt umgesetzt, und unser bolivianischer Partner in der Entwicklungsarbeit freut sich auf die weitere Zusammenarbeit. Alles Dinge, die einen frohgemut stimmen. Das Risiko, das wir zu Beginn eingingen, hat sich wohl doch gelohnt.

Literatur

Ritzer, A.: Juntos a la cima. Vom Bergsteigen, Bäumepflanzen und Fußballspielen in Bolivien - eine Expedition der Jugend des DAV. In: Berg 1997. Alpenvereinsjahrbuch. München, Innsbruck, Bozen 1997. S. 79-88.

WAS EINE ALPINE GEMEINSCHAFT MIR BEDEUTET?

Josef Klenner

Die Veranstalter der diesjährigen Alpinismustagung haben mir eine Frage gestellt, die ich mir in dieser Form eigentlich noch nie gestellt habe. Sie machte mich im ersten Augenblick mehr oder weniger sprachlos und erschien mir unangenehm, verlangt sie doch eine gehörige Portion an Selbstkritik in einem Themenkreis, der eher emotional besetzt ist.

Freizeit und Hobby sind Bereiche, an die weit weniger rationale Maßstäbe angelegt werden und denen selten ein Kriterienkatalog oder nachvollziehbare Begründungen abverlangt werden. Dafür sind Begriffe wie Spaß, Freude, Erlebnis im Spiel, die kaum absolut verifizierbar als vielmehr relativ zu bewerten sind. Das, was mir persönlich wichtig erscheint, mir Freude und Erlebnis bereithält, ist für andere vielleicht nicht mehr als eine uninteressante Form von Zeitverschwendung.

Die Antwort, die ich hier zu geben versuche, fällt daher so aus, wie sie in mein persönliches Bewertungsschema, in meine Wertevorstellungen von Freizeit und Erholung hineinpaßt.

Die Bedeutung einer Tätigkeit, einer Sache oder eines Vorganges unterliegt neben der persönlichen Bewertung auch zeitlichen Entwicklungen und Wandlungen. Sie hängt vor allem auch mit der Vergabe von persönlichen Prioritäten zusammen. Prioritäten unterliegen in besonderem Maße zeitlichen Entwicklungen. Ein 20- oder 30jähriger Mensch hat andere Vorstellungen vom Leben mit all seinen Facetten, vom Beruf und natürlich auch von der Freizeit im Vergleich zu einem 50- oder gar 70jährigen.

Daher möchte ich meine Antwort auf die eingangs gestellte Frage zweifach oder besser zweigeteilt formulieren. Einmal für den Teil meiner Mitgliedschaft im Alpenverein, als ich nur Bergsteiger war, und zum anderen für den Zeitraum, der durch die Ausübung von verschiedenen Ämtern bestimmt ist.

Geboren und aufgewachsen bin ich im Münsterland, einer sehr schönen, aber eben halt komplett flachen Parklandschaft. Meine erste Begegnung mit dem Gebirge hatte ich im Alter von 18 Jahren, als wir von der katholischen Jugend einen Urlaub in Tirol verbrachten. Gleich vom ersten Augenblick an haben mich die Berge fasziniert. Der Gedanke, dort oben hinauf zu wollen, existierte vom ersten Augenblick an.

Die ersten sehr bescheidenen Touren eröffneten mir ganz neue Erlebnisse, die so weitab von dem waren, was ich bisher kannte, daß es mich von diesem Tage an immer wieder in die Berge zog. In dieser Jugendfreizeit wurde der Grundstein für eine regelmäßige Bergsteiger- und Kletterentwicklung gelegt.

Nach zwei weiteren Jahren mit der Jugendgruppe wurde deutlich, daß Bergsteigen praktisch nur mit Gleichgesinnten möglich war, die sich aber nicht in einer kirchlichen Jugendgruppe fernab vom Gebirge finden ließen. Irgendwann ergab sich dann ein Kontakt zur benachbarten Alpenvereinssektion, die zwar kein besonders attraktives

Jugendprogramm, aber dafür reichlich Angebote für Bergtouren bereithielt. Hier konnte ich genügend Informationen über Ausbildung, Touren und Kletteraktivitäten im nahen Mittelgebirge erhalten. Meine alpine Laufbahn wäre ohne die Alpenvereinssektion mit ziemlicher Sicherheit ganz anders verlaufen.

Als Flachländer hat man eine ganz besondere Beziehung zum Gebirge, zu den einzelnen Bergen. Die emotionale Bindung ist besonders hoch, denn im Gegensatz zum alpennahen Wohnort, der häufige Wochenendtouren zuläßt, leidet man unter Entzugserscheinungen in den Zeiten, die keinen Urlaub und damit keine Bergtouren zulassen.

Die Mitgliedschaft im Alpenverein eröffnete mir somit eine ganze Reihe von neuen Aktivitäten, Erlebnissen und Erfahrungen. Die Gemeinschaft mit Gleichgesinnten, mit aktiven Bergsteigern, bereitete enorm viel Spaß. Geprägt waren diese ersten Jahre im Alpenverein durch Ausbildung, viele schöne Hochtouren in den Alpen und Klettern vornehmlich im Mittelgebirge.

In diese Zeit fallen auch erste ehrenamtliche Aufgaben, die mir zufielen und die als eine Selbstverständlichkeit erledigt wurden. Es handelte sich dabei um nicht besonders bedeutungsvolle Aufgaben; aber die Vorbereitung der nächsten Tourenwoche, die Organisation von Ausbildungsveranstaltungen oder die Durchführung eines Wandertages wollten auch erst einmal erledigt sein. Alles eher unscheinbare Dinge, die aber doch im nachhinein einen ersten Einstieg erkennen lassen.

Als es darum ging, anläßlich einer anstehenden Vorstandswahl einen Vertreter der jüngeren Generation in den engeren Sektionsvorstand zu wählen, fiel die Wahl auf mich. Mit 28 Jahren wurde ich also zweiter Vorsitzender einer damals noch kleinen Sektion mit gut 200 Mitgliedern. Damit wurde eine Lawine losgetreten, die mich über den Sektionsvorsitz nach zwei Jahren, den Vorsitz im Landesverband Nordrhein-Westfalen und Mitglied im Hauptausschuß des DAV schließlich in das Amt des Ersten Vorsitzenden des Deutschen Alpenvereins gebracht hat.

Es war fast immer wie eine Selbstverständlichkeit, daß ich die mir gestellten Herausforderungen annahm. Der Alpenverein, ganz gleich ob Tourengruppe, Sektion, Landesverband oder Gesamtverein, war die Herausforderung schlechthin. Es ging weniger darum, vorne in der ersten Reihe stehen zu können, als vielmehr Verantwortung übernehmen und vor allem gestalten zu können oder zu dürfen.

Die beiden Abschnitte unterscheiden sich grundlegend und haben somit auch eine grundverschiedene Bedeutung für mich. Der erste Abschnitt war geprägt durch das Kennenlernen des Gebirges und durch Lust am Klettern, Bergsteigen, Skitouren und den Aufenthalt in der Natur. Er war die ideale Alternative zum Alltag.

Der darauf folgende Zeitabschnitt wurde und wird immer mehr dominiert von administrativen Aufgaben wie Sitzungen, Tagungen, Vertretungen, Öffentlichkeitsarbeit und Vereinsführung, um nur ein paar Stichworte zu nennen. Es ist mir nur ein minimales Zeitpolster für die Dinge verblieben, die ich früher so gerne unternommen habe. Aktives Bergsteigen bedeutet mir heute keineswegs weniger als vor 20 Jahren, aber ich kann ihm nicht mehr die notwendige Zeit einräumen.

Die Aufgaben als Vereinsfunktionär sind nicht minder interessant, nicht minder herausfordernd. Erfolgsgefühl und Erfolgshäufigkeit müssen nur ungleich schwerer erkämpft

werden, als dies selbst bei schwierigen Bergtouren der Fall war. Die zähe Masse Verein ist oft schwieriger zu bewältigen als eine anspruchsvolle Kletterroute. Beim Klettern mußten nur Routenauswahl, eigenes Vermögen und Wetter in Einklang gebracht werden, um zum Gipfel zu gelangen. Dagegen gibt es beim Hauptausschuß, beim Verwaltungsausschuß, bei der Geschäftsleitung und nicht zu vergessen bei 345 Sektionsvorsitzenden ein schier unerschöpfliches Überraschungs- und Variationspotential, das Sehnsüchte nach einer ruhigen Bergtour gelegentlich aufkommen läßt.

Trotzdem ist es immer wieder reizvoll und interessant, mit so vielen, häufig sehr unterschiedlichen Menschen und Charakteren zusammenzutreffen. Es ist fast so wie eine Gratwanderung, die ich als Bergsteiger eigentlich immer den senkrechten und blickbegrenzenden Wänden vorgezogen habe, da Grate den Blick nach allen Seiten, also rundum frei geben in tiefe Abgründe, auf steile Gipfel, aber auch auf liebliche grüne Hänge und ferne Horizonte.

Die Frage nach der Bedeutung des Alpenvereins für einen Funktionär, der ehrenamtlich tätig ist, ganz gleich ob als Tourenführer, Sektionsvorsitzender oder als erster Vorsitzender des Gesamtvereins, verlangt die Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensplanung, denn der Verein ist ein bedeutender Bestandteil des täglichen Lebens. Damit taucht diese Frage gleichrangig zu den Fragen nach Familie und Beruf auf. Implizit steckt darin immer so etwas wie eine Konkurrenzsituation, denn die Bevorzugung eines dieser Bereiche kann nur zu Lasten eines anderen erfolgen. Da der Beruf als zentrale, Lebensunterhalt sichernde Notwendigkeit mehr oder weniger in dieser Betrachtung außen vor bleiben muß, konzentriert sich die Frage nur auf die verbleibenden Bereiche Familie und Verein.

Die Toleranz, die meine Familie mir und dem Deutschen Alpenverein entgegenbringt, ist bewundernswert und keineswegs selbstverständlich. Ohne diese Toleranz wäre ehrenamtliche Tätigkeit ganz allgemein nicht mehr möglich. Unsere Gesellschaft lebt von der Kommunikation der einzelnen Mitglieder untereinander. Wir führen heute Klage darüber, daß Individualismus, Egoismus, Rücksichtslosigkeit und Gleichgültigkeit unser tägliches Leben bestimmen. Gleichzeitig sind aber immer weniger Menschen bereit, sich der Sorgen und dem Kommunikationsbedürfnis der Mitmenschen anzunehmen. Man ist nur bereit zu geben, wenn auch etwas Adäquates dabei herauspringt.

Das Ehrenamt schließt diese Lebenseinstellung aus, da keine meßbare Gegenleistung in Form von klingender Münze, wirtschaftlichen Vorteilen oder gestiegenem Lebensstandard geboten wird. Ohne nun eine Analyse nach den Motiven für das Ehrenamt vornehmen zu wollen, liegt der Schluß nahe, daß Lebenseinstellung und Grundhaltung im Verhältnis zur Gesellschaft eine besondere sein müssen, um sich für eine bestimmte Sache oder einen Verein einzusetzen, was der Gemeinschaft weitaus mehr Vorteile einbringt als der jeweiligen Person, die sich engagiert.

Bei allen ehrenwerten Motiven dürfen aber auch gewisse Nebenaspekte nicht aus den Augen verloren werden, die mit einem Ehrenamt einhergehen. Ehrenämter, besonders dann, wenn sie exponiert sind, bieten ein nicht zu unterschätzendes Machtpotential. Darüber hinaus ermöglichen sie auch unterschiedliche Darstellungsmöglichkeiten in der Öffentlichkeit und einen Anstieg des gesellschaftlichen Ranges. Dies sind Werte, die nur schwer zu quantifizieren sind, die aber häufig eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen und zuweilen die Oberhand gewinnen.

Die Ausübung eines Ehrenamtes ist nicht beliebig, sondern verlangt im Normalfall eine starke emotionale Bindung an den Verein oder die Aufgabe. Ich behaupte, daß der Grad des Engagements direkt abhängig ist vom Grad der Identifikation. Jemand, der nur aufgrund von Überredungskünsten zur Übernahme einer Aufgabe bereit war und danach nicht vom Bazillus der Identifikation befallen wird, wird sie in den meisten Fällen bei nächster Gelegenheit wieder abgeben.

Die eingangs gestellte Frage ist auch im Zusammenhang mit Gewöhnungseffekten zu betrachten. Etwas ketzerisch formuliert, entbindet das intensive Ehrenamt auch von der Notwendigkeit, sich mit der Gestaltung seiner Freizeit näher zu befassen. Man ist ausgebucht bis über alle Maßen und braucht sich eigentlich nur noch von seinem Terminkalender, den im übrigen andere festlegen, dirigieren zu lassen. So gesehen kann ein Ehrenamt auch bequem und Alibi sein.

Nicht der selbstlose Dienst an den Mitmenschen allein, sondern eine Mischung aus allen Faktoren bestimmt die Ehrenamtlichkeit. Jeder einzelne für sich muß sich bezogen auf seine Situation mit den Anforderungen und Belastungen ehrenamtlicher Tätigkeit auseinandersetzen und die jeweils persönlichen Perspektiven und Möglichkeiten in Einklang mit der gestellten Aufgabe bringen. Dabei können keine allgemein gültigen Kriterien als Maßstab angelegt werden. Deshalb sind Leistungsfähigkeit und Engagement in der erbrachten Form zu akzeptieren.

Aus meinen Gedanken können sie eigentlich schon entnehmen, daß ich einer konkreten Beantwortung aus dem Wege gehen möchte. Zu sehr gehen persönliche Empfindungen und Interessen mit der gestellten Frage einher, als daß diese in der Öffentlichkeit ausgebreitet werden sollten.

Mein heutiges Engagement im Deutschen Alpenverein übt einen beachtlichen Einfluß auf mein tägliches Leben aus. So gesehen kommt dem DAV eine große Bedeutung in meinem Leben zu. Natürlich erfordert das Amt des Ersten Vorsitzenden des DAV einen erheblichen Zeitaufwand. Ich habe auch erst lernen müssen, damit umzugehen, und so wie es aussieht werden weitere Erfahrungen notwendig sein, um den Aufwand und die Effektivität in ein noch besseres Verhältnis zu bringen. Davon profitieren werden beide, der Verein und die persönliche Seite.

Ein Aspekt, der bisher nur eher am Rande erwähnt wurde, ist die Wechselwirkung von Ehrenamt und Beruf. In meinem Falle, der nicht so sehr weit vom sogenannten Standardfall entfernt ist, gibt es beachtliche und durchaus nachvollziehbare Einflüsse zwischen Beruf und Alpenverein. Die Zunahme an Wissen, an Erfahrung, vor allem im Umgang mit sehr vielen Menschen unterschiedlichster Mentalität und Nationalität hilft mir bei meinen Aufgaben im Alpenverein gleichermaßen wie bei schwierigen Verhandlungen mit Geschäftspartnern in Spanien oder Südostasien. Die These, daß das Engagement zu Lasten der beruflichen Leistungsfähigkeit geht, kann ich nicht bestätigen. Dies wird nur dann der Fall sein, wenn das gesunde Maß der Dinge verloren geht.

Eine zeitweilige geistige Distanz zum Beruf lädt den Akkumulator für Energie und Kreativität, die ich für meine Arbeit brauche, wieder neu auf. Erfolge im Ehrenamt steigern in nicht unerheblichem Maße die Motivation für den Alltag.

Bei all den positiven Aspekten gibt es aber auch zumindest eine negative Auswirkung. Ich habe bereits diesen negativ beeinflussten Bereich angesprochen, als die Rede

fiel das Stichwort "Marketing für das Ehrenamt". Im Sektionsbereich, den ich einmal den persönlichen Bereich nennen möchte, müssen wir zunächst sehr kritisch in uns hineinhören: Wollen wir denn das überhaupt? Haben wir nicht Angst, daß uns dann unsere persönlichen Vereinsentwürfe verloren gehen, verändert oder zerstört werden? Will ich meine oder will eine Vorstandschaft, eine enge Gruppe, ihre ganz eigenen Motivationsfaktoren, die ja für ihr Wirken verantwortlich sind, mindern, weil sie anderen Verantwortung delegiert und letzten Endes damit auch den Einfluß vermindert? Oder liegt uns tatsächlich der Verein, die Idee am Herzen, und lohnt es sich dann für uns, richtig zu führen, Offenheit zu bringen, Sensibilität zu zeigen und uns selbst zurückzunehmen? Erst wenn jeder von uns und die Sektionen für sich diese Frage ehrlich beantwortet haben, lohnt es sich, diese Sache anzupacken.

Fragen werden sein: Wie reagieren die Vertreter des Hauptvereins auf diese Tagung? Welche Programme werden im Hauptausschuß oder später in den Sektionen entstehen? Wie wird man mit der Satzung operieren? Aber es wird auch die Frage sein, ob nicht aus Sektionen der Antrag für die eine oder andere Maßnahme kommt. Ich glaube, er wird erst kommen, wenn wir es auch wirklich wollen.

Sie haben nachher beim Nachhausefahren Zeit und die Chance, ausführlich in sich hineinzuhören. Dazu fordere ich Sie auf.

Die Ausübung eines Ehrenamtes ist nicht beliebig, sondern verlangt im Normalfall eine starke emotionale Bindung an den Verein oder die Aufgabe. Ich behaupte, daß der Grad des Engagements direkt abhängig ist vom Grad der Identifikation. Jemand, der nur aufgrund von Überredungskünsten zur Übernahme einer Aufgabe bereit war und danach nicht vom Bazillus der Identifikation befallen wird, wird sie in den meisten Fällen bei nächster Gelegenheit wieder abgeben.

Die eingangs gestellte Frage ist auch im Zusammenhang mit Gewöhnungseffekten zu betrachten. Etwas ketzerisch formuliert, entbindet das intensive Ehrenamt auch von der Notwendigkeit, sich mit der Gestaltung seiner Freizeit näher zu befassen. Man ist ausgebucht bis über alle Maßen und braucht sich eigentlich nur noch von seinem Terminkalender, den im übrigen andere festlegen, dirigieren zu lassen. So gesehen kann ein Ehrenamt auch bequem und Alibi sein.

Nicht der selbstlose Dienst an den Mitmenschen allein, sondern eine Mischung aus allen Faktoren bestimmt die Ehrenamtlichkeit. Jeder einzelne für sich muß sich bezogen auf seine Situation mit den Anforderungen und Belastungen ehrenamtlicher Tätigkeit auseinandersetzen und die jeweils persönlichen Perspektiven und Möglichkeiten in Einklang mit der gestellten Aufgabe bringen. Dabei können keine allgemein gültigen Kriterien als Maßstab angelegt werden. Deshalb sind Leistungsfähigkeit und Engagement in der erbrachten Form zu akzeptieren.

Aus meinen Gedanken können sie eigentlich schon entnehmen, daß ich einer konkreten Beantwortung aus dem Wege gehen möchte. Zu sehr gehen persönliche Empfindungen und Interessen mit der gestellten Frage einher, als daß diese in der Öffentlichkeit ausgebreitet werden sollten.

Mein heutiges Engagement im Deutschen Alpenverein übt einen beachtlichen Einfluß auf mein tägliches Leben aus. So gesehen kommt dem DAV eine große Bedeutung in meinem Leben zu. Natürlich erfordert das Amt des Ersten Vorsitzenden des DAV einen erheblichen Zeitaufwand. Ich habe auch erst lernen müssen, damit umzugehen, und so wie es aussieht werden weitere Erfahrungen notwendig sein, um den Aufwand und die Effektivität in ein noch besseres Verhältnis zu bringen. Davon profitieren werden beide, der Verein und die persönliche Seite.

Ein Aspekt, der bisher nur eher am Rande erwähnt wurde, ist die Wechselwirkung von Ehrenamt und Beruf. In meinem Falle, der nicht so sehr weit vom sogenannten Standardfall entfernt ist, gibt es beachtliche und durchaus nachvollziehbare Einflüsse zwischen Beruf und Alpenverein. Die Zunahme an Wissen, an Erfahrung, vor allem im Umgang mit sehr vielen Menschen unterschiedlichster Mentalität und Nationalität hilft mir bei meinen Aufgaben im Alpenverein gleichermaßen wie bei schwierigen Verhandlungen mit Geschäftspartnern in Spanien oder Südostasien. Die These, daß das Engagement zu Lasten der beruflichen Leistungsfähigkeit geht, kann ich nicht bestätigen. Dies wird nur dann der Fall sein, wenn das gesunde Maß der Dinge verloren geht.

Eine zeitweilige geistige Distanz zum Beruf lädt den Akkumulator für Energie und Kreativität, die ich für meine Arbeit brauche, wieder neu auf. Erfolge im Ehrenamt steigern in nicht unerheblichem Maße die Motivation für den Alltag.

Bei all den positiven Aspekten gibt es aber auch zumindest eine negative Auswirkung. Ich habe bereits diesen negativ beeinflussten Bereich angesprochen, als die Rede

davon war, daß das Ehrenamt im Regelfall zu Lasten der persönlichen freien Zeit, die für die Familie übrig bleibt, geht. Diese Konsequenz ist zwar nicht in jedem Falle unabweichlich, sie muß aber in die Gesamtbetrachtung mit einbezogen werden. Bei Ehrenämtern, die dem des Ersten Vorsitzenden des Deutschen Alpenvereins vom Einsatz und vom Zeitaufwand nahekommen, ist dies unvermeidbar. Es wäre interessant gewesen, bei dieser Tagung auch die betroffenen Ehefrauen oder Ehemänner zu Wort kommen zu lassen. Ich könnte mir vorstellen, daß dies auch ein Beitrag zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses geworden wäre.

Bei allen weisen Worten, die hier in diesem Raum gesprochen wurden, und bei allem ehrenwerten Engagement für die Sache besteht die Gefahr, daß wir unsere unmittelbaren Mitmenschen, unsere Ehepartner, unsere Kinder und unsere Freunde und Nachbarn nicht ausreichend mit einbeziehen.

Es ist von essentieller Bedeutung, daß wir diese Menschen nicht im unklaren darüber lassen, was auf sie zukommt. Leider gibt es eine - wie ich meine - zu große Anzahl von Beziehungen, die als Folge von Ehrenämtern gescheitert sind. Wenn wir also mehr Bereitwillige für Ehrenämter finden wollen, dann dürfen wir diesen Bereich nicht zur Tabuzone machen. Langfristig müssen Ehrenamt und Partnerschaft oder Ehe im Einklang stehen und von gegenseitiger Akzeptanz geprägt sein. Gegenseitig bedeutet vor allem aber auch, daß das Ehrenamt die notwendige Akzeptanz aufbringen muß.

Das Bergsteigen in verschiedenen Formen hat mein Leben gravierend beeinflusst und mir unendlich viel Freude und Befriedigung gegeben. Meine inzwischen nun seit 20 Jahren andauernde ehrenamtliche Tätigkeit im Deutschen Alpenverein ist die folgerichtige Entwicklung aus dieser emotionalen Bindung zum Alpinismus, zum Gebirge und zur Natur. Auch wenn das Ende dieser Phase noch nicht absehbar ist, so kann ich bereits heute mit äußerst großer Wahrscheinlichkeit feststellen, daß sie abgelöst werden wird von einer Zeit, in der ich wieder weitaus mehr aktiv Bergsteigen werde.

Seit meinen ersten Gehversuchen im Gebirge hat dieses einen bedeutenden und manchmal vielleicht auch einen überdimensionalen Einfluß auf mich ausgeübt. Gewandelt haben sich eigentlich nur die Formen der Aktivitäten. Aus heutiger Sicht kann ich mir kaum vorstellen, mich in ähnlicher Weise für einen anderen Verein oder gar eine politische Partei zu engagieren. Auch wenn man Bergkameradschaft nicht quantifizieren, manchmal nicht einmal erkennen kann und im Gebirge gelegentlich grantelnde Konsumfetischisten scheinbar überhand nehmen, möchte ich in keinem anderen Verein Vorsitzender sein.

RESÜMEE

Harald Dobner

“Die Zukunft des Ehrenamts - Wertewandel auch in Alpinvereinen?”, das war die Fragestellung der Tagung, relativ provokant und suggestiv zugleich. Suggestiv für mich, denn sie hat mir scheinbar zu vermitteln versucht, daß, wenn der Wertewandel, den wir heute in der Gesellschaft erleben, so weiter macht, wir im Alpenverein oder in anderen alpinen Vereinen keine Ehrenamtlichen mehr haben werden. Eine Bedrohung für den Verein für die Zukunft und damit ein interessantes Thema, dem wir entgegenwirken müssen. Deshalb bin ich nach Bad Boll gekommen.

Die Tagung und vor allem die Referate haben mich eines Besseren belehrt. Wertewandel auch im Alpenverein ist - wenn wir das, was wir in den Arbeitskreisen erarbeitet haben, als Erkenntnis ernstnehmen - aus meiner Sicht gerade die Chance für den Alpenverein, mit dem Wertewandel auszukommen, zu leben und vielleicht sogar mehr als jeder andere Verein Ehrenamtlichkeit zu rekrutieren. Denn gerade die neuen Werte z. B. der Suche nach Selbstverwirklichung, die heute von der jungen Generation in besonderem Maße erstrebt werden, können wir ja mit unseren Angeboten vermitteln. Wir müssen allerdings, und dies ist entscheidend, die Motivationsfaktoren für das Ehrenamt im Alpenverein richtig darstellen, d. h. wir müssen die Chancen und den Nutzen ehrenamtlicher Tätigkeit herausarbeiten. Wir müssen richtig bewerten und richtig besetzen. Nicht so, wie dies oft der Fall ist. Der hat nichts zu tun, also nehmen wir den. Es ist eine Frage der Qualität, die wir an die Arbeit stellen. Eine qualitativ hochwertige Arbeit wird auch Motivation für Einsteiger bringen. Aufgaben müssen beschrieben (Personalentwicklung), Freiräume gestaltet werden, in denen sich Leute, die etwas tun wollen, kreativ entwickeln können, und wir müssen äußerst sensibel sein, um eines der wichtigsten Güter für das Ehrenamt, nämlich die Neigungen, bei den Leuten zu erkennen. Wir müssen ferner den Druck der Familie im Auge behalten, und wir müssen daran denken, daß wir im Verein komplett neue Strukturen, zumindest neue Arbeitsstrukturen schaffen, in denen Ehrenamtlichkeit in unterschiedlichem Maß und nach unterschiedlichen Erwartungen ausgeführt werden kann. Dann haben wir, glaube ich, eine große Chance, daß wir auf Dauer keinen Mangel an Ehrenamtlichkeit haben werden. Wir müssen aber dort, wo dies bis heute nicht erfolgt ist, auf diese Punkte hinweisen. Wir müssen bereit sein, zurückzustecken und Freiräume zu öffnen, mehr zu wagen, und wir müssen eigene Vereinsvisionen, ja, oftmals Lebensentwürfe enger, kleiner Kreise oder vorsitzender Einzelpersonen zurückstellen. Wir müssen an uns arbeiten und Defizite im Führungsverhalten ausgleichen, in einem Führungsverhalten, in das wir mehr oder weniger hineingeworfen werden. Führung Ehrenamtlicher erfordert ein hohes Maß an Führungsqualität, weil sie nahezu ausschließlich nur durch die Motivationsfaktoren, die im Lauf dieser Tagung erarbeitet worden sind, sowie durch Begeisterung und Anerkennung gelebt werden kann. Wir haben keine andere Möglichkeit, unsere Leute zu motivieren.

Die Frage war: Was können wir tun? Die sich daraus ergebende Frage lautet: Wer ist “wir”? Es gibt den Hauptverein DAV als Dachverband und die Sektionen. Der Hauptverein kann Hilfestellungen bieten, Fortbildungen und Trainingsangebote organisieren, und er kann Profil schaffen für das Ehrenamt im Alpenverein. In einer Arbeitsgruppe

fiel das Stichwort "Marketing für das Ehrenamt". Im Sektionsbereich, den ich einmal den persönlichen Bereich nennen möchte, müssen wir zunächst sehr kritisch in uns hineinhören: Wollen wir denn das überhaupt? Haben wir nicht Angst, daß uns dann unsere persönlichen Vereinsentwürfe verloren gehen, verändert oder zerstört werden? Will ich meine oder will eine Vorstandschaft, eine enge Gruppe, ihre ganz eigenen Motivationsfaktoren, die ja für ihr Wirken verantwortlich sind, mindern, weil sie anderen Verantwortung delegiert und letzten Endes damit auch den Einfluß vermindert? Oder liegt uns tatsächlich der Verein, die Idee am Herzen, und lohnt es sich dann für uns, richtig zu führen, Offenheit zu bringen, Sensibilität zu zeigen und uns selbst zurückzunehmen? Erst wenn jeder von uns und die Sektionen für sich diese Frage ehrlich beantwortet haben, lohnt es sich, diese Sache anzupacken.

Fragen werden sein: Wie reagieren die Vertreter des Hauptvereins auf diese Tagung? Welche Programme werden im Hauptausschuß oder später in den Sektionen entstehen? Wie wird man mit der Satzung operieren? Aber es wird auch die Frage sein, ob nicht aus Sektionen der Antrag für die eine oder andere Maßnahme kommt. Ich glaube, er wird erst kommen, wenn wir es auch wirklich wollen.

Sie haben nachher beim Nachhausefahren Zeit und die Chance, ausführlich in sich hineinzuhören. Dazu fordere ich Sie auf.

Anhang

**VORSCHLÄGE FÜR MASSNAHMEN ZUR
FÖRDERUNG DES EHRENAMTES IM DAV**

Dr. Johannes Rauschnabel

1. Angebot von Seminaren

Zusätzlich zu den schon existierenden Seminaren "Vereinssteuerrecht" und "Öffentlichkeitsarbeit" sind weitere Seminare anzubieten: z. B. Zeitmanagement, Moderationstechniken, Umgang mit dem PC, Rhetorik, betriebswirtschaftliches ABC, Teamorganisation, Personalentwicklung, Kommunikation, Leiten einer Sektion... Ein solches Angebot motiviert, qualifiziert und ist unverzichtbares Element jeder auf Kontinuität angelegten Personalentwicklung.

2. Stellenbeschreibung von Haupt- und Ehrenämtern

Aktuelle Stellenbeschreibungen sind, wenn sie untereinander ausgetauscht werden, sehr geeignet, um die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen offenzulegen und die Schnittstellen klarer zu definieren. Das vermeidet in bedeutendem Maße doppelte Arbeit und Kosten. Stellenbeschreibungen für Ehrenämter, die auch Ausgangspunkt für die Entschlackung alter Pöstchen sein können, existieren im DAV bisher nicht.

3. Zeugnisvordrucke/-texte für ehrenamtliche Tätigkeit,

die dem Ehrenamtlichen bei seinem Arbeitgeber oder bei Bewerbungen nützlich sein können. Es ist bekanntlich eine Kunst, gut strukturierte Zeugnisse zu schreiben, dabei falsche Formulierungen zu vermeiden und wichtige Schlüsselbegriffe nicht zu vergessen. Hier wären Vordrucke und ein Leitfaden für die Zeugnisaussteller, z. B. Sektionsvorstände oder Sektionsabteilungsleiter, sehr wertvoll.

4. Aktivitäten- und Fortbildungsmappe,

in die besondere Aktivitäten und Fortbildungsmaßnahmen jedes Ehrenamtlichen eingetragen werden können. Dieser Paß kann bei Arbeitgebern oder öffentlichen Institutionen positive Wirkung zeigen. Siehe "Nachweis über ehrenamtlich, freiwillig und unentgeltlich geleistete Arbeit in Kirche und Gesellschaft" und "Nachweis über die Teilnahme an Fortbildung und Weiterbildung" der deutschen Wohlfahrtsverbände. Durchaus vorstellbar ist ein auf Sektionsebene auszustellender Ausweis mit Jahresmerkmal für Vorstände, Beiräte usw. Er könnte als Schlüssel zum Maßnahmenpaket genutzt werden. In den Ausweis könnten z. B. auch die Fortbildungen eingetragen werden. Der Ausweis könnte auch mit Vergünstigungen im kommunalen Bereich verbunden sein.

5. **Vorlagen zur Beantragung von Sonderurlaub**

Zur Gewährung von Sonderurlaub genügt heute nicht der mündliche Verweis auf ein Ehrenamt. Dazu sind oft ausgefeilte Begleitschreiben notwendig. Vor allem wenn es um Sonderurlaub ohne Verdienstausschlag gehen soll. Die Aufklärung der Ehrenamtlichen über entsprechende Rechte, Möglichkeiten und Grenzen ist ebenfalls notwendig.

6. **Infoblatt für Ehrenamtliche**

in Ergänzung zum Sektionsinfo. Darin sollen dann die speziellen Vereins- und Ausrüstungsartikel, Reisen, Seminare, wichtige Informationen zu steuerlichen und versicherungsrechtlichen Dingen usw. aufgenommen werden.

7. **DAV-Ehrung,**

die langjähriges Engagement, aber auch gute Initiativen junger Ehrenämter ehren soll. Im Bild des DAV dominieren Jubilarehrungen und Auszeichnungen für Lebenswerke. Das vermittelt ein etwas angestaubtes Bild des DAV und ist nicht gerade motivierend für junges Engagement ("Lob gibt's erst in 25 Jahren").

8. **DAV-Shop-Artikel nur für Ehrenamtliche**

Nicht nur FÜL's, sondern auch der Hüttenwart XY sollen davon profitieren. Es sollte sich auch nicht auf Outdoor-Equipment und Bekleidung beschränken, sondern z. B. Bücher, Zeitschriften-Abos, Büromaterial, Visitenkarten oder auch Faxgeräte, Anrufbeantworter, Handys, PC's, Modems zu günstigen Preisen umfassen. Den Ehrenamtlichen sollte kostengünstig die Möglichkeit gegeben werden, sich mit EDV und der modernen Telekommunikation Freiräume zu schaffen und die private Belastung zu minimieren.

9. **Liste von Ansprechpartnern für öffentliche Ehrungen**

von der silbernen Ehrennadel der Gemeinde Hintertupfing bis zum Bundesverdienstkreuz 1. Klasse. Das könnte dazu führen, daß mehr DAV-Ehrenamtliche öffentlich geehrt werden, was dem Ansehen der Geehrten, des Ehrenamtes und des DAV in der Bevölkerung stark zugute kommen könnte.

10. **Pressearbeit,**

in der das Engagement der Ehrenamtlichen thematisiert wird. Dies sensibilisiert die Öffentlichkeitsarbeit für den hohen gesellschaftlichen Stellenwert von Vereinen und des DAV im besonderen. Es freuen sich diejenigen, über die berichtet wird, und es motiviert andere zu ähnlichem Tun. Eine Kolumne in den DAV-Mitteilungen, die nicht nur über Jubilare berichtet, kann hier ein übriges tun, um junges Engagement zu fördern.

11. **Jahr des Ehrenamtes 1999**

Dieses Jahr sollte werbewirksam die ganze Palette von Ehrenamtsfördermaßnahmen aufweisen. Eine große Präsentation anlässlich der Hauptversammlung

sollte den DAV als Verein, in dem es sich lohnt ehrenamtlich tätig zu werden, allen Mitgliedern und der Öffentlichkeit vorstellen. **Motto: "Tue Gutes und sprich darüber!"**

Vor dem Hintergrund der finanziellen und personellen Möglichkeiten des DAV sowie der steuerlichen Auswirkungen müssen folgende Vorschläge gesondert betrachtet werden.

12. Kompensation von Verdienstaussfall bei Sonderurlaub

13. Kompensation von Gehaltseinbußen durch Unfall/Erkrankung aufgrund von ehrenamtlicher Tätigkeit

14. Erhöhung der Tagessätze bei Reisen im Dienste des Ehrenamtes.

EHRENAMTLICHKEIT IN GESELLSCHAFT, VEREINEN UND VERBÄNDEN

Material

| Titel | Herausgeber bzw. Autor | Verlag/Einrichtung |
|---|---|--|
| Jugend für Jugend Gewinnen - Motivieren - Qualifizieren für die Mitarbeit im Sport | Deutsche Sportjugend Frankfurt | Druckerei Nickel |
| Dem anderen helfen Ehrenamtliche Arbeit im sozialen Bereich | Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Familie und Sozialordnung, Stgt. | Kath. FH f. Sozialwesen u. Religionspädagogik, Frei- burg, Ev. FH f. Sozialwesen Reutlingen, Februar 1987 |
| Landschaft Bürgerschaftliches Engagement Das Praxis-Handbuch der ARBES | Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e.V., FH Freiburg/Br. | |
| Eine Mehrheit - wie eine Minderheit behandelt | Frauenreferat der Ev. Kirche von Westfalen Dorothee Rhiemeier | Luther-Verlag Bielefeld 1991 |
| Jugendverbandsarbeit und Ehrenamtlichkeit Zukunft oder Vergangenheit? | Vorstand des Hessischen Jugendringes, Wiesbaden | Gegendruck, Wiesbaden 1991 |
| Attraktives Ehrenamt Reihe Sport-Ökonomie, Band 5 | Ekkehard Kappler, Ronald Wadsack | Verlag am Steinberg Gerd May, Witten 1992 |
| Das Ehrenamt im Sport - Fragebogenaktion - | Bayer. Landes-Sportverband e.V. München, 1994 | |
| Gemeinsam sich engagieren heißt die Demokratie stärken. Sonderausgabe "Bürger engagiert" | Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Sozialordnung Baden- Württemberg | Fischer-Druck, Kirchheim 1995 |
| Bürgerengagement Senioren-genossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen | Konrad Hummel | Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau, 1995 |
| be-deutend?! Ehrenamtliche in der Erwachsenenbildung EB spezial, 2/1995 | Katholische Bundesarbeits- gemeinschaft für Erwachse- nenbildung, Bonn 1995 | Echter-Verlag, Würzburg |
| Ehrenamt braucht Phantasie Praxisheft | i.A. der AG der Evang. Jugend in der Bundesrepu- blik Deutschland e.V. | edition aej, Hannover, Oktober 1995 |

| | | |
|---|--|--|
| Ehrenämter in Deutschland Dokumentation der Anhörung des DSB zum Ehrenamt am 6.11.95 in Berlin | Deutscher Sportbund | Kunze & Partner, Frankfurt |
| Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport | Dieter H. Jütting, Michael Jochinke | LIT Verlag, Münster 1996 |
| Ehrenamtliche Arbeit im Verein | Ronald Wadsack Niedernhausen | Falken-Verlag GmbH Niedernhausen 1996 |
| Mehr Ehre für das Ehrenamt. Ein Leitfaden mit aktuellen Beiträgen zum Thema Ehrenamt | CDU-Bundesgeschäftsstelle HA Öffentlichkeitsarbeit Bonn | |
| Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf | Bundesministerium f. Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn | Kohlhammer Verlag Stuttgart, 2. Auflage 1996 |
| Werkheft '97 Freiwilligenarbeit: "Not sehen und handeln" | Deutscher Caritasverband Ref. Zeitschriften, Freiburg | Stückle Druck, Ettenheim |
| Praxistexte Ehrenamt Handwerkszeug für die Anwendung der Leitlinien | Evang. Gemeindedienst Württemberg, Stuttgart | Druckerei Hoffmann, Kornwestheim, Mai 1997 |
| Anerkennung für das Ehrenamt - Anregungen für ein Programm sozialer Vergünstigungen auf kommunaler Ebene | Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn | Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung Chudeck Druck-Service Brühl, 1. Aufl. im Juli 1997 |
| Shell-Jugendstudie 1997 | (im Buchhandel erhältlich) | |
| Mitarbeit im Sportverein Werkbücher für die moderne Vereinsführung | Deutscher Sportbund Frankfurt | 1. Auflage 12/1997 |
| Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Programm 1997 - 2000 | Sozialministerium Baden-Württemberg | Graph. Betriebe Süddeutscher Zeitungen, Aalen |

Klaus Strittmatter
Ev. Akademie

