

## VITAMIN BAUSTEIN

### «Sinnvolles tun ist immer noch eine Motivation»

Roundtable-Gespräch «Bezahlte Vorstandsarbeit – ein pragmatischer Entscheid?»  
Organisation: vitamin B

«Lady's First», das Hotel im Zürcher Seefeld, wo das Podium stattfand, scheint mit seinem Namen ein paar Jahrhunderte Freiwilligenarbeit zu kommentieren, vorwiegend von Frauen geleistete Arbeit. Wer heute für die ehrenamtliche Vorstandsarbeit motivierte und fachlich geeignete Leute sucht, träumt bald von leicht verabreichbaren, rezeptfreien Motivationsspritzen. Die Bereitschaft fürs Ehrenamt sinkt zusehends. Als Folge mehrten sich Rufe nach einer Bezahlung für ehrenamtliche Vorstände. Allerdings fehlen brauchbare Zahlen und kommentierte Erfahrungen zur Frage, ob finanzielle Anreize die Rekrutierung von Geeigneten tatsächlich erleichtern.

#### Umdenken bei ZEWÖ: Ehrenamtlichkeit ist gratis, Bezahlung aber möglich

Wie sich die eigentlich urschweizerische Tradition der unbezahlten Gemeinnützigkeit sinnvoll in die Zukunft führen lässt, während Werte wie «Beheimatung» und «Sinnstiftung» stetig schwinden, dies war für die gastgebenden Frauen Cornelia Hürzeler und Gaby Belz von vitamin B eine der Hauptfragen. Doris Lüscher, gerade abgetretene Zentralpräsidentin des Schweizerischen Gemeinnützigen Frauenvereins, war gespannt zu erfahren, «wie es die anderen machen». Der Anwalt Kurt Meier, seit über 20 Jahren Präsident der Zürcher Gemeinschaft Arche, deklarierte gleich zu Beginn die Ehrenamtlichkeit als heilige Kuh, deren umgehenden Schlachtung kaum etwas im Weg stehe, falls sich eine positive Wirkung von gezielter Entlohnung zeigen liesse.

Zunächst wurde die Diskussion aber durch eine Aktualität geprägt. Guido Tuor, zuständig für den Fachbereich Gütesiegel bei der Stiftung ZEWÖ, stellte die neuen Richtlinien für die Zertifizierung, welche bezahlte Vorstandsarbeit nicht mehr ganz ausschliessen, vor. Die Ehrenamtlichkeit als zentrales Element der gemeinnützigen Tätigkeit wird auch in den neuen Richtlinien weiterhin beibehalten. Siehe Kasten.

#### Entschädigen ist gut, Kontrolle ist besser

Arche-Präsident Meier bezweifelte die Wirksamkeit dieser neuen Regeln. Nach seiner Erfahrung sei es die finanzielle Kraft einer Organisation,

welche über die Entschädigung für Vorstand und SpezialistInnen entscheide und kaum die Regeln von ZEWÖ. Mit einer grundsätzlich bezahlten Entschädigung wäre es eher möglich, hoch qualifizierte Vorstandsarbeit zu sichern. Problematisch blieben aber die nach wie vor bestehenden Ausweichmöglichkeiten: Bei Vorstandssitzungen kaum je anwesende Berater oder Anwälte beschaffen sich wesentliche Pensen und Aufträge, welche nirgends ausgewiesen werden. Hier müsste eine Kontrolle ansetzen, nicht bei der Festlegung von 100 Stunden freiwilliger Arbeit.

Wäre es als Prinzip sinnvoller, an rein ehrenamtlicher Vorstandsarbeit festzuhalten, gleichzeitig aber auf bezahlte Auftragsarbeit fachlicher Art zu setzen? Die langjährige Frauenvereins-Präsidentin Doris Lüscher erzählte von ihrer Erfahrung mit einem Vorstandsmitglied, welches Aufträge als Redaktorin erhielt, was prompt eine ZEWÖ-Zertifizierung verunmöglichte.

Unbestritten blieb im Gespräch, dass sich Wesen und Image der gemeinnützigen Vorstandsarbeit in den letzten Jahren enorm verändert haben. Leute, die vor allem mit einem grossen Herzen und genügend Zeit gesegnet sind, würden nur noch selten für Vorstände rekrutiert. Steigende fachliche Anforderungen, die Komplexität des Alltags und des Gemeinschaftslebens haben die Verantwortung von Vorstandsmitgliedern anwachsen lassen. Bezahlung und vermehrte Kontrolle sind die logischen Folgen.

Unterschiedlich wurde dagegen die Wirksamkeit des mutmasslichen Motivators Geld beurteilt.

#### Gemeinnützigkeit und Eigennutz

Vom nicht zu unterschätzenden Profit für Ehrenamtliche sprach Cornelia Hürzeler. Gemeinnützige Vorstandsarbeit erwies sich als wirksame Ausweise für Führungserfahrungen und Praxisbezug, mithin als förderlich für die eigene Karriere. Es mache keinen grossen Unterschied, ob der Eigennutz aus einer Entlohnung oder aus einer Verbesserung der beruflichen Chancen bestehe, fand Kurt Meier. Vermutlich sei die Analyse korrekt, dass ehrenamtliches Engagement vor allem ein Privileg für besser Gestellte sei, weil diese sich solches Tun schlicht materiell leisten könnten. Umso wichtiger wäre es aber, all jenen, die einen Zustupf brauchen könnten, eine allfällige Scheu



vor dem Verdienst zu nehmen. Er wolle einfach die Freiheit haben, von Fall zu Fall entscheiden zu können, ohne mit der ZEWÖ in Konflikt zu geraten. Tuor stellte klar, dass Spesen an Vorstände für die ZEWÖ kein Problem bedeuteten. Ihnen seien Organisationen ein Dorn im Auge, welche noch jährliche Bezüge in der Grössenordnung von Fr. 50000.– nicht transparent als Entschädigungen an den Vorstand deklariert hätten. Grundsätzlich könne man aber den Organisationen viele Entscheidungen überlassen, gerade was die Höhe von Entschädigungen betreffe. Das gewachsene Bewusstsein der KonsumentInnen habe den Rechtfertigungsdruck auf gemeinnützige Organisationen massiv anwachsen lassen, die SpenderInnen hätten grössere Sensibilität für solche Fragen entwickelt.

#### Woher Motivation nehmen und nicht zahlen?

Nicht eben ergiebig blieb die Frage nach den veränderten Motiven für gemeinnützige Arbeit. Arche-Präsident Meier kann noch auf die letzten Energiewellen von alternden Achtundsechziger-KämpferInnen zählen, spürt aber zunehmend ein Vakuum an neuen Leuten und Ideen. Cornelia Hürzeler bezweifelte einmal mehr die Wirksamkeit von finanziellen Aussichten als Motivation. Wie die Motivations-Theorie des Soziologen und Ökonomen Bruno S. Frey zeigt, können finanzielle Entschädigungen den Antrieb von Freiwilligen und Ehrenamtlichen nachgerade untergraben, weil Entlohnung und damit verbundene Kontrolle persönliche Motive überlagern. Ihrer Meinung nach arbeiten engagierte Leute lieber gratis als schlecht bezahlt, werden dafür aber durch andere Boni entschädigt. Zum Beispiel durch die Erfahrung guter Arbeit mit anderen Leuten oder durch das wachsende Prestige sozialer Art, auch durch die Aufwertung des eigenen CV. Gibt es als Zukunftsperspektive aber wirkliche Alternativen zur Bezahlung von Ehrenämtern? Ihre Erfahrung mit vitamin B zeige, so Gaby Belz, dass kleine Schritte in Richtung strategisches Denken, eine Gliederung in Ressorts, eine Aufgabenbündelung erstaunliche Motivationsschübe bewirken können. Durch die damit verbundene attraktivere Erscheinung von Vorstandsarbeit werde es auch leichter, Leute für ein Engagement an Bord zu kriegen. Für neue Koalitionen zwischen Gesell-

schaft, Wirtschaft und Verwaltung plädierte Cornelia Hürzeler. Der Wille, ausgetretene Pfade und Kreise zu verlassen, ein offeneres Betrachten von Möglichkeiten, berge ein grosses Potenzial. Doris Lüscher untermauerte diese Forderungen und fügte den Wunsch nach flexiblerem Umgang mit Arbeit und Strukturen bei. Für grosse Organisationen gebe es wohl kaum eine andere Zukunft als die Bezahlung von Ehrenamtlichkeit, für kleine Vereine sei dies noch kaum ein Thema. Und Kurt Meier vertraut weiter darauf, dass die Absicht, etwas Sinnvolles zu tun, eine wichtige Motivation bleibe. Er appellierte an die Wirtschaft, den sozial Engagierten in ihren Reihen bessere Bedingungen zu schaffen, wie dies im angelsächsischen Raum einer alten Tradition entspricht. So könnte wohl-tätiges Engagement, selbst im Betrieb während der Arbeitszeit ausgeübt, die beruflichen Chancen von Freiwilligen verbessern und das Militär als inzwischen abgedankte Karrierenhilfe ersetzen.

Moderation und Bericht:

Markus Wicker, Journalist (mwicker@dplanet.ch)

#### Neue Richtlinien der ZEWÖ

Mitglieder des leitenden Organs arbeiten ehrenamtlich bis zu 100 Stunden jährlich. Für darüber hinausgehende zeitliche Belastungen können Entschädigungen ausgerichtet werden. Allfällige Entschädigungen müssen zusammen mit den entrichteten Spesen in der Erfolgsrechnung oder in einem Anhang separat ausgewiesen werden und sollten dem gemeinnützigen Charakter der Organisation Rechnung tragen. Ausgeschlossen bleiben arbeitsrechtliche Verhältnisse zwischen Vorstand und Organisation.

Die neuen Richtlinien der ZEWÖ können Sie als pdf-Datei herunterladen unter [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch).