

Vorstand mit Verstand

Wider die programmierte Überforderung ehrenamtlicher Funktionäre

(von Mag. Michael Patak, Beratergruppe Neuwaldegg, www.neuwaldegg.at)

Ich schreibe diesen Beitrag während eines Besuches der weltgrößten Fundraising-Konferenz in New Orleans, wo über 4.000 Teilnehmer 5 Tage lang hunderte Vorträge und Workshops besuchen und bin beeindruckt von der Vielfalt und Ausdifferenzierung von Konzepten, Funktionen und Instrumenten der hiesigen NPO-Szene.

Stellvertretend sei nur ein Beispiel angeführt: Da präsentiert sich dem Besucher eine Ausstellung von über 100 Messeständen, wo sich Dutzende Anbieter ausschließlich der Frage widmen, wie Spender oder Engagierte adäquat zu würdigen sind. Von der Marmortafel, über symbolische Geschenke wie Ziegelsteine mit persönlicher Gravur bis hin zu „kleinen Denkmälern“ ist hier alles zu haben.

Und ebenso differenziert wird der Frage nachgegangen, was die NPO von ihren freiwilligen oder ehrenamtlichen Funktionären erwartet und umgekehrt.

Als Berater und interessierter Beobachter heimischer NPOs sind es vor allem oft die „schlampigen“ Verhältnisse zwischen der Organisation und ihren Ehrenamtlichen die mir auffallen, und ich möchte versuchen **mit diesem Beitrag zu begründen**, warum mir eine **detaillierte Klärung dieser Relation** – also eine explizite Beschreibung der wechselseitigen Erwartungen – **sinnvoll und notwendig** erscheint.

Widersprüchliche Erwartungen

Ausgangspunkt sind häufig unklare oder auch in sich widersprüchliche Anforderungen an Vorstände oder ähnliche ehrenamtliche Gremien. (Ich möchte im folgenden der Einfachheit halber den Terminus Vorstand stellvertretend für alle Gremien verwenden, die Letztverantwortung für die Organisation tragen und - so vorhanden - die Geschäftsführung einsetzen).

Zum einen soll dieser Vorstand - demokratisch legitimiert - die Interessen der Mitglieder des Vereins vertreten, sozusagen als Vertreter der „Eigentümer“ darauf achten, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter sich effizient und wohl auch effektiv um das zentrale Anliegen der Organisation oder die Mission kümmern. Das spricht dafür, den Vorstand regelmäßig (möglichst jährlich) in einer Mitgliederversammlung zu entlasten und (wieder-)wählen zu lassen.

Zum anderen müssen sich jedoch die meisten NPOs vor Einflüssen von Außen schützen und suchen so nach organisatorischen Konstruktionen, die verhindern, dass eine Gruppe organisierter „Gegner“ rasch die Mehrheit in der, in der Regel eher spärlich besuchten, Generalversammlung herstellen kann, um dann Veränderungen in den Statuten oder einen Austausch von Funktionären durchzuführen. Auch führen allzu häufige Wechsel der Funktionäre oft zu einer Diskontinuität der Ausrichtung der NPO. Es spricht also auch einiges dagegen, die Mitglieder ganz offen alle Jahre wieder wählen zu lassen.

Die Lösung dieses Dilemmas besteht in – meiner Ansicht nach demokratiepolitisch oft „waghalsigen“ – Konstruktionen, in denen die Geschäftsführung de facto jene Funktionäre selbst auswählt und einsetzt, von denen sie dann kontrolliert und wiederbestellt werden soll. Viele erfolgreiche Geschäftsführer, die ich kennengelernt habe, führen sozusagen nach „oben“ und nach „unten“. Sie suchen ihre Mitarbeiter aus, führen, kontrollieren und motivieren sie, aber zugleich wählen sie sich auch ihre Vorstände und Funktionäre aus und steuern - oft recht geschickt - die ehrenamtlichen Gremien.

Erschienen in: Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Simsa Ruth (Hrsg.), Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart, 2001

Die gängige Praxis, oder "wie überfordern wir uns täglich?"

In der organisatorischen Realität wird dieses zentrale "Dilemma" meist noch überlagert von weiteren Anforderungen oder Erwartungen, die an den Vorstand herangetragen werden. Da wäre zu allererst einmal die ökonomische Haftung (in vielen Fällen eine volle persönliche und ungeteilte Haftung jedes einzelnen Vorstandsmitglieds), die so manchem schon schlaflose Nächte bereitet hat, und die damit einhergehende Verantwortung einer operativen "Kontrollfunktion". Des Weiteren die Erwartung in den Vorständen eloquente und honorige Sprecher der Organisation zu finden, dann sollen sie noch Kontakt und Zugang zu gesellschaftlichen Subsystemen, wie z.B. Medien, Politik, Wirtschaft, öffentliche Verwaltung o.ä. herstellen, im Idealfall sollten sie selbst großzügige Spender sein und deren weitere heranschaffen und - last but not least - auch noch Konflikthelfer bei innerbetrieblichen Querelen spielen.

Diese programmierte Überforderung ist es, die meiner Ansicht nach aus Vorständen oft eine "tickende Zeitbombe" macht, einen Sprengsatz, um den sich in den meisten Fällen ausschließlich die Geschäftsführung kümmert und der in vielen Fällen nur durch gute, starke persönliche Beziehungen und gewaltige Leidensfähigkeit der Betroffenen am explodieren gehindert wird.

Lösungsansätze

Ich denke, dass ein Ausweg aus den beschriebenen Dilemmas über wirklich gelebte Job descriptions der ehrenamtlichen Funktionäre führen kann, über regelmäßige jährliche Einzelgespräche, die die Relation und die wechselseitigen Erwartungen zum Inhalt haben und ich beobachte, dass eben diese Bemühungen oft „automatisch“ zu einer stärkeren Ausdifferenzierung ehrenamtlicher Gremien führen. So kann beispielsweise die Trennung eines „foundation boards“, das die inhaltliche Ausrichtung überwacht und eines „organisational boards“, das die Effektivität der operativen Tätigkeit kontrolliert, sinnvoll erscheinen. Häufig entstehen so auch diverse „Beiräte“, die sich dann ganz auf **eine** bestimmte Funktion konzentrieren. Solche Beiräte werden dann oftmals auch – zur Entlastung aller - projektgebunden oder zeitbegrenzt (z.B. für Fundraisingprojekte) eingesetzt.

Job- Descriptions und strukturierte Gespräche mit dem Vorstand

Ich möchte im folgenden wesentliche Erwartungen an und von Vorständen auflisten, die dann als Basis für Stellenbeschreibungen oder Gespräche herangezogen werden können, aber im Einzelfall sicher zu ergänzen sind.

Ich sehe hier drei Blickrichtungen:

- 1. Was bringen ehrenamtliche Funktionäre mit oder ein?**
- 2. Was „bekommen“ die Ehrenamtlichen für ihr Engagement?**
- 3. Welche Funktionen sind aus Sicht der Organisation auszufüllen?**

Ad 1. Was ehrenamtliche Funktionäre einbringen können:

- **Einfluss:** gute, oft persönliche Beziehungen und Zugänge zu Meinungsbildnern und einflussreichen Personen in für die NPO wichtigen Bereichen der Gesellschaft;
- **Geld:** persönliche Spendenbereitschaft, aber auch persönlichen Zugang zu potentiellen Geldgebern;
- **Wissen:** Fachliche, inhaltliche Expertise, die für die NPO von Nutzen sein kann;
- **Begeisterung:** Persönliches Engagement und persönlicher Einsatz für die „Sache“, mit Hartnäckigkeit und Konsequenz hinter den Anliegen der Organisation stehen, in „guten wie in schlechten Zeiten“;

Erschienen in: Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Simsa Ruth (Hrsg.), Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart, 2001

- **Zeit:** Die Bereitschaft, eigene, persönliche Arbeitskraft und Zeitressourcen einzubringen;
- **Menschenkenntnis bzw. soziale Kompetenz:** Geschick in der Auswahl und Unterstützung der Führung und Motivation der zentralen hauptberuflichen Mitarbeiter;
- **Organisationstalent:** Beiträge zur weiteren Professionalisierung und Verbesserung der Organisation (z.B. Struktur, Ablauforganisation, Strategie, Kultur) leisten;
- **De-Eskalationsfähigkeit:** Persönliche Fähigkeit in Konflikten, inner- wie außerbetrieblicher Natur, beruhigend zu wirken, zu Lösungen beizutragen , oder auch als Mediator zu fungieren.

Ad 2. Was die Ehrenamtlichen bekommen:

Ich habe in der Praxis die Erfahrung gemacht, dass es oft nicht einfach ist, auch den „zweiten Teil“ der Beziehung zwischen Ehrenamtlichen und Organisation anzusprechen, nämlich die Frage, was erwartet der Ehrenamtliche für sich an persönlichem Nutzen? Ich bin mir aber sicher, dass dieser – emotionale – Aufwand lohnt.

Damit ist nicht gemeint, dass unbedingt Listen aufgestellt oder Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden sollen, sind es doch in vielen Fällen höchst private, oft auch verdeckte Beweggründe, deren Offenlegung wenig Sinn macht. Aber die Alternative zu einer Tabuisierung der persönlichen Motive von Ehrenamtlichen, kann ein behutsames Ansprechen der persönlichen Hintergründe sein, eine periodische Überprüfung der Praxis, die einiges zu einer stabilen und positiven Beziehung zwischen Geschäftsführung und Vorstand beitragen kann.

Um eine erste Idee zu geben, welche Motive oder Bedürfnisse Menschen dazu bewegen können ehrenamtliche Tätigkeiten durchzuführen, hier eine erste kleine, unvollständige Liste von dem was mir so im Lauf der Jahre begegnet ist:

- Familientradition
- Kontaktmöglichkeit zu anderen - wichtigen - Ehrenamtlichen
- persönliches Image im Freundes- oder Kollegen- oder Fachkreis
- Image für die eigene Organisation (wenn sich er Geschäftsführer der Firma XY für Sozialarbeit engagiert, wirft das auch ein Licht auf die Firma)
- inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten
- organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten
- Reisen
- Internationalität
- persönliche Fortbildung
- sinnvolle Freizeitgestaltung
- Loyalität, Treue zu anderen, engagierten Personen
- Verantwortungsbewusstsein (oft auch: nicht mehr „raus“ können)

Ad 3. Was die Organisation braucht:

Aus Sicht der Organisation sehe ich 7 Verantwortungsbereiche oder Rollen, die von ehrenamtlichen Funktionären wahrzunehmen sind und somit als solche klar benannt und zugewiesen sein sollten:

- **Chef:** Auswahl und Kontrolle der Geschäftsführung (und meist auch - zumindest Mitsprache bei - der „2. Ebene“, wie Abteilungsleiter bzw. Bereichsleiter);
- **Berater:** Beratung, Unterstützung, kritische Reflexion für die Geschäftsführung (inhaltlich und organisatorisch);
- **„Gralshüter“:** Letztverantwortung für die Einhaltung und Verfolgung der Mission, Konzentration auf die Kernaufgaben und gegebenenfalls behutsame Adaption der Mission-Statements, Evaluation der Zielerreichung;
- **Botschafter:** Multiplikator für die Anliegen der NPO in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft, Herstellen von persönlichen Kontakten und Zugängen;
- **Träger der finanziellen Letztverantwortung:** Buchprüfung oder Rechnungsprüfung oft unterstützt durch externe Experten, wie z.B. Wirtschaftsprüfer, Übernahme der ökonomischen Haftung;
- **Konfliktmanager:** Unterstützer oder Mediator bei externen aber auch bei internen Auseinandersetzungen;
- **Geldquelle:** Persönliche Spendenbereitschaft, sowie tatkräftige Unterstützung aller Fundraising-Bemühungen, Einbringen des eigenen „finanzkräftigen“ Netzwerkes.

Schlußbemerkung

Ich glaube, dass Professionalisierung von NPOs zwingend immer auch bedeuten muss, die Relation zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen zu thematisieren, die wechselseitigen Erwartungen zu konkretisieren und diese Gespräche und Beschreibungen als „business as usual“ zu betrachten, um nicht erst im Konfliktfall oder in einer Krisensituation darauf gestoßen zu werden.

Meine persönliche Erfahrung ist, dass solche Gespräche - der Logik unserer Planungs- und Budgetierungsrhythmen folgend - jedenfalls jährlich geführt werden und in einer passenden Form auch protokolliert werden sollten. Ob in Form von Einzelgesprächen oder in Form einer gemeinsamen Vorstandssitzung hängt sehr vom Einzelfall ab.

Darüber hinaus habe ich gute Erfahrung mit spür- und erlebbaren Ritualen gemacht, die Ernennung oder Abbestellung sollte nicht im Stillen, sondern in einer adäquaten, sichtbaren und in vielen Fällen durchaus feierlichen Form erfolgen. Auch die offizielle Überreichung einer Bestellurkunde, die offizielle feierliche Verabschiedung oder aber auch z.B. das Aufhängen eines Porträts in der „Ahnengalerie“ der Präsidenten tragen einiges zur Professionalisierung der NPO, zur Professionalisierung der „schlampigen Verhältnisse“ zw. Organisation und ehrenamtlichem Funktionär bei.

Ich würde mich freuen, wenn die oben angeführten Gedanken eine „Starthilfe“ sein können für eine produktive Auseinandersetzung, **denn - wie auch anderswo – sollten sich auch in NPOs die Betroffenen immer wieder mal „aus“einandersetzen und die Beziehung reflektieren, um danach effizienter „mit“einander arbeiten und leben zu können.**