

Traditionen pflegen und Innovationen nicht verpassen

Das Ehrenamt muss entlastet werden, lautet häufig die Antwort auf die Frage, warum Sportvereine hauptamtliche Mitarbeiter brauchen. Für Prof. Heiko Meier wiegen andere Gründe noch schwerer



Mehr als nur ein Job: Hauptamtliche müssen als Teil des Vereins wirken. Das erzeugt Akzeptanz und Vertrauen bei Ehrenamtlichen und Mitgliedern.
Foto: ARochau/fotolia.de

Recht und Steuern werden immer undurchsichtiger. Die Mitgliederverwaltung ist zeitintensiv, die Organisation des Sportbetriebs eines Vereins ohnehin. Und Sponsorenakquise, Vereinszeitung oder Weihnachtsfeier sollten auch irgendwie gestemmt werden. Doch gibt es noch genügend Schultern im Verein, auf die sich all diese Aufgaben verteilen lassen? Professor Dr. Heiko Meier forscht seit vielen Jahren zur Entwicklung des Ehrenamts. Für den Leiter der Sportsoziologie an der Universität Paderborn ist klar: Für Sportvereine bringt der Einstieg ins Hauptamt viele Vorteile mit sich – wenn die Mitglieder den Mehrwert auch spüren.

Herr Prof. Meier, das Ehrenamt ist die Basis des Vereinssports. Warum sollten Vereine dennoch darüber nachdenken, hauptamtliche Mitarbeiter einzustellen? Unter den vielen guten Gründen, die für eine Verberuflichung von Sportvereinen sprechen, gibt es ein herausragendes Argument: Weil Hauptberuflichkeit dazu beitragen kann, die Ideale und Traditionen des

Vereins umfassender und effektiver zu pflegen, als dies Ehrenamtliche auf Dauer tun können.

Viele Ehrenamtliche befürchten aber doch, dass durch Hauptamtliche gerade der Dienstleistungsgedanke im Sportverein Oberhand gewinnt und die Bereitschaft zur Mitarbeit abnimmt.

Das sehe ich nicht so. Gerade in Zeiten eines gesellschaftlichen Wandels, der von immer größeren Teilen der Bevölkerung immer größere Mobilität und Flexibilität im Erwerbsleben verlangt, haben nicht mehr so viele Personen die Chance, in einen Verein hineinzuwachsen, ihm dauerhaft verbunden zu bleiben und sich fest dort zu verwurzeln. Dies ist aber für gewöhnlich die Voraussetzung für die Vereinskarriere Ehrenamtlicher. Doch gerade in Städten erleben wir eine zunehmende Fluktuation. Wer kann hier nach wenigen Monaten oder Jahren glaubhaft die Werte und Ideale der Vereine in einem Ehrenamt vertreten? Vermutlich niemand, dies braucht mehr Zeit. Ich benötige also als Verein den zent-

ralen Geschäftsbereich der Werte- und Traditionspflege. Der muss aber nicht ehrenamtlich geleitet werden. Wenn es gelingt, dass Hauptberufliche diesen Bereich langfristig und professionell managen, ist dies eine gute Basis auch für die Mitglieder, die dem Verein noch nicht so lange angehören, eine Abkürzung auf dem Weg ins Vorstandsamt zu nehmen. Dadurch vergrößert sich auch der Pool an potenziellen Ehrenamtlichen.

Der Vereinsvorstand sollte das Thema Hauptamt also nicht erst angehen, wenn sich kaum noch ehrenamtliche Mitarbeiter finden lassen?

Absolut. Zwar sind die Ergebnisse aus den Sportentwicklungsberichten zur Entwicklung des Ehrenamts alarmierend, aber Hauptberuflichkeit ist kein Ausweg aus der Krise. Wenn sich in Sportvereinen nicht mehr genügend Mitglieder für ein Ehrenamt gewinnen lassen, müssen die Vereine über andere Formen der Gewinnung nachdenken, nicht über eine alternative Besetzung des Amtes durch Hauptamtliche. Das Ehrenamt im Sportverein ist nicht substituierbar. Die Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bleibt schlicht die dauerhaft wichtigste Aufgabe in einem Verein.

Aber bürdet sich das Ehrenamt durch das Hauptamt nicht noch zusätzliche Arbeit und Verantwortung auf?

Ja, das ist so. Die Rolle als Arbeitgeber beinhaltet auch mehr Verantwortung und eine höhere Arbeitsintensität für die Ehrenamtlichkeit. Deshalb ist auch das Argument einer Entlastung des Vorstands für eine Verberuflichung ein Irrweg.

Aber gerade das Argument „Hauptamt entlastet Ehrenamt“ wird oftmals angeführt.

Die Frage ist, wovon ein Ehrenamtlicher entlastet werden kann. Geht es darum, die Arbeitslast zu verringern und mich von lästigen Pflichten zu befreien, zum Beispiel bei Verwaltungstätigkeiten, kann ich dafür

Honorarkräfte einstellen. Das ist eine reine Kostenfrage, dafür brauche ich noch nicht zwingend hauptberufliche Mitarbeiter. Da müssen aber auch die Mitglieder bereit sein, das zu bezahlen.

Wenn es aber darum geht, wie man das Vorstandsamt attraktiver gestalten kann, geht es in der Regel um eine Entlastung von Unsicherheiten und eine Reduktion von Ängsten. Rechtssicherheit gewinne ich als Ehrenamtlicher jedoch nur durch hauptberufliche Unterstützung im Bereich der Vereinsführung, also durch hauptberufliche Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen. Die sind deutlich teuer, sie erzeugen auch eine höhere Effektivität und Effizienz, aber das verringert die Arbeitsbelastung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht. Gleichwohl wird mehr Rechtssicherheit auch in steuerrechtlichen Fragen von vielen Ehrenamtlichen in der Regel als erhebliche Erleichterung erlebt.

Worauf sollte der Verein achten, damit das Hauptamt die Rolle und die Aufgaben übernimmt, die dem Verein tatsächlich weiterhelfen?

Hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als verlängerte Arme der Ehrenamtlichkeit sind vielleicht eine Hilfe für Vorstandsvorsitzende, die ihr Amt als Machtzentrale verstehen, aber keine Hilfe für den Verein. Die zu Beginn wichtigste Aufgabe der Vereinsführung bei einer Verberuflichung ist es, Arbeitsfelder für die Hauptberuflichen einzurichten, in denen sie ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen können. Vertrauensbeweise sind die Basis für Akzeptanz, sowohl bei den Ehren-

amtlichen als auch bei den Mitgliedern. Ohne die Akzeptanz, ohne die Einbindung eines Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin in die Gemeinschaft ist eine Verberuflichung nicht nachhaltig.

Das Hauptamt muss also Teil der Vereinsfamilie werden anstatt Dienst nach Vorschrift zu machen.

So könnte man es etwas zugespitzt formulieren. Denn erst wenn die Mitglieder das Gefühl haben, das ist „einer beziehungsweise eine von uns“, hat eine Verberuflichung auch einen spürbaren Mehrwert für die Mitglieder. Deshalb ist es zu Beginn einer Verberuflichung die zentrale strategische Aufgabe der Vereinsführung, dieses Arbeitsfeld für die neuen Beschäftigten zu entdecken und einzurichten. Als hauptberuflichen Geschäftsführer braucht der Sportverein nicht nur einen „Macher“, in erster Linie benötigt er den „sozialen Kümmerer“.

In wie weit ist es auch wichtig, dass hauptamtliche Mitarbeiter Erfahrungen im Umgang mit den Besonderheiten eines Ehrenamtssystems mitbringen?

Nicht die Erfahrung mit einer ehrenamtlichen Organisation ist wichtig, sondern das Verständnis, wie ein Verein funktioniert. Dies setzt Wissen voraus, welches in entsprechenden Ausbildungen vermittelt wird. Im Oktober starten wir beispielsweise den Bachelor-Studiengang Sportökonomie in Paderborn. Die Absolventen und Absolventinnen sind am Ende eine Art Sport-Betriebswirte mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss, die die Funktionsweise auch von ehrenamtlichen Sport-

organisationen kennen, die wissen, dass sie Entwicklungsimpulse setzen, aber auch die Entscheidungen der Ehrenamtlichen respektieren müssen. Die wollen den Verein nicht revolutionieren, sondern seine Traditionen pflegen, ohne Innovationen zu verpassen.

Wenn sich ein Verein für die Einstellung hauptamtlicher Kräfte entschieden hat: Welche Hürden können beim Einstieg auftreten und wie überspringt man sie?

Wenn ein Verein Hauptberuflichkeit in der Vereinsführung einrichten will, ist es der meines Erachtens größte Fehler, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Handlangern für die Aufgaben der Ehrenamtlichkeit zu machen. Dann hat die Verberuflichung im Verein keine Perspektive.

Aber auch die Finanzierung dürfte eine große Rolle spielen?

Auf jeden Fall. Die Hürde der Finanzierung von Hauptberuflichkeit kann man nicht überspringen, sondern es muss dafür gesorgt werden, wie die Refinanzierung gelingt. Eine Möglichkeit sind natürlich die Mitgliedsbeiträge. Viele Vereine erheben ja in dem Glauben, günstig sein zu müssen, für das was sie leisten, viel zu geringe Beiträge. Denn: Beitragserhöhungen sind unpopulär und kratzen am sozialen Image als Organisation mit niedrigen Zugangsvoraussetzungen. Höhere Beiträge zugunsten einer Finanzierung hauptberuflicher Mitarbeiter kann dann zwei Effekte haben: Vereinsaustritte oder eine Voreingenommenheit und Skepsis gegenüber der eingestellten Person. Für das was man dann mehr zahlt, will man auch eine Gegenleistung. Ist die nicht spürbar, wird der- oder diejenige nicht akzeptiert.

Von einer Erhöhung der Mitgliedsbeiträge des Sportvereins oder einer einmaligen Umlage als Anschubfinanzierung ist also abzuraten?

Aufgrund der zuvor beschriebenen Risiken kann das aus meiner Sicht nicht der einzige Weg bleiben. Die Vereine müssen noch andere Wege einer soliden Refinanzierung eröffnen, oder besser noch die Hauptberuflichen selbst, indem sie einen auf Service oder Dienstleistungen orientierten Bereich aufbauen, der dem Verein zusätzliche Mitglieder bringt. Das ist dann die Cash-Cow. Wie man diese neuen Mitglieder dann in den Verein integrieren kann, ist eine zweite wichtige Aufgabe – nicht nur für die Geschäftsführung, sondern für alle. ■



Beim WLSB-Forum Sportentwicklung am 6. Mai hat Prof. Heiko Meier über die Chancen und Risiken einer Verberuflichung im Sportverein gesprochen. Foto: WLSB