

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/01

Blümle, Ernst-Bernd

Ehrenamtliche als Organisationsgründer!

Verbands-Management, 26. Jahrgang, Ausgabe 1 (2001), S. 10-13.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH

Redaktion: Guido Kaufmann/Bettina Kaufmann

Layout: Maxomedia, Bern

Fotomaterial: Freundlicherweise zur Verfügung gestellt von: Blauring-
Jungwacht, Caritas, Feuerwehrverband Bern, Heilsarmee, iyv-
forum.ch, Peter Leuenberger, Schweizerisches Rotes Kreuz,
Schweizerischer Olympischer Verband, Verkehrskadetten Albis,
Weisses Kreuz Südtirol. Zentralverein für das Blindenwesen.

ISSN: 1424-9189

Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Innovation

Ehrenamtliche als Organisationsgründer!

Ernst-Bernd Blümle

Die «Ehrenamtlichen» waren zu Beginn der NPO-Geschichte vor allem innovative Organisationsgründer. Heute werden von ihnen ganz neue Rollen gefordert. Die ursprüngliche Innovationskraft sollte aber nicht vergessen werden.

Dass man das Jahr 2001 zum Jahr der Freiwilligen erkor, mag verschiedene Ursachen haben. Es kann einerseits als Ausdruck der Wertschätzung der ehrenamtlichen Arbeit an sich interpretiert werden, obschon man über die quantitative Bedeutung dieses Arbeitseinsatzes für unsere Gesellschaft erst in jüngerer und jüngster Zeit zumindest für die Schweiz verlässlichere Daten und Schätzungen kennt. Dies im Unterschied etwa zur Agrarstatistik mit ihren Grossvieh- und Kleinvieheinheiten. Andererseits sieht der Staat möglicherweise in der ehrenamtlichen Tätigkeit eine günstige Gelegenheit, sich durch den Einsatz von Freiwilligen zu entlasten und bei der Erfüllung einzelner Aufgaben bezahlte durch unbezahlte Arbeit zu ersetzen.

Oder aber soll das Jahr des Ehrenamtes dazu dienen, ein soziales Gegengewicht im Wandel der gesellschaftlichen Wertvorstellungen zu bilden, den Trend der zunehmenden Individualisierung und Isolierung in unserer Gesellschaft zu brechen?

In dieser Debatte sollte folgender Aspekt nicht übersehen werden, nämlich die Funktion der Ehrenamtlichen als innovative Gründer von NPO, welche unsere Wirtschafts- und Sozialgeschichte massgebend geprägt haben. Darüber hinaus sollten sowohl die Bedeutung der Ehrenamtlichen als «Arbeitsplatzbeschaffer» im zunehmend wichtiger werdenden dritten Sektor als auch Rollenwandel der Ehrenamtlichen in der Entwicklungsgeschichte der NPO die ihnen zukommende Beachtung finden.

1. Ehrenamtliche als innovative Organisationsgründer

Pfarrer und Lehrer haben in der Schweiz die Gründung von Raiffeisenbanken initiiert. Arbeiter gründeten auf lokaler Ebene Konsumvereine, Genossenschaftsbäckereien, usw. Auch in der Landwirtschaft und im Gewerbe haben die Betroffenen sich in Kooperationen zusammengefunden, um ihre wirtschaftliche und soziale Lage zu verbessern. Die «Genossenschaftsbewegung» war eine Bewegung von unten; sie ist von Betroffenen getragen, nicht von Verbands- oder Staatsfunktionären initiiert und finanziert worden.

Neben diesen auf Märkten agierenden mitgliederschaflich strukturierten Organisationen entstanden Interessen- und Repräsentationsprozesse von Arbeitnehmern und Angestellten sowie Unternehmern wie Gewerkschaften, Angestelltenverbände und Wirtschaftsverbände. Neben diesen mitgliederorientierten Organisationen wurden eine Vielfalt von drittorientierten NPO durch Ehrenamtliche im sozialen, medizinischen, kulturellen und religiösen Bereich gegründet. Die sogenannten Advocacy Groups, die Selbsthilfegruppen, freiwillig per definitionem, leisten ihrerseits einen wichtigen Beitrag zum Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Die Gründung des «Basler Zollis» geht auf eine Initiative des ornithologischen Vereins zurück. Die Schaffung des Schweizerischen Nationalparks ist der Initiative des Bundes für Naturschutz Pro Natura zu verdanken. Der über 100-jährige Schweizerische Alpenclub (SAC) hat wesentlich zur Erforschung und Erhaltung des Alpenraums beigetragen. Und wie viel neues Wissen ist auch der Arbeit der geschichtsforschenden Gesellschaften zu verdanken! Auch hinter der Inventarisierung von Fauna und Flora steht oft ehrenamtlicher Einsatz. Die Liste der Verdienste ehrenamtlicher

Arbeit für die Gründung liesse sich ohne weiteres verlängern. Die Lektüre von Gründungsprotokollen zeigt, welches Engagement, welcher Einfallsreichtum den Gründergenerationen eigen ist. In der Vielschichtigkeit und Heterogenität des dritten Sektors spiegelt sich der Einsatz von Ehrenamtlichen in den unterschiedlichsten Bereichen wieder. In der Dynamik der Zunahme von NPO kommt die ungebrochene Vitalität von Ehrenamtlichen zum Ausdruck.

So bruchstückartig die statistische Erfassung der ehrenamtlichen Tätigkeit in der Schweiz auch sein mag, so unbestritten dürfte die Aussage sein, dass jede Schweizerin und jeder Schweizer in fünf bis zehn NPO entweder selbst organisiert ist oder aber im Lauf ihres/seines Lebens in Kontakt gekommen ist.

2. Ehrenamtliche als Arbeitsplatzbeschaffer

Als Folge des Wachstums dieser Organisationen wurde der ehrenamtliche Einsatz in Führung wie Ausführung mehr und mehr durch bezahlte Mitarbeiter, also durch Profis (Hauptamtliche), abgelöst. Aus dem ehrenamtlichen Mitarbeiter einer Raiffeisenbank wurde der Verwalter bzw. der Bankdirektor, aus Naturschützern professionelle Nationalparkwächter, aus

SAC-Mitgliedern Ethnologen, aus nebenamtlichen örtlichen Sektionschefs von Krankenkassen Versicherungsmanager, aus Parteigängern Politprofis, aus Nachbarschaftshilfen Sozialarbeiter, aus dem Laien als Leiter des militärischen Vorunterrichts der Jugendsportpädagoge, aus dem Reiseleiter aus Spass der Club Animateur.

Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass in Deutschland zwischen 1970 und 1990 in den Organisationen des dritten Sektors im Verhältnis zu dessen Grösse am meisten Arbeitsplätze geschaffen wurden und dass in den schweizerischen NPO immerhin 150'000 Beschäftigte (ohne die Beschäftigten im Genossenschaftswesen) gezählt wurden – wobei nur die NPO erfasst worden sind, bei denen ein bezahlter Arbeitseinsatz von mindestens 20 Wochenstunden die Woche und mindestens sechs Stunden je Mitarbeiter geleistet wird.

Allen Arbeitsplätzen ist eigen, dass sie zu einem Grossteil ihre Schaffung dem Einsatz von Ehrenamtlichen verdanken. Nicht nur privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen schaffen Arbeit, auch innovative unternehmerische NPO-Gründer und -Führungskräfte sind heute gefragt, wenn der Wirtschaft und dem Staat die Arbeit ausgeht.



3. Der Rollenwandel des Ehrenamtlichen

So wertvoll die Schaffung von Arbeitsplätzen durch Ehrenamtliche war und ist, so wichtig deren Beitrag zum sozialen Rechtsstaat ist, so problematisch ist natürlich der Bedeutungsverlust der Ehrenamtlichen im Zuge der Professionalisierung von NPO.

Die Dominanz der Mitglieder in der Gründungsphase wurde durch eine Managerdominanz abgelöst. Bei älteren und grösseren Organisationen wurde damit als Folge der Informationsasymmetrie zwischen Haupt- und Ehrenamt die Gestaltungsmacht der Ehrenamtlichen zurückgedrängt; ihre Rolle wurde marginalisiert.

Man denke an die Rolle der Mitgliederrepräsentanten in den Grossgenossenschaften, in den Gewerkschaften, an den Verlust an Einfluss der Einzelmitglieder im TCS und im ACS, im WWF sowie bei Greenpeace und an die Pro-forma-Mitbestimmung in manchen nationalen Verbänden. Zwar kommt es gemäss Leitbild und Statuten oft «auf das einzelne Mitglied» an; in Wirklichkeit liegt aber die Macht «bei Einzelnen» – bei einigen wenigen Spitzenfunktionären.

Ist es daher im Jahr der Freiwilligen nicht an der Zeit zu fragen, ob und wie – trotz gestiegener Grössenordnungen und trotz veränderter Umstände – die Rolle des Ehrenamtlichen, der einzelnen Mitglieder im Willensbildungs- und Gestaltungsprozess wieder aufgewertet werden kann? Es ist weiterhin zu erörtern, inwieweit das brachliegende Humankapital, das inkorporierte Wissen, die grosse Erfahrung, welche die Ehrenamtlichen darstellen, besser genutzt werden können. Die Ehrenamtlichen haben bewiesen, dass sie innovativ sind und Werte schaffen können.

Vielleicht liegt der eigentliche Sinn im Jahr der Freiwilligen darin, dass neben der verdienten Anerkennung die innovative Kraft der ehrenamtlichen Arbeit wieder entdeckt wird.



inserat fdw, film film film bei suter-computer.

Der Autor



Ernst-Bernd Blümle / ernst-bernd.bluemle@unifr.ch

Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst-Bernd Blümle, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Freiburg/Breisgau und Frankfurt (Dipl. Kfm. 1955), Promotion in Freiburg/CH (1958). Praktische Tätigkeit im genossenschaftlichen Sektor, Lehr- und Forschungstätigkeit am INSEAD in Fontainebleau und an der Harvard Business School Boston/Massachusetts. Seit 1970 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Dekan der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH (1977-79).

Im Herbst 1990 zum Ehrendoktor der Universität Linz ernannt. Leiter des Seminars für Kooperation und Distribution. Gründer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management. Direktor VMI bis Ende 2000.