



Interne Kommunikation

und

Effizienz

in der

Freiwilligenarbeit

Diplomarbeit von Caroline Hassler
Lehrgang „Kommunikation und angewandte Psychologie“
Wirtschaftsschule KV Wetzikon

15. März 2009

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	
1.1. Themenwahl	3
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Strategie, Vorgehen	3
2. Ehrenamtliche Tätigkeit in der Schweiz	
2.1. Erhebungszahlen	5
2.2. Motivation	6
2.3. Entwicklung	6
3. Interne Kommunikation in Teams der Freiwilligenarbeit	
3.1. Definition	8
3.2. Kommunikationsqualität	8
3.3. Analysen	8
4. Umfrage „Effizienz in Teams der Freiwilligenarbeit“	
4.1. Zielgruppen	9
4.2. Anzahl Antworten und Auswertungsziele	9
4.3. Auswertung der Umfrage	
4.3.1. <i>Organisationsformen, Befragte, Mitglieder- und Vorstandszahlen</i>	10
4.3.2. <i>Aufgabenteilung innerhalb des Vorstands</i>	10
4.3.3. <i>Sitzungen, Projekte, Sitzungsstunden</i>	11
4.3.4. <i>Vorgehen bei Sitzungen, Sitzungsführung</i>	11
4.3.5. <i>Sitzungsvorankommen</i>	12
4.3.6. <i>Protokollführung</i>	12
4.3.7. <i>Umsetzung der Beschlüsse</i>	12
4.3.8. <i>Einflüsse auf die Umsetzung</i>	13
4.3.9. <i>Gründe bei Personenursache</i>	13
4.3.10. <i>Gibt es Hilfsmittel, die für effizientes Arbeiten nützlich sind?</i>	14
4.3.11. <i>Nützen Hilfsmittel, wenn mangelnde Effizienz an Personen liegt?</i>	15
4.3.12. <i>Wenn ja, welches Hilfsmittel?</i>	15
4.3.13. <i>Wenn Hilfsmittel nichts nützen, was könnte die Situation verbessern?</i>	15
4.3.14. <i>Meinung zur Wichtigkeit von Effizienz in der Freiwilligenarbeit</i>	16
4.3.15. <i>Gründe für die Rückläufigkeit der Freiwilligen-Arbeit</i>	16

5. Interviews	
5.1. Zielpublikum und Fragen	
5.2. Antworten und Auswertung	18
5.2.1. <i>Sitzungsvorbereitung und -nachbearbeitung in Bezug auf die Effizienz</i>	
5.2.2. <i>Zuhören, Nachfragen, Diskutieren, Beschlussfassung</i>	18
5.2.3. <i>Tonalität, Missverständnisse, Emotionen und Körpersprache</i>	18
5.2.4. <i>Zusammensetzung des Vorstands nach sozialpsychologischen Aspekten</i>	19
5.2.5. <i>Nützlichkeit von Hilfsmitteln in Bezug auf die Verbesserung der Effizienz</i>	20
	20
6. Analyse der internen Kommunikation	
6.1. Kommunikationstechnik	
6.1.1. <i>Sitzungsprozedere</i>	
6.1.2. <i>Protokolle, Pendenzenlisten und andere technische Hilfsmittel</i>	21
6.2. Kommunikationspsychologie	21
6.2.1. <i>Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung</i>	21
6.2.2. <i>Aktives Zuhören, Transaktionsanalyse, Köpersprache, Teilnehmertypen</i>	21
	22
7. Gesamtbetrachtung	
	22
8. Schlusswort/Ausblick	
	23
9. Danksagung	
	24
10. Quellen und Links	
	24
11. Anhang	
Umfrage, Interview, Artikel „Es braucht mehr Rotarier“	

1. Einleitung

1.1. Themenwahl

Freiwilligenarbeit ist in der Schweiz ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Sozial Engagierte setzen sich im Familien- und Bekanntenkreis ein, aber auch Sport-, Kultur- und Wirtschaftsorganisationen oder Interessensvereinigungen haben ein grosses Bedürfnis an ehrenamtlich tätigen Menschen.

Freiwilligenarbeit war für mich immer selbstverständlich; in der Vereinsführung, im OK oder einfach als Helfende. Was mir in den Teams der Freiwilligenarbeit auffällt, ist die manchmal zu bemängelnde Effizienz in Arbeitsgruppen, Organisationskomitees oder Vorständen. Natürlich kommen Projekte auch in Firmen schleppend voran, und dieses Problem könnte auch da untersucht werden. Anders als im Beruf opfert man aber in Vereinen seine Freizeit und erhält keine materielle Gegenleistung dafür. Ineffizienz wird hier also doppelt bestraft, wenn Projekte nicht zügig realisiert werden oder Themen immer wieder unerledigt auf den Tisch kommen.

Wer keine Zeit hat, geht wohl kaum ein freiwilliges Engagement ein. Liegt es also an mangelhafter Disziplin, lauem Verantwortungsgefühl oder an fehlender Sachkompetenz der Teammitglieder? Welche Rolle spielt die interne Kommunikation dabei?

1.2. Zielsetzung

Diese Arbeit soll folgende Fragen beantworten: *Bieten die Mittel der internen Kommunikation eine Möglichkeit, die Effizienz in der Freiwilligenarbeit zu steigern und welchen Einfluss haben dabei psychologische Faktoren der Kommunikation?*

Der Leser erhält einen Einblick in die Tätigkeit der Vereinsführungen, deren Sitzungsprozedere und die Qualität der Beschlussumsetzung. Die Arbeit soll generell auch das Stimmungsbarometer in den Vorständen widerspiegeln und Zusammenhänge zwischen interner Kommunikation und Effizienz erklären.

1.3. Strategie, Vorgehen

Statistische Grundlagen und Zukunftsansichten über die Vereinstätigkeit in der Schweiz dienen als Basisinformation. Eine Umfrage bei Vorstandsmitgliedern von Vereinen liefert Fakten zu den Vereinszahlen, Sitzungsprozedere, Beschlussumsetzung und Hilfsmittel. Bemerkungen, Meinungen und emotionale Empfindungen der ehrenamtlich Tätigen sollen diese Fakten ergänzen und soweit möglich, psychologische Einflüsse auf die Kommunikation in der Vereinsführung aufzeigen. Persönliche Gespräche ermöglichen es, die Aspekte der Kommunikationspsychologie noch zielgerichteter zu beleuchten.

Im Folgenden sind mit „Verein“ bzw. „Vorstand“ alle Organisationsformen und Führungsstrukturen gemeint.

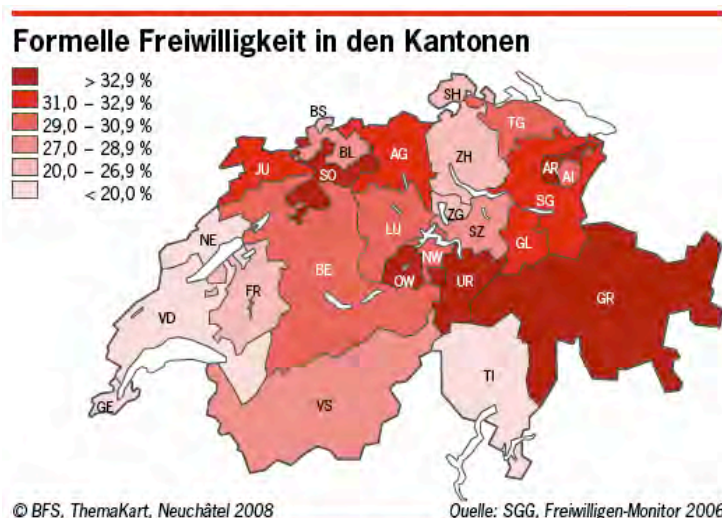
2. Ehrenamtliche Tätigkeit in der Schweiz

2.1. Zahlen

Die Schweiz ist ein Land mit grosser Vereins-Dichte. Die Zahl kann nur angenommen werden; sie bewegt sich zwischen 80'000 und 100'000. In Deutschland gibt es knapp 600'000 so genannt „eingetragene Vereine“. ¹ Das sind ca. 7 auf 1'000 Einwohner. In der Schweiz sind es etwa 11 auf 1'000 Einwohner. 20,1% der weiblichen und 27,9% der männlichen Wohnbevölkerung in der Schweiz beteiligt sich an institutionalisierter Freiwilligenarbeit ² - also jede vierte Person oder 1'850'000 Menschen. Den grössten Anteil bilden die Sportvereine, gefolgt von kulturellen Vereinen und Interessenvereinigungen.

Die Statistik nennt u.a. folgende Zahlen - ohne Berücksichtigung informeller Freiwilligenarbeit (Betreuung und/oder Pflege von Verwandten und Bekannten sowie Dienstleistungen für diese):

- Frauen arbeiten im Schnitt 11,9 Std. im Ehrenamt, Männer 13.4 Std. pro Monat.
- Mehr als die Hälfte der freiwillig Tätigen haben Vorgesetztenpositionen
- Die Gruppe der 40-54-Jährigen ist am stärksten vertreten
- Das Bildungsniveau ist hoch, ebenso die Weiterbildungsaktivität
- Berufsgruppen: 1. Landwirtschaft, 2. Wissenschaftler, 3. Führungskräfte, 4. Techniker oder Gleichrangige, 5. Handwerker und verwandte Berufe, 6. kaufmännische und Büro-Angestellte, 7. Anlagen-/Maschinenbediener 8. Dienstleistungsberufe, Verkäufer, 9. Übrige und nicht Berufstätige
- Die meisten Freiwilligen leben in einer Partnerschaft in Mehrpersonenhaushalten; am wenigsten leben alleine
- Drei Mal mehr Schweizer als Ausländer sind in Vereinen tätig
- in der deutschen Schweiz beträgt der Bevölkerungsanteil an Freiwilligen 26,5% (französische Schweiz 18,3%, italienische Schweiz 14,9%)

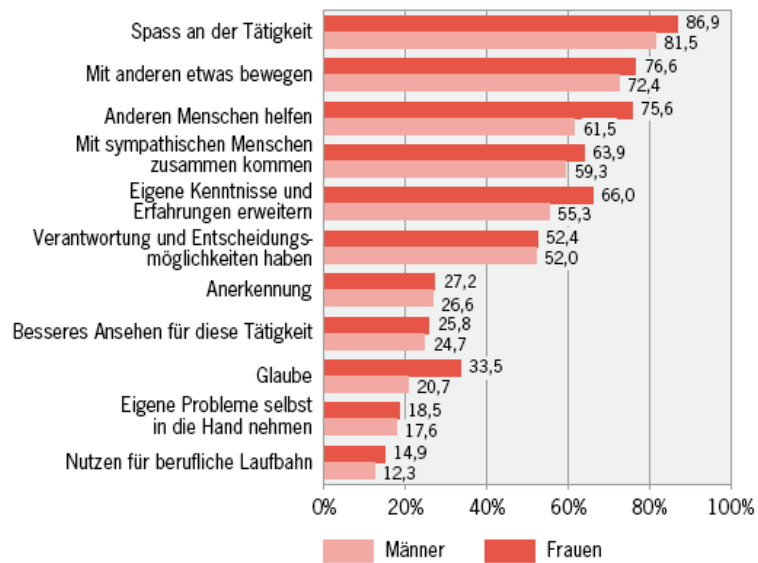


Anmerkung: Die Kantone werden anhand des gewichteten Anteils an formell Freiwilligen in sechs Gruppen geteilt. Je dunkler ein Kanton eingefärbt ist, desto höher ist sein Anteil an freiwillig oder ehrenamtlich Engagierten.

2.2. Motivation

Laut Freiwilligen-Monitor⁴ ist Spass an der Tätigkeit der Hauptgrund für Freiwilligenarbeit. Rund ein Viertel der im Jahr 2006 Befragten gab an, früher freiwillig tätig gewesen zu sein. Die häufigsten Gründe für das Aufgeben der Tätigkeit(en) waren anderweitige Verpflichtungen in Familie oder Beruf und damit fehlende Zeit. Bei 11% war der freiwillige Einsatz zeitlich beschränkt. Jede zehnte Person beendete die Arbeit wegen zu hoher physischer oder psychischer Belastung. Mehr als die Hälfte der ehemals Freiwilligen schloss ein erneutes Engagement in Zukunft aber nicht aus.

Motive der formell Freiwilligen nach Geschlecht



Quelle: SGG, Freiwilligen-Monitor 2006

© BFS

2.3. Entwicklung

Freiwilligenarbeit ist in der Schweiz rückläufig³. Der ehrenamtliche Einsatz für Vereine und Organisationen ging seit 1997 von 27% auf 24% im Jahr 2007 zurück. Diese Entwicklung ist bei Männern deutlicher (minus 4,2%) als bei Frauen (minus 1,1%). Unbezahlte Hilfeleistungen im privaten Umfeld (informelle Freiwilligenarbeit) wie Nachbarschaftshilfe, Kinderbetreuung und Pflegeaufgaben für andere Haushalte sind seit 2000 von 23% auf 21% um rund 2% gesunken. Diese Abnahme ist bei den Frauen mit minus 2,9% grösser als bei Männern mit 1,5%.

Vor allem im Bereich Jugendarbeit und Kinderbetreuung setzen Gemeinden vermehrt auf die Mitarbeit von Vereinen. So berichtete der Zürcher Oberländer am 21. Februar 2009⁵, dass der Jugend- und Familienverein Lindau JFVL im Jahr 2005 mit der Gemeinde einen Leistungsvertrag abgeschlossen hatte. Der Verein verpflichtete sich, eine Kinderkrippe und einen Kinderhort gegen Entschädigung von Administration und Personal anzubieten. Das Personal ist dem Ver

ein unterstellt und nicht mehr der Gemeinde. Auch der Mittagstisch wird vom Verein betreut und für den von der Gemeinde angestellten Jugendarbeiter ist ein Mitglied des Vorstands als Coach zuständig. Die Vorstandsmitglieder des JFVL arbeiten aber immer noch ehrenamtlich. Dieses Modell ist im ganzen Bezirk Pfäffikon ZH bekannt und Freiwillige, die Profi-Arbeit übernehmen möchten, sind keine Mangelware.

Ein Plädoyer für den Service-Club der Rotarier und damit für mehr soziale Freiwilligenhilfe publizierte Chefredaktor Peter Hartmeier im Zürcher Tages-Anzeiger vom 5. Februar 2009. Grund dafür war der Einfluss der Rotarier bei der Wahl eines neuen Richters für das Zürcher Handelsgericht (in der neunköpfigen Kommission für das Handelswesen stellen 5 Rotary-Club-Mitglieder die Mehrheit). Ein Beitrag, der über die Wichtigkeit gemeinnütziger Engagements aufklärt und die oberflächlichen Argumente gegen die abschätzend „Seilschaften“ genannten Service-Clubs relativiert (s. Anhang).

Peter Addor, Präsident Lions Think⁶, schreibt in einem Beitrag zur Entwicklung der Lions-Bewegung in der Schweiz, dass Konsenswerte wie Freundschaft, Partnerschaft und soziale Kontakte wieder an Wichtigkeit zunehmen, aber veränderte Werte dazu führen, dass

- traditionelle Leitbilder einer ehrenamtlichen Betätigung sich immer weniger mit den Erwartungen an ein freiwilliges Engagement decken
- Ehrenämter ohne berufliche Ambitionen immer weniger Anklang finden
- Projektbezogene Engagements lebenslange Mitgliedschaften ablösen
- Frei gewählte Communities lokal gebundene Beziehungen ablösen
- Unterschiedliche Bindungsverhältnisse an Bedeutung zunehmen

Georges T. Roos, Zukunftsforscher⁷, geht davon aus, dass die Freiwilligkeit geprägt werden wird von veränderter Loyalität, Netzwerk-Beziehungen, neuen Zeitbudgets und einer neuen Art der Anerkennung. Kurze Verpflichtungen, flexibler Lebenslauf und Zeitspende als biografisches Projekt beeinflussen die Bindung. Beziehungen sind Kapital und Bereicherung in einer immer anonymeren Welt, die vermehrt virtuell vernetzt wird. Freiwilligkeit steht in Konkurrenz mit Sport, Unterhaltung, Familie, Freunden und erfordert dementsprechende Zeiteinteilung. Autonomie, Erfahrungen, die nicht käuflich sind, und das Erleben des Selbst sind neue Werte der Anerkennung.

3. Interne Kommunikation in Teams der Freiwilligenarbeit

3.1. Definition

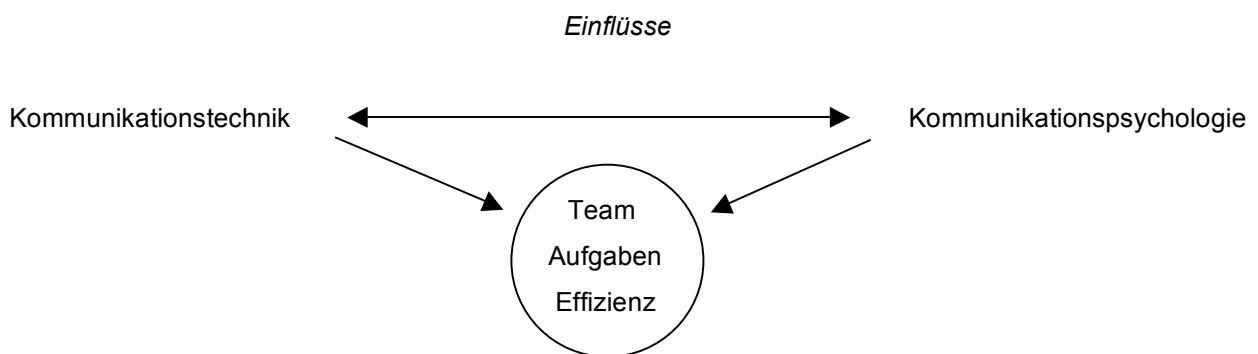
Kommunikation bedeutet Verständigung und Umgang zwischen Individuen. Kommunikation in der Vereinsführung meint also den Austausch von Botschaften jeder Art und auf individuelle Weise zwischen den Vorstandsmitgliedern.

Alle Formen der Übermittlung gehören zu diesem Nachrichtenaustausch: Gespräche, schriftlicher Verkehr, Sitzungen, Reden, Informationsunterlagen und gemeinsame Arbeitspapiere. Ich verwende hier dafür den Überbegriff Kommunikationstechnik.

Jeder Kommunikationspartner ist zugleich Sender und Empfänger. Der einzelne Mensch ist geprägt von seiner Geisteshaltung, seinem Charakter, Intellekt, Herkunft, Temperament und nicht zuletzt von seinem Unterbewusstsein. Diese Faktoren nehmen Einfluss auf die Verständigung zwischen den Menschen und werden zum Beispiel auch mit der Körpersprache ausgedrückt. Ich nenne diesen Bereich hier Kommunikationspsychologie.

3.2. Kommunikationsqualität

Kommunikationstechnik beinhaltet immer auch Kommunikationspsychologie und umgekehrt. Welches Gewicht aber haben diese Faktoren bei der Kommunikationsqualität? Psychologische Faktoren sind unberechenbar; wie weit können sie mit optimierter Kommunikationstechnik ausbalanciert werden? Ist die Kommunikationsqualität besser, wenn das Team „psychologisch homogen“ ist und wirkt sich das auf die Effizienz aus?



3.3 Analysen

Die Befragungen geben einerseits Aufschluss über die angewandte Kommunikationstechnik in den Vorständen. Es können Grundmengen berechnet werden; aufschlussreich sind aber auch Quervergleiche innerhalb des Vereins. Für die Auswertung der Kommunikationspsychologie werden vor allem die angebrachten Bemerkungen und die Interviews herangezogen.

Kommunikationstechnik:

Erfragt wurden Zahlen und Angaben zur Organisation, Leitung, Projekte, Sitzungen, Sitzungsführung und -vorankommen, Beschlussfassung/Protokoll, Beschlussumsetzung, Hilfsmittel.

Kommunikationspsychologie:

Zur Analyse gehören Ursachenfindung für positiv oder negativ empfundene Effizienz im Team. Rückschlüsse aus Bemerkungen zu den Fragen der Kommunikationstechnik, Meinungen zur Wirksamkeit von Hilfsmitteln und Verbesserungsmöglichkeiten. Einflüsse unbewusster Faktoren auf das Team und die Arbeit. Analyse aufgrund der Modelle „Aktives Zuhören“, „Transaktionsanalyse“, „Maslow-Pyramide“ und „Eisbergmodell“.

4. Umfrage „Effizienz in Teams der Freiwilligenarbeit“

4.1. Zielgruppen

Die Umfrage erschien als Fragebogen-Formular im Internet. Vereins-Präsidenten, Vorstandsmitglieder und andere Organisationsmitarbeitende in der ganzen Deutschschweiz wurden per E-Mail persönlich um Mithilfe gebeten. Die Adressen wurden auf zufällig im Internet gefundenen Homepages ermittelt. Auf 105 Anfragen folgten 66 Antworten. 4 konnten für die Analyse nicht mehr berücksichtigt werden. Gewünscht war ein ausgewogenes Verhältnis von Organisationen aus den Schwerpunktgruppen „Business“ (Netzwerke von Berufsleuten, Gewerbevereine, Service-Clubs), „Interessengemeinschaften“ (Elternvereinigungen, Hobby, Kultur, Freizeit) und „Sport“. Sowohl Anfragen wie auch Antworten bilden einen Querschnitt durch die deutschschweizerische Vereinslandschaft. Die Umfrage konnte von den angefragten Personen sehr zeitsparend (mehrheitlich Multiple Choice) oder aufwändiger - durch Anbringen von Bemerkungen - beantwortet werden.

4.2. Anzahl Antworten und Auswertungsziele

Können 62 Antworten einen allgemein gültigen Einblick in die Effizienz der Vereinsführung in der Schweiz geben? Die Marktforschungslehre meint dazu: *„Eine Stichprobe ist repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Grundgesamtheit entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild darstellt. Die Grösse der Stichprobe hat keinen Einfluss auf die Repräsentativität, sondern nur auf die Genauigkeit.“*

Mein Ziel war aber insbesondere, auch die psychologischen Aspekte der internen Kommunikation in der Vereinsführung zu analysieren. Ich hoffte auf viele persönliche Kommentare, die auch das subjektive Empfinden der Umfragepartner ausdrücken. Erfreulicherweise haben über 90% mehr als nur die Kurz-Version des Fragebogens ausgefüllt.

4.3. Auswertung der Umfrage

4.3.1. Organisationsformen, Befragte, Mitglieder- und Vorstandszahlen

62	Vereine vertreten insgesamt 18'349 Mitglieder (Ø 296 Mitglieder) Grösster Verein: 2'700 Mitglieder, kleinster Verein: 9 Mitglieder
487	Vorstandsmitglieder führen diese 62 Vereine (Ø 7,85 Vorstandsmitglieder) Grösster Vorstand: 24 Mitglieder, kleinster Vorstand: 0 Mitglieder (keine Führungsebene, alle Mitglieder gleichberechtigt)
22	„Business-Organisationen“, Antwortende: 64% ♂, 36% ♀
17	„Sport-Vereine“, Antwortende: 76% ♂, 24% ♀
23	„Interessengemeinschaften“, Antwortende: 26% ♂, 74% ♀
58	Vereine (94%) haben gleichberechtigten Stimmenanteil (inkl. 1 Organisation; alle Mitglieder gleichberechtigt)
4	Vereine (6%) haben unterschiedliches Stimmengewicht im Vorstand

Die Antworten stammen im Bereich „Business-Organisationen“ von Gewerbevereinen, Service-Clubs (Rotary, Lions, Kiwanis), Branchennetzwerken und Berufsverbänden. Im Bereich „Sport-Vereine“ von Fussball-, Tennis-, Segel-Clubs, Turnvereinen, olympische Organisationen. Bereich „Interessengemeinschaften“: Kultur, Familie (Eltern, Jugend, Kleinkinder), Freizeit, Hobby, Tiere.

4.3.2 Aufgabenteilung innerhalb des Vorstands (Mehrfachantwort)

47%	Verteilung nach Vorlieben der Mitglieder
27,5%	optimale Verteilung der Ämter (entsprechen z.B. möglichst den Berufsfeldern)
18%	Optimale Verteilung <u>und</u> Verteilung nach Vorlieben der Mitglieder
4,5%	Verteilung nicht optimal
3%	Verteilung nach Vorlieben, nicht optimal

Kommentare: Eine Hand voll Antwortender meint, es laste zu viel Arbeit auf zu wenig Schultern. Oft treffen die Vorlieben eines Vorstandsmitglieds auch auf dessen (berufliches) Fachgebiet. Andererseits kann eine nicht-berufliche Vorliebe ein Mitglied auch zum „Bereichs-Profi“ machen: der Vizepräsident eines Turnvereins organisiert nach anfangs kleinen Anlässen heute das Catering für einen 3-Tages-Anlass mit 2'500 Teilnehmern. Nützlich in der Vereinsführung scheinen Pflichtenhefte und Ressortzuteilung.

Analyse in Bezug auf die Frage nach der Beschlussumsetzung (4.3.7): Bei Verteilung nach Vorlieben/optimal wird die Beschlussumsetzung zu 2/3 positiv bewertet. Männer und Frauen antworten im selben Verhältnis. Im Bereich „Business“ wird das Vorankommen negativer beurteilt, obwohl die Besetzung als sehr positiv angesehen wird.

Business	Aufgabenverteilung	20+ : 2-	91% pos. Verteilung
	Beschlussumsetzung	12- : 10+	45% pos. Umsetzung
Sport	Aufgabenverteilung	17+ : 0-	100% pos. Verteilung
	Beschlussumsetzung	12+ : 5-	70% pos. Umsetzung
Interessengemeinschaften	Aufgabenverteilung	21+ : 2-	91% pos. Verteilung
	Beschlussumsetzung	16+ : 7-	69% pos. Umsetzung

4.3.3. Sitzungen, Projekte, Sitzungsstunden

385	Sitzungen total im Jahr, 6,2 pro Verein
217	Stunden pro Verhandlung Ø bei 62 Vereinen = 3,5 Std. pro Sitzung im Schnitt (kürzeste Sitzung: 1 Std., längste Sitzung 4,5 Std.)
1347,5	Sitzungsstunden total; 171,65 Std. pro Vorstandsmitglied; 14,3 Std. pro Monat
515	Projekte total im Jahr, 8,3 pro Verein, 1 Projekt wird in 2,6 Std. besprochen kürzeste Besprechung 1 Projekt: 0,45 Std., längste: 9,6 Std.*

* Der Vergleich von Projekten in Bezug auf die Sitzungsdauer muss relativiert werden: viele (wiederkehrende) Projekte bei tiefem Sitzungszeitniveau senken den Durchschnittswert pro Projekt, während wenige (neue) Projekte bei hohem Sitzungszeitniveau den Wert erhöhen. In Bezug auf die Schwerpunktgruppen gibt es keine herausragenden Merkmale. Kommentare zur Sitzungsdauer: Gut organisierte Sitzungen bewegen sich zwischen 1,5 und 2,5 Stunden. Es wird teilweise die Auffassung vertreten, dass länger als 2,5 Std. dauernde Sitzungen nicht mehr effizient sind. Sitzungsverlängernd wirken heikle Themen, nicht optimale Sitzungsführung, Meinungsverschiedenheiten. Eine Organisation berichtet, die Sitzungszeit konnte drastisch gesenkt werden, nachdem Maximalzeiten pro Traktandum eingeführt wurden. Im Bereich „Sport“ werden öfters auch Probleme besprochen, bei den „Interessengemeinschaften“ wird angefügt, die Sitzungen werden gemütlich und fröhlich abgehalten.

4.3.4. Vorgehen bei Sitzungen, Sitzungsführung (Mehrfachantwort)

40%	Nach Traktanden, Punkt für Punkt, straff
40%	Nach Traktanden, locker, mit Spielraum für Zwischenthemen
16%	Nach Traktanden, Punkt für Punkt, mit Spielraum für Zwischenthemen
2%	Nach Traktanden, locker, mit Spielraum für Zwischenthemen, spontaner Austausch, wer Themen hat bringt sie vor
2%	Nach Traktanden, Punkt für Punkt, straff, es wird nur das Dringendste besprochen

100% der Sitzungen werden geleitet; in der Regel von der Präsidentin, dem Präsidenten. Kommentare: Traktandenliste und Vorbereitung der einzelnen Teilnehmer ist von grosser Wichtigkeit und spart Zeit. Privates wird nach der Sitzung ausgetauscht. Vereinzelt äussern sich Befragte über nachlässige Sitzungsführung, mangelnde Disziplin und Konzentration.

4.3.5. Sitzungsvorankommen (Mehrfachantwort)

75%	Generell sehr gutes Vorankommen
10%	Vereinzelte Traktanden sind auf dem gleichen Stand wie an letzter Sitzung
6,5%	Sehr gutes Vorankommen, vereinzelte Traktanden sind auf dem gleichen Stand
2%	Einzelne Traktanden sind mehrmals auf dem gleichen Stand
6,5%	Keine Antwort

Kommentare: Sehr unterschiedliche Anmerkungen von „langjährige Vorstandsmitglieder mit Routine“ über „alles Kadermitglieder mit entsprechendem Know-How“ bis zu „setzt enorme Vorarbeit des Präsidenten voraus“. Manchmal wird ein mühsames Vorankommen bei schwieriger Sachlage beklagt.

Analyse zum Sitzungsprozedere: 75% „Generell sehr gutes Sitzungsvorankommen“ deckt sich mit der angegebenen Sitzungsdauer innerhalb des Vereins. Widersprüche gibt es zwischen der Sitzungsdauer und dem Vorgehen. Einige Befragte geben an „straff nach Traktanden“ vorzugehen, eine durchschnittliche Sitzung dauert aber 4 Stunden und mehr. Andere gehen es „locker“ an und halten sehr kurze Sitzungen ab (1 - 1,5 Std.). Dabei scheint es weniger eine Rolle zu spielen, wie viele Sitzungen pro Jahr abgehalten werden. Das Gros der Sitzungsdauer liegt etwa bei 2,25 Std. An Sitzungen, die mehr als 3 Std. dauern, werden nicht zwangsläufig mehr oder nur grössere Projekte besprochen. Es gibt auch kurze Sitzungszeiten bei Vereinen, die grosse oder viele Projekte realisieren.

Der Vergleich Sitzungsdauer, -vorgehen, -vorankommen und -führung zeigt, dass diese Thematik sehr subjektiv betrachtet wird. Die Vorbereitung fördert das Vorankommen. Die „Sitzungseffizienz“ wird von einzelnen als wichtig eingestuft und von anderen als zweitrangig betrachtet.

4.3.6. Protokollführung

100%	verfassen ein Protokoll, bei 20% zusätzlich Teilnehmernotizen
37%	erstellen ein Kurzprotokoll
53%	Ausführliches Protokoll
10%	Keine Antwort, ob kurzes oder umfassendes Protokoll

4.3.7. Umsetzung der Beschlüsse (Mehrfachantwort)

60%	Es läuft alles rund
23%	Unregelmässig; mal gut, mal weniger gut
10%	Zufrieden stellend
3%	Es läuft alles rund, <u>und</u> könnte besser sein
1,5%	Zufrieden stellend, könnte besser sein
1,5%	Unregelmässig <u>und</u> könnte besser sein
1%	Keine Antwort

4.3.8. Einflüsse auf die Umsetzung (Mehrfachantwort)

19,5%	Sitzungsführung (Organisatorisches)
6,5%	Themen (es liegt an der Sache)
32,5%	Personen (zuständige Vorstandsmitgliedern)
9,5%	Sitzungsführung, Themen und Personen
19,5%	Sitzungsführung und Personen
8%	Themen und Personen
1,5%	Sitzungsführung und Themen
3%	Keine Antwort

Kommentare: Es ist zum Teil schwierig, genügend Helfer für Veranstaltungen zu finden. Häufig wird auf motivierte, engagierte Vorstandsmitglieder hingewiesen, die ihre Arbeit tip-top machen.

Analyse Protokollführung - Beschlussumsetzung:

43%	Kurze Sitzung	Umfassendes Protokoll	67% positive Umsetzung
29%	Kurze Sitzung	Kurzes Protokoll	56% positive Umsetzung
15%	Lange Sitzung	Umfassendes Protokoll	67% positive Umsetzung
12%	Lange Sitzung	Kurzes Protokoll	42% positive Umsetzung

Bei langer Sitzung und kurzem Protokoll ist die Umsetzung unterdurchschnittlich positiv. Da die Konzentration an Sitzungen nicht beliebig aufrechterhalten werden kann, ist ein umfassendes Protokoll für die Beschlussumsetzung offensichtlich förderlich.

Analyse Beschlussumsetzung und Einflüsse darauf: 71,5% geben an, dass Personen und Sitzungsführung der Hauptgrund für die Qualität der Beschlussumsetzung ist. 2/3 davon bewerten die Umsetzung als positiv, 1/3 als negativ.

4.3.9. Gründe bei Personenursache (Mehrfachantwort, 149 Nennungen = 100%)

14,8%	Zeit (genug oder zu wenig)
16,1%	Begeisterung für das Thema
20,1%	Motivation gegenüber der Organisation
20,8%	Disziplin
16,1%	Arbeitsplanung (rechtzeitig oder zu spät beginnen)
3,4%	Ehre, Ansehen
8,7%	Fähigkeit, bzw. Überforderung

Kommentare: Der Faktor Zeit wird häufig im Zusammenhang mit Motivation genannt. Es wird angefügt, dass „keine Zeit haben“ nur vorgeschoben wird. Die Motivation leidet, wenn immer dieselben Leute am meisten tun müssen.

Analysen (Quervergleich innerhalb des Vereins: wie verhält sich der genannte Faktor zur Beschlussumsetzung):

Zeit -> Beschlussumsetzung	23% positiv 77% negativ	22 Nennungen total
Motivation -> Beschlussumsetzung	77% positiv 23% negativ	30 Nennungen total
Begeisterung Thema -> Beschlussumsetzung	81% positiv 19% negativ	26 Nennungen total
Disziplin -> Beschlussumsetzung	61% positiv 39% negativ	31 Nennungen total
Arbeitsplanung -> Beschlussumsetzung	63% positiv 37% negativ	24 Nennungen total

Der Faktor „Zeit“ erscheint bei den 149 Nennungen an drittletzter Stelle (4.3.9.). Vergleicht man dies jedoch mit der Qualität der Umsetzung innerhalb des Vereins, kann folgender Schluss gezogen werden: Wo der Faktor Zeit genannt wird, ist die Umsetzungsqualität im Vergleich eher negativ. Die Faktoren „Zeit“ und „Motivation“ werden aber besonders häufig zusammen genannt. Das weist darauf hin, dass „Zeit haben“ oder eben „keine Zeit haben“ von Motivation beeinflusst wird, und diese zur effektiven Antriebskraft für die Vereinsarbeit wird. Unterscheidet man zwischen „sachlich“ und „emotional“ empfundenen Faktoren, sorgen Motivation und Begeisterung für die Sache klar für bessere Resultate. Sie kurbeln die Gruppendynamik an, und das führt automatisch zu Disziplin, guter Arbeitsplanung und Zeit nutzendem Verhalten.

4.3.10. Gibt es Hilfsmittel, die für effizientes Arbeiten nützlich sind? (Mehrfachantwort)

19,5%	Protokoll
14,5%	Pendenzenliste
60%	Protokoll <u>und</u> Pendenzenliste
6%	Keine Antwort

Andere Hilfsmittel: persönliche Notizen, Traktanden, Checkliste, Templates, nachgeführte Daten, E-Mailverkehr, Reminder per E-Mail, Terminliste, klare Aufgabenzuweisung, Wiki, Arbeitspapier zu Themen, Projektplanung, klare Aufgabenzuweisung.

Kommentare: standardisierte Arbeitspapiere, Termin-Checklisten für Anlässe und Reminder in Teams werden als unterstützend angesehen. Ein Umfragepartner schreibt, dass bei organisatorisch anspruchsvollen Anlässen die Aufgaben von Zweierteams (Vertretung) betreut werden und durch den regelmässigen Informationsaustausch im ganzen Team eine Terminkontrolle automatisch stattfindet.

4.3.11. Nützen Hilfsmittel, wenn mangelnde Effizienz an Personen liegt?

53%	ja
39%	nein
8%	Keine Antwort

4.3.12. Wenn ja, welches Hilfsmittel?

16%	Protokoll
61%	Pendenzenliste
13%	Protokoll <u>und</u> Pendenzenliste
7%	Coaching
3%	Internet

Kommentare: Protokolle werden teilweise bedingt als nützlich angesehen, weil sie oft nicht (genau) gelesen würden. Pendenzenlisten werden als hilfreicher betrachtet, wenn sie Termin- und Zuständigkeitsangaben enthalten.

Analyse von Hilfsmittelnutzen (4.3.11.) zu Beschlussumsetzung: „Nützen Hilfsmittel, wenn die Umsetzungsursache an Personen liegt?“ Bei der Gruppe, die mit „Ja“ antwortet, verläuft die Beschlussumsetzung zu 57% positiv. Bei der Gruppe, die mit „Nein“ antwortet, verläuft die Umsetzung zu 77% positiv. Hier fällt ein Widerspruch auf. Die grössere Gruppe befürwortet Hilfsmittel, erachtet aber die Beschlussumsetzung im eigenen Verein als weniger positiv als die Gruppe, welche findet, Hilfsmittel nützen nichts. Das lässt folgern, dass Kommunikationstechnik weniger stark ins Gewicht fällt als Kommunikationspsychologie.

4.3.13. Wenn Hilfsmittel bei Ineffizienz nichts nützen, was könnte die Situation verbessern? (Mehrfachantwort, 118 Nennungen = 100%)

19,5%	Straffere Führung, mehr Autorität an der Spitze
35%	Bessere Teamzusammensetzung
18,5%	Terminkontrolle durch 1 Person
5%	Kurs („Wie organisiere ich mich besser?“ o.ä.)
16,1%	Arbeitsplanung (rechtzeitig oder zu spät beginnen)
13,5%	Motivation, gemeinsame Anlässe/Ausflüge des Vorstands
8,5%	Entschädigung für ausserordentlichen Arbeitsaufwand

Bessere Teamzusammensetzung wurde am meisten als einziges Kriterium (ohne andere Nennung) markiert.

Analyse: Terminkontrolle, Kurs und Entschädigung (sachlich lösbare Verbesserung) werden zu 32% genannt. Personenbezogene Argumente mit psychologischen Einflüssen wie Führung, Teamzusammensetzung, Arbeitsplanung und Motivation werden zu 68% genannt.

Sachliche Hilfsmittel haben demnach nur zu 1/3 Gewicht bei Verbesserungsmöglichkeiten.

Dabei wird die Terminkontrolle durch eine Person als am wirksamsten empfunden.

4.3.14. Grundsätzliche Meinung zur Wichtigkeit von Effizienz in der Freiwilligenarbeit

„Auch in der Freiwilligenarbeit ist Effizienz von allen Beteiligten wichtig, da sonst die "effizienteren" Mitglieder auch die Arbeiten der "weniger effizienten" erledigen, und dadurch die Stimmung in einem Team relativ rasch ins Negative umschlagen kann.“
„Effizienz des Einzelnen ist Motivation für den Anderen.“
„Da die Freiwilligenarbeit ja freiwillig ist, kann man nur bedingt Ansprüche stellen und Druck ausüben. Dies gilt meiner Meinung nach auch für die Effizienz.“
„Das A und O einer Organisation.“
„Die Schweiz und das Funktionieren der Gesellschaft sind ohne Freiwilligenarbeit nicht existent und nicht denkbar.“
„Effizienz ist wichtig, aber es muss allen Spass machen. Druck aufzubauen ist immer schlecht in Freiwilligenarbeit. Macht es allen Spass, und sind sie mit Leib und Seele dabei, steigt automatisch die Effizienz.“
„Es ist für motivierte und effizient arbeitende Vorstandsmitglieder extrem mühsam, wenn andere ein Projekt dauernd verschleppen. Hier und da gibt es Austritte deswegen. Man hat nicht endlos Zeit.“

Dies ein paar wörtliche Aussagen der Befragten. Es wird allgemein bemerkt, dass es schwierig ist, Helfer für Projekte zu finden. Die Vorstandsmitglieder müssen überall mit anpacken. Viele Antwortende schätzen das gesellige Zusammensein nach den Sitzungen, sind aber für sichtbare Resultate in der Vereinsarbeit.

Analyse: Es fällt auf, dass bei den Befragten die Männer öfters darauf hinweisen, dass es immer schwieriger wird, Vorstandsmitglieder zu finden und die Frauen mehr klagen, dass es immer die selben sind die (noch) mehr Arbeit machen müssen. Interessanterweise erwähnen viele Befragte aus dem Bereich „Business“, dass die Freiwilligenarbeit nicht ausschliesslich effizient sein muss (Frauen/Männer ausgewogen). Die Formulierungen lassen darauf schliessen, dass Werte wie Zusammengehörigkeit, Schätzen des persönlichen Einsatzes und geringerer (Zahlen-)Erfolgsdruck einen willkommenen Ausgleich im Leben darstellen. Eine positive Einstellung erhöht die Effizienz im Team.

4.3.15. Gründe für die Rückläufigkeit der Freiwilligen-Arbeit

(Mehrfachantwort, 72 Nennungen = 100%)

19,5%	Gratis-Arbeit ist „wertlos“
16,5%	Beständige soziale Kontakte sind heute weniger wichtig
12,5%	Vereins-, resp. Freiwilligen-Arbeit wird als unprofessionell angesehen
51,5%	Leute wollen nur nehmen, nichts geben

15 von 62 haben hier nichts markiert, hingegen „Anderes“ aufgeführt: Das Zeitproblem wird genannt, aber oft mit dem Zusatz „vermeintlich/vorgeschoben“. Angebots-Überfluss, die

Egoismusfrage „Was bringt es mir?“, kurzfristiges Freizeitverhalten, nachlassende Bereitschaft, der Allgemeinheit zu dienen oder sich zu binden/verpflichten sind weiter genannte Gründe für die Rückläufigkeit.

Kommentare: Egoismus, Konsum, Hire- und Fire-Mentalität in der Arbeitswelt, zu viele Freizeitangebote, hohe Beanspruchung im Beruf, allgemeine Überforderung sind für mehrere Umfragepartner Gründe für die sinkende Zahl der Freiwilligen. Einige Befragte fürchten um die Zukunft ihres Vereins, weil sie jetzt schon grösste Mühe haben, geeignete Nachfolger für die Vorstandsarbeit zu finden. Die Vorstände schrumpfen. Immer weniger Leute halten die vielen Anlässe am Leben. Die „Konsumenten von Vereinsdienstleistungen“ würden immer fordernder; das ICH-Bedürfnis ist omnipräsent (s. Maslow-Pyramide unten). Andererseits denken einige Befragte, dass in schwierigeren Wirtschaftszeiten die Vereine wieder attraktiver werden.

Analyse: Die Befragten erleben Individualismus und nachlassende Bereitschaft, der Allgemeinheit zu dienen, als direkte Auswirkung auf die Besetzung des Vorstands im Verein und die Rekrutierung von Helfern für Projekte. Dies kann generell beobachtet werden; es gibt keine Abweichungen innerhalb der drei Schwerpunktgruppen oder zwischen weiblichen und männlichen Antwortenden.

Betrachtet man die Bedürfnis-Pyramide des amerikanischen Psychologen Abraham Maslow, sieht man die Freiwilligen eher im Bereich Sozial-Bedürfnis und die „Konsumenten“ hauptsächlich beim Ich-Bedürfnis. Allerdings gibt es auch innerhalb der Freiwilligen Personen, die zwar im Verein ihr soziales Bedürfnis befriedigen, aber dem Ich-Bedürfnis schliesslich hohe Priorität einräumen. Dies wird bei den Bemerkungen von Einzelnen deutlich, die erwähnen, dass der Team-Gedanke im Verein oft so verstanden wird: „Toll, en andere macht’s“.

Maslow-Pyramide:



5. Interviews

5.1. Zielpublikum und Fragen

Es wurden je eine Frau und ein Mann - Vorstandsmitglieder in klassischen Vereinsstrukturen - aus den drei Schwerpunktgruppen befragt. Themen (Fragebogen im Anhang):

- Wie wichtig sind Sitzungsvorbereitung und -nachbearbeitung in Bezug auf die Effizienz?
- Wie verlaufen die Gespräche an Sitzungen in Bezug auf Zuhören, Nachfragen, Diskutieren, Beschlussfassung?
- Wie ist die Tonalität im Team? Gibt es Missverständnisse und wie werden Emotionen und Körpersprache beurteilt?
- Wie setzt sich der Vorstand nach sozialpsychologischen Aspekten zusammen?
- Wie beurteilt man jetzt die Hilfsmittel und Verbesserungsmöglichkeiten der Effizienz?

Die Aussagen wurden vor allem für die Analyse des Bereichs Kommunikationspsychologie verwendet.

5.2. Antworten und Auswertung

5.2.1. Sitzungsvorbereitung und -nachbearbeitung in Bezug auf die Effizienz

Alle Befragten erhalten jeweils eine Einladung mit Traktanden für die Sitzung. Eine gute Vorbereitung ist nützlich zur Zeiteinsparung an der Sitzung, sagt aber wenig aus über die Effizienz der einzelnen Mitglieder. Vier finden ein kurzes Beschluss-Protokoll besser für die Effizienz, zwei erachten es als sinnvoll, ein umfassendes Protokoll mit Ideen und Meinungen zu führen. Eine Pendenzenliste mit Terminen wird von drei Vereinen geführt. Zwei merken an, dass dabei häufig nur die Daten geändert werden, weil die Arbeit nicht erledigt werden konnte.

Fazit: Die Sitzungsvorbereitung hängt stark von den involvierten Personen ab. Es gibt teilweise die „immer Korrekten“, die ihre Arbeit stets ernsthaft erledigen und die „immer Späten“, die ihre Aufgaben bis „5 vor 12“ hinausschieben. Letzteres wird als anstrengend und motivationsschwächend für die anderen bezeichnet.

5.2.2. Zuhören, Nachfragen, Diskutieren, Beschlussfassung

Die Sitzungen werden als ruhig ablaufend empfunden. Man hört sich gegenseitig zu und ist konzentriert. Bei einem Verein fällt ein Mitglied durch ständige Beschäftigung mit dem Organizer auf. Während der Meinungsfindung kann es passieren, dass man sich ins Wort fällt. Die Sitzungsleitungen lenken bei Bedarf auf's Wesentliche. Eine Sitzungsführung wird in diesem Sinne als eher schwach empfunden (lässt zu lange argumentieren, involviert stille Teilnehmer nicht). Beschlüsse erfolgen bei allen per Abstimmung.

Fazit: Die Sitzungsführung spielt eine grosse Rolle. Bei Abschweifungen wird generell auf den Traktandenpunkt zurückgeführt. Meinungen werden durch die Sitzungsleitung von jedem Einzelnen eingeholt. So wird gewährleistet, dass auch die introvertierten Teilnehmer ihre Ansicht äussern.

5.2.3. Tonalität, Missverständnisse, Emotionen und Körpersprache

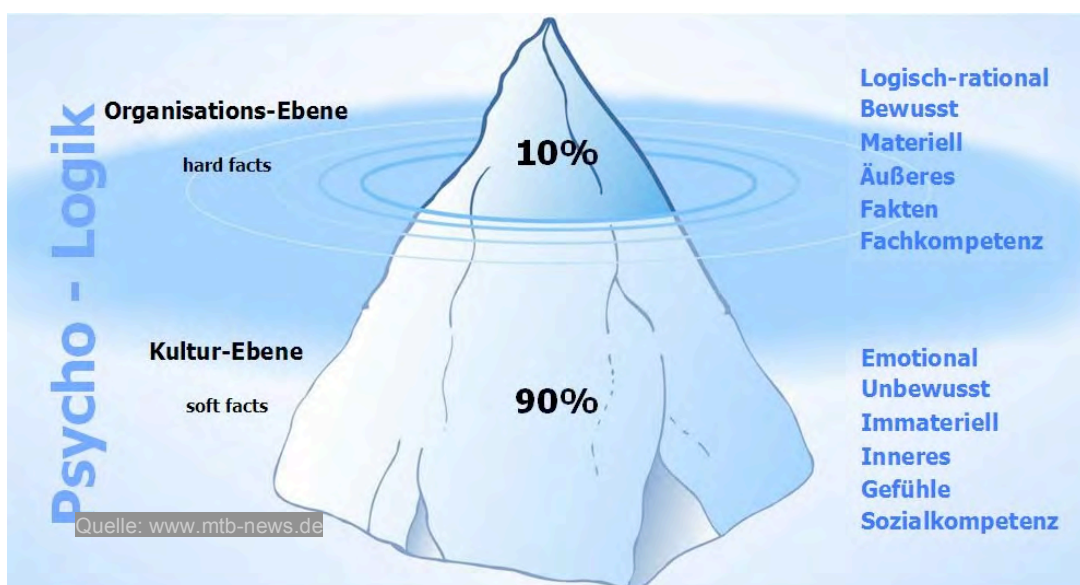
Die Befragten empfinden die Tonalität der Teilnehmer unterschiedlich. Sie verhalten sich zum grossen Teil sachlich und kompetent, aber auch von väterlich-resolut bis kindlich-angepasst. Im Verlaufe der Sitzung zeigt sich ab und zu, dass man jemanden falsch verstanden hat. Grössere Komplikationen ergaben sich deswegen bislang nicht, da die Situation jeweils während der Sitzung geklärt werden konnte.

Die Interviewpartner erzählen, dass die Teilnehmer am Anfang einer Sitzung eher gerade sitzen und „seriös an die Arbeit“ gehen. Die Haltung würde nach und nach lockerer (Jacketts werden geöffnet, man lehnt sich zurück). Zu beobachten sei auch, dass bei fortgeschrittener Sitzungsdauer die Teilnehmer wieder näher an den Tisch rücken und eine manchmal „steife“ Haltung einnehmen.

Von den gezeigten Gesten werden vornehmlich diese genannt: sich ans Kinn fassen, Finger指尖 aneinanderlegen, Arme verschränken, Handinnenfläche zeigen, am Kopf kratzen, Hand geschlossen usw. Wenig bis gar nicht beobachtet wurden Hände auf dem Rücken, Hand auf dem Mund, Gesten mit den Armen „unter dem Tisch“, Personen, die mit dem Finger zeigen.

Fazit: Hier wird deutlich, dass man nur die Spitze des Eisbergs sieht. Die Interviewpartner beurteilen Sitzungsabläufe und Verhalten der Teilnehmer als sachlich und harmonisch, aber die Tonalität und Körpersprache weisen auf gewisse Diskrepanzen hin. (Punkt 5.2.2.).

Das so genannte Eisberg-Modell des Psychologen C.G. Jung verdeutlicht, dass das Bewusstsein des Menschen nur etwa 10% beträgt und das Unterbewusstsein zu 90% das Verhalten des Menschen steuert. Das rationale Verhalten des Menschen wird also zum grössten Teil von nicht bewussten Faktoren gesteuert.



5.2.4. Zusammensetzung des Vorstands nach sozialpsychologischen Aspekten

In den Vorständen der Befragten sitzen hauptsächlich „Positive“, gefolgt von „Schüchternen“, ein paar „Vielrednern“ und ganz wenig „Alleswissern“ (Auswahl siehe Anhang/Interview). Die Temperamente werden als lebhaft oder ruhig beschrieben; es gibt keine reizbar/jähzornigen oder antriebschwach/pessimistischen Mitglieder.

Die Mentalität ist homogen. Der Kassier wird augenzwinkernd als „pessimistisch“ beschrieben. Es gibt augenscheinlich Praktiker und Theoretiker, was der Arbeit im Team sehr entgegenkommt. Man schätzt es, dass Planer ein Projekt gut organisieren, und die handwerklich Begabten zupacken können. Bei einem Verein der Gruppe „Business“ gibt es keine Praktikerinnen (Frauennetzwerk), aber deren Partner helfen bei Bedarf gerne. Bei der Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern achtet man - sofern überhaupt möglich - auf passende und sich ergänzende Mitglieder. Die Befragten sind einhellig der Meinung, dass ein Team auf „gleicher Wellenlänge“ viel besser miteinander kommuniziert und arbeitsmässig vorankommt. Die Effizienz kommt von selbst. Ein einziges unpassendes Mitglied könne aber die ganze Vorstandsarbeit bei so wenigen Mitgliedern (5-8) behindern.

Fazit: In einem gewissen Mass ist es wohl Voraussetzung, dass in den Vorständen der Freiwilligenarbeit vornehmlich „Positive“ tätig sind. Wieder zeigt sich die positive Gruppendynamik als euphorisierendes Element.

5.2.5. Nützlichkeit von Hilfsmitteln in Bezug auf die Verbesserung der Effizienz

Bei allen Befragten ist das Sitzungsprotokoll Standard. Bei einem Verein wird eine Pendenzenliste mit Terminen geführt. Fünf Befragte gaben an, sie hätten „Ja“ angegeben bei der Frage, ob Hilfsmittel helfen, wenn die Beschlussumsetzungsqualität auf Personen zurückzuführen ist. Zwei der Befragten würden jetzt lieber ein „Bedingt“ anbringen, weil sie das Hilfsmittel als sachliche Unterstützung befürworten, aber nicht mehr sicher sind, ob psychologische Faktoren nicht massiv mehr Gewicht haben. Auf die Frage, ob individuell verwendete Hilfsmittel (Punkt 4.3.10.) die Effizienz erhöhen könnten, wird generell geantwortet, es wäre zu versuchen.

Im Gespräch wird klar, dass einzelne Mitglieder Aufgaben öfters nachlässig angehen (deckt sich zum Teil nicht mit deren Aussage zu Punkt 4.3.5.). Auf die Frage, ob das Problem angesprochen wird, antworten Vier Befragte mit Ja, persönlich (aber eher erfolglos) und zwei mit Ja, allgemein („Wir müssen das besser hinbekommen.“), mit Wirkung. Drei Interviewpartner bemerken, dass man auch schon unpassende Teammitglieder „mittragen“ musste, weil deren Fähigkeiten, Arbeitsmoral oder sonstige Besonderheiten nicht optimal waren, man aber einem Vorstandsmitglied nicht so schnell „kündigen“ könne.

Fazit: Eine Verbesserung der Effizienz kann nicht alleine durch technische Hilfsmittel erzielt werden, individuelle Lösungen könnten aber durchaus erfolgreich sein, wenn sie den entsprechenden Problemen und Personen angepasst werden können.

6. Analyse der internen Kommunikation

6.1. Kommunikationstechnik

6.1.1. Sitzungsprozedere

Die mittlere Sitzungsdauer von 3,5 Std. ist vergleichsweise hoch. Dieser Schnitt wird von knapp einem Dutzend Vereinen beeinflusst, deren Sitzungen 4 Stunden und mehr dauern. Genau von diesen Vereinen gibt es aber Hinweise, dass die Sitzungen selbst nicht unbedingt effizient abgehalten werden müssen, sondern Effizienz in der Arbeit angestrebt wird. Knapp die Hälfte davon empfindet das Sitzungsvorankommen als sehr gut (keine Traktandenwiederholung), aber nur zwei von elf geben an, dass die Beschlussumsetzung rund läuft. Auch bei Vereinen, die kurze Sitzungen abhalten, sind Widersprüche festzustellen. Die Selbstwahrnehmung ist sehr positiv bei der Aufgabenverteilung im Vorstand und dem Sitzungsvorankommen, aber immerhin 40% bezeichnen die Beschlussumsetzung als unregelmässig bis verbesserungswürdig. Sitzungsvorbereitung und -führung sind wichtig, egal ob die Verhandlungen zügig oder gemütlich abgehalten werden. Die Sitzungsführung ist ein hilfreiches Kommunikationsmittel, wenn die betreffende Person kompetent ist, sich emotional zurückhält und sachlich bleibt.

Fazit: Die Sitzung als solches hat als Mittel der Kommunikationstechnik eine vorbereitende Funktion in Bezug auf die Effizienz der Beschlussumsetzung. Sitzungsvorbereitung und Sitzungsführung nehmen Einfluss auf die Kommunikationspsychologie.

6.1.2. Protokolle, Pendenzenlisten und andere technische Hilfsmittel

100% der befragten Vereine führen Sitzungsprotokolle. Mehr als die Hälfte der Befragten glaubt, dass Hilfsmittel nützen, wenn mangelnde Effizienz an Personen liegt. Knapp ein Viertel erwähnen andere, individuelle Hilfsmittel (s. Punkt 4.3.10.), die sich in ihrem Verein als sehr unterstützend erweisen.

Fazit: Hilfsmittel können tragen durchaus zur Effizienz bei. Ohne Protokoll dürfte eine wirtschaftliche Beschlussumsetzung auch schwierig sein. Es wäre ein Versuch wert, individuelle Hilfsmittel auszuprobieren, um das rationale Verhalten zu fördern.

6.2. Kommunikationspsychologie

6.2.1. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung

Die Besetzung der Ämter in den Vorständen wird von über 90% der Antwortenden als positiv empfunden. Immerhin 40% können aber nicht bestätigen, dass alle Beschlussumsetzungen immer rund laufen. Die Zusatzaussagen bei der Umfrage und die Antworten der Interviewpartner vermitteln ein positives Bild des Vorstands als solches und ein differenzierteres, wenn es um einzelne Mitglieder geht.

Fazit: Die Selbstwahrnehmung „Wir alle im Vorstand“ ist weniger kritisch als die Fremdwahrnehmung eines einzelnen Mitglieds. Dies zeigen die positiven Aussagen zur Ämterbesetzung

im Verein im Gegensatz zur vielgenannten Möglichkeit „bessere Teamzusammensetzung“ für eine effizientere Beschlussumsetzung. Im persönlichen Gespräch wird dies verdeutlicht.

6.2.2. Aktives Zuhören, Transaktionsanalyse, Körpersprache, Teilnehmertypen

Das Modell „Aktives Zuhören“ - (mit voller Aufmerksamkeit zuhören - verstehen, was der Sprecher meint - auswerten nach eigenem Schema - Feedback geben) kennt keiner der Befragten. Besonders die eigene Auswertung erfolgt den Aussagen nach öfters parallel zum Gehörten und führt deshalb manchmal zu Missverständnissen.

Die Transaktionsanalyse geht von drei Ich-Ebenen aus: dem Eltern-Ich (gelerntes Lebenskonzept; bewertend, beurteilend, aber nicht sachlich beschreibend), dem Erwachsenen-Ich (überlegtes Lebenskonzept; Erfahrungen, kritische Prüfung) und dem Kindheits-Ich (gefühltes Lebenskonzept; Emotionen, angepasst oder rebellisch). Wenn Gesprächspartner nicht auf derselben Ebene miteinander diskutieren, können ebenfalls Missverständnisse oder gar Misstöne auftreten. Es gibt vereinzelte Beispiele, meistens wird aber auf der Ebene des Erwachsenen-Ich verhandelt.

Die Körpersprache ist im Gros positiv. Zum Teil sind ablehnende Gesten in der Diskussion feststellbar, aber keine aggressiven. Man zeigt sich offen, locker und interessiert. Das spricht für ein gutes Verhältnis im Team.

Das durchschnittliche Vorstandsmitglied kann aufgrund der Aussagen so beschrieben werden: Positiv, aktiv, interessiert, teamfähig, sozial, gut gelaunt mit den Attributen praktisch oder kopflastig, extrovertiert oder introvertiert, kompetent oder bemüht, mehr oder weniger fleissig.

Fazit: Charakter, Intellekt, Temperament und vor allem Unterbewusstsein prägen den Einzelnen und formen die Gruppe. In den Vorständen sind die Teilnehmertypen gemässigt und die Mentalitäten ausgeglichen. Besonders in Sportvereinen treffen eher unterschiedliche Mentalitäten aufeinander, weshalb in diesen Vorständen wohl auch eher Probleme besprochen werden. Emotionale Beweggründe steuern die Dynamik; auch in der Beschlussumsetzung. Das Umgehen untereinander ist in den befragten Vereinen sehr kollegial aber unterschwellig vermissen einige die Wertschätzung ihrer Arbeit.

7. Gesamtbetrachtung

In den befragten Vereinen arbeiten mehrheitlich engagierte Vorstandsmitglieder, die ihren Kollegen gegenüber loyal und gut gesinnt sind. Es ist durchaus nachvollziehbar, dass man in Umfragen mit negativen Aussagen zurückhält. Die angefügten Bemerkungen einzelner Befragten deuten aber auf eine gewisse Unzufriedenheit hin. Es betrifft die Ämterverteilung und die Beschlussumsetzung, deren Qualität hauptsächlich von den Personen abhängt. Es wird deutlich, dass die Faktoren der Kommunikationspsychologie die wichtigste Rolle spielen. Begeisterung und Motivation schlagen sachliche Argumente um Längen.

C.G. Jung's Eisberg-Modell findet hier klar Bestätigung. Deshalb ist es auch nicht möglich, die Effizienz in der Freiwilligenarbeit ausschliesslich über die Mittel der Kommunikationstechnik zu verbessern, denn der Mensch als Individuum nimmt immer Einfluss auf das Geschehen. Auch die von mehreren Seiten vorgeschlagene Terminkontrolle hängt schliesslich von der betreffenden Person und ihren Gefühlen ab. Zeit ist eine Frage der persönlichen Prioritäten oder der momentanen Lebenssituation. Lob und Anerkennung, Wertschätzung der Arbeit und gleichmässige Arbeitsbelastung im Team nähren die positive Einstellung und führen zum Gefühl „es ist die Zeit wert“. Gemeinsame Unternehmungen der Vorstandsmitglieder (auch zusammen mit ihren Partnerinnen und Partnern) fördern den Zusammenhalt zusätzlich.

Bei den technischen Hilfsmitteln scheint es nützlich, wenn diese den jeweiligen Umständen und den Personen angepasst werden können. So ist eine Projektplanung mit Checklisten und vorausschauender Terminplanung für einen Praktiker im Team sicher hilfreicher als eine allgemein geführte Pendenzenliste. Nachdem eine gute Vorbereitung offensichtlich zu effizienten Sitzungen führt, könnten gut vorbereitete Projekte in ihrer Realisation sicher auch speditiver umgesetzt werden. Das Coaching von Teammitgliedern, die organisatorisch nicht so talentiert sind, wäre ebenso denkbar. Personen, die „immer mehr Arbeit übernehmen müssen“, sollten es wagen, öfters einmal „Nein“ zu sagen, denn auch ihre Zeit ist wertvoll, und die anderen werden deswegen nicht gleich aus dem Vorstand treten. Teammitglieder, die eher langsam vorankommen, brauchen vielleicht mehr Bestätigung und Lob als solche, die aus eigenem Antrieb zu innerer Zufriedenheit in der Vereinsarbeit kommen.

Die Rückläufigkeit der Freiwilligenarbeit ist ein ernstes Problem. Der Wertewandel, demografische Veränderungen, Individualisierung und Globalisierung mit immer stärker werdender Anonymität des Einzelnen passen oft nicht mehr zum traditionell gelebten Verein.

8. Schlusswort und Ausblick

Kommunikationspsychologie schlägt Kommunikationstechnik, wenn man das im Wettbewerb betrachtet. Ich glaube aber, dass in den Vereinen eine positive Grundstimmung herrscht und damit auch eine gute Kommunikationsqualität.

Effizienz ist vielleicht auch nicht das Problem der Zukunft: In einem Vortrag meint Peter Addor über die Lebenswelt der Zukunft, dass die Suche nach Sinn, Gemeinschaft und Erlebnissen, der Wunsch nach eigener Entfaltung, Spass in der Gemeinschaft mit anderen und Selbstinszenierung die neuen Werte seien. Die damit verbundenen Erwartungen befriedigen können Rituale, Aufnahme in die Gemeinschaft, Image, Bekanntschaften, Zugehörigkeitsgefühl, gemeinsame Aktivitäten und gesellschaftliches Ansehen. Titel zu diesen Thesen war:

„Morgen wird reich sein, wer Erlebnisse hat, die für Geld nicht zu kaufen sind.“

9. Danksagung

Ich hätte nicht gedacht, dass eine so grosse Zahl von viel beschäftigten Menschen die Zeit findet, meine Umfrage zu beantworten - und viele Fragebogen sind mit ausführlichen Kommentaren ausgestattet worden. Ich erwartete eigentlich, mehrere Wochen damit beschäftigt zu sein, immer wieder neuen Vorstandsmitgliedern mein Anliegen zu unterbreiten.

Allen Antwortenden und meinen Interviewpartnern möchte ich hiermit herzlich danken, und ich komme gerne der mehrfachen Bitte nach, diese Arbeit den Befragten zur Verfügung zu stellen.

10. Quellen, Links

¹ Bundesverband Deutscher Vereine und Verbände, Erhebung Sommer 2005, www.vnr.de

² Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE): Unbezahlte Arbeit, November 2008

³ Medienmitteilung vom 1.12.2008 vom Bundesamt für Statistik, Nr. 350-812-10.

⁴ „Freiwilligenarbeit in der Schweiz“, Bundesamt für Statistik, Nr. 424-0800, gratis

⁵ Zürcher Oberländer, „Aus Freiwilligen werden Profis“, Ausgabe vom 21. Februar 2009

⁶ Lions Clubs International, District Schweiz, www.lionsclubs.ch

⁷ Vortrag Rotkreuzversammlung 2006,

www.kultinno.ch/wSetup/pdf-Dokumentation/Hat_Freiwilligkeit_Zukunft.pdf

www.benevol.ch - Verein Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit Deutschschweiz

www.forum-freiwilligenarbeit.ch - Schweizerisches Freiwilligenportal

www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/04.html - Statistiken

www.sportvereinsfuehrung.ch/documents/2_Argumente_für_Vereinsarbeit_p.pdf

Umfrage für Diplomarbeit:

Effizienz in Teams der Freiwilligen-Arbeit

Vielen Dank für Ihre Mithilfe. Ihre unentgeltliche Arbeit in einer Organisation hat verschiedene Erfahrungen hinsichtlich Effizienz mit sich gebracht. Das möchte ich untersuchen. Ihre Informationen zu den Fragen werden anonym ausgewertet. Angaben zu Ihrem Namen, Ihrer Organisation und Ihre E-Mail-Adresse sind nur für Zuordnung und unumgängliche Rückfragen nötig. Das Formular wird per per E-Mail an mich geschickt. Es bleibt nichts davon auf Servern im Internet zurück.

Orangefarbener Teil: bitte ausfüllen. Hellgelber Teil: fakultativ, ergänzend :mehrere Antworten möglich :Auswahl

Ihre E-Mail-Adresse (nur zur Kontrolle des Rücklaufs und für wirklich dringende Fragen):

Ihr Name (falls E-Mail-Adresse allgemeiner Art ist):

Welcher Art ist Ihre Organisation (Verein, Freizeitclub, Interessengemeinschaft etc.)?

Name oder Bezeichnung (Fussballclub, Elternverein, Hilfsorganisation etc.):

Wie sieht die Organisation zahlenmässig aus? Bitte bei Sektionen, Abteilungen etc. nur "Ihre" Zahl eintragen.

Anzahl Mitglieder gesamt

(inkl. Leitung)

Anzahl Vorstands-

/Leitungsmitglieder

Bemerkungen zu den Zahlen (ist z.B. Sektion/Abteilung von...):

Welche Funktion haben Sie innerhalb der Organisation?

Bemerkungen zur Funktion (z.B. Vorstandsmitglied einer Sektion/Abteilung):

Wie setzt sich der Vorstand/die Leitung Ihrer Organisation zusammen?

- Vereinsstruktur oder Hierarchie mit gleichberechtigten Stimmen
- Vereinsstruktur oder Hierarchie mit unterschiedlichem Stimmgewicht
- Keine Hierarchie, gleichberechtigte Stimmen

Bemerkungen zur Leitung:

Wie ist die Aufgabenteilung innerhalb des Vorstands/der Leitung?

- Optimale Verteilung der Ämter (entsprechen z.B. möglichst den Berufsfeldern der Mitglieder)
- Verteilung nach Vorlieben der Mitglieder
- Verteilung nicht optimal

Bemerkungen (z.B. keine permanente Zuständigkeiten):

Fragen zu Vorstands-, resp. Leitungssitzungen

Wie oft treffen Sie sich zu Verhandlungen?

pro Jahr (Vorstand/Leitung)

Bemerkungen (sind z.B. ausser Leitung auch Mitglieder der Organisation dabei?):

Wie viele Projekte (inkl. Veranstaltungen) werden dabei durchschnittlich behandelt?

Projekte/Veranstaltungen/Jahr

Bemerkungen (z.B. Grösse der Projekte, Anzahl Veranstaltungen):

Wie lange dauert eine Ihrer Sitzungen im Schnitt?

Stunden

Bemerkungen zur Sitzungsdauer (z.B. ob zu lang, hektisch etc.):

Wie gehen Sie bei Sitzungen vor?

- geregelt nach Traktanden, straff, Punkt für Punkt
- nach Traktanden, locker, mit Spielraum für Zwischenthemen
- Spontaner Austausch, wer Themen hat, nennt sie
- es wird nur Dringendste besprochen

Anderes Vorgehen:

Wird die Sitzung von jemandem geleitet?

- ja
- nein

Bemerkungen zur Sitzungsführung:

Wie beurteilen Sie die Sitzungen?

- generell sehr gutes Vorankommen
- vereinzelte Traktanden sind auf dem gleichen Stand wie an letzter Sitzung
- einzelne Traktanden sind mehrmals auf dem gleichen Stand

Bemerkungen (z.B. Gründe für langsames Vorankommen):

Wie werden Diskussionen/Beschlüsse festgehalten?

- es wird ein Protokoll verfasst, und zwar
 - Sitzungsprotokoll (mit Meinungen, Vorschlägen der einzelnen Teilnehmer sowie Beschlüssen)
 - Kurzprotokoll (nur Beschlüsse)
- Jeder Teilnehmer notiert für sich, was er tun muss
- generell nichts Schriftliches

Anderes Vorgehen (oder weitere Massnahmen wie Pendenzenliste usw.):

Fragen zu Arbeitsabläufen nach den Sitzungen

Wie beurteilen Sie die generelle Umsetzung der Beschlüsse, d.h. die Arbeit des Vorstands/der Leitung?

- es läuft alles rund
- unregelmässig; mal gut, mal weniger gut
- zufriedenstellend
- könnte besser sein

Bemerkungen zur Umsetzung:

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

- an der Sitzungsführung (an Organisatorischem)
- an den Themen (an der Sache)
- an den zuständigen Leitungs-Mitgliedern (an Personen)

Bemerkungen (andere Ursache, z.B. genug/zu wenig Helfer):

Wenn es an Personen liegt, was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für gute oder weniger gute Umsetzung?

- Zeit (genug, zu wenig)
- Begeisterung für das Thema
- Motivation gegenüber der Organisation
- Disziplin
- Arbeitsplanung (rechtzeitig oder zu spät beginnen)
- Ehre, Ansehen (wichtig oder nicht wichtig)
- Fähigkeit, Überforderung

Bemerkungen zu den Gründen:

Gibt es Ihrer Meinung nach Hilfsmittel, die für effizientes Arbeiten nützlich sind? Wenn ja, welche?

- Protokolle
- Pendenzenliste

andere:

Bemerkungen zu Hilfsmitteln:

Glauben Sie, dass Hilfsmittel nützen, wenn mangelnde Effizienz an Personen liegt?

- ja - Wenn ja, welches Hilfsmittel finden Sie am besten?
- nein

Bemerkungen:

Wenn Hilfsmittel bei Ineffizienz nichts nützen, was könnte die Situation verbessern?

- straffere Führung, mehr Autorität an der "Spitze"
- bessere Teamzusammensetzung
- Terminkontrolle durch 1 Person
- Kurs ("Wie organisiere ich mich besser" o.ä.)
- Motivation, gemeinsame Anlässe/ Ausflüge der Leitung
- Entschädigung für ausserordentlichen Arbeitsaufwand

anderes:

Bemerkungen (ev. näher bezeichnen):

Was ist Ihre grundsätzliche Meinung zu Effizienz in der Freiwilligenarbeit?
Ist das z.B. wichtig oder nebensächlich?

Freiwilligen-Arbeit ist stark rückläufig. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

- Gratis-Arbeit ist "wertlos"
- beständige soziale Kontakte sind heute weniger wichtig
- Vereins-, resp. Freiwilligen-Arbeit wird als unprofessionell angesehen
- Leute wollen nur nehmen, nichts geben

anderes:

Bemerkungen (andere Gedanken, was denken Sie, wie die Zukunft aussehen wird):

Und was Sie sonst noch mitteilen möchten...

Senden

Alles löschen

Interview

1. Sitzungsvorbereitung und -nachbearbeitung

- Wie wird bei euch zur Sitzung eingeladen (schriftlich, Traktanden, Arbeitspapiere)?

.....
.....

- Wer bereitet die Sitzung vor (einer, alle)?

.....
.....

- Wie wirkt sich das auf die Effizienz aus?

.....
.....

- Helfen Protokoll und/oder Pendenzenliste für bessere Effizienz?

.....
.....

- Spezielles, Zusatzfragen, Bemerkungen:

.....
.....

2. Zuhören, Nachfragen, Diskutieren, Beschlussfassung (Aktives Zuhören, Sitzungsleitung)

- Hört man allen zu oder fällt man sich ins Wort?

.....
.....

- Gibt es Leute, die sich mit etwas anderem beschäftigen oder unkonzentriert sind?

.....
.....

- Wie wird diskutiert? In Ruhe oder fliegen die Fetzen? Immer dieselben?

.....
.....

- Gibt es Leute, die zurückhalten mit ihrer Meinung oder anders auffallen?

.....
.....

- Wie werden die Beschlüsse gefasst?

.....
.....

- Spezielles, Zusatzfragen, Bemerkungen:

.....
.....

3. Tonalität, Missverständnisse, Emotionen, Körpersprache

(Transaktionsanalyse, 4 Nachrichts-Ebenen, Gestik)

- Gibt es unterschiedliche Ausprägungen (z.B. jemand wirkt schulmeisterlich, angepasst oder kritisch)? Ist das problematisch für die Kommunikation im Team?

.....

- Gibt es Missverständnisse im Team im Sinne von „er hat X gemeint und wir haben Y verstanden“? Wie spielt sich das ab?

.....

- Wie sitzen die Teilnehmer an einer Sitzung? (Haltung gerade oder zurückgelehnt, Kleidung, Veränderung während der Sitzung)

.....

- Benutzen die Teilnehmer eine besondere Gestik? (Beispiele nennen/zeigen)

.....

4. Wie setzt sich der Vorstand nach sozialpsychologischen Aspekten zusammen?

- Gibt es bei euch folgende Charakteren:
 o Alleswisser o Frager o Meckerer o Positiver o Rechthaber o Schüchterner
 o Schweiger o Streitsüchtiger o Uninteressierter o Geschwätzige
 Bemerkungen:

.....

- Welches Attribut kann dem einzelnen zugeordnet werden?
 o lebhaft/positiv o reizbar/jähzornig o antriebsschwach/pessimistisch
 o ruhig/schwerfällig
 Bemerkungen:

.....

- Gibt es Gegensätze wie reine „Theoretiker“/„Praktiker“, „Optimist/Pessimist“ usw.?
 Spielt Mentalität eine Rolle? Wirkt sich das auf die Kommunikation und Arbeit im Team aus?

.....

5. Wie beurteilt man jetzt die Hilfsmittel und Verbesserungsmöglichkeiten der Effizienz?

.....

TagesAnzeiger



5. Februar 2009

EIN PLÄDOYER FÜR DEN SERVICE-CLUB

Wir brauchen mehr Rotarier

Von **Peter Hartmeier**

Kein Zweifel: Die Stadtzürcher Rotarier bilden eine illustre Gesellschaft. Verwaltungsräte, Anwälte, Richter, Politiker und Exponenten der Medienbranche schmücken sich am Revers mit dem Rotary-Rad. Sie demonstrieren damit öffentlich ihre Mitgliedschaft im wohl einflussreichsten Service-Club der Schweiz – einer Organisation, der niemand beitreten kann, zu der man höchstens gebeten wird.

Heutzutage lernt jeder kaufmännische Lehrling bereits im ersten Lehrjahr, wie wichtig für seine Karriere Networking sei; brav und folgerichtig surft er denn auch zwischen Face-book und «Junior Business Club». In einer solchen Zeit provozieren die Zürcher Rotarier entsprechend Neid und Misstrauen – vor allem all jener Personen, die nicht zu ihrem erlauch-

ten Kreis gehören, dem Elysium des Networking.

Was besprechen die Herren und Damen an ihren Lunches im Widder? Welche Aufträge schieben sie sich zu? Welche Wahlen (von Richtern zum Beispiel; siehe TA-Berichte der letzten Tage) fädeln sie zwischen Nachspeise und Kaffee ein – bevor sie befriedigt von der rotarischen Machtausübung zurück auf ihre Büro-Ledersessel eilen? Fragen über Fragen, die niemand zu beantworten weiss.

Nichtmitglieder schweigen ratlos, weil ihnen das Alltagsleben eines Service-Clubs schlicht verborgen bleibt. Und die Mitglieder tun sich ebenfalls schwer: Wer relativiert schon freiwillig den Mythos seines Clubs und verliert damit die eigene Eitelkeit? Möglicherweise ist nämlich das Leben selbst in einer so einflussreichen Gesellschaft wie im Rotary Club Zürich banaler, als sich die Kritiker das vorzustellen wagen.

Vor allem aber ist dieser Club mehr als nur eine Netzwerkorganisation Karriere-erpicht: Rotary, Kiwanis oder Lions Club unterscheiden sich wesentlich von Organisationen, die ausschliesslich von kurzfristigen Nützlichkeitsdenken inspiriert sind. Sie stehen in der amerikanischen Tradition sozialer Freiwilligenhilfe.

Diese Hilfe wird meist mit Projekten über mehrere Jahre hinweg geleistet, also mit nachhaltigen Zielsetzungen, was einen entsprechenden organisatorischen Aufwand voraussetzt.

Pessimisten beklagen gerne die abhandengekommene Solidarität und vermessen private Hilfeleistungen. Darum haben Organisationen wie Rotary oder Lions mit übergeordneten (meist schamhaft verschwiegenen) Aktivitäten gesellschaftspolitische Relevanz: Private Sozialhilfe und Initiativen von Service-Clubs ergänzen staatliche Sozialpolitik.

Drei Beispiele: Mit dem in der

Schweiz entwickelten Projekt Sodis wird Wasser in Plastikflaschen durch Sonnenhitze entgiftet. Das Unterfangen propagieren vor allem Schweizer Service-Clubs in Afrika. Oder: Hunderttausende von Jugendlichen sind dank Lions und Rotary in den letzten Jahrzehnten in anderen Familien aufgenommen worden während Sommerferien oder ganzer Universitätssemester. Und ich selbst habe in meinem Club zum ersten Mal den Umgang mit Behinderten gelernt. Eigentlich sollte man über solche Selbstverständlichkeiten nicht reden. Tatsache ist aber, dass wir mehr, nicht weniger Rotarier bräuchten – oder wie immer sie sich auch nennen: jene Menschen, die sich freiwillig engagieren. Und wenn sie sich daneben wöchentlich noch ein gutes Mahl in einem feinen Gasthaus leisten, sei ihnen dies gegönnt.

* TA-Chefredaktor Peter Hartmeier ist Mitglied eines Lions Club.