

Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
einer Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol)

eingereicht an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam
am 25.02.2014

von

Christiane Metzner

Erster Gutachter

Prof. Dr. Heinz Kleger

Zweiter Gutachter

Prof. Dr. Bernd Overwien

Disputation 30.04.2014

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
URL <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2014/7218/>
URN [urn:nbn:de:kobv:517-opus-72180](http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-72180)
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-72180>

Sag es mir – und ich werde es vergessen.

Zeige es mir – und ich werde mich daran erinnern.

Beteilige mich – und ich werde es verstehen.

Lao Tse

Ich danke!

Für den Freiraum, den mir das Promotionsstipendium verschafft hat, mit zwei kleinen Kindern eine Doktorarbeit zu schreiben: der Hans-Böckler-Stiftung!

Für die unentwegte Unterstützung und Ermutigung: Chris!

Für das Verständnis und die Hilfe: meinen Freund_innen!

Für die konstruktiven Diskussionen und die Bestärkung bei Motivationstiefs: inFORSCH!

Für die Rückendeckung und jegliche Hilfe bei grafischen Umsetzungen: Till!

Vorwort

2008

Mich hat das Thema „Freiwilligenmanagement“ nicht mehr losgelassen. Überall bin ich Menschen begegnet, die sich in ihren Organisationen nun Freiwilligenmanager_innen gegenüber sahen. Bekannte, Freund_innen und Kolleg_innen von mir liessen sich in diesem neuen Freiwilligenmanagement ausbilden. Was steckte dahinter? Was bewirkte dieses Freiwilligenmanagement? Würde das leidenschaftliche Engagement, welches wir alle als einen solch prägenden Teil unserer Biografie kennengelernt hatten, dadurch verschwinden?

2014

Ja, Freiwilligenmanagement verändert eine Menge im Selbstverständnis des Umgangs von Nonprofit-Organisationen mit ihren Engagierten. Und die Nonprofit-Organisationen sollten gut daran tun, nicht alle Moden unhinterfragt zu übernehmen. Gleichzeitig hängt gerade bei der Umsetzung von Freiwilligenmanagement unglaublich viel von der individuellen Ausgestaltung durch die jeweiligen Freiwilligenmanager_innen ab. Und die Organisationskultur wirkt hier ebenfalls als stabiles Korrektiv.

Kurz gesagt: Organisationen, die nur passive Freiwillige wollen, die sie in Zeitarbeitsstunden berechnen und wenig bis gar nicht miteinbeziehen wollen, bekommen auch genau solche Freiwillige: die keine Verantwortung übernehmen wollen, die keine Verantwortung übernehmen können. Und die anderen Freiwilligen gehen eben wo anders hin. Es gibt ja genug zu tun!

Inhaltsverzeichnis

1 Überblick	11
1.1. Forschungsüberblick	14
1.2. Forschungsfragestellung	19
1.3. Struktur und Methode	20
2 Engagement in NonProfit- Organisationen	25
2.1. Was sind NPO?	26
2.1.1. Der Dritte Sektor	26
2.1.2. Die Ambiguität des NPO-Begriffs	29
2.1.3. NPO als Familienähnlichkeit	35
2.2. Nonprofit-Organisationen im Wandel	37
2.2.1. Ressourcenknappheit	38
2.2.2. Die Motivation der Freiwilligen	42
2.2.3. Wettbewerb und Anpassungsdruck unter NPO	45
2.2.4. Wachsende Ansprüche an NPO	48
2.3. Organisationskultur und Handlungslogiken	51
2.3.1. Von der Organisationskultur zur Handlungslogik	51
2.4. Typische Handlungslogiken	58
2.4.1. Eigenlogik	59
Identität und Geschichte	59
Der familiäre Diskurs	61
2.4.2. Zivilgesellschaftliche Logik	63
Der bürgerschaftliche Diskurs	63
Der basisdemokratische Diskurs	64
2.4.3. Ökonomische Logik	65
Der professionelle Diskurs	66
Der betriebswirtschaftliche Diskurs	67
2.5. Fazit: NPO zwischen ökonomischem und zivilgesellschaftlichem Imperativ	69
3 Bürgerschaftliches Engagement	71
3.1. Bürgerschaftliches Engagement: Ein unscharfer Begriff	73
Problematische Unschärfe	75
3.2. Der theoretische Kontext: Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft	81
3.2.1. Die Zivilgesellschaft	81
3.2.2. Die Bürgergesellschaft	83
3.2.3. Der Anspruch der Partizipation	86
Die Zivil-/Bürgergesellschaft als unabhängige Sphäre	86
Selbstorganisation	87
Ein vorpolitischer Raum	88
Demokratisierung als Konflikt	89
Vermittlungsinstanz	90
Dark Side of Participation	91
3.2.4. Die Vermittlung von Kompetenz	92
Kompetenzerwartungen an Engagement	93
Was ist Kompetenz?	96
Modell Bürgerschaftliche Kompetenz	98
Ein Erprobungsort für Bürger_innen	103
Aktive Bürger_innen	104
Privatschulen der Demokratie?	106
3.2.5. Eine qualifizierte Definition von bürgerschaftlichem Engagement	110
3.3. Anforderungen an NPO aus Sicht des bürgerschaftlichen Engagements	113
3.3.1. Anforderungen Partizipation	116
Engagierte als Aktivbürger_innen	116
Partizipation in NPO	118

Stufen bürgerschaftlicher Partizipation in Nonprofit-Organisationen	123
3.3.2. Anforderungen an NPO aus Sicht bürgerschaftlicher Kompetenz	129
NPO als Ballungsräume demokratischer Kompetenz	132
3.3.3. Kompetenzerwerb in NPO	134
Informelles Lernen im Engagement	134
Lernen in selbstorganisierten Gruppen	137
Communities of Practice	138
Vermittlungshilfen bürgerschaftlicher Kompetenz	140
3.3.4. Zusammenfassung	143
4 Freiwilligenmanagement	147
4.1. Die ökonomische Handlungslogik	148
Ökonomisierung von NPO durch die Wissenschaft	149
Professionalität, Effizienz & Effektivität als Maxime	152
Inwertsetzung	153
Managerialism	156
Hierarchie	158
Exkurs: Kritik an der ökonomischen Betrachtungsweise	160
Fazit	161
4.2. Freiwilligenmanagement	163
4.2.1. Freiwilligenmanagement nach McCurley/Lynch	166
Der Prozess des Freiwilligenmanagements nach McCurley und Lynch	168
Rekrutierung	170
Bewerbungsgespräch/Interview	171
Spielerische Komponente	172
Levels of Control	175
Empowerment und Autonomie	177
Partizipation	178
Rolle der Freiwilligenmanager_in	179
Freiwilligenmanagement in Deutschland	180
Institutionen des Freiwilligenmanagements	181
Exkurs: Die Marke „Freiwilligenmanagement“	186
Zu den einzelnen Phasen des FWM nach der AfED	187
Zielsetzungen von FWM	191
Zusammenfassung des Freiwilligenmanagements (AfED)	191
4.2.2. Kerne von Freiwilligenmanagement	192
Qualitätssicherung	193
Wettbewerbskomponente	195
Ressourcenorientierung des Freiwilligenmanagements	198
Passivität	198
Inwertsetzung und Monetarisierung	199
4.3. Förderung von BE durch FWM?	200
4.3.1. Bewertung der Theorie	201
Bewertung von McCurley/Lynch	202
Unqualifizierte Freiwillige	203
Die soziale und emotionale Seite gerät aus dem Blick	206
4.3.2. Kritikfelder	207
Partizipation	207
Kontrolle, Supervision und Autonomie	210
Ergebnisorientierung	214
Umdeutung emanzipativer Begriffe	214
Die Umwidmung der Begriffswelt „Ehrenamt“	220
Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Engagement	221
4.3.3. Fördermöglichkeiten: Nonprofit als Chance?	222
Position und Perspektive der Freiwilligenmanager_innen	224
Echtes Empowerment	224

Engagement als Lernfeld	225
4.4. Fazit	227
5 Methodologie	229
5.1. Operationalisierung und Forschungsdesign	230
5.1.1. Begründung der Methode	231
Warum Expert_inneninterviews?	232
5.1.2. Fallauswahl	235
Kriterien der Fallauswahl	240
Methodik der Fallauswahl	241
5.1.3. Erhebungsinstrumente	244
Leitfaden: Erstellung und Handhabung	245
5.2. Durchführung der Erhebung	247
5.2.1. Methodisches Vorgehen bei der Erhebung	247
5.2.2. Durchführung der Erhebung	248
5.2.3. Anonymisierung der Interviews	249
5.3. Kurzportraits der untersuchten NPO und ihrer Freiwilligenmanagerinnen	250
5.3.1. Der Gelbe Kreis	251
5.3.2. Die Grauen Tupfen	252
5.3.3. Das Schwarze Pünktchen	253
5.3.4. Der Punkt im Grünen	255
5.3.5. Der Rote Punkt	256
5.3.6. Die Blauen Kreise	257
5.3.7. Die Braun-Tupfen	259
5.3.8. Der Goldtupfen	260
5.4. Qualitative Inhaltsanalyse	262
5.4.1. Vorgehen bei der Qualitativen Inhaltsanalyse	263
5.4.2. Halb-offenes Kodieren	264
5.4.3. Code-Families	266
5.4.4. Datenauswertung	266
5.4.5. Tendenzen aus der Erstellung des Kategoriensystems	268
6 Bürgerschaftliches Engagement und freiwilligen- management in der praxis	271
6.1. Rekrutierung und Engagementförderung	272
6.1.1. Messbarkeit/Zielvereinbarungen	274
6.1.2. Von der Legitimation zur Routine	276
6.1.3. Rekrutierung, Messbarmachung und bürgerschaftliches Engagement	278
Messbarkeit als selbstreferentielles System	280
Rekrutierung und bürgerschaftliches Engagement	283
6.2. Qualitätssicherung und Selektion	284
6.2.1. Selektion in Theorie und Praxis	285
6.2.2. Selektionsstufen	286
6.2.3. Einstellungsgespräch	288
6.2.4. Kompetenz vor Engagement	289
6.2.5. Das Bauchgefühl als Selektionskriterium	290
6.2.6. Soziale Exklusion durch Selektion der Freiwilligenmanager_innen	291
6.2.7. Zwischen Selektion und Zugang	293
6.3. Institutionalisierte Ansprechbarkeit	295
6.3.1. Anwaltschaftliche Begleitung	296
6.3.2. Dienstleistungszentrum	299
6.3.3. Zentrale und professionelle Verwaltung	300
6.3.4. Konfliktmanagement durch FWM	302
6.3.5. Bewertung der Ansprechbarkeit	304
6.4. Kontrolle der Freiwilligen	306
6.4.1. Spannweite des Kontrollbedürfnisses	306
6.4.2. Verbindlichkeit/Vertragsähnlichkeit	308
6.4.3. Planbarkeit	309

6.4.4. Personalmanagement	311
6.4.5. Bewertung des Kontrollbedürfnisses	312
6.5. Effizienzsteigerung und ökonomisches Denken	314
6.5.1. Anspruch der Professionalisierung	315
6.5.2. Wettbewerb zwischen NPO	317
6.5.3. Wettbewerb innerhalb der NPO	318
6.5.4. Fundraising	318
6.5.5. Freiwillige als Ressource	319
6.5.6. Ökonomisches Vokabular und Managerialism	320
6.5.7. Inwertsetzung des Engagements	323
6.5.8. Die Ökonomisierung des Immateriellen	327
6.5.9. Bewertung von Effizienzfokus und Ökonomisierung	328
Managerialismus führt zu Spannungen	330
Spannungen mit zivilgesellschaftlicher Handlungslogik	332
6.6. Verständnis des Bürgerschaftlichen Engagements	333
6.6.1. Was ist bürgerschaftliches Engagement für die Freiwilligenmanagerinnen?	333
6.6.2. Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements	340
6.6.3. Fördern die Freiwilligenmangerinnen bürgerschaftliches Engagement?	343
6.6.4. Werte und Kompetenz	346
6.6.5. Bewertung des Verständnisses von bürgerschaftlichem Engagement	349
Ächtung des Unprofessionellen	352
6.7. Diskussion der Ergebnisse	354
6.7.1. Partizipation	354
6.7.2. Kompetenz	359
6.8. Zusammenfassung der Auswertung	362
7 Fazit	367
7.1. Zusammenfassung	367
7.2. Wie kann Freiwilligenmanagement bürgerschaftliches Engagement fördern?	377
7.2.1. Unabhängigkeit der Freiwilligenmanager_innen	379
7.2.2. Servicestelle Freiwilligenengagement	381
7.2.3. NPO als engagierte Gemeinschaft fördern	383
7.2.4. Lernen und Kompetenz entwickeln	387
7.2.5. Leitbildprozess	389
8 Anhang	395
8.1. Literatur	396

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abb. 1: Strukturmerkmale von Non-Profit-Organisationen	31
Abb. 2: Merkmale der Familienähnlichkeit von NPO	36
Abb. 3: Veränderungen in NPO	37
Tab. 1: Klassischer Verband vs. politisches Unternehmen	50
Abb. 4: Das Kultur-Ebenen-Modell nach Schein	54
Tab. 2: Programmauszug der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2013	73
Abb. 5: Bürgerschaftliches Engagement als Oberbegriff für diverse Begriffe	75
Abb. 6: Definition der Enquete-Kommission	76
Abb. 7: Engagementbereiche nach dem Freiwilligenurvey	77
Abb. 8: Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz	102
Abb. 9: Ladder of Volunteer Participation	124
Abb. 10: Partizipationsstufen und -sphären	125
Abb. 11: Stufen bürgerschaftlicher Partizipation	126
Tab. 3: Formen von Partizipation in einer NPO	127
Abb. 12: Vermittlungshilfen für bürgerschaftliche Kompetenz	141
Abb. 13: Erfordernisse für das Freiwilligenmanagement in Nonprofit-Organisationen	165
Abb. 14: Der Volunteer Management Prozess nach McCurley/Lynch	169
Abb. 15: Die spielerische Komponente im Freiwilligenmanagement	173
Abb. 16: Stufen der Kontrolle	175
Abb. 17: Handlungskategorien der klassischen Managementlehre	183
Abb. 18: Die Wortmarke Freiwilligenmanagement	186
Abb. 19: Freiwilligenmanagement nach der AfED	188
Tab. 4: Veränderung der Benennung der Prozessphasen des Freiwilligenmanagements	190
Abb. 20: Aufgaben, Inhalte und Ziele von Freiwilligenmanagement	191
Abb. 21: Charakteristische Elemente von Freiwilligenmanagement	193
Abb. 22: Kennzeichen von Empowerment-Prozessen	216
Abb. 23: Kriterien der Fallauswahl	241
Abb. 24: Das SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung	245
Abb. 25: Die Blöcke im Leitfaden	246
Tab. 5: Übersicht über Sample und Interviews	248
Abb. 26: Der gelbe Kreis	251
Abb. 27: Die Grauen Tupfen	253
Abb. 28: Das Schwarze Pünktchen	254
Abb. 29: Der Punkt im Grünen	255
Abb. 30: Der Rote Punkt	256
Abb. 31: Die blauen Kreise	258
Abb. 32: Die Braunen Tupfen	260
Abb. 33: Der Goldtupfen	261
Tab. 6: Code Relations	267
Abb. 34: Mechanismen der Inwertsetzung	323
Abb. 35: Förderung des bürgerschaftlichen Engagement durch Freiwilligenmanagement	379

Verzeichnis der Abkürzungen

AfED	Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland
BBE	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement
BE	Bürgerschaftliches Engagement
BK	Bürgerschaftliche Kompetenz
BMFSFJ	Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie, Jugend
FWM	Freiwilligenmanagement
NGO	Non-Governmental Organisation
NPO	Nonprofit-Organisation/en (Singular und Plural)
AK NPO	Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen

ÜBERBLICK

Kann Freiwilligenmanagement das? Bürgerschaftliches Engagement fördern? Was bedeutet „fördern“ und wie passen die beiden Konzepte in der Realität eines Vereins, eines Verbandes oder einer anderen Nonprofit-Organisation, in der sich Ehrenamtliche betätigen, zusammen? Auf der Suche nach Antworten auf die Veränderungen in der Engagementbereitschaft der Ehrenamtlichen und Freiwilligen bin ich in meinem beruflichen und ehrenamtlichen Umfeld immer wieder auf das Konzept Freiwilligenmanagement gestossen. Diese Methode wird häufig als zentrale Lösung präsentiert, wenn Nonprofit-Organisationen bürgerschaftliches Engagement fördern wollen. Der Anspruch, mittels einer Personalmanagement-Methode aus der Betriebswirtschaftslehre bürgerschaftliches Engagement fördern zu wollen, hat mich stutzig gemacht.

Bürgerschaftliches Engagement ist ein Begriff, mit dem in Politik und Gesellschaft vielfältige Hoffnungen und große Erwartungen verbunden werden. Ihm wird mancherorts nichts weniger als die Kraft zur Erneuerung der Gesellschaft zugesprochen. Ehrenämter und freiwillige Projekte dokumentierten nicht nur die Lebendigkeit des sozialen Miteinanders und der Gesellschaft. Sie verdeutlichten, dass die Bürgerinnen und Bürger eine „Ellenbogengesellschaft“ ablehnten und das Engagement für den Nächsten oder der Einsatz für das Gemeinwohl hoch im Kurs stehen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2014). Bürgerschaftliches Engagement gilt als Ausweis von Mitmenschlichkeit und Solidarität (vgl. Bischoff 2012), von Zugehörigkeit und einer Kultur des gegen-

seitigen Vertrauens (vgl. Dreyer 2013). Durch das Engagement der Bürger_innen werde der Zusammenhalt der Gesellschaft gestärkt (ebd.). Bürgerschaftliches Engagement wird in diesen exemplarisch aufgezeigten Sprachregelungen ausgewählter Bundesländer zum Symbol gelebter Solidarität im gesellschaftlichen Zusammenleben und für viel Menschen zum Garanten verlässlicher Werte im Sog eines gefühlt rasanten Verfalls sozialer Werte.

Aber auch hinsichtlich einer politischen Weiterentwicklung der Bürgergesellschaft enthält das bürgerschaftliche Engagement eine normative Dimension. Der freiwillige Einsatz der Bürgerinnen und Bürger wird als „tragende Säule unseres freiheitlichen und demokratischen Gemeinwesens“ gesehen, die in Zukunft immer wichtiger wird (Schröder 2011). Bürgerschaftliches Engagement und eine aktive Bürgergesellschaft gelten als „zentraler Bestandteil unserer Demokratie“ (Olk 2013), als Grundbedingung für mehr Selbstbestimmung und damit für eine echte Mitwirkung an politischen Entscheidungen (Dreyer 2014). Oder wie es der amtierende Bundespräsident formuliert: „Was engagierte Bürgerinnen und Bürger freiwillig einbringen, ist kein nettes Plus, es ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Bürgerkultur“ (Gauck 2012).

In vielen Fällen wird auf diese Weise mit dem Begriff des bürgerschaftlichen Engagements zugleich ein hoher Anspruch an die Adresse der Bürger_innen formuliert. Subjekt und zugleich Objekt dieser Projektionen ist der unbestimmte „politische Bürger“, die unbekannte „politische Bürgerin“, die die Gesellschaft aktiv gestalten und mitverantworten sollen. In dieser Lesart ist bürgerschaftliches Engagement untrennbar mit demokratietheoretischen und partizipativen Gedanken verknüpft. Bürgerinnen und Bürger, die mittels ihres Engagements Selbstorganisation, Demokratie und politische Partizipation ein- und ausüben werden als aktive, handelnde Subjekte wahrgenommen. So verbindet sich die Förderung Bürgerschaftlichen Engagements mit der „Weiterentwicklung unserer Demokratie, der Stärkung und dem Ausbau von Möglichkeiten gesellschaftlicher Partizipation und Bürgerbeteiligung“ (Dreyer 2013).

Nun gilt wie eingangs beschrieben das Instrument des Freiwilligenmanagements konkurrenzlos als vielversprechendster Vorschlag, wie sich das bürgerschaftliche Engagement systematisch fördern lässt.

Nonprofit-Organisationen (NPO) setzen Freiwilligenmanagement in den letzten 15 Jahren verstärkt ein – auch mit dem Anspruch, bürgerschaftliches Engagement zu stärken und zu verbreiten. Der Ursprung des Freiwilligenmanagements liegt jedoch in der Betriebswirtschaftslehre und die Methode zielt darauf ab, die „Ressource Freiwillige_r“ möglichst effizient einzusetzen. Dagegen ist zunächst nichts einzuwenden. Nur stellt sich die Frage, inwiefern die „effiziente“ Steuerung des Einsatzes Freiwilliger vereinbar ist mit der Vision selbstorganisiert und verantwortlich handelnder Bürger_innen, die dem Bild bürgerschaftlichen Engagements inhärent ist.

Mit anderen Worten: Freiwilligenmanagement und bürgerschaftliches Engagement sind Manifestationen von jeweils unterschiedlichen, zu erheblichen Teilen widerstreitenden Handlungslogiken: einer ökonomischen und einer zivilgesellschaftlichen Handlungslogik, die ganz unterschiedliche Dinge von einer Nonprofit-Organisation verlangen. Der Anspruch, mittels Freiwilligenmanagement das bürgerschaftliche Engagement in einer NPO fördern zu wollen, wirkt daher auf den ersten Blick nur schwer einlösbar. Und auch auf den zweiten Blick erscheint dies noch immer ziemlich anspruchsvoll. Diesen tatsächlichen oder zumindest scheinbaren Widerspruch verschiedener Handlungslogiken in der gegenwärtigen NPO-Landschaft nimmt die vorliegende Dissertation zum Ausgangspunkt und fragt: Wie passen das Leitbild vom bürgerschaftlichen Engagement und die Praxis des Freiwilligenmanagements zueinander? Welche Synergien oder Konflikte treten auf, wie lassen sich diese beiden Vorhaben vereinbaren?

Zunächst gebe ich dem Modebegriff des bürgerschaftlichen Engagements eine schärfere Kontur. Dabei konzentriere ich mich zuerst auf das Bürgerschaftliche am bürgerschaftlichen Engagement, und spüre seiner Bedeutung in vielfältigen Verwendungskontexten nach. Im Ergebnis plädiere ich für einen qualifizierten Begriff des bürgerschaftlichen Engagements, der die notwendige Trennschärfe zu anderen Formen des Engagements besitzt. Ausgehend davon untersuche ich dann theoretisch, welche Anforderungen sich daraus an ein Freiwilligenmanagement ableiten lassen, welches tatsächlich genutzt werden kann, Bürgerschaftliches Engagement in NPO zu fördern. Mit dieser Perspektive untersuche ich dann, basierend auf Expert_inneninterviews mit Freiwilligenmanagerinnen, das „real existierende“ Freiwilligen-

management in acht NPO, um herauszufinden, wie Freiwilligenmanagement tatsächlich eingesetzt wird – und leite daraus Möglichkeiten ab, wie Freiwilligenmanagement zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements beitragen kann.

1.1. Forschungsüberblick

Ein Überblick über den Stand der Forschung zu Freiwilligenmanagement und Bürgerschaftlichem Engagement zeigt, dass eine kritische Synopse der beiden Konzepte dringend notwendig ist. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Freiwilligenmanagement findet im deutschsprachigen Raum vor allen Dingen in den Wirtschaftswissenschaften statt, während sozialwissenschaftliche und soziologische Perspektiven bisher ein randständiges Dasein fristen.

Der wirtschaftswissenschaftliche Blickwinkel befasst sich vor allen Dingen mit einer Optimierung von Managementprozessen in Nonprofit-Organisationen, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft defizitär und ineffizient erscheinen (Eckardstein 2003; Kaltenbrunner 2010; Seibel 1992, 2002). Grundlage ist die Managementlehre nach Schwarz (1992), die sich mit dem Management von ehrenamtlichem Personal beschäftigt. Daraus haben Schwarz et al. das „Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen“ entwickelt. Auf Basis dieses Modells erforscht das Verbandsmanagement-Institut der Universität Fribourg in der Schweiz mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt das (Freiwilligen-)Management in NPO. Ein zweiter Schwerpunkt befindet sich an der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Abteilung für Nonprofit Management und das angegliederte NPO-Kompetenzzentrum übertragen betriebswirtschaftliche Modelle auf Nonprofit-Organisationen und passen sie an deren spezifische Bedürfnisse an (Simsa et al. 2013). Dieser Ansatz behandelt das Freiwilligenmanagement jedoch lediglich als einen Aspekt des Personalmanagements. In Deutschland gibt es keine explizite Freiwilligenmanagement-Forschung an den wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen, Querverweise finden sich lediglich am Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam. Die aktuellste Zusammenfassung der

wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion um Freiwilligenmanagement im deutschsprachigen Raum bietet Kaltenbrunners Dissertation (Kaltenbrunner 2010). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Methode Freiwilligenmanagement aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive heraus nicht auf ihre Angemessenheit für Nonprofit-Organisationen hin betrachtet wird. Aus diesem Grund fällt der Beitrag, den die betriebswirtschaftliche Forschung zur Diskussion meiner Forschungsfrage leisten kann, sehr gering aus.

Die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit Freiwilligenmanagement ist im Gegensatz zu den Wirtschaftswissenschaften nicht besonders breit aufgestellt. Die Politikwissenschaft schenkt dem Thema nur wenig Aufmerksamkeit. Zu nennen wären hier die Arbeiten von Zimmer, beispielsweise der Sammelband von Nährlich und Zimmer (2000) und der Beitrag von Zimmer und Freise (2003). Aus dem Münsteraner Kontext stammen auch die folgenden Beiträge, die ebenfalls einen starken Praxisbezug aufweisen. Biedermann ist die Autorin, die das *volunteer management* anglo-amerikanischen Ursprungs als erste nach Deutschland übertrug. Diese Adaption ist zwar auch betriebswirtschaftlich geprägt, besitzt jedoch einige pädagogische Elemente. Eine reflektierende Darstellung findet sich in Biedermann (2000). Zwei Artikel, die sich auf die Aspekte von Personalmanagement, Professionalisierung und die strukturellen Besonderheiten des haupt- und ehrenamtlichen „Personals“ in Nonprofit-Organisationen beziehen sind Schütte (2000) und Neumann (2004). Zimmer und Freise (2003: 107) bemerken selbst, dass „trotz der gestiegenen Relevanz des Personalmanagements für Nonprofit-Organisationen, [...] die wissenschaftliche Bearbeitung dieses Aufgabenbereichs im deutschsprachigen Raum noch immer in den Kinderschuhen [steckt].“ An der Gültigkeit dieser Einschätzung hat sich seitdem nichts geändert.

Zwischen 2000 und 2010 entstanden im deutschsprachigen Raum einige sozial-wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten, die die Schnittmenge der Themen Freiwilligenmanagement und Bürgerschaftliches Engagement berühren. Veer (2011) untersucht in seiner quantitativen Studie anhand von Wohlfahrtsverbänden die organisatorischen Strukturen der Freiwilligenarbeit in der Demenzhilfe. Die Arbeit misst die Effektivität der Freiwilligenarbeit, stellt die Effektivitätsgrade des

Managements von Freiwilligen dar und quantifiziert die unbezahlte Arbeit im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse. Diese Dissertation hat daher trotz einer gewissen Schnittmenge im Themenbereich ein ganz anderes Forschungsinteresse. Sie berechnet, welcher quantitative ökonomischen Nutzen aus der Freiwilligenarbeit abgeleitet werden kann und beleuchtet damit gerade den Aspekt des Freiwilligenmanagements, den ich in meiner Arbeit nicht ins Zentrum stellen will.

Wallraff (2010), selbst ehemals aktiv bei Greenpeace, schrieb seine Dissertation über „Professionelles Management von Ehrenamtlichen. Eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland“. Er kam zu der Erkenntnis, dass die Umweltschutzorganisation pro Kopf jährlich 800-1.000 Euro für die Betreuung und Weiterbildung ihrer Ehrenamtlichen ausgibt und ihre Weiterbildung professionalisiert hat. Die Arbeit von Wallraff beinhaltet, obgleich dies angesichts des Titels zu vermuten wäre, keine Analyse der professionellen Managementmethoden, des Freiwilligenmanagements oder des Managements von Ehrenamtlichen. Es findet keine Einordnung oder kritische Auseinandersetzung der angewendeten Methoden statt und es ist auch kein Ziel der Arbeit, diese in Beziehung zu bürgerschaftlichem Engagement zu setzen. Die beschriebenen Methoden des Freiwilligenmanagements werden dort nicht als solche bezeichnet. Sie basieren auf internen Greenpeace-Papieren (Harder 2007; Greenpeace e.V. 1997; Harder 2006) und werden von Wallraff nicht in einen Zusammenhang mit breiter bekannten Konzepten des Freiwilligenmanagements (z.B. Reifenhäuser et al. 2009) gesetzt. Die Arbeit ist stark deskriptiv und vermittelt ein umfassendes Bild von der Arbeit mit Ehrenamtlichen bei Greenpeace, vor allen Dingen aber auch von den Motiven der Ehrenamtlichen. Sie verschafft jedoch einen guten Gesamtüberblick über die Wechselwirkungen von unterschiedlichen Motivationen zum Engagement in einer großen NPO. Zudem verdeutlicht Wallraffs Arbeit den besonderen Nutzen von Evaluationen in der Arbeit mit Ehrenamtlichen.

Die Dissertation von Birnkraut (2007) befasst sich mit dem Freiwilligenmanagement im Kulturbereich in den USA und in Deutschland. Deutsche und US-amerikanische Kulturinstitutionen werden unter die Lupe genommen und in ihrem Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement untersucht. Da gerade im Kulturbereich Fördervereine, passive Mitgliedschaften, Freundeskreise und spendenbasiertes bürger-

schaftliches Engagement eine besondere Bedeutung haben, liegt der Fokus der Arbeit auf einer nicht für alle NPO übertragbaren Idee von bürgerschaftlichem Engagement und dem diesbezüglichen *volunteer management*. Besonders interessant sind hierbei die unterschiedlichen Spannungsverhältnisse zwischen Haupt- und Ehrenamt, die im Kulturbereich einen starken Einfluss auf die Arbeit von Freiwilligenmanager_innen entwickeln. Direkt relevant für meine Analyse von Freiwilligenmanagement ist diese Arbeit allerdings nicht, da sie eine Fallstudie ist und nicht auf die Freiwilligenmanagement-Theorie (wie McCurley/Lynch oder Schwarz et al.) rekurriert.

Die aufgeführten Arbeiten sind sehr darauf ausgerichtet, den jeweiligen Engagementbereich und die dort vorhandenen Handlungspraxen darzustellen. Zum Teil wird dies auch in einen theoretischen Hintergrund eingebettet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zumeist geht es jedoch um grundlegende Beschreibungen des Vorgehens im Freiwilligenmanagement und die Darstellung von *best practices*. Eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Praktiken aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive unter Bezugnahme auf bürgerschaftliches Engagement unterbleibt jedoch in allen genannten Arbeiten.

Momentan gibt es zwei vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekte, die sich mit Freiwilligenmanagement beschäftigen. Das Projekt »Professionelle Integration von freiwilligen Helfern in Krisenmanagement und Katastrophenschutz INKA« sucht in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Roten Kreuz nach Einsatzmöglichkeiten von Freiwilligenmanagement in Krisensituationen. Rosenkranz und Limbeck forschen an der FH Würzburg/Schweinfurt zu »Freiwilligenmanagement – Bedarfsabschätzung und Curriculumsentwicklung«. Sie untersuchen die Strukturen ehrenamtlicher Unterstützung für ältere Menschen und wie dieses Engagement betreut wird. Es sollen konkrete Handlungsoptionen im Bereich des Engagements für Senior_innen abgeleitet werden. Beide Projekte sind noch nicht abgeschlossen. Vom Forschungsprojekt zur Bedarfsabschätzung von Freiwilligenmanagement erwarte ich eine umfassende Kartographierung der Freiwilligenmanagement-Landschaft, die bereits für meine Untersuchung als Hintergrundwissen sehr interessant gewesen wäre. Darüber hinaus jedoch zielen die Erkenntnisse, die von

diesen beiden Forschungsprojekten zu erwarten sind, nicht in die Richtung meines Forschungsinteresses.

In einer Übersicht der einschlägigen Publikationen zum Themenbereich Freiwilligenmanagement an der Schnittstelle zu bürgerschaftlichem Engagement in Nonprofit-Organisationen fällt auf, dass die meisten Arbeiten stark praxisorientiert sind. Zumeist beschäftigen sie sich mit der Übertragung und Anpassung der bestehenden – wirtschaftswissenschaftlich orientierten – Freiwilligenmanagement-Theorie, die zumeist auf Schwarz (1992, 1995, 2002) basiert, auf spezielle Engagement-Sektoren. Zu nennen wären hier die Veröffentlichungen von Rosenkranz/Weber (2002, 2012), Schumacher/Stiehr (2002), Kersting (2002), Coenen-Marx et al. (2009) und Frantzmänn et al. (2007). Eine breite sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit Freiwilligenmanagement auf einer reflektierenden Ebene sucht man jedoch bisher vergeblich. Dabei wäre gerade angesichts der Auswirkungen von Freiwilligenmanagement als einer betriebswirtschaftlichen Methode in einer nicht originär betriebswirtschaftlich ausgerichteten Umgebung eine aufmerksame wissenschaftliche Begleitung und Begutachtung angebracht. Hier folge ich Wex (2004), der dafür plädiert, die Betrachtung von Nonprofit-Organisationen an den Differenzen zu Profit-Organisationen zu orientieren und es nicht zu einer blinden Übernahme erwerbswirtschaftlicher Kriterien kommen zu lassen.

In der Gesamtschau ist zur bisherigen Forschung an der Schnittstelle von bürgerschaftlichem Engagement und Freiwilligenmanagement zu sagen, dass bürgerschaftliches Engagement bisher kein Maßstab zur Untersuchung von Freiwilligenmanagement ist. Mit dieser Arbeit soll diese Lücke nun geschlossen werden. Ich möchte den Anspruch, bürgerschaftliches Engagement zu fördern mit dem Instrument des Freiwilligenmanagement verbinden. Angesichts der Veränderungen, die in den letzten beiden Dekaden auf Nonprofit-Organisationen eingestürmt sind und auf die ich in Kapitel 2 näher eingehen werde, ist eine solche Klärung der Verhältnisse umso dringender notwendig.

1.2. Forschungsfragestellung

Engagement, Ehrenamt und Freiwilligenarbeit in Deutschland diversifizieren sich seit einiger Zeit merklich. Die Akteure und Orte des Engagements müssen sich einer sich stark verändernden politischen, sozialen, finanziellen und kulturellen Umwelt anpassen und sich in dieser behaupten. Die Ressourcenbasis vieler NPO schrumpft. Sie stehen verstärkt im Wettbewerb miteinander. Engagierte hingegen lassen sich weniger stark an eine Organisation binden. Parallel dazu setzen politische Akteure verstärkt auf die Reparaturkraft von Bürgerschaftlichkeit und bemühen sich, den Einsatz von Bürgerinnen und Bürgern für das Gemeinwesen stärker zu fördern und die Selbstorganisationsfähigkeit vermehrt zu aktivieren.

Daraus resultieren in den letzten Jahren im Bereich der Nonprofit-Organisationen zwei gegenläufige Tendenzen: Zum einen die Orientierung am Leitbild des Bürgerschaftlichen Engagements und zum anderen der Einsatz von Freiwilligenmanagement. Beides sind zentrale Handlungsorientierungen vieler Freiwilligenmanager_innen in ihrer Arbeit mit Freiwilligen und mit Personen, die an einem freiwilligen Engagement interessiert sind.

Meine Dissertation thematisiert das Spannungsfeld von bürgerschaftlichem Engagement (BE) und Freiwilligenmanagement (FWM) in deutschen Nonprofit-Organisationen (NPO). Analog zum Titel dieser Dissertation heisst die leitende Frage der Untersuchung:

„Inwiefern ist Freiwilligenmanagement ein Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen?“.

Die Beantwortung dieser Frage wird sich dabei an folgenden Unterfragen orientieren:

- Stehen das Leitbild vom bürgerschaftlichem Engagement und die Praxis des Freiwilligenmanagements in Nonprofit-Organisationen zueinander in Widerspruch? Und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen lässt sich dieser aufheben bzw. abmildern?

- Was sind auf theoretischer Ebene die Prämissen, Logiken und Handlungsorientierungen, die sich aus dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements ergeben?
- Wo finden sich Übereinstimmungen, Widersprüche und mögliche Kollisionspunkte zu den Theorien des Freiwilligenmanagements?
- Welche Anforderungen ergeben sich für Freiwilligenmanagement in Nonprofit-Organisationen, wenn man einen qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement zugrunde legt?

Der Arbeit liegt folgende Hypothese zu Grunde: Das gegenwärtige Freiwilligenmanagement bewirkt keine Förderung von bürgerschaftlichem Engagement, sondern zielt auf eine effizientere Verwaltung der Freiwilligen ab. Sollte sich diese Hypothese im Laufe der Arbeit bewahrheiten, schließt sich die Forschungsfrage an: „Wie kann Freiwilligenmanagement als Instrument der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements dienen? Damit frage ich danach, welche Anforderungen Freiwilligenmanagement erfüllen müsste, um als Instrument der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement eingesetzt werden zu können.

1.3. Struktur und Methode

Die Arbeit gliedert sich in folgende Schritte: Kapitel 2 widmet sich der Nonprofit-Organisation als dem Ort, an dem der Anspruch des bürgerschaftlichen Engagements auf die Praxis des Freiwilligenmanagements trifft. Ich diskutiere zunächst die Begriffe Dritter Sektor und NPO. Aufgrund der Vielfalt dieses Bereichs schlage ich vor, dass es sich beim Begriff NPO um eine Familienähnlichkeit handelt. Insofern beinhaltet dieser eine Reihe von Merkmalen, die aber nicht auf jede einzelne NPO zutreffen müssen. Dazu zählen die Merkmale, dass Nonprofit-Organisationen autonom arbeiten, eine hohe Komplexität aufweisen, auf Freiwilligkeit/Ehrenamtlichkeit beruhen, eine formale Struktur besitzen, organisatorisch unabhängig vom Staat sind, sowie weder an Gewinn orientiert sind noch Gewinn an ihre Mitglieder ausschütten. Anschließend stelle ich aktuelle Wandlungsprozesse im NPO-Sektor

vor, die für meine Arbeit relevant sind: wachsende Ressourcenknappheit, sich verändernde Motivationslagen von Ehrenamtlichen, Wettbewerb und Anpassung zwischen Nonprofit-Organisationen und zunehmende Hoffnungen, die an das bürgerschaftliche Engagement gerichtet werden. Abschließend gieße ich diese Faktoren in einen theoretischen Handlungsrahmen. Dieser fasst die Organisationskultur einer NPO als ein Set von Handlungslogiken, die die Handlungen der Akteure in der NPO strukturieren. Die gegenwärtigen Entwicklungen im NPO-Bereich führen nun zum verstärkten Einfluss von zwei Typen von Handlungslogiken: den zivilgesellschaftlichen und den ökonomischen Handlungslogiken. Diese begründen jeweils die Orientierung am Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements sowie die Einführung von Methoden des Freiwilligenmanagements.

Kapitel 3 stellt dann das Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements als paradigmatischen Ausdruck zivilgesellschaftlicher Handlungslogik vor. Zunächst stelle ich fest, dass der Begriff bürgerschaftliches Engagement eher unbestimmt und vage ist. Er wird daher oft mit freiwilligem Engagement an sich vermennt und verliert dabei sein normatives Potenzial. Daher wende ich mich dem theoretischen Kontext des Leitbildes zu und suche in der Diskussion um Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft nach Merkmalen, die es erlauben, bürgerschaftliches Engagement anspruchsvoller und enger zu definieren. Darauf aufbauend definiere ich bürgerschaftliches Engagement als politisch-soziales Handeln der zivilgesellschaftlichen Aktivbürger_innen zur solidarischen und partizipativen Gestaltung des Gemeinwesens, welches auf gesellschaftlichen Einfluss zielt, auf Selbstorganisation von Bürger_innen beruht und sich aus der bürgerschaftliche Kompetenz der Engagierten speist und diese fördert.

Entscheidend sind für mich damit eine Gemeinwohlorientierung mit politisch-sozialem Bezug und die Möglichkeit zur demokratischen Partizipation im Sinne einer Gestaltung von Veränderung. Dieses bürgerschaftliche Engagement steht in enger Wechselwirkung mit der Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenzen. Aus dieser Definition leite ich schließlich Kriterien für solche NPO ab, die sich dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements verschrieben haben.

Kapitel 4 wendet sich dem ökonomischen Gegenpart der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik zu: dem Freiwilligenmanagement. Freiwilligenmanagement wird beschrieben als Ausdruck der Ökonomisierung und Professionalisierung von NPO. Nach dem Freiwilligenmanagement-Modell von McCurley und Lynch wird die Arbeit mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen nach einer betriebswirtschaftlichen Logik ausgestaltet. So werden Freiwillige Bewerbungsgesprächen unterzogen und mit Arbeitsplatzbeschreibungen versehen. Ihre Arbeit wird durch Quantifizierung und Monetarisierung in Wert gesetzt und es werden Methoden zur Leistungssteigerung eingesetzt. Mit anderen Worten: Freiwillige werden zu einer Ressource, die es zu managen gilt. Dieses Kapitel stellt die einzelnen Schritte des Freiwilligenmanagement-Prozesses vor und beschreibt, wie es in Deutschland rezipiert wurde. Abschließend arbeite ich das Verhältnis von bürgerschaftlichem Engagement und Freiwilligenmanagement heraus, wie es sich auf der theoretischen Ebene darstellt. Insbesondere anhand von vier Konfliktfeldern – Partizipation, Kontrolle, Ergebnisorientierung und der Umdeutung emanzipativer Begriffe – werde ich zeigen, dass bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement nicht ohne weiteres miteinander vereinbar sind.

In Kapitel 5 stelle ich die Methodologie vor, mit der ich herausfinden herausfinden will, inwiefern sich diese theoretischen Konfliktpunkte in der Praxis materialisieren, und ob sich dennoch Anhaltspunkte finden lassen, wie Freiwilligenmanagement der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement dienen kann. Insgesamt habe ich Interviews mit 8 Freiwilligenmanagerinnen in NPO geführt, die ich inhaltsanalytisch untersucht habe. In diesem Kapitel begründe ich die Fallauswahl, zeichne das Erhebungs- und Auswertungsverfahren und stelle die untersuchten NPO überblicksartig vor.

Kapitel 6 widmet sich dann der eigentlichen Analyse. Ich arbeite sechs Teil-Handlungslogiken heraus, die das Wirken von Freiwilligenmanager_innen in den NPO charakterisieren und die Art und Weise, wie (bürgerschaftliches) Engagement und freiwillige Arbeit ausgeübt werden, beeinflussen. So zeige ich:

- dass Freiwilligenmanagement mehr an der Quantität an Freiwilligen als an der bürgerschaftlichen Qualität des Engagements interessiert ist;
- Ehrenamtliche einer starken Selektion unterworfen werden;
- Ansprechbarkeit und Kommunikation in der NPO institutionalisiert werden;
- Freiwillige einer stärkeren Kontrolle unterzogen werden;
- ökonomische Rationalität im Umgang mit Engagement Einzug erhält.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die oft formulierte Behauptung, Freiwilligenmanagement führe zu mehr oder besserem bürgerschaftlichen Engagement eher ein Formelkompromiss ist, der die Spannungen zwischen beiden Konzepten überdeckt. Wenn überhaupt, wird ein sehr anspruchsloses Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement bedient, das dessen demokratietheoretische Wurzeln verleugnet.

Dies soll jedoch nicht heißen, dass ein professionalisierter Umgang mit Ehrenamtlichen keine Vorteile brächte – er darf jedoch nicht einzig von der Idee der ökonomischen Handlungslogik gesteuert werden. Daher macht es sich Kapitel 7 zur Aufgabe, ein BE-kompatibles Verständnis von Freiwilligenmanagement zu entwerfen, welches sich aus den in der Analyse aufgedeckten Anhaltspunkten speist. Ich schließe daher in diesem Kapitel mit konkreten Handlungsempfehlungen, und werfe einen Blick auf zukünftigen Forschungsbedarf.

2

ENGAGEMENT IN NONPROFIT- ORGANISATIONEN

Der Ort, an dem Freiwilligenmanagement und bürgerschaftliches Engagement zusammentreffen, ist die Nonprofit-Organisation. In diesem Abschnitt möchte ich diesen Ort näher bestimmen und mit einem theoretischen Rahmen versehen. So kann ich später präzise herausarbeiten, was passiert, wenn bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement zusammentreffen. Der erste Abschnitt definiert den Begriff der Nonprofit-Organisation. Ausgehend von der Diskussion um den sogenannten Dritten Sektor plädiere ich für einen Begriff von NPO, der über die reine Verneinung hinausgeht: Nonprofit-Organisationen weisen eine Vielzahl von charakteristischen Merkmalen auf, die über ihre Gemeinsamkeit – sie zielen nicht auf Gewinn – weiter hinausgeht. Weil der Dritte Sektor jedoch so heterogen ist, plädiere ich dafür, die NPO als eine Familienähnlichkeit zu verstehen, die verschiedene Merkmale auf sich vereint. Diese Flexibilität erlaubt es mir, die Vielfalt von Sozialwirtschaft, sozialen Bewegungen, Bürgerinitiativen, karitativen Einrichtungen und Selbsthilfegruppen unter einen Hut zu bekommen. Im zweiten Abschnitt diskutiere ich, wie sich die NPO-Landschaft gegenwärtig wandelt. Veränderungen in Finanzierungsstruktur und Motivation der Engagierten, gewachsene Ansprüche an NPO sowie ein zunehmender Wettbewerb untereinander stellen den Hintergrund dar, vor dem bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement in NPO aufeinanderprallen. Anschließend daran führe ich den Begriff der Organisationskultur ein. Ausgehend von Luhmann, Schein und anderen verstehe ich unter diesem Begriff ein Set von Handlungslogiken, die das Handeln von Akteuren in einer Organi-

sation anleiten und prägen. Anders als z.B. Luhmanns Konzept der Organisationskultur ist der Begriff der Handlungslogik jedoch dynamisch. Handlungslogiken, und damit auch Organisationskulturen, sind veränderbar. Dieses Verständnis erlaubt es schließlich, den Wandel, der durch Instrumente des Freiwilligenmanagements initiiert wird, abzubilden. Abschließend stelle ich einige typische Handlungslogiken von NPO dar – Geschichte und Eigenlogik, familiäre, professionelle, bürgerschaftliche, basisdemokratische und betriebswirtschaftliche Logik. Insbesondere die letzten vier lassen sich in zwei größere Handlungslogiken verdichten – zivilgesellschaftliche (bürgerschaftliche und basisdemokratische) Handlungslogik und ökonomische (professionelle und betriebswirtschaftliche) Handlungslogik. Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement sind jeweils Ausdruck dieser beiden Logiken, die auf die gewachsene NPO-Identität treffen (Geschichte, Eigenlogik, Familie). Dieses Spannungsfeld ist es schließlich, dem ich mich in den folgenden Kapiteln annehmen möchte.

2.1. Was sind NPO?

Wenn über bürgerschaftliches Engagement gesprochen wird, dann geht es dabei häufig um den sog. „Dritten Sektor“. Dabei ist aber unklar, was genau damit eigentlich gemeint sein soll. In diesem Abschnitt versuche ich mich an einer Begriffsklärung von Drittem Sektor und NPO, die letztlich aber an der Heterogenität genau dieses Sektors scheitern muss. NPO sind daher hier nicht als klar definierte Gruppe von Organisationen zu verstehen, sondern als eine Familienähnlichkeit.

2.1.1. Der Dritte Sektor

Im Deutschen wird häufig der Begriff „Dritter Sektor“ für den

gesellschaftlichen Bereich, der durch ein Neben- und Miteinander von Marktmechanismus, staatlicher Steuerung und Leistung und gemeinschaftlicher bzw. familiärer Arbeit geprägt ist, in dem jedoch keiner dieser Mechanismen eindeutig vorherrscht. (Schubert/Klein 2011)

genutzt. Für Etzioni (1973: 315), der den Begriff Dritter Sektor ursprünglich prägte, ist der Dritte Sektor jener intermediäre Bereich, der zwischen Markt und Staat, bzw. in Kombination „des Besten aus beiden Welten“ neue Wege der Erstellung von Diensten für das Allgemeinwohl beschreitet. Als Alternative zum privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor könne der Dritte Sektor laut Etzioni (vgl. ebd.) deren Nachteile – Profitstreben privater Unternehmen und Bürokratisierungstendenzen öffentlicher Behörden – vermeiden. Deren Vorteile wie Flexibilität und Effizienz sowie Berechenbarkeit und öffentliche Kontrollierbarkeit würden aber beibehalten. Ob diese euphorischen normativen Zuschreibungen in jedem Falle zutreffend sind, sei dahingestellt. Rein analytisch erfährt der Begriff zumindest weite Beachtung.

Synonym zum „Dritten Sektor“ wird häufig auch die Bezeichnung „Nonprofit-Sektor“ oder „Nonprofit-Bereich“ verwendet.¹ Mit diesen Bezeichnungen soll das weite Spektrum von Organisationen eingeeht werden, die keine Gewinne erwirtschaften und keine öffentlichen Behörden sind. Dazu zählen eingetragene Vereine, gemeinnützige Vereine, Stiftungen, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, Verbraucherorganisationen, Nachbarschaftsvereinigungen, gemeinnützige GmbH, Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen, NGOs und Sportvereine ebenso wie Kirchen, Gewerkschaften, Kindergärten oder Krankenhäuser in freier Trägerschaft (vgl. Anheier et al. 1997: 14).

Ob eine Organisation zum Dritten Sektor gehört, hängt ab von formeller Strukturierung, organisatorischer Unabhängigkeit vom Staat, der fehlenden Gewinnorientierung und der Bedeutung freiwilliger Beiträge (vgl. ebd. 13f.). Nach Birkhölzer et al. (2004: 12) sind weiterhin kennzeichnende Merkmale des sog. Dritten Sektors ein „Vorrang sozialer und/oder gemeinwesenbezogener Zielsetzungen, bürgerschaftliches, unternehmerisches Engagement, gemeinwirtschaftliche Gewinnverwendung und kooperative Organisationsformen“. Organisationen des Dritten Sektors entstehen aus Formen der Selbstorganisation bzw. Selbsthilfe von Bürgern, die sich in dieser Sichtweise von Risiken in der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Situation und/oder Mängeln in der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen betroffen fühlen und das unternehmerische Handeln geht von einer gemeinschaftlichen, kollektiven oder kooperativen Basis aus (vgl. ebd.).

1. Vgl. zur Diskussion und Verwendungsgeschichte dieser Begrifflichkeiten: Weisbrod (1977: 1-10), Salamon/Anheier (1992a: 125-151, 1992b: 267-309, 1999), Salamon (1996: 79ff.), Zimmer (2002), Wex (2004a), Evers (2004), Zimmer/Priller (2004), Maier/Meyer (2009).

Der Dritte Sektor oder Nonprofit-Sektor steht damit als Oberbegriff für den weder gewinnorientierten noch staatlichen Teil einer Volkswirtschaft und umfasst beispielsweise Vereine, Verbände oder gemeinnützige Unternehmen, die nicht gewinnorientiert arbeiten, zugleich aber privatrechtlich organisiert sind. Die Geschichte der Non-Profit-Organisationen hat nach Priller/Zimmer (2001: 14f.) zu drei charakteristischen Grundprinzipien (der Organisationen) des Dritten Sektors geführt: Selbstverwaltung, Subsidiarität und Gemeinwirtschaft. Das besondere Merkmal des Nonprofit-Bereichs ist zudem, dass dort häufig Ehrenamtliche oder freiwillig Engagierte tätig sind.

Anhand dieser Definitionsskizze wird deutlich, dass es lediglich ein vages gemeinsames Verständnis „des Dritten Sektors“ gibt, und bis heute jedoch (aufgrund der großen Heterogenität der Organisationen) keine anschluss- und konsensfähige Definition darüber existiert, was den Dritten Sektor bzw. das Feld der Nonprofit-Organisationen nun tatsächlich spezifisch auszeichnet, was seine eigentlichen Besonderheiten sind (vgl. AK NPO 1998, Hopt et al. 2005: 4).

Der Begriff „Dritter Sektor“ wird allerdings oftmals als nicht präzise genug empfunden, wie bspw. in folgendem Standpunkt des AK NPO (1998: 8f.) zum Ausdruck gebracht wird:

Es fehlt ein begrifflicher Platzhalter zur Bezeichnung all jener Einrichtungen, Verbände und Vereine, die auf eine andere Art und Weise funktionieren als staatliche Verwaltungen- und kommerzielle Wirtschaftsorganisationen, und deren gesellschaftliche Rolle sich weder in der Bereitstellung marktgängiger Güter noch in politischen bzw. bürokratischen Steuerungsleistungen erschöpft.

Zwar sei es inzwischen auch in Deutschland üblich geworden, so unterschiedliche Organisationen wie kommunale Unternehmen, alternative Wirtschaftsbetriebe, Wohlfahrtsverbände, Krankenhäuser, Kirchengemeinden, Selbsthilfegruppen, Sportvereine, internationale Nicht-Regierungs-Organisationen, aber auch politische Kollektivakteure aus der Zivilgesellschaft – wie etwa Gewerkschaften oder Bewegungsorganisationen – unter einen gemeinsamen Terminus zu subsumieren und damit einer eigenen gesellschaftlichen Sphäre jenseits von Markt, Staat und privater Lebenswelt zuzurechnen (vgl. ebd.). Und „doch

bleibt ein un gutes Gefühl, wenn dieses buntscheckige Ensemble zu einem konsistenten gesellschaftlichen Sektor erklärt wird“ (ebd.).²

Hauptursache für das Unbehagen mit dem Etikett „Dritter Sektor“ mag sein, dass die Funktionsbereiche, Koordinationsmechanismen und sozialen Verankerungen von Nonprofit-Organisationen sehr unterschiedlich sind (vgl. ebd.) und das alleinstellende Kriterium – Fehlen einer expliziten Gewinnerzielungsabsicht – unzureichend, vage und auslegungsfähig bleibt. Beyes und Jäger (2005: 13) postulieren daher auch:

Eine theoretische Analyse des heterogenen Feldes der Nonprofit-Organisationen bedarf eines höheren Abstraktionsniveaus, um die unterschiedlichen organisationalen Voraussetzungen für Intervention und Steuerung angemessen beschreiben zu können.

Verschwimmende Grenzen zwischen den Sektoren Markt/Staat/„Dritter Sektor“ tragen dazu bei, dass die Einordnung von NPO in den „Dritten Sektor“ nicht mehr nicht mehr eindeutig ist (vgl. Anheier 2001: 67). Mehr und mehr entstehen Grauzonen, vor allem zwischen Erwerbswirtschaft und Nonprofit-Bereich. „Zwar werden solche Grauzonen als Problemfelder wahrgenommen, ohne jedoch zu erkennen, dass sie weit mehr sind als das, nämlich Vorboten sich ankündigender tiefergehender Veränderungen“ prognostiziert Anheier (ebd.: 68). In diesem Sinne nehme ich in dieser Arbeit Abstand vom Begriff des Dritten Sektors und fokussiere mich auf einzelne NPO. Wie wir jedoch sehen werden, replizieren sich die Probleme damit jedoch nur auf einer niedrigeren Ebene.

2.1.2. Die Ambiguität des NPO-Begriffs

Auch auf der Ebene der einzelnen Organisationen verbleibt eine definitorische Unsicherheit. Analog zur Bezeichnung „Dritter Sektor“ referiert auch die Bezeichnung „Nonprofit-Organisation“ nicht in der Hauptsache, aber doch implizit auf das volkswirtschaftliche Konzept dreier statischer Sektoren der Gesellschaft. Die alternativen Benennungen „Freiwilligenorganisation“, „Verein“, „Dritt-Sektor-Organisation“ oder

2. Einige vertreten jedoch die Meinung, dass der Begriff Dritter Sektor gerade deswegen Vorteile bietet. So verwendet beispielsweise Wallraff (2010: 12) das Konzept des Dritten Sektors weil es „relativ wert- und kulturneutral (vgl. Lewis 2001: 59f.)“ sei und für Evers erschliesst sich der Mehrwert einer so bezeichneten Dritte-Sektor-Forschung durch die multidisziplinäre und internationale Anschlussfähigkeit (Evers 2004: 1).

„NGO“ sind jedoch für die Forschungsfrage nicht präzise genug oder zu einengend, da es eben Kennzeichen des bürgerschaftlichen Engagements ist, dass es in vielfältigen Organisationsformen ausgeübt werden kann.

Die Heterogenität von NPO, sichtbar schon in den unterschiedlichen Trägerschaften, Zielsetzungen sowie Betätigungsformen- und -feldern, zeigt sich vor allem auch in der Größe, den unterschiedlichen Organisationsmustern, Rechtsformen und Mitarbeiter_innenstrukturen (vgl. Simsa 2001: 12). Nonprofit-Organisationen lassen sich grundverschiedenen Engagementbereichen zuordnen. Die jeweiligen Engagementbereiche haben einen unterschiedlich hohen Formalisierungsgrad und die freiwillige, ehrenamtliche Tätigkeit kann in der Wahrnehmung von Ämtern und Funktionen ebenso wie in Formen informeller Mitarbeit bestehen. Gemeinsam ist allen jedoch, dass sie bürgerschaftliches Engagement fördern. „Nonprofit-Organisation“ ist daher für den gegebenen Untersuchungszweck eine nützliche Bezeichnung.

Analog zum Dritten Sektor oder dem Nonprofit-Sektor ist auch der Begriff der NPO häufig problematisiert worden. Gerade die Definition durch Negation ist Gegenstand von Kritik.³ So wird der wirtschafts- (wissenschaftlichen) Bezugsrahmen immer implizit, wenn auch verneint, mitgedacht. Beyes und Jäger (2005a: 18) bringen dieses prägnant auf den Punkt:

Im Begriff NPO und somit im direkten Bezug auf profitorientierte Organisationen scheint sich das traditionelle marktwirtschaftliche Denkmuster zu manifestieren, das in der Managementforschung als Vorverständnis für das Untersuchungsfeld „NPO“ fungiert.

Sieht man einmal von der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht ab: Gibt es überhaupt allgemeine Charakteristika von NPO, die hier zusammengefasst werden könnten? Und wie weit sind Abgrenzungsmerkmale hilfreich, von denen im Zusammenhang mit NPO und dem Nonprofit-Bereich immer wieder gesprochen wird?

Als allgemein anerkannt gelten zumindest die Kriterien des John-Hopkins-Projects (Salamon/Anheier 1996). Intermediäre Vereinigungen können demnach dem Nonprofit-Sektor nur dann zweifelsfrei zugerechnet werden, wenn sie eine Reihe von Strukturmerkmalen auf sich vereinen (s. [Abb. 1](#)). Salamon und Anheier zählen dazu als Kriteri-

3. Vgl. Lohmann (1989), Wex (2003: 52) und auch AK NPO (1998).

en, dass NPO ein Mindestmaß an Organisationsstruktur, sowie Selbstverwaltung, Freiwilligkeit, Unabhängigkeit vom Staat und keine Gewinnerzielungsabsicht aufweisen.

Abb. 1: Strukturmerkmale von Non-Profit-Organisationen

Strukturmerkmale von Non-Profit-Organisationen

nach dem John Hopkins Project

- 1** **FORMELL ORGANISIERT:** Im Gegensatz zu informellen Versammlungen besitzen NPOs eine gewisse Struktur und ein Mindestmaß an Entscheidungsregeln
- 2** **PRIVAT UND ORGANISATORISCH UNABHÄNGIG VOM STAAT:** NPOs sind private, also nicht-staatliche Organisationen, welche sich selbst verwalten
- 3** **NICHT GEWINNAUSSCHÜTTEND UND GEWINNORIENTIERT:** NPOs dürfen zwar Gewinne erwirtschaften, diese müssen aber in der Organisation verbleiben
- 4** **SELBSTVERWALTET:** Entscheidungen werden innerhalb der NPO getroffen, es erfolgt keine Bestimmung von außen
- 5** **FREIWILLIG:** Ohne Zwangsmitgliedschaften (Bspw. Berufsgenossenschaften) Freiwilligkeit bezieht sich sowohl auf Mitarbeiter der NPO als auch auf Mitglieder und deren Beiträge bzw. Spenden.

(vgl. Salamon/Anheier 1999: 34)

Allerdings trifft auch auf Firmen in der ökonomischen Theorie das Merkmal einer „freiwilligen Organisation“ zu, da die Mitgliedschaft nicht auf Zwang beruht oder durch Geburt zugewiesen ist (Nährlich 1998: 226).

Angesichts der Tatsache, dass außer dem Gewinnausschüttungsverbot die anderen Merkmale selten in allen NPO gleichzeitig existieren bzw. auch teilweise einige dieser Merkmale sich zur Beschreibung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen eignen, kann dieses Charakteristikum nach Burla als das trennschärfste Merkmal bezeichnet werden (vgl. Burla 1989: 134 nach Kaltenbrunner 2010: 63) – womit man dann wieder bei dem kritisierten Alleinstellungsmerkmal wäre. Für Burla (ebd.) in seiner Typologie der Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich NPO in Mitglieder-orientierte, dritt-orientierte und öffentlich-orientierte NPO und grenzen sich von For-Profit-Organisationen grundlegend in der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht ab. Dies trifft sowohl auf alle NPO zu, als dass es sie auch eindeutig von gewinnorientierten Unternehmen unterscheidet (ebd. Burla nach Finis-Siegler 2001: 3).⁴

4. Das Merkmal der Nicht-Gewinnorientierung weist allerdings auch der Staat auf (vgl. Nährlich 1998: 226).

Zudem zeichnen sich nach Zimmer viele NPO durch besondere Formen der Finanzierung, vor allen Dingen aus mehreren Finanzierungs-Quellen, aus. Sie sind durch eine stärkere Einflussnahme externer Akteure bestimmt und haben im Vergleich zu For-Profit-Organisationen eine weitaus geringere Rationalisierungsfähigkeit bei der Produktion ihrer Güter, was sich auch durch die mangelnde Möglichkeit des Einsatzes von Großtechnologien auszeichnet (Zimmer 1996: 147ff). Zimmer (1996: 147ff) streicht zudem heraus, dass Nonprofit-Organisationen meist mehrere weit gefasste Ziele (wie z.B. Umweltschutz) verfolgen, die schwerer zu operationalisieren sind als Gewinnziele von Unternehmen. Dabei können innerhalb der NPO höchst unterschiedliche Auffassungen über die Erreichung dieser Ziele angestrebt werden, was die Evaluierung erschwert.

Mason (1984: 21f.) weist auf den ausgeprägten sozialen Charakter als eine Besonderheit von Nonprofit-Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, hin. Auch die Rolle der Mitarbeitenden ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu Organisationen in Staat und Wirtschaft. Das zentrale Instrument der Nonprofit-Organisationen „is volunteerism produced by persuasion“ (ebd.). Hervorzuheben ist hier die positive Identifikation sowohl haupt- als auch ehrenamtlicher Mitarbeiter_innen mit der NPO und ihren Zielen (vgl. auch Bode/Frantz 2009) sowie die Bedeutung demokratischer Beteiligungsprozesse:

Während bei Unternehmen die Eigenkapitalgeber die Ziele festlegen und die interne Willensbildung hierarchisch von oben nach unten verläuft, werden die Ziele in NPO von den Mitgliedern festgelegt. Die Willensbildung verläuft so demokratisch und partizipativ von unten nach oben. (Nährlich 1998: 226)

Dies weist den Mitgestaltungsmöglichkeiten von Freiwilligen weit mehr als nur randständige Rolle in der Charakterisierung von Nonprofit-Organisationen zu. Darüber hinaus geht Mason davon aus, dass die Basis an Ressourcen für NPO größer und weniger limitiert. Mason unterstreicht allerdings auch, dass NPO dementsprechend komplexer gestaltet sind als ihre Gegenstücke aus der Wirtschaft.

Ein weiteres Spezifikum in dieser Sphäre ist das besondere Verhältnis von NPO zu ihren Mitgliedern (vgl. Horch 1995, Wex 2003: 54). So sind mitgliedschaftliche Elemente in den meisten Typen von NPO

erhalten.⁵ Diese zeichnen sich nach Horchs Skizze des analytischen Idealtypus der demokratischen ehrenamtlichen, freiwilligen Vereinigung durch folgende Merkmale aus (vgl. Heinemann/Horch 1981:124f., Horch 1985: 259ff., 1992):

- Interessenvereinigung
- Autonomie
- Freiwilligkeit
- Ehrenamtlichkeit
- Demokratie

Damit drückt sich aus, dass die NPO sich an den Interessen der Mitglieder orientiert und stark von diesen abhängig ist. Gleichzeitig wird sie von den Mitgliedern getragen und ihre Autonomie drückt sich auch darin aus, dass sie unabhängig vom Staat ist. Die Mitgliedschaft beruht auf einer freiwilligen Entscheidung und nicht auf rechtlicher Verpflichtung oder Zwang. Dieses Verhältnis verweist auf das Problem der Einbindung der Mitglieder. Die Mitarbeit in den Vereinigungen ist unbezahlt, sie besitzt für die Vereinigungen eine große Bedeutung und entsteht ohne reziproke materielle Gegenleistung (als Transfer im weitesten Sinne) (vgl. Horch 1992: 126). Die Entscheidungsstrukturen sind demokratisch.

Dieser von Horch skizzierte Idealtypus findet sich nicht in allen Beziehungsmustern von NPO und ihren Mitgliedern wieder. Gleichzeitig ist freiwillige bzw. ehrenamtliche Arbeit auch nicht beschränkt auf Non-profit-Organisationen, sondern findet sich auch in anderen Organisationsformen (vgl. Zimmer/Nährlich 1993b: 354). Beispiele für hybride Organisationsformen wären „soziale Unternehmen“ wie [Fairnopoly](#) oder das [Miniatur-Wunderland Hamburg](#), ein kommerziell betriebener Freizeitpark, der durch Ehrenamtliche errichtet und Instand gehalten wird. Ebenfalls eine Zwischenform stellt die Funktion von ehrenamtlichen Bürgermeister_innen dar.

Hingegen kann das Charakteristikum der Zwangsmitgliedschaft („Nicht-Freiwilligkeit“) nicht nur für Staat und Familie, sondern auch für manche Verbände festgestellt werden (vgl. Nährlich 1998: 226). Auch wenn nach außen häufig nicht so sichtbar, spielen Solidarität, Transparenz, demokratische Verfasstheit und das Selbstverständnis als Teil der demokratischen Zivilgesellschaft eine wichtige Rolle für den

5. Ausnahmen sind meist ThinkTanks, Stiftungen, gGmbH etc.

Umgang mit freiwillig Engagierten. Kaltenbrunner spricht hierbei auch von der „Performance“ der NPO (Kaltenbrunner 2010: 180).

Über alle Unterschiede hinweg ist die Mitarbeit von Freiwilligen und die besondere Eigentypik durch die Einflüsse der Freiwilligen, durch den jeweiligen Entstehungskontext und die Organisationskultur kennzeichnend für NPO. Wex betont daher, dass bei der Betrachtung der Besonderheiten von NPO nicht die Ergebnisse, sondern die Mittel und die Art und Weise ihrer Verwendung im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen sollten:

Die Besonderheiten der NPO liegen dabei eher im Input und vor allem im „Throughput“ als der organisationalen Art der Bearbeitung und weniger im Output der Organisation“. (Wex 2003: 53)

Dieses „Throughput“ drückt sich bei den NPO häufig in der Verwendung und in der Art und Weise der Leistungserstellung aus: „And the clearest of the differences is not in their activities or goals but rather in the social tools they employ.“ (Levitt 1973: 50). Der Unterschied zwischen For-Profit- und Nonprofit-Organisationen liegt demnach nicht bei der Gewinnerzielung, sondern in der Verwendung der erzielten Gewinne (vgl. Horch 1995: 285) und im sozialen Gefüge und in der Mission.

Weitaus fruchtbarer ist daher die Suche nach den Besonderheiten in Funktion und sozialem Gefüge von NPO, die sich weniger durch Zahlen und Statuten ausdrücken, die aber nichtsdestotrotz konstituierend für NPO sind und ihr Wesen beschreiben. So ist beispielsweise immer wieder die Rede von den besonderen ökonomischen und politischen Rationalitäten oder davon, dass Nonprofit-Organisationen auf eine spezielle Weise sozial eingebettet sind. Diese Perspektive zielt bewusst auf die Unterschiede zu For-Profit-Organisationen und sucht ein Surrogat für die (angenommene) fehlende Gewinnerzielungsabsicht. Der Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen unterstreicht, dass vielfach davon ausgegangen wird,

dass Nonprofit-Organisationen eine besondere Form kollektiver Ziele verfolgen und dazu zumindest teilweise besondere Mittel einsetzen. Die Ziele ergeben sich, so eine weit verbreitete Auffassung, aus direkten Vereinbarungen über gemeinsame, von der Sache her verbindlichen Handlungsorientierungen, die das soziale

und wirtschaftliche Wohlergehen sei es einer bestimmten Gruppe, sei es der gesamten Gesellschaft betreffen. (AK NPO 2003: 2)

Allerdings scheint sich auch die Rede von den Besonderheiten in mancher Diskussion zu verselbständigen und vernachlässigt die Tatsache, dass die Unterschiede zwischen einzelnen Organisationen innerhalb des NPO-Spektrums möglicherweise größer sein können als die zwischen einigen Nonprofit- und Profit-Organisationen.

Zusammengefasst scheinen die Besonderheiten und Stärken von Nonprofit-Organisationen in ihrem individuell maßgeschneiderten Mix an Handlungs- und Koordinationsmustern zu liegen und in der angenommenen hohen Bedeutung von Werten, die sich in der „Nonprofit-Mission“ (vgl. Theuvsen 2003) zu einem Ziel formulieren.

2.1.3. NPO als Familienähnlichkeit

In vielen Fällen wird eine Mischung oben genannter Merkmale plus einem wie auch immer ausgeprägten relevanten Anteil an Freiwilligkeit die Spezifität der NPO ausmachen. Es fällt jedoch auf, dass über das Wesen dieser Besonderheiten kein allgemeines Verständnis hergestellt werden kann. Der Vorschlag des Arbeitskreises Nonprofit-Organisationen zum Umgang mit den Charakteristika von NPO sieht daher vor, die „Sphären der Besonderheit“ durch eine Betrachtung organisationaler Strukturmerkmale zu erfassen (AK NPO 1998: 3f).

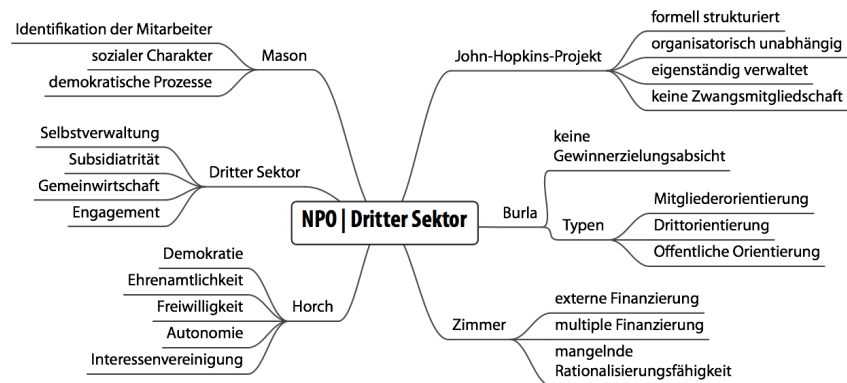
Ein solches Vorgehen ähnelt dem Ansatz der Familienähnlichkeit, wie ihn beispielsweise Tully beschreibt:

When we look at the uses of a general term what we see is not a determinate set of essential features that could be abstracted from practice and set out in a theory along with rules for their application. We do not find a set of features that make us use the same word for all cases but rather an open-ended family of uses that resemble one another in various ways. We 'see a complicated network of similarities overlapping and criss-crossing: sometimes overall similarities, sometimes similarities of detail' and these 'family resemblances'

among uses of a concept change over time in the course of human conversation. (Tully 2002: 543)⁶

In diesem Sinne sollen Nonprofit-Organisationen hier verstanden werden als eine Familie von Merkmalen, die sich aus der Literatur ergeben und in Abb. 2 zusammengefasst sind. Eine NPO muss dabei nicht jedes dieser Merkmale aufweisen, um zur Familie dazuzugehören. Weiterhin sind die Merkmale keine binären Variablen im Sinne eines Entweder/Oder, sondern graduelle Kategorien, die mehr oder weniger erfüllt sein können.

Abb. 2: Merkmale der Familienähnlichkeit von NPO



Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Verständnis wird zum einen der Verschiedenheit von Nonprofit-Organisationen als dem Ort des bürgerschaftlichen Engagements gerecht und bedingt auch den häufig betonten „Eigensinn“ des bürgerschaftlichen Engagements. Zum anderen rückt es aber auch die widersprüchliche und heterogene Verfasstheit von NPO ins Zentrum. NPO sind eigentümlich und gehorchen einem Mix aus organisationalen Koordinationsmechanismen. So kennzeichnet NPO eine

Durchmischung von Bürokratie, Konkurrenz, informeller Kommunikation und Solidarität – eine Konstellation, die ja laut Wolfgang Seibel (1992) zu dilettantischen Organisationsroutinen führt, zugleich aber wohl der „natürliche“ Nährboden für die Reproduktion intermediärer Vereinigungen [ist]. (AK NPO 1998: 5)

Gerade weil NPO so vielschichtig sind, ist die Ko-Existenz von Freiwilligenmanagement und bürgerschaftlichem Engagement besonders

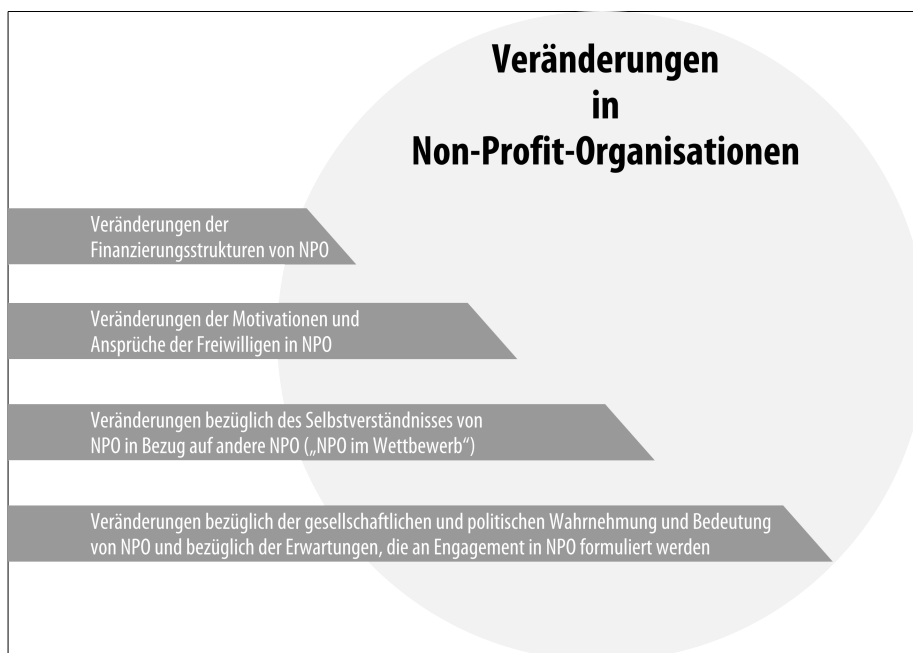
6. Für die Übertragung in die qualitative und quantitative Methodenlehre siehe auch den Aufsatz von Collier/Mahon (1993).

interessant und vom Ausgang her ungewiss. Deswegen eignet sich dieses Verständnis schließlich auch als Matrix für die folgende Untersuchung.

2.2. Nonprofit-Organisationen im Wandel

Der Nonprofit-Sektor macht tiefgreifende Veränderungen durch (Rauschenbach et al. 1995; Beher et al. 2000; Mutz 2001: 18f.; Klages 2003: 307, Sebaldt 2007). Einige dieser Veränderungen sind für mein Untersuchungsinteresse von herausgehobener Bedeutung. In diesem Abschnitt möchte ich schlaglichtartig herausarbeiten, wie dieser Wandel das Zusammenwirken von bürgerschaftlichem Engagement und Freiwilligenmanagement beeinflusst, welches ich dann im Hauptteil der Arbeit näher untersuchen möchte. Zusammengefasst handelt es sich um Veränderungen in vier Bereichen: der Finanzierungsstruktur, Motivation und Ansprüchen der Freiwilligen, dem Verhältnis zwischen NPO, und der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Engagement in NPO.

Abb. 3: Veränderungen in NPO



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.1. Ressourcenknappheit

Wie weiter oben herausgearbeitet wurde, ist das kennzeichnende Element einer NPO, dass sie nicht die Absicht hat, Gewinn zu erzielen. Prägnant lässt sich dies auf die Formel bringen: „Money is a means in the voluntary sector while in business it is an end“ (Mason 1984: 21). Dies ist aber nicht damit zu verwechseln, dass NPO nicht an Geld interessiert wären. Geld entwickelt sich für viele NPO zu einer knapper werdenden Ressource (vgl. Jessen 1998) und damit steigt sein Stellenwert. Dies liegt zum einen an dem Wandel der Finanzierungsquellen. Seit den 1990er-Jahren verändert sich der Nonprofit-Sektor (vgl. Sachße 2011). Unter anderem aufgrund der Verknappung öffentlicher Fördermittel und der zunehmenden Konkurrenz um Ressourcen wird wirtschaftliches Handeln für einen Großteil der Nonprofit-Organisationen immer wichtiger (Manderscheid 2003; Nährlich/Zimmer 2000). Bedingt durch den Rückzug öffentlicher Trägerschaften sind NPO immer mehr auf private, d.h. freiwillige (individuelle oder korporative) Finanzierungsquellen angewiesen. Daraus resultieren der wirtschaftlichere Umgang mit den vorhandenen Ressourcen wie auch veränderten Strategien der Mittelbeschaffung (vgl. Jessen 1998).

In den Modi der Finanzierung des Nonprofit-Bereichs kommt es somit zu erheblichen Veränderungen mit deutlichen Einflüssen auf das Innere der NPO (Rauschenbach et al. 1995; Heinze et al. 1997: 242ff.). Vor allem der Bereich der sozialen Dienstleistungen, und hier besonders die großen Wohlfahrtsverbände haben sich zunehmend ökonomisiert. Die „staatlich forcierte Trägerkonkurrenz“ (Wohlfahrt 2003: 21) verstärkt die Dienstleistungsphilosophie (vgl. Manderscheid 2003: 76f.) und führt dazu, „dass sich im Sozialsektor eine Sozialwirtschaft zu entwickeln beginnt, in der sich die traditionellen subsidiären Leistungserbringer zu (Sozial)Unternehmen transformieren.“ (Wohlfahrt 2003: 20). So versuchen die Sozialverbände, angesichts wegbrechender öffentlicher Finanzierungen auf eigenen Beinen zu stehen.

Auch die Vermarktung des eigenen „guten Namens“ ist zu einer Einnahmequelle und Finanzierungsmöglichkeit geworden, die noch vor einigen Jahren von vielen NPO nicht in Betracht gezogen worden wäre. Eine solche Finanzierungsstrategie hätte vermutlich als moralisch fragwürdig gegolten, weil sie nicht dem Anspruch widerspricht, nicht an Gewinn interessiert zu sein. Außenauftritte von NPO sind zunehmend von Marketing-Ideen geprägt. Fundraising, Sponsoring und die Ver-

marktung der Organisation nehmen an Bedeutung zu und es kommt verstärkt zu kommerziellen (Neben-) Aktivitäten (vgl. Kaltenbrunner 2010: 89). Markante Beispiele für die Ausweitung des Merchandising von NPO wären etwa der [Greenpeace-Shop](#), in dem man die zu Taschen verarbeiteten Banner und Transparente vergangener Protestaktionen erwerben kann oder die Kooperation zwischen [WWF und der Biermarke Krombacher](#) zwecks Regenwald-Schutz. So kooperiert der [WWF auch mit Edeka](#). Und der [NABU](#) gibt zusammen mit der Volkswagen Bank eine Visa-Kreditkarte heraus.

Wie hier am Beispiel prominenter Umweltverbände aufgezeigt, versuchen viele NPO abseits herkömmlicher Wege neue Finanzmittel zu erschließen, mit der Folge, dass sie in einigen Bereichen selbst unternehmensähnlich werden und die Unterscheidung zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisation schwerfällt. Das Denken in Zahlen und materiellen Werten bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das innere Gefüge und auf das Verhalten der NPO. Diese Veränderungen strahlen auf andere NPO aus (vgl. Kapitel [2.2.3](#)). Kaltenbrunner beschreibt, dass sich NPO zunehmend von einer überschaubaren Gesinnungsgemeinschaft zu einem Semi-Dienstleistungsbetrieb wandeln (vgl. auch Friedrich/Puxi 1994: 53ff.; Pankoke 1996: 34ff. nach Kaltenbrunner 2010: 89f). In jüngerer Zeit tendieren viele Nonprofit-Organisationen dazu, sich zu „ganz normalen Unternehmen zu entwickeln“ (AK NPO 2003: 4) und sich von den ursprünglichen Mitgliederpräferenzen zu entfernen (Horch 1995).

Den diagnostizierten Effizienz- und Funktionalitätsproblemen vieler Nonprofit-Organisationen (Anheier 1999; Meyer/Zucker 1989; Seibel 1992) soll durch Übernahme von Steuerungsinstrumenten und -konzepten aus der Managementlehre entgegengetreten werden (Siebart 2006). Aus dieser „Intensivierung marktförmiger Koordinationslogiken“ (Kolland/Oberbauer 2006: 155) resultierte für viele Nonprofit-Organisationen eine verstärkte betriebswirtschaftliche Profilierung (vgl. ebd; Liebig 2005) und damit auch der verstärkte Einsatz des Instruments Freiwilligenmanagement (Biedermann 2002: 79). Viele NPO sind aufgrund der schmalen Finanzgrundlage in stärkerem Maße als bisher auf mitarbeitende Freiwillige angewiesen und stehen gleichzeitig vor der Herausforderung, sich zu öffnen und zu modernisieren. Sie müssen versuchen, die zum Teil deutlich veränderten Erwartungen der Freiwilligen mit den Zielen der Organisation zu

verbinden und deren Engagement zu einem Gewinn für beide Seiten zu machen (Biedermann 2000: 107 f.).

Eine mit Wachsamkeit beobachtete Entwicklung dabei ist die zunehmende Inwertsetzung oder „Monetarisierung“ im Sinne einer geldmäßigen Bewertung erbrachter Leistung beim freiwilligen Engagement in NPO (Farago/Ammann 2006). Marktwirtschaftliche Argumentationsmuster gewinnen an Einfluss in Nonprofit-Organisationen. Mehr und mehr kommen auch Bereiche im Inneren der NPO unter wirtschaftliche Rechtfertigungszwänge. NPO sind einem Leistungsdruck ausgesetzt und stehen unter Zugzwang, sich zu professionalisieren. Sie sollen nach betriebswirtschaftlicher Logik funktionieren. Die Forschung hat hierzu das Stichwort „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Nonprofit-Organisationen geprägt (Wex 2004a; Maier/Meyer 2009).

Diese „GmbHisierung“ als Prozessbeschreibung ist besonders für die größeren Wohlfahrtsverbände zutreffend und verläuft nicht ohne Reibungsverluste, wie Kegel im folgenden beschreibt:

Sie stärken ihre Marktorientierung und ihre Konkurrenzfähigkeit, setzen auf wirtschaftliche Effizienz und werden damit immer weniger unterscheidbar von erwerbswirtschaftlichen Konkurrenzunternehmen auf dem Markt. Hier ergeben sich große Veränderungen in der Organisationskultur. Insbesondere kommen die Vorstellungen der Idealvereine, die in der Satzung beschrieben werden unter die wirtschafts-effizienten Räder. (Kegel 2009: 56).

NPO stehen unter dem Druck, ihre Organisation und Leistungserbringung zu professionalisieren (Kaltenbrunner 2010: 89). Hierbei kommt es zu einer Verrechtlichung und Verregelung durch Rechts-, Verwaltungs- und Steuerverordnungen. Zusätzlich werden die Leistungen kommerzialisiert. Auch macht sich innerhalb von NPO eine gewisse Ausbreitung einer Dienstleistungsphilosophie bemerkbar, die nicht nur, aber auch zunehmend von Adressat_innen des Engagements eingefordert wird.

Zusammenfassend zeigen all diese Entwicklungen, dass – nicht nur im sozialen NPO-Sektor sondern sektorenübergreifend – die marktwirtschaftliche Gedankenwelt Einzug in die Nonprofit-Organisationen

erhalten hat⁷ und die Grenzen zum Wirkungsbereich der Wirtschaft nicht mehr trennscharf sind. Nonprofit-Organisationen stehen – wie dargelegt – immer häufiger vor der Notwendigkeit, im Wettbewerb bestehen und betriebswirtschaftlich funktionieren zu müssen. Im Zuge dieser Entwicklung steigt auch das Interesse an fachlich kompetenten und qualifizierten Ehrenamtlichen, die in der Lage sind, mit ihrer freiwilligen Arbeit der Organisation einen Mehrwert zu erbringen. Ehrenamtliche laufen nicht wie bis noch vor einigen Jahren „einfach so“ nebenher mit, sondern entwickeln sich für manche NPO zu einer geldwerten Ressource. Dies kann soweit gehen – und dies ist als weiteres ökonomisches Symptom bereits in einigen NPO zu beobachten – dass Freiwillige als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen NPO eingeschätzt und strategisch eingesetzt werden. Beispielsweise werben Seniorenheime gezielt damit, dass Ehrenamtliche sich bei ihnen engagieren und dass damit die Qualität verbessert würde.⁸ Wie Seidel dies folgerichtig für die Personalwirtschaft innerhalb der Sozialwirtschaft (der Freien Wohlfahrtspflege) analysiert, ist „der einzige initiationsgeschützte Wettbewerbsfaktor (...) die Qualität der Mitarbeiter, ihre Fähigkeit zu lernen und sich zu entwickeln sowie ihre Bereitschaft, diese Fähigkeiten für die Ziele des Unternehmens einzusetzen“ (Seidel 2000 nach Brückers 2003: 67).

Die ehrenamtlich Helfenden haben demnach auch für die Profilbildung und Außendarstellung vieler Nonprofit-Organisationen eine große Bedeutung und stellen einen Statusgewinn sowie einen Qualitätsvorteil gegenüber anderen sozialen Dienstleistern dar. Gerade angesichts der Tatsache, dass die großen, etablierten, und inzwischen häufig sehr professionell und hierarchisch organisierten Großorganisationen im Nonprofit-Bereich unter einem erheblichen Schwinden des freiwilligen, kostenlos geleisteten Engagements leiden, wächst der Stellenwert qualifizierter Freiwilliger und des professionellen Umgangs mit diesen Freiwilligen innerhalb von NPO. Wie Gmür feststellt, bestimmt das Qualifikationsprofil der Gesuchten nicht nur die Fähigkeiten und Fachkenntnisse der neuen Freiwilligen oder Hauptamtlichen, sondern es prägt Weltbilder und Werthaltungen:

So rekrutieren z.B. Wohlfahrtsverbände zunehmend auch Betriebswirte für ihre Verwaltungstätigkeit, weil

7. Stichwort „Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“ (Rauschenbach et al. 1995)

8. Als Beispiele seien genannt: das [Seniorenheim Bruck](#), [Mainzer Altenheim](#), [Caritas Altenheim Altenfurt](#), [Seniorenstift Kaufering](#)

sie zunehmenden Finanzengpässen mit verstärktem Effizienzdenken begegnen wollen. Anreizsysteme umfassen alle materiellen wie nicht-materiellen Belohnungen, die eine Organisation vergibt. Sie prägen die Arbeitskultur, je nachdem, welche Kriterien beispielsweise für einen Aufstieg innerhalb der Organisation entscheidend sind: Zuverlässigkeit, Engagement, Leistung oder Loyalität? (Gmür 1999: 16)

Aber die NPO befinden sich nicht nur im Wettbewerb mit Profit-Organisationen und können dabei – beispielsweise im sozialwirtschaftlichen Sektor – die ehrenamtliche Tätigkeit als Bonus gegenüber ihren Kund_innen in die Waagschale werfen. Angesichts der Tatsache, dass jede vierte NPO erst im Zeitraum von 1989 bis 1998 entstanden ist (vgl. Priller/Zimmer 2001 nach Deutscher Bundestag 2002: 71) spielt auch der Wettbewerb um neue freiwillig Engagierte zur Beibehaltung des Tagesgeschäfts und zum Erreichen des Vereinigungs-/Satzungsziels eine nicht zu unterschätzende Rolle.

2.2.2. Die Motivation der Freiwilligen

In den letzten Jahren hat sich auch die Motivation der Freiwilligen und ihr Anspruch an ein Engagement rapide verändert. Damit zusammenhängend hat sich auch die Art und Weise, wie Menschen sich engagieren (Organisierungsgrad, Form, Dauer etc.) gewandelt. Diese Veränderungen sind inzwischen gut ergründet und kartographiert.⁹ Im Kern wird Engagement kurzlebiger, spontaner, verdichtet sich weniger in großen Organisationen und ist stärker am eigenen Nutzen orientiert. Im Einzelnen bedeutet dies einen „Wertewandel“ (vgl. Klages 1988, 1993; Klages/Gensicke 1999), der sich durch drei Punkte charakterisieren lässt:

- Bedeutungsverlust von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Gunsten einer individualistisch-hedonistischen Orientierung
- zunehmend komplexere, heterogene Wertemuster (steigender Pluralismus und Individualismus) und

9. Vgl. hierzu grundlegend die Freiwilligensurveys 1999-2009 (von Rosenbladt 2001; Gensicke et al. 2006; Gensicke/Geiss 2010), die Erkenntnisse der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ (Deutscher Bundestag 2002) sowie Klages (2003) und Böhle (2001). Für die historische Einordnung deutscher Motivlagen Sachße (2011) und Olk (1989). Darüber hinaus interessante Aspekte bietet Gensicke (2004). Für den internationalen Blickwinkel empfehlen sich beispielsweise Czech/Hajji (2012) und Lasby (2004).

- Subjektivierung der sozialen Strukturen und abnehmende Identifikationsmöglichkeiten (vgl. Klages 1988, 1993 nach Kaltenbrunner 2010: 89)

Im Ergebnis sind Pflicht- und Akzeptanzwerte (Klages 1993; Klages/Gensicke 1999) wie Ordnungsliebe, Verantwortungsgefühl, Pünktlichkeit und Fleiß weniger selbstverständlich. Einstellungen wie Altruismus und Solidarität sind keine gesellschaftlich sanktionierten Verhaltensweisen mehr, sondern müssen begründet und erklärt, zum Teil auch gegen Unverständnis verteidigt werden. Für den Lebenslauf wird freiwilliges, unentgeltliches Engagement gleichwohl immer wichtiger. Engagement wird zum Biographie-Punkt, zur Möglichkeit von Kompetenzgewinn. Es gleicht sich darin dem Praktikum, dem Freiwilligendienst (auch als Zivildienstersatz) sowie den Ein-Euro-Jobs an. Mit diesen Betätigungsformen teilt Engagement darüber hinaus Schnittmengen in Bezug auf Freiwilligkeit, Zusätzlichkeit und Unentgeltlichkeit.

Engagement kann zugleich als Sprungbrett in den wachsenden NPO-Arbeitsmarkt dienen (Frantz 2002, 2005, Beher et al. 2008). Hier verwischen die Grenzen zwischen Arbeitswelt und Freizeit einmal mehr. Parallelen zum Wandel des Arbeitsbegriffs allgemein werden deutlich. Engagement ist kein Selbstzweck mehr, sondern zieht seine Legitimation auch aus den berufsrelevanten Kompetenzen und beruflichen Handlungskompetenzen, die es vermittelt. NPO dienen damit als Erprobungsraum und als Qualifikation und Ertüchtigung für den Arbeitsmarkt. Deutlich wird dies unter anderem an der zunehmenden Nachfrage nach Kompetenznachweisen und dem verstärkten Aufkommen von Kompetenzbilanzen.

Im Zusammenhang mit dem diagnostizierten Wertewandel oder gar Werteverlust erklärt sich auch die gegenwärtige Konjunktur von Begriffen wie Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement in der politischen Arena. Die Hoffnungen auf eine Re-Aktivierung sozialer Teilhabe (Möller 2002: 30) und den Erhalt von Gemeinsinn (Stichwort Kommunitarismusdebatte, Kommunitarismus als Leitideologie) führen zu einer starken Aufwertung von Bürgerschaftlichem Engagement und prägen den Diskurs zu Bürgergesellschaft (Gensicke 2004: 56ff.; Klages/Gensicke 1999; Bode et al. 2009). Dies, sowie sicher auch der Einfluss der neuen sozialen Bewegungen auf die Betätigung junger Menschen und die Salonfähigkeit von Protestkultur führen zu einer

veränderten gesellschaftlichen Wahrnehmung. Bürgerschaftlichem Engagement wird gesamtgesellschaftlich eine andere Tatkraft zugesprochen als dies noch dem Ehrenamt des letzten Jahrhunderts vergönnt war. Gleichzeitig wird die individuelle freiwillige Tätigkeit des/der Einzelnen jedoch auch stark im Kontext von Freizeit- und Lebensgestaltung betrachtet und vor allen Dingen in Bezug auf ihre arbeitsmarktbiographischen Komponenten beurteilt.

Unstrittig ist jedoch, dass mehr und mehr Freiwillige ihrer unbezahlten Tätigkeit in NPO eine Relevanz für die Jobsuche zusprechen, wie auch im Freiwilligensurvey 2009 besonders deutlich wurde (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009, 2010). Und auch die Nonprofit-Organisationen nutzen unentgeltliches Probearbeiten in Form eines freiwilligen Engagements als Rekrutierungsweg (vgl. Frantz 2005, 2011; Behr et al. 2008; Grobe 2011). Von der Warte der NPO aus gesehen sind einige der Freiwilligen von heute die Angestellten von morgen. Auch aus Sicht der Freiwilligen wird die unentgeltliche Tätigkeit mehr und mehr als Sprungbrett in den Job verstanden, sei es durch Kompetenzgewinne oder aufgrund der dort geknüpften Kontakte. Mehr und mehr Anerkennung erfährt die freiwillige Tätigkeit auch in biographischen Brückensituationen wie bspw. nach der Ausbildung, nach dem Abitur, nach der Elternzeit. Für die engagierten Bürger_innen nehmen Engagement-Erfahrungen und dadurch erworbene Qualifikationen einen immer höheren Stellenwert im Lebenslauf ein und Engagement wird als individueller Bildungsfaktor begriffen (Hansen 2008: 36f). Die Frage der Freiwilligen nach dem persönlichen und individuellen Nutzen des ausgeübten Engagements wird immer häufiger mit dem möglichen oder geplanten Erwerb zusätzlicher beruflicher Kompetenzen beantwortet. Die Ergebnisse der Freiwilligensurveys 1999-2009 zeigen zudem, dass das Engagement als Lernfeld, in dem man eigene Kenntnisse und Erfahrungen durch informelle Lernprozesse erweitern kann, immer wichtiger wird. Zum Beispiel um rhetorische Fertigkeiten zu erwerben oder die Fähigkeit, in Konflikten zu vermitteln und Gruppen zu moderieren (vgl. Gensicke et al. 2006: 35). Oder auch die Fähigkeit, ein Projekt zu organisieren und zum erfolgreichen Ende zu bringen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, wird als Ergebnis eines Engagements erkannt (ebd.):

Viele Tätigkeiten im bürgerschaftlichen Engagement vermitteln diese Fertigkeiten: Der Beitrag bürgerschaftlichen Engagements zum Kompetenzerwerb kann

somit auch ein ergänzender Beitrag zum Erwerb beruflicher Schlüsselqualifikationen sein. Daneben vermitteln zahlreiche freiwillige Tätigkeiten aber auch konkrete Kenntnisse und Qualifikationen, die für bestimmte Berufsfelder relevant sind. (Gensicke et al. 2006: 35)

In vielen Vereinen und Verbänden erhalten Engagierte Nachweise und Bescheinigungen über ihre ehrenamtlich erworbenen Kompetenzen ausgestellt, Engagement-Nachweise werden in einigen Bundesländern den Schulzeugnissen beigelegt und es entstehen sogenannte Kompetenzbilanzen, geeignet und gedacht auch zur Anwendung bei der nächsten Bewerbung auf dem regulären Arbeitsmarkt. Zum Teil wird von den NPO ganz gezielt mit der Aussicht auf Lernzuwachs zum Engagement geworben. In solchen NPO werden vorrangig freiwillige Helferinnen und Helfer eingesetzt, die vorher umfassend qualifiziert worden sind. Ehrenamtliches Engagement ist (damit) einem Betriebspraktikum nicht mehr unähnlich, beide Seiten haben die Möglichkeit die Arbeitsweise der jeweils anderen kennenzulernen, lebenslauftechnische Relevanz inklusive. In manchen Nonprofit-Organisationen gibt es inzwischen auch „Bewerbungen“ um Ehrenämter, oder „Vorstellungsgespräche“, „Einstellungsgespräche“ und „Zwischenbeurteilungen“ im freiwilligen Engagement, womit die Wortwahl eindeutig der ökonomischen Logik (ent-)spricht und sich in diesen Artefakten äußert.

2.2.3. Wettbewerb und Anpassungsdruck unter NPO

Konkurrenz und Kooperation sind neue Strukturmerkmale, die die Landschaft des Engagements in den letzten 20 Jahren nachhaltig verändert haben. Mehr und mehr NPO entstehen, kommen neu auf den „Markt“ und verschärfen den Wettbewerb in der NPO-Szene selbst um neue Freiwillige, Ideen, Orte, Finanzierungen und eben auch um Engagementformen und innovative Angebote und Ansprachemöglichkeiten (vgl. Sprengel 2007; Neumann 2004: 19f.; Olk 2004: 7). Eine Befragung von mehr als 2000 Nonprofit-Organisationen zeigte, dass jede Vierte erst im Zeitraum von 1989 bis 1998 entstanden ist (Priller/Zimmer 2001). So finden sich die Nonprofit-Organisationen trotz eines konjunkturellen Aufschwungs des Ehrenamts im Wettbewerb mit vielen anderen NPO um die knappe Zeit der Freiwilligen, sowie um mediale Aufmerksamkeit, Spenden, und Fördermittel. Im Wettbewerb um

ehrenamtliches Engagement müssen sich die NPO daher „fit machen“ (vgl. Zimmer/Vilain 2005)

Nicht nur die schlichte Menge an NPO führt zum Wettbewerb, sondern auch die oben angedeuteten neuen bzw. erweiterten Ansprüche der Freiwilligen an ihre unentgeltliche Mitarbeit. Besonders zu erwähnen sei hier noch die Bedeutung von Qualifizierungen. Sowohl für die NPO steigt der Bedarf an qualifizierten Freiwilligen, als auch für die Freiwilligen selbst die Bedeutung von Qualifizierung durch das Ehrenamt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009, 2010). Viele NPO haben in den letzten Jahren jedoch Probleme, Freiwillige zu finden. Vor allem etablierte und alteingesessene, große/größere Vereine und Verbände berichten von teils dramatischen Rekrutierungsschwierigkeiten und blicken angesichts des bereits eingeläuteten demographischen Wandels und einer sich noch verschärfenden Landflucht besorgt in die Zukunft (Leif 2004: 51; Priller/Zimmer 2001: 199-228; Wohlfahrt 2003: 20-26).

Zum Teil brechen Aufgaben, die für gewöhnlich von Ehrenamtlichen übernommen worden sind, ersatzlos weg, mit zum Teil drastischen Einschnitten für das gesellschaftliche Leben in der Region und zum Teil auch die Versorgung wie am Beispiel der freiwilligen Feuerwehren, der Büchereien oder in sozialen Einrichtungen sichtbar wird. Gleichzeitig nimmt die Fähigkeit zur Bindung und Gewinnung von Engagement ab. Für die Verbände und Großorganisationen wird dies dadurch begründet, dass ein punktuelles, kurzfristiges, lediglich projektbezogenes und befristetes Mitwirken kaum oder nur erschwert möglich ist (Wohlfahrt 2003: 26). Zurückgeführt wird dies auf die überkommenen Mitglieder- und Organisationsstrukturen und die mangelnde Fähigkeit, gewandelte Motive und Wertvorstellungen in die Organisationskultur zu übernehmen (ebd.). Dies ist aber nicht der einzige und möglicherweise auch nicht der ausschlaggebende Grund, warum die Verbände mit der Förderung und Betreuung freiwilligen Engagements überfordert sind:

Die Fähigkeit von verbandlichen Großorganisationen, das Potenzial ehrenamtlichen Engagements an sich zu binden und im Sinne eigener Ziele zu organisieren, nimmt nach Einschätzung einiger Verbände tendenziell zugunsten nichtorganisierter Träger und selbstorganisierter Gruppen ab. (ebd.)

Bindung und Rekrutierung gewinnen organisationsintern dementsprechend immens an Bedeutung. Doch auch die kleineren NPO verändern die bisherigen Modi des Umgangs mit ihren Freiwilligen und modernisieren und professionalisieren sich in diesem Bereich. Dies verändert die Welt des Engagements einschneidend.

Entgegen dieser von NPO häufig geführten Rhetorik, dass sich die Organisation den Wünschen der Freiwilligen anpasse, stellt sich bei näherer Betrachtung die Frage, ob es sich wirklich um eine reine Reaktion der NPO auf die Wünsche der Freiwilligen nach modernem Freiwilligenmanagement und projektorientierten Angeboten handelt, oder ob es neben den veränderten Motiven der Ehrenamtlichen noch weitere Einflussfaktoren gibt, die Strukturänderungen auf Seiten der NPO bzgl. deren Engagementangebot erforderlich machen. Es finden sich beispielsweise Anhaltspunkte, dass Nonprofit-Organisationen sich durch internationale Einflüsse (à la „in Amerika ist das längst so“), durch das Vorleben anderer NPO und durch um sich greifende Trends beispielsweise unter Stichworten wie „Modernisierung“ oder „-Managerialisierung“ (Kapitel. [4.1](#)) oder *online volunteering* zu Veränderungen inspirieren lassen. Die Einrichtung von hauptamtlichen Stellen für Freiwilligenmanagement in NPO wäre als ein weiteres Beispiel dafür zu nennen, wie sich gegenseitig verstärkende Wechselwirkungen ausprägen, die dazu führen, dass immer mehr NPO auf die gleichen Strategien und Instrumente setzen, ohne dass die Wirksamkeit dieser Maßnahmen erwiesen wäre.

Hervorzuheben als Grund für die wachsende Bedeutung des Freiwilligenmanagements ist hier zudem der Faktor der Isomorphie. Zum einen gibt es wie überall auch innerhalb des Nonprofit-Sektors Vorreiterrollen, Moden und Konjunkturen und die daraus resultierenden mimetischen Anstrengungen, die zu einer Angleichung der Organisationen untereinander führen. Isomorphismus durch mimetische Prozesse bezeichnet nach Powell/DiMaggio (1983) die Imitation von Strukturen und Verhaltensweisen und den daraus resultierenden Prozess der Homogenisierung einer Population von Organisationen (vgl. DiMaggio/Powell 2001: 45–50):

In einem organisationalen Feld wirken Kräfte, die dazu führen, dass sich die Organisationen, die in den gleichen Geschäftsfeldern bzw. in der gleichen Branche operieren, immer ähnlicher werden. (DiMaggio/Powell 1991: 65).

Der von DiMaggio und Powell (1983, 1991, 2000) entwickelte Ansatz des institutionellen Isomorphismus kann die Entstehung von Leitbildern in Organisationsfeldern wie beispielsweise in Industrieclustern oder ganz allgemein in Wertschöpfungssystemen erklären und ist daher auch auf Nonprofit-Organisationen anwendbar.¹⁰ Als Reaktion auf ähnliche Umweltbedingungen resultiert eine zunehmende Vereinheitlichung der einzelnen Elemente einer Organisations-Population. Infolgedessen wiederum verbreiten sich ähnliche oder gemeinsame Leitbilder. Die so entstandenen Veränderungen werden in den Nonprofit-Organisationen durch die Hauptamtlichen und bereits aktiven Freiwilligen auch an die neuen Freiwilligen weitergegeben. Von einem Wertewandel kann daher sowohl auf Seiten der freiwillig Engagierten als auch auf Seiten der Nonprofit-Organisationen gesprochen werden.

2.2.4. Wachsende Ansprüche an NPO

Zum einen kann hierfür die steigende Relevanz des NPO-Bereichs als Wirtschaftsfaktor herangezogen werden. Es hat sich inzwischen bestätigt: Auch mit Nonprofit lässt sich Geld verdienen. NPO stellen gegenwärtig insgesamt eine "Wachstumsbranche" dar (vgl. Zimmer et al. 2003: 33). Der Dritte Sektor ist der am stärksten wachsende Wirtschaftsbereich, hier werden am meisten Arbeitsplätze generiert (Kegel 2009: 49).

Angesichts der finanziellen Krise des Sozialstaates steht die konzeptionelle Erstarkung von Selbsthilfe und Eigenarbeit unter dem Stichwort des bürgerschaftlichen Engagements vor allem bezüglich der sozialen Arbeit allerdings nicht in einem kontextfreien Raum. Notz (1999: 8) verweist darauf, dass die gesamte soziale Arbeit, würde sie allein von professionellen Helfer_innen erbracht werden, nicht mehr bezahlbar wäre. Müller und Rauschenbach sehen ähnliche Problemzusammenhänge als ausschlaggebende Gründe für die Entdeckung des Engagements durch die Politikerinnen und Politiker:

10. DiMaggio und Powell definieren institutionelle Isomorphie als Angleichungsprozesse zwischen den einzelnen Organisationen in einem organisationalen Feld (vgl. Hasse/Krücken 1999: 16). Sie identifizieren drei Mechanismen, die einen institutionell bedingten Wandel in Richtung Isomorphie zur Folge haben: Zum einen den erzwungenen Isomorphismus, der von politischen Einflüssen und dem Problem der Legitimität herrührt: den mimetischen, durch Imitation hergestellten Isomorphismus, der die Folge allgemein üblicher Reaktionen auf Ungewissheit darstellt und als dritten Mechanismus den mit Professionalisierungsprozessen einhergehenden normativen Isomorphismus (vgl. DiMaggio/Powell 2000: 153).

Repräsentanten der Verbände und der Politik, Wortführer und finanzielle Nutznießer dieses unentgeltlichen Engagements, besannen sich im Angesicht einer krisengeschüttelten Arbeitsgesellschaft rasch auf den ökonomischen und symbolischen Wert der freiwilligen und unbezahlten Arbeit. (Müller/Rauschenbach 1992: 7)

Laut Priller und Zimmer (2001: 224) wird der aktuelle Ehrenamtsdiskurs der Politik zunehmend durch Ansätze und Konzepte zum funktionalen Einsatz von Bürgerengagement überlagert und „Drittektor-Organisationen wieder verstärkt als „alternative Steuerungsressource“ sowie als „kostengünstige soziale Dienstleister in Zeiten leerer Kassen betrachtet“ (ebd). Nonprofit-Organisationen kommt daher auch eine gesellschaftliche Funktion im Sinne eines Stopfens der Löcher der schrumpfenden öffentlichen Daseinsvorsorge zu. Prominent diskutiert wird dies am Beispiel der Tafeln (Selke 2010).

Neben der anerkannten Bedeutung als Arbeitsplatz- und Jobmaschine sind NPO auch als zivilgesellschaftliche Akteure mehr und mehr gefragt. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Tendenz zur Ausrichtung der NPO als transnationale Steuerungssysteme v.a. aufgrund der steigenden, grenzüberschreitenden gesellschaftlichen Problemstellungen (vgl. Simsa 2001: 7f.). Dabei könnte die vermehrte Einbindung in politische Partizipationsprozesse auf Seiten der NPO in ein Überdenken bzw. eine Neuordnung der Beziehungsmuster zu den Stakeholdern der Nonprofit-Organisationen führen (vgl. Kaltenbrunner 2010: 89). Aber auch zunehmende Kooperationen zwischen Nonprofit-Organisationen und Wirtschaftsunternehmen verändern die Wahrnehmung von NPO und ihre Funktion in der Gesellschaft.

Zum Stichwort „politische Unternehmen“ beschreibt Sebaldt (2007) eine neue Ausprägung von Nonprofit-Organisationen. In dieser NPO Form geht es nicht mehr um innerorganisationale Demokratie:

Das politische Unternehmen ist im Gegensatz dazu von den Prinzipien der Unternehmensorganisation geleitet. Auf eine formalisierte Mitgliedschaft wird bewußt verzichtet, die Struktur nimmt zentralistische Formen an, indem sie von einem stabsartig organisierten Hauptquartier geleitet und koordiniert wird. Die Klientel tritt so hauptsächlich als Spender in Erscheinung, Mitglieder werden zu reinen „Fördermitgliedern“, die ständig umworben werden müssen, da die Anreizstruktur zum Spenden nicht natürlicherweise gegeben ist.

Auch beruht die Funktionsweise politischer Unternehmen fast immer auf einer dominierenden und Führungsfigur, welcher bei der Leitung der Vereinigung weitgehend freie Hand gelassen wird. ([Wiki Soziologie 2010](#))

Diese Entwicklung zeigt einmal mehr und eindrücklich, dass der gesellschaftliche Stellenwert von freiwilligem, bürgerschaftlichem Engagement in einer pluralisierten Freizeit-Welt mit den hedonistischen Wertmaßstäben individualisierter Freizeitvergnügen gemessen wird und sich diesen gegenüber behaupten, seinen Sinn, Zweck und Nutzen für die freiwillig Tätigen immer wieder unter Beweis stellen und erklären muss.

Tab. 1: Klassischer Verband vs. politisches Unternehmen

	Klassischer Verband	Politische Unternehmen
Mitglieder	Konzeption als Mitgliederverband mit möglichst großer formeller Einbindung der Klientel	Konzeption als Nonmembership-Organisation, formelle Mitgliedschaft auf einen kleinen Stab begrenzt, ansonsten Fördermitglieder ohne Rechte
	Verbandsführung durch ehrenamtlich tätige Verbandsmitglieder und hauptamtliche Geschäftsführer	Steuerung der Organisation durch einen kleinen Stab hauptamtlicher Bediensteter, an der Spitze ein charismatischer politischer Unternehmer
	Hohe Serviceintensität	Geringe Serviceintensität
Organisation	Umfangreiches Gremienwesen zur Einbindung der Mitglieder	Schwache Rückbindung an die Klientel, Mitarbeit der Basis in Gremien ist nicht erwünscht
	Ausdifferenzierte Regionalstruktur zum Zwecke dezentraler verbandlicher Arbeit und Mitgliedereinbindung	Zentralistische Organisation
Ressourcen	Finanzierung hauptsächlich durch Mitgliederbeiträge	Mischfinanzierung: Große Bedeutung verbandseigener Geschäftsbetriebe, Fördermittel und Spenden

Quelle: [Wiki Soziologie \(2010\)](#).

Unter dem Strich lässt sich feststellen, dass NPO einem vierfachen Wandel ausgesetzt sind (vgl. [Abb. 3](#)). Knapper werdende Ressourcen zwingen zum betriebswirtschaftlichen und dienstleistungsorientierten Denken und Handeln. Die Freiwilligen suchen vermehrt nach eher spontanen und bindungsarmen Engagementformen, die gleichzeitig die eigene Karriere fördern können. NPO befinden sich untereinander im Wettbewerb um die besten Freiwilligen, und schauen voneinander ab, wie dies erreicht werden kann. Die Gesellschaft hingegen sieht in NPO

und Engagement mehr denn je einen Ersatz für den gesellschaftlichen Kitt für alle jene sozialen Bindungen und Infrastrukturen, die im Zuge gesellschaftlicher Modernisierung und ökonomischer Rationalisierung erodiert sind. Kein Wunder, dass NPO versuchen, diesen Anforderungen mit dem Leitbild bürgerschaftliches Engagement gerecht zu werden, gleichzeitig aber den Einsatz von Freiwilligenmanagement forcieren, der effizienteren Umgang mit einer knapper werdenden Ressource verspricht.

2.3. Organisationskultur und Handlungslogiken

Im vorangegangenen Abschnitt habe ich vier für mein Forschungsinteresse relevante Veränderungen in der NPO-Landschaft skizziert. Wie lässt sich der Einfluss dieser Veränderungen nun theoretisch abbilden? Im folgenden will ich aufbauend auf der Diskussion um Organisationskultur ein theoretisches Gerüst für die Untersuchung von NPO entwickeln. Als zentralen theoretischen Baustein identifiziere ich den Begriff der Handlungslogik und stelle abschließend fünf typische Handlungslogiken von NPO vor.

2.3.1. Von der Organisationskultur zur Handlungslogik

“This is how we do things around here.”

(Bright/Parkin 1997: 13)

Das Kürzel „so wird das hier bei uns gemacht“ charakterisiert die Bedeutung von Organisationskultur für eine NPO treffend. Definiert wird Organisationskultur üblicherweise als

...das vorherrschende Muster von empfohlenen und vorgeschriebenen Verhaltensweisen, das System der Ansichten und Werte, die Technologie und Aufgabe der Organisation zusammen mit den akzeptierten Auffassungen darüber. (French/Bell 1994: 7)

Die Kultur der Organisation hat einen starken Einfluss auf das Verhalten der einzelnen und umfasst damit weit mehr als der umgangssprachliche Gebrauch des Begriffs Organisationskultur häufig suggeriert. Nach Keiner (2006: 35) wird die Bedeutung handlungsleitender Orientierungen für Organisationen bereits seit den 80er Jahren im Zusammenhang mit dem Konzept der Organisationskultur diskutiert, welches jedoch schwer einzugrenzen sei.¹¹ Dabei knüpft die Diskussion um den Begriff der Organisationskultur an bekannte Konzepte an:

Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von Werten, untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems. Werte sind Anhaltspunkte der Kommunikation, die nicht kommuniziert werden. (Luhmann 2000: 244)

Organisationskultur ist damit eng verbunden mit dem Konzept der Entscheidungsprämissen¹² bei Luhmann, welche helfen, die Komplexität in einer NPO zu reduzieren. Den Akteuren in einer NPO stehen demnach im Organisationsalltag entscheidbare und unentscheidbare Entscheidungsprämissen zur Verfügung. Luhmann zufolge sind Entscheidungsprämissen die Voraussetzung für Entscheidungen im organisatorischen Alltag von NPO. Diese werden bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft. Allein die Relevanz der Entscheidungsprämisse für das anstehende Problem spielt eine Rolle im Entscheidungsprozess, nicht aber die Frage, ob eine Prämisse wahr ist (vgl. Luhmann 2000: 222f.). Entscheidbare Entscheidungsprämissen sind bei Luhmann (ebd. 239ff.) spezifiziert durch Entscheidungsprogramme als

Regeln für die Beurteilung eines organisationsintern „richtigen“ und „falschen“ Verhaltens; durch Kommunikationswege, deren Einhaltung einer Entscheidung die Legitimität und Anerkennung innerhalb einer Organisation erst zukommen lässt sowie der Auswahl des Personal, denn der jeweilige Personaleinsatz lässt sich ebenfalls als Festlegung von Entscheidungsprämissen für Entscheidungen interpretieren.

Dem fügt Luhmann die von ihm als Organisationskultur bezeichneten unentscheidbaren Entscheidungsprämissen hinzu (vgl. ebd.). Auch

11. Vgl. Kaiser/Keiner (2005); Ouchi (1981); Pascale/Athos (1981); Peters/Waterman (1984) nach Keiner (2006).

12. Ein Begriff von Simons, vgl. zusammenfassend Luhmann (1992: 176f.) und Beyes/Jäger (2005a: 29).

diese werden bei Entscheidungen in der Organisation hinzugezogen. Sie lassen sich aber nicht auf bestimmte Entscheidungen zurückverfolgen und variieren sehr stark, weswegen sie nicht eindeutig markiert sind (vgl. ebd.).

Ein Beispiel für eine solche zentrale Grundvoraussetzung, auf deren Basis Entscheidungen gefällt werden, wären informelle Erwartungen:

Informell sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können). Eine Chefin kann informelle Erwartungen – beispielsweise länger als die gesetzliche Arbeitszeit zu arbeiten – an ihre Mitarbeiter herantragen, aber sie kann bei Nichtbefolgung keine Abmahnung aussprechen, weil ihre informellen Erwartungen an eine Untergebene nicht erfüllt wurden. (Kühl 2010: 3f.)

Der Verzicht auf die offizielle Formulierung von Mitgliedschaftserwartungen kann verschiedene Gründe haben, zum Teil können dies auch (noch) „nicht entschiedene Entscheidungsprämissen“ (Rodríguez Mansilla 1991: 140 f. nach Kühl 2010: 4) sein.

Luhmann versteht damit Organisationskultur sehr begrenzt und bezieht sich einzig auf die sehr individuell ausgeprägten, unentscheidbaren, bzw. noch nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen. So wird aus handlungsleitenden Orientierungen, wie beispielsweise dem Selbstverständnis, der Tradition, der Erfolgsvision und/oder dem Auftragsverständnis, die Organisationskultur abgeleitet, und bildet, verbunden mit den Werten der NPO, die Organisationsidentität. Diese stellt dem konkreten Organisationshandeln bzw. Aussenauftreten die entsprechenden Rahmenbedingungen und wirkt wiederum in ihrer Gesamtheit als unentscheidbare Entscheidungsprämisse. Die Eigenlogik einer NPO, die Grenzen, die sie sich selber setzt, sowie Optionen, für die „sie“ (bzw. die Akteure in der NPO) sich entscheidet(n) und die Ziele, die sie sich stellt(en), lassen sich damit als vorstrukturiert durch die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen begreifen.

Nach Schein (1985: 14) manifestiert sich Organisationskultur demgegenüber nicht nur in den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, sondern auf verschiedenen Ebenen innerhalb einer Nonprofit-Organisation: Auf einer oberflächlichen Ebene der Artefakte, auf einer Ebene der Werte und Normen sowie auf einer den vorgenannten Ebenen zugrun-

deliegenden, meist nicht offensichtlichen, Ebene der Basisannahmen. Wie in der Grafik deutlich wird, existieren sichtbare, unausgesprochene und unsichtbare Elementen auf diesen drei Ebenen. Beispiele für Artefakte, die sichtbar aber interpretationsbedürftig sind, wären beobachtbare Medien der Organisationskultur wie Verhaltensweisen und Organisationsstrukturen, schriftliche Leitbilder, aber auch Mythen und Rituale, die innerhalb der Organisation gültig sind, oder der Internetauftritt, das Kommunikationsverhalten und das *corporate design*. Artefakte (oder Schöpfungen) beschreiben, wie die Dinge in einer Organisation getan werden.

Abb. 4: Das Kultur-Ebenen-Modell nach Schein

Kultur-Ebenen-Modell

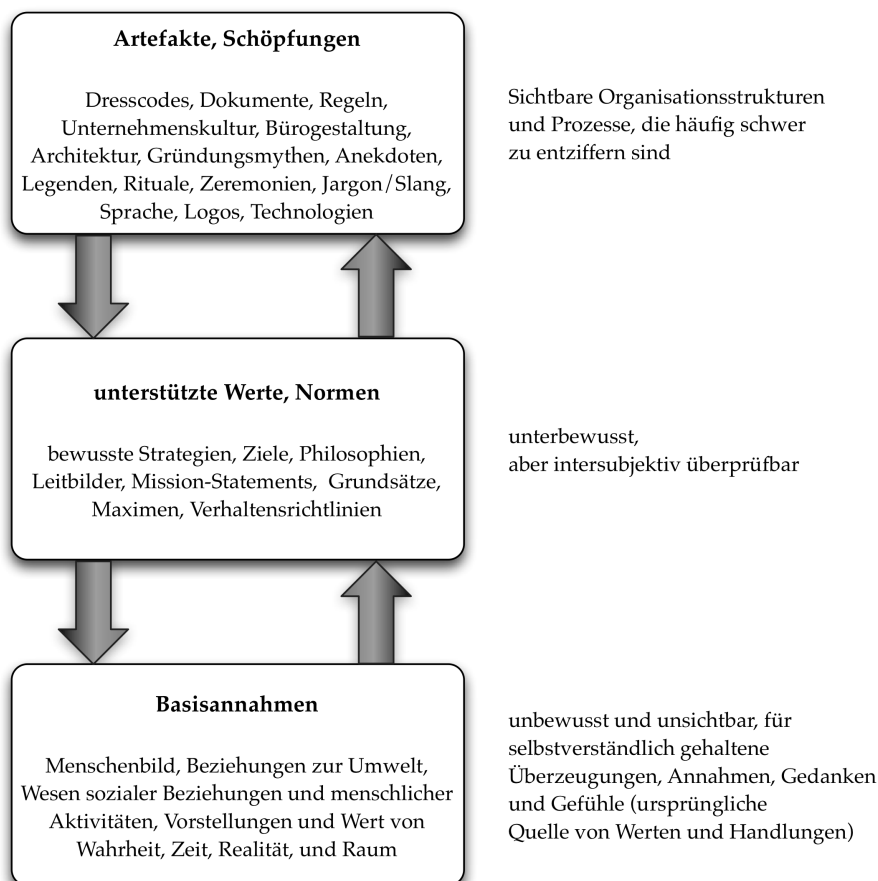


Abb.: Eigene Darstellung nach Three Levels of Culture (Schein 1985: 17)

Die Ebene der Werte und Normen speist sich aus den Strategien, Zielen und der Philosophie der Nonprofit-Organisation. Hier drückt sich aus, wie die NPO sich selber sieht, wie sie sein möchte und wie die Dinge

sein sollen. Wertvorstellungen, wie die Organisation sein soll, lassen sich zum Beispiel durch Attribute wie „solidarisch“, „aktionistisch“, „umweltbewusst“, „kollegial“ oder „konservativ“ darstellen und können so als kollektive Werte das Verhalten und die Einstellungen und das Handeln der Haupt- und Ehrenamtlichen steuern. „Wie die Dinge sein sollten“ ist eine gute Beschreibung dieser kollektiven Maximen.

Als Kern der Organisationskultur können die unausgesprochenen und unsichtbaren Basisannahmen verstanden werden, die die Organisation (bzw. die Akteure oder das Kollektiv der Akteure in der NPO) aus ihrer bisherigen Kommunikation mit der (Um-)Welt als Schlussfolgerungen für sich verinnerlicht hat. Damit sind Überzeugungen, Gefühle und Wahrnehmungen gemeint, die für selbstverständlich gehalten werden. Sie werden nicht mehr hinterfragt und nicht mehr bewusst wahrgenommen, sie drücken aus „wie die Dinge sind“. Sie bilden die Grundannahmen der Werte und des Handelns auf den anderen beiden Ebenen und steuern das Verhalten der NPO gegenüber ihrer Umwelt. Die im vorangegangenen Abschnitt besprochenen unentscheidbaren Entscheidungsprämissen bilden den Inhalt der dritten Ebene von Scheins Modell, der Ebene der Grundannahmen einer Organisationskultur. Scheins Modell ist damit breiter angelegt als Luhmanns Verständnis von Organisationskultur. Demnach lässt sich Organisationskultur als eine Art gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation darstellen, die im Austausch mit der Umwelt über das tägliche Tun entsteht und die das Geschehen in der Organisation nachhaltig, aber unsichtbar beeinflusst. Substantielle Veränderungen der Organisationskultur sind aber nur über einen Zugang zu dieser tiefsten Ebene der Organisationsidentität möglich. Dieses sehr statische Bild definiert daher große Hürden für organisatorischen Wandel.

Hilfreich ist hier die Literatur über Konventionen. Nach Diaz-Bone (2008: 5) sind Konventionen situativ zur Verfügung stehende „Handlungsgrammatiken“ für die zu koordinierende Interaktion sowie „Evaluationsrahmen“ für die Bewertung von Objekten und Personen. Durch Konventionen werden Beziehungen zwischen Menschen, Handlungen und Objekte bestimmt, um in Entscheidungssituationen darauf zurückgreifen zu können. Nach Storper/Salais (1997: 16f. nach Diaz-Bone 2008: 5f.) ähneln Konventionen

„Hypothesen“, die von Akteuren formuliert werden, die ihre Handlungen mit den Handlungen anderer Akteure abstimmen müssen, um ein Ziel zu erreichen. Wenn

Interaktionen erfolgreich und immer wieder in vergleichbaren Situationen erfolgen, dann werden die Handlungsmuster zu inkorporierten Routinen und man neigt dann dazu, den anfänglichen hypothetischen Charakter der Konventionen zu vergessen. Konventionen werden dann zur vertrauten Geschichte, die in das Handeln eingelagert ist.

Hier findet sich eine deutliche Parallele zur Vorstellung von Scheins drei Ebenen und Luhmanns entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen.

Ebenso wie diese wirken sich Konventionen auf lange Sicht in Form formaler Institutionen und Regeln aus (vgl. Storper/Salais 1997: 17, zitiert nach Diaz-Bone 2008: 6), sie sind jedoch einer permanenten Evaluation durch die handelnden Akteure ausgesetzt. Während Luhmann Werte und Kommunikation betont und bei Schein die Organisationskultur nach ihren drei Ebenen aufgeschlüsselt wird, präzisiert die Perspektive der Konventionen von Salais – ohne Bezugnahme auf diese Konzepte der Organisationskultur zu nehmen – das Handeln der Akteure als interpretativ-rationale Handlung. Hervorzuheben ist hierbei, dass zum einen angenommen wird, dass Akteuren Konventionen für ihre interpretative Tätigkeit zur Verfügung stehen müssen. Zum anderen wird aber auch angenommen, dass Akteure in Interaktionen Konventionen auch hervor bringen und in Handlungen Konventionen stabilisiert oder verändert werden können (vgl. Salais 2007 nach Diaz-Bone 2008: 5). Organisationskultur ist damit kein statisches Gebilde. Auch wenn die Organisationskultur bisweilen als „Fingerabdruck“ der Nonprofit-Organisation beschrieben wird, kann sie sich anders als ein Fingerabdruck im Laufe des Lebens erheblich verändern.

Hier darf sich die Vorstellung jedoch nicht im einbahnstrassenartigen Kausalsystem verfangen. Organisationslernen geht weit über *single loop learning* hinaus:

Nachhaltiges Lernen findet letztlich immer auf der Ebene des kulturellen Tiefenwissens statt, und die eigentliche Entwicklungsdynamik wohnt nicht den Artefakten (z.B. Organisationsstrukturen) inne, sondern eben dieser Tiefenschicht: Die darin enthaltenen Werthaltungen und Normen bestimmen, ob Lernen überhaupt stattfinden kann. (Müller/Hurter 1999: 15)

Anstöße für den Wandel einer Organisationskultur kommen oft aus der Umwelt, z.B. durch gesellschaftlichen/allgemeinen Wertewandel oder neue Ansprüche externer Referenzgruppen. Typischerweise wird der Prozess der Veränderung von Organisationskultur durch eine Konfliktsituation oder Krise initiiert, in der offensichtlich wird, dass die bewährten Interpretationen und Handlungsmuster nicht mehr greifen. In Folge dessen werden die bisher gängigen Deutungsmuster in Frage gestellt und es entsteht die Suche nach neuen Interpretations- und Handlungsmustern. Hat sich eine neue Handlungslogik durchgesetzt und wird von den maßgeblichen Akteuren in der Organisation akzeptiert, etabliert sie sich mit ihren Artefakten und bleibt so lange gültig bis sie nicht mehr als erfolgreich angesehen und selbst in Frage gestellt wird (vgl. Schreyögg 1999: 466f.). In diesem Verständnis werden die Akteure zwar als in gewisser Weise unvollständig ausgestattet betrachtet, aber weder zu allwissenden, atomisierten sowie eigennützigen Entscheider_innen verklärt, noch zu habituell agierenden, durch kulturelle Muster und Normen determinierten „Automaten“ degradiert (vgl. Diaz-Bone 2008: 3f.)

„Organisationskultur“ setzt sich im Begriff dieser Arbeit (daher) aus einer Mischung dieser drei Konzepte – Luhmann, Schein und Konventionen – zusammen. Obgleich die Idee der Entscheidungsprämissen bei Luhmann hilfreich ist, wird im Weiteren wie bei Schein ein umfassenderer Begriff von Organisationskultur verwendet, der auch entscheidbare Entscheidungsprämissen, wie die von Schein beschriebenen Artefakte und Schöpfungen der ersten Ebene, beinhaltet. Das Modell der Konventionen ergänzt diese Vorstellung(en) um ein stärker akteursbezogenes Handlungsverständnis, welches (den) Individuen und Umwelteinflüssen stärkeren Anteil an der Entstehung von Entscheidungen und an deren Bewertung zuspricht. Damit wird das begrenzte Bild der Systemtheorie zurückgewiesen, in welchem Nonprofit-Organisationen zwar Informationen aus der sie umgebenden Umwelt aufnehmen, sich aber autonom und „selbstselektiv“ durch aufeinander bezogene Kommunikationen, die zu Entscheidungen werden, organisieren und strukturieren (vgl. Beyes/Jäger 2005a: 29).

Um den Begriff von Organisationskultur besser zu operationalisieren, möchte ich Organisationskultur im Folgenden als ein Set von Handlungslogiken verstehen. Unter dem Begriff Handlungslogik wird ein „Set von Regeln und Prozeduren [verstanden, die vorschreiben] wie [ein] zentrale[s] Handlungsproblem zu bearbeiten bzw. zu lösen

ist“ (Breuer/Reichertz 2001). Die Organisationskultur ist die Expression der Summe dieser Handlungslogiken. Der im Weiteren verwendete Begriff Handlungslogik soll damit ausdrücken, dass die unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen nach jeweils individuellen Handlungsgrammatiken und Konventionen (Storper/Salais 1997) funktionieren und auf spezifischen Eigenlogiken basieren, aufgrund derer ihre Akteure an ganz eigene, organisationstypische Rationalitäten gebunden sind.

Damit schließt mein theoretischer Rahmen grob an den neuen Institutionalismus nach March und Olsen (1984) an. Diese verstehen Institutionen als relativ beständiges System von Regeln. Darauf aufbauend definieren zwei Meta-Typen die Logiken die Institutionen wie eine NPO ausmachen: eine Logik der Konsequenz und eine Logik der Angemessenheit. Auf beide werde ich gleich zurückkommen. Durch das Modell der Handlungslogiken können somit einzelne Faktoren in einen größeren Zusammenhang gefasst werden und gleichzeitig in der Analyse sehr unterschiedlicher Effekte integriert werden. Dies ermöglicht eine differenzierte Analyse, die die Überprüfung von vorher theoretisch herausgearbeiteten Handlungslogiken erst umfassend möglich macht. Zudem ermöglicht die Verwendung von „Handlungslogiken“ die Bedingungen, unter denen die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch Freiwilligenmanagement gelingt, weder einseitig in einer akteurszentrierten Perspektive noch in einer systemzentrierten Perspektive einzuordnen (und umgeht damit blinde Flecken, die beide Perspektiven haben).

2.4. Typische Handlungslogiken

Abschließend möchte ich einige typische Handlungslogiken in NPO vorstellen. Ich greife dabei auf die „Diskurse des Organisierens“ in NPO zurück, die Maier und Mayer (2009) identifiziert haben. Ausgangspunkt dieser Studie ist die Feststellung, dass NPO in der Wissenschaft oft rein betriebswirtschaftlich betrachtet werden. Demgegenüber machen die Autoren deutlich, dass NPO von einer Vielzahl unterschiedlicher Handlungsgrammatiken und Antriebskräfte geprägt sind. Im Ergebnis typisieren Maier und Meyer fünf „Diskurse des Organisierens“: den familiären, den professionellen, den bürgerschaftlichen, den basisdemokratischen und den betriebswirtschaftlichen Diskurs. Ergänzt

um die Identität von Organisationen, die sich aus der bereits diskutierten Literatur zur Organisationskultur ergibt, sollen im folgenden daher sechs typische Handlungslogiken von Organisationen vorgestellt werden. Abschließend kondensiere ich diesen Forschungsstand in drei große Meta-Logiken, die die Grundlage für die theoretische Diskussion und die empirische Analyse liefern: Eigenlogik, zivilgesellschaftliche Logik und ökonomische Logik.¹³

2.4.1. Eigenlogik

Die erste Meta-Logik ist die Eigenlogik. Sie ist für jede Organisation spezifisch und speist sich im Wesentlichen aus der Geschichte und dem Gründungsmythos einer NPO, sowie den sozialen Beziehungen ihrer prägenden Akteure. Die Eigenlogik hängt entscheidend von strukturellen Faktoren (z.B. Verband, Verein, Projekt, Kirche) ab und wird stark durch den Engagement-Bereich (z.B. Umwelt, Politik, Tierschutz, Kinder) in Wechselwirkung mit den Entstehungsbedingungen geprägt. Sie ist von Organisation zu Organisation verschieden.

Identität und Geschichte

Die Geschichte einer NPO – Entstehungsbedingungen, treibende Akteure, Gallionsfiguren, Gründungsanliegen und -kontext – prägen die Identität einer NPO ganz entscheidend. Unabdingbarer Bestandteil dieser Geschichte sind in den meisten Fällen auch (Gründungs-) Mythen und Anekdoten. Dieses Bewusstsein der eigenen Geschichte, welches immer wieder implizit kolportiert wird und auf das quasi als Insider Bezug genommen wird, trägt zusammen mit Philosophie und Politik der NPO dazu bei, dass manche Sachen nur so und nicht anders entwickelt, verfolgt und entschieden werden können. Dazu gehört die Art, wie und ob Leitbilder formuliert und/oder verfolgt werden, ebenso wie das formelle oder informelle Selbstverständnis der Organisation und die verfolgten *policies*.

Eine Rolle spielt auch die politische Ausrichtung im weiteren Sinne, denn auch NPO, die nicht explizit ein politisches Anliegen verfolgen,

13. Maier und Meyer (2009, 2010) beziehen sich in ihrer Analyse auf Boltanski und Thevenot (2007) und nutzen daher den Begriff „Diskurs“. Auch wenn dies nicht deckungsgleich mit dem Konzept der Handlungslogik ist, so sollen beide Begriffe in diesem Abschnitt jedoch synonym verstanden werden.

können mehr oder weniger konservativ, demokratisch oder emanzipatorisch aufgestellt sein. Staatsnähe (bspw. durch Lobbykontakte) oder auch eine gewisse Distanz zur Politik (bspw. durch eine selbstzugeschriebene Wächterfunktion), sowie der Umgang mit der Öffentlichkeit und Außenwirkung (im stillen Gutes tun oder mit starker Außenwirkung agieren) charakterisieren ebenfalls den Stil und bestimmen die Organisationskultur der jeweiligen NPO.

Auch kann ein Ereignis, ein Spitzname, eine Werbung oder ein Werbeträger, der/die im Gedächtnis der Öffentlichkeit hängengeblieben ist, das Handeln der Organisation vorstrukturieren. Ein gutes Beispiel dafür ist das Mehrzweck-Stückgutschiff Cap Anamur der Hamburger Reederei Bauer & Hauschildt, welches durch seine Reisen als Flüchtlingshilfsschiff bekannt wurde.¹⁴ Aufgrund des großen medialen Widerhalls um das Schiff benannte sich die Hilfsorganisation „Ein Schiff für Vietnam“ ab 1982 in Cap Anamur / Deutsche Not-Ärzte um.

Ein Gründungsmythos, erlebte Kooperationen, Verflechtungen, oder gemeinschaftliche Tätigkeiten und Kooperationsverflechtungen mit anderen NPO oder Institutionen, und auch die Persönlichkeit von Mitarbeiter_innen und die dadurch geprägten internen Sozialisationsmuster und Codes können von entscheidender Bedeutung für Handeln und Weichenstellungen einer NPO sein. Gmür (1999: 7) stellt fest, dass Organisationen mit der Zeit eine eigene Identität entwickeln, die sich von den Zielen zum Zeitpunkt der Gründung meist unterscheidet. Diese wird von einem Kreis aktiver Mitglieder oder Hauptamtlicher oder dem Vorstand maßgeblich gestaltet und löst sich zunehmend von den Vorstellungen der breiten Mitgliederbasis ab. Gleichzeitig bleiben diese Gründungsvorstellungen als Mythen bestehen. Auch der soziale und politische Kontext, in dem sich die Nonprofit-Organisation bewegt, das Milieu, in dem sich ihre Zielgruppe, ihre Mitglieder und auch ihre Haupt- und Ehrenamtlichen wiederfinden, prägt den Charakter der NPO. Sowohl durch Abgrenzung als auch durch Nachahmung beziehen sich NPO auf ihr Umfeld und verorten sich im sozialen und zeitlichen Raum. Im Sinne und Wirken des Vereinigungsziels, gepaart mit den möglicherweise vorhandenen Attributen wie konfessioneller Gebundenheit, regionaler oder zielgruppen-/mitgliederspezifischer Beschränkung, ist die Mission der NPO nicht nur eine Aussage über ihre Entstehungsbedingungen sondern auch ein wichtiger Bestandteil ihrer Identität.

14. [Wikipedia \(2014a\)](#)

Historisch gewachsen entwickelt sich daraus dann eine Organisationsidentität. Diese Identität bedingt solche winzigen informellen Regelungen wie „in unserem Verein wird nur auf Recyclingpapier gedruckt“, birgt aber auch die Antwort auf eine Frage wie „Warum lehnt Greenpeace Zusammenarbeit mit Parteien ab?“. Aus der Organisationsidentität leitet sich die spezifische Logik ab, nach der die NPO funktioniert und sich unverwechselbar von anderen NPO unterscheidet (und die ausschlaggebend dafür ist, warum beispielsweise in gleichen Situationen unterschiedliche Entscheidungen getroffen werden). Diese Eigentypik wird im Folgenden als „Eigenlogik“ bezeichnet und benennt damit die spezifische handlungsleitende Grundlage, die auf dem Ensemble an charakteristischen Orientierungen, nach denen eine NPO funktioniert, agiert und sich von anderen NPO unterscheidet, basiert. Die hier beschriebene Eigenlogik ist als ein idealtypisches Modell zu verstehen, welches einen Rahmen für die oben aufgezählten „weichen“ (schwer „messbaren“) Faktoren des Organisationshandelns bildet. Sie steht in der Praxis in Wechselwirkung mit anderen Handlungs- und Funktionslogiken, die eine NPO bewegen, und ist nicht trennscharf zu bestimmen.

Der familiäre Diskurs

In engem Zusammenhang mit dieser Eigenlogik einer Organisation steht der erste der von Maier und Meyer identifizierte Diskurse: der familiäre Diskurs.

Im familiären Diskurs wird die Organisation als „Familie“ gesehen. Zentrale Werte sind unmittelbares Handeln, Hingabe, und harmonische zwischenmenschliche Beziehungen. (Maier/Meyer 2009: 2)

Emotionalen Faktoren, wie etwa Gemeinschaftsgefühl und Mitgefühl, kommt ein hoher Stellenwert zu und diese spielen in Form von Motivation und Sympathie auch bei der Auswahl von neuen Mitgliedern die wichtigste Rolle und überlagern formelle Kompetenzanforderungen:

Die Person muss mitarbeiten wollen und den anderen Mitgliedern sympathisch sein. Inhaltliche Kompetenzen können auch im Nachhinein informell erworben werden, etwa durch learning by doing und Kontakt mit KollegInnen. In manchen Organisationen gelten diese

Aufnahmekriterien nur inoffiziell. Das heißt, auf dem Papier gelten eigentlich andere Kriterien. (ebd.: 9)

Die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Organisation sind vom Wunsch nach Harmonie geprägt. Dies äußert sich unter anderem in großen persönlichen Freiheiten bei der Erledigung der Arbeit, in der Arbeitsweise. „Jeder macht seine Arbeit wie er es für richtig hält. Solange er damit niemanden anderen stört, mischt sich niemand ein.“ (ebd.: 10). Auch die Kommunikation in familiär geprägten NPO verläuft flexibel und informell, lässt sich stark an Personen festmachen. Besonders geschätzt werden Führungspersönlichkeiten. Es gibt starke Statusunterschiede zwischen den Akteuren, die sich an der Intensität und Länge des Engagements festmachen (Maier/Meyer 2010: Tabelle 1).

Persönliche Beziehungen und Gefühle sind im familiären Diskurs sehr wichtig. Viele Leute arbeiten aus Idealismus und Gemeinschaftsgefühl gerne in familiären NPO. [...] Mitglieder erhalten kaum materielle Belohnungen für ihre Arbeit. Auch großer Ruhm ist nicht zu erwarten. Als Belohnung winken nur die Dankbarkeit der Leute, denen man geholfen hat, und das Gemeinschaftsgefühl zwischen den Mitgliedern. Freundschaft, Kameradschaft und Geselligkeit sind wichtige Gründe, beizutreten und zu bleiben. Umgekehrt sind persönliche Konflikte mit anderen Mitgliedern der Hauptgrund, die Organisation zu verlassen. Von den Mitgliedern wird zwar harte Arbeit und ernsthaftes Engagement erwartet, aber auch der Spaß kommt nicht zu kurz. (Maier/Meyer 2009: 8)

Die Anerkennung der Mitarbeitenden erfolgt bei Freiwilligen über die unausgesprochene Befriedigung individueller Motive, bei Hauptamtlichen in Form einer erfolgsabhängigen Vergütung (Maier/Meyer 2010: Table 1). Als Beispiel für Nonprofit-Organisationen, in denen der familiäre Diskurs eine gewichtige Rolle spielt, kann das Feld „Kirche“ genannt werden. Dieses Beispiel zeigt auch die enge Verbindung zwischen Familiarität und Eigenlogik einer NPO. Aber auch in Sport- und Freizeitvereinen besitzt die familiäre Komponente meist einen starken Anteil am Organisationsdiskurs.

2.4.2. Zivilgesellschaftliche Logik

Die zivilgesellschaftliche Logik ist eine Kombination aus dem bürgerschaftlichen und dem basisdemokratischen Diskurs. Sie betont Werte wie Partizipation und Solidarität und pocht auf die Einhaltung demokratischer Verfahren.

Der bürgerschaftliche Diskurs

Im bürgerschaftlichen Diskurs wird die Organisation als eine „Republik“ angesehen, in der alle Bürger_innen die gleichen Grundrechte und vor allem das aktive und passive Wahlrecht besitzen:

Mitglieder der Organisation werden als „BürgerInnen“ gesehen, die gleiche Grundrechte haben. [...] Stellen haben Bezeichnungen wie „Präsidentin“, „Regionalsekretär“ oder „Sprecherin“, oder werden metaphorisch mit Ämtern wie „Finanzministerin“ oder „Außenminister“ verglichen. (Maier/Meyer 2009: 14)

Zentrale Werte sind korrekte Verfahren, demokratische Repräsentation und Diskussion (vgl. ebd.).

Für bürgerschaftlich geprägte Organisationen ist eine breite Mitgliederbasis von großer Bedeutung. Diese ist nicht nur Einkommensquelle in Form von Mitgliedsbeiträgen, sondern auch demokratische Legitimation und Quelle von Macht gegenüber der Umwelt. Die Mitgliedschaftsdauer ist üblicherweise lang. Der Grad der Aktivität der Mitglieder reicht vom reinen Beitragszahlen über Wählen zu intensivem Engagement und dem Innehaben von Funktionen. (ebd.)

Freiwillige sind sehr wichtig für die Organisation. Ihre Rekrutierung verläuft über offene Aufrufe und ihre Auswahl wird danach getroffen, ob sie sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können (Maier/Meyer 2010: Table 1). Die Kompetenzentwicklung im bürgerschaftlichen Diskurs erfolgt über *learning by doing*, dem Lernen aus Schriftstücken der Organisation oder durch einfaches Fragen. Dementsprechend werden der Leistungsbewertung der Mitarbeitenden keine hohen Maßstäbe angelegt, in einem betriebswirtschaftlichen Sinne gesehen: “A certain level of activity is all that is required“ (ebd.). Die (hauptsächlichen) Akteure des bürgerschaftlichen Diskurses sind die Mitglieder, die gewählten Offiziellen sowie Angestellte, die auf alle

(staats)bürgerlichen Tugenden verpflichtet sind. Die Kommunikation zwischen diesen Akteuren verläuft nach genau ausbuchstabierte schriftlichen Regeln und es gibt eine hohe gegenseitige Akzeptanz für Unterschiede und Interessenkonflikte. Die Organisationsstrukturen im bürgerschaftlichen Diskurs sind geprägt vom Ideal eines Gleichgewichtes der Kräfte (durch schriftliche Festlegungen) innerhalb der Organisation. Dementsprechend wird bei organisationalen Abläufen mehr Wert darauf gelegt, dass sie transparent und demokratisch ablaufen, als dass sie effizient im betriebswirtschaftlichen Sinne sind: „Outputziele hingegen werden oft eher vage definiert und sind der Gegenstand von immer wiederkehrenden demokratischen Abstimmungsprozessen“ (Maier/Meyer 2009: 14).

Der basisdemokratische Diskurs

In basisdemokratisch geprägten Organisation wird großer Wert auf die Gestaltung der Organisationsstruktur nach den Prinzipien der Gleichberechtigung, der Autonomie und des Kollektivs gelegt, um zu verhindern, dass formelle oder informelle Hierarchien entstehen (ebd.: 16):

Die Grundidee ist, dass Menschen autonom sein sollen. Sie sollen nicht von einer Mehrheit oder Vorgesetzten dazu gezwungen werden, etwas zu tun, dem sie nicht vollkommen zustimmen. (ebd.)

Dies gilt sowohl für Regeln der Mitgliedschaft, Anerkennung- und Entlohnung als auch für Kommunikationswege. Authentisches Engagement, Identifikation mit /und ein Interesse an den Zielen und Grundwerten der NPO werden als wichtiger als fachliche Qualifikationen angesehen, wobei Maier und Meyer anmerken, dass in der Realität bei der Gewinnung von neuen Mitgliedern oft gegenseitige Sympathie eine wichtige Rolle spielt (vgl. ebd.) und die Rekrutierung meist über Mund-zu-Mund-Propaganda und interne Kommunikationskanäle verläuft (vgl. Maier/Meyer 2010: Table 1).

Bei Konflikten wird durch die fehlenden Hierarchien oft sehr lange in Diskussionen um Konsensentscheidungen gerungen.

Ungelöste Fragen können nicht wie im familiären Diskurs an Führungspersonen weitergespielt werden oder wie im bürgerschaftlichen Diskurs durch Abstimmung

gelöst werden. Die einzig akzeptierte Machtbasis ist „der zwanglose Zwang des besseren Arguments“. (In der Realität ist Durchhaltevermögen oft die entscheidendere Machtressource.) (Maier/Meyer 2009: 17)

Der basisdemokratische Diskurs verlangt, dass die Mitglieder die geteilten Werte wie Engagement, Gleichheit und Selbstbestimmung nicht nur in der Gesellschaft erwirken, sondern auch innerhalb der Organisation leben und in ihrem eigenen Leben umsetzen (vgl. ebd.: 15).

Das bedeutet, dass in basisdemokratisch geprägten Organisationen die ansonsten übliche Unterscheidung in Mittel und Zwecke wenig Sinn ergibt. Alle Aktivitäten in der Organisation müssen den eigenen Werthaltungen entsprechen. Erfolg besteht dementsprechend nicht nur darin, in der Umwelt Organisationsziele zu verwirklichen. Auch einfach nur bestehen zu bleiben und dabei seinen Prinzipien treu zu bleiben, ist bereits ein Erfolg. (ebd.: 15f)

Nonprofit-Organisationen, die stark durch den basisdemokratischen Diskurs beeinflusst sind, bevorzugen freiwilliges Engagement gegenüber hauptamtlichen Strukturen (vgl. Maier/Meyer 2010: Table 1). Typischerweise engagieren sich die Mitglieder für einige Zeit sehr intensiv und wenn es notwendig ist, widmen sie alle Kräfte der Organisation. Daraus resultierende Überlastung ist ein häufiger Grund für einen Abbruch oder eine Unterbrechung des Engagements und die Fluktuation in basisdemokratisch orientierten NPO ist sehr hoch (vgl. Maier/Meyer 2009: 16). Dementsprechend groß ist die Skepsis gegenüber wirtschaftswissenschaftlichem Denken und finanzieller Abhängigkeit, „weil man von Geldgebern und dem Wirtschaftssystem als solchem unabhängig sein möchte. Die Tendenz bei finanziellen Engpässen ist eher, die Ausgaben zu verringern als die Einnahmen zu erhöhen“ (ebd.).

2.4.3. Ökonomische Logik

Die ökonomische Logik speist sich demgegenüber aus der Idee der Professionalisierung von NPO sowie der Adaption betriebswirtschaftlichen Gedankengutes.

Der professionelle Diskurs

Der professionelle Diskurs bezeichnet bei Maier und Meyer die Sichtweise auf die Nonprofit-Organisation als Zusammenschluss von Expert_innen, die hochprofessionelle Arbeit nach fachlichen Standards ausführen. Zentrale Werte des professionellen Diskurses sind Kompetenz und Qualität (vgl. ebd.: 11).

Qualität ist wichtiger als Quantität und Kosten, die oft im betriebswirtschaftlichen Diskurs vorherrschen. Qualität ist auch wichtiger als persönliche Beziehungen, auf die im familiären Diskurs mehr Wert gelegt wird. (ebd.)

Die Definitionsmacht über die Qualität besitzen die Angehörigen der Profession, keine anderen Stakeholder der NPO. Dementsprechend kommt professionellen Standards Vorrang vor organisationsinternen Regeln zu. Dies wirkt sich auch auf die Kommunikationsformen und Hierarchien innerhalb der NPO aus. Die Organisationsmitglieder gelten als kompetente Expert_innen und sind insofern autonom in ihren Arbeitsbereichen. „Fachkompetenz ist die wichtigste Grundlage, um Macht in der Organisation zu erreichen“ (ebd.: 13f). Als Folge davon wird die Identität von Organisationsmitgliedern stärker von ihrer Profession als von der Organisation geprägt.¹⁵

Dies hat eine ganz eigene Organisationskultur zur Folge: Beziehungen innerhalb einer Profession sind von gegenseitiger Unterstützung und Zusammenarbeit geprägt; zwischen den Professionen gibt es oft Misstrauen und Kommunikationsbarrieren. (ebd.: 14)

Der professionelle Diskurs ist in seiner ausgeprägtesten Form auch dadurch gekennzeichnet, dass es professionelle Berufsstandsvereinigungen gibt, als Beispiele können hier Feuerwehrmänner und -frauen oder Sozialarbeiter_innen genannt werden.

Im professionellen Diskurs gilt die vorrangige Loyalität nicht der jeweiligen NPO sondern der Profession. Die Behauptung, einem höheren Wert zu dienen, berechtigt die Angehörigen der Profession dazu, unabhängig zu handeln anstatt den Anforderungen von Anderen Folge zu leisten (vgl. ebd.: 11). Mit dem Ziel der Perfektion vor Augen fordert der professionelle Diskurs eine ständige Verbesserung von Wissen und Kompetenzen beispielsweise durch Weiterbildungen und Zertifikatskur-

15. Ein Beispiel für eine solche NPO wäre Ärzte ohne Grenzen.

se. Der Stellenwert von Freiwilligen, freiwilligem Engagement und Laienarbeit ist im professionellen Diskurs sehr gering.

Der betriebswirtschaftliche Diskurs

Der betriebswirtschaftliche Diskurs geht davon aus, dass eine Analogie zwischen gewinnorientierten und Nonprofit-Organisationen gezogen werden kann:

Zentrale Werte sind Rationalität, Machbarkeit und Fortschritt. Alle Organisationsmitglieder werden als ManagerInnen gesehen, die zumindest sich selbst und ihre eigenen Angelegenheiten managen. (ebd.: 2)

Dem betriebswirtschaftlichen Diskurs in Nonprofit-Organisationen liegt ein rationalistisches Menschenbild zugrunde, in welchem vermutet wird, dass die Eigeninteressen der Mitarbeiter_innen mit den Zielen der Organisation größtenteils übereinstimmen. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass „Menschen gerne Arbeiten, dass sie motiviert sind und Selbstdisziplin üben können. Sie brauchen nur etwas Anleitung, damit sie nicht in die Irre laufen. Diese Anleitung bietet das Personalbeziehungsweise Freiwilligenmanagement“ (vgl. ebd.: 19).

Freiwilligenmanagement und Personalmanagement leiten die Mitarbeitenden durch Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung und Belohnung auf einen für die NPO möglichst produktiven Weg oder wenden Kontrollen an um Fehler oder Betrugereien zu vermeiden (vgl. ebd.)

Das Management gibt den Mitgliedern Orientierung in Form von Visionen, gemeinsamen Werten und Leistungszielen. Wenn die Leute zur Erreichung dieser Ziele beitragen, erhalten sie symbolische oder materielle Belohnungen. Wenn sie versagen, werden sie mehr oder weniger bestraft. Dadurch werden die Ziele der Mitglieder mit den Zielen der Organisation in Übereinstimmung gebracht. Das Management setzt also bei „inneren“ Motivationen an (nicht bei der Regelung „äußerer“ Verhaltensweisen). Dadurch werden die Mitglieder motiviert, ihr Wissen und ihre Motivation voll einzubringen und unternehmerisch zu handeln. Im betriebswirtschaftlichen Diskurs nennt man das „Empowerment“. (ebd.: 19f)

Empowerment in diesem Sinne dient vor allem der effizienten und effektiven Missionserreichung der Organisation, es zielt nicht auf die Selbstermächtigung der Individuen unter dem Aspekt der Erhöhung von Autonomie und Teilhabemöglichkeiten wie in der sozialen Arbeit. Wie das Eingangszitat beschreibt, sind in betriebswirtschaftlich orientierten Nonprofit-Organisationen alle Mitarbeiter_innen dafür verantwortlich, sich selbst und ihren Arbeitsbereich zu managen. Freiwillige und Hauptamtliche werden gleichermaßen als Mitarbeiter_innen bezeichnet und von Manager_innen nach fachlichen und sozialen Kriterien ausgewählt (vgl. ebd.: 19). Die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation sind technisch-rational organisiert und es gibt eine Unterscheidung zwischen Führungskräften und Geführten (vgl. ebd.: 20):

Von Freiwilligen wird angenommen, dass sie klare Aufträge mit klar definierten Ergebnissen wollen. Es wird angenommen, dass sie durch persönliche Interessen und Bedürfnissen motiviert sind, und dass ihre Beziehung mit der Organisation unverbindlich und zeitlich begrenzt ist. (ebd.)

Alle nicht hauptamtlichen Akteure wie Spender_innen, Freiwillige und Klient_innen werden als Kund_innen gesehen. Sie stehen außerhalb der Organisation und wählen selbständig zwischen verschiedenen Anbietern von „NPO-Leistungen“ (ebd.). Auch die Möglichkeit der freiwilligen Mitarbeit ist eine Leistung, die eine NPO anbietet. Hier unterscheidet sich der betriebswirtschaftliche Diskurs sehr stark von den anderen/zuvor beschriebenen Diskursen in NPO. Die Akteure sind „nicht etwa: Mitglieder mit fixen Mitbestimmungsrechten; Gönner, von denen die Organisation abhängig ist; SchülerInnen/StudentInnen/Publikum, die gebildet und erzogen werden müssen; oder KlientInnen/PatientInnen, die Fürsorge brauchen“ (ebd.).

Die Leistungen der NPO werden als „Produkte gesehen, die mithilfe von Marketingmethoden auf Absatzmärkten vertrieben werden“ (ebd.). Dementsprechend haben betriebswirtschaftlich geprägte Organisationen für Ihre Umweltbeziehungen das Interpretationsmuster „Marktbeziehungen“: „Die Organisation sieht ihre Umwelt als eine Reihe von Märkten: Spendenmärkte, Freiwilligenmärkte, Absatzmärkte, usw. Andere Organisationen sind entweder Mitbewerber oder strategische Partner auf diesen Märkten“ (ebd.). Und auch von Spender_innen wird angenommen, dass sie verschiedene Spendenmöglichkeiten vergleichen

und sich für jene „Investition“ entscheiden, die die beste (soziale) „Rendite“ bringt (vgl. ebd.). NPO, die vom betriebswirtschaftlichen Diskurs geleitet werden, verfolgen Effektivität (Zielerreichung) als das höchste Ziel und nicht etwa professionelles Verhalten, breite Teilhabe, Demokratie oder korrekte Verfahren.

2.5. Fazit: NPO zwischen ökonomischem und zivilgesellschaftlichem Imperativ

Ziel dieses Kapitel war, den Rahmen für die vorliegende Untersuchung abzustecken. Zunächst habe ich den Begriff der NPO anhand verschiedener Familienähnlichkeiten definiert. NPO sind demnach keine homogenen Wesen, die sich anhand weniger Definitionsmerkmale klar bestimmen lassen. Vielmehr gibt es eine ganze Reihe von Merkmalen, die auf die Sphäre der NPO insgesamt zutrifft, nicht aber zwingend auf jede einzelne NPO. Dazu gehören die Funktion von NPO als Interessenvereinigung und ihre hohe Komplexität, die besondere Rolle der freiwilligen Mitarbeiter und des Ehrenamts, die hohe Komplexität der Organisationsstruktur und die Finanzierung von NPO aus verschiedenen Quellen. Zudem ist herauszustreichen, dass NPO autonom, formal strukturiert, nicht gewinnausschüttend und organisatorisch unabhängig vom Staat sind

Solcherlei bestimmte NPO lassen sich anhand ihrer Organisationskultur näher bestimmen, die die Summe der in einer NPO gültigen Handlungslogiken umfasst. Im weiteren Verlauf habe ich dann die Literatur zu einigen typischen Meta-Handlungslogiken von NPO zusammengefasst. Die Eigenlogik einer Organisation bestimmt sich aus ihrer Geschichte und den Beziehungen ihrer prägenden Akteure untereinander. Sie ist spezifisch für eine bestimmte Organisation. Die zivilgesellschaftliche Handlungslogik drückt sich in Werten wie Selbstbestimmung, Gleichberechtigung, Partizipation oder demokratischen Verfahrensweisen aus. Die ökonomische Handlungslogik hingegen strebt nach einer fortwährenden Professionalisierung des organisationalen Handelns. Zur Rationalisierung wird dabei auf betriebswirtschaftliches Gedankengut zurückgegriffen.

3

BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

*„Dass politisches Engagement und gesellschaftliche
Wirksamkeit ein Anliegen einer NPO sein kann, aber
mitnichten sein muss, gerät auf diese Weise (zu) leicht
aus dem oft gesellschaftlich-normativ aufgeladenen
Blickfeld.“*

(Beyes/Jäger 2005a: 21)

Wie Beher et al. (2008: 45) markig formulieren, schreiben sich NPO geradezu inflationär eine Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu:

So scheint es mittlerweile kaum noch eine relevante Organisation zu geben, die sich nicht in Sachen ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements zu Wort gemeldet hat und sich als Partner der Bürgergesellschaft und Promoter bürgerschaftlichen Engagements versteht.¹⁶

Was heute vielfach mit dem Etikett “bürgerschaftlich” ausgestattet ist und dadurch gesellschaftliche Wirksamkeit ausdrücken will, war vor 100 Jahren beispielsweise – um nur eine Richtung zu nennen – der Arbeiterturnverein oder der Arbeitergesangsverein, der auf diese Weise den politischen und oder emanzipatorischen Anspruch und die Ernsthaftigkeit des gemeinsamen Späßes zu unterstreichen versuchte. Doch, wie Michels bereits 1906 feststellte: “Skatklub bleibt Skatklub, auch wenn er sich ‘Skatklub Freiheit’ nennt!” (Michels 1906: 539). Es ist daher notwendig, den Begriff bürgerschaftliches Engagement mit mehr

16. Vgl. exemplarisch für den Sport: Barthel/Spangenberg (2005); für die Arbeiterwohlfahrt Pott (2005) nach Beher et al. (2008: 45).

Inhalt zu füllen, damit er sinnvoll in Beziehung zu Freiwilligenmanagement gesetzt werden kann.

Der "Sympathiebegriff" (Reinert 2004: 106) bürgerschaftliches Engagement hat in den letzten zehn, zwanzig Jahren im Kielwasser der ebenso positiv konnotierten Diskussion um Bürgergesellschaft und Sozialkapital breiten Eingang in öffentliche, wissenschaftliche und politische Diskurse sowie in das Vokabular und Selbstbild von Nonprofit-Organisationen gefunden. Diese Konjunktur erklärt sich vor allem durch mehrere Problembefunde von nicht abreißender Aktualität: Die gesellschaftliche Debatte über Werteverfall und Individualisierung, die Krise des Sozialstaates und der soziale und ökonomische Umbruch im Zuge der Globalisierung, der bisherige Grundlagen der Lebensführung erodieren lässt, verstärkt das Interesse an bürgerschaftlicher Aktivität. Übereinstimmend wird bekräftigt, dass bürgerschaftliches Engagement eine „unverzichtbare Bedingung für den Zusammenhalt der Gesellschaft“ (Schmid et al. 2003: 34) darstellt. Die Forderung nach einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements erklingt daher gleichermaßen aus Politik, Wirtschaft und (Zivil-) Gesellschaft.

Dieses Kapitel stellt das bürgerschaftliche Engagement als ein paradigmatisches Beispiel für eine zivilgesellschaftliche Handlungslogik vor. Dabei gehe ich in drei Schritten vor: Erstens versuche ich den Begriff bürgerschaftliches Engagement näher zu bestimmen. Ich werde aber zeigen, dass der Begriff an sich zu vage und letztlich auch häufig zu anspruchslos verwendet wird. Zweitens kontextualisiere ich bürgerschaftliches Engagement daher mit der Diskussion um Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft. Dies erlaubt mir, einen qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement zu entwerfen, der sich maßgeblich an den Komponenten Partizipation und bürgerschaftliche Kompetenz orientiert. Drittens leite ich daraus Anforderungen an die Arbeit von NPO ab, die diese erfüllen müssten, um bürgerschaftliches Engagement tatsächlich zu verwirklichen. Abschließend steht eine Zusammenfassung der Diskussion.

3.1. Bürgerschaftliches Engagement: Ein unscharfer Begriff

Engagement hat viele Namen. Sie variieren je nach inhaltlicher Zuschreibung und können sogar bezogen auf dieselbe Tätigkeit von verschiedenen Sprecher_innen unterschiedlich gebraucht werden. Man kennt es aus dem täglichen Leben. So mag die Vorsitzende eines Vereins die Tätigkeit der Vereinsmitglieder der Lokalzeitung gegenüber als "bürgerschaftliches Engagement" bezeichnen. Auf der Vorstandssitzung geht es dann um "freiwillige Arbeit", bei der Verleihung der Ehrennadeln rühmt sie das "freiwilliges Engagement". Die ausgezeichneten und belobigten Personen erzählen zu Hause aber schlicht von ihrem "Ehrenamt".

In einer Reihe von Kontexten wird jede Form von freiwilliger Betätigung außerhalb der Arbeitszeit, gleich ob in traditionellen Strukturen oder in jungen Projekten, als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet. Exemplarisch zeige ich das an den ersten drei Seiten des Veranstaltungskalenders zur bundesweiten „Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2013“ (siehe Tabelle).

Tab. 2: Programmauszug der Woche des bürgerschaftlichen Engagements 2013

Kultur-Café der Kulturloge Leipzig (Soziokulturelles Zentrum)
Mobilitäts-Sponsoring für Gemeinnützige (Ford-Werke GmbH)
Mit kranken Kindern basteln im Krankenhaus (Ford-Werke GmbH)
Aus der Geschichte nichts gelernt? Rechtsradikalismus erkennen und begegnen (Stiftung Christlich-Soziale Politik/Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter)
Wechselweise - Nachbarn helfen Nachbarn (Klub 74 Nachbarschaftszentrum Hellersdorf e.V.)
Wanderung bei Mühlenberg (Deutscher Wanderverband)
Spielenachmittag mit Senioren (DRK-KV Aalen e.V.)
Dialog in Deutsch (Bücherhallen Medienprojekte gGmbH/Dialog in Deutsch)
Der Wandel Wasseralfingens (DRK-KV Aalen e.V.)

Einmalige Begleitung einer Frau im Rollstuhl in ihren Garten
(Stiftung Gute-Tat.de)

Oberursel FAIRsteht - Oxfam-Ausstellung „Mahlzeit!“ (Die Faire
Woche)

Fotoausstellung „Freiwilliges Engagement hat viele
Gesichter“ (Freiwilligenagentur Marburg-Biedenkopf)

Weltladen in der Berufsschule (Die Faire Woche)

Information zum freiwilligen Engagement (Freiwilligen-Agentur
Bremen)

Tödliche Festung Europa - FRONTEX und die EU Außengrenzen
(Aktion Freiheit statt Angst e.V.)

Komm wir treffen uns (SHG Reiten mit Handicap)

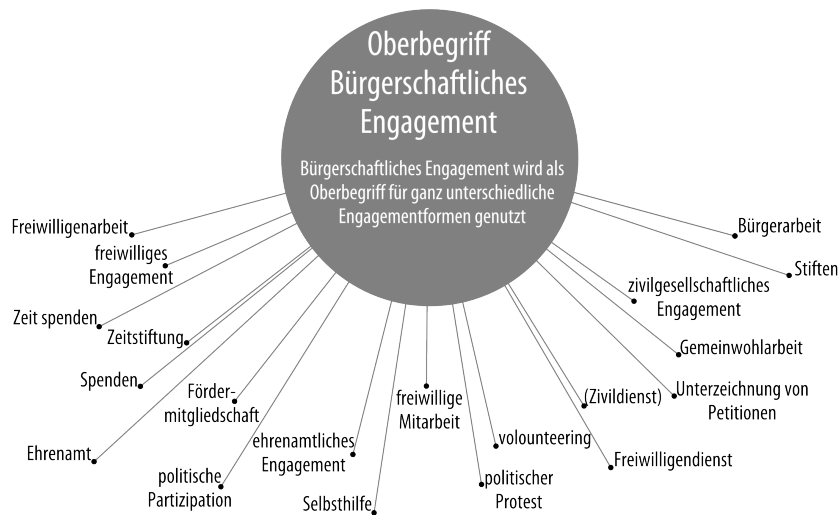
Selbsthilfegruppe Schlaganfall (Stadt Nürtingen)

Quelle: [Engagementkalender](#) der Woche des Bürgerschaftlichen Engagements 2013

Wie hier zu sehen, firmieren Nachbarschaftshilfe, Sport, politisches Engagement, Corporate Social Responsibility, Spielen, Basteln und Kulturveranstaltungen alle unter dem Schirm des bürgerschaftlichen Engagements. So werden beispielsweise in einer solche weiten Definition auch sozialen Interaktionen wie „gelegentlich bei Bier und Pizza ablaufenden Gesprächen über bürgerschaftliche Angelegenheiten“ der Charakter des bürgerschaftlichen Engagements zugesprochen (Kolland/Oberbauer 2006: 155). Laut Putnam (1993) lassen sich durch die aktive Mitgliedschaftsrolle – beispielsweise in einem Kegelerverein – jene Tugenden und Verhaltensdispositionen erlernen, welche die Kommunikation, Kooperation und das soziale Vertrauen innerhalb wie auch außerhalb der Assoziation erhöhen. In einer solchen Nutzung von Bürgerschaftlichem Engagement als Oberbegriff finden sich alle Spielarten von Engagement, bei denen Bürgerinnen und Bürger miteinander unentgeltlich tätig sind, anderen helfen, zusammen mit anderen die Gemeinschaft gestalten.

Bürgerschaftliches Engagement, welches als Oberbegriff alle Ausprägungen, die in der folgenden Grafik deutlich werden, integriert, bezeichne ich grundsätzlich als „Engagement“ und nicht als bürgerschaftliches Engagement. Beziehe ich mich auf die Nutzung von bürgerschaftlichem Engagement als weiten Oberbegriff, nutze ich die Formulierung „bürgerschaftliches Engagement als Oberbegriff“.

Abb. 5: Bürgerschaftliches Engagement als Oberbegriff für diverse Begriffe



Quelle: Eigene Darstellung

Problematische Unschärfe

Zusätzliche Verwirrung entsteht dadurch, dass Bürgerschaftliches Engagement in den Sprachregelungen des Berichtes der Enquete-Kommission an unterschiedlichen Stellen mit unterschiedlicher Bedeutung gefüllt wird – entgegen der Beteuerung, „bürgerschaftliches Engagement [sei] aber mehr als ein Ober- oder Sammelbegriff.“ (Deutscher Bundestag 2002: 74). Dies unterstreicht noch einmal, wie unscharf dieser Terminus ist. Trotz dieser Unschärfe soll jedoch nach dem Wunsch der Enquete-Kommission (ebd.) bürgerschaftliches Engagement mehr als ein Oberbegriff sein, sondern mit Stichworten wie Bürger, Gemeinsinn, Öffentlichkeit, (Selbst-) Verantwortung, Selbstorganisation, Bürgergesellschaft und sozialer und ökonomischer Gerechtigkeit assoziiert werden. Der Anspruch, dem Engagement eine solche bürgerschaftliche Qualität einzuschreiben, gleichzeitig aber möglichst viele Facetten des Engagements unter den Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements zu subsumieren, wurde in den vergangenen Abschnitten deutlich. Ergebnis dieses Balance-Aktes ist die weite Definition der Enquete-Kommission, in der Bürgerschaftliches Engagement mit fünf Kriterien umrissen wird. In diesem Sinne ist Bürgerschaftliches Engagement freiwillig, unentgeltlich,

gemeinwohlorientiert, öffentlich und wird zusammen mit anderen ausgeübt (vgl. ebd.: 86-90).

Abb. 6: Definition der Enquete-Kommission

„Zusammenfassend lässt sich bürgerschaftliches Engagement im Verständnis der Enquete-Kommission folgendermaßen definieren:

Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen. Bürgerschaftliches Engagement schafft Sozialkapital, trägt damit zur Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt bei und entwickelt sich, da es von den Bürgerinnen und Bürgern ständig aus der Erfahrung ihres Lebensalltags gespeist wird, als offener gesellschaftlicher Lernprozess. In dieser Qualität liegt ein Eigensinn, der über den Beitrag zum Zusammenhalt von Gesellschaft und politischem Gemeinwesen hinausgeht.“

(Deutscher Bundestag 2002: 40)

Diese Beschreibung hat sich in den letzten 10 Jahren als Definition etabliert und weit verbreitet. Nutzt man den Oberbegriff Bürgerschaftliches Engagement für die ganze Palette an unentgeltlichen Tätigkeiten in der Gemeinschaft, so ergeben sich jedoch erhebliche Unschärfen. Dabei droht das Moment des Bürgerschaftlichen zu diffundieren. Dies wird beispielsweise auch an der weiten Definition der Enquete-Kommission „Bürgerschaftliches Engagement und Sozialstaat“ des Deutschen Bundestages sichtbar:

Definiert man Bürgerschaftliches Engagement als eine Zusammenfassung vieler verschiedener Formen der 'Aktivbürgerschaft', unter denen Anteilnahme am Gemeinwesen unter Beweis gestellt werden kann (neben dem regelmäßigen Tätigsein auch das Stiften, Spenden, spontanes und gelegentliches sich Einmischen), dann geht es auch um Elternengagement, Partizipation in Beiräten oder die zahlende Mitgliedschaft in Fördervereinen. (Deutscher Bundestag 2002: 9)

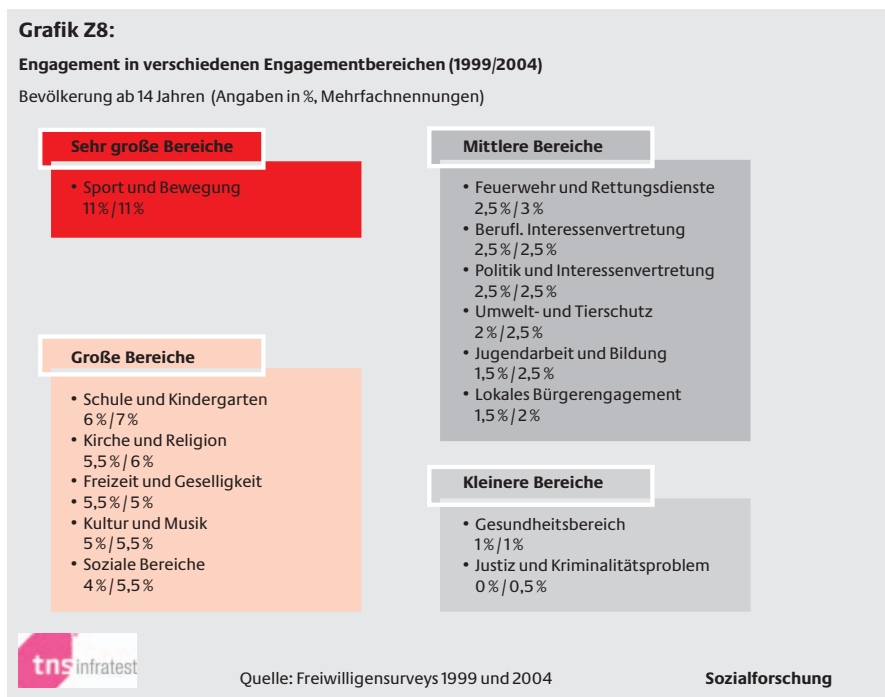
Hier wird das Attribut „bürgerschaftlich“ bereits für Fördermitgliedschaften oder „gelegentliches sich Einmischen“ bemüht und die Defini-

tion des Bürgerschaftlichen Engagements ist mit „Anteilnahme am Gemeinwesen“ an dieser Stelle sehr umfassend.

Auch in der Kommunikation der Ergebnisse des Freiwilligen surveys¹⁷ wurde mit einem sehr weiten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement gearbeitet. Die Autor_innen des ersten Freiwilligen surveys selbst haben sich für die Nutzung des Begriffs „Freiwilliges Engagement“ entschieden und definieren dieses als „freiwillig übernommene Aufgaben und Arbeiten, die man unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung ausübt“ (Rosenblatt 2000: 43).

Sport und Bewegung ist mit Abstand der größte Engagementbereich im Freiwilligen Engagement, gefolgt von den Bereichen Schule und Kindergarten, Kirche und Religion, Freizeit und Geselligkeit, Kultur und Musik sowie dem Sozialen Bereich.

Abb. 7: Engagementbereiche nach dem Freiwilligen survey



Insgesamt geben 36 % (1999: 34 %) aller Bürgerinnen ab 14 Jahren bei der Erhebung durch den zweiten Freiwilligen survey an, sich in ihrer Freizeit in Verbänden, Initiativen oder Projekten zu engagieren und dort ehrenamtlich Aufgaben zu übernehmen. Weil die Fragestellung des Freiwilligen surveys so breit ist, umfassen die dort hochgerechnet ca. 23 Millionen genannten Bürgerinnen aber beispielsweise auch

17. Der Freiwilligen survey ist die bundesweite Längsschnittstudie zur Verbreitung und Ausübung des Engagements in Deutschland.

Chöre, Kegelclubs und Sportvereine quer durch die ganze Republik. Diese hohe Zahl – 23 Millionen engagierte Bürgerinnen entsprechen ungefähr 36 % der Bevölkerung – wurde schon des Öfteren verkürzt dargestellt.

Zum Teil wird aus diesem Drittel der Bevölkerung, das sich nach der Zählung des Freiwilligensurveys freiwillig engagiert, ein Drittel der Bevölkerung, welches sich bürgerschaftlich engagiert, auch wenn die erhobenen freiwilligen Tätigkeiten nicht zwingend einen öffentlichen Gemeinschaftsbezug aufweisen und schon gar nicht in jedem Fall zu erweiterten bürgerschaftlichen Kompetenzen der ehrenamtlich Engagierten führen.¹⁸ Diese vereinfachte Rezeption des Freiwilligensurveys im Sinne einer Gleichsetzung von freiwilligem mit bürgerschaftlichem Engagement findet sich sogar exemplarisch im Bericht der Enquete-Kommission:

Die Ergebnisse des Freiwilligensurveys von 1999 zeigen, dass die Zahl der in der Bundesrepublik Deutschland bürgerschaftlich engagierten Menschen deutlich höher ist als lange Zeit angenommen wurde: 34 % der Bürgerinnen und Bürger – dies gilt als zentrales Ergebnis der Untersuchung – üben eine oder mehrere Tätigkeiten im Sinne eines „freiwilligen Engagements“ aus. Somit engagieren sich in der Bundesrepublik Deutschland rund 22 Millionen Menschen bürgerschaftlich (vgl. Rosenblatt 2000: 44). (Deutscher Bundestag 2002: 63)

Zwar verweisen die Autor_innen des Freiwilligensurveys darauf, dass diese ermittelte Engagementquote nicht mit politisch-sozialem Engagement gleichzusetzen ist – häufig handelt es sich bei freiwilligem Engagement um „Gemeinschaftsaktivität im persönlichen Lebensumfeld“ (Rosenblatt 2000: 46) wie z.B. eine aktive Mitgliedschaft im Sportverein, wie auch die quantitative Verteilung der Engagementbereiche (s. [Abb. 7](#)) sichtbar macht.

Gleichzeitig können natürlich auch in grundsätzlich unpolitischen Vereinigungen politische Interessen gebündelt, politische Entscheidungen vorstrukturiert und implementiert werden. Vor allen Dingen ist die Vertretungsfunktion von Gruppeninteressen in der politischen Arena zu

18. Vgl. zu dieser begrifflichen Verwischung die Stellungnahmen im Fachworkshop Freiwilliges Engagement in Deutschland Bonn, 18.12.2001 (BMFSFJ 2001: 12ff.), welcher sich kritisch mit der Konzeption und Rezeption des Freiwilligensurveys auseinandersetzt.

nennen, die selbstverständlich auch für ansonsten unpolitische Sportvereine und Chöre zutrifft. Olsen prägte den Begriff des „parapolitical actors“ für die NPO:

[V]oluntary associations must at least on occasions participate in the political system, influencing political leaders and decision making, as well as giving political élites a channel for contacting constituents. In this view, many associations that are normally non-political can temporarily become 'parapolitical' actors. (Olsen 1972: 318)

Ein gutes Beispiel dafür sind die Berliner Kleingärtner_innen, neben Autofahrer_innen die mächtigste Lobby Berlins. So titelte die Berliner Zeitung: „Keine Partei kommt ohne sie aus“ und führt aus:

Von außen betrachtet, hocken die Kolonisten für wenig Pachtgeld auf teurer Hauptstadtkrume. Andererseits gelten sie als eine der mächtigsten informellen politischen Gruppen in der Stadt. Gegen die Interessen der Kleingärtner, ihrer Familien und Freunde, die etwa zehn Prozent des Wahlvolkes stellen, hat sich vor der Wahl noch nie ein Politiker offen geäußert. (Dörries 2001)

In diesem Sinne können natürlich alle Nonprofit-Organisationen, die Freiwillige haben, im Rahmen eines qualifizierten Verständnisses von bürgerschaftlichem Engagement agieren. So behauptet die Enquete-Kommission des Bundestages: Auch Tätigkeiten in den Bereichen Sport und Bewegung, Freizeit und Geselligkeit, Kultur und Musik stellen einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl dar und seien daher nicht weniger wertvoll als das politisch-soziale Engagement, so die Enquete-Kommission (vgl. Deutscher Bundestag 2002: 64). Solche Tätigkeiten sind zudem nicht allein Freizeitaktivitäten, sondern schließen – z.B. in der Vorstandsarbeit – durchaus Aspekte der Interessenvertretung und der Erzeugung öffentlicher Güter ein (vgl. ebd.). Die Enquete-Kommission argumentiert, dass sich in allen Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, das Engagement zum bürgerschaftlichen Engagement „verdichten“ könne, diese trügen „einen bürgerschaftlichen Charakter, insoweit sie eine Gelegenheit dafür bieten, die für das Zusammenleben in der Demokratie so wichtigen Tugenden wie Verantwortung, Toleranz, Solidarität und Rücksichtnahme einzuüben.“ (ebd.: 152).

Umgekehrt beinhaltet deshalb aber nicht automatisch jegliches Engagement von Individuen in Nonprofit-Organisationen gleich ein bürgerschaftliches Engagement. Insofern stimme ich der Enquete-Kommission zu, dass Engagement sich immer zum Bürgerschaftlichen hin entwickeln kann. So fragt eben auch der Freiwilligensurvey nicht nach Vorstandstätigkeiten, sondern nach „Aufgaben übernehmen“. Wenn jemand Kuchen backt und Bälle verstaut, dann sollte das gewertschätzt werden – für das Attribut „bürgerschaftlich“ reicht es im Regelfall damit jedoch noch nicht. Solche Gleichmacherei verwässert den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements. Daher ist eine klare und trennscharfe Definition nötig.

3.2. Der theoretische Kontext: Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft

„Die Bürgergesellschaft ist das Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements. Bürgergesellschaft beschreibt ein Gemeinwesen, in dem die Bürgerinnen und Bürger auf der Basis gesicherter Grundrechte und im Rahmen einer politisch verfassten Demokratie durch das Engagement in selbstorganisierten Vereinigungen und durch die Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten die Geschichte des Gemeinwesens wesentlich prägen können.“

(Deutscher Bundestag 2002: 59)

Diese prominente Definition der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zeigt, dass auf bürgerschaftlichem Engagement ruhende Hoffnungen nicht ohne die Bezugsgrößen Bürgergesellschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen sind. In diesem Abschnitt knüpfe ich an die Diskussionen um beide Begriffe an. Dies erlaubt mir, den diffusen Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements näher einzugrenzen und in einem theoretischen Horizont zu verorten. Weil es hier nicht vorrangig um die Abgrenzung von Zivil- und Bürgergesellschaft gehen soll, verwende ich beide Begriffe synonym.¹⁹ Ich werde zeigen, dass die Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft dem bürgerschaftlichen Engagement zwei entscheidende Definitionsmerkmale hinzuzufügen vermag, die ein normativ anspruchsvolleres Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement ermöglichen: Partizipation und Kompetenz.

3.2.1. Die Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft ist ein offener, positiv konnotierter Begriff mit verschiedenen Schattierungen, für den es keine präzise Definition gibt. Die Zivilgesellschaft, ob als rhetorische Figur, als politische Konzeption

¹⁹ Ich bin mir jedoch der Tatsache bewusst, dass beide Begriffe unterschiedliche Facetten betonen. Dies wird sich in der folgenden Diskussion zeigen. Ich verzichte an dieser Stelle darauf, tiefer in die Rolle einer Reiseleiterin durch die Geschichte des Zivilgesellschaftsbegriffes zu schlüpfen und verweise für einen Überblick über die verschiedenen Ausprägungen und Definitionen in unterschiedlichen Zeiten und Kontexten auf Klein (2001, 2005).

oder als komprimierte Kritikformel, erfreut sich großer Beliebtheit und „die ansteigende Popularität des Begriffs ist angesichts der Unklarheit dessen, was mit Zivilgesellschaft gemeint sein könnte, atemberaubend“ (Arenhövel 2000: 55). Der Begriff Zivilgesellschaft gilt gar als „schwammig, als Allzweckwaffe im wissenschaftlichen, politischen und journalistischen Tagesgeschäft“ (Schmidt 2007: 11).

Die Lesarten des Begriffs sind überaus vielfältig, je nach Diskurs wird Zivilgesellschaft unterschiedlich definiert. Manche Autor_innen begreifen Zivilgesellschaft als Institutionengefüge. Nach der Definition von Keane ist

Civil society [...] an ideal-typical category [...] that both describes and envisages a complex and dynamic ensemble of legally protected non-governmental institutions that tend to be non-violent, self-organizing, self-reflexive, and permanently in tension with each other and with the state institutions that frame, constrict and enable their activities. (Keane 1999: 6)

Weiterhin dient der Begriff „Zivilgesellschaft“ als Sammelbezeichnung für „sämtliche Organisationen und Verbände, die nicht zur Regierung gehören, sondern Berufsgruppen, Interessengruppen oder Teile der Gesellschaft vertreten“ ([EU Glossar o.J.](#)).

Manche Autor_innen charakterisieren Zivilgesellschaft anhand ihrer Funktionen, Konfliktlösungsmechanismen, Akteurstypen oder als „Kerne“ (vgl. Budde 2003):

Neben Wissenschaft und Kunst kommt hierbei auch den bürgerschaftlichen Assoziationen – Vereinen, Verbänden, NPO und NGOs – eine wichtige Rolle zu. Letztere können sogar als Kern der Zivilgesellschaft angesehen werden. (Klein 2001: 109ff.)

Wieder andere versuchen, sie durch einen „normativen Minimalkonsens“ (Merkel/Lauth 1998) zu rahmen.

Wird über bürgerschaftliches Engagement im Kontext von Nonprofit-Organisationen gesprochen, bezeichnet Zivilgesellschaft zum Teil den weitgehend selbstregulierten sozialen Raum bürgerschaftlichen Engagements zwischen Staat, Ökonomie und Privatsphäre. So ist Zivilgesellschaft beispielsweise nach der Definition von Dubiel ein „soziologisch schwer fassbare[r] Sammelbegriff für jene Kommunikationspraktiken,

Diskursrituale und öffentlichen Arenen, in denen sich kollektive Akteure über die Einheit und Zukunft ihrer Gesellschaft streiten“ (Dubiel 1994: 97).

Gleichzeitig ist Zivilgesellschaft für viele Autor_innen die normative Umschreibung eines immer noch nicht voll eingelösten Zukunftsprojektes menschlichen Zusammenlebens in der Tradition der Aufklärung (vgl. Kocka et al. 2001: 1). Dieses Verständnis betont bisher unerprobte Möglichkeiten der Beteiligung und Verantwortungsübernahme durch die Bürger_innen (vgl. Arenhövel 2000: 55) und enthält zudem

jenes Quäntchen Utopismus, welches gerade in der aktuellen weltpolitischen Situation besonders von Nöten ist, da es Begriffe wie „Gemeinsinn“, „Tugend“ und „Anerkennung“ wieder in den politischen Diskurs einführt und auf die Möglichkeiten der Demokratisierung der Demokratie verweist. (Arenhövel 2000: 55)

Ohne das Idealtypische des Zivilgesellschaftsbegriffes überbetonen zu wollen, wohnt diesen Definitionen von Zivilgesellschaft ein dynamisches und ein normativ-utopisches Element inne, welches sich durch das Statische einer Definition häufig nicht abbilden lässt. Der in dieser Arbeit verwendete Umgang mit dem Terminus Zivilgesellschaft bezieht sich daher auf beide Lesarten und umfasst sowohl empirisch-analytische Modelle einer Zivilgesellschaft, die sich im Dritten Sektor verorten lassen, als auch Konzeptionen, die Zivilgesellschaft als normativ-utopisches Gesellschaftsideal mit dynamischem Charakter begreifen.

3.2.2. Die Bürgergesellschaft

Dieser Anspruch findet sich paradigmatisch im Ansatz von Kleger. Er unterscheidet zwei Verwendungen des Begriffes Bürgergesellschaft: die zivilgesellschaftlich aktivistischen Handlungszusammenhänge im engeren Sinne und die historisch vielfältige, politisch-normativ komplexe, demokratisch verfasste und vermittlungsorientierte Bürgergesellschaft im umfassenden Sinne qualifizierter Gesellschaftlichkeit (Kleger 1993: 159, 1999a: 168 nach Gohl 2001: 132). Kleger vertritt vorrangig die umfassende Bedeutung von Bürgergesellschaft: „Sein Verständnis beinhaltet dabei die als soziale Bewegung interpretierte Zivilgesellschaft, die Vorstellung der Bürgergesellschaft als wirtschaftsliberaler Marktgesellschaft und die Bürgergesellschaft als progressive oder

konservative Wertegemeinschaft“ (vgl. Kleger 1993: 163 nach Gohl 2001: 132).

Dieser weite und offene Begriff der Bürgergesellschaft – „der ganze Tocqueville“ im Gegensatz zum „halbierten Tocqueville“ – erweist sich für Kleger als zentrales Integrationskonzept „für sämtliche Überlegungen innerhalb politischer Theorie“ (Kleger 1995: 158; 1999a: 172 nach Gohl 2001: 132). Für Kleger ist eine Weiterentwicklung des direkt-demokratischen Instrumentariums und eine Ausweitung der demokratisch sprachfähigen Bürgergesellschaft eine Grundbedingung einer solchen Bürgergesellschaft (Kleger 1999a: 178ff.). Die Bedeutung dieser Möglichkeiten spiegelt sich für ihn nicht an den tatsächlich zu entscheidenden Objekten direktdemokratischer Beteiligung sondern an der Verfolgung des Grundsatzes einer „möglichst breiten Debatte“ (Kleger 1999a: 192). Die Öffnung der Bürgergesellschaft auf diese(r) Ebene kann eine Stärkung der Demokratiefähigkeit erwirken. Unter der Überschrift „Partizipative Demokratie neu erfinden“ machen sich Kleger und Franzke (2010: 28ff.) für eine Neubestimmung des Bildnisses von aktiven Bürger_innen im Rahmen der Entwicklung einer Vision und Umsetzung von Bürgergesellschaft stark.

Genau diese Betonung von aktiver Partizipation im Rahmen von gesellschaftlicher Gestaltung ist es, die im Zusammenhang mit bürgerschaftlichem Engagement den besonderen qualitativen Impuls setzt. Hier schält sich das Bild von bürgerschaftlichem Engagement heraus, welches ich mit meiner Definition im Verlauf dieses Kapitels rahme.

Bürgergesellschaft wird bei Franzke und Kleger nicht nur als eine (Vereins-)Größe verstanden, die zwar förderungswürdig ist in einem bestimmten Sinne von Zivilgesellschaft, aber außerhalb des politisch-administrativen Systems verbleibt:

Dies widerspräche unserem Verständnis des Politischen, das bürgerschaftlich zentriert ist und nicht auf den Staat, die Politik und die Politiker als Inbegriff der Delegation verschoben wird. Dabei handelt es sich darum, die Bürger selbst wieder zu einem aktiven Teil von Politik und Verwaltung werden zu lassen, was über das (staats-)rechtliche Verständnis des Bürgerbegriffs hinausgeht. (Franzke/Kleger 2010: 29f.)

Franzke und Kleger entwerfen ein Verständnis von aktiver Bürgerschaft, welches sich angelehnt an Kochniss (2003: 94ff.) um die

Dimensionen von Bürger_innen als Nutzniesser_innen, Leistungserbringer_innen, Verwalter_innen und Entscheider_innen gruppiert. In der Leistungserbringungs-Dimension des Bürgers und der Bürgerin vollzieht sich der Wandel hin vom passiven Kundenstatus hin zu einer aktiven Beteiligung im Sinne von Bürgergesellschaft: „Im Unterschied zum Kundenansatz werden die Bürger hier nicht mehr als passive Masse verstanden“ (Franzke/Kleger 2010: 29).

Zugleich kommt in dieser Dimension für die Bürger_innen die Chance, sich nicht nur zu beteiligen, sondern ihre Rolle als Bürger_innen auf einer neuen Ebene der Partizipation auszuprobieren. Hierbei ist für Franzke und Kleger der Begriff des expansiven Lernens zentral:

Durch expansives Lernen lässt sich der Horizont²⁰ ausdehnen und die Kompetenz steigern. Diese Dimension der Bürgerbeteiligung stellt eine neue Ebene der Partizipation dar, die noch wenig ausprobiert ist. (ebd.: 29f.)

Unter expansivem Lernen versteht Holzkamp (2004) ein Lernen, dessen Motivation für das Subjekt im individuellen Nutzen besteht. Holzkamp ist der Auffassung, „dass intentionales, d.h. absichtliches und geplantes Lernen nur dann zustande kommt, wenn das Lernsubjekt selbst entsprechende Gründe dafür hat“ (Holzkamp 2004: 29). Expansives Lernen ist dementsprechend ein Lernen, das mit einer Vertiefung des Lerngegenstandes darauf abzielt, eine Erweiterung der eigenen Lebensqualität zu erreichen (vgl. ebd. 1995: 185).

Expansives Lernen bedeutet: ‚Ich‘ lerne aufgrund meines Handlungsproblems genau das, was ich lernen muß, um meine Aktivitäten fortzusetzen und meine Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. (Grotluschen 2004: 2)

Nicht nur das praktische Interesse, auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die Partizipation im Sinne von Beteiligung, oder wie Wenger es ausdrückt, die „Teilhabe an einer Praxisgemeinschaft“ begründen Lerninteresse und Lernerfolg (vgl. hierzu eingehender Kapitel [3.3](#)).

Übertragen auf Bürgergesellschaft bedeutet dies, dass Bürger_innen durch ihre Beteiligung an der Bürgergesellschaft expansiv Lernen. Dadurch wiederum eignen sie sich Kompetenzen an und sind Teilha-

20. . Gemeint ist der Horizont der Bürger_innen, C.M.

bende an der Bürgergesellschaft. All diese Prozesse befähigen aktive Bürger_innen wiederum, ihre Lebensqualität zu verbessern und das Politische selbst zu gestalten.

Die Kompetenz der Bürger_innen sehen Franzke und Kleger in der Rolle als Entscheider_innen kumuliert und mahnen die Einbeziehung der Urteilskraft der Bürger_innen an. Ihre „Erwartungen gehen dahin, dass den Bürgern in der Rolle als Verwalter echte Entscheidungsmöglichkeiten über wichtige Felder übertragen werden“ (Franzke/Kleger 2010: 30), denn: „Die Fähigkeit zur Gestaltung der eigenen Lebensumwelt, die interessiert und motiviert, steht dabei außer Frage“ (ebd.).

Franzke und Kleger (ebd.) sehen die Bürgergesellschaft als den Ort an, in dem sich die Bürger_innen artikulieren und profilieren können. Diese Bürgergesellschaft benötigt allerdings die Unterstützung durch ein „bürgerschaftszentriertes Verständnis von Politik“ um die „bürgerschaftliche Aushöhlung“ (ebd.: 32) der Demokratie zu verhindern. Es wird damit deutlich, dass die Bürgergesellschaft ganz wesentlich mit den Aspekten Partizipation und Kompetenz zusammenhängt. Die möchte ich im folgenden näher ausführen.

3.2.3. Der Anspruch der Partizipation

Ein ganz wesentlicher Bedeutungskern von Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft ist der Anspruch der Partizipation. In diesem Abschnitt möchte ich schlaglichtartig die unter diesen Begriff zu fassenden Aspekte der Literatur zu Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft zusammentragen. So soll der Begriff Partizipation näher umrissen werden.

Die Zivil-/Bürgergesellschaft als unabhängige Sphäre

Zivilgesellschaft und Bürgergesellschaft beinhalten wie eingangs beschrieben eine nicht nur begriffliche Abgrenzung. Sie zeugen von einem unabhängigen Raum zwischen den – stilisierten – gesellschaftlichen Sektoren, in dem Assoziationen als Orten politischer Sozialisation, Persönlichkeitsbildung, Ausbildung kultureller Identitäten und kollektiver Handlungsformen, oder als möglichen „Schulen der Demokratie“ (Tocqueville 1985; s. auch Zimmer 1996: 65) eine spezifische Rolle zugeordnet wird (vgl. Hallmann 2005: 9). Das Handeln in diesem intermediären Raum kann im Sinne der Unabhängigkeit von

Staat und Markt gedeutet werden – was nicht heisst, dass dorthin keine Verbindungen bestünden. Das theoretische Konzept dieser Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft beinhaltet daraus abgeleitet auch eine Fokussierung auf das Handeln der Bürger_innen gegenüber dem Staat (vgl. Arenhövel 2000: 62).

Das zentrale Moment der Unabhängigkeit als Kontrollinstanz und Schutz von staatlicher Willkür findet sich bereits in den Ideen von Locke:

Die Rechte der Individuen sollen gegenüber möglicher staatlicher Willkür geschützt werden. Als zentrale Funktion der civil society wird die Autonomie des Individuums, die Sicherung des Eigentums und eine vor dem Staat geschützte gesellschaftliche Sphäre angesehen. Die Zivilgesellschaft hat in diesem Verständnis eine negative Funktion, d.h. die Freiheits- und Eigentumssicherung vor staatlichen Eingriffen. (Merkel 2010: 125)

Die Intermediarität bietet somit eine eigene Sphäre für das bürgerrechtliche Handeln und ein Biotop für die Entwicklung zivilgesellschaftlicher Logiken, die in dieser Form nur hier gedeihen können und Schutz finden.

Selbstorganisation

Damit nimmt die selbstbestimmte und selbstüberlegte Organisation der Bürgerinnen und Bürger einen zentralen Platz ein. Auch von der Enquete-Kommission wird Selbstorganisation als einer der Grundpfeiler, der die Bürgergesellschaft trägt, gesehen:

Eine Gesellschaft, die der Leitidee der Zivilgesellschaft verpflichtet ist, stützt sich auf bürgerschaftliches Engagement und eröffnet Bürgerinnen und Bürgern Möglichkeiten für selbstorganisierte Mitgestaltung und Beteiligung. (Deutscher Bundestag 2002: 59)

Voraussetzung für die Forderung nach „Selbstorganisation“ ist natürlich, dass den Bürgerinnen und Bürger die Ausübung der Selbstbestimmung überhaupt möglich ist. Klages formuliert als Motor des bürgerschaftlichen Engagements das „Grundbedürfnis“ von Menschen, „Subjekt ihres eigenen Handelns zu sein“ (Klages 2000: 168). Doch der Umfang dessen, was als zumutbare oder auch als erwünschte Autono-

mie gilt, kann stark variieren. So schlägt sich die erforderliche Autonomie in der Zivilgesellschaft in der ungehinderten Beteiligung aller Bürger und Bürgerinnen am (vor-)politischen Willensbildungsprozess und die selbstbestimmte Ausübung von bürgerschaftlichem Engagement Niederschlag nieder. Aber auch die Initiierung und das Agenda-Setting durch unabhängige Bürgerinnen und Bürger ist autonomes Verhalten. Die Frage ist, inwiefern aktives partizipierendes Verhalten von den sozialen und politischen Akteuren erwartet und erwünscht ist, um die Erreichung einer Zivilgesellschaft zu realisieren.

Ein vorpolitischer Raum

Eng verbunden mit Selbstorganisation ist auch die Sicht auf Zivilgesellschaft als vorpolitischem Raum. Sie geht davon aus, dass zivilgesellschaftliche Strukturen Interessenartikulation und -aggregation fördern, indem sie ein vorpolitisches pluralistisches Interessengeflecht fördern (vgl. Merkel 2010: 126).

Nach Bauerkämper ist die Zivilgesellschaft

...der Ort an dem freie Assoziationen in besonderer Verdichtung und Intensität das soziale und politische Handeln prägen. Er zeichnet sich aus durch ein besonders hohes Maß an gesellschaftlicher Selbstorganisation, in dem soziale Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen agieren. (Bauerkämper 2003 nach Gosewinkel 2003: 3)

Die hier erwähnte gesellschaftliche Selbstorganisation in diesem vorpolitischen Raum kann als Inkubator neuer politischer Artikulationsformen und neuer Themen verstanden werden, wie das Beispiel der Entstehung der Piratenpartei zeigt. Hier wird die „Möglichkeit eines Agenda-Setting und die öffentliche Thematisierung gesellschaftlicher Konflikte“ (Merkel 2010: 126) als prägender Einfluss auf der Inputseite des politischen Systems verortet.

Diese Betrachtung hebt die Besonderheit der Zivilgesellschaft hervor und unterstreicht die besondere Funktion von Nonprofit-Organisationen:

Jede wahrhaft demokratisch verfasste Meinungs- und Willensbildung in Verbänden, Parteien und Parlamenten ist geradezu auf „die Zufuhr von informellen öf-

fentlichen Meinungen angewiesen, wie sie sich nur außerhalb „der Strukturen einer nicht-vermachteten politischen Öffentlichkeit bilden“ (Jürgen Habermas). (Merkel 2010: 126)

Die zivilgesellschaftliche Handlungslogik prägt sich im vorpolitischen Raum aus, den – unter anderem – die Nonprofit-Organisationen zur Verfügung stellen und mitgestalten. Die Optionen, die sich für die Ausprägung und Ausgestaltung der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik bieten, werden maßgeblich von den Nonprofit-Organisationen als entscheidende Infrastruktur beeinflusst. Verba (1961: 30) betont zudem die Funktion von Nonprofit-Organisationen als Arenen und Foren der Meinungsbildung im vorpolitischen Raum und als Katalysatoren der politischen Entscheidungsfindung.

Demokratisierung als Konflikt

Demokratie beinhaltet nicht nur die Einsetzung formaler Institutionen:

Democracy must be conceived as a process, not a goal.
[...] We progress, not from one institution to another,
but from a lesser to a greater will to will. (Follett 1918:
34).

Sie lebt auch von der Stärke und Komplexität einer Zivilgesellschaft, in der freie politische Organisation, der Streit der Meinungen, der Kampf der Interessen und die umfassende Diskussion nicht nur möglich, sondern hoch entwickelt sind (vgl. Arenhövel 2000: 62). Demokratie erhält, regeneriert und entfaltet sich durch den und im ständigen Konflikt zwischen „Staat“ und „ziviler Gesellschaft“ (vgl. ebd.):

Erst eine entwickelte Zivilgesellschaft macht es möglich, dass die „Machtfrage“ strukturell offen gehalten (wird), „demokratische Willensbildung“ einen Inhalt bekommt und Mehrheitswechsel mehr als Elitenrotationen darstellen. (Arenhövel 2000: 62)

Im Gedankengebäude der Bürgergesellschaft ist Demokratie kein bereits erreichter Ist-Zustand, sondern etwas, auf das permanent hingearbeitet werden muss. Demokratie dient als Leitmotiv der Interaktion und Kooperation. Demokratie wird dabei nicht nur als Organisationsform des Staates, sondern wesentlich umfassender als Form der Selbstorganisation der Gesellschaft, als Einmischung der Bürger_innen

in ihre eigenen Angelegenheiten, als Rückgewinnung wichtiger Handlungsfelder durch das Gemeinwesen und seine Bürger_innen verstanden (vgl. Dettling 2009: 57).

So betrachtet enthält das Konzept der Bürgergesellschaft eine Entwicklungsperspektive ebenso wie eine Antwort auf den unbefriedigenden Status quo. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus mit Leo Penta (2007) von einer 'Demokratisierung der Demokratie' - und übrigens auch des Sozialstaates sprechen. Beide meinen mehr als nur eine staatliche Veranstaltung. (ebd.)

Damit ist der Aspekt der umfassenden Demokratie ein wesentlicher Bestandteil der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft mit dem Anspruch, sie als Mittel zur Demokratisierung aller gesellschaftlicher Bereiche zu nutzen. Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft meint dementsprechend die treibende Kraft der Weiterentwicklung der Demokratie, ihr Labor, aber nicht ihre alleinige und letztendliche Arena.

Vermittlungsinstanz

Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft soll darüber hinaus auch als Transmissionsriemen und Filter dienen und (vor allen Dingen) zwischen sozialen Bewegungen und der institutionalisierten Politik vermitteln. Dies äußert sich bspw. in der von Gorz vertretenen Vorstellung von Zivilgesellschaft als einem „Feld selbstbestimmter Aktivitäten, das sich gegen die etablierten politischen Großorganisationen und Akteure [...] entfaltet“ (Klein 2001: 144).

Die Zivilgesellschaft wird entsprechend als das Terrain horizontaler, demokratischer Selbstvermittlung verstanden, in der sich demokratische Selbstbestimmung und individuelle Autonomie wechselseitig begründen und stabilisieren sollen. [...] Das Prinzip demokratischer Legitimation wird gegen einen rechtsstaatlichen Legalismus zur Geltung gebracht. (ebd.)

Zimmer (2007: 71f) betont ebenfalls die Rolle von Vereinen als „Transmissionsriemen“ von Werten und Normen innerhalb der Gesellschaft und deren Rolle als Ideologieproduzenten. Angelehnt an Weber (1924: 443 nach ebd.) verweist sie auf die Rolle der Nonprofit-Organisationen, das soziale Gefüge zu strukturieren und den Status Quo zu

stabilisieren.²¹ Als solche „Gebilde“ könnten sie sogar als Nachfolgestrukturen der Ständegliederung verstanden werden. Von Verba (1961: 57) stammt zudem die Einordnung von Organisationen der Zivilgesellschaft als Bindeglied und intermediäres Scharnier zwischen Mikro- und Makroebene, konkret zwischen Individuum und Staat/Gesellschaft.

Dark Side of Participation

Die Forderung nach Partizipation und Selbstorganisation kann sowohl eine starke normative Aufladung beinhalten als auch in eine Überforderung der Bürger_innen münden. Das praktizierte bürgerschaftliche Engagement kann der Schlüssel zur Selbstorganisation sein. Es kann helfen, Bürger_innen auszubilden und so zu einer Verankerung und Verbreitung demokratischer Verfahren in der politischen Kultur beitragen. Man sollte jedoch nicht unhinterfragt annehmen, dass gesellschaftliche Selbstorganisation der Bürger_innen automatisch zu mehr oder einer besseren Demokratie führt. Foley und Edwards (1996: 46) weisen in ihrem viel zitierten Aufsatz darauf hin, dass eine Zivilgesellschaft nicht automatisch demokratisch ist. Sie kann sowohl Widerstand gegen Tyrannei organisieren als auch demokratische Regime unterminieren. Der Schlüssel zur Demokratie durch Partizipation liegt daher in den Vereinigungen:

If the argument here is correct, the key to success or failure of democratic institutions will not lie in the character of civil society but in their responsiveness as institutions – in their ability to mediate conflict by hearing, channeling, and mediating the multiple citizen demands that modern societies express through civil and political associations alike. (Foley/Edwards 1996: 49)

Entscheidend ist angesichts dieses Kausalzusammenhangs die Rolle von Nonprofit-Organisationen als zentralen Akteuren und Akteursorten der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft. Ist demokratische Partizipation in ihnen möglich? Kommt bürgerschaftliches Engagement in ihnen zur Entfaltung? Können bürgerschaftliche Kompetenzen in ihnen ausgeübt und eingeübt werden? Dann, und nur dann ist eine Ausstrahlungskraft des bürgerschaftlichen Engagements auf die ganze zivilgesellschaftliche Sphäre zu erwarten.

21. Dies ähnelt dem neomarxistischen Ansatz nach Gramsci, siehe am Beispiel von NGO in der staatlichen Klimapolitik Methmann (2011).

Darüber hinaus weist Roth (2003: 58) daraufhin, dass man „das gegenwärtige Interesse an der bürgerschaftlichen Selbstorganisation“ auch als Versuch verstehen kann, soziale Zusammenschlüsse und Protestbewegungen als „movements of civil repair“ in die Pflicht zu nehmen. Hierbei werden „Zivilgesellschaftliche Assoziationen [...] als Ausfallbürgen und Korrektiv für Fehlentwicklung und Leistungsgrenzen in nicht-zivilgesellschaftlichen Bereichen ins Spiel gebracht, ohne selbst eine Alternative anbieten zu können“ (ebd.).

Trotz dieser Gefahren wird deutlich, dass Partizipation, Autonomie und Selbstorganisation als entscheidende Merkmale der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft ein normativ-progressives Ideal definieren, an dem sich auch der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements messen lassen muss. Partizipation in dem hier grob umrissenen Sinne muss demnach auch Bestandteil einer jeden Form von Engagement sein, dass sich bürgerschaftlich nennen will. Die dunkle Seite der Partizipation macht jedoch auch deutlich, dass Partizipation allein kein Heilmittel ist. Gleichzeitig braucht es kompetente und in demokratischer Teilhabe geschulte Aktivbürger_innen. Diesem zweiten charakteristischen Strang von NPO will ich mich jetzt zuwenden.

3.2.4. Die Vermittlung von Kompetenz

Im vergangenen Abschnitt fasste ich Warnungen vor einer Überforderung der Bürger_innen zusammen. Doch kann mit Kleger ebenso vor einer Unterforderung der Bürgerschaft gewarnt werden (Kleger 2006: 305; Franzke/Kleger 2010: 32). Anschliessend an die politikdidaktische Diskussion um Bürgerleitbilder (Breit/Schiele 1998; Massing 2002b; Ackermann 1999) spreche ich mich dafür aus, für das bürgerschaftliche Engagement ein anspruchsvolles Leitbild kompetenter Aktivbürger_innen zu entwerfen und damit weit über die häufig bereits als Ideal skizzierten interventionsfähigen Bürger_innen hinaus zu zielen.

Die politische Bildung vermittelt Kompetenzen, um die Schülerinnen und Schüler zum selbstständigen Handeln und zur selbsttätigen Urteilsbildung in der Demokratie zu befähigen. Angesichts der Weiterentwicklung von der Schüler_in hin zum erwachsenen Menschen können vielfältige vorher gemachte biografische Erfahrungen und Lernprozesse angenommen werden, die die bürgerschaftlichen Kompe-

tenzen bei den meisten Engagierten (stärker) ausprägen und eine Entwicklung hin zur Aktivbürgerin in erreichbare Nähe rücken lassen.

In diesem Abschnitt geht es dementsprechend um die Rahmung und Verortung einer Kompetenzzuschreibung im Bürgerschaftlichen Engagement. Was meine ich mit Kompetenz und speziell mit bürgerschaftlicher Kompetenz? Welche Kompetenzen gehören zum Repertoire von Bürger_innen und wie werden sie erworben und erprobt?

Kompetenzerwartungen an Engagement

Für Kommunitarist_innen ist die Möglichkeit in und durch NPO gemeinsame Werte auszuformen eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren und die Ausbildung von Demokratie, da durch diese Sozialisationsinstanzen zur Verankerung von individuellen Rechten und Freiheiten sowie von Autonomie als „starken Werten“ beigetragen werde. Etzioni unterstreicht dies mit der Forderung,

...dass sich die Mitglieder dieser Gesellschaft auf einen Kernbestand gemeinsam geteilter Werte verpflichten und nach Wegen suchen, diese im täglichen Leben und im Rahmen sozialer Einrichtungen (...) zu verwirklichen. (Etzioni 1997: 122)

Aufgrund dessen werden Vereine und vergleichbare Nonprofit-Organisationen als die „soziale Infrastruktur der Gesellschaft“ (von Erlach 2006: 32) bezeichnet, in denen das grundsätzliche Interesse von Bürgerinnen und Bürgern an Politik geweckt wird und sie lernen zu partizipieren und zusammen mit anderen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Vereinigungen und die ihnen zugrunde liegende Selbstorganisation machen die „sittliche und geistige Kraft eines demokratischen Volkes“ nach Tocqueville (1985: 251) aus. So lehrt Aktivität in der Bürgergesellschaft Kooperation, Solidarität, Zivilität und professionalisiert die Fähigkeit zur Partizipation.

NPO können zum einen Kooperationsfähigkeit fördern. So unterstrich bereits Tocqueville (1985: 168) wie wichtig es sei, dass Individuen in Vereinen lernen, ihre Interessen dem Kollektiv unterzuordnen. Putnam (1993) entwickelte diese Erkenntnis weiter und konstatierte in seinem Sozialkapitalansatz, dass die in Vereinen geknüpften Beziehungsnetze (von einer gewissen Dauer und Festigkeit) maßgeblich zur Entstehung von Vertrauen und von Normen reziproken Verhaltens beitragen.

Mitgestaltung durch Zusammenarbeit ist einer der vermuteten Prozesse, die sich im Einzelnen in der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft abspielen. Diese erwünschte, gepriesene und erhoffte Kooperation bezieht sich sowohl auf grundlegend kooperatives Verhalten der einzelnen Individuen, als auch auf Kooperationen von Individuen in Assoziationen und auf die freiwillige Zusammenarbeit zivilgesellschaftlicher Gruppierungen. Durch Kommunikationsprozesse und die vermittelnde Tätigkeit von intermediären Organisationen soll zudem eine Verknüpfung von Öffentlichkeit und Lebenswelt erreicht werden. (vgl. Habermas 1992: 442).

Dementsprechend identifiziert Kißler folgende Ursprünge der zivilgesellschaftlichen Grundlagen von kooperativer Demokratie:

Zivilgesellschaft setzt gesellschaftliche Selbstorganisation voraus, die sich zum Beispiel in sozialen Bewegungen, aber auch in einer entsprechenden subjektiven Ausstattung der Gesellschaftsmitglieder (Kommunikationskompetenz, Partizipationsfähigkeit u. a. m.) und in einer „Kultur der Zivilität“ (Toleranz, Motivation und bürgerschaftliches Engagement u. a. m.) äußert. (Kißler 2008: 108)

Eine weitere Dimension von Kooperation betrifft das Zusammenwirken unterschiedlicher Menschen. Hier bedeutet Kooperation Inklusion und Symmetrie und wird verstanden als die gelebte Akzeptanz von Differenz und Pluralität (vgl. Hallmann 2009: 56). Kooperation kann aber auch in dem Sinne in der Bürgergesellschaft interpretiert werden, als dass damit die Zusammenarbeit zwischen Professionellen und Ehrenamtlichen adressiert und eingefordert wird (Dettling 2009: 64). Kooperation bedeutet Verantwortungsteilung und Anerkennung einer Akzeptanz von Differenz, Pluralität und ganz praktisch von unterschiedlichem Können und Vermögen. Die grundlegende Kooperationsbereitschaft und breit ausgeübte Kooperation kann schließlich zu Solidarität führen. Bei Gohl firmiert Solidarität unter dem Stichwort der *self-reliance*, der Tatsache, dass wir in einer vernetzten Gesellschaft im Guten und Schlechten voneinander abhängen: „Um langfristig etwas zu verändern, müssen wir kooperativ und solidarisch arbeiten.“ (Gohl 2001). Klar ist aber auch: Solidarität hat mehr Wurzeln als nur die Erkenntnis, dass Zusammenarbeit notwendig ist.

Im eigentlichen Sinne des Wortes verweist Zivilgesellschaft immer auch auf die Konfliktaustragung mit zivilen Mitteln.²² Voraussetzung dafür ist der Besitz dieser zivilen Mittel, d.h. die Kenntnis von Fähigkeiten und Mechanismen, um Kommunikation in der Zivilgesellschaft fruchtbar werden lassen. Diese zivilen Mittel zu beherrschen, ist Teil der bürgerschaftlichen Kompetenz und Kennzeichen eines zivilisierten Umgangs einer Gesellschaft. Für Walzer ist dies die Voraussetzung für demokratische Politik und erlernt sich vor allen Dingen in „den Netzwerken der Vereinigungen“ (Walzer 1992: 91). Die „Zivilität“ und damit die Gewaltlosigkeit jeglicher Konfliktaustragung erfordert eine gegenseitige Anerkennung der Opponenten, gewissermaßen „zivile“ Akteure (vgl. Zimmer/Vilain 2005: 18).

Räumlich und strukturell bezeichnet der zivile Bereich die Schnittmengen der Heterogenität und den Pool der Pluralität.

Die Zivilgesellschaft kann demzufolge als ein politischer Raum verstanden werden, in dem der zivilisatorische Kitt einer wie immer fragilen gemeinsamen Lebensform entsteht, der alleine kulturell pluralisierte Gesellschaften zusammenhält. (Klein 2005: 6)

Zivilgesellschaft und Bürgergesellschaft wird explizit und implizit ein anderes Regelsystem unterstellt als den anderen Bereichen Familie, Staat und Markt. Die Ausprägung und Ausformung sogenannter ziviler Fertigkeiten (*civic skills*) wird erwartet und andere, nämlich zivile oder zivilisierte Gesetzmäßigkeiten, als gültig und leitend für die soziale Selbstorganisation angenommen. Der besondere Typus sozialen Handelns (und die zugrunde liegenden Handlungslogiken), der in der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft vorzufinden ist, konstituiert die *civic culture*, die spezifische zivile Kultur dieser Sphäre.²³

Wie unter anderem Dettling (2009: 64) zusammenfasst, „braucht eine starke Bürgergesellschaft (wie auch eine lebendige Demokratie) starke Bürger“. Grundlage dafür sei „eine gewisse Professionalisierung“ (ebd.). Zur genannten Professionalisierung zählt die Ausstattung der Bürger_innenrolle durch grundlegende Motivation und soziale Faktoren, aber auch die Ausbildung kommunikativer und

22. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Bezeichnung „Miliz“ für die ehrenamtliche Übernahme öffentlicher Aufgaben in der Schweiz. Der Ursprung des „Milizsystems“ geht zurück auf den antiken Gedanken der Einheit von Bürger und Soldat und verweist auf die – ehemals – enge Verknüpfung von Ehrenamt und Kriegswesen. (vgl. [Wikipedia \(2014c\)](#))

23. Zu *civic culture* siehe Almond/Verba (1963)

demokratischer Kompetenzen sowie des altmodisch „Bürgertugenden“ genannten Bündels sozialer Einstellungen wie Solidarität und Fairness. In einem weiteren Schritt erfordert Zivilgesellschaft im Sinne einer Selbstorganisation der Bürgerinnen und Bürger ein gewisses Maß an demokratischer Kompetenz, vor allem Partizipationskompetenz. Dettling sieht zwei Aufgaben formuliert:

Die Erziehung starker Persönlichkeiten, die zu Eigenverantwortung und Solidarität fähig sind, sollte das durchgängige Leitmotiv in allen Institutionen der Bildung und Ausbildung sein. Und: Die Bürgergesellschaft konkret - in den Stadtvierteln, wo Menschen an der Verbesserung ihrer Lebensbedingungen arbeiten - ist die Trainingsarena, wo Menschen ihre 'öffentlichen' Fähigkeiten entdecken und entwickeln und spüren, dass sie mit ihrem Engagement einen Unterschied machen. (2009: 64)

Hier formuliert sich der Wechsel von überkommenen Tugenden oder stabilen Einstellungen des Staatsbürgers, wie beispielsweise den von Detjen (2005: 91f.) genannten Rechtsgehorsam, Opferbereitschaft, sozialer Gerechtigkeitssinn, oder Pflichtbewusstsein hin zu modernen Bürgertugenden, die helfen, die Bürgergesellschaft als ziviles Zusammenleben auszugestalten. Deutlich wird in dieser Forderung der aktive Anteil, der von den Bürger_innen an der Realisierung ihrer Gesellschaft erwartet, ja eingefordert wird. Auch Franzke und Kleger sehen in den Lernprozessen der Bürgergesellschaft ein entscheidendes Momentum zur Herausbildung von Bürgerschaft. Dieses ist eine ungleich anspruchsvollere Rolle als das alte Modell der obrigkeitshörigen, passiven Ausführung von Staatsbürgertugenden, die einen Anspruch auf Mitgestaltung äußert und professionell ausgeführt werden muss. Diese Professionalität und Sicherheit in der Handhabung ziviler Fähigkeiten und Fertigkeiten muss von Seiten der Bürgergesellschaft und ihrer Anwendungsorte, insbesondere den Nonprofit-Organisationen, ermöglicht werden, wenn sie denn erwünscht ist.

Was ist Kompetenz?

Wie Linten/Prüstel (2012: 3) anmerken, wird Kompetenz „erworben, entwickelt, gemessen, bewertet, beschrieben, erhoben, standardisiert, bilanziert, diagnostiziert und natürlich gemanagt“. Der Begriff „Kompetenz“ scheint den Begriff „Qualifikation“ abgelöst zu haben (ebd.). So

hebt Arnold hervor, dass sich “Kompetenz” als eine subjektgebundene Kategorie betrachten lasse, während “Qualifikation” sich auf objektive Nachfragekriterien beziehe (vgl. Arnold 1997: 269 ff. nach Hungerland/Overwien 2005: 7). Ich definiere Kompetenz als Handlungskompetenz nach dem Deutschen Qualifikationsrahmen:

Kompetenz bezeichnet im DQR die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden. ([Deutscher Qualifikationsrahmen o.J.](#))

Kompetenz setzt einen Lernprozess voraus, der die Person mit der Fähigkeit zum selbständigen Handeln im jeweiligen Bezugsrahmen – sei es ob im privaten, beruflichen oder auch politischen Bereich – ausstattet. Dabei fließen die vorher gemachten Erfahrungen dieses Individuums mit ein, ob im privaten, beruflichen oder auch politischen Feld. Insofern haben wir es wenn wir von Kompetenz sprechen, mit einer subjektbezogenen Kategorie zu tun. (vgl. Arnold 1997: 269 ff. nach Hungerland/Overwien 2005). Kompetenz bezeichnet komplexe, veränderbare Verhaltensmuster (vgl. Wilsdorf 1991: 41ff. nach Hungerland/Overwien 2005: 7), die sich auf reale Lebensläufe beziehen (Hungerland/Overwien 2005: 7) und durch informelles Lernen maßgeblich ausgestaltet werden.

Für Hungerland/Overwien (ebd.) ist der Begriff der Kompetenz noch nicht abschliessend definiert und verhält sich wandelbar:

Da der Erwerb von Kompetenz nicht einseitig auf bestimmte Lernzusammenhänge bezogen werden kann, sondern sich hin zu realen Biographie-Verläufen öffnet und somit auch informelles Lernen mit einfließt, handelt es sich hier um einen offenen Begriff, dessen Weiterentwicklung und kategoriale Ausfüllung weiter betrieben werden sollte.

Gerade die vielfach in den Mittelpunkt der Kompetenzdebatte gestellte Handlungskompetenz zeigt paradigmatisch die Verschränkungen von Kompetenzen aus vielfältigen Bereiche. So kann eine im Rahmen der Familie erworbene soziale Kompetenz in der peer-group weiterentwickelt werden und erst in der ersten leitenden Position im Job

wieder erneut angewendet werden. Ebenso verhält es sich mit den Kompetenzen, die im bürgerschaftlichen Engagement angewendet werden und denjenigen, die besonders im Engagement ausgeprägt werden. Zu dieser Schlussfolgerung kommen auch Düx und Sass (2005: 408) in ihrer Untersuchung zum Lernen Jugendlicher im freiwilligen Engagement. Sie identifizieren eine breite Palette von sowohl berufsrelevanten Kompetenzen als auch darüber hinaus weisenden Elementen prosozialen Verhaltens wie Empathie, Verbundenheit, Verständigungsfähigkeit die im Engagementkontext, in den Nonprofit-Organisationen aufzufinden oder zumindest erlernbar sein können. Sie umreißen diese mit:

Kompetenzen der eigenverantwortlichen Lebensgestaltung und Persönlichkeitsbildung, um Kompetenzen der gesellschaftlichen Solidarität, Verantwortungsübernahme und demokratischen Partizipation, um fachliches Wissen und Kenntnisse, aber auch um praktische und technische Kompetenzen. (ebd.)

Diese Kompetenzausprägung kann natürlich stark variieren, je nach Art der freiwilligen Tätigkeit. Was verstehe ich daher im engeren Sinne als bürgerschaftliche Kompetenz?

Modell Bürgerschaftliche Kompetenz

Mich interessiert an den vielfältigen Kompetenzerwartungen, die sich mit bürgerschaftlichem Engagement verbinden, besonders das, was ich als Bürgerschaftliche Kompetenz der Engagierten (vgl. Metzner 2011) bezeichne.

Ich entwickle ein Bündel aus Partizipationskompetenz, gemeinschaftlicher Kompetenz, solidarischer Kompetenz und personaler Kompetenz für Bürgerschaftlichkeit. Die Debatte um Demokratiekompetenz/Bürgerkompetenz beziehe ich nicht mit ein, da sie als Bezugsrahmen die politische Bildung von Schüler_innen nimmt und Aktivbürger_innen nicht als reales Ziel setzt. Da ich jedoch die bürgerschaftliche Kompetenz von Menschen skizzieren möchte, die bereits umfassende

Kompetenzen²⁴ erworben haben, benötige ich ein differenzierteres Raster für Kompetenzen im Engagement.

Bürgerschaftliche Kompetenz ist das Vehikel und zugleich das Ergebnis von Bürgerschaftlichem Engagement in einem engeren, qualifizierten Sinne. Um zu untersuchen, inwiefern Freiwilligenmanagement zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen dient und dienen kann, ist bürgerschaftliche Kompetenz ein zentraler Indikator.

Ich verstehe bürgerschaftliche Kompetenz als Querschnitts-Kompetenz, die aus vielen einzelnen Elementen besteht. Sie umfasst als Ergebnis die Befähigung zum bürgerschaftlichen Engagement, zu Mitwirkung und Mitgestaltung der Lebenswelten, der Verhältnisse im (öffentlichen) Gemeinwesen. Zentral ist in meiner Skizze von bürgerschaftlicher Kompetenz die soziale Dimension und die Abwandlung des Kompetenzverständnisses von einem (schulisch oder) beruflich verwertbaren. Damit unterstreiche ich auch Deweys Auffassung, für den Demokratie nicht nur einen Lerninhalt sondern vor allem auch eine Form (inter-)aktiven Lernens darstellt:

Soziale Auffassungen und Interessen können nur in einer echt sozialen Umwelt entwickelt werden, in einer Umwelt, wo eine gemeinsame Erfahrung im wechselseitigen Geben und Nehmen aufgebaut wird.
(Dewey 2000: 457)

Die hier gebildete Skizze einer Definition versucht, die klassischen bürgerschaftlichen Kompetenzen der politischen Bildung zu einer Querschnitts-Kompetenz bürgerschaftlichen Engagements zu fassen. Hierunter fallen sowohl Kompetenzen, die im bürgerschaftlichen Engagement wirksam werden (d.h. als Voraussetzung zur Aufnahme eines Engagements erforderlich sind) als auch Kompetenzen, die (erst) im Engagement erfahren, eingeübt, erlernt und ausgetauscht werden können. Kompetenzen, die nicht nur, aber vor allem oder besonders im Umfeld des Engagements wirkungsmächtig werden und zur Entfaltung kommen. Diese erweiterten bürgerschaftlichen Kompetenzen können als notwendige Eigenschaften für einen guten Umgang innerhalb der

24. Seien es nun Sachkompetenz, Methodenkompetenz oder Sozial- und Selbstkompetenz vgl. Massing 2002a: 37f. oder „Teilkompetenzen von Handlungskompetenz wie z. B. Lernkompetenz, soziale Kompetenz, kommunikative Kompetenz, Mitbestimmungskompetenz oder etwa Methodenkompetenz“ (Hungerland/Overwien 2010: 7). Hierbei werden “...Fähigkeiten angesprochen, die ganz wesentlich Komponenten erworbener persönlicher Eigenschaften enthalten“ (ebd.).

Gesellschaft verstanden werden und verbessern die Performance im demokratischen Miteinander und Untereinander.

Zum einen bestehen die einzelnen Elemente, die den Kern der bürgerschaftlichen Kompetenzen ausmachen, nicht primär – wie üblicherweise Kompetenzen bewertet werden – aus „nützlichen“ Fähigkeiten und Fertigkeiten und Wissen für das alltägliche oder professionelle Leben, die im Engagement erworben, ausgebaut, verfeinert oder komplettiert werden können. Auch sollen hiermit nicht vorder-hand Kompetenzen erfasst werden, die notwendig sind, um ein spezielles Engagement ausüben zu können und die aus dem (schulischen oder) beruflichen Leben stammen (wie bspw. buchhalterische Fähigkeiten, Moderationswissen, Projektmanagement-Kenntnisse). Sondern bürgerschaftliche Kompetenzen unterscheiden sich von allen anderen Kompetenzdefinitionen dadurch, dass nicht für eine Lebenslauf-Verwendbarkeit oder Verwertbarkeit ausgestaltet sind und einen Wert und Sinn in sich selbst haben (Solidarität, Fairness, Toleranz), der nicht quantifiziert und messbar gemacht werden kann.

Zum zweiten ist das Cluster der bürgerschaftlicher Kompetenzen dadurch gekennzeichnet, dass diese Kompetenzen (fast ausschliesslich) in Interaktion mit anderen Menschen zur Entfaltung kommen und ein soziales „Wir“ betonen. Im Gegensatz zu beispielsweise Methoden- oder Fachkompetenz, die auch auf Papier festgehalten, mit nach Hause genommen und statisch nachprüfbar ist, wird beispielsweise Solidarität oder Toleranz erst im Miteinander zur Kompetenz.

Einige Elemente der bürgerschaftlichen Kompetenzen können sich möglicherweise erst im Kontext des bürgerschaftlichen Engagement oder dort besonders gut ausbilden. Dies liegt vor allem an zwei Faktoren. Einerseits befinden sich engagierte Menschen in einer Situation, in der Handlungen und Einstellungen wie Toleranz, Solidarität, Selbstlosigkeit, Altruismus, Fairness und Großzügigkeit eine starke Legitimation haben und eher erwartet und akzeptiert werden als in beruflichen oder schulischen Kontexten (oder auch in familiären). Entsprechend gut können solche Einstellungen im bürgerschaftlichen Engagement auch internalisiert werden. Zum anderen können sich Engagierte von geregelten hierarchischen Mustern lösen, denn Engagement findet ja gerade nicht in den klaren Rollenverteilungen statt, die es in Familie, Schule, Ausbildung/Studium und Arbeitswelt oder Behördenalltag gibt. Dies bedeutet häufig, dass sie mehr Verantwortung übernehmen

können, als ihnen sonst häufig zugebilligt wird (dies gilt vor allem für Jüngere: Düx/Sass 2005: 401f., 406) oder dass sie experimentieren können und dadurch die Kompetenzen entwickeln können. Hervorzuheben ist auch die starke Motivation der Freiwilligkeit und die besonderen Formen der Anerkennung, die Engagement bietet wodurch sich andere, womöglich nachhaltigere Lernprozesse begründen (ebd.: 400; Reinert 2004 112).

Ich schlage nun vor, die bürgerschaftliche Kompetenz eines Individuums als ein Cluster aus unterschiedlichen Kompetenzwolken zu begreifen. Wissen, Fertigkeiten und Kenntnisse spielen eine Rolle, aber sind nicht alledefinierende Elemente von bürgerschaftlicher Kompetenz (vgl. Metzner 2011). Diese erweitert sich um schwer messbare soziale Fähigkeiten und Einstellungen wie die bereits oben genannten Fairness, Solidarität und Toleranz. Ethisch-moralische, demokratisch-politikrelevante und die empathisch-prosozialen Kompetenzen des Individuums bilden damit zusammen die “bürgerschaftliche Kompetenz” eines Individuums.

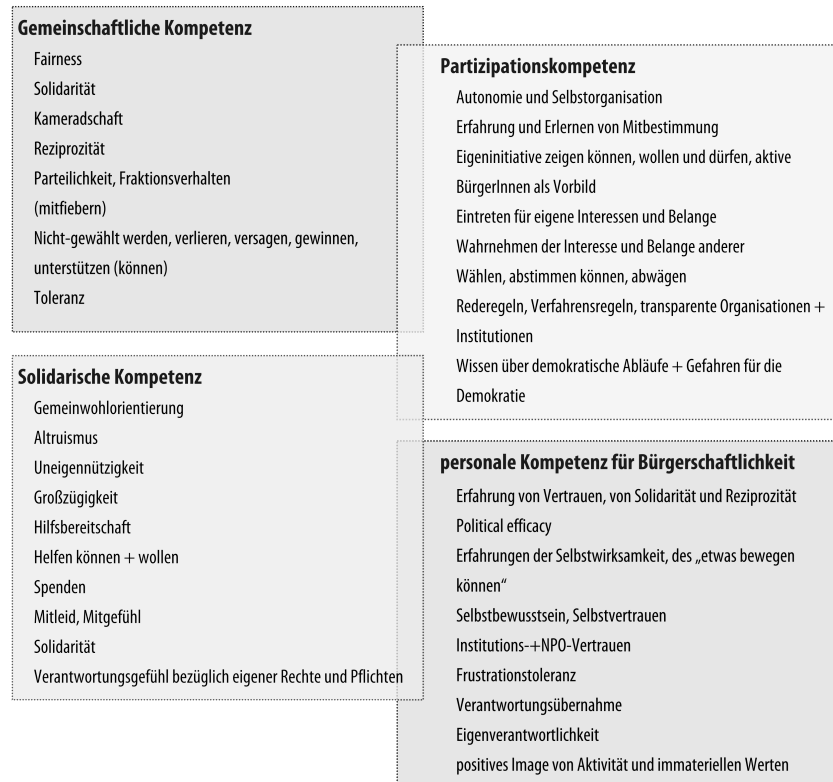
Im folgenden werden die vier Teilkomponenten, die das Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz bilden, näher skizziert:

Gemeinschaftliche Kompetenz beschreibt die individuelle solidarische Kompetenz, d.h. die Fähigkeit zu und das Wissen um faires soziales Verhalten in einer Gemeinschaft. Dazu gehören neben dem sachlichen Wissen um festgelegte Abläufe, Organisationskultur und/oder Spielregeln die emotionalen Teamfähigkeiten wie Fairness, und Unterstützungsgeist sowie die Fähigkeit, das Gemeinschaftsgefühl zwischen Parteilichkeit und Verlieren können zu balancieren.

Partizipationskompetenz benennt die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Mitbestimmung, das Wissen um demokratische Strukturen und die politikrelevanten Grund-Techniken im Engagement und in der Nonprofit-Organisation. Hierbei geht es um die Fähigkeit zu autonomem Handeln, und um das Wissen über demokratische Regeln und Verfahrensabläufe, die eigenen Rechte und Pflichten als Mitglied oder Freiwillige_r in der NPO und das Eintreten für Transparenz und Mitbestimmung.

Abb. 8: Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz

Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz



Quelle: Eigene Darstellung

Solidarische Kompetenz beschreibt die sozialen und emotionalen Dispositionen für das bürgerschaftliche Engagement, die Teil von bürgerschaftlicher Kompetenz sind. Hilfsbereitschaft, Solidarität, Gemeinwohlorientierung oder Uneigennützigkeit sind Dimensionen dieser solidarischen Kompetenz.

Personale Kompetenz für Bürgerschaftlichkeit fasst die Elemente der demokratischen Persönlichkeitsbildung zusammen, die aktiven Bürger_innen dasjenige politische Selbstbewusstsein geben, welches Politikverdrossenheit entgegenwirkt und sie als aktive Bürger_innen handeln lässt. Hierzu zählen z.B. die individuelle Erwartungshaltung der Beeinflussbarkeit politischer Strukturen (*political efficacy*), die aus bisher gemachten Erfahrungen resultierende Einstellungen sowie Selbstvertrauen, Frustrationstoleranz und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.

Dieses Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz ist lediglich eine Skizze und muss an geeigneter Stelle noch einmal gründlicher ausbuchstabiert werden.²⁵ Sichtbar wird aber schon, dass die Wirkungen von Lernen und Kompetenz keiner zeitlichen Abfolge zugeordnet werden können, sondern sich wechselseitig beeinflussen. So erzielt beispielsweise eine positive Erfahrung mit demokratischen Verfahren und transparenten Regeln im örtlichen Vereinsgeschehen eine Implementierung dieser Regeln in das Repertoire und schafft gleichzeitig eine Erwartungshaltung gegenüber dem nächsten Verein, in dem die Person sich engagiert.

Die Verschränkungen des Engagements mit allen weiteren Lebensbereichen zeigen wiederum die Bedeutsamkeit in Form einer Ausstrahlungskraft von bürgerschaftlicher Kompetenz, die im bürgerschaftlichen Engagement ausgeübt und herausgebildet wird. Aber auch die Schwierigkeit, dass Lernen nur als ebenfalls komplex organisiertes Ganzes der Forderung nach (beruflicher) Handlungskompetenz gerecht werden kann und an die Voraussetzungen der jeweiligen Individuen möglichst optimal angebunden sein muss (vgl. Hungerland/Overwien 2005: 8).

Ein Erprobungsort für Bürger_innen

Der Begriff der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft ist eng mit uneigennützigem, nicht ökonomisch und nicht professionell motiviertem Verhalten verbunden. Gemeinwohl ist das Leitmotiv dieser Sphäre. In den Strukturen der Bürgergesellschaft, vor allen Dingen in Vereinen und Verbänden, können Bürger_innen Fähigkeiten und Fertigkeiten von gesellschaftlicher und politischer Bedeutung ein- und ausüben, die für eine lebendige Demokratie erforderlich sind. So beschreibt es auch die Enquete-Kommission:

Die Vereine und Verbände sind das Herzstück einer lebendigen Demokratie, denn in ihnen werden „Bürger-tugenden“ eingeübt. (Deutscher Bundestag 2002: 77)

Solidarität, Toleranz und Fairness sind drei der zentralen Prinzipien der Bürgergesellschaft und bilden den normativen Minimalkonsens der Zivilgesellschaft. Und

25. Ein erster Ansatz zur Vertiefung und Kontextualisierung dieses Clusters bürgerschaftlicher Kompetenz findet sich bereits in Metzner (2011).

...da die Prinzipien der Toleranz, der Fairness, des Bürgersinns und der Ausschluss nicht legitimer physischer Gewalt allenfalls in demokratischen Herrschaftsordnungen verwirklicht werden können, ist das zivilgesellschaftliche Handeln, zumindest implizit, immer auch an der Demokratisierung des Gemeinwesens orientiert. (Lauth/Merkel 1997)

Die Bürgergesellschaft dient damit als Erprobungsort mit der Zielperspektive Demokratie und toleriert in dieser Form auch noch nicht vervollständigte demokratische, bürgerschaftliche Kompetenzen bzw. dient deren Verfeinerung (Demokratisierung). Es entsteht hier sozusagen der Prototyp von Demokratie, ein Rohentwurf demokratischen Verhaltens, der sich dann in den anderen gesellschaftlichen Sphären verfeinern kann oder zur Anwendung im „Ernstfall“, im „richtigen Leben“ kommt. Zivilgesellschaft katalysiert damit das Politische und wirkt als Übertragungsmodell der eingeübten Bürgertugenden und der ausprobierten bürgerschaftlichen Kompetenz in Politik, Gesellschaft, Familie und Beruf.

Aktive Bürger_innen

Die Vision des aktiven Bürgers, der aktiven Bürgerin, die ihre Angelegenheiten (wieder) selbst stärker in die Hand nehmen, sich an der dezentralen Entwicklung des Gemeinwesens intensiver beteiligen und damit gleichzeitig ihre eigenen sozialen Kompetenzen weiter entwickeln (vgl. Olk 1993 nach Ebert/Janning 2002: 87) ist ein maßgeblicher Bestandteil der Idee von Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft.

In der Definition der Enquete-Kommission wird sie gar zum Gradmesser der Demokratie:

Demokratische Bürgerschaft ist gleichzeitig mit dem Anspruch aktiver Teilhabe verbunden, d.h. mit der Bereitschaft, sich informiert in die politische Willensbildung einzumischen, sich an Wahlen und Abstimmungen zu beteiligen sowie öffentliche Aufgaben und Ämter zu übernehmen. Da Demokratien zudem weitgehend auf Zwang verzichten wollen und können, wird bürgerschaftliches Engagement zur politischen Tugend, die die „gute Bürgerin“ bzw. den „guten Bürger“ auszeichnet. Es ist gleichzeitig der Gradmesser für

die demokratische Qualität eines Gemeinwesens. (-
Deutscher Bundestag 2002: 76)

Die Verknüpfung der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft mit einer Aktivbürgerschaft bringt alle Probleme mit sich, die mit der Idee des Bürgers, der Bürgerin insgesamt verbunden sind. Die Bürgeridentität ist insofern exklusiv, als dass viele Gründe Menschen daran hindern bzw. hindern können, Aktivbürger_innen zu sein und damit ihr Recht und ihre Pflicht auf Mitgestaltung des Politischen auszuüben.

Und doch ist der Ruf nach Aktivbürgerschaft nicht nur eine leere Phrase sondern auch eine Vision. Schon Follett (1918: 70) entwickelte ihre Vision von „new citizenship“ mit einer starken Akzentuierung von aktiver Kooperation in der Gesellschaft:

Through group activities, through classes and lectures, through university extension, through actual practice in self government by the management of their own Centres and the varied activities therein, all, young and old, may prepare themselves for the new citizenship of the new democracy. (Follett 1918: 70)

Sie versprach sich davon eine Stärkung des Selbstbewusstseins als Bürger_in durch Engagement und eine damit verbundene Ausstrahlung auf andere Lebensbereiche und das Politische.

Zentrales Charakteristikum der aktiven Bürger_innen ist, dass sie in der öffentlichen Sphäre aktiv sind. Rödel et al. (1990) bezeichnen dies sogar explizit als politisches Engagement. In diesem Sinne erfordert Zivilgesellschaft eine spezifisch politische Aktivität, ein öffentlich bewusstes Auftreten. Zusätzlich ist der Impetus einer aktiven Zivilgesellschaft auf die staatliche Herrschaftsausübung in einer demokratisch verfassten Gesellschaft nicht zu unterschätzen. Aktivbürger_innen sehen sich dem an sie gerichteten Anspruch ausgesetzt, Begrenzung, Intervention und Korrektiv zu sein und damit das emanzipatorische Potenzial der zivilen Gesellschaft auszudrücken.

So mag es für manche eine unerreichte oder gar unerreichbare Utopie sein, eine Gesellschaft mit Aktivbürger_innen als Akteuren zu skizzieren.²⁶ Für andere, wie zum Beispiel Franzke und Kleger (2010: 31) gehen die Dimensionen aktiver Bürgerschaft mit einem Wandel kultureller Selbstverständnisse und Prägungen einher. Dies, bezogen auf

26. Zum Überblick über die Diskussion vgl. Breit/Schiele (2000).

Nonprofit-Organisationen, verlangt von diesen ebenso die Zumutung sich hin zu Bürgergesellschaft zu verändern, wie es von Bürger_innen erwartet, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Franzke und Kleger prägen hierfür das Wort „Basisaktivierung“ (ebd.: 32).

Privatschulen der Demokratie?

Diese anspruchsvolle Rolle von Nonprofit-Organisationen ist jedoch nicht unwidersprochen positiv, sondern auch ambivalent zu sehen. Dies betont auch Hallmann (2009: 9):

Ohne Zivilgesellschaft hierauf zu reduzieren, sollte der Akteurs-form der Assoziation folglich als Ort politischer Sozialisation, Persönlichkeitsbildung, Ausbildung kultureller Identitäten und kollektiver Handlungsformen, oder als mögliche „Schule der Demokratie“ (Zimmer 1996: 65) eine spezifische Rolle zugemessen werden, wobei hier selbstverständlich nicht nur emanzipatorische, demokratische und solidarisch-inklusive Inhalte, sondern ebenso wie im Gesamtdiskurs auch höchst kritikwürdige Herrschaftsstrukturen herausgebildet und diskursiv verfestigt werden.

Auch Weber wies bereits früh auf die Schattenseiten des Assoziationslebens hin. In seiner Auseinandersetzung mit Tocquevilles Schilderungen betrachtet er Vereine bzw. amerikanische *associations* nicht nur als sich gegenseitig ausbalancierende Interessengewichte an deren Ende das Entstehen der bestmöglichen Politik steht, sondern sieht die zentrale Bedeutung von Vereinen vor allen Dingen in ihrer Rolle als gesellschaftliches Strukturprinzip und Karrieremotor nach dem Motto „Wer da nicht hinkommt (...), der kommt nicht in die Höhe“ (Weber 1924: 443 nach Zimmer 2007: 71).

Vereine nehmen zudem nach Weber eine wichtige Rolle als Ideologieproduzenten und – wie bereits im vorangegangenen Kapitel angesprochen – als Transmissionsriemen von Normen und Werten ein (ebd.). Inwiefern die Binnenwirkung von Vereinen auf die Ausbildung demokratischer Werte und Normen potentiell als positiv zu bewerten ist, auf Prädispositionen beruht oder kritisch einzuschätzen ist, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Weber warnte auch vor Entpolitisierungstendenzen durch die Vereinssozialisation. Er sah auch die

Gefahr, dass vormals engagierte Bürger_innen sich durch ihr Engagement im Verein zu passiven Untertanen wandeln und so die Vereine zur Erhaltung des Status Quo beitragen (vgl. ebd.: 72).

Problematisch wird Partizipation dann, wenn sich aktive Bürger_innen lediglich aus ein und demselben gesellschaftlichen Umfeld rekrutieren. Oft sind Aktivität und Inaktivität in der Demokratie nicht zufällig verteilt sind, sondern systematisch mit der Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen verbunden (Gabriel/Völkl 2008). Dies führt zu einer problematischen Asymmetrie des Engagements mit folgenschweren Implikationen für das Ideal der Bürgergesellschaft (vgl. Munsch 2008). Besondere Aufmerksamkeit muss hier auf einen häufig zu eng gefassten Bürgerbegriff gelegt werden. Wer sind die Bürger_innen des bürgerschaftlichen Engagements? In welche Kategorie fällt das Engagement von Migrant_innen, Europäer_innen und *Sans Papiers*, und wie geht „die Bürgergesellschaft“ mit dem Engagement von ungehorsamen Staatsbürger_innen um? Zu bedenken hierbei ist auch, wie die Integrations- und die Ausgrenzungsmechanismen der bürgerschaftlich aktiven Mittelschicht wirken und wo sie – wenn überhaupt – reflektiert werden. Behringer fasst die Hürden, und damit auch den Bezugsrahmen des bürgerschaftlichen Engagements zusammen und skizziert damit eine verhängnisvolle Voraussetzungshaftigkeit:

Freiwilliges Engagement bleibt an Voraussetzungen gebunden, die eine bereits bestehende gesellschaftliche Integration als Voraussetzung für Engagement benennen, wie hohes Bildungsniveau, hohes Einkommen, gute persönliche wirtschaftliche Lage und ein großer Freundes- und Bekanntenkreis. (Behringer 2007: 209)

Lüde man allein dem Engagement die demokratische Kompetenzbildung auf, bestünde die Gefahr, die bereits bestehende Exklusion weiter Teile der Gesellschaft aus dem politischen Prozess weiter zu verschärfen. Die Überwindung der dargestellten Voraussetzungshaftigkeit und die Förderung eines „symmetrischen Engagements“ (Munsch 2008) bleibt daher eine der vordringlichsten Aufgaben für eine Verfestigung und Verbreiterung der artikulationsfähigen Zivilgesellschaft. Dies gilt besonders für die Professionalisierungsbestrebungen, die zuvorderst den nicht inkludieren und den Nicht-Bürger_innen zu Gute kommen sollten, um die Asymmetrie zumindest etwas zu beheben.

Die Vision, die die Enquete-Kommission für die aktiven Bürgerinnen und Bürger formuliert als eine Bürgergesellschaft, „in der die demokratischen und sozialen Strukturen durch die aktiv handelnden, an den gemeinschaftlichen Aufgaben teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger mit Leben erfüllt, verändert und auf zukünftige gesellschaftliche Bedürfnisse zugeschnitten werden“ (Deutscher Bundestag 2002: 59), ist demnach nicht eingelöst, solange alle Mitglieder der Zivilgesellschaft nicht gleiche Möglichkeiten zur Aktivität in ihr haben. Bereits Rödel, Frankenberg und Dubiel brachten dies in ihrer demokratischen Frage (1990, Hervorhebung C.M.) auf den Punkt:

Die wechselseitige Verpflichtung aller Mitglieder der Zivilgesellschaft, eine öffentliche Sphäre zu schaffen, in der alle ihre Meinung äußern und Forderungen stellen können, schließt deshalb die Verpflichtung ein, allen die Teilnahme an den Diskussionen und Konflikten im öffentlichen Raum auch tatsächlich zu ermöglichen. 'Sozialpolitik' als Ausdruck ziviler Solidarität zielt folglich darauf ab, die Bürger, soweit sie der Hilfe bedürfen, politisch zu befähigen und zu ermächtigen. Ihr Problem, sei es Armut, Arbeitslosigkeit oder Wohnungsnot, wäre demnach nicht als fürsorgebedürftiger Einzelfall bürokratisch zu veralten, sondern wegen des drohenden oder faktischen Ausschlusses aus der öffentlichen Sphäre als Gefährdung der öffentlichen Freiheit zu thematisieren und zu lösen. ***Insofern ist die soziale Frage integraler Bestandteil der demokratischen Frage.***

Die Daten zur Unterrepräsentanz von Arbeitslosen im bürgerschaftlichen Engagement lassen sich diesbezüglich entsprechend deuten: „So geht Erlinghagen davon aus, dass für bürgerschaftliches Engagement ähnliche Qualifikationen benötigt werden wie für eine erfolgreiche Erwerbsbeteiligung (vgl. Erlinghagen/Rinne/Schwarze 2000).“ (Deutscher Bundestag 2002: 64). Im Umkehrschluss denke ich daher, dass vorgebeugt werden sollte, dass bürgerschaftliches Engagement nicht mehr und mehr zu einer exklusiven Mittelschichtveranstaltung wird.

Schlussendlich kann daher gedacht werden: Bürgerschaftliche Partizipation braucht bürgerschaftliche Kompetenz. Doch diese Kompetenz ist kein zufälliges Nebenprodukt von Engagement im NPO-Bereich. Zum einen muss aktiv daran gearbeitet werden, dass Kompetenz hergestellt und gleich verteilt wird. Auch gerade die, die bis jetzt wenig aktiv sind,

müssen die Kompetenzen erwerben, die für Partizipation notwendig sind, und dürfen nicht durch allzu hohe Kompetenzerwartungen ausgeschlossen werden. Mit anderen Worten: Partizipation braucht Kompetenz, aber Kompetenz muss so gefasst werden, dass alle an ihr partizipieren können. Partizipation und Kompetenz brauchen soziale Inklusion, damit das Versprechen der Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft eingelöst werden kann. Sie formen ein untrennbares Ganzes.

Dabei kann nicht genug unterstrichen werden, welche Bedeutung der Demokratie-Erziehung (im Kleinen) zukommt, und welche Auswirkungen dies auf die gesamte Zivilgesellschaft hat. Bereits Follett weist auf diese Wechselwirkungen hin:

The essence of democracy is an educated and responsible citizenship evolving common ideas and willing its own social life. The dynamic thought is the thought which represents the most complete synthesis. (Follett 1918: 62)

Sie hebt die Rolle von Schulen in der Verfestigung von zivilgesellschaftlichen Bürgertugenden hervor und macht damit einmal mehr klar, dass die gelebte Demokratie in der Zivilgesellschaft nicht einzig das Produkt von NPO als Schulen der Demokratie sein kann, sondern umgekehrt eine reziproke Wirkung von Schulen als Demokratievermittlungsinstitutionen ausgehen muss:

The need of democracy to-day is a trained citizenship. We must deliberately train for citizenship as for music, art or trade. The School Centres are, in fact, both the prophecy of the new democracy and a method of its fulfillment. (Follett 1918: 126)

Nicht negiert werden kann allerdings, dass die Aufgabe der Demokratisierung der Zivilgesellschaft allgemein in der Zivilgesellschaft verortet wird und als durch die Zivilgesellschaft selbst gesteuert angesehen wird.

Im Leitbild der Bürgergesellschaft sind aktive Bürger_innen im Fokus. Diese Bürger_innen müssen mit einem anderen Maßstab betrachtet werden, als allgemein in der politischen Bildung, die Schüler_innen als Zielgruppe mitdenkt, üblich ist. Ein Bürgerleitbild kann und muss hier anspruchsvoll ausgestaltet sein, um nicht zu unterfordern und dabei Chancen zu vergeben.

Daher: durch und im Engagement rücken aktive Bürger_innen in erreichbare Nähe. Die vormals utopisch anmutende Vorstellung von selbstverantwortlichen aktiven Bürgerinnen und Bürgern wird zum Zielverständnis und stellt sich als machbar heraus. Mit dieser Zumutung an bürgerschaftliche Kompetenz wird Bürgergesellschaft erreichbar. Und die Nonprofit-Organisationen mutieren vom einfachen Versammlungsrahmen zum zentralen Organisierungspunkt von bürgerschaftlicher Kompetenz.

3.2.5. Eine qualifizierte Definition von bürgerschaftlichem Engagement

Was folgt aus all dem für mein Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement? Welche Auswirkungen hat das eben dargestellte Kompetenzverständnis für bürgerschaftliches Engagement und die Bürger_innen als Subjekte dieses Engagements? Die in dieser Arbeit verwendete Definition von bürgerschaftlichem Engagement beinhaltet zum einen die Kriterien der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ und legt sie eng aus.

Wichtig ist mir, den anspruchsvollen Bezugsrahmen Bürgergesellschaft nicht aus den Augen zu verlieren und einen „qualifizierten Begriff bürgerschaftlichen Engagements“ (Deutscher Bundestag 2002: 152) zu nutzen. Mit einer Austauschbarkeit der Begriffe des freiwilligen und des Bürgerschaftlichen Engagements verlöre der Begriff sonst seinen besonderen Anspruch und infolgedessen auch seine Definitionsmacht für die Identität der Bürgerinnen und Bürger.

Der Begriffskomplex des „Bürgerschaftlichen“ sollte meiner Ansicht nach differenzierter verwendet werden und seine normative Bezüge aufrechterhalten. Das Ansinnen der Enquete-Kommission bei der Ausgestaltung des Begriffes Bürgerschaftliches Engagement reduzierte sich nicht darauf, einen weiteren Begriff für einfaches Spenden von Zeit und Geld zu kreieren, sondern bürgerschaftliches Engagement als einen „Komplex von zivilgesellschaftlichen Orientierungen und Handlungsweisen“ (Olk/Klein 2009: 26) zu identifizieren (vgl. Metzner 2011: 267). Bürgerschaftliches Engagement beinhaltet in meinem Verständnis die aktive Identität als Bürger_in und verweist auf das Ziel der Ausgestaltung der Bürgergesellschaft.

Die Unschärfe des BE-Begriffs resultiert zum einen aus der Funktion als Oberbegriff und zum anderen aus einer Gleichsetzung von bürger-

schaftlichem mit freiwilligem Engagement. Der Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements ist im Gegensatz zu dem des freiwilligen Engagements keine rein analytische Kategorie, sondern beinhaltet immer auch eine normativ-programmatische Leitformel, wie auch Olk (2002) betont. Und grundsätzlich setzt auch die Enquete-Kommission das Bürgerschaftliche Engagement in den übergreifenden Bezugsrahmen des Leitbildes der Bürgergesellschaft (vgl. Deutscher Bundestag 2002: 15):

Gesellschaftstheoretische und gesellschaftspolitische Diskurse geben dem Begriff einen besonderen normativen Charakter und verbinden ihn mit anderen Begriffen, ohne die dieser Gehalt nur unzureichend verstanden werden kann: Bürger, Bürgergesellschaft, Öffentlichkeit, Gemeinsinn, Verantwortung, soziale/ökonomische und ökologische Gerechtigkeit, Demokratie, Selbstverantwortung, Selbstermächtigung und Selbstorganisation – ein anspruchsvoller Bezugsrahmen, der aber ohne die empirische Vielfalt seine Praxisrelevanz verlieren würde. (Deutscher Bundestag 2002: 32)

Die Begriffswahl „bürgerschaftliches Engagement“ verdeutlicht laut Enquete-Kommission den Zusammenhang von Engagement und Bürgerschaft und „ermöglicht es, Bürgerschaftlichkeit als eine eigenständige Dimension für Engagement der verschiedensten Art – politisches, soziales und geselliges – zu verstehen.“ (ebd.: 57)

In diesem Sinne ist Bürgerschaftliches Engagement ein Begriff, der eine solidarische und partizipative Gestaltung des Gemeinwesens einschließt und politisches Handeln des „zivilgesellschaftlichen Aktivbürgers“ (vgl. Olk 2002: 29) zum Ausdruck bringt. Steinbacher (2004: 95) verweist daher darauf, dass der Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements nicht nur als neues Modewort für die bereits bekannten Engagementformen verstanden werden dürfe, da sonst sein „bürgerschaftliches Potential verloren geht“.

Verbunden mit der Idee und Vision einer Bürgergesellschaft beinhaltet dies sicher einen stärkeren Grad an Einmischung, an Beteiligungswillen und an *commitment* der Bürger_innen. Diese Partizipation ist nicht nur eine Forderung und Anspruch von Seiten der Bürger_innen sondern auch eine Zumutung und Aufforderung zur Einmischung, die an die Bürger_innen gerichtet wird. Bürgerschaftliches Engagement ist inso-

fern eine Art der Engagement-Aktivität, die den Bürger_innen nicht nur Spielräume zur Beteiligung aufzeigt, sondern die aktive Beteiligung dann auch einfordert.

Ein weiteres Kennzeichen des bürgerschaftlichen Engagements ist darüber hinaus die Option der Entwicklung neuer Kompetenzen bei freier Zeiteinteilung und eine flexible Beteiligung je nach Fähigkeiten und Möglichkeiten. Die Enquete-Kommission sieht in der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch die Politik einen Vertrauensbeweis gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern:

Lange Zeit hatten Wissenschaft und Politik wenig Vertrauen in die politische Urteilskraft von Bürgerinnen und Bürgern. Dieses fehlende Vertrauen fand seinen Niederschlag in Auffassungen von Demokratie, die demokratische Mitgestaltung auf den Wahllakt reduzierten. Die „Rückkehr des Bürgers“ (Kymlicka/Norman 1995), die wir heute beobachten, ist mit einer Neubewertung des bürgerschaftlichen Engagements verbunden und meint ein wieder erwachtes Interesse an den Leistungen und Gestaltungskompetenzen der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinwesen. (Deutscher Bundestag 2002: 57f.)

Bürgerschaftliches Engagement erhält in diesem Zusammenhang eine tiefere Bestimmung im Sinne von partizipationsorientierten gesellschaftspolitischen Gestaltungsinteressen und verknüpft sich mit den Diskursen über Bürgergesellschaft, Sozialkapital und Zivilgesellschaft (vgl. Metzner 2011: 268). Subjekte einer so verstandenen Bürger- oder Zivilgesellschaft sind die aktiven Bürgerinnen, die ihre Zugehörigkeit zum politischen Gemeinwesen Kommune oder Staat und die daraus resultierenden bürgerlichen, politischen und sozialen Rechte in ein bewusstes Handeln (aus der Identität als Bürgerin heraus) übersetzen (vgl. ebd.). In diesem Kontext ist die Konkretisierung des Engagements als „bürgerschaftlich“ keine rein semantische Kategorie, sondern wird als notwendiges Konzept zur Verbesserung der demokratischen Integration der Gesellschaft verstanden (ebd.).²⁷

27. Diese Argumentation schliesst sich Evers (2009: 74) an, der sich gegen eine „gedankenlose Verwendung des Begriffes in der öffentlichen Diskussion“ (ebd.: 75) sowie gegen eine „quasi selbstverständliche positive normative Aufladung“ (ebd.: 74) verwehrt. Evers (ebd.: 75) plädiert für einen „stärker analytischen und abgegrenzten und damit auch differenzierungsfähigen Begriff von bürgerschaftlichem Engagement/active citizenship“. Evers verwehrt sich allerdings gegen eine normative Formulierung von *good citizenship*. Er folgt in seiner Beweisführung dem Bild der multiplen Identitäten von Sen und der Argumentation von Walzer und leitet damit eine Immanenz und

Um die Bedeutung dieses avisierten bürgerschaftlichen Gehaltes im bürgerschaftlichen Engagement hervorzuheben, definiere ich **bürgerschaftliches Engagement** in einem engeren Sinn als

politisch-soziales Handeln der zivilgesellschaftlichen Aktivbürger_innen zur solidarischen und partizipativen Gestaltung des Gemeinwesens, welches auf gesellschaftlichen Einfluss zielt, auf Selbstorganisation von Bürger_innen beruht und sich aus der bürgerschaftlichen Kompetenz der Engagierten speist und diese fördert.

Diese Charakterisierung von bürgerschaftlichem Engagement ist dabei eine Mindestbedingung, um der Bedeutung des Adjektivs „bürgerschaftlich“ gerecht zu werden. Hiermit grenze ich mich qualitativ ab vom bürgerschaftlichen Engagement, welches sich auf die Mindestbedingung „freiwillig, gemeinschaftlich, unentgeltlich, gemeinwohlorientiert, öffentlich“ reduziert. Zwar lassen sich so nicht mehr all jene zig Millionen Bundesbürger_innen zum Kreis der Engagierten zu zählen, die Mitglieder in Sportvereinen und Chören sind. Der Qualität Bürgerschaftlichen Engagements tut dies aber sicher keinen Abbruch.

3.3. Anforderungen an NPO aus Sicht des bürgerschaftlichen Engagements

Definiert man bürgerschaftliches Engagement solchermaßen qualifiziert als Engagement, bei dem es um Partizipation, Gestaltung und Kompetenz geht, so ergeben sich daraus eine Reihe von Anforderungen für NPO, die sich zum Ziel setzen, bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Diese will ich in diesem Abschnitt abschließend skizzieren, um deutlich zu machen, was eine zivilgesellschaftliche Handlungslogik in NPO zur Folge hat.

Die Frage ist demnach: „Was können NPO für bürgerschaftliches Engagement i.e.S. leisten? Wie kann eine Förderung von bürgerschaftlichem Engagement, die sich am Leitbild von demokratischer Partizipation und bürgerschaftlicher Kompetenz orientiert, in

Permanenz der staatsbürgerschaftlichen Identität als Begründung des „Bürgerschaftlichen“ ab.

Nonprofit-Organisationen verwirklicht werden? Was sind Strukturen, die die BE-Förderung unterstützen und dabei über die klassischen Vereinsstrukturen hinausreichen? Welche Punkte und Bereiche müssen in NPO besonders berücksichtigt werden?

Das folgende Unterkapitel widmet sich dem Bürgerschaftlichen Engagement in Nonprofit-Organisationen und berücksichtigt dabei besonders die Zusammenhänge von Partizipation, Lernen und Kompetenz. Zentral ist dabei die Abstufung der unterschiedlichen Grade an Partizipation in NPO. Am Ende dieser Betrachtung steht ein Begriff von Bürgerschaftlicher Kompetenz, der die geschärften Begriffe von Bürger_innen und einen qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement in Nonprofit-Organisationen ausdrückt.

Dabei ist zunächst klarzustellen, dass sich viele NPO bereits dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements verpflichtet fühlen. Politische und gesellschaftliche Akteure tragen diesen Anspruch regelmäßig an NPO heran. Sie erwarten, dass NPO sich anders verhalten als For-Profit-Organisationen. NPO versuchen diesem Anspruch gerecht zu werden, indem sie Leitbild-Entwicklungs-Prozesse organisieren, oder sich in entsprechenden NPO-Kooperationen zusammenfinden. Beides soll den Anspruch des bürgerschaftlichen Engagements zu verwirklichen helfen.

Innerorganisational äußert sich dies häufig in Leitbild-Entwicklungs-Prozessen. Leitbilder sind ein übliches Mittel der betriebswirtschaftlichen Organisationsentwicklung, welche die Mission und Vision beschreiben und ins Innere der Organisation identitätsstiftend, handlungsleitend und motivierend wirken sollen. Sie geben des weiteren Auskunft über Ziele, Strategien und Organisationskultur. Im Trend liegt, dass sie diese Funktion auch in der Adaption durch Nonprofit-Organisationen erfüllen und zur gezielten Entwicklung der Organisation eingesetzt werden.

Leitbilder, die der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik entsprechen, betonen die Förderung bürgerschaftlichen Engagements, besondere soziale Elemente und Schwerpunktsetzungen und formulieren demokratische Legitimierungen. Hiermit soll eine zivilgesellschaftliche Identität bekräftigt und nach innen und nach außen vermittelt werden, gleichzeitig sollen messbare Ziele und betriebswirtschaftliche Organisationsprozesse durchgeführt werden. Die Organisationsentwicklung in die zivilgesellschaftliche Richtung wird dabei den in der ökonomischen

Handlungslogik postulierten und bewirkten Effizienz- und Qualitätsmaximen gegenübergestellt, wodurch es zu einem Konflikt der Praktiken kommen kann.

Auch in der Kommunikation mit ihrer Umwelt nutzen Nonprofit-Organisationen diesen Weg um sich als zivilgesellschaftliche Akteure zu profilieren, sich dieser Rolle zu vergewissern, selbst zu bestätigen und diese Rolle einzunehmen. So müssen NPO sich gegenüber ihren Sponder_innen legitimieren. Viele Nonprofit-Organisationen positionieren sich darüber hinaus selbst in einer gesellschaftlichen Vorbildfunktion und legen viel Wert auf ihre Wirkung und Darstellung in Presse und Öffentlichkeit. Leitbilder in Bezug auf bürgerschaftliches Engagement nehmen hier einen besonderen Stellenwert ein.

Auch Kooperationen spielen eine Rolle. Nonprofit-Organisationen, Institutionen aus Politik und Gesellschaft sowie Wirtschaftsunternehmen kooperieren zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Als übergeordnetes Ziel des BBE wird die nachhaltige Förderung von Bürgergesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement in allen Gesellschafts- und Politikbereichen gesetzt. Diese definiert sich dadurch, „Eigenverantwortung, Partizipation und Selbstgestaltung der Bürgerinnen und Bürger zu stärken als auch neue Formen und Verfahren für gesellschaftliches Mitentscheiden und Mitgestalten zu entwickeln.“ (BBE 2012a). BBE-Mitgliedsorganisationen verstehen unter dem Leitbild Bürgerschaftlichem Engagement das politische, soziale und Gemeinwohl fördernde Engagement von Bürgerinnen und Bürgern zur Erreichung gemeinsamer Ziele:

Dabei orientiert sich das Netzwerk am Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft, die durch das Engagement der Bürgerinnen und Bürger und die verantwortliche Mitgestaltung des Gemeinwesens geprägt ist. Eine aktive Bürgergesellschaft stärkt die Demokratie und das soziale Kapital der Gesellschaft. (BBE 2012a)

Ziele des BBE sind des Weiteren, den Erfahrungsaustausch über das bürgerschaftliche Engagement verbessern und den Wissensstand für die Belange seiner Förderung fortzuentwickeln sowie den Mitgliedsorganisationen die „Möglichkeit zur Selbstreflexion“ zu geben, „um ihre eigenen Strukturen daraufhin zu befragen, ob sie optimale

Entfaltungsmöglichkeiten für bürgerschaftliches Engagement bieten“ (ebd.).

Im Ergebnis werden zwei Dinge deutlich. Zum einen bedienen sich die NPO dem Mittel der Leitbildentwicklung sowie der Kooperation mit beispielsweise Unternehmen – klassische Instrumente der Betriebswirtschaft – um das Ziel des bürgerschaftlichen Engagements zu erreichen. Der Konflikt zwischen ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Handlungslogik, der diese Arbeit beschäftigt und weiter unten ausgeführt wird, ist hierin schon angelegt. Zum anderen sagt bereits das Selbstverständnis des BBE, dass bürgerschaftliches Engagement nur in Zusammenhang mit Partizipation und Kompetenz wirklich sinnvoll gedacht werden kann. Ausgehend von dieser Feststellung soll nun ausgeführt werden, was Partizipation und Kompetenzentwicklung für NPO tatsächlich im alltäglichen Handeln bedeuten.

3.3.1. Anforderungen Partizipation

Zunächst müssen NPO Anforderungen hinsichtlich Partizipation erfüllen, um den Anspruch der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gerecht zu werden.

Engagierte als Aktivbürger_innen

Die freiwillige Tätigkeit wird in der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik nicht als unbezahlte Arbeit verstanden, sondern ist Engagement mit gesellschaftlichem Anspruch. Die Enquete-Kommission formuliert dabei die Rolle der Nonprofit-Organisationen angesichts der Modernisierungstendenzen in Richtung Ökonomisierung folgendermaßen:

Gesellschaftliche Assoziationen können jedoch nur dann zu Orten bürgerschaftlichen Handelns werden, wenn in ihnen zivilgesellschaftliche Formen des Umgangs und des Zusammenlebens Geltung haben und praktisch zum Tragen kommen. Von Belang ist dafür die innere Qualität der Vereinigung, nach welchen Prinzipien verfahren wird, welche Erfahrungen Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Engagementbereitschaft im Verein oder im Projekt machen und welches Vertrauen sie dabei in die Gestaltbarkeit ihres Gemeinwesens gewinnen. Für Vereine und Verbände ist es wichtig, bei ihren Modernisierungsstrategien die zivilgesell-

schaftlichen Prinzipien - Verständigung, Transparenz, Öffentlichkeit, Kooperation und Partizipation - zu beachten. (Deutscher Bundestag 2002: 241)

Zivilgesellschaftliche Aktivbürger_innen besitzen ein Selbstbewusstsein als mündige Bürger_innen mit gesellschaftlichem Gestaltungsanspruch und verfolgen gleichzeitig eigene Interessen mit ihrem Engagiert-Sein, die durchaus nicht immer mit den Interessen der Nonprofit-Organisation kompatibel sind/sein müssen. Hallmann (2005: 25) charakterisiert diese Ambivalenz als „Rolle des Bürgers als individuellem und gemeinschaftsbezogenem, gleichermaßen interessengeleitetem wie auch wertgebundenem, verständigungsorientierten und konfliktbereiten Akteur in der Gesellschaft.“

Der Akteursbegriff im bürgerschaftlichen Engagement ist orientiert an der Vorstellung eines autonomen, mündigen Bürger-Individuums, welches in einer Gruppe oder Gemeinschaft verortet oder als Teil der Gesellschaft begriffen wird. Stark gemacht wird in der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik die praktische und lebensweltliche Verankerung von Partizipation in NPO als dem Handlungsmuster der zivilgesellschaftlichen Akteure:

Zum Handlungsmuster einer engagementfreundlichen Assoziation gehört das Prinzip der Partizipation an Planungen und Entscheidungen. Partizipation ist Ausdruck des Status- und Rollenanspruchs engagierter Bürgerinnen und Bürger. Sie wird nicht gewährt, sondern von den Beteiligten als Teilhaberecht in Anspruch genommen. Partizipation bedeutet das Angebot zur umfassenden Beteiligung an allen Willensbildungsprozessen und ist die konsequente Ergänzung von Transparenz und Verantwortlichkeit. (Deutscher Bundestag 2002: 242)

Partizipation ist hier kein optionales Mittel der Einbindung oder Einhegung wie in der ökonomischen Handlungslogik (vgl. Kapitel [2.5](#)), welches als Mittel zur Motivation der Mitarbeitenden mit dem Ziel der Leistungssteigerung angewendet wird, sondern ein inhärentes Prinzip.

In der zivilgesellschaftlichen Perspektive auf bürgerschaftliches Engagement liegt der besondere Wert von Engagement in der sich daraus ergebenden demokratischen Befähigung der Engagierten zu Partizipation und Selbstorganisation. Es handelt sich in diesem Sinne um den Anspruch eines Empowerments der Engagierten/der Freiwilligen mit

dem Ziel der Bewusstwerdung und Aktivierung eigener Ressourcen und Kompetenzen. In diesem zivilgesellschaftlichen Selbstermächtigungsprozess stehen sowohl die Autonomie der Handelnden wie auch deren Rolle als mündige, aktive und durchaus professionell agierenden Bürgerinnen und Bürgern im Zentrum. Weitere essentielle Elemente sind Selbstorganisation und Partizipation:

Bürgergesellschaft ist eine Gesellschaft selbstbewusster und selbstverantwortlicher Bürger, eine Gesellschaft der Selbstermächtigung und Selbstorganisation. [...] Der Gedanke der Selbstorganisation meint schließlich, die Bürgerinnen und Bürger als Akteure für das Gemeinwohl ernst zu nehmen. (Deutscher Bundestag 2002: 76)

Aus dem Ernst-Nehmen resultiert ein Verständnis von Partizipation, welches die Einmischung der Bürgerinnen nicht nur toleriert, sondern aktiv fördert und versucht, Partizipationskompetenz auszubilden. Aktive Partizipation wird als zentrale Forderung, als (Grund-)Haltung der Bürger_innen in der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik begriffen.

In diesem Sinne müssen NPO, die sich dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements verschrieben haben, ihre Engagierten als aktive Bürger_innen Ernst nehmen. Sie müssen ihnen ausreichend Möglichkeit bieten, sich aktiv einzubringen, die Geschicke der Organisation selbst zu beeinflussen. Mit anderen Worten, sie müssen sich der Idee der Partizipation verpflichten und sich für Mitgestaltung öffnen.

Partizipation in NPO

Ein zentrales Element des bürgerschaftlichen Engagements, oder wie Antz es beschreibt, die Form ihrer Umsetzung und ihre Anwendung ist die Partizipation: „Die Bürgergesellschaft ist der Raum, in dem BürgerInnen „ihren“ Staat durch Partizipation so prägen könnten, wie er ihnen entspricht.“ (Antz 2006). Die enge Verbindung zwischen Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement verdeutlicht Antz (2006) anhand folgender Kausalität:

Wer mitgestaltet, möchte auch mitentscheiden. Und wer mitentscheidet, ist eher bereit, sich für ein Thema, ein Problem, ein Anliegen zu engagieren. In diesem Sinne ist Partizipation eine Form des Engagements und

zugleich eine wichtige Voraussetzung für Engagement.
(Antz 2006)

Partizipation kann dementsprechend nicht nur als eine Methode, sondern zugleich als Grundbedingung und praktiziertes Bürgerschaftliches Engagement verstanden werden. Kersting et al. beschreiben Partizipation als „Lernen durch teilnehmendes Handeln (Partizipation) und Mitverantwortung“ (2008: 48). Im Repertoire der Bürgergesellschaft kommt Partizipation eine grundlegende Rolle zu. Sie ist das Werkzeug zur politischen und sozialen Inklusion und zur Wahrnehmung von Zugangsmöglichkeiten, die die Bürger_innenrolle definieren (Kersting et al. 2008: 48).

Die Hoffnungen, die sich mit dem Instrument Partizipation verbinden, sind hoch:

Partizipation wird als wirksames Mittel zur Durchsetzung von Individual- und Gruppeninteressen und als entscheidendes Werkzeug der Verwirklichung des *bonum commune* angegeben. (Kersting et al. 2008: 48)

Die Bandbreite dessen, was unter Partizipation verstanden werden kann, variiert sehr stark. Sie beinhaltet die Beteiligung an Entscheidungsfindungen durch unverbindliche Formen wie Anhörung bis hin zur kompletten Selbstverwaltung und Autonomie von äußeren Weisungen. Während in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts Partizipation mit einem sehr starken emanzipatorischen Anspruch verknüpft war und stellenweise gar von einer partizipatorischen Revolution (Almond/Verba 1963) gesprochen wurde, sind die Partizipationsansprüche der Bürger_innen inzwischen sehr gemäßigt. Kersting sieht gar einen Zusammenhang dieser Abschwächung mit dem Aufkommen des Begriffs Bürgerschaftliches Engagement:

Seit dem Ende der neunziger Jahre wird im Reformdiskurs unter dem Sammelbegriff „Bürgerschaftliches Engagement“ hierunter weniger die Beteiligung an der Entscheidungsfindung sondern eher gemeinwohlorientierte Selbsthilfe verstanden (Holtkamp u.a. 2006). (Kersting 2008: 21)

Politische Partizipation findet in diesem Zusammenhang seiner Ansicht nach nicht mehr statt, „b]estenfalls handelt es sich um Beteiligung in Nutzerbeiräten ausgelagerter, d.h. im weiteren Sinne privatisierter,

selbstverantwortlicher Organisationen, wie z.B. Schwimmvereinen etc.“ (ebd.).

Im Bereich der Partizipation in der Zivilgesellschaft hat eine Institutionalisierung stattgefunden, die aktive Partizipation primär in verregelten und verrechtlichten Strukturen wahrnimmt und akzeptiert. Partizipation verstanden als Einmischen, als Aktionsrepertoire der kritischen Bürger_innen findet in solch hochgradig institutionalisierten und professionalisierten Strukturen immer weniger Raum. Dies gilt sowohl für die Partizipation von Nonprofit-Organisationen als zivilgesellschaftlichen Akteuren als auch für die Partizipation innerhalb zivilgesellschaftlicher Assoziationen. Echte Partizipation hat damit zwei Dimensionen:

Partizipation wird erstens verstanden als Teilhabe am sozialen Gut der Zivilgesellschaft, betrifft also lebensweltliche Verantwortung, bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit. Partizipation bedeutet zweitens Teilnahme am politischen Entscheidungsprozess, die grundsätzlich immer - mindestens als Intervention - möglich sein muss. (Gohl 2001)

Partizipation hat an dieser Stelle die Funktion, spontane Beteiligung und Reaktionen dort zu ermöglichen, wo Mitentscheidungsbedürfnisse von Bürger_innen und Betroffenen artikuliert werden müssen. Überträgt man dieses Verständnis von Partizipation auf Nonprofit-Organisationen, wird deutlich, dass der Anspruch der Partizipation nicht durch die demokratische Verfasstheit eines Vereins erfüllt wird, der jedes Jahr einen neuen Vorstand wählt und den alten entlastet. Bürgerschaftliches Engagement in Nonprofit-Organisationen baut demnach auf mündigen Bürger_innen auf, für die Partizipation mehr als nur eine Meinungsäußerung, mindestens aber Einmischung – auch innerhalb der NPO bedeutet. Mitgestaltung, die auch Umgestaltung und Veränderung bedeutet, muss willkommen sein und mitgedacht werden. Hierzu müssen sich Beteiligungsspielräume eröffnen. Das Ideal von Bürgergesellschaft entwirft dazu als Leitmotiv das Bild einer gelebten Demokratie mit mündigen, verantwortungsbewussten und Verwaltung und Politik kritisch kontrollierenden Bürgerinnen und Bürgern. Nonprofit-Organisationen, die sich als Teil der Bürgergesellschaft begreifen und die Auffassung vertreten, ein Ort der Ausübung von bürgerschaftlichem Engagement zu sein, müssen daher auch Räume der Partizipation schaffen. Partizipation eröffnet Möglichkeiten

zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung im Sinne des bürger-schaftlichen Engagements unter aktiver Beteiligung der bürger-schaftlich Engagierten oder sogar von diesen selbstorganisiert.

Demokratische Partizipation im Kontext der Breite von Nonprofit-Organisationen ist meines Wissens bisher kaum politikwissenschaftlich erforscht. Die Forschung beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der demokratischen Legitimation von NGO im Governance Rahmen. Darüber hinaus gibt es organisationssoziologische Untersuchungen wie Lipset et al. (1956), Craig und Gross (1970) oder die darauf aufbauende, in Kapitel [2.2.4](#) bereits erwähnte Studie von Sebaldt (2007). Lipset et al. (1956) kamen bezogen auf Verbände zu der Schlussfolgerung, dass einige Verbandstypen eher zur Ausbildung demokratischer Strukturen neigen als andere und innerorganisatorische Demokratie sich an gewissen förderlichen und hemmenden Kriterien festmachen lässt. Als positive Einflussfaktoren auf lebendige Demokratie in Verbänden wirkt darüber hinaus Offenheit im Sinne eines nicht vorstrukturierten Diskurses, der die Teilnahme unterschiedlicher Personengruppen zulässt (vgl. Craig und Gross 1970).

Überträgt man nun diese Offenheitsthese auf den jeweiligen Grad an Offenheit, der neuen Freiwilligen zu Beginn ihrer Aktivität in einer beliebigen Nonprofit-Organisation entgegengebracht wird, so kann dies ein Maßstab für die demokratische Lebendigkeit in einer NPO sein. Auch die Fähigkeit zur Partizipation in einer NPO lässt sich damit abbilden.

Gleichzeitig wird immer wieder in Untersuchungen offensichtlich, dass ein Konflikt zwischen der Verwirklichung demokratischer und effizienter Strukturen in NPO besteht. Sebaldt stellt in diesem Zusammenhang besonders die aktuelle Wandlung von Verbänden zu „politischen Unternehmen“ in den Fokus (s. [Tab. 1](#)), mit welcher sich erhebliche Einschnitte für demokratische Elemente wie Mehrheitsentscheidungen in Fachgremien sowie unbeschränkte Zulassung von Mitgliedern mit Satzungsrechten verbinden. Diese werden als Hemmnisse für die Effektivität eines Verbandes gesehen und einer Orientierung an der Organisationslogik moderner Unternehmen Vorrang gegeben. (vgl. Sebaldt 2007 nach [Wiki Soziologie 2010](#)). Für Nonprofit-Organisationen, die anwaltschaftlich für öffentliche Interessen wie z.B. den Schutz von Natur, Tieren, Gesundheit oder Menschenrechten eintreten²⁸ und

28. Dies sind die so genannten *public interest* Organisationen.

stärker als „politische Unternehmen“ als andere NPO fungieren, gilt die Annahme, dass sie tendenziell undemokratisch seien (Jordan/Maloney 1998; Shaiko 1999). Die Heterogenität von NPO im Dritten Sektor erschwert die Forschung zur Ausprägung von Partizipation im Verbund mit innerorganisationaler Demokratie.

Gleichzeitig wird häufig bereits von der Organisationsstruktur auf die praktizierte Demokratie geschlossen, oder aufgrund der gemeinwohl-orientierten Ziele auch eine interne demokratische Verfasstheit von vorne herein als gegeben und bestmöglich gelöst angesehen. NPO kümmern sich oft um die Verbesserung der Partizipationsbedingungen in der Zivilgesellschaft, während gleichzeitig interne Demokratie, Transparenz und Partizipation in vielen Nonprofit-Organisationen selbst heikle Themen und keineswegs selbstverständlicher Bestandteil der Organisationskultur sind: Ein „e.V.“ ist eben noch kein Garant für innerorganisatorische Demokratie.

Binderkrantz (2009) kommt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass in allen dänischen Verbandstypen eine sehr geringe Partizipation festzustellen ist:

So schreiben sich lediglich 63,3% aller untersuchten politischen Verbände formal demokratische Strukturen zu. Die Zahl jener Gruppierungen, die sich tatsächlichen Einfluss der Mitglieder zuschreiben sinkt weiter auf 54,7%. Von aktiver Partizipation der Mitglieder berichten nur 16,1% der untersuchten Verbände, 11,5% erleben die Existenz oppositioneller innerverbandlicher Gruppierungen, und 26,9% berichten von Kampfabstimmungen. ([Wiki Soziologie 2010](#))

Gleichzeitig scheinen die Erwartungen und Interessen der Mitglieder maßgeblich die partizipativen Strukturen zu konstituieren und sich nach Art der NPO zu unterscheiden. Nach Binderkrantz (2009) ist die jeweilige Ausprägung innerorganisatorischer Demokratie in einer NPO abhängig vom Grad der Nachfrage nach Partizipation durch die Mitglieder, durch die Engagierten. Diese Nachfrage nach Partizipation variiert wiederum je nach Ausrichtung der NPO. So wäre das Interesse an Partizipation in Interessenverbänden wie dem ADAC gegenüber dem Interesse an Mitbestimmung in Gewerkschaften, bei denen sich die Beteiligung oder Nicht-Beteiligung der Mitglieder zumeist zeitnah in konkret messbaren Ergebnissen niederschlägt, wesentlich geringer.

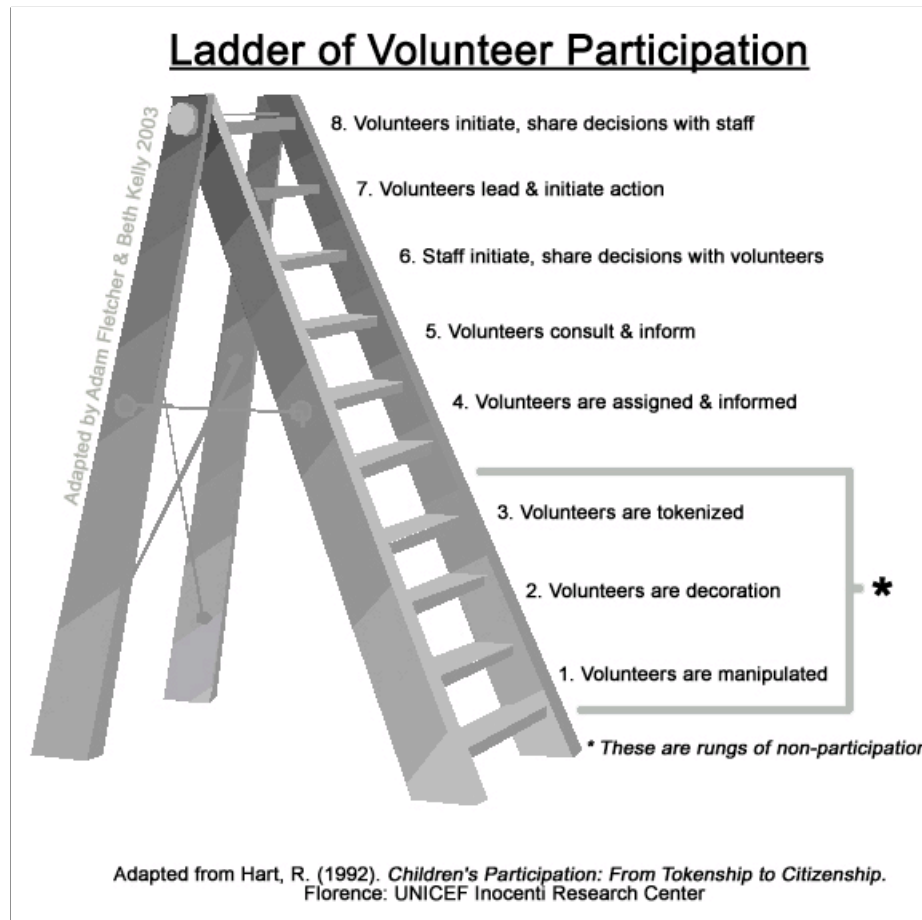
Erwartet man jedoch von NPO einen maßgeblichen Beitrag für das Demokratielernen und die Entwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements unter Berücksichtigung der Entwicklung von Bürgerschaftlicher Kompetenz, so muss man sich auch genauer damit auseinandersetzen, was NPO leisten sollen und was sie leisten können. Nonprofit-Organisationen können in diesem Sinne Orte der Partizipationseinübung sein und dadurch die Qualität der politischen Partizipation verbessern. Hier liegt es an der jeweiligen NPO für sich selbst zu überprüfen, welchen Anspruch sie vertritt („Bürgerschaftliches Engagement fördern“) und wie eine diesbezügliche Umsetzung realisiert wird.

Das Ausmaß, in dem Partizipation als essentieller Bestandteil der Bürger_innenrolle verstanden wird und Teil (des Leitbilds) des jeweiligen Demokratiebegriffs in Nonprofit-Organisationen ist, variiert allerdings in erheblichem Maße, wie die Übersicht der „Stufen bürgerschaftlicher Partizipation in Nonprofit-Organisationen“ auf den folgenden Seiten verdeutlicht.

Stufen bürgerschaftlicher Partizipation in Nonprofit-Organisationen

Das hier vorgestellte Modell einer Partizipationsleiter für Freiwillige als „Stufen bürgerschaftlicher Partizipation“ ([Abb. 14](#)) überträgt verschiedene Modelle von Partizipationsleitern (im Original von Arnstein 1969), die aktuell vor allen Dingen im Bereich der Kinder- und Jugendpartizipation (vgl. Hart 1992 und 1997, Schröder 1995: 16) und im Bereich der kommunalen Planungsverfahren (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin 2012, Lüttringhausen 2000) diskutiert und angewendet werden, auf den Bereich der Freiwilligen in Nonprofit-Organisationen. Im US-amerikanischen Raum existiert bereits eine „ladder of volunteer participation“ von Fletcher und Kelly (2003), die in [Abb. 9](#) zu sehen ist.

Abb. 9: Ladder of Volunteer Participation



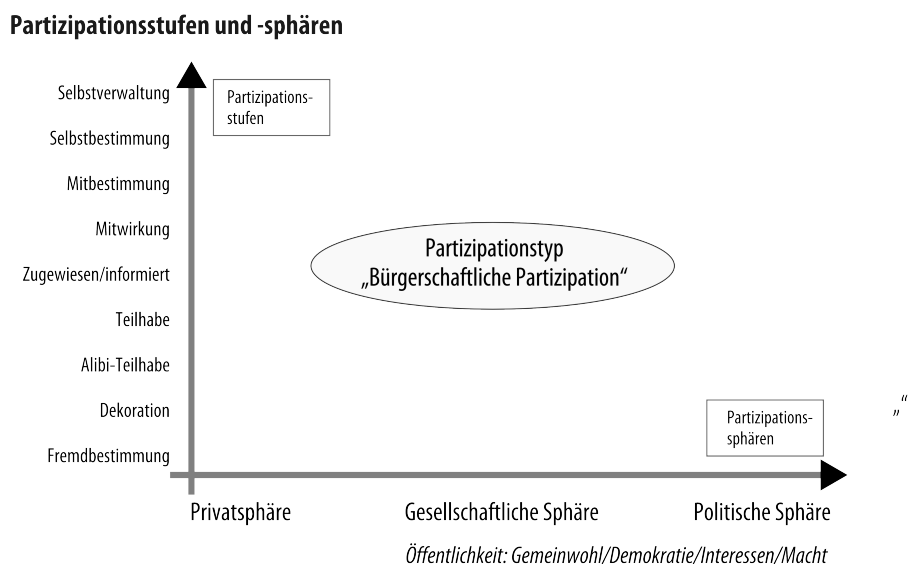
Diese Leiter ist jedoch aus der hier gewählten Perspektive umfassender Partizipation unzureichend. Gerade für die Sphäre von Nonprofit-Organisationen und bürgerschaftlichem Engagement ist es absurd und inflationär, den Freiwilligen zugewiesene Aufgaben bereits als Partizipation zu adeln, selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Handeln hingegen nicht mehr in die Kategorie „Partizipation“ zu fassen. Dies wird in der deutschen Rezeption dieses Modells kontrovers diskutiert. So stellen für Stange und Tiemann Selbstverwaltung und Selbstbestimmung keine Partizipationsformen dar, da es nicht mehr um „Teilen von etwas (Ressourcen, Macht)“ geht, sondern um Autonomie (vgl. Stange/Tiemann 1999: 218). Bezogen ist diese Kritik allerdings auf die Partizipation von Kindern und eröffnet eine Bipolarität zwischen Kindern und Erwachsenen, die Autonomie und Autarkie in dieser Form schwer akzeptiert. Freiwillige betreffend ist die Selbstverwaltung und Selbstbestimmung jedoch ebenfalls eine Form von Partizipation am Gemeinwesen, nicht eine darüber hinausgehende Sonderform, die nicht mehr Partizipation genannt werden kann. Begründet werden kann dies dadurch, dass es bei Selbstverwaltung und Selbstbestimmung im

Rahmen bürgerschaftlicher Partizipation ebenfalls um das „Teilen von etwas“ geht, da es ja im bürgerschaftlichen Engagement immer mehrere Personen sind, die in der öffentlichen Sphäre gemeinsam etwas bestimmen, (sich) verwalten oder organisieren.

Im Prozess der Selbstorganisation geht es explizit um die Teilung von Macht, da dort untereinander ausgehandelt wird, zu welchem Anteil die einzelnen Personen mitbestimmen, was geschehen soll. Dies ist Partizipation am Gemeinwesen in seiner reinen Form und stellt die höchste Stufe der Partizipationsformen dar. Diese Sichtweise wird auch von Arnstein (1969) in ihrer ursprünglichen „ladder of participation“ zum Ausdruck gebracht. Partizipation wird hier als Teilhabe an der Entscheidungsmacht verstanden und beinhaltet sowohl das Verständnis von Selbstverwaltung als auch von vollständiger *citizen control*. Partizipation ist damit „mehr als bloss Teilhabe“ (Fatke 2009) und umfasst in Bezug auf den Nonprofit-Sektor auch diejenigen Engagierten, die sich – ohne Hauptamtliche – als Nonprofit-Organisation oder unter dem Dach einer NPO organisieren. Daher füge ich der Leiter weitere Stufen der Selbstorganisation hinzu.

Außerdem ergänze ich das Modell um die zusätzliche Einteilung in „Vorstufen der Partizipation“ von Wright/Block/Unger (2013) und die Kategorie „bürgerschaftliche Partizipation“ von Koopmann (2008: 3), die auch auf der Abbildung 10 verdeutlicht wird.

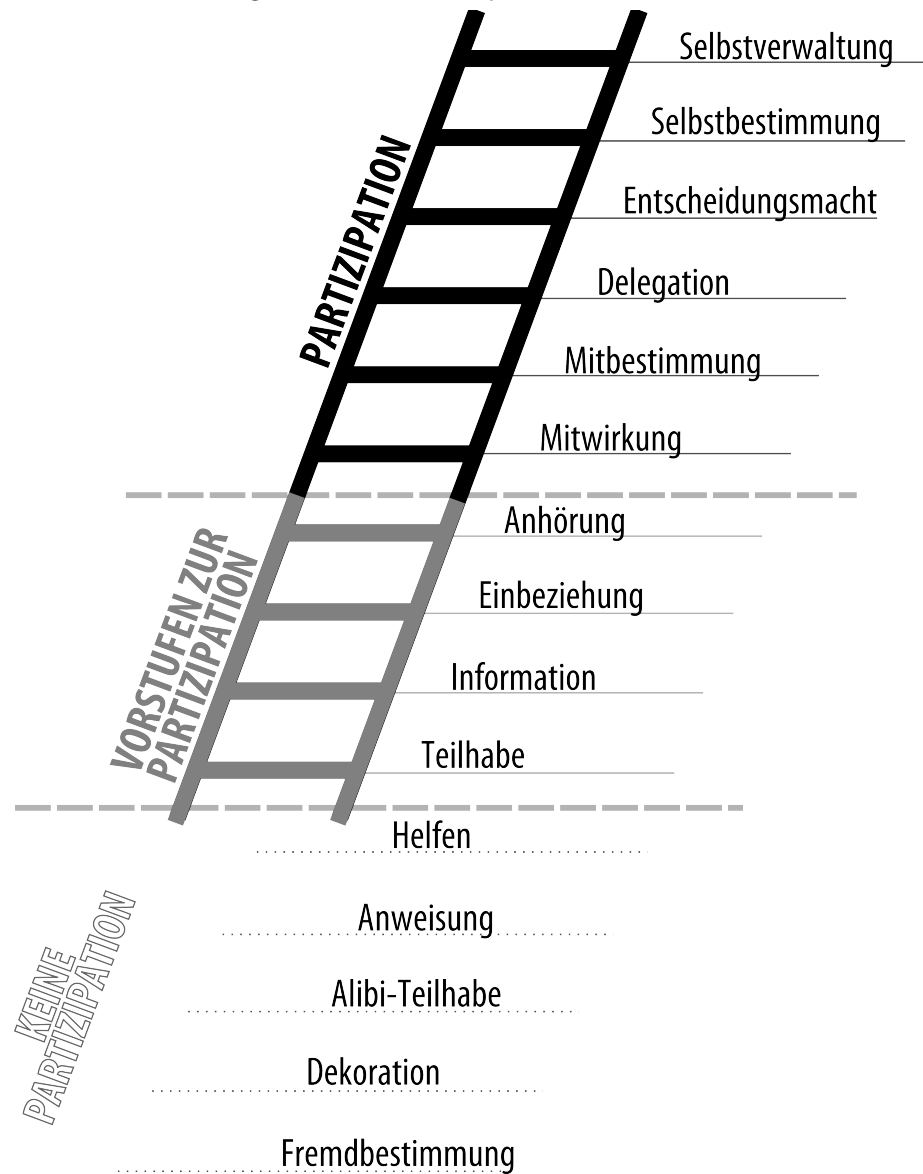
Abb. 10: Partizipationsstufen und -sphären



Quelle: Eigene Darstellung nach Koopmann (2008: 3)

Dies ergibt eine Leiter, wie ich sie in [Abb. 11](#) vorschlage.

Abb. 11: Stufen bürgerschaftlicher Partizipation



Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 3: Formen von Partizipation in einer NPO

Formen von Partizipation in einer NPO	
Selbstverwaltung	Freiwillige initiieren und führen, sind die NPO
Selbstbestimmung	Freiwillige initiieren Aktivitäten, (teilen Entscheidungen ggf. mit den bei ihnen angestellten Hauptamtlichen)
Entscheidungsmacht	Die Freiwilligen sind direkt am Entscheidungsprozess beteiligt und bestimmen alle Aspekte der Aktivität (Problemdefinition, Planung, Durchführung, Auswertung)
Delegation	Die Freiwilligen besitzen eine klare Mehrheit an Stimmen in Gremien der NPO und wählen Delegierte, um ihre Entscheidungen zu treffen.
Mitbestimmung	Hauptamtliche initiieren, teilen Entscheidungen mit den Freiwilligen in Form gemeinsamer, demokratischer Entscheidungen, Freiwillige besitzen Mitspracherecht oder teilweise Entscheidungskompetenzen für einzelne Aspekte der Aktivität, jedoch keine alleinigen Entscheidungsbefugnisse. Planungen und Entscheidungen werden in paritätisch besetzten Gremien getroffen („Kooperation mit Hauptamtlichen“).
Mitwirkung	Freiwillige werden konsultiert und informiert. Sie haben persönlich oder über delegierte Vertreter_innen indirekte, aber reale Einflussnahme insbesondere bei der Ideen- und Lösungsfindung (nicht aber bei der Umsetzung). Die Freiwilligen besitzen keine Entscheidungskompetenz, werden jedoch als Partner_innen wahrgenommen.
Vorstufen von Partizipation	
Einbeziehung	Freiwillige sind formal am Entscheidungsprozess beteiligt, haben jedoch keinen verbindlichen Einfluss auf den Prozess („Beirat“, Beratungsgremium)
Anhörung	Die Freiwilligen werden unverbindlich und unregelmäßig konsultiert
Information	Aufgaben und Entscheidungen werden den Freiwilligen zugewiesen, sie werden darüber informiert. Zwar Dominanz von Hauptamtlichen bei der Themenwahl und Vorbereitung, aber gute Information der betroffenen Freiwilligen („verstehen und Bescheid wissen“). Feedback der Freiwilligen wird weder gesucht noch erwartet.
Teilhabe	mehr als reine Teilnahme, gewisse „sporadische“, anteilige Beteiligung („Engagement“)
Keine Partizipation	
Helfen	Die Freiwilligen helfen und unterstützen die NPO über ihr eigentliches Engagement hinaus, beispielsweise bei Veranstaltungen oder im Büro der Hauptamtlichen. Hierfür erfahren sie eine besondere Form der Anerkennung
Anweisung	Die Hauptamtlichen oder andere Entscheidungsträger_innen entscheiden über die Belange der Freiwilligen. Die Kommunikation seitens der Entscheidungsträger ist direktiv.
Alibi-Teilnahme	Teilnahme an Veranstaltungen und Konferenzen ohne wirklichen Einfluss und Stimme. Die Freiwilligen werden instrumentalisiert.
Dekoration	Mitwirkung von Freiwilligen auf einer Veranstaltung ohne Kenntnis der Ziele.
Fremdbestimmung	Fremddefinierte Inhalte und Arbeitsformen, Manipulation der Freiwilligen, die keine Kenntnis der Ziele haben.

So entsteht eine Partizipationsleiter, die einerseits einen wesentlich anspruchsvolleren Partizipationsbegriff vertritt als die „ladder of volunteer participation“ von Fletcher und Kelly und sich damit wieder dem Original von Arnstein annähert. Zum anderen berücksichtigt die Partizipationsleiter für Freiwillige mit dem Label „Stufen bürger-schaftlicher Partizipation“ ein spezifisches Verständnis bürger-

schaftlicher Form, in denen Partizipation von Freiwilligen (erst) dann beginnt, wenn eine echte Beeinflussung und Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Nonprofit-Organisationen möglich wird. Der besondere Beitrag von Koopmanns Modell liegt zudem in der Addition von Partizipationssphären. Bürgerschaftliche Partizipation findet in der gesellschaftlichen und politischen Sphäre statt, nicht bereits in der Privatsphäre und beginnt erst auf der Stufe der Mitwirkung.

Bürgerschaftliches Engagement ist analog dazu mit Gestaltungs und Veränderungsansprüchen ausgestattet und entfaltet sich ebenfalls erst ab der Stufe der Mitwirkung. Diese Definition berücksichtigt, dass Bürgerschaftliches Engagement niemals trennscharf und schon gar nicht statisch ist. Personen können in weiten Bereichen und für lange Zeit eine informierte Teilhabeposition innehaben und aus dieser heraus mitbestimmen oder gar sich selbst verwalten. Doch die Eröffnung der Möglichkeit dazu ist es, was das bürgerschaftliche Engagement konstituiert.

Die in diesem Abschnitt gezeigten Abstufungen der bürgerschaftlichen Partizipation ermöglichen auf einfache Weise die Einordnung der vorhandenen Partizipation in der NPO in ein Raster und eine Aussage darüber, ob es sich um bürgerschaftliche Partizipation handelt oder nicht. Jedem von uns werden beim Lesen Beispiele für die ein oder andere Beteiligungsart eingefallen sein und damit ist noch einmal die Notwendigkeit deutlich geworden, einen geschärften Begriff von bürgerschaftlichem Engagement in Nonprofit-Organisationen anzulegen.

Wie Roth plakativ zusammenfasst, sind die Unterschiede in den Beteiligungsformen nämlich keineswegs nebensächlich, denn:

Warum einem Kuchenbasar oder dem Picknick mit Vereinsmitgliedern eine ähnliche politische Bedeutung zukommen soll wie zum Beispiel der Mitarbeit in einer Bürgerinitiative oder der Teilnahme an einem Protestmarsch, lässt sich nur schwer begründen. (Roth 2004: 49)

3.3.2. Anforderungen an NPO aus Sicht bürgerschaftlicher Kompetenz

„Joining organizations and participating
in politics reinforce each other“

(Dahl 1961: 299)

Die Zuschreibungen der segensreichen Auswirkungen von Engagement sind legendär. Bereits auf Tocqueville geht das Argument zurück, dass Assoziationen als Schulen der Demokratie das demokratische Repertoire der Bürger (er sprach nicht von Bürgerinnen) in alltäglicher Praxis einüben und festigen. Diese Einschätzung hat bis heute nicht an Bedeutung verloren. Auch gegenwärtig gelten die Vereinigungen der Zivilgesellschaft als „Garanten der Verankerung von Bürgertugenden wie Toleranz, gegenseitiger Akzeptanz, Kompromissbereitschaft und -fähigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit“ (Merkel 2010: 125). Durch sie stelle die Zivilgesellschaft der Demokratie ein normatives, partizipatorisches und personelles Potential zur Verfügung, das zur Immunisierung der Demokratie gegenüber autoritären Angriffen und Versuchungen diene, beschreibt Merkel (ebd.) diese Funktion von Nonprofit-Organisationen (in der Zivilgesellschaft).

So schulten Menschen durch bürgerschaftliches Engagement ihre demokratische Artikulationsfähigkeit, bildeten im Austausch mit anderen soziales Kapital und würden zu aktiven Bürgerinnen. Zivilgesellschaftliche Handlungsformen wie solidarisches Verhalten, freiwillige Selbstverpflichtung oder die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme, die auch als bürgerschaftliche Kompetenzen bezeichnet werden, konstituieren, verstärken und verstetigen sich nach dieser übereinstimmenden Interpretation durch das Engagiert-Sein. Nonprofit-Organisationen (NPO) wie Vereine, Verbände, aber auch ehrenamtliche Projekte, Initiativen und weitere zivilgesellschaftliche Gruppierungen gelten in dieser Sichtweise als Garanten der Ausbildung von sozialem und demokratischem Verhalten. Von ihnen wird angenommen, dass sie kooperationsfördernde und sozial-integrative Strukturen schaffen, und sie werden als wichtige (vor-)politische Sozialisationsinstanzen betrachtet. Oft führen diese „empathischen Erwartungen“ (Bode et al. 2009: 8) zu der einfachen Gleichung, dass jegliche Form von Engagement nachgerade zu wachsenden bürgerschaftlichen Kompetenzen bei den engagierten Personen führe.

In Wechselwirkung werden dabei Lerneffekte für die Bürger_innen erwartet, die einerseits den Bürger_innen in ihrer Staatsbürger_innenrolle zu Gute kommen und andererseits sie auch in beruflicher und persönlicher Hinsicht weiterbilden. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sich

...die Qualität einer konkreten Demokratie unter anderem an dem Ausmaß der Beteiligung ihrer Bürger an den politischen Prozessen festmachen lässt. (Fuchs 2000: 250)

Insofern eine Verbesserung der demokratischen Qualität des Gemeinwesens angestrebt ist, kann die Ausweitung, Ausdifferenzierung und Institutionalisierung von Beteiligungsmöglichkeiten von Partizipation als eine Grundvoraussetzung dafür gesehen werden (vgl. Gabriel/Völkl 2008: 279). Das utopische Moment der Zielperspektive „Bürgergesellschaft“ impliziert dies.

Der klassische Ort des Bürgerschaftlichen Engagements ist die Sphäre der Non-Profit-Organisationen. Engagement findet hauptsächlich in „gebundener Form“ (Priller/Zimmer 2006: 17) statt, meist in Form von ehrenamtlicher Mitarbeit, freiwilliger Mithilfe, aktiver Mitgliedschaft in Vereinen, Verbänden, wenn auch immer häufiger in projektartiger Form für einen begrenzten Zeitraum. Diese Nonprofit-Organisationen sind die informellen und zum Teil auch formellen Lernorte, in denen die Schulung in bürgerschaftlicher Kompetenz ihren Rahmen findet. In diesen Assoziationen, oder konkreter in diesen Chören, Sportvereinen, Naturschutzgruppen, politischen Initiativen oder sozialen Projekten, werden seit Tocqueville gemeinhin die Keimzellen der demokratischen Gesellschaft verortet. Im Rahmen von Vereinsaktivitäten lernten Individuen anderen zu vertrauen und durch die Konfrontation mit Mitmenschen, deren Meinungen und Probleme sowie gemeinsame Interessen zu erkennen und neben der Ich-Perspektive ein Gefühl von Zusammenhalt und Solidarität zu entwickeln. Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Erfahren und das Erlernen von Reziprozität, Vertrauen, Anerkennung über den Kontext des Vereins hinaus wirken und so die Internalisierung demokratischer Normen und Werte unterstützen (vgl. Putnam 1993). Es wird weiterhin angenommen, dass freiwillige Vereinigungen als Interessenvertretungen die Akzeptanz und Verbreitung staatsbürgerlicher Orientierungen und Tugenden fördern (Gabriel et al. 2002: 146), weil sie häufig die Einübung basisdemokrati-

scher Entscheidungsprozesse und demokratischer Werte und Normen schon im Kleinen ermöglichen.

Daraus wird geschlossen, dass Nonprofit-Organisationen mittelbar zur Ausbildung von „zivilen Fertigkeiten“ (civic skills) beitragen (vgl. Brömmer et al. 2001). Laut Zimmer (1996) fördern sie zudem politische Partizipation und das Interesse am Gemeinwesen und erfüllen Aufgaben der Sozial- und Systemintegration. Auch nach der Zuschreibung der Enquete-Kommission (Deutscher Bundestag 2002: 74f.) verbindet sich Bürgerschaftliches Engagement mit Begriffen wie Bürgersinn, Öffentlichkeit, Gemeinsinn, Verantwortung, sozialer/ökonomischer und ökologischer Gerechtigkeit, Demokratie, Selbstverantwortung, Selbstermächtigung und Selbstorganisation. Eine Erforschung der im freiwilligen Engagement stattfindenden Lernprozesse und erworbenen Kompetenzen steht allerdings noch am Anfang (Hansen 2008). Daher wird die positive Erwartungshaltung in Bezug auf die Effekte bürgerschaftlichen Engagements meist nicht näher konkretisiert. Über die Mechanismen der Verankerung von „Bürgertugenden“ in diesen Schulen der Demokratie, über das Lernen im Engagement werden jedoch wenig klare Annahmen getroffen. Wie die Qualifizierung zur Demokratie in der Zivilgesellschaft verwirklicht wird und werden soll, bleibt häufig vage, es scheint vielfach für ausreichend gehalten zu werden, diese Aufgaben den Assoziationen der Zivilgesellschaft (und möglicherweise noch den „echten“ Schulen mit Politikunterricht) zu überlassen.

Dies führt dann dazu, dass bspw. der Freiwilligensurvey davon ausgeht, dass Engagement allgemein demokratische Kompetenz fördere. Das Lernumfeld wird dabei als nebensächlich betrachtet:

Bürgerschaftliches Engagement trägt somit dazu bei, demokratisches Verhalten zu lernen – auch dann, wenn es im vermeintlich unpolitischen Raum gemeinsamer Freizeitgestaltung oder unmittelbarer sozialer Hilfeleistungen stattfindet. Gerade für junge Menschen haben diese mittelbaren politischen Lernprozesse eine besondere Bedeutung, da sie Erfahrungen gewähren, die gesellschaftliches Mitgestalten möglich machen und das Handeln im unmittelbar politischen Feld vorbereiten und erleichtern. (vgl. Gensicke et al. 2006: 35)

Dies ist eine recht verkürzende Betrachtung, die impliziert, dass die Ausformung demokratischer Kompetenzen in Mitgliedsorganisationen

des Deutschen Olympischen Sportbundes gleichwertig mit den Mitgliedsorganisationen des Deutschen Gewerkschaftsbundes zu sehen seien. Plakativ wäre damit die Gerätewartung beim Zehnkampf dem Arbeitskampf gleichgestellt. Völlig unberücksichtigt bleibt darüber hinaus der Einfluss des innerorganisationalen Zustandes der jeweiligen Nonprofit-Organisation. Jenseits aller demokratischen Verfasstheit haben die gelebte Demokratie und die darüber hinaus gehenden Partizipationsmöglichkeiten, sowie weitere Faktoren der Organisationskultur wie Transparenz und Solidarität erheblichen Einfluss auf die Ausbildung demokratischer oder auch bürgerschaftlicher Kompetenz(en).

NPO als Ballungsräume demokratischer Kompetenz

Die Zuschreibungen der Demokratieförderlichkeit von Bürgerschaftlichem Engagement sind jedoch trotz der stetigen Wiederholung keine self-fulfilling prophecy. Roth beschreibt die Annahmen, dass sich gesellschaftliches Engagement positiv auf politisches Vertrauen und Beteiligungsbereitschaft auswirke, als „problematische[s] Erbe der Tocqueville-Tradition“ (vgl. Roth 2004: 49). Die demokratieförderliche Wirkung gesellschaftlicher Beteiligung werde noch immer eher unterstellt als nachgewiesen²⁹ und die vorhandene empirisch vergleichende Forschung habe den Zusammenhang zwischen Assoziationsdichte und demokratischer Entwicklung nicht bestätigt³⁰ (vgl. Roth 2004: 49). So kann die für Nonprofit-Organisationen als idealtypisch herausgearbeitete demokratische und partizipative Willensbildung in der Praxis nicht als gegeben angesehen werden (vgl. auch Nährlich 1998: 232).

Die verbreitete Annahme, dass Menschen durch ihre ehrenamtlichen, freiwilligen Tätigkeiten bürgerschaftliche Kompetenzen ausbilden und sich fit für die Demokratie machen, kann jedoch vor allem auch angesichts der momentanen breiten Verwendung des Begriffes nicht vorausgesetzt werden (vgl. auch von Erlach 2006: 41).

Der potentielle Wert von Nonprofit-Organisationen auf die Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz und Demokratie muss daher relativiert werden (vgl. auch von Erlach 2006: 282). Die von von Erlach präsentierten Analyseergebnisse zeigen, dass Freiwilligenorganisationen auch wenig Einfluss auf das politische Verhalten der meisten ihrer Mitglieder

29. . Wie etwa durch Braun (2003b) nach Roth (2004: 49).

30. . Gabriel et al. (2002: 264); Norris (2002: 166) nach Roth (2004: 49)

ausüben, und dass deshalb auch nicht von einem generellen Zusammenhang zwischen der Vereinsmitgliedschaft und politischem Engagement auszugehen ist (vgl. von Erlach 2006: 285). Sein Fazit liest sich eher ernüchternd:

Insgesamt gesehen weisen die Analysen dieser Studie demnach darauf hin, dass Vereine nur einen eher bescheidenen erzieherischen Beitrag zu einer politisch interessierten und aktiven Bürgerschaft zu leisten vermögen. (von Erlach 2006: 285)

Angesichts der fundierten Kritik an den zum Teil überhöhten Erwartungen, die Nonprofit-Organisationen erfüllen sollen, ist daher davon auszugehen, dass die Entwicklung und Ausprägung von demokratischen oder bürgerschaftlichen Kompetenzen nicht zwingend die Folge, sondern unter Umständen die Ursache des bürgerschaftlichen Engagements ist. Analog zu den Feststellungen, die es für die Zusammenhänge zwischen der Mitgliedschaft in Vereinen und politischem Engagement gibt, besteht mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ein reziproker Zusammenhang zwischen Bürgerschaftlicher Kompetenz und bürgerschaftlichem Engagement. Ich möchte hiermit nicht generell den Nonprofit-Organisationen die Fähigkeit absprechen, Individuen zu politisch engagierten Bürger_innen auszubilden. Andererseits könnten aber auch, wie von Erlach betont, gerade „bereits politisierte Bürgerinnen und Bürger den Vereinsbeitritt suchen oder Vereine gründen, da sich ihnen so die Möglichkeit bietet, sich zivilgesellschaftlich zu engagieren“ (von Erlach 2006: 45). Nonprofit-Organisationen können daher nicht unbesehen als Schulen der Demokratie bezeichnet und behandelt werden, (ebenso wenig, wie sie selbst sich unreflektiert als Förderer bürgerschaftlichen Engagements bezeichnen sollten). Differenzierter wäre eine Betrachtung, die Nonprofit-Organisationen als Ballungsräume demokratischer Kompetenz wahrnimmt, oder wie von Erlach hervorhebt, sie eher in der Rolle von Weiterbildungsinstitutionen (vgl. von Erlach 2006: 80) begreift. Diese Betrachtungsweise eröffnet vor allen Dingen in Bezug auf die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz viele konkrete und praktische Handlungsräume für Freiwilligenmanager_innen.

3.3.3. Kompetenzerwerb in NPO

Es wird deutlich, dass Engagement allgemein nicht einfach zu Kompetenz führt. Begreift man NPO wie beschrieben als „Weiterbildungseinrichtungen“, dann impliziert dies, dass Weiterbildung aktiv betrieben werden muss, und keineswegs von allein stattfindet. Bürgerschaftliche Kompetenz auszubilden erfordert daher aktive Anstrengungen. Wie kann nun diese bürgerschaftliche Kompetenz überhaupt geplant vermittelt werden, zum Beispiel durch Freiwilligenmanager_innen, wenn wesentliche Bestandteile dieser Kompetenz überhaupt erst durch bürgerschaftliches Engagement gelernt, entfaltet und entwickelt werden?

Nachdem ich mich mit den Bedingungen in den Lernumgebungen des bürgerschaftlichen Engagements beschäftigt habe, entwerfe ich anschliessend daran so genannte „Vermittlungshilfen bürgerschaftlicher Kompetenz. Der Ausdruck und das Vorbildhafte von bürgerschaftlichen Kompetenzen sowie die bewusste Implementation bisher nicht gelebter Bestandteile in die Organisationskultur stellen einen zweiten Schritt dar. Zum Teil verbalisiert sich die Förderung des Bürgerschaftlichen auch in Leitbild und Organisationskultur, und/oder es gibt Übereinkünfte, wie informelle und formelle Kompetenzentwicklung in einer ernst gemeinten Förderung bürgerschaftlichen Engagements aussehen sollten und ausgestaltet werden könnten. Diese Schritte sind jedoch stark organisationsindividuell zu sehen.

Informelles Lernen im Engagement

Bürgerschaftliches Engagement bietet vielfältige Anlässe für unregelmäßige und informelle Lernprozesse. Denn Lernen im Engagement ist größtenteils expansives oder auch situatives Lernen (vgl. Kapitel [3.2.2](#)) Gleichzeitig bestehen aber auch vielfältige Kompetenzerwartungen wie in Kapitel [3.2.3](#) gezeigt wurde. Lernen und Kompetenzentwicklung beinhaltet zwei ineinander verschränkte Prozesse, die sich gegenseitig bedingen:

Informelles Lernen ist einerseits Voraussetzung und andererseits Fortsetzung formaler und nonformaler Lernprozesse. In informellen Lernprozessen werden Verknüpfungen oder Vertiefungen andersartiger Lernprozesse realisiert. Gleichzeitig haben im Idealfall formale oder nonformale Lernerfahrungen die infor-

mellen Lernprozesse geprägt, der alltäglichen Wahrnehmung Strukturen gegeben. (Hungerland/Overwien 2005: 5f.)

Mit Bezug auf den Erwerb bürgerschaftlicher Kompetenz als einer Ansammlung von prozeduralen Fähigkeiten, wertmäßigen Ausprägungen, gesellschaftsfördernden Einstellungen und sozialen Kompetenzen kann dies umso stärker betont werden. Denn im bürgerschaftlichen Engagement und unter Berücksichtigung der in Kapitel [3.2.4](#) skizzierten bürgerschaftlichen Kompetenzen geht es in erster Linie um Stärkung von (gesellschaftlicher) Handlungskompetenz und sozialen Kompetenzen durch informelle Lernprozesse. Von einem Erwerb dieser Kompetenzen zu sprechen oder darüber, dass bürgerschaftliche Kompetenz gezielt gelernt werden könne, wäre angesichts der Komplexität eine problematische Reduktion.

Eine zielgerichtete Form des Lernens kann für das bürgerschaftliche Engagement nicht angenommen werden. Zum einen besteht auf der institutionalisierten Seite – nehmen wir als organisierteste Form die Nonprofit-Organisationen und die Engagement-Politik der Bundesregierung in den Blick, keine Formulierung einer Absicht, Kompetenzen wirklich zu entwickeln. Die Betonung liegt hier auf der Absicht, selbst gezielt Kompetenzen entwickeln zu wollen. Es wird allerdings, wie ich in Kapitel [3.2.4](#) gezeigt habe, durchaus erwartet, dass sich Kompetenzen durch ein Engagement quasi wie von selbst entwickeln.

Auf der Seite der Lernsubjekte im bürgerschaftlichen Engagement besteht ebenfalls kaum die Agenda, sich zielgerichtet durch ein Engagement Kompetenzen aneignen zu wollen und dies als primäres Motiv der freiwilligen Tätigkeit zu sehen. Erste Ansätze der Veränderung zeichnen sich ab, der letzte Freiwilligensurvey zeigte, dass das Motiv eines Kompetenzerwerbs für Engagierte stärker wird (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009, 2010). Hier ist die Frage: Motiv welchen Kompetenzerwerbs? Den Engagierten geht es dabei um den Erwerb beruflicher Handlungskompetenz im Engagement (ebd. 2009), nicht um die Vertiefung des Konglomerats an bürgerschaftlicher Kompetenz, wie ich sie skizziert habe.

Engagierte Bürger_innen und Bürger erwarten mehr und mehr von ihrem Engagement, dass sie dort Kompetenzen erwerben, die ihnen in der beruflichen Welt Vorteile verschaffen. Auch hier ist natürlich ein Graubereich und eine erhebliche Verschränkung zu konstatieren. Auch

soziale Kompetenzen, die man durch ein langjähriges Engagement ausgebildet hat, sind hilfreich um besser mit den Kolleg_innen zurecht zu kommen. Aber relevant bei der Bewerbung um eine Stelle oder anders ausgestaltetes berufliches Fortkommen ist dann eher der Nachweis über einen Projektmanagementkurs, den ein Mensch in seinem Vereinsleben absolviert hat und nicht die ebenfalls dort erworbene Fähigkeit, sich sehr gut mit Wahlen und Abstimmungen auszukennen.

Der Unterschied im Kompetenzerwerb besteht genau in der Zielgerichtetheit. Bürgerschaftlicher Kompetenzerwerb ist keine zielgerichtete Form des Lernens, weder aus Sicht der Anbietenden der Engagementmöglichkeit noch aus Sicht der Engagementausübenden. Und trotzdem entwickelt sich bürgerschaftliche Kompetenz durch Engagement, wird von den Engagierten gelernt und verstärkt. Und genau dies ist auch die Besonderheit. Lernen geschieht für Holzkamp (2004: 29 nach Grotlüschen 2004: 1) eben gerade nicht zwangsläufig in Lehr-Umgebungen: „Nach gängigen Vorstellungen kommt es zum Lernen dann, wenn die Lernprozesse [...] von dritter Seite initiiert werden“. Dies nennt er den „Lehr-Lernkurzschluß“ (ebd.). Dieser ist symptomatisch für die Pädagogik und besagt: wo gelehrt wird, wird scheinbar auch gelernt (vgl. Grotlüschen 2004: 1f.)

Zur Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz kommt es in der Hauptsache durch informelle Lernprozesse, die sich nicht ankündigen und nicht zielgerichtet ausgestaltet sind. Informelles Lernen im Engagement begreife ich nach Hansen als noch unspezifischen Sammelbegriff für eine „Vielzahl von unterschiedlichen Lernformen – soziales Lernen, learning by doing, Lernen durch Verantwortungsübernahme usw.“ (Hansen 2008: 39). Eine konsistente Definition existiert bisher nicht, der Begriff wird häufig auch synonym zu selbstgesteuertem Lernen, nichtorganisiertem Lernen, selbständigem Lernen, natürlichem Lernen, implizitem Lernen etc. verwendet, was Overwien (2005: 4) problematisiert. Nach Marsick/Volpe (1999: 90 nach Overwien 2005: 5) ist informelles Lernen durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- „integriert in die Arbeit und tägliche Routine
- durch inneren und äußeren Anstoß ausgelöst
- kein sehr bewusster Prozess
- oft zufällig veranlasst und beeinflusst
- es beinhaltet einen induktiven Prozess von Reflexion und Aktion
- es ist mit dem Lernen anderer verbunden“

„Informelles Lernen kann durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden:

- Zeit und Raum für Lernen schaffen
- Umfeld auf (Lern-) Gelegenheit überprüfen
- Aufmerksamkeit auf Lernprozesse lenken
- Reflexionsfähigkeit stärken
- Klima von Zusammenarbeit und Vertrauen schaffen“

(Marsick/Volpe 1999: 91 nach Overwien 2005: 5).

Um diese Kriterien auf die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz im Kontext von Nonprofit-Organisationen zu übertragen, wende ich mich dem Umfeld des Engagements und der sozialen Gruppe der Engagierten zu. Hier sehe ich mit Schnetz und Wenger einen Schlüssel um meine Ausgangsfrage zu beantworten, inwiefern Freiwilligenmanagement zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements dienen kann.

Lernen in selbstorganisierten Gruppen

Lernen kann mit Illich (1973) verstanden werden als eine Teilhabe an relevanten Prozessen. Daraus ergibt sich für die Menschen im Engagement, dass dieses sie weiterbringt, sie ernst nimmt und sich entwickeln lässt, wenn sie partizipieren dürfen. Kompetenz ist damit nicht als eine Vorbedingung zum Engagement, sondern als eine durch informelle Lernprozesse im Engagement sich entwickelnde aktivbürgerschaftliche Kompetenz zu verstehen.

Schnetz bezeichnet das Lernen in selbstorganisierten Gruppen als Konzept moderner Bürgerbildung und identifizierte darin die folgenden Elemente als „didaktische Bausteine für das Projekt Bürgergesellschaft“ (Schnetz 1993: 5-6 nach Reinert 2004: 112):

- Erfahrungsansatz und Lebensweltbezug
- Aktivierung und Handlungsorientierung
- offene Lerngelegenheiten und Selbststeuerung
- Methodenvielfalt und Einheit von Lernen und Lehren
- Enthierarchisierung und soziale Verantwortung.

Während in der institutionalisierten Weiterbildung jedoch oft mit großem methodischem Aufwand versucht werden muss, diese Zielideen

in die Praxis umzusetzen, seien nach Schnetz (ebd.) bei den selbstorganisierten Bürgergruppen alle Konditionen für wirksames Lernen bereits vorhanden, nicht zuletzt der Erfolgsfaktor Motivation (vgl. Reinert 2004: 112).

Der handlungsorientierte Lerndruck in Betroffenengruppen aktiviere gleichzeitig drei Bereiche (ebd.):

Lernen in der Sache um die es geht (bis zum Spezialistentum); Lernen über politische Strukturen und realdemokratische Prozesse; Lernen von Schlüsselqualifikationen (Eigeninitiative, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft, Flexibilität, Teamfähigkeit, Organisationsgeschick, Frustrationstoleranz). (Schnetz 1993 nach Reinert 2004: 112)

Die Engagierten sollen dazu bemächtigt werden, sich für ihre eigenen selbstbestimmten Lebensentwürfe einzusetzen. Nicht zuletzt bewirken gerade selbstständige Zielsetzungen Synergien, die darüber hinaus auch noch zusätzliche Ressourcen freisetzen.

Communities of Practice

Das Modell der Communities of Practice (CoP) hat den Anspruch, die Lernprozesse der Individuen mit der Entwicklung der sie umgebenden sozialen Gemeinschaft, in diesem Falle der Nonprofit-Organisation zu verknüpfen. Lernen ist damit kein statisch-individueller Prozess und nicht nur auf Personen bezogen, sondern bezieht das organisationale, oder auch informell-soziale Umfeld, sowie die Organisationsentwicklung mit ein. Trotz der Einbindung oder Anbindung an Nonprofit-Organisationen und häufig auch der Begleitung durch Freiwilligenmanagement ist das bürgerschaftliche Engagement häufig zu einem erheblichen Teil durch das informelle Gefüge geprägt, weswegen sich das Modell der CoP sehr anbietet und einen Erkenntnisgewinn bezüglich der sozialen, informellen Lernprozesse im Demokratie-Lernen verspricht.

Das Modell bezieht sich ausserdem gleichmäßig auf die zwei Seiten von bürgerschaftlichem Engagement (und auch von Partizipation), es spiegelt die soziale Seite des Teilhabens und die Politische des Mitbestimmens und Mitgestaltens. Politischer Gemeinwohlanpruch und sozialer Inklusionsanspruch sind dabei berücksichtigt.

Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis. (Wenger et al. 2002: 4)

Nach Wenger (1999) ist eine Community of Practice (CoP) eine Gruppe von Menschen, die sich gemeinsam etwas erarbeiten oder erlernen, weil sie aufgrund dieser regelmäßigen Interaktion besser lernen bzw. davon profitieren. Figur und Ausgestaltung von CoP variieren dabei von Fall zu Fall. Es gibt drei Identifikationsmerkmale, die gleichermaßen auch auf NPO und BE (und FWM) passen, weswegen dieses Konzept hier Anwendung findet: domain – community – practice.

Das Interessensgebiet (**Domain**): Hierbei handelt es sich um die gemeinsame Vision oder Mission, die die gemeinsame Identität stiftet. Im Falle von Bürgerschaftlichem Engagement wäre dies die Nonprofit-Mission, das Ziel an dessen Verwirklichung alle Engagierten und Hauptamtlichen gemeinsam arbeiten. Das gemeinsame Interessensgebiet und die formulierte Zielvision sind die motivierenden Kräfte all dieser Personen.

Die Gemeinschaft (**Community**): Die Interaktion der Engagierten und Hauptamtlichen (und ggf. Zielpersonen oder Klient_innen) der NPO miteinander, ihre Kommunikation und ihre Zusammengehörigkeitsgefühl bestimmen wesentlich die Art des Lernens innerhalb der Community of Practice. Organisationskulturelle und gruppendynamische Faktoren beeinflussen und leiten die Entwicklung der Gemeinschaft und der situativen Lernprozesse.

Die Praxis (**Practice**): Die Mitglieder einer Community of Practice kommen durch das Miteinander und Voneinander Lernen zu einem geteilten Handlungsrepertoire, bzw. lernen durch mitgeteilte Handlungen und Praktiken (vgl. Wenger 2009).

Erst aus der Kombination dieser drei Elemente entsteht laut Wenger eine CoP (Wenger 2009). Hierbei ist ein entscheidender Aspekt, dass es in einer CoP keine Hierarchie gibt und die Mitglieder einen unterschiedlichen Wissensstand haben (können). Gerade deshalb sind die Lernbedingungen ideal. Diese Situation ist nur zum Teil vergleichbar mit NPO, bzw. stark idealisiert. Es gibt immer Hierarchien, auch wenn sie informell sind.

Ebenfalls zurückgehend auf Wenger ist die Theorie des Situiereten Lernens (auch situierte Kognition), die den Grad des Lernerfolgs unter anderem auf die soziale Verankerung der individuellen Lernprozesse zurückführt. Diese Verknüpfung sehe ich sehr stark für die Ausprägung bürgerschaftlicher Kompetenz in Nonprofit-Organisationen gegeben. Hier haben die Gemeinschaft der Engagierten und auch die der Engagierten und der Hauptamtlichen einen starken Einfluss auf Motivation des Engagements und Lernprozesse.

Diese Perspektive auf informelle Lernprozesse ist laut Overwien (2005: 5) auch von Rogoff beeinflusst. Danach beginne informell gestaltetes Lernen in früher Kindheit und werde im Rahmen einer *guided participation* mehr oder weniger bewusst von Erwachsenen gesteuert. (vgl. Rogoff 2003: 282ff. nach Overwien 2005: 5)

Nicht nur das praktische Interesse, auch die Partizipation oder, wie Wenger es ausdrückt, die Teilhabe an Gemeinschaft³¹, begründet Lerninteresse und Lernerfolg. Wechselwirkungen in diesem Konzept gibt es auch mit der Theorie des situativen Lernens und der Handlungsproblematik, die Holzkamp wie folgt definiert (vgl. Grotlüschen 2004: 2): „Zum Lernen kommt es immer dann, wenn das Subjekt in seinem normalen Handlungsvollzug auf Hindernisse oder Widerstände gestoßen ist“ (Holzkamp 2004: 29 nach ebd.). An dieser Stelle zeigt sich, dass das praktische Interesse zur Lernmotivation beiträgt.

Übertragen auf Freiwilligenmanagement in Nonprofit-Organisationen kann nun aufgezeigt werden, dass nicht nur der Gemeinschaft der Engagierten eine zentrale Rolle für die Ausprägung bürgerschaftlicher Kompetenz zugesprochen werden kann. Darüber hinaus erfolgen diese Kompetenzentwicklungen gerade und in Bezug auf bürgerschaftliche Kompetenzen besonders anhand von Reibungen und Handlungskonflikten.

Vermittlungshilfen bürgerschaftlicher Kompetenz

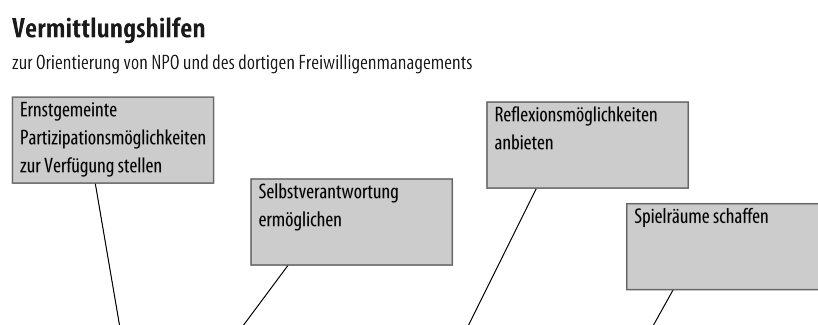
Wie kann nun auch noch der übergeordnete Anspruch des Demokratielernens erfüllt werden? Und wie kommt es zum Einüben, Erwerb oder Ausbauen von bürgerschaftlichen Kompetenzen (vgl. Kapitel [3.2.4](#)), wenn doch – überzeichnet dargestellt – die Ehrenamtliche vor allem einen schriftlichen Kompetenznachweis möchte und sich von ihrem

31. Deutsche Übersetzung von „Community of Practice“.

Engagement in der Hauptsache viele Sozialkontakte verspricht, während der Verein im Gegenzug sein Leistungsangebot durch das Engagement von qualifizierten Ehrenamtlichen konstant aufwerten möchte? Besteht nicht insbesondere die Gefahr, dass diese Fülle von Erwartungen den Erwerb demokratisch-partizipativer Kompetenzen, der bei jedem Ehrenamt, bei jedem freiwilligen Engagement einen Wert an sich darstellt, in den Hintergrund drängt? Der auf den vorhergehenden Seiten zitierte Zusammenhang ist daher voraussetzungsvoll. Es braucht zum einen eine genauere Vorstellung davon, was genau eigentlich die viel beschworenen demokratischen oder bürgerschaftlichen Kompetenzen sind. Diese Frage liegt jenseits des Horizonts dieser Arbeit. Zweitens muss gewährleistet sein, dass ein solches Leitbild – oder einfacher gesagt, ein Verständnis davon – in der Praxis der Nonprofit-Organisationen auch verankert wird.

Vermittlungshilfen, an denen sich eine NPO und vor allen Dingen das dortige Freiwilligenmanagement orientieren können (s. Abb. 12), umfassen unter anderem, ernstgemeinte Partizipationsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, Selbstverantwortung zu ermöglichen, Reflexionsmöglichkeiten anzubieten und Spielräume zu schaffen. Was ist darunter im Einzelnen zu verstehen?

Abb. 12: Vermittlungshilfen für bürgerschaftliche Kompetenz



Quelle: Eigene Darstellung

Wie auch schon in der Entwicklung von Anerkennungskultur in NPO oder bei der Implementation von Bürgerbeteiligungsprojekten in Kommunen festgestellt wurde, spielen Glaubhaftigkeit und Ernstgemeintsein eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wer Partizipation fördern will, muss auch gewahr sein, dass sie in Anspruch genommen wird. Denn:

Erlebnisse der Solidarität, des Zusammenhalts, von Toleranz und Respekt gegenüber anderen: in seriösen und ernst gemeinten Settings des Engagements sind diese Erfahrungen für demokratische Gesellschaften von unschätzbarem Wert, da sich Bürgerinnen und Bürger in Prozessen des Engagements und der Beteiligung als solche erleben. (Behringer 2007: 209)

Es bleibt jedoch in jedem Fall der Eigensinn des Engagements zu berücksichtigen:

Freiwilliges Engagement kann nicht verordnet werden: Menschen suchen sich je nach Motiv und Interessenlage ihre Tätigkeiten. Vereine, Organisationen und Institutionen agieren zunehmend auch als mehr oder weniger attraktive Anbieter auf einem ‚Markt‘ der Engagementmöglichkeiten. Die Zivilgesellschaft ist von Freiwilligkeit geprägt und politisch nur eingeschränkt beeinflussbar. (BMFSFJ 2009: 23)

Spielräume für den Erwerb bürgerschaftlicher Kompetenzen lassen sich schaffen und erhalten, indem NPO ihren Engagierten ein größtmögliches Maß an Autonomie zubilligen. Je mehr Verantwortung die Engagierten selbst übernehmen können und desto mehr unregelte Erfahrungen sie dadurch machen können, desto besser stehen die Chancen für die Ausbildung einer bürgerschaftlichen Identität. So verstandenes bürgerschaftliches Engagement ermöglicht politische Lernprozesse und

trägt zur Ausbildung einer bürgerschaftlichen Identität bei, die zwischen den jeweils partikularen Anforderungen ethischer Gemeinschaften und einer auf moralische Gründe gestützten politischen Legitimation zu vermitteln mag und damit politische integrierend wirkt. Erst die Praxis des Bürgerengagements bringt jenen Zusammenhang von Einstellungen, Werthaltungen und Handlungsdispositionen hervor, auf den demokratische politische Institutionen so dringend angewiesen sind. (Klein/Speth 2004: 280 zitiert nach Behringer 2007: 210).

Konkrete Lernerfahrungen und Kompetenzzuwächse im Engagement bedürfen der Reflektion. Auch Behringer (2007: 210) empfiehlt, dass die Lernerfahrungen des Engagements durch eine Plattform ergänzt werden sollten, die auf neutralem Boden das Reflektieren eines Ereignisses, eines Themenfeldes möglich machen, und sie schlägt hierfür die Institutionen der politischen Bildung vor. Hier böten sich Begegnung

und Austausch jenseits des Alltags und damit weiterhin Chancen, dass vorhandene Urteile und Einstellungen angeregt und auch in Frage gestellt würden (vgl. ebd.).

Engagement lernen ist Lernen für den Ernstfall, für das alltägliche Leben und den konfliktfreien Umgang in der Gesellschaft. NPO werden unter anderem auch deswegen als Infrastruktur der Zivilgesellschaft betrachtet, weil sie Strukturen schaffen, die für politische Mobilisierung und Rekrutierung nutzbar sind, und als zentrale Trägerinnen und Vermittlerinnen einer partizipativen demokratischen Kultur gesehen, „als Garanten einer politisch involvierten, aktiven Bürgerschaft“ (von Erlach 2006: 271): „Grundsätzlich wird erwartet, dass Individuen durch die Mitgliedschaft in Freiwilligenorganisationen zu politisch engagierten Bürgerinnen und Bürgern erzogen werden“ (ebd.). Diesen an sie formulierten Bildungs-Auftrag müssen die Nonprofit-Organisationen versuchen, in ihr Alltagsgeschäft zu integrieren.

In der Praxis des Engagements stellt sich die Frage angesichts vielfältiger Hemmschwellen und knapper Zeitbudgets, inwiefern die wenig spezifischen Angebote der politischen Bildung deutlich verlockender auf die Engagierten wirken könnten und ihnen diesen neutralen Raum zur Reflektion ihres Engagements - und damit eine Verstetigung und Vertiefung ihrer bürgerschaftlichen Kompetenzen bieten könnten. Hier bietet sich an, neben der Idee einer aufsuchenden, aktivierenden politischen Bildung auch den sich neuerdings eröffnenden Ansatzpunkt über Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination weiter zu verfolgen.

3.3.4. Zusammenfassung

In Kapitel 2 habe ich die zivilgesellschaftliche Handlungslogik als eine Familie von Handlungslogiken vorgestellt, die das bürgerschaftliche und basisdemokratische Element einer NPO betonen. In diesem Kapitel habe ich darauf aufbauend das Leitbild des Bürgerschaftlichen Engagements als ein paradigmatisches Beispiel für zivilgesellschaftliche Handlungslogiken eingeführt. Ich habe zunächst gezeigt, dass der Begriff bürgerschaftliches Engagement allseits positiv konnotiert und mit umfassender Bedeutung aufgeladen wird. Allerdings mangelt es oft an einem klaren Verständnis, was bürgerschaftliches Engagement von reiner Freiwilligenarbeit abgrenzt. Ich habe daher den normativen

Bezugsrahmen des Begriffs bürgerschaftliches Engagement zur Hilfe genommen, und daraus zwei Elemente abgeleitet, die Engagement erfüllen muss, damit es sich bürgerschaftlich nennen kann: Es muss Partizipation ermöglichen, und bürgerschaftliche Kompetenz vermitteln. Beide Komponenten sind dabei eng miteinander verstrickt: Partizipation funktioniert nur mit kompetenten Bürger_innen, genauso wie Kompetenz inklusiv und partizipativ gedacht werden muss, damit sie nicht nur die sowieso schon politisch aktiven Bürger_innen fördert. Aufbauend auf diesen Überlegungen definiere ich das engere und qualifiziertere Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement als:

politisch-soziales Handeln der zivilgesellschaftlichen Aktivbürger_innen zur solidarischen und partizipativen Gestaltung des Gemeinwesens, welches auf gesellschaftlichen Einfluss zielt, auf Selbstorganisation von Bürger_innen beruht und sich aus der bürgerschaftlichen Kompetenz der Engagierten speist und diese fördert.

Diese Definition habe ich zum Ausgangspunkt genommen, um Anforderungen an NPO zu formulieren, die diese erfüllen müssen, wenn sie – wie oft behauptet – tatsächlich bürgerschaftliches Engagement fördern wollen. Zum einen habe ich die Leiter der Partizipation eingeführt. Sie eröffnet ein Kontinuum von mangelnder Partizipation (durch z.B. Anweisungen) über Vorstufen (z.B. Einbeziehung) hin zu echter Partizipation (z.B. Selbstbestimmung). Erst ab einer Stufe von Mitwirkung ist ausreichend partizipativer Gestaltungsspielraum vorhanden, um bürgerschaftliches Engagement ausüben zu können.

Zum anderen habe ich Handlungsanweisungen für die Vermittlung bürgerschaftlicher Kompetenz vorgeschlagen, die sich im Handeln solcher NPO niederschlagen sollten, denen es um den Erwerb bürgerschaftlicher Kompetenz ihrer Freiwilligen geht. Der Kontext, in dem Bürgerschaftliche Kompetenz sich ausbildet und Demokratie „gelernt“ wird, ist im Bürgerschaftlichen Engagement immer situativ. Das ist einer der Gründe, warum informelles Lernen als eine der Stärken des freiwilligen Engagements gesehen wird (Düx/Sass 2005; Hansen 2008). Die Lernsettings in NPO sind vielfach mit solchen vergleichbar, die Schnetz als Lernen in selbstorganisierten Gruppen und Wenger als communities of practice beschreibt. Ein Verständnis und eine Sensibilität für die Lernkontexte im Bürgerschaftlichen Engagement wären

notwendige Bedingungen und Grundlagenwissen für ein Freiwilligenmanagement, das sich zum Ziel gesetzt hat, Bürgerschaftliches Engagement in einem engeren Sinn zu fördern.

Dazu kommt als Notwendigkeit für das Freiwilligenmanagement eine bewusste, reflektierende Auseinandersetzung mit dem Begriff des bürgerschaftlichen Engagements und ein Verständnis von den Bestandteilen der Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz.

Angesichts der Besonderheit des Clusters bürgerschaftlicher Kompetenz, dessen Elemente sich erst im Kontext des bürgerschaftlichen Engagement ausprägen können, sollten sich Freiwilligenmanager_innen als Bildner_innen von bürgerschaftlicher Kompetenz begreifen. In dieser Rolle steuern und begleiten Freiwilligenmanagerinnen im Sinne einer *guided participation* (vgl. Rogoff 2003: 282ff. nach Overwien 2005: 5) die Entwicklung und Herausbildung von bürgerschaftlicher Kompetenz in informellen Lernprozessen. Erwartungen, die von Politik und Gesellschaft bezüglich einer Förderung Bürgerschaftlichen Engagements artikuliert werden, würde damit entsprochen.

Die Frage ist nun, ob Freiwilligenmanagement in der Anlage seiner Theorie diesen Erwartungen entsprechen kann.

Im nächsten Kapitel wende ich mich daher der kontrastierenden ökonomischen Handlungslogik zu, die sich in den Praktiken des Freiwilligenmanagements niederschlägt. Im Anschluss daran werde ich dann zeigen, dass diese Praktiken nach gegenwärtigem Stand die hier definierten Mindestbedingungen für bürgerschaftliches Engagement nicht oder nur in Ansätzen erfüllen.

4

FREIWILLIGEN MANAGEMENT

Dieser Abschnitt arbeitet die ökonomische Handlungslogik von Nonprofit-Organisationen heraus. In Kapitel zwei wurde gezeigt, wie die sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: Professionalisierung und Verbetriebswirtschaftlichung. Ich möchte zunächst die Merkmale dieser Handlungslogik näher umreißen und dann in einem zweiten Schritt am Beispiel des Freiwilligenmanagements zeigen, wie diese Logik sich im Umgang mit Engagierten niederschlägt. Abschließend diskutiere ich die Widersprüche, die sich aus dieser Praxis mit dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements ergeben.

4.1. Die ökonomische Handlungslogik

„Nicht das Controlling soll sich an den NPO orientieren, sondern die NPO sollen sich nach den etablierten erwerbswirtschaftlichen Controlling-Konzepten richten. NPO müssen also entsprechend zugerichtet werden, damit herkömmliches Controlling funktioniert. Natürlich wird in der Controlling-Literatur zu NPO auch diskutiert, welche Inhalte übertragbar sind und welche nicht. Aber dies erfolgt oft unter der Perspektive der NPO als letztlich defizitärer, insuffizienter Einrichtung.“

(Wex 2003: 47)

Wie in Kapitel 2 argumentiert wurde, werden Nonprofit-Organisationen (NPO) so genannt, weil sie selbst für sich in Anspruch nehmen und ihnen von außen zugeschrieben wird, dass sie eben nicht wie Unternehmen, Geschäfte, Firmen, Betriebe nach einer Logik des Profits funktionieren. Bereits in dieser Bezeichnung äußert sich die Bezugnahme auf die ökonomische Handlungslogik, erschöpft sich allerdings oftmals in einer negativen Abgrenzung ohne eigene Füllung. Das Kernmerkmal der ökonomischen Handlungslogik ist nun, auch nicht-profitorientierte Organisationen so zu behandeln, als würden sie nach Profit – wie auch immer der dann definiert ist – streben, und damit Handlungsrezepte aus der Unternehmenswelt zu legitimieren. Eine der merklichsten Veränderungen, die sich daraus ergibt, ist die stärkere Professionalisierung und Ökonomisierung der in den NPO stattfindenden Handlungen und Vorgänge. Betriebswirtschaftliche Instrumente wie Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement, Controlling und externe Beratungsangebote breiten sich vor allem in dienstleistungsgeprägten Tätigkeitsbereichen (Dross/Priller 2013: 374). Diese Umstrukturierungen betreffen jedoch längst nicht mehr nur NPO, die in ihren Sektoren möglicherweise schon seit langem in Konkurrenz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stehen (wie vor allem die Wohlfahrtsverbände), sondern auch NPO wie Umweltverbände. Diese lassen ihre Spenden inzwischen durch darauf spezialisierte Agenturen

sammeln³². Doch auch an Kirchen, Kultureinrichtungen, und soziale Bereiche wie Blutspenden, Jugendhilfe oder Altenpflege werden betriebswirtschaftliche Methoden angelegt.³³

Einerseits ist der Nonprofit-Bereich ein stetig wachsender Arbeitsmarkt und eine bedeutende volkswirtschaftliche Kraft, andererseits besteht für die dort ansässigen Organisationen häufig eine eindeutig prekäre Situationen hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse (Stichwort: Frauenanteil) aber auch hinsichtlich (staatlicher) Finanzierung und Finanzierungsmix-Abhängigkeiten. Die Betrachtung des bürgerschaftlichen Engagements und von Nonprofit-Organisationen aus einer ökonomischen Warte schlägt sich als Entwicklung direkt in den NPO nieder.

Ökonomisierung von NPO durch die Wissenschaft

Aber nicht allein die gesellschaftlichen und politischen Großwetterlagen zeichnen dafür verantwortlich, dass es zu einer „Intensivierung marktförmiger Koordinationslogiken“ (Kolland/Oberbauer 2006: 156) im Nonprofit-Bereich kommt. Ein entscheidender Grund für diese Entwicklung ist darin zu finden, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Nonprofit-Bereich zu einem sehr prägenden Teil aus einer Variation der Betriebswirtschaft entstanden ist (Schwarz 1986, 1992; Schwarz et al. 2002; für einen Überblick Nährlich 1998; dazu Beyes/Jäger 2005: 19; Drucker 2002: 96; ebd. 1999: 6ff.).

Für die Wissenschaft der profitorientierten Unternehmen ist die Wirtschaft das relevante Bezugssystem. Nonprofit-Organisationen erscheinen daher aus der Warte der Wissenschaft der profitorientierten Unternehmen logischerweise als dysfunktional, irrational oder defizitär. Das prägnanteste Beispiel für diese Einschätzung bietet Seibel (1992: 2207ff.), in dessen Theorie des Funktionalen Dilettantismus Nonprofit-Organisationen als vormoderne, wenig responsive und dilettantisch gemanagte Organisationen erscheinen, die nur überleben können, weil sie sich in einer geschützten Nische befinden. Im Sinne symbolischer Politik würden NPO vom Staat als „Sickergrube“ für unlösbare gesell-

32. z.B. durch [DialogDirect](#)

33. Diese und weitere Beispiele zu BWL-Methoden in Jugendarbeit, Kloster, Hilfsdiensten und Korruptionsbekämpfung (Payer-Langthaler/Feldbauer-Durstmüller 2013; Leibnitz/Boenigk 2013; Esslinger 2013, Dexheimer et al. 2013, Reisig 2013, Andessner/Kaltenbrunner 2013; Kögl 2013) finden sich in Gmür et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen.

schaftliche Probleme benutzt und würden, sollte diese Nische jemals wegfallen, durch effizientere Organisationsformen des Marktes oder Staates verdrängt oder sich – unter Verlust ihrer Organisationspezifika – selbst zu Firmen oder Behörden wandeln (ebd.). Weitere Beispiele für Erklärungsversuche (vgl. auch Wex 2003: 45) der Funktionsweise von NPO aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive wären das von Meyer/Zucker diagnostizierte „allgemeines Organisationsversagen“ (Meyer/Zucker 1989; Anheier 1999), das sogenannte *voluntary failure* philanthropischer Einrichtungen, welches Salamon (1987) festgestellt hat. Problematisiert wird weiterhin ein Misslingen der Selbstverwaltung im „Selbststeuerungsversagen“ (Seibel 1992). Zudem werden informelle Vermachtung und schwere Konflikte in NPO diagnostiziert, in denen keine formelle Hierarchie existiert und die Arbeit ein ständiger Aushandlungsprozess ist (Gerth/Sing 1992). NPO werden damit als defizitäre Profit-Organisationen dargestellt und Lösungsvorschläge orientieren sich am Instrumentarium der Ökonomie.

Die Existenz(-berechtigung) von NPO wird in dieser Betrachtungsweise mit Marktversagen oder Staatsversagen (Weisbrod 1977) begründet und ist nicht aus der Organisation selbst heraus erklärbar. Ihre „Lückenfüllerfunktion“ (Finis-Siegler 2001: 8) erklärt sich damit aus den Mängeln dieser anderen institutionellen Arrangements:

Bei dieser Sichtweise fällt NPO die Rolle eines Lückenfüllers zu. Überall da, wo Markt und Staat versagen, weil die Leistung gar nicht erbracht oder nicht zur Zufriedenheit der Konsumenten erbracht wird, schlägt die Stunde der NPO. (ebd.).

Damit ist schon die Existenz einer NPO selbst Ergebnis einer Dysfunktion.³⁴

Obwohl längst nicht mehr nur Forscherinnen und Forscher mit einem ökonomischen Hintergrund die Forschungslandschaft zum Nonprofit-Sektor dominieren, untersuchen doch weite Teile der NPO-

34. Zu Recht wird jedoch darauf hingewiesen (Finis-Siegler 2001: 5, vgl. Schaad 1995, Hüdepohl 1996; Ben-Ner/van Hoomissen 1991: 544), dass die Existenz der Leistungserbringung vieler, gerade großer, Nonprofit-Organisationen historisch gesehen häufig der des Staates voranging und keine Alternativen auf dem Markt existierten. Diese NPO können daher nicht als eine Reaktion auf Markt- oder Staatsversagen gedeutet werden. Da diese Begründungskette vor allem zu erklären versucht, warum Leistungen von NPO nachgefragt werden, kann damit noch nicht zufriedenstellend erklärt werden, warum NPO existieren. Auch begründet sich die Subsumtion unter die Lehren der Betriebswirtschaft zum Teil durch die Tatsache oder Annahme, dass auch NPO zunehmend Wirtschaftlichkeitserwägungen/ökonomischen Zwängen/ausgesetzt seien.

Managementforschung die Nonprofit-Organisationen aus einem herkömmlich ökonomisch geprägten Verständnis und kommen damit – wenig verblüffend – immer wieder zu Fragestellungen die „in das Know-How bzw. Instrumentenrepertoire der BWL fallen“ (vgl. Beyes/Jäger 2005: 18). Laut Beyes/Jäger (ebd. 2005: 18f) werden im Großteil der Nonprofit-Forschung (mehr oder minder) bewährte Prinzipien, Konzepte und Methoden der BWL auf NPO übertragen und das NPO-Bild dadurch gestaltet:

Es wird davon ausgegangen, dass das Management von Nonprofit-Organisationen analog zu funktionieren habe wie sein Pendant in Unternehmen, verbunden mit der Forderung, NPO sollten sich ökonomischen Prinzipien anpassen. (Beyes/Jäger 2005: 18f.)

So hinterfragen beispielsweise Schwarz (1992), der maßgebliche Gestalter der Freiwilligenmanagement-Lehre, und Kaltenbrunner (2010), die Autorin des integrierten Freiwilligenmanagement-Modells, eine solche Analogie nicht:

Hinsichtlich der Übertragbarkeit der Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre der Profit-Organisationen auf Nonprofit-Organisationen ist hinzuzufügen, dass diese unter Einbeziehung der Besonderheiten des NPO-Sektors zu bejahen ist. (Schwarz et al. 2005: 33 nach Kaltenbrunner 2010: 21).

Eine solche Selbstverständlichkeit der Betrachtung von Nonprofit-Organisationen aus einem primär ökonom(ist)ischen Verständnis heraus, bzw. die unhinterfragte („natürliche“) Ausrichtung des Organisationshandelns in Richtung einer erwerbswirtschaftlichen Ökonomisierung erklärt sich für Wex (2003: 44) aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Zum setzen langfristige Modernisierungstendenzen Markt- und Effizienzsteuerung (Wex 1998) in NPO durch. Der steigende Einfluss des Neoliberalismus wertet Marktsteuerung und Effizienzkonzepte auf (Wex 2004a: 311). Zum anderen stehen die Nonprofit-Organisationen unter einem steigenden Legitimationsdruck angesichts immer knapper werdenden finanziellen Ressourcen. Insbesondere in größeren und großen NPO ist ein innerer Reformdruck gegenüber den Mitgliedern zu beobachten (vgl. Wex 2003: 44).

Durch diese Ökonomisierung von NPO wird Handeln mit dem Ziel der Effizienz und Effektivität zur Maxime des Alltags. Professionalität ist eine Haltung, die auch bei Nonprofit-Organisationen immer schon anzutreffen war. Historisch gesehen bedingte sogar die Professionalisierung der bis dato ehrenamtlich organisierten Fürsorge die Entstehung der ersten Organisationstypen, die wir heute als NPO bezeichnen würden. Unter Professionalisierung wird an sich der Prozess verstanden, im Laufe dessen ein Beruf zu einer Profession wird (vgl. Gildemeister 1996: 443 nach Klüser 2006: 73). Auch in NPO ist gegenwärtig ein zunehmender Bedarf an durch professionelles Handeln erbrachter professioneller Leistung zu verzeichnen (vgl. Kurtz 1998: 63 nach Klüser 2006: 75). So ist durch Umschichtungen in den Tätigkeitsstrukturen in NPO eine Verberuflichung und Verfachlichung ehemals privat und informell erbrachter Leistungen bzw. Dienste festzustellen (Kaltenbrunner 2010: 88). Beispielsweise werden Dienstleistungen des Kultur-, Sport- und Bildungsbereichs etc. zunehmend professionell organisiert und unabhängig von persönlicher Bekanntschaft erbracht und die von Seibel (1992) identifizierte Halbprofessionalität als charakteristisches Merkmal von NPO ist immer seltener anzutreffen.

Professionelles Handeln ist charakterisiert durch besondere Komplexität und die zunehmenden Anforderungen, die damit einhergehend auch an Freiwillige gestellt werden. Zusammen mit dem Aufkommen von projektartigem Engagement verengt dies zum einen die Zielgruppenansprache und zum anderen schwinden für freiwillig Tätige auch die Möglichkeiten, NPO als Ermöglichungsstrukturen für die Erprobung bürgerschaftlicher Kompetenz zu erfahren. Für die Hauptamtlichen, gerade wenn sie Rationalisierungsmaßnahmen in ihrer NPO befürchten, ist das Herausstreichen ihrer Professionalität und die Abgrenzung zum ehrenamtlichen Handeln umso wichtiger. Professionelles Handeln wird zunehmend charakterisiert durch Entscheidungsmacht. Oftmals beinhaltet die Zusammenarbeit mit Freiwilligen auch eine wesentlich erhöhte Arbeitspensum für die Hauptamtlichen aufgrund der emotionalen sowie der fachlichen Betreuung und angesichts der geforderten Einarbeitungsintensität. Zugleich ist der Spagat zwischen Sicherstellung der Qualität und eigenverantwortlichem Handeln der Freiwilligen für die Hauptamtlichen bisweilen schwer auszuhalten (vgl. Regnet 2002: 107f).

Wie auch der Ruf nach Professionalität in NPO sich nicht nur auf die hauptamtlich Tätigen bezieht, werden auch weitreichende Effizienzvorstellungen propagiert. Wie Wex es ausdrückt: Ein „neues Effizienzfieber“ scheint um sich zu greifen (Wex 2003: 43). Die betriebswirtschaftliche Perspektive scheint dabei über allem zu schweben, sie wird zum zentralen Bewertungskriterium, denn

die geschilderte erwerbswirtschaftliche Perspektive arbeitet mit einer restringierten Erfahrung, mehr, sie ist ein Oktroy. Sie erkennt nur das dem eigenen Denken Identische und versucht kaum, das Fremde zu verstehen, sondern eher, es sozialtechnologisch zuzurichten. (Wex 2003: 49)

Diese Entwicklungen gehen in vielen NPO einher mit einem stärker strategischen Anspruch in der Organisationsentwicklung. Strategisch denken und Handeln für NPO heißt, nach Wettbewerbsvorteilen zu streben und relative Empfehlungen dafür abzugeben, wie die NPO erfolgreicher als ihre Konkurrenten werden kann (Gmür 1999: 3). Dieser Anspruch ist zunehmend anzutreffen, in einigen Bereichen mainstream (vgl. Dross/Priller 2013: 371 ff).

Inwertsetzung

Von einigen Autor_innen auch als Monetarisierung (Farago/Ammann 2006), Vermarktlichung (Heinze et al. 1997) oder Kommodifizierung (Röpke 2012) bezeichnet, ist die Inwertsetzung der sichtbare Effekt der ökonomischen Handlungslogik. Hiermit ist eine über die reine Verwendung von Geld als Denominationsmedium für Austauschbeziehungen hinausgehende Inwertsetzung gemeint. Die Ökonomisierung³⁵ in Nonprofit-Organisationen oder durch NPO verdeutlicht sich, wie anhand folgender Beispiele zu sehen ist, an einer direkten oder indirekten Inwertsetzung vormals nicht materiell betrachteter Beziehungen, Sachverhalte oder Handlungen mit erheblichen Auswirkungen auf das innere Gefüge der NPO.

35. Heinze et al. (1997: 255) definieren „Ökonomisierung [...] als ein[en] Prozess, in dem politisch vereinbarte Standards abgelöst werden durch eine stärkere ‚Monetarisierung‘, d. h. Festlegung von Output-Zielen, Controlling von Input und Output, Vergleichbarkeit von Produkten und Betonung von Effizienz als Kontrollkriterien. Diesem Prozeß der Ökonomisierung der Dienstleistung korrespondieren Trends zur Vermarktlichung sozialer Dienste, wie sie insbesondere das Pflegeversicherungsgesetz katalysiert (vgl. Klug 1995).“

Indirekt zeigt sich die Inwertsetzung an der Umwidmung der Bezeichnungen von zwischenmenschlichen Beziehungen wie in diesem Extrembeispiel:

Die Dienstleistung (Freitodbegleitung), die EXIT erbringt, hat in einer liberalen, demokratischen Gesellschaft und dem Wohlfahrtsstaat Schweiz sicher ihre Berechtigung. (Hauenstein 2002: 22)

Im zweiten Beispiel findet die indirekte Inwertsetzung einer freiwilligen Tätigkeit wie der Essensausgabe bei der „Tafel“ durch die Bezeichnung als „Investition“ statt:

Je mehr Menschen am Konsum des ehrenamtlich produzierten Gutes „Essen für Bedürftige“ partizipieren, desto eher wirft die Investition für den Ehrenamtlichen in Zukunft einen Gewinn in Form einer „verbesserten“ Gesellschaft ab. (Erlinghagen 2003: 744)

Solche sprachlichen Anzeichen für Inwertsetzungen finden sich zuhauf. Eine direkte Inwertsetzung findet ebenfalls statt und kommt in verschiedenen Ausprägungen vor. An erster Stelle können hier die Bezahlung der Freiwilligen und die seit 2007 durch Steuerentlastungen politisch geförderte Möglichkeit der Aufwandsentschädigungen und Kostenerstattungen in Nonprofit-Organisationen genannt werden. Neben einer regelrechten Bezahlung der Freiwilligen, die die Grenzen zwischen Arbeit und Engagement fließend werden lassen, zählen auch materielle Aufwandsentschädigungen zu den Formen der direkten Inwertsetzung. Verbreitet ist außerdem die Inwertsetzung durch die Benennung von Kosten, den die Betreuung und Einarbeitung der ehrenamtlich und freiwillig Tätigen durch Hauptamtliche in der NPO aufwirft (vgl. Wallraff 2010). Auch wird die Ausbildung der Freiwilligen für die ordentliche Ausübung ihres Engagement in Wert gesetzt (vgl. ebd.) und die persönliche Kommunikation zwischen Freiwilligen und Freiwilligenmanager_innen als teuer bezeichnet, wenn sie zu häufig notwendig ist.

Werden nun diese indirekten und direkten Inwertsetzungsvorgänge den durch die Freiwilligen geleisteten Zeitstunden gegenübergestellt und dokumentiert, wie zum Teil bereits in den Nonprofit-Organisationen üblich (vgl. ebd.), so entsteht eine neue Bemessensgrundlage für die „Qualität“ der Freiwilligenarbeit. In der (überspitzten) Konsequenz bewirkt der Effekt der Inwertsetzung, dass freiwilliges Engagement der

NPO nach dieser Logik einen „geldwerten Nutzen“ bringen muss um als qualitativ hochwertiges Engagement in den Augen der NPO zu gelten.

Auf einer stärker personenbezogenen Ebene zeigt sich die Inwertsetzung als Effekt der ökonomischen Handlungslogik in ihren (negativen) Auswirkungen auf einzelne Akteure der NPO: „Die Einheit der Analyse ist das Individuum“ (Vogel 2007: 157). Erlinghagen (2003: 750) betrachtet die Investition der Ehrenamtlichen qua eingesetzter Arbeitskraft und vergleicht diesen Einsatz ausschließlich mit dem direkt erzielten Ehrenamtsertrag (Wert des zu erwartenden Tauschgutes plus eventuelle Größenvorteile), wodurch ihm viele solcher Tauschbeziehungen als ineffizient und daher irrational erscheinen, da die Investitionen dauerhaft die Erträge übersteigen. Als Lösung stellt sich für ihn ein Nutzen für die freiwillig Tätigen in Form von Reputation, *weak ties* und Humankapital als „Kuppelprodukte ehrenamtlichen Engagements“ dar (ebd.). Beispielhaft wird eine solche Inwertsetzung an folgender Einschätzung des Autors:

Durch das unentgeltliche, gemeinnützige Engagement gewinnt der Ehrenamtliche über den Kreis der eigentlichen Spendenempfänger hinaus Reputation und signalisiert seiner Umgebung seine soziale Kompetenz – vorausgesetzt selbstverständlich, die „Umgebung“ weiß um das ehrenamtliche Engagement. (ebd.: 751).

In einer solchen Sichtweise gelten die freiwilligen, ehrenamtlichen (Arbeits-)leistungen als Investitionen in den eigenen guten Ruf und damit als eine Form des Tausches, bei der Leistung und Gegenleistung mehr oder weniger zeitfern stattfinden. Damit erscheint die scheinbar „selbstlose“ ehrenamtliche (kurzfristige) Zeitspende aus einer langfristigen Perspektive als Investition in der Hoffnung auf zukünftige Erträge (ebd.: 744).

Ein weiterer sehr plastischer Effekt der ökonomischen Handlungslogik wird anhand der Funding-Logik sichtbar. Wie Hoffmann (2009: 44) zeigt, machen sich NPO eine materielle Sichtweise auf Engagement zu eigen, wenn sie bei Förderanträgen oder Evaluationen die freiwillig und unbezahlt erbrachten Leistungen in Geldwert ausdrücken. Dieses Verfolgen einer solchen Funding-Logik, das Denken in Antragsprache und die daraus resultierende Abhängigkeit, der sich NPO durch die Vorerfüllung der Rahmenbedingungen von Finanzierungsanträgen aussetzen müssen, bedingen zu einem erheblichen Teil die Inwertset-

zung vormals nicht ökonomisch betrachteter Bereiche (Sachverhalte, Handlungen) in NPO.

Managerialism

Für Kolland und Oberbauer (2006: 157) drückt sich die Ökonomisierung von NPO nicht nur durch die zunehmende Übernahme von herkömmlichen Management-Instrumenten in die Freiwilligenarbeit sondern auch durch die verstärkte Nutzung des einschlägigen Wirtschaftsvokabulars aus. Auch Learmonth (2005) und Grey (1999) diskutieren diese Vorgänge und die damit verbundenen Auswirkungen unter dem Begriff *managerialism*. Wex (2004a: 183f.) begründet die Aufwertung von Management in Form von Sprache unter anderem mit der steigenden Sensibilität der Beschäftigten für Managementaufgaben und -probleme und einem damit verbundenen Abbau der Berührungspunkte gegenüber betriebswirtschaftlichen Konzepten. Auch spielt bei dieser Entwicklung der steigende Legitimationsdruck der Organisationen, Karriereüberlegungen der Betroffenen und der Bedarf an professioneller Weiterqualifizierung eine Rolle und diese Faktoren führen zu einer „explosionsartig wachsenden Vielfalt von Fort- und Weiterbildungsangeboten mit dem Etikett ‚Sozialmanagement‘“ (Langnickel (1993): 140 nach Wex 2004a: 184) wofür auch Freiwilligenmanagement als ein Beispiel gelten kann. Wie Grey unterstreicht, ist

the ascription of the term 'management' to various kinds of activities (...) not a mere convenience but rather something which has certain effects. The use of words is not innocent, and in the case of management its use carries irrevocable implications and resonances which are associated with industrialism and modern Western forms of rationality and control. (Grey 1999: 577 nach Learmonth 2005: 618).

So ist Management im Zusammenhang mit Freiwilligen(-arbeit) zunächst ein harmloser Begriff, zudem recht neu und unbestimmt genug, um ihn selbst zu füllen, denn bereits in der Betriebswirtschaft bieten sich zahlreiche, teils auch unterschiedliche Möglichkeiten der inhaltlichen Füllung des komplexen und vieldimensionalen Konstruktes „Management“ (vgl. Schwarz 2005: 37 nach Kaltenbrunner 2010: 77). In der Betriebswirtschaft gängig ist das systemische Managementverständnis, welches Management als „zielorientierte

Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von zweckgerichteten, sozialen Systemen" definiert, wobei sich die Dimension der Gestaltung auf das Schaffen wie das Aufrechterhalten der Institution bezieht. Lenkung meint in diesem Kontext das laufende „Setzen von Zielen wie das Planen von Aktivitäten, das Lenken des Verhaltens von Mitarbeitenden und das Kontrollieren von Ergebnissen...“ (Kaltenbrunner 2010: 77).

Wie Learmonth problematisiert, bleibt die Benennung von Praktiken als Management nicht folgenlos:

Calling certain practices administration and others management is thus not simply to name them, it does things to them, most obviously perhaps, in the sense that it values them in different ways. (Learmonth 2005: 621)

Durch den Sprachakt bürgern sich Begriffe des Managements und des Managens auch in bisher unüblichen Kontexten wie Nonprofit-Organisationen ein. Das konstante Zitieren, wiederholte Nennen und Benennen wirkt als performativer Akt und festigt und bestätigt die Inhalte der Wörter, grenzt sie ab, füllt sie – zum Teil unbewusst – mit neuer Bedeutung. So steht managen/Management in einer Untersuchung von Learmonth (2005) häufig in einem zweiten Kontext nur als Bezeichnung für andere Aufgaben und Funktionen. Hier werden Tätigkeiten, Pflichten, Aufgaben und Funktionen beschrieben, die eigentlich gewöhnliche Routinetätigkeiten sind, die seit langem zum Repertoire der Angestellten gehören und die auch beschrieben werden könnten, ohne auf den Begriff Management oder das Verb managen zu rekurrieren. Indem hier jedoch die Bezeichnung des Managens eingesetzt wird, für eigentliche medizinische Tätigkeiten im Beispiel, kommt es zu einer Umdeutung, infolgedessen auch zu einer Kolonialisierung dieser Bereiche, dieses Bereiches /dieser Domäne:

And if managerial language successfully colonizes doctors' routine talk and thinking, they are likely to come to understand their own identities as managerial, at least in part. (Halford and Leonard 1999)

Diesen Vorgang nennt Learmonth (nach Grey 1999: 572) *managerialism* und beschreibt dies als die versteckte Andeutung, das unterschwellige Vorhandensein von Management in einem weiten Bereich von menschlichen Handlungen und Tätigkeiten sowie von Aufgabenbeschreibungen, die vormals nicht zur spezialisierten Domäne

des Managements hinzugezählt wurden (Learmonth 2005: 627). Hierbei wird „the ability of language to refer to the same that is not identical“ (Derrida im Verständnis von Learmonth 2005: 628) sichtbar. Diese Fähigkeit trifft auch zu auf Worte wie Management oder Bürgerschaftlich, die zum Teil als Füllworte und Platzhalter fungieren ohne die herkömmliche Bedeutung des Wortes zu treffen oder noch zu beinhalten.

Die Verwendung des Wortes Managen hat noch eine weitere Bedeutungsdimension. Nach Learmonth gibt es der Aussage, etwas sei zu managen eine performative Dimension: es impliziert, „that economic prerogatives should be the supreme consideration over all others“ (Learmonth 2005: 628). Auch transportiert das Wort Management eine „strukturelle symbolische Gewalt“ wie Catley und Jones (2002: 28) festgestellt haben. Hierdurch wird eine unterschwellige Dominanz reproduziert, es ist Ausdruck von Macht, von Herrschafts- und Hierarchieverhältnissen. Freiwilligenmanagement wird zu einer Praxis und hat performativen Charakter: Es beeinflusst die Realität. Freiwillige werden zu etwas, was man managen kann (sollte und muss). Die Begrifflichkeit des Managements/Managens verdrängt die gefühlsweltliche Sprache und ist ein starker Ausdruck für passive und aktive Zuschreibungen. Jemand, der gemanaged wird, ist passiv. Ein Manager, eine Managerin hingegen ist aktiv.

Hierarchie

Ein weiterer Effekt der ökonomischen Handlungslogik, der in direktem Zusammenhang mit dem eben beschriebenen *managerialism* steht, ist die Auswirkung auf Kommunikation und die Gruppen- und Individualbeziehungen in der NPO in Form neuer Hierarchieverhältnisse. So wird beispielsweise durch die Verwendung von Management im Zusammenhang mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen diesen ein Stück ihrer Autonomie genommen. Im Gegenzug wird die Idee von Führung, die Vorstellung davon, dass die Freiwilligen durch eine_n Manager_in geführt und angeleitet werden müssen, in der NPO implementiert und damit ein neues Hierarchieverhältnis eingeführt. Ebenfalls wird durch die Wahl dieser Worte (Management, managen) der oder die Freiwilligenmanagerin zu jemandem, der oder die die Übersicht hat, die Dinge im Griff hat, strategische Entscheidungen treffen kann (und darf) und eine hohe Entscheidungsautonomie besitzt. Und der/die außerdem

über die Freiwilligen entscheiden kann, womit wesentliche Aspekte freiwilliger Tätigkeit ausgeblendet werden.

Hier findet eine Entwicklung statt, die analog zu anderen Bereichen als „Von der Kollegialität zur Hierarchie?“ (Hüther 2011) betitelt werden kann und die das besondere Miteinander der Menschen in NPO verändert. Sie hat erhebliche Auswirkungen auf den Charakter von Arbeitsverhältnissen und die Mitarbeit in NPO (vgl. auch Wex 2004b: 31). Die Beteiligung von ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern ist im Selbstverständnis vieler Organisationen und vor allem der Wohlfahrtsverbände tief und lange verankert, stellt jedoch immer mehr einen Konfliktbereich dar (vgl. Backhaus-Maul 1998: 48f.). Gründe dafür sind im Zusammenspiel der Rolle von Bezahlung und dem Status, der Hierarchie innerhalb der Organisation zu finden. Hier ist besonders zu erwähnen, dass es nicht ungewöhnlich ist, dass in bestimmten Arbeitsfeldern die gleichen Tätigkeiten von Ehrenamtlichen unentgeltlich und von anderen Mitarbeitern gegen Bezahlung geleistet werden (vgl. Wohlfahrt: 2003: 25; Mayerhofer 2003: 100). Viele der Hauptamtlichen empfinden selbstbewusste Engagierte als Konkurrenz (vgl. Badelt 2002: 591; Regnet 2002: 108; Reifenhäuser et al. 2004: 8), verständlich bei der zunehmenden Bedeutung, die auch die Freiwilligen dem Engagement als Job-Wunder beimessen, und befürchten, in Zukunft verstärkt durch Freiwillige ersetzt zu werden (vgl. Behr u.a. 2000: 66; Jäger 2002: 41; Regnet 2002: 108). Diese Einstellung der Hauptamtlichen kann dazu führen, dass sie versuchen, die Ehrenamtlichen „leise zu entsorgen“ (Klenner/Pfahl 2001: 187). Währenddessen klagen viele Fachverbände über fehlenden ehrenamtlichen Nachwuchs (Wohlfahrt 2003: 27). Zusätzlich verstärken die zunehmend geforderte Professionalisierung und Effizienz-Orientierung und der Wettbewerbsdruck hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit die bereits in Ansätzen vorhandenen Spannungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

Die neuen Weisungs- und Kommunikationsbefugnisse durch Managementpraktiken und die sich im Zuge der ökonomischen Handlungslogik ausbreitenden Professionalitätsansprüche in vielen Nonprofit-Organisationen prägen einen neuen Typus von Freiwilligen. In Nonprofit-Organisationen, die sich stark an ökonomischen Handlungslogiken ausrichten und ein damit einhergehendes Freiwilligenverständnis besitzen, stellt sich für die Freiwilligen daher die Frage nach neuen Zielen ihrer Tätigkeit wie Ausbildungen, berufsrelevante

Erfahrungen oder Kompetenznachweise, oder anderen Motivationen wie Aussicht auf interessante soziale Kontakte oder die Möglichkeit eines Quereinstiegs in einen Job.

Exkurs: Kritik an der ökonomischen Betrachtungsweise

Wie Nährlich (1998: 233f.) zeigt, wird von vielen Autor_innen auf die Entstehung von Nonprofit-Organisationen analog zum ökonomischen Referenzmodell der gewinnmaximierenden Unternehmung geschlossen, obgleich grundlegende Unterschiede gegeben sind. Die Entstehung von Firmen wird dadurch erklärt, dass die Unternehmung gegründet wird, weil ein_e Unternehmer_in sich einen Gewinn aus dieser Tätigkeit verspricht, der ihm/ihr als Residuum der wirtschaftlichen Tätigkeit zufällt. Hierbei stelle das Recht, diesen Gewinn für sich zu verwenden, den Anreiz zu effizientem Handeln dar (Zimmer/Scholz 1992: 22 nach ebd. Nährlich 1998: 233). Verblüffenderweise lässt sich nach Ansicht verschiedener Wissenschaftler_innen hiermit auch die Existenz von NPO erklären, obwohl gerade das Recht auf persönlich Gewinnerzielung in Nonprofit-Organisationen fehlt (vgl. ebd. Nährlich 1998: 233). Problematisch, oder zumindest einseitig erscheint diese Perspektive vor allem, da sie den für Nonprofit-Organisationen so prägenden und relevanten nicht-ökonomischen Entscheidungsprämissen kaum oder sogar keine Aufmerksamkeit schenkt. Die vielfach kritisierte negative Definition des *not for profit* führt hier zum Paradox, dass „der Gegenstand einer Untersuchung als etwas, das er nicht ist, definiert wird, um dann aus dem, was dieser Gegenstand nicht ist, Steuerungsempfehlungen abzuleiten“ (Beyes/Jäger 2005a: 18). Die von vielen ökonomisch geprägten Forscher_innen geführte Argumentation, dass sich die Organisationstypen mit zunehmender Größe annäherten, weil bestimmte Funktionen gleichermaßen zu erfüllen seien, ganz gleich ob Profit- oder Nonprofit-Organisation, wird gerade durch das Vorhandensein von Freiwilligen, Ehrenamtlichen auf allen Ebenen von Nonprofit-Organisationen wesentlich entkräftet. Alleine dadurch herrschen bereits grundlegend andere Voraussetzungen und Spielregeln, nach denen NPO funktionieren und weswegen sie nicht mit der BWL-Brille betrachtet, beraten und behandelt werden können. Und Wex (2003: 48) fügt hinzu, dass auch die hochprofessionalisierten und hoch bürokratisierten Wohlfahrtsverbände nicht nur Anbieter sozialer Dienstleistungen sind, wenngleich sich viele Ökonomen auf diesen Sachverhalt berufen würden, weil sie darin den Profit-Organisationen

Vergleichbares erkennen. Sie seien auch, so sei der einschlägigen Literatur zu entnehmen (z.B. Angerhausen 1998: 23) Mitgliedervereine, sozialpolitische Interessenverbände und Weltanschauungsverbände (vgl. Wex 2003: 48).

Diese Multifunktionalität, sowohl hinsichtlich der Aufstellung, der Ausrichtung als auch hinsichtlich ihrer Zielfächerung gilt es für NPO zu berücksichtigen. Auch ist es notwendig, eine Binnendifferenzierung bei der Betrachtung von NPO einzunehmen, da noch nicht einmal mit ökonomischen Methoden eine Messung von sehr unterschiedlichen NPO, nehmen wir zum Beispiel dem ADAC, einem Hospiz und einer Bürgerinitiative „Rettet die Frösche“, möglich sein kann (Zimmer 1996: 214 nach Finis-Siegler 2001: 16).

Auf die Frage nach den Besonderheiten von NPO „die gegen ein universelles ökonomisches Prinzip (...) der NPO-Forschung und -Beratung sprechen“ kontert Wex, dass diese Frage nach den Besonderheiten noch nicht hinreichend zu beantworten sei, was aber kein Grund wäre, einem erwerbswirtschaftlichen Identitätskonzept zu folgen (Wex 2003: 52). Wex (2003: 52) hat allerdings markante Unterschiede zwischen Profit-Organisation und Nonprofit-Organisation herausgearbeitet, die dafür sprechen, dass essentiell unterschiedliche Betrachtungsweisen bei der Beforschung, Beurteilung und Behandlung von Unternehmen und Nonprofit-Organisationen angelegt werden müssen. Wie in seiner Gegenüberstellung sichtbar wird, unterscheiden sich NPO und Profit-Organisationen deutlich in maßgeblichen Punkten. Trotz der Augenfälligkeit der Unterschiede lässt sich eine (voranschreitende) „Verbetriebswirtschaftlichung“ (Wex 2004a; Maier/Meyer 2009) von Nonprofit-Organisationen konstatieren. Diese Entwicklung beeinflusst auch die anderen Funktionslogiken und hat auch einen noch nicht abschätzbaren Einfluss auf weitere Logiken, die in NPO gültig sind, wie zum Beispiel die zivilgesellschaftliche Logik.

Fazit

Priller und Zimmer fassen die ökonomische Handlungslogik treffend zusammen, wenn sie behaupten:

Nonprofit-Organisationen orientieren sich in ihrer Ressourcenerschließung zunehmend am Markt und verändern dadurch sukzessive sowohl ihr Leistungs-

angebot als auch ihre Arbeitsweise. (Priller/Zimmer 2001: 199)

Die ökonomische Logik ist eine sehr bestimmende Handlungs- und Funktionslogik in und für NPO. Als Kontextbedingung für Freiwilligenmanagement bringt sie Nonprofit-Organisationen in eine stärker erwerbswirtschaftlich orientierte Richtung und verändert damit NPO. Die Beratungsangebote für NPO sind ebenso wie die wissenschaftliche Betrachtung von NPO stark von der Wirtschaftswissenschaft beeinflusst. In dieser Tradition wird davon ausgegangen, dass das Management von Nonprofit-Organisationen analog zu funktionieren habe wie sein Pendant in Unternehmen. Dies ist häufig verbunden mit der Forderung, NPO sollten sich ökonomischen Prinzipien anpassen (vgl. Beyes/Jäger 2005: 18f.).³⁶

In der ökonomischen Handlungslogik werden Freiwillige als Ressource betrachtet. Konkrete Symptome der Ökonomisierung finden sich außerdem in einer stärkeren Berufsorientierung der freiwilligen Tätigkeiten, mithin einer Annäherung von manchem freiwilligem Engagement an ein Berufspraktikum. Dies geht einher mit Auswirkungen auf die Zielgruppe der Engagierten. In dem Maße, in dem freiwilliges Engagement kompetenter macht, erfordert es auch Kompetenzen bei der Aufnahme eines Engagements. Die Betrachtung des Personals in Nonprofit-Organisationen als Ressource, und auch die Hinzuzählung der Freiwilligen zum Personal (als freiwillige Mitarbeiter_innen) kann als ein weiteres Symptom der ökonomischen Handlungslogik verstanden werden. Als Zeichen der ökonomischen Handlungslogik par excellence gilt darüber hinaus das Freiwilligenmanagement. Beobachten lassen sich daraus Effekte auf eine Ökonomisierung des Handelns über eine stärkere Professionalisierung und Effektivitätsorientierung nach privatwirtschaftlichen Mustern, sowie durch einen gesteigerten Stellenwert von Hierarchien und strategischem Handeln. Auf einer *Metaebene* lassen sich Effekte in Form einer zunehmenden Inwertset-

36. Laut Beyes/Jäger (2005a: 19) werden (mehr oder minder) bewährte Prinzipien, Konzepte und Methoden der BWL auf NPO übertragen und das NPO-Bild damit gestaltet: „So firmiert in Deutschland die betriebswirtschaftliche Richtung der Dritte-Sektor-Forschung unter Stichworten wie Social Marketing und Nonprofit-Management, die das Ziel ausgeben NPO in wirtschaftlicher Hinsicht „fitter“ zu machen, so dass sie sich in der Konkurrenz mit anderen, auch kommerziellen Einrichtungen, behaupten können: vgl. Zimmer (1996) S. 52“ (Beyes/Jäger 2005a: 19). Auch die wirtschaftswissenschaftlich angelegten Forschungsinstrumente, die empirischen Untersuchungen zu NPO durch die betriebswirtschaftliche Managementforschung „basieren auf ökonomisch geprägten Fragestellungen, die von den Forschern aus ihrer scientific community in die NPO Feldstudien „importiert“ werden“ (vgl. Stone/Crittenden (1992) in Beyes/Jäger 2005a: 19).

zung bisher immateriell verstandener Bereiche und Beziehungen in Nonprofit-Organisationen und in Form von *managerialism* feststellen.

4.2. Freiwilligenmanagement

„Je besser das Freiwilligenmanagement arbeitet, um so größer ist der Wettbewerbsvorteil, den die NPO durch den Einsatz von Freiwilligen hat. Eine Vielfalt des (-Dienstleistungs-) Angebotes, eine gute Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamt, und eine Selbstdarstellung der NPO als Freiwilligenorganisation sind im Wettbewerb klare Vorteile. Darauf kann eigentlich keine NPO verzichten.“

(Kegel 2009: 75)

Die bereits im vorhergehenden Kapitel beschriebene Ökonomisierung der Nonprofit-Organisationen findet ihren Ausdruck in einem immer stärker wettbewerbsorientierten Handeln und Denken. Dieses wiederum bildet die Hauptbegründung für die Einführung von Freiwilligenmanagement, wie das Eingangszitat treffend beschreibt. Sowohl der Beruf „Freiwilligen-Koordinator_in oder -Manager_in“ als auch das „Freiwilligenmanagement“ sind nicht unbedingt etwas gänzlich Neues (Kegel 2002).³⁷ In manchen Organisationen bestehen bereits entsprechende Managementstrukturen und es werden in der Praxis einige oder auch alle Aufgaben des Freiwilligenmanagements seit längerer Zeit umgesetzt (vgl. Kegel 2009: 74). Da „allgemein dem Personal der Charakter eines strategischen Erfolgsfaktors von Organisationen zugestanden wird“ (Neumann 2004: 4) wurde im Zuge der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung von NPO Mitte der 90er Jahre das „Freiwilligen-Management“ benannte Managementsystem aus den USA und Großbritannien übernommen (Kegel 2009: 74f).

Freiwilligenmanagement ist eine aus der betriebswirtschaftlichen Personalführung entlehnte Methode. Freiwilligenmanagement gilt – als Teil des NPO-Managements – als Teil einer sektoralen BWL, die aus der

37. Kegel ist Ausbilder von Freiwilligenmanager_innen und Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.

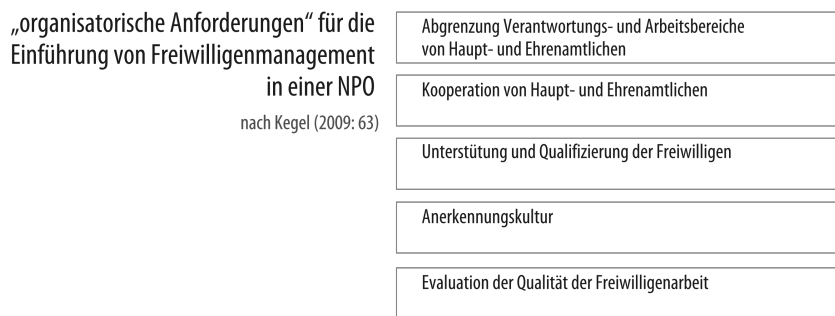
allgemeinen Managementlehre „dasjenige übernimmt, das für Nonprofit-Organisationen als übertragbar erscheint und in all denjenigen Problembereichen zusätzliche Erkenntnisse und Handlungsanweisungen erarbeitet, in denen die profitorientierte Lehre keine Lösungsansätze anzubieten hat“ (Gabler Wirtschaftslexikon ohne Jahr). Bei Freiwilligenmanagement geht es um die „Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. Freiwilligenarbeit in einer Organisation“ (Reifenhäuser et al. 2009: 59) und darum, die Freiwilligen einer Organisation strukturiert für ihre Tätigkeiten zu qualifizieren.

Viele/verschiedene Bereiche in NPO werden maßgeblich von Freiwilligen beeinflusst, gestaltet und umgesetzt. Freiwilligkeit ist eines der wesentlichsten eigenständigen Merkmale von Nonprofit-Organisationen. Für Kegel (2009: 59) ist dies der Grund für eine strategische Weiterentwicklung von Freiwilligenmanagement in NPO:

Für Vereine, Verbände und Einrichtungen, die das freiwillige Engagement der Bürger als Freiwilligenarbeit nutzen wollen, gewinnt die systematisch aufgebaute und strukturiert organisierte Einbindung in den gesamten Stamm der Mitarbeiter der Organisation einen immer höheren Stellenwert. Dies wird durch ein qualifiziertes Freiwilligenmanagement ermöglicht. (ebd.)

Ob diese „Einbindung in den Stamm der Mitarbeiter“ wirklich das entscheidende Argument für die Notwendigkeit eines Einsatzes von Freiwilligenmanagement ist, sei dahingestellt. Die Gründe, aus denen Nonprofit-Organisationen sich entschliessen, Freiwilligenmanagement einzuführen, werden oft allgemeiner mit dem Wunsch nach Professionalisierung benannt. Viele NPO versprechen sich durch Freiwilligenmanagement zudem eine Re-Organisation der Qualifizierungsstrukturen ihrer Ehrenamtlichen. Freiwilligenmanagement wird zudem als modern und zeitgemäß empfunden und schlussendlich sehen viele Hauptamtliche dies als Entlastung und Mittel zur Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement. Kegel fasst darüber hinaus „organisatorische Anforderungen“, die Freiwilligenmanagement erforderlich machen zusammen, und nennt als Erfordernisse eine Reihe von Faktoren (s. [Abb. 13](#)).

Abb. 13: Erfordernisse für das Freiwilligenmanagement in Nonprofit-Organisationen



Bereits in diesen Begründungsmustern zeigt sich, dass Freiwilligenmanagement von der Perspektive der Organisationsentwicklung aus gedacht wird, nicht mit dem Ansatz, eine stärkere Mitbestimmung, Kompetenzentfaltung oder Eigenverantwortlichkeit von Freiwilligen zu schaffen. Ziel ist die Errichtung förderlicher Rahmen- und Strukturbedingungen. Es sollen „die Strukturen und die Kultur der Organisation im Arbeitsalltag so verändert werden, dass freiwilliges Engagement ermöglicht und unterstützt und nicht behindert wird.“ (Kegel 2009: 63).

Die Sprachregelung Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination folgt in der Praxis der Nonprofit-Organisationen keiner einheitlichen Regelung, zum Teil beinhaltet das Berufsbild koordinierende, zum Teil strategische Aufgaben. Manche definieren auch Fundraising-Tätigkeiten als Teil des Freiwilligenmanagements. Das Interesse dieser Untersuchung zielt gleichermaßen auf die Arbeit von Freiwilligenmanager_innen als auch auf die von Freiwilligenkoordinator_innen, da nicht immer aus der Berufsbezeichnung klar wird, was die Inhalte der konkreten Tätigkeit sind, und es zum Teil abweichende Benennungen oder Sprachregelungen für Vergleichbares in verschiedenen Nonprofit-Organisationen gibt. Auch in den wenigen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Freiwilligenmanagement findet sich eine breite Spannweite an Bezeichnungen. So verwendet Kaltenbrunner (2010: 15) beispielsweise „Freiwilligen-Manager“ für primär direkte, nicht-delegierbare Führungsaufgaben und „die andere Führungsperson, der Freiwilligen-Koordinator, soll in erster Linie für die indirekten Führungsaufgaben verantwortlich sein.“ (Kaltenbrunner 2010: 215)

Im Gegensatz dazu wird die Aufgabe des Freiwilligenmanagers oder der Freiwilligenmanagerin bei Kegel (2010: 15) als eine strategische Führungsaufgabe beschrieben, während Freiwilligenkoordinator_innen die Arbeit mit den Freiwilligen direkt ausüben:

Sinnvoll ist der Einsatz von so genannten „Freiwilligen-Koordinatoren bzw. -Koordinatorinnen“ für die Arbeit mit Freiwilligen vor Ort. Diese Aufgabe dient der Unterstützung und Förderung der lokalen Freiwilligenarbeit. [...] Auf weiteren Verbandsebenen oder in größeren Einrichtungen sollten dann hauptamtliche „Freiwilligenmanager und -managerinnen“ die Aufgaben der strategischen Förderung des Engagements und der gesamtverbandlichen Entwicklung von nachhaltigen förderlichen Rahmenbedingungen fürs freiwillige Engagement übernehmen. (Kegel 2010: 15)

Diese Sprachregelung ist üblicher, weshalb auch im Titel der Arbeit von „Freiwilligenmanagement“ gesprochen wird. Für Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination können in Nonprofit-Organisationen Personen hauptamtlich in Vollzeit oder in Teilzeit zuständig sein, es gibt jedoch auch die Variante, dass die Arbeit von Freiwilligenmanager_innen oder Freiwilligenkoordinator_innen selbst auch ehrenamtlich organisiert ist. Ebenfalls kommen Mischformen (z.B. hauptamtliche Freiwilligenmanager_innen und ehrenamtliche Freiwilligenkoordination) vor. In diesem Kapitel erfolgt ein Überblick über die existierenden, gängigen Ausbildungen und „Stilrichtungen“ des Freiwilligenmanagements mit dem Ziel, ihre Grundübereinstimmungen herauszuarbeiten.

4.2.1. Freiwilligenmanagement nach McCurley/Lynch

„In giving people authority over the ‘how’ of their jobs, the danger that they will do the wrong things. This danger is reduced by recognising the different degrees of authority volunteers can exercise in carrying out their responsibilities.“

(McCurley/Lynch 1998: 112)

Das in Deutschland verbreitete und in den meisten Fällen gelehrte und angewendete Freiwilligenmanagement basiert auf einer Adaption US-

amerikanischer Methoden des *volunteer management*. In der Hauptsache handelt es sich hierbei um eine Übertragung der Lehre des *Essential Volunteer Management* von McCurley und Lynch (1989, 1994, 1998), welche als „the Bible of the Volunteer Management field“³⁸ bezeichnet wird .

Dieses Grundlagen-Buch zum „essentiellen Freiwilligenmanagement“ von McCurley und Lynch³⁹ ist zum Teil ein Theorie- und Hintergrundwerk, gleichzeitig ist es aber auch ein Methoden- und Lehrbuch mit praktischen Übungen für künftige Freiwilligenmanager_innen. Es stellt sich selbst dar als Überblicksbuch, Zusammenschau, Überprüfung der 1989 in den USA entwickelten Methoden und Techniken im Umgang mit Freiwilligen, welches 1994 um britische Beispiele und Fallstudien erweitert wurde und in der Folge in diverse Sprachen übersetzt wurde.⁴⁰

Aufgrund der frühen Erscheinung und der zügigen Übersetzung in viele Sprachen hat dieses Buch den „Markt“ des Freiwilligenmanagements wie kein anderes geprägt. Sichtbar wird dies bspw. an den Ähnlichkeiten der Abläufe und Benennungen von Freiwilligenmanagementprozessen in unterschiedlichen Sprachen und Ländern. McCurley und Lynchs Werk war nicht das erste, dass sich mit dem Management von Freiwilligen beschäftigt hat. Aber neu, oder zumindest systematisiert dargestellt und detailliert ausgearbeitet war bei diesem Grundlagenbuch des Freiwilligenmanagements beispielsweise, dass erstmals zielgruppenspezifische Ansprache von möglichen Freiwilligen thematisiert wurde. Auch die Systematisierung des idealtypischen Ablaufs eines Freiwilligenzyklus in der Nonprofit-Organisation, die umfassende Darstellung und gleichzeitige Aufschlüsselung der einzelnen Aufgabenbereiche, Zuständigkeiten und Kommunikationsanfordernisse sowie waren eine Neuerung und führten vermutlich dazu, dass das Buch von McCurley und Lynch zu einem Standardwerk wurde

38. Vgl. [Kootenay Arts E-Bulletin](#) (2012). Viele Autor_innen berufen sich in erster Linie auf McCurley/Lynch wenn es um die Grundlagen des Freiwilligenmanagements geht. Siehe bspw. Biedermann 2002: 81; Fischbach/Veer 2008: 240; van Bentem 2006: 19; Fischer 2009: 30.

39. Meine hier verwendete Version ist: McCurley, Steve/Lynch, Rick (1998): *Essential Volunteer Management*, 2. Aufl., London.

40. Im Jahr 2011 ist eine überarbeitete 3. Version erschienen: McCurley, Steve/Lynch, Rick (2011): *Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community*. Plattsburgh, NY: Interpub Group. Diese konnte jedoch nicht Grundlage dieser Dissertation sein, da sich alle betrachteten Ausbildungen des Freiwilligenmanagements in Deutschland auf die Ausgabe von 1998 zurückführen lassen (Vgl. dazu auch Veer 2011: 121).

und in verschiedenen Sprachen, so auch im deutschsprachigen Bereich schnell übernommen wurde.

McCurley und Lynchs Werk kombiniert neuere Erkenntnisse der Werbung und Meinungsforschung mit modernen und psychologisch fundierten Strategien des Personalwesens sowie Selbsttechnologien zu einem neuen Bild von Freiwilligentätigkeit und deren Umgang in Vereinen, Verbänden und Kampagnen. Das Essential Volunteer Management selbst behauptet allerdings lediglich, auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren. Das Feld von sich aus zu verändern sei nicht der Anspruch. McCurley und Lynch sehen den Sinn eines erfolgreichen Freiwilligenmanagements darin, die jeweilige Organisation (Verein, Verband, Kampagne) von den Beschränkungen durch mangelnde finanzielle Ressourcen zu befreien (McCurley/Lynch 1998: 33) und mit der Hilfe neuer und besserer Freiwilliger die Organisationsziele besser erreichen zu können. Dabei bestärken sie die Rolle von strategischer Planung und vorgegebenen Hierarchien. Sie sprechen sich gegen eine „überenthusiastische“ Spontanität (ebd.) aus, wenn es darum geht, Freiwillige mitgestalten zu lassen.

Die Autoren kommen beide aus der betriebswirtschaftlichen Richtung und haben lange Zeit in den USA als Management Consultants im Profit-Bereich sowie im Nonprofit-Bereich gearbeitet, bevor sie sich mit ihren eigenen Beratungsfirmen selbstständig machten. [McCurleys](#) Firma ist darauf spezialisiert „in helping organizations improve their utilization of volunteers.“ [Lynch](#) ist Autor weiterer Werke wie „How to keep things under control without controlling people“ oder „How to increase management 'leverage' by defining work in terms of outcomes“.

Der Prozess des Freiwilligenmanagements nach McCurley und Lynch

McCurley und Lynch entwerfen mit ihrem Volunteer Management Process (1998: 19) einen leicht begeharen und übersichtlichen Weg des rationellen Umgangs mit Freiwilligen in NPO. Die empfohlene Vorgehensweise läutet einen stillen Gezeitenwechsel in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ein. Durch einen derart gestalteten Prozess wird erheblich Einfluss auf die Arbeit und das Selbstverständnis der Hauptamtlichen genommen und Fragen nach der Professionalisierung der Freiwilligenarbeit aufgeworfen (vgl. Monti 2009: 23). Der Bedarf für einen solch rationalisierten und portionierten

Verfahrensablauf scheint absolut gegeben zu sein, betrachtet man die rasante Verbreitung dieses Modells

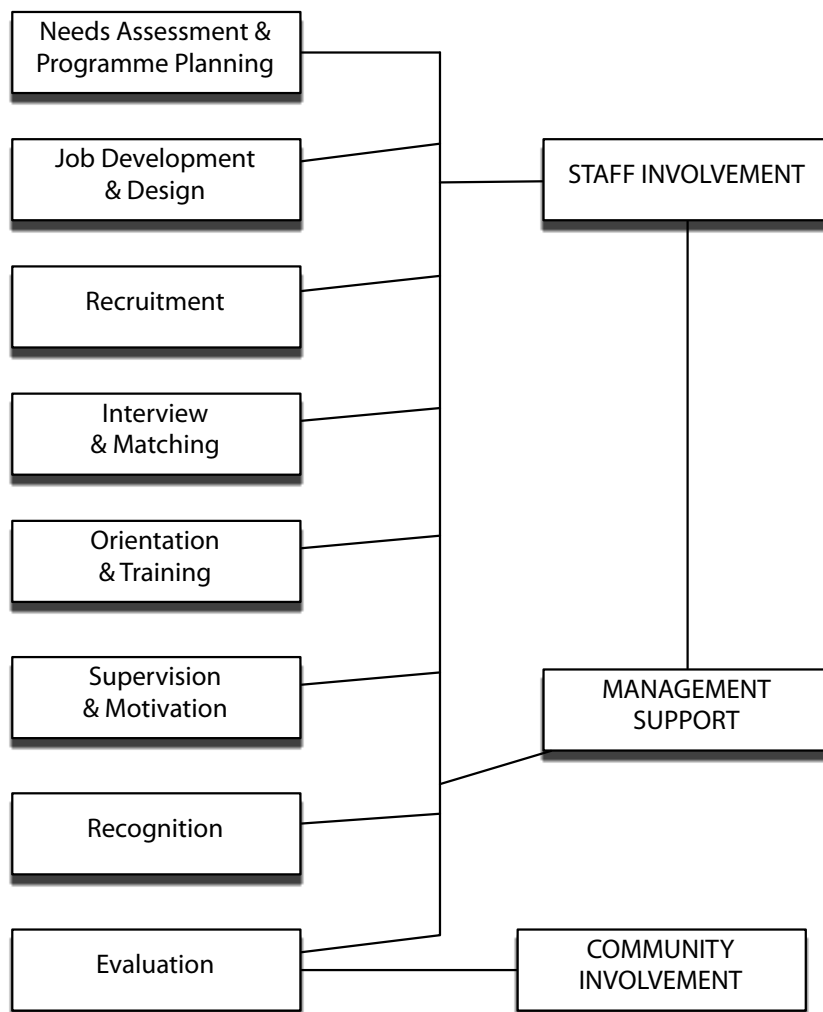
The descending steps on the left side of the diagram (above) represent the major elements involved in determining the needs for volunteers within the organization, identifying suitable volunteers, and then creating a motivational structure which will support those volunteers. (McCurley/Lynch 1998: 19)

McCurley und Lynchs Freiwilligenmanagement Prozess besteht aus acht ineinander greifenden Prozess-Schritten, wie in [Abb. 14](#) gezeigt wird.

Abb. 14: Der Volunteer Management Prozess nach McCurley/Lynch

The volunteer management process

nach McCurley/Lynch 1998: 19



Diese Prozessschritte finden sich seitdem in vielen Handbüchern, Lehrbüchern und Curricula des Freiwilligenmanagements wieder, so auch in der deutschen Rezeption des Freiwilligenmanagements von Biedermann, Reifenhäuser und Kegel für die Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (exemplarisch: Reifenhäuser et al. 2009). Auf Grundlage dieses Modells wurden inzwischen annähernd 2000 Freiwilligenmanager_innen allein von der AfED ausgebildet. Da ich das Freiwilligenmanagement-Modell der AfED im nächsten Kapitel noch ausführlich diskutiere, stelle ich das Modell von McCurley und Lynch jetzt nicht ausführlich in seinem Ablauf vor. Stattdessen beschäftige ich mich hier mit einzelnen Aspekten des Freiwilligenmanagements, die durch McCurley und Lynch neu in die Arbeit mit Freiwilligen eingeführt wurden. Außerdem analysiere ich Komponenten, die im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit besondere Beachtung verdienen.

Rekrutierung

Ein Novum, in dieser Form aufgeschrieben und ausgesprochen, ist bei McCurley und Lynch (1998: 87ff) die Propagierung einer strikten Selektion geeigneter Freiwilliger von der Masse aller Freiwilliger, die sich bei der jeweiligen NPO engagieren möchten. Unter dem Motto „recruit the right volunteers“ (McCurley/Lynch 1998: 57ff) erklären sie, welche Problematiken durch „falsche“ Freiwillige für die NPO entstehen können, und schildern detailgenau, wie die „richtigen“ Freiwilligen ausgewählt werden können:

The recruitment process might be pictured as a ‚funnel‘. It is the process of identifying and separating from the entire universe of potential volunteers those who best fit the needs of the organisation and its work. (McCurley/Lynch 1998: 58)

McCurley und Lynch sprechen immer wieder von den geeigneten Freiwilligen, die ausgewählt werden müssen und die „passen“ müssen, um „effektive“ Freiwillige für die Organisation zu sein: „they have to ‚fit‘ to be effective“ (McCurley/Lynch 1998: 88). Dabei unterstreichen sie die herausragende Rolle von Freiwilligenmanager_innen bei der Aufgabe des „matching volunteers to positions“. McCurley und Lynch (1998: 60ff) schlagen drei Typen von möglichen Rekrutierungswegen für Freiwillige vor:

- warm body recruitment: Eine unspezifische Suche nach neuen Freiwilligen für Aufgaben, die jede_r machen könnte.
- targeting recruitment: Gezielte Anwerbung von Freiwilligen für spezifische Aufgaben durch zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen
- concentric circle recruitment: Werbung und Rekrutierung über persönliche Beziehungen der bereits in der NPO engagierten Freiwilligen.

Es ist zu vermuten, dass diese Trennung eine akademische ist. Häufig werden die NPO eher die Anwerbung nach dem Gießkannenprinzip versuchen (warm body recruitment) und dann in der (eventuellen) Menge der eingehenden Antworten eine Auswahl und zielgenauere Verteilung der Freiwilligen vornehmen. Nicht ohne Grund warnen die Autoren jedoch davor, zu viele Freiwillige anzuwerben, wenn eine NPO nur wenige Aufgaben bzw. Plätze zu besetzen hat.

Bewerbungsgespräch/Interview

Freiwilligenmanagement nach McCurley und Lynch kann seine Herkunft aus der betriebswirtschaftlichen Sphäre nicht verleugnen. Das erste Gespräch zwischen Freiwilligenmanager_in und der an einem Engagement interessierten Person wird als Bewerbungsgespräch bezeichnet und strukturiert. McCurley und Lynch raten den Freiwilligenmanager_innen, vor dem Gespräch eine Liste mit freie Stellen vorzubereiten und führen Techniken der Gesprächsführung ein, die für Bewerbungsgespräche üblich sind. Allerdings betonen sie, dass das Interview soll ein Informationsaustausch, eine Verhandlung und Darlegung der Interessen der Freiwilligen und der Organisation sein soll, keine Befragung, kein Verhör. Die Freiwilligenmanager_in ist gehalten, sich ein Bild über die Persönlichkeit der interessierten Freiwilligen zu machen und darüber zu urteilen, inwiefern bspw. die Persönlichkeitsmerkmale, der Stil, das Verhalten, Einstellungen und politische Philosophie zur Organisation passen (McCurley/Lynch 1998: 88, 92). Diese Aufforderung markiert eine neue Selektionsqualität geeigneter bzw. nicht geeigneter Freiwilliger, die so zuvor noch nicht propagiert wurde. Dargestellt wird der Rekrutierungsprozess als eine beidseitige Auswahl: „...the ability of the organisation to evaluate the volunteer and the volunteer to assess the organisation“ (McCurley/Lynch 1998: 93). Doch im Subtext geht es wesentlich stärker um die

Selektion der Freiwilligen nach den Kriterien der NPO, um die Sortierung in geeignete und nicht geeignete Personen, um „Bewerber_innen“ und um die Entscheidung der Organisation und das Lernen des „Nein-Sagens“. Insofern wird die Entscheidungsmacht deutlich auf der Seite der Organisation verortet.

Auch das „Überprüfen“ der Lebensläufe, Referenzen sowie *background-checks* sind eher im professionellen Bereich üblich, jedoch bisher keine etablierte Vorgehensweise im herkömmlichen Freiwilligenbereich, welcher stärker vertrauensbasiert war. Ebenso entspricht die Erstellung von Verträgen und Arbeitsverträge eher der neuen Schule des Freiwilligen“dienstes“ statt des stärker auf Vertrauen basierenden Ehrenamts. Hier wird darüber hinaus eine Tendenz der Verrechtlichung von Freiwilligenengagement sichtbar. Obwohl McCurley und Lynch anderes im Sinn hatten,⁴¹ dienen die verschriftlichten Abmachungen als Leitlinien der Verantwortlichkeit der Freiwilligen und der NPO füreinander (McCurley/Lynch 1998: 92). Die Komponenten, die McCurley und Lynch in das Erstgespräch zwischen Freiwilligen und Freiwilligenmanager_innen einführen sind stark an Personalmanagement-Techniken orientiert.

Spielerische Komponente

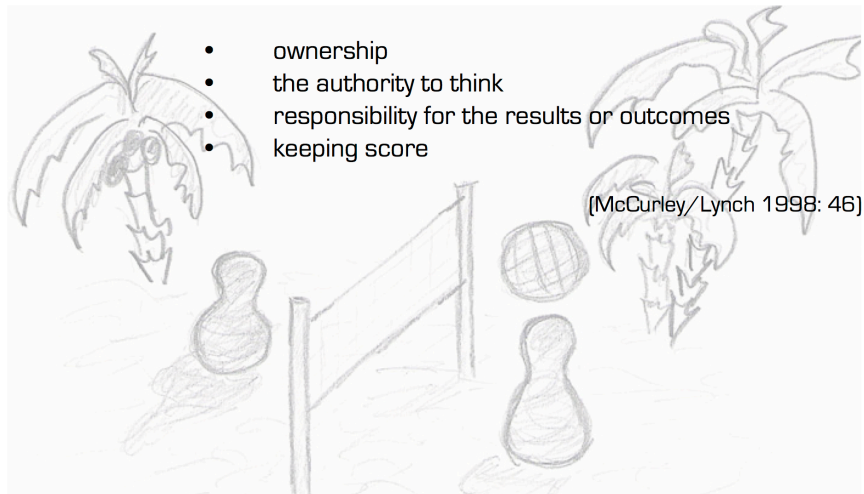
Ein besonderes Merkmal der volunteer-management-Philosophie von McCurley/Lynch⁴² ist die Betonung der spielerischen Komponente von Freiwilligenjobs. Nach Auffassung von McCurley und Lynch wird die Bedeutung einer motivierenden Ausgestaltung der Tätigkeiten häufig unterschätzt (McCurley/Lynch 1998: 45). Immer wieder fänden sich langweilige oder unbefriedigende Tätigkeiten im Angebot, oder die Freiwilligen würden „missbraucht“, diejenigen Aufgaben zu erledigen, die die Hauptamtlichen nicht machen wollen, die diesen lästig sind (McCurley/Lynch 1998: 45). Sie schlagen vor, dass sich Freiwilligenmanager_innen an den Prinzipien von Spieleerfinder_innen orientieren sollten (McCurley/Lynch 1998: 45), denn „Games are voluntary activities that are designed to be interesting, exciting and motivating.“ (McCurley/Lynch 1998: 45).

41. Siehe folgendes Zitat: „The purpose of the contract is to emphasise the seriousness of both the organisation and the volunteer in entering into a relationship, and is not intended to convey a sense of legal responsibility. Contracts work particularly well with young volunteers.“ (McCurley/Lynch 1998: 91).

42. Dieses Merkmal findet sich in der deutschen Adaption von Biedermann bzw. Kegel nicht explizit so wieder.

Abb. 15: Die spielerische Komponente im Freiwilligenmanagement

All games have four characteristics that work can also have but seldom does:



Quelle: Eigene Darstellung

Die Aufgaben(-beschreibungen) für Freiwillige in Nonprofit-Organisationen sollten sich daher durch die folgenden vier Merkmale (siehe auch [Abb. 15](#)) charakterisieren lassen, die auch für Spiele zutreffend sind und äußerst motivierend wirken. Die Hoffnung, die McCurley und Lynch damit verbinden, ist, dass „[g]ames are so motivating, in fact, that people will spend their time and money on expensive equipment and lessons in order to get better at them, something that is rarely true of work“ (McCurley/Lynch 1998: 45f.). Wichtigster Teil der Jobbeschreibung, die von der Freiwilligenmanager_in und eventuellen Hauptamtlichen, die mit dem /der Freiwilligen zusammenarbeiten werden, entwickelt worden ist, ist nach McCurley und Lynch die Formulierung des Zweckes, des zu erreichenden Resultates der Tätigkeit. Diese soll nach den beschriebenen 4 Merkmalen gestaltet werden. Die schriftliche Jobbeschreibung dient außerdem als Instrument der Supervision und Evaluation (McCurley/Lynch 1998: 50).

Mit **Ownership** wird die Identifikation der Freiwilligen mit ihrer Tätigkeit beschrieben. Es bezeichnet zum einen die Verantwortlichkeit der Freiwilligen für ihren Tätigkeitsbereich. Diese wird ihnen übertragen, zugestanden, zugetraut, und im weiteren wird auch ein Verantwortungsgefühl von den Freiwilligen erwartet und eingefordert. Ownership charakterisiert darüber hinaus aber auch die positive Anerkennung der individuellen Beiträge und Leistungen der Freiwilligen in ihrem Aufgabenbereich und deren öffentliche Zurechnung.

Als weiteres Schlüsselement gelten McCurley und Lynch grundsätzliche **Mitgestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten** der Freiwilligen zu den Themen der NPO und des Freiwilligenmanagements. Die Freiwilligen machen damit nicht nur die Arbeit, sondern spielen eine (gewisse) Rolle bei der Entscheidung, wie etwas getan wird. Die Einbringung der Freiwilligen ist akzeptiert oder gar erwünscht.

Volunteer managers may tend to resist allowing volunteers this authority.... This does not mean abdicating your responsibility for ensuring good results from volunteers. Obviously you can't afford to have all your volunteers doing whatever they think is best, and without guidance. You need to make sure that they are all working toward the achievement of a coordinated and agreed set of goals. What you can do, however, is involve them in the planning and deciding process **so that they do feel a sense of authority over how their job is done.** (McCurley/Lynch 1998: 47f; Hervorhebung C.M.)

Resultierend aus der Verantwortungsübernahme des Punktes „ownership“ wird von den Freiwilligen auch erwartet, **Verantwortung** für Ergebnisse ihrer freiwilligen Tätigkeiten zu übernehmen. Darüber hinausgehend treten McCurley und Lynch dafür ein, dass die freiwillige Tätigkeit vorher vereinbarte Ziele und Ergebnisse produziert. In ihren Augen ist es Aufgabe der Freiwilligenmanager_innen, sicherzustellen, dass die Freiwilligen verantwortlich dafür sind, „...achieving specific results, rather than simply performing a set of activities“ (vgl. ebd.: 48). Sie kritisieren, dass die meisten Tätigkeitsbeschreibungen in der Freiwilligenarbeit nicht mit Blick auf Ergebnisse formuliert werden, sondern lediglich Aktivitäten beschreiben. Dadurch verliere der/die Freiwillige die erforderlichen Ergebnisse aus den Augen, die Tätigkeit sei von einer mangelnden Qualität und der/die Freiwillige werde gelangweilt (vgl. ebd.).

Der Wettbewerb der Freiwilligen untereinander und die Vergleichbarkeit der Tätigkeiten der einzelnen Freiwilligen über einen Zeitraum ist das vierte wichtige Element bei der Schaffung einer Tätigkeitsbeschreibung für Freiwillige. Die Messbarkeit der Tätigkeit der Einzelnen, die Entwicklung hin zu besseren oder schlechteren Ergebnissen sollen laut McCurley und Lynch dafür sorgen, dass die Freiwilligen nicht Gefahr laufen, sich zu langweilen, sondern angespornt werden und Wettbewerb zwischen den Freiwilligen möglich

wird. Die Messung von Resultaten, Leistungsergebnissen und deren Sichtbarmachung sollen sie motivieren, kreativer machen und im Falle des Mißlingens ermutigen, neue, effektivere Vorgehensweisen zu wählen (ebd.: 50).

McCurley und Lynch fordern, dass alle Freiwilligenmanager_innen sich intensiv überlegen sollten, wie sie die Entwicklung und die Arbeitsleistung ihrer Freiwilligen messen und darstellen. Sie bemängeln, dass viele Freiwilligenmanager_innen davor zurückscheuen, überhaupt Arbeitsleistungen zu messen, oder auch die falschen Sachen messen. Maßgrößen wie Anzahl der Stunden oder Klientenkontakte liessen keine Rückschlüsse auf erfolgreiche Arbeit der Freiwilligen zu:

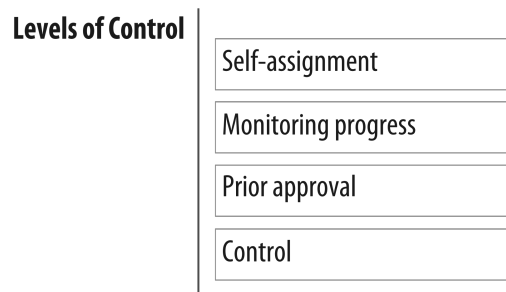
These measures tend to lack any real meaning because they do not tell us whether the volunteer is accomplishing anything of value. They do not measure whether the result is being achieved. (ebd.)

Damit wird auch die Sichtweise auf Wert der Tätigkeit von Freiwilligen überdeutlich. Es soll ein Wert für die Organisation sein, nicht für die Freiwillige selbst. Die Messbarkeit und Zahlenförmigkeit des Engagements, die sich auch im deutschen Freiwilligenmanagement wieder findet, liegt hierin begründet.

Levels of Control

McCurley und Lynch unterscheiden vier mögliche Grade von Kontrolle, die Freiwilligenmanager_innen gegenüber Freiwilligen ausüben können (s. [Abb. 16](#)).

Abb. 16: Stufen der Kontrolle



Quelle: Eigene Darstellung

„Self-assignment“ bezeichnet die eigenverantwortliche Tätigkeit von Freiwilligen. Dabei liegt die Kontrolle der Tätigkeit bei den Freiwilligen selbst, nicht jedoch bei der Freiwilligenmanager_in. McCurley und Lynch sehen diesen selbständigen, eigenverantwortlichen Einsatz ohne Rückkopplung und Supervision mit den Hauptamtlichen als höchst problematisch, gar als bedrohlich an:

This type of complete volunteer control rightly sends shivers of anxiety up the spine of most managers. The supervisor has no guarantee that the volunteer did the right things or indeed did anything at all. (McCurley/Lynch 1998: 112)

Sie empfehlen daher einen geringeren Grad an „volunteer control“ und eine stärkere Kontrolle durch die Freiwilligenmanager_innen oder Supervisor_innen (vgl. McCurley/Lynch 1998: 112). Je nach Einschätzung der Fähigkeiten der Freiwilligen kann der Fortschritt der Freiwilligentätigkeiten in kleineren oder größeren Abständen überwacht werden („monitoring progress“) oder die Freiwillige darf nur nach Einholung des Einverständnisses bei Hauptamtlichen („prior approval“) tätig werden. Bei ersterem liegt die Entscheidungsbefugnis in der Hauptsache bei der Freiwilligen. Diese ist jedoch verpflichtet, mündlich oder schriftlich dem Supervisor zu berichten, was sie getan hat: „This gives the supervisor a bit more assurance that things will be done properly“(McCurley/Lynch 1998: 113). Bei großem Vertrauen von Seiten der Freiwilligenmanager_in ist die Überprüfung der Arbeitsfortschritte nur einmal monatlich notwendig, bei starker Besorgnis auch mehrmals während eines Arbeitstages (McCurley/Lynch 1998: 113).

Die Option der vollständigen Kontrolle der Tätigkeiten der Freiwilligen („control“) mit der Folge, dass die Freiwillige gar nichts mehr eigenständig entscheidet und nur noch Weisungen ausführt, wird von McCurley und Lynch (ähnlich) problematisiert wie die Verortung der Selbst-Kontrolle („self-assignment“) bei den Freiwilligen. Sie raten davon ab, da es mehr Arbeit für die Freiwilligenmanager_innen bedeutet und die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Freiwilligen unterbindet: „Good ideas for improving services will seldom surface if the volunteer is not expected to think“ (McCurley/Lynch 1998: 114). Bei neuen Freiwilligen kann diese Kontrolle jedoch angebracht sein und unterstreicht damit das Verständnis von diesen vier Kontrollstufen als Stufen einer Leiter, entlang derer die Freiwillige befördert werden können.

As the volunteer progresses up the control scale, the amount of time you have to spend managing them decreases. Level four people take the most time because you have to do all the thinking, tell them what to do, and then check their progress. Level three people take less time because they do the thinking, they tell you what they intend to do, and then you check the progress. At level two, you simply check the progress. (McCurley/Lynch 1998: 114)

McCurley und Lynch warnen jedoch auch vor Stufe 1, self assignment. Zwar seien die selbständigen Freiwilligen sehr zeitsparend (McCurley/Lynch 1998: 114), doch würden die offensichtlichen Gefahren überwiegen. Als Gefahr klassifizieren McCurley und Lynch zum einen, dass die Freiwilligen zur Auffassung kommen könnten, die Freiwilligenmanager_innen seien nicht an ihrer Arbeit interessiert und würden sich infolgedessen nicht wertgeschätzt fühlen und aussteigen. Die zweite Gefahr sei, dass die Selbständigkeit eine zu lose Bindung zur fraglichen NPO mit sich bringt, was wiederum die Freiwilligen mit einem Mangel eines „sense of belonging“ versähe (McCurley/Lynch 1998: 114).

Wirklich schwerwiegend ist für McCurley und Lynch die dritte „Gefahr“ der Unplanbarkeit und der möglichen Unzuverlässigkeit von Freiwilligen:

And of course, there is always the possibility that even the most trusted and proven volunteer might create a disaster that at level one strikes without warning. (McCurley/Lynch 1998: 114)

Mit einer solchen Einstellung zementiert das von McCurley und Lynch verbreitete Freiwilligenmanagement das Misstrauen gegenüber Freiwilligen und institutionalisiert eine Kultur der Kontrolle. Ziel ist nicht, die Freiwilligen zu einem Teil der Organisation zu machen und sie sich so stark wie möglich mitverantwortlich fühlen zu lassen, damit es im Falle des Fehlers auch ihr Desaster ist.

Empowerment und Autonomie

Empowerment und Autonomie sind weitere Zielsetzungen des systematischen Freiwilligenmanagements von McCurley und Lynch. Absicht ist es, durch eine Erhöhung von Gestaltungs- und Entscheidungsbefug-

nissen die Freiwilligen in die Lage zu versetzen, ihr freiwilliges Engagement selbstständiger und eigenverantwortlicher durchzuführen:

By empowering volunteers, we mean making them more autonomous, more capable of independent action. The wisdom of this approach is that it is easier to get good results from empowered people than from people who are dependent. You can do this by giving them authority to decide, within limits, how they will go about achieving the results for which they are responsible. (McCurley/Lynch 1998: 112)

Das hier, bei McCurley und Lynch dargelegte Verständnis von Autonomie und Empowerment ist ein instrumentelles, kein emanzipatives. Empowerment erfolgt, um bessere Ergebnisse aus der Arbeit dieser Menschen zu erhalten, wie im zweiten Satz deutlich wird, nicht, um die Freiwilligen zu einem einflussberechtigten und mitgestaltenden Teil der Organisation zu machen. Die Nonprofit-Organisation selbst wird nicht als die Summe ihrer Teile oder als Ergebnis der Handlungen ihrer Angehörigen verstanden. Angehörige der NPO, denen Beeinflussung zugestanden wird und erlaubt ist, sind klar hierarchisiert und bestehen meist aus Geschäftsführung und leitenden Angestellten.

Die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen erfolgt durch eine Erlaubnis, die den Freiwilligen durch die Freiwilligenmanager_innen gegeben wird. Diese können die Entscheidung auch wieder rückgängig machen.

In such a relationship, the manager becomes a source of help for the volunteer rather than a controller. This not only feels better for the volunteer but allows the manager to spend less time making decisions about the volunteer's work and more time to think about overall strategy. (McCurley/Lynch 1998: 112)

Das über allem stehende Ziel sind „gute Ergebnisse“ und weniger Arbeitsaufwand für die Freiwilligenmanager_innen bei gleichbleibendem Einsatz.

Partizipation

Partizipation findet sich bei McCurley und Lynch lediglich im Kontext von Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung der freiwilligen

Tätigkeiten. Unklar ist allerdings, was der Gegenpart von „aktiver Partizipation“ sein könnte, den McCurley und Lynch hier implizieren:

In groups larger than six or seven, the manager will find it easier to increase active participation by having small groups of volunteers meet to discuss these questions and then report their conclusions to the whole group. With the data generated in response to these questions, the manager brings the group to focus by asking questions such as:

- based on all this, what should we be trying to accomplish?

- what should our goals be for the forthcoming period?

(McCurley/Lynch 1998: 117)

Es erfährt damit ebenso wie Empowerment und Autonomie eine Umwidmung von einem emazipativen Instrument zu einer Managementtechnik.

Rolle der Freiwilligenmanager_in

In diesem von Grund auf erneuerten Ansatz ist Freiwilligenarbeit ein Produkt, das mit der richtigen Verpackung verkauft werden muss. Die Rolle der Freiwilligenmanager_innen stellt sich dementsprechend auch als diffizil auszugestaltende Tätigkeit dar.⁴³ Der „Trick“ beim Freiwilligenmanagement ist, die freiwillige Tätigkeit richtig zu verkaufen. Wie McCurley und Lynch es auf den Punkt bringen, geht es nicht darum, Leute zu einer Tätigkeit zu überreden, die sie nicht machen wollen, sondern sie davon zu überzeugen, dass sie dabei etwas tun können, was sie immer schon machen wollten (McCurley/Lynch 1998: 57).

Vordringlichste Aufgabe der Freiwilligenmanager_in ist neben dem Verpacken und Anpreisen der Tätigkeit, die Auswahl geeigneter Freiwilliger:

The Volunteer Coordinator helps top management identify necessary expertise that will help the project succeed, and works with paid staff to design volunteer jobs to meet those needs. They plan and coordinate a recruitment effort to find people who will find such work fulfilling enough to devote their leisure time

43. „Effective volunteer management is simple in theory, but subtle in operation. It has all the complexities of basic personnel management – job development, interviewing, supervision, evaluation of performance, recognition and reward. It also has complexities all of its own.“(McCurley/Lynch 1998: 34)

doing it, assist in the screening, interviewing, and selection processes.... (McCurley/Lynch 1998: 20)

Die Hauptaufgabe der „modernen“ Freiwilligenmanager_innen wird allerdings nicht darin gesehen, direkt mit Freiwilligen zusammen zu arbeiten, sondern die Verankerung der freiwilligen Arbeit in der Organisation zu gewährleisten. Zum einen durch die Kommunikation mit der Geschäftsführung der NPO, zum anderen durch die Betreuung der Zusammenarbeit zwischen den Haupt- und Ehrenamtlichen in den einzelnen Bereichen der NPO.

Effective organisations are involving volunteers in ever more significant roles. Volunteers, drawn from all walks of life and with all manners of skills, will be involved as equal partners with staff in pursuing the organisation's goals.

(When staff plan new efforts, they will identify needs for expertise and plan to involve volunteers to meet them. In order to accomplish this, top management must give more status, support, and resources to the volunteer programme manager. (McCurley/Lynch 1998: 21)

Hier schnitzen McCurley und Lynch die Rolle der Freiwilligen als professionelle Partner_innen der Hauptamtlichen auf Augenhöhe. Diese Idee hat sich nicht übertragen. Allerdings ist es nicht ihre Absicht, dass Freiwillige professionell und qualifiziert werden durch das Ehrenamt, sondern bereits in diesem Zustand ihr Engagement beginnen. Hintergedanke ist, bessere und qualifiziertere Freiwillige erreichen zu können, dies besonders durch geeignetes und ansprechendes Freiwilligenmanagement.

Freiwilligenmanagement in Deutschland

In Deutschland ist Freiwilligenmanagement vor allen Dingen im Bereich der größeren Sozialverbände und Umweltverbände inzwischen – mit zum Teil sehr unterschiedlichen Bezeichnungen – etabliert.⁴⁴ Auch Freiwilligenagenturen nutzen Freiwilligenmanagement, zum Teil wird es auch im kirchlichen Bereich und in Einpunkt-Organisationen angewendet. Weniger üblich ist Freiwilligenmanagement im politischen

44. Es existieren allerdings keine Zahlen, in welchem Umfang und in welchen Bereichen Freiwilligenmanagement eingesetzt wird. Eine BMFSFJ Erhebung, die auch den Bestand überprüfen will, wird gerade durchgeführt: Vgl. Forschungsstand in der Einleitung.

Bereich und in der Selbsthilfe.⁴⁵ Im deutschsprachigen Raum existieren verschiedene Ausbildungen/Weiterbildungen/Lehrgänge zum Freiwilligenmanagement. Am weitesten verbreitet sind die von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED). Zwischen 1998 und 2012 wurden durch die Akademie für Ehrenamtlichkeit nach eigenen Angaben ca. 1900 Freiwilligen-Manager_innen und -Koordinator_innen ausgebildet ([Akademie für Ehrenamtlichkeit 2013](#)).

Institutionen des Freiwilligenmanagements

Die Auseinandersetzung mit Freiwilligenmanagement in dieser Arbeit beschränkt sich auf McCurley/Lynch sowie die Schriften der Autor_innen der Akademie für Ehrenamtlichkeit (Reifenhäuser, Hoffmann, Biedermann, Kegel), da diese die Grundlagen für die Tätigkeiten der Freiwilligenmanagement-Praxis in Deutschland bilden. Darüber hinaus gibt es häufig interne Ausbildungen zu Ehrenamtsmanagement, Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination von Kirchen, großen Umweltorganisationen, parteinahen Stiftungen und Verbänden und vom Paritätischen Wohlfahrtsverband, die meist thematisch/inhaltlich stärker akzentuiert sind. Die Ausbildungen – und damit auch die Lehrgänge der Akademie für Ehrenamtlichkeit – sind alle sehr ähnlich in Aufbau und Schwerpunktsetzung. Sie basieren direkt oder indirekt (bewusst oder unbewusst) auf dem Grundlagenwerk von McCurley/Lynch (1989, 2012). Die deutsche Übersetzung und Adaption wurde durch die Akademie für Ehrenamtlichkeit vorgenommen, zunächst durch Biedermann (1998) „Freiwilligenarbeit koordinieren – Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien“, inzwischen durch das überarbeitete Standardwerk „Freiwilligen-Management“ (Reifenhäuser et al. 2009, 2012) der Akademie für Ehrenamtlichkeit. Vor allen Dingen für den sozialen Bereich fassen die Freiwilligenmanagement- und Freiwilligenkoordinationsausbildungen direkt auf dieser Grundlagenliteratur aus den 90er Jahren, beispielhaft am Toolbuch der Paritätischen Akademie (2007) zu sehen. Für andere Engagement-Bereiche wurden die Ausbildungen teilweise den struktu-

45. Im gewerkschaftlichen Bereich ist Freiwilligenmanagement kein Thema, hier geht es vorrangig um Organizing. Dies ist eine Methode, die durch aufsuchende Aktivierung versucht, Beschäftigte zu Mitgliedern zu machen und zu eigener Aktivität anzuleiten. Zu einer Vertiefung des Themas vgl. die Literatursammlung der Gewerkschaft [ver.di](#).

rellen Besonderheiten der einzelnen Segmente angepasst,⁴⁶ die Handbücher beeinflussen sich jedoch naturgemäß untereinander.

Im Großen und Ganzen verwenden jedoch alle Engagement-Bereiche ähnliche Methoden und Modelle und unterscheiden sich nur in Tendenzen, bzw. sie richten sich an unterschiedliche Zielgruppen oder unterschiedliche Sektoren der NPO-Landschaft. Da werden dann die Beispiele und die Sprache angepasst, ob es um das Management der Freiwilligen im Denkmalschutz, in Nationalparks oder in Bibliotheken geht. In der theoretischen Ausrichtung, in ihren Grundaussagen sind die Curricula weitestgehend vergleichbar, unabhängig davon, an welche Zielgruppe von Freiwilligen sie sich richten und ob sie sich Ehrenamtsmanagement, Freiwilligenkoordination oder Freiwilligenmanagement nennen.

Die Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) ist nach eigener Aussage „das bundesweite Kompetenzzentrum für angewandtes und strategisches Freiwilligenmanagement“⁴⁷. Dort werden seit 1994 ehrenamtlich und hauptamtlich Aktive in Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination ausgebildet. Die AfED stellt in ihrer Selbstdarstellung explizit einen Bezug zwischen der Anwendung von Freiwilligenmanagement zur Entwicklung von Bürgergesellschaft und Förderung von bürgerschaftlichem Engagement her ([AfED 2014](#)). Das „Prozess-Modell des Freiwilligenmanagements“ (Reifenhäuser et al. 2009:66) der AfED basiert direkt auf den Komponenten des Volunteer Management-Konzeptes von McCurley/Lynch (1994, 1998), welches für den Umgang mit Freiwilligen in der sozialen Arbeit in den USA und später in Großbritannien entwickelt wurde. Biedermann (1997) war die erste, die Freiwilligenmanagement in Deutschland beschrieb und die in Großbritannien bereits verbreitete Methode für den deutschen Ausbildungsmarkt und die Anwendung durch die AfED adaptierte. Des Weiteren nimmt das „strategische Freiwilligenmanagement“ der AfED nach eigenen Aussagen (vgl. Kegel 2009: 63) Anleihen bei den Zyklen der Organisationsentwicklung von „normalen“ Organisationen,⁴⁸ die die AfED bei French/Bell (1994) findet und orientiert sich zudem am Freiburger-Management-Modell für Nonprofit-Organisationen.⁴⁹

46. Vgl. zum Beispiel Freiwilligenkoordination im Natur- und Umweltschutz (Stiftung MITARBEIT, DNR, NABU, BUND), Ehrenamt im Sport (Deutscher Olympischer Sportbund), Freiwilligenarbeit in Bibliotheken (Verband der Bibliotheken NRW).

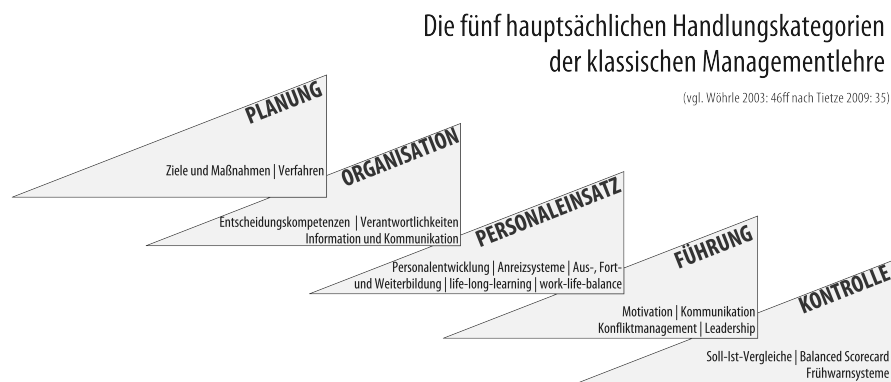
47. Selbstdarstellung der Akademie für Ehrenamtlichkeit ([AfED 2014](#))

48. d.h. Unternehmen

49. Kegel schreibt, dass ihm nur „genau ein Managementmodell bekannt [sei], das die

Das Freiburger-Management-Modell für Nonprofit-Organisationen von Schwarz et al. (2002) ist eins der Werke, die aus der Betriebswirtschaftslehre kommend versuchen, die Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen zu berücksichtigen und trotzdem eine Betriebswirtschaftslehre für diese Organisationen zu modellieren (vgl. Kapitel 2.4.3). Die verschiedenen Management-Konzepte, die für die Anwendung in der Sozialwirtschaft angewendet wurden, wie das St. Galler Modell, oder eben das Freiwilligenmanagement von McCurley und Lynch bzw. das Freiburger-Management-Modell, sind aus der Betriebswirtschaft abgeleitet. Gemeinsam ist diesen Konzepten, die Betriebswirtschaftslehre auf Nonprofit-Organisationen anwenden, dass sie die fünf hauptsächlichen Handlungskategorien aus der klassischen Managementlehre auf den NPO Bereich übertragen (vgl. Wöhrle 2003: 46ff.).

Abb. 17: Handlungskategorien der klassischen Managementlehre



Nach Wöhrle (2003) gibt es zwei wesentliche Hauptansätze im Managementverständnis. Zum einen geht Management wie hier dargestellt in objektbezogenen Einzelfunktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle, Führung, Personaleinsatz auf und ist unpersönlich und austauschbar, zum anderen setzt Management auf die Manager_innen und ist damit auf personale Führung ausgerichtet (vgl. Tietze 2009: 15). Insofern beschäftigt sich das Freiburger Management Modell zwar mit Ehrenamtlichen bzw. „Milizern“ und „Freiwilligen Helfern“ als Strukturbesonderheit von Nonprofit-Organisationen. Die Aufgaben und

Freiwilligenarbeit in das Management bezahlter Arbeit (in NPO) modellhaft mit einbezieht“ und zwar das “Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen““ (Kegel 2009: 58), aber er geht nicht weiter darauf ein, inwieweit die AfED sich mit ihrem Modell darauf bezieht, sich daraus speist/inspiriert. Jähner, ein Mitarbeiter der AfED, schreibt allerdings in einem Blog, dass sich das Verständnis der AfED von Freiwilligenmanagement auf dem Freiburger-Management-Modell gründe (<http://blog.nonprofits-vernetzt.de/index.php/freiwilligenmanagement-in-nonprofits-einbeitrag-zur-burgerschaftlichkeit-des-dritten-sektors/#comment-5604>).]

Funktionen, die Führungspersonen in NPO und dementsprechend auch die Freiwilligenmanager_innen wahrzunehmen haben, stehen jedoch im Vordergrund und orientieren sich an der klassischen BWL. Schwarz bezieht sich hier vor allem auf die Aufgaben und Funktionen, die Führungspersonen in NPO und dementsprechend auch die Freiwilligenmanager_innen wahrzunehmen haben. Dies wird auch in der Übersicht von Kaltenbrunner (2010: 214) deutlich:

- Ziele setzen und deren Realisierung planen, in Gang setzen und kontrollieren;
- Leistungen bestimmen, gestalten und diese nach außen abgeben;
- Strukturen gestalten, Aufgaben und Kompetenzen verteilen und die Zusammenarbeit der Einheiten gewährleisten und koordinieren;
- Problemlösungsverantwortung wahrnehmen
- Ressourcen aus der Umwelt beschaffen und sie in arbeitsteiligen Prozessen zu optimaler Wirkung zusammenfügen (organisieren, planmäßig einsetzen);
- Verantwortung für das Überleben und die Weiterentwicklung des NPO-Systems übernehmen (vgl. Schwarz 2005: 36, 43)

Die Grundhaltung des Freiburger Management Modells ist so gleichsam mit einem Blick für die Besonderheiten ausgestattet und dann doch aber eben auch limitiert. Denn der entscheidende Punkt, in dem sich Profit- und Nonprofit-Organisationen unterscheiden, ist nicht nur die Profit- bzw. Nonprofit-Orientierung.

Da jedoch Profit- und Nonprofit-Organisationen nur in grundsätzlichen Eigenschaften gleich, in anderen aber ungleich sind, so sind der Übertragbarkeit von Erkenntnissen der (Profit-)Management-Lehre auf Nonprofits offenbar Grenzen gesetzt. Deshalb ist die Management-Lehre von Nonprofit-Organisationen als besondere Betriebswirtschaftslehre zu konzipieren. (Schwarz et al. 2002: 32)

Die Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen werden dann jedoch aus der Perspektive der BWL betrachtet und so kommt es zu Einschätzungen und „Überstülpungen“ (Wex 2003), die die Eigenheiten von Nonprofit-Organisationen problematisieren. Nach Maelicke (2008: 923ff nach Tietze 2009: 33) muss so zum Beispiel beim Management von NPO besonderes Augenmerk auf Probleme der Messung von fachlicher Effektivität und betriebswirtschaftlicher Effizienz gerichtet

werden. Dies ist aber möglicherweise kein Prinzip, welches den Umgang mit Freiwilligen strukturieren sollte. Wenn, wie im Freiburger Management-Modell, die Ehrenamtlichen unter „Ressourcen-Management“ abgehandelt werden, wird klar, dass sich mit einem solchen betriebswirtschaftlich begründeten Modell die Einbeziehung der Perspektive der Freiwilligen nicht auf Augenhöhe realisieren lässt. Beyes und Jäger (2005a: 18) attestieren solchen Betrachtungen von NPO, die aus der Managementforschung herrühren, eine zu starke Bezugnahme auf profitorientierte Organisationen. Dadurch manifestierten sich auch in der Betrachtung von Nonprofit-Organisationen traditionelle marktwirtschaftliche Denkmuster, wo eine unvereinbarere oder differenzorientierte (Wex 2003, 2004a, 2004b) Herangehensweise angebracht wäre.

Kegel von der AfED beschreibt auf Grundlage der klassischen Managementlehre von Profit-Organisationen (Hopfenbeck 1991 nach Kegel 2009) die Funktionen und den Aufgabenbereich von Manager_innen (Leitung, Lenkung, Steuerung, siehe oben) und kommt zu dem Schluss, dass Manager_innen auch in Nonprofit-Organisationen alle diese Aufgaben zu erfüllen haben (Kegel 2009: 51). Kegel beschreibt die Rolle von Managern wie folgt:

- „sie müssen die Lage ihrer Organisation beurteilen in Bezug auf die Gesamtsituation,
- diese Situationen müssen transparent gemacht und verdeutlicht werden, situativ entstandene Probleme müssen analysiert werden,
- Ziele entwickelt und bestimmt werden, Entscheidungen vorbedacht, beraten und getroffen werden, Problemlösungen unterschiedlichster Art vorgedacht und in einer Aufgabenteilung delegiert werden,
- Abläufe und Tätigkeiten müssen geplant und organisiert, Leistungen/Zielerfüllungen und Kosten kontrolliert, Qualität erfüllt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt werden - und viele andere Aufgaben mehr.
- All diese Managementaufgaben müssen auch von Managern aus Organisationen des Dritten Sektors erfüllt werden, sie gelten auch für die Arbeit von NPO.“ (Kegel 2009: 51)

Grundlage des Freiwilligenmanagements, wie es in der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland ausgebildet wird, ist demnach eine wirtschaftswissenschaftliche Organisationsentwicklungsstrategie für

andere, profit-orientierte Organisationen, die durch die AfED auf Nonprofit-Organisationen mit Freiwilligen übertragen wird.

Exkurs: Die Marke „Freiwilligenmanagement“

Anschliessend an die Managementmodelle umfasst Freiwilligenmanagement in der Definition der AfED die „Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. Freiwilligenarbeit in einer Organisation“ (Reifenhäuser et al. 2009: 59). Die folgende Abbildung zeigt diese Definition von Freiwilligenmanagement in einer Darstellung der Hauptausbildungsorganisation Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.

Abb. 18: Die Wortmarke Freiwilligenmanagement

Freiwilligenmanagement® ist die
Planung, Organisation, Koordination, Aus- und Bewertung
von Freiwilligkeit in einer Organisation

"Freiwilligenmanagement" ist eine Wortmarke der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.)
www.ehrenamt.de; weitere Information erhalten Sie unter: akademie@ehrenamt.de

©Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, Berlin 2006

Besonders auffällig daran ist die Registrierung des Begriffes „Freiwilligenmanagement“ als Wortmarke. In der Erklärung im Kleingedruckten steht dazu „Freiwilligenmanagement‘ ist eine Wortmarke der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.) www.ehrenamt.de; weitere Informationen erhalten Sie unter akademie@ehrenamt.de“. Die Eintragung des Begriffes als Wortmarke patentierte die Methode Freiwilligenmanagement und sicherte der Akademie für Ehrenamtlichkeit von 2000-2010 die Rechte an jeglicher Verwendung. Laut [Wikipedia \(2014d\)](#) muss eine Wortmarke für die von der Marke erfassten Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens eine konkrete Eignung gegenüber denen anderer Unternehmen besitzen, um als Unterscheidungsmittel zu gelten. Diese Unterscheidungskraft fehlt etwa bei rein beschreibenden Worten. Freiwilligenmanagement war daher bis 2010 kein rein beschreibendes Wort, sondern eine konkrete Ware/Dienstleistung im Bereich Erziehung und Datenverarbeitung, die von der Akademie für Ehrenamtlichkeit angeboten wurde (vgl. hierzu die [Registrierung des Deutschen Patent und Markenamtes](#) o.J.).

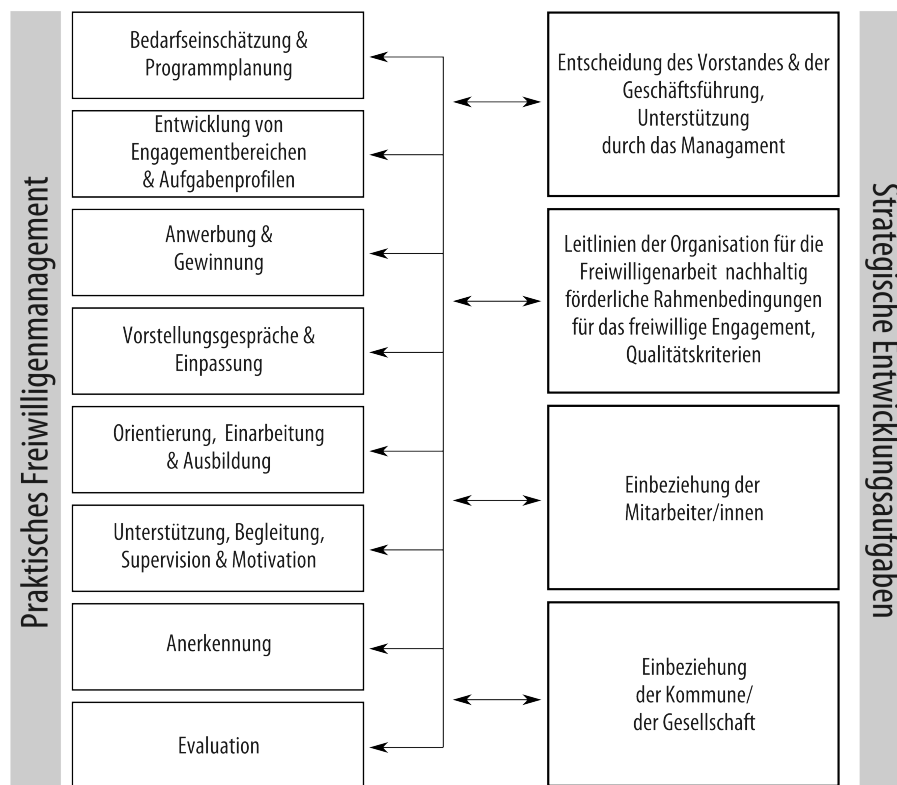
Mit der Eintragung der Marke Freiwilligenmanagement besaß die AfED von 2000-2010 das alleinige Recht, die betreffende Kennzeichnung zu verwenden. Dadurch konnte die AfED grundsätzlich von allen anderen, die „Freiwilligenmanagement“ als Wort ohne Kennzeichnung Freiwilligenmanagement® gebrauchen, fordern, dies zu unterlassen, Schadensersatz verlangen oder Lizenzgebühren verlangen (vgl. auch Kegel 2002: 92). Angesichts der Häufung des Wortes in dieser Arbeit bin ich froh, dass der Markenschutz 2010 nicht verlängert wurde.

Immer wieder werden gebräuchliche Begriffe durch eine Markenmeldung geschützt und so der Nutzung durch die Allgemeinheit entzogen. Die AfED gibt als Grund für die Patentierung das Bestreben an, „bestimmte Qualitätsaspekte einerseits im Freiwilligenmanagement und andererseits in Qualifizierungsangeboten für das Freiwilligenmanagement zu etablieren“ (Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland 2010: 5) Mittlerweile hätten sich diese Qualitätsaspekte jedoch als Standards bundesweit sowohl in der Berufstätigkeit Freiwilligenmanagement als auch in den unterschiedlichen Qualifizierungsangeboten auch anderer Anbieter durchgesetzt und deshalb wurde seitens der AfED auf eine Verlängerung des Begriffsschutzes seit 2010 verzichtet. (vgl. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland 2010: 5). Meines Erachtens hat der Schutz des Begriffes Freiwilligenmanagement zu einem undurchsichtigen Nebeneinanderher in Ausbildung, Fort- und Weiterbildung geführt. Durch die einseitige Reservierung des Begriffes über 10 Jahre einzig für Ausbildungen, die von der AfED durchgeführt wurden, wurde meiner Einschätzung nach die Herausbildung eines gemeinsamen Berufsbildes stark beeinträchtigt. Gleichzeitig zeigt nichts so deutlich den betriebswirtschaftlichen Ursprung der Idee des Freiwilligenmanagements und die Verortung der AfED, wie diese Registrierung der Wortmarke „Freiwilligenmanagement“ beim Patentamt: Das ist keine Absichtserklärung für Förderung von Bürgergesellschaft.

Zu den einzelnen Phasen des FWM nach der AfED

Im Folgenden betrachte ich den Prozessablauf des Freiwilligenmanagements nach der AfED im Einzelnen und versuche, nähere Erläuterungen zu den einzelnen Phasen zu machen (s. [Abb. 19](#)).

Abb. 19: Freiwilligenmanagement nach der AfED
Idealtypischer Prozessverlauf



Quelle: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (2004) (Hrsg.): Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management, Berlin, S.6

Die folgende Darstellung des Freiwilligenmanagement-Prozesses orientiert sich an Biedermann (2002: 79ff.) und Kegel (2002: 89ff.). Sie gliedert sich in 8 Hauptelemente, durch die der Bedarf an Freiwilligen bestimmt wird, die „idealen“ Freiwilligen identifiziert werden und eine Motivationsstruktur, die die Freiwilligen unterstützt, aufgebaut wird (vgl. Stricker 2005: 10).

Bedarfseinschätzung und Programmplanung: Zuallererst muss der Bedarf an Freiwilligen geklärt sowie eine verbindliche Strategie definiert werden. Die Planung des Freiwilligenmanagementprogramm umfasst auch eine Einigung über die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen. Um Konflikten zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen vorzubeugen, sollten bereits zu diesem Zeitpunkt eine eindeutige Verteilung von Rolle und Kompetenzen erfolgen und Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen entwickelt werden (vgl. Monti 2009: 22).

Entwicklung von Engagementbereichen und Aufgabenprofilen: Verfügbare Engagementbereiche und freie Stellen für Freiwillige

müssen identifiziert und in konkrete Stellenbeschreibungen übersetzt werden. Hierbei sollte die Attraktivität für potenzielle Freiwillige berücksichtigt werden und gleichzeitig die Ziele der Organisation und die Befindlichkeiten der Hauptamtlichen Beachtung finden.

Anwerbung und Gewinnung: Auf Grundlage der Stellenbeschreibung findet dann die zielgruppenspezifische Rekrutierung neuer Freiwilliger statt. Hierzu wird mit Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit in zielgruppenspezifischen Medien für die neue Freiwilligenposition geworben. Dabei vermittelt die Ausschreibung eine klare Vorstellung von Umfang, Inhalt, aber auch von der damit verbundenen Sinnstiftung und dem Nutzen für die Organisation und die potentiellen Freiwilligen.

Vorstellungsgespräche und Einpassung: Das Erstgespräch hat die Funktion, auf gegenseitiger Basis die jeweiligen Erwartungen, Kompetenzen und Interessen abzugleichen und sich kennenzulernen. Die Freiwilligenmanager_in stellt Leitbild, Aufgaben und Einsatzmöglichkeiten (in) der Organisation vor und überprüft die Interessent_innen auf ihre Eignung. Ziel des „matching“-Prozesses ist es, im Hinblick auf eine befriedigende Zusammenarbeit eine Tätigkeit zu finden, bei der Aufgabe und Freiwilligenkompetenz zusammenpassen (vgl. Monti 2009: 23). Bei gegenseitiger Passung kommt es zu einer schriftlichen Vereinbarung über die Freiwilligentätigkeit, bei der Art, Umfang und auch besondere Bedingungen der Tätigkeit wie z.B. Ausbildungen oder Datenschutz festgeschrieben werden.

Orientierung, Einarbeitung und Ausbildung: In der Orientierungsphase wird die neue Freiwillige mit der Organisationskultur und den Arbeitsabläufen vertraut gemacht. Die Einarbeitung erfolgt meist nicht durch die Freiwilligenmanager_in, sondern durch Freiwillige oder Hauptamtliche, die im gleichen Tätigkeitsfeld aktiv sind. Nach einer angemessenen Zeitspanne wird die Einarbeitungsphase noch einmal mit der Freiwilligenmanager_in rekapituliert.

Unterstützung, Begleitung, Supervision und Motivation: In der täglichen Arbeit ist die Betreuung der Freiwilligen meist bei Hauptamtlichen angesiedelt, die inhaltlich mit den gleichen Tätigkeiten befasst sind wie die Freiwilligen. Durch die Möglichkeit der Teilnahme an Teamsitzungen sowie durch regelmäßige Gespräche mit den Freiwilligenmanager_innen (mindestens einmal jährlich) soll gesichert werden, dass die Freiwilligen ein regelmässiges Feedback zu ihrer

Arbeit erhalten und ihrerseits Kritik oder Anregungen vorbringen können (vgl. Monti 2009: 23).

Anerkennung: Durch ein systematisches Anerkennungssystem innerhalb der Organisation wird die Wertschätzung der Freiwilligen und ihrer Tätigkeiten gewährleistet und ihre Motivation gesichert. Wichtig ist, dass es unterschiedliche Formen der Anerkennung gibt, die adäquat eingesetzt werden.

Evaluation: Aus Gründen der Qualitätssicherung muss eine regelmäßige Evaluation Standard eines guten Freiwilligenmanagement-Prozesses sein. Dabei können sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben und zur Optimierung der Freiwilligenarbeit einer Nonprofit-Organisation genutzt werden

Tab. 4 stellt die 8 Phasen des „Prozess-Modells des Freiwilligenmanagements“ der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland dar und zeigt plakativ, wie sich die Benennung und Bewertung der acht Phasen alleine im Zeitraum von 2004 bis 2009 verändert hat. Es ist augenfällig, dass die AfED im Prozess-Modell von 2009 versucht, die Sprache weniger betriebswirtschaftlich wirken zu lassen. Aus dem „Bewerbungsgespräch“ (AfED 2004: 6 nach Stricker 2005: 12) oder Einstellungsinterview wurde die Formulierung „Vorstellungsgespräch“. Dies lässt mehr an eine Vorstellung beider Seiten in gegenseitigem Einvernehmen denken als an eine Einstellung der Freiwilligen durch die NPO. Auch aus dem Wort Stellenbeschreibung wird „Stellen“beschreibung, damit die Parallelen zur Berufswelt nicht zu sehr strapaziert werden. Gleichzeitig wird sich um ein weniger passives, objektives Bild der Freiwilligen bemüht, wie es noch 2004 zum Beispiel im Prozessabschnitt „Aufsicht“ sehr deutlich wurde. Auch wurden die Begrifflichkeiten attraktiver gestaltet, die Freiwilligen bekommen in der Übersicht von 2009 „Begleitung“, „Supervision“ und „Unterstützung“ statt „Aufsicht“. Aus der „Einführung und Einarbeitung“ wird „-Orientierung, Einarbeitung und Ausbildung“.

Tab. 4: Veränderung der Benennung der Prozessphasen des Freiwilligenmanagements

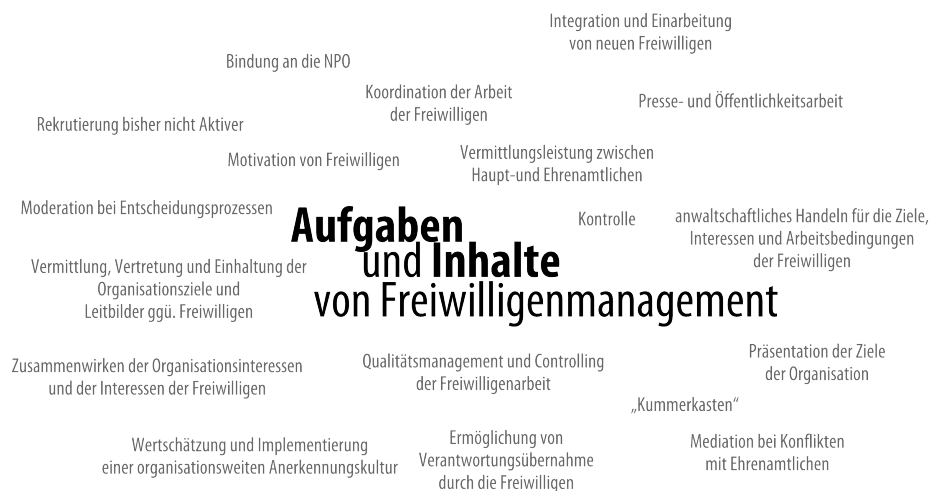
2004	2009
Bedarfseinschätzung und Programmplanung	Bedarfseinschätzung und Programmplanung
Aufgabenbereiche und Stellenbeschreibung	Aufgabenbereiche und „Stellen“beschreibung
Gewinnung	Anwerbung und Gewinnung

Einstellungsinterview und Passung/Eignung	Vorstellungsgespräch und Einpassung
Einführung und Einarbeitung	Orientierung, Einarbeitung und Ausbildung
Aufsicht und Motivation	Unterstützung, Begleitung, Supervision und Motivation
Anerkennung	Anerkennung
Evaluation	Evaluation
Mit Querschnittsaufgabe: Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern und Freiwilligen ermöglichen	

Zielsetzungen von FWM

Die beiden Modelle – der Volunteer Management Process nach McCurley und Lynch (s. Abb. 14) sowie das Prozess-Modell des Freiwilligenmanagements (s. Abb. 19) – gleichen sich in der Abfolge, Benennung und Ausgestaltung der Prozessschritte. Damit wird deutlich: Freiwilligenmanagement-, Freiwilligenkoordinations- und volunteer management-Theorien unterscheiden sich nur in Nuancen. Klassische, wiederkehrende Aufgaben, Inhalte und Ziele des Freiwilligenmanagements sind zusammenfassend in Abb. 20 dargestellt.

Abb. 20: Aufgaben, Inhalte und Ziele von Freiwilligenmanagement



Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassung des Freiwilligenmanagements (AfED)

Nach der AfED (vgl. Stricker 2005: 12) sollen die einzelnen Aufgabenbereiche des Freiwilligenmanagements die folgenden vier

grundlegenden Elemente widerspiegeln: Persönliches Verantwortungsgefühl, selbständiges Handeln, Ergebnisverantwortung und Messbarkeit. Anhand dieser Beschreibung wird deutlich, wie Freiwilligenmanagement auf die Entwicklung der Organisation und die reibungslose Einpassung der Freiwilligen in die NPO abzielt. Trotz der Absichtserklärung⁵⁰, Bürgerschaftliches Engagement fördern zu wollen, wird im ganzen Freiwilligenmanagement-Lehrbuch der AfED nicht ein Mal erwähnt, wie dies geschehen soll. Die Absichtserklärung bleibt wolkig und unspezifisch, wie ich exemplarisch in folgendem Zitat zeigen möchte:

Strategisches Management bedeutet hier: Die Ausrichtung der Organisation an übergeordneten, oberen Zielen und Zielvoraussetzungen zu orientieren - vor allem am Ziel der nachhaltigen Förderung des freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements in der und durch die Organisation. (Kegel 2009: 60).

Explicationen zu konkreten Möglichkeiten, durch Freiwilligenmanagement bürgerschaftliches Engagement zu fördern oder eine Auseinandersetzung, was in diesem Kontext „fördern“ über einen quantitativen Begriff hinausgehend heissen könnte, sucht man vergeblich. Die Bedeutung der Begriffe Engagementförderung und Bürgerschaftliches Engagement bleibt unausgesprochen, lässt sich mit dem füllen, was die jeweilige Leser_in darunter verstehen möchte. Das ist symptomatisch für den Umgang mit dem Begriff bürgerschaftliches Engagement; und widerspricht dem eigenen Anspruch der AfED. Dass auch bürgerschaftliches Engagement ein Teil der Eigenlogik und der Besonderheiten von NPO ist, wird in dieser pauschalen Perspektive zu wenig berücksichtigt. Die betriebswirtschaftliche Perspektive dominiert ganz klar und so werden alle in, die in NPO tätig sind, gleichsam als Angestellte betrachtet. Dadurch vereinnahmt das Freiwilligenmanagement der AfED die unterschiedlichen Tätigkeitsformen und kolonialisiert sie.

4.2.2. Kerne von Freiwilligenmanagement

Die Hauptanliegen des Freiwilligenmanagement sind Kosteneffektivität, Qualitätssicherung, Effizienz und Effektivität. Nach

50. Diese Absichtserklärung findet sich im [Selbstverständnis](#) auf der Website der AfED (2014), in Kegel (2010) und drückt sich durch die Mitgliedschaft der AfED im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement aus.

der Betrachtung der unterschiedlichen FWM-Theorien können darüber hinaus Bindung, Professionalität, Maßgrößen, reibungsloser Organisationsablauf, Strukturierung und Verwaltung des Einsatzes der Freiwilligen, Inwertsetzung/Monetarisierung, Wettbewerb, Personalisierung des Gemeinwohls, Anreize, Marktförmigkeit, Ressourcendenken, Freiwillige als (passive) Ressource, Überwachung, Kontrolle, Selbstkontrolle, Einbeziehung der Freiwilligen und Verantwortungsverlagerung als charakteristischen Elemente des Freiwilligenmanagements herausgearbeitet werden. Diese tauchen in den Theorien zwar nicht durchgängig, aber immer wieder als Leitmotive auf (s. Abb. 21). In diesem Unterkapitel beschäftige ich mich mit Qualitätssicherung, Wettbewerb, Ressourcenorientierung, Passivität und Inwertsetzung/Monetarisierung als charakteristischen Kernen von Freiwilligenmanagement.

Abb. 21: Charakteristische Elemente von Freiwilligenmanagement



Quelle: Eigene Darstellung

Qualitätssicherung

Qualitätssicherung durch Evaluation soll ein integrierter Bestandteil des Freiwilligenmanagement-Prozesses sein. Als ein weiteres Mittel der vielfach als Ziel genannten Qualitätssicherung wird zudem immer wieder die Auswahl geeigneter Freiwilliger genannt. Auftrag des Freiwilligenmanagements sei eine (Vor-)Selektion der Ehrenamtlichen im Sinne der Organisationskultur und aus Gründen der Qualitätssicherung. Dies findet sich ebenfalls prominent bei McCurley und Lynch, diese propagieren eine strikte Selektion geeigneter Freiwilliger als zentrale Aufgabe der Freiwilligenmanager_innen. Die Auswahlperspektive wird dabei durch die Bedürfnisse der Nonprofit-Organisa-

tion vorstrukturiert. Unter dem Motto "recruit the right volunteers" (McCurley/Lynch 1998: 57ff.) erklären sie, welche Problematiken durch „falsche“ Freiwillige für die NPO entstehen können, und schildern detailgenau, wie die „richtigen“ Freiwilligen ausgewählt werden können.

The recruitment process might be pictured as a 'funnel'. It is the process of identifying and separating from the entire universe of potential volunteers those who best fit the needs of the organisation and its work. (McCurley/Lynch 1998: 58).

Weniger explizit wird die Auswahl passender Freiwilliger als „Selektion“ hingegen bei in der deutschen Adaption von Freiwilligenmanagement benannt. Sie findet sich nur sehr abgeschwächt als „Matching-Prozess“ bei Reifenhäuser et al. (2009: 88). Letztere sprechen lediglich davon, dass im Erstgespräch abgeklärt werden muss, ob Interessent_innen und NPO zueinander passen und dass sich die Freiwilligenmanager_innen nicht scheuen sollen, Interessenten abzulehnen, wenn diese nicht zu den Werten und Zielen der Organisation passen (Reifenhäuser et al. 2009: 89).

Im folgenden Ausschnitt findet man eine Darstellung des Dilemmas, in dem sich die Nonprofit-Organisationen befinden. Einerseits sind sie zur Profilbildung auf Freiwillige angewiesen, andererseits setzen sie sich damit der Gefahr einer Qualitätsverschlechterung ihrer Leistungen aus:

Freiwilliges, unentgeltliches Handeln zugunsten des Gemeinwohls spielt sich in vielfältigen Organisationsformen ab. Im Dritten Sektor sind Vereine und große Verbände immer noch die Hauptorte, obgleich ein Strukturwandel stattfindet, durch den sich bürgerschaftliches Engagement neue, zum Teil informelle und sehr flach strukturierte Räume und Gestaltungsformen erobert. Dem gegenüber stehen die Wohlfahrtsverbände, die sich einerseits als Dienstleister verstehen und damit qualitätsorientiert arbeiten und für eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit sorgen wollen. Dabei können die ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer eine **Qualitätsverschlechterung** bedeuten, sind aber andererseits für die Profilbildung und -Erhaltung der Verbände notwendig. (Backhaus-Maul: 1998: 48f.; Hervorhebung C.M.)

Diese Qualitätsansprüche stehen auch im Konflikt mit dem angedachten Lernen von Selbstorganisation und der Ausprägung bürgerschaftlicher Kompetenz. Die Freiwilligen sollen in der Hauptsache funktionieren und nicht eigene Erfahrungen machen, die die Abläufe im Betrieb NPO beeinträchtigen.

Wettbewerbskomponente

Ungewohnt ist die starke Wettbewerbsbetonung von McCurley und Lynch, die vermutlich sowohl der ökonomischen Perspektive als auch der US-amerikanischen Kultur geschuldet ist:

The fourth critical element in good job design is to decide how to measure to what degree results are being achieved. If you don't do this, the statement of result will fail to have any motivating value, and it will be impossible for both volunteer and supervisor to know how well the volunteer is doing. (McCurley/Lynch 1998: 50)

Die Qualität wird gemessen, verglichen und „gesichert“ indem Maßzahlen in die Freiwilligenarbeit eingeführt werden. McCurley und Lynch unterstreichen, dass es nicht sinnvoll sei, nichtssagende Zahlen wie abgeleitete Stunden oder Anzahl der Kontakte zwischen Freiwilligen und Leistungsempfängern zu messen. Für sie liegt der Wert von Maßzahlen an ganz anderer Stelle. Der Wettbewerb in Form von plakativen Kennzahlen soll die Freiwilligen motivieren und als anspornender Leistungsanreiz wirken:

Measuring performance makes it possible to introduce an element of **competition**. It is possible to set targets, to encourage these targets to be surpassed, and even to set records. Records are tremendously motivating. (McCurley/Lynch 1998: 50, Hervorhebung C.M.)

Unter dem Aspekt der Qualität erhält damit auch eine deutliche Wettbewerbskomponente Einzug in die Beziehungen der Freiwilligen untereinander und innerhalb der Gesamt-NPO.

Kegel sieht den Nutzen von Kennzahlen auch in der öffentlichen Darstellung, bleibt jedoch unkonkret, inwiefern sich mit Zahlen wie abgeleiteten Engagementstunden der Stellenwert von Freiwilligenarbeit verdeutlichen lässt:

Alle diese evaluierten Ergebnisse können und müssen für Werbung und Lobbyarbeit genutzt werden. Konkrete Zahlen und Fakten dienen hervorragend dazu, den hohen Stellenwert der Freiwilligenarbeit zu untermauern. Sie beweisen, was das bürgerschaftliche Engagement ganz konkret „bringt“. (Kegel 2009: 74)

Was „bringt“ bürgerschaftliches Engagement ganz konkret? Die Zahlenförmigkeit und Meßbarkeit des Engagements wird installiert um der Schätzung eines monetären Wertes Ausdruck zu verleihen und Anreize für den Wettbewerb in der NPO zu setzen. Gleichzeitig erhält mit diesen Methoden des Freiwilligenmanagements ein neues Menschenbild Einzug in die Realität der Nonprofit-Organisationen, welches die Freiwilligen nach ihrem Wert für die Organisation bemisst. Besonders „plakativ“ wird dies sichtbar, wenn Freiwilligenmanager_innen oder Nonprofit-Organisationen die Freiwilligen in A-, B- und C Freiwillige einteilen und so ihren Wert kategorisieren (vgl. Zollondz 2010).

Auch in der Dissertation von Veer (2011) im Fach Soziologie werden Mithilfe der Angaben über die durch die Freiwilligenarbeit entstandenen Kosten Aussagen über den quantitativen ökonomischen Nutzen der Freiwilligenarbeit abgeleitet werden. Dazu orientiert sich Veer an dem Effizienzkriterium „Zugewinn an Humanressourcen“ und den folgenden von Goulbourne (2002: 10-12) aufgestellten Kennzahlen:

- **Estimate of the Value of Volunteer Activity (EVVA):** EVVA wird bestimmt, indem die freiwilligen Tätigkeiten einem entsprechenden Berufsfeld mit einem durchschnittlichen Stundenlohn zugeordnet werden. Wie bereits aufgeführt, wird ein pauschaler Nettolohn von zwölf Euro angesetzt. EVVA wird berechnet, indem die Summe aller freiwillig geleisteten Stunden mit dem entsprechenden Lohn multipliziert wird. Das Ergebnis stellt den ökonomischen Wert der freiwillig geleisteten Arbeit dar. Die Berechnung erfolgt auf der Basis von 48 Wochen (52 Kalenderwochen abzüglich 4 Wochen Urlaub), die ein Freiwilliger im Durchschnitt jährlich aktiv ist. Damit werden die tatsächlich geleisteten Stunden pro Woche auf das Jahr hochgerechnet.
- **True Value Added to Personnel (TVAP):** TVAP wird ermittelt, indem der prozentuale Anteil aller zusätzlichen Leistungen des Arbeitgebers an seine Arbeitnehmer, die so genannten Lohnnebenkosten (wie Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung und Pflegeversicherung sowie Arbeits- und Urlaubsgeld) auf den Wert der Freiwilligenarbeit (EVVA) addiert wird.

- **Full-time Year-round Job Equivalent (FYJE):** „Der Wert FYJE wird berechnet, indem die Anzahl der freiwillig geleisteten Stunden pro Jahr durch die geleisteten Stunden eines Vollzeitbeschäftigten dividiert wird. Das Ergebnis spiegelt das Verhältnis wider, wie viele Vollzeitkräfte eingestellt werden müssten, um die freiwillig geleistete Arbeit zu ersetzen. In der Berechnung wird von 39 1/2 Stunden die Woche ausgegangen.“ (Goulbourne (2002: 10-12) nach Veer 2011: 182f.)

Die Effizienz von Freiwilligenmanagement wird nach Goulbourne (2002: 12) anhand des folgenden Kriteriums bestimmt (vgl. Veer 2011: 185):

- **Organization Volunteer Investment Ratio (OVIR):** „OVIR wird ermittelt, indem der Wert der Freiwilligenarbeit (EVVA oder TVAP) durch die Summe aller Ausgaben für das Freiwilligenprogramm dividiert wird. Der Quotient gibt Auskunft darüber, wie effizient das Freiwilligenprogramm ist. Das Ergebnis stellt das Verhältnis der geleisteten Arbeit Freiwilliger zu den in die Freiwilligenarbeit getätigten Investitionen dar, sodass die Effizienz des Freiwilligenmanagements mit der sich daraus ergebenden Investitionsrate abgebildet wird (vgl. auch Gaskin 2000: 11-13). Die Investitionsrate gibt an, welchen Wert an unbezahlter freiwilliger Arbeit die Einrichtung für jeden in das Freiwilligenprogramm investierten Euro erhält. Liegt die Rate bei eins, dann entsprechen die durch die Freiwilligenarbeit erzielten Werte dem investierten Kapital. Ist das Verhältnis größer als eins, entstehen darüber hinausgehende Werte. Ist das Verhältnis niedriger als eins, so ist dies einem Verlust bzw. einem schlechten Investment gleichzusetzen (vgl. Reichelt 2009: 16).“ (Veer 184ff.)

Diese Kennzahlen und Berechnungsformeln werden in der Arbeit von Veer (2011) am Beispiel von Altersheimen durchexerziert, um zu bemessen, welche ein effizienteres Freiwilligenprogramm haben. Der soziologische Anteil dieser Arbeit erschöpft sich in der Verwendung des Terminus Sozialkapital.

Mittels der dargestellten Berechnungsmaßstäbe bekommt Freiwilligenmanagement die Aufgabe, die Freiwilligen auf ihren effizienten Einsatz hin zu bemessen. Die hier sichtbar gemachte Monetarisierung freiwilligen Engagements macht darüber hinaus deutlich, welche Kriterien von Engagement auf diese Weise nicht bemessen werden können und daher unberücksichtigt bleiben. Im Zuge dieses Freiwilligenmanagements findet eine verstärkte Verantwortungszuschreibung an individuelle Subjekte statt und der Wettbewerbsgedanke erobert vorher

wettbewerbsfreie Räume. Damit wird ein Verständnis von Freiwilligen ausgedrückt, welches sich mit der Beschreibung „Sicht auf den Menschen als passive Ressource“ umreißen lässt.

Ressourcenorientierung des Freiwilligenmanagements

Die Grundsätze des Freiwilligenmanagements implizieren eine „Ökonomisierung“ des Engagements. Durch den Einzug managerialistischer Logiken in die Organisation von Nonprofit-Organisationen schwinden die Spielräume für unverwertbare Aktivitäten und eine Gemeinwohlproduktion, die sich nur durch immaterielle Werte messen lässt. Damit wird auch die Sichtweise auf Wert der Tätigkeit von Freiwilligen überdeutlich. Es soll ein Wert für die Organisation sein, nicht für den Freiwilligen bzw. die Freiwillige selbst.

Durch die Betonung der Ressourcenorientierung im Freiwilligenmanagement kommt es zur Ausbreitung einer spezifischen Rationalität, die Engagement und Engagierte primär als eine Ressource wahrnimmt. Dies wird durch die Methoden zur Messbarmachung noch unterstrichen. Engagementförderung bedeutet in diesem Ressourcendenken mehr Engagierte, mehr qualifizierte Engagierte, reibungslose Abläufe und Prozessoptimierung, und in mancher Sichtweise auch nur die „Ausbeutung der Freiwilligenressource“. Reiser (2010 nach Jähnert 2010) bedauert, dass durch die Ressourcenorientierung wichtige Komponenten der Engagementförderung wie zum Beispiel Partizipation in den Hintergrund gedrängt würden. Viel mehr gehe es – so Reiser – um Engagementförderung im Sinne der Aufforderung zum freiwilligen Engagement, der Rekrutierung und Anwerbung von Freiwilligen. Wie natürliche Ressourcen auch – so zitiert Reiser den „endless cycle of recruitment“ von Brudney und Meijs (2009) – würde die Ressource des freiwilligen Engagements zugunsten kurzfristiger und rein organisationsbezogener Ziele ausgebeutet (vgl. Reiser 2010 nach Jähnert 2010).

Passivität

Das Menschenbild, welches sich in den dargestellten Freiwilligenmanagement-Theorien zeigt und durch Freiwilligenmanagement transportiert wird, beinhaltet eine Passivität und Versachlichung. Deutlich wird das an Einschätzungen, Bezeichnungen, Pflichten,

Auflagen und auch an „untypischen“ Auflagen und Übertragungen aus dem Personalwesen. Markiert und umrissen wird dieses Menschenbild dadurch, dass die gesamte Vermittlung zum Freiwilligenmanagement von einer passiven Rolle der Freiwilligen ausgeht. Dies wird ausgedrückt durch Begriffe wie „Zuordnungsprozess von freiwilligem Helfer zum Arbeitsplatz“, „Anforderungsprofil“ oder „Bewerber“.

Die Stellenbeschreibung sollte der Freiwilligenkoordinator zusammen mit dem Hauptamtlichen, der den Freiwilligen beaufsichtigen wird, erstellen. (Stricker 2005: 12) [...] Der Bewerber ist – im Einklang mit dem vorgesehenen Betreuer – einem geeigneten Arbeitsbereich zuzuordnen, an welchem er seinen Interessen nachgehen und diese verwirklichen kann. (Stricker 2005: 14)

Auch die Sichtweise auf Freiwillige als „Kunden in Nonprofit-Organisationen“ oder „nebenberufliche Nicht-Arbeitnehmer“ (Gabler o.J.) zeugt von einem Organisationsverständnis, welches nicht auf eine Einbindung Freiwilliger abzielt. Die Betrachtung von Freiwilligen als Ressource ist ebenfalls getragen von einer Versachlichung, die die Freiwilligen nicht (mehr) als aktive Akteure des Bürgerschaftlichen Engagements wahrnimmt.

Inwertsetzung und Monetarisierung

Mit dem Freiwilligenmanagement hält das Instrument der Evaluation Einzug in das Engagement und zeichnet hervorragend die Kernpunkte der ökonomischen Handlungslogik nach. Ziel ist es, einen Lernprozess in der Organisation anzuregen, der zu einer Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements führt (vgl. Stricker 2005):

Der Prozess der Evaluation zielt auf die Standortbestimmung der Freiwilligen im Freiwilligen-Management-Prozess. In dieser Phase wird ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, um zu evaluieren, inwieweit die anfänglichen Ziele umgesetzt werden konnten.

Auch Kegel formuliert die Notwendigkeit von Evaluation und Qualitätssicherung, denn

beide dienen dazu, sowohl quantitative Aussagen zu treffen, z.B. über die Zahl der Freiwilligen, den zeitli-

chen Umfang ihres Einsatzes, ihre Aufgabenfelder und die Anzahl von Arbeitseinsätzen. Aber auch qualitative Aussagen können darüber gemacht werden, wie Erwartungen der Freiwilligen erfüllt wurden, wie deren Beteiligungsprozesse gestaltet werden oder welchen äquivalenten Geldwert ihr freiwilliges Engagement hat. (Kegel 2009: 74)

Hinterfragt oder dargelegt wird jedoch nicht, wozu diese Betriebskennzahlen der Freiwilligen-Arbeit notwendig und wichtig sind und was daraus für die NPO folgt. Die Zählbarkeit, Zahlenförmigkeit und Meßbarkeit des Engagements dient der Schätzung ihres Werts, Engagement soll berechenbar und bezahlbar werden. nach der ökonomischen Logik können sich NPO nicht einfach irgendwelche Qualifizierungsmaßnahmen für Freiwillige leisten, wenn diese sich möglicherweise gar nicht längerfristig an die NPO binden und sich damit nicht amortisieren, ihre Kosten wieder „reinbringen“.

Indem lediglich die Messbaren Elemente der Freiwilligen Tätigkeit evaluiert werden, kommt es zum einen zu einer Inwertsetzung mit dem Ziel einer Vergleichbarmachung von Engagement. Zum anderen birgt dieses Vorgehen die Gefahr des Wegfalls der nicht messbaren Qualitäten eines Engagements. Zumindest kommt es zur Hinwendung zum Materiellen. Die Bewertung einer Engagement-Tätigkeit orientiert sich mehr und mehr auf arbeitsähnliche Produkte und Ergebnisse.

4.3. Förderung von BE durch FWM?

Wie ich in den vorangehenden Kapiteln gezeigt habe, sind Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement Manifestationen unterschiedlicher Handlungslogiken, der zivilgesellschaftlichen und der ökonomischen Handlungslogik. In diesem Abschnitt werde ich nun die Vereinbarkeit von BE und Freiwilligenmanagement auf theoretischer Weise prüfen. Zunächst bewerte ich das theoretische Freiwilligenmanagement von McCurley und Lynch und stelle seine Prämissen und Handlungsanweisungen dar. In einer Gegenüberstellung untersuche ich dann mit Partizipation, Kontrolle, Supervision, Autonomie, Ergebnisverantwortung und Umdeutung emanzipativer Begriffe besonders hervorstechende Bereiche, in denen sich Widersprüche, Kollisionen

und Unverträglichkeiten finden. Ich beende die Gegenüberstellung mit der Darstellung von Möglichkeiten, die die Freiwilligenmanagement-Theorie für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements eröffnet.

4.3.1. Bewertung der Theorie

Bevor ich die Vereinbarkeit von Bürgerschaftlichem Engagement und der Methode Freiwilligenmanagement überprüfe, werfe ich noch einen Blick auf die Relevanz dieses Ansinnens. Inwiefern ist nun von dem Anspruch einer Förderung Bürgerschaftlichen Engagements durch Freiwilligenmanagement überhaupt auszugehen? Und wo wird überhaupt begründet, dass Freiwilligenmanagement bürgerschaftliches Engagement fördern kann?

AfED-Leiter Kegel unterstreicht in Form einer Überschrift: "Freiwilligenmanagement fördert das bürgerschaftliche Engagement" (Kegel 2010: 3) und umreisst auch gleich, dass er mit Bürgerschaftlichem Engagement durchaus mehr als nur eine Worthülse meint:

Bürgerschaftliches Engagement muss verstanden werden als ein neues gesellschaftliches Handlungsfeld mit der Reformperspektive in Richtung mehr Beteiligung, mehr Eigenverantwortung der Bürger und Bürgerinnen – kurz: mehr Demokratie. (Kegel 2010: 3)

Er bezieht sich dabei explizit auf bürgerschaftliches Engagement und verknüpft dieses mit einer Verbandsentwicklung hin zur verstärkten Einbindung und Beteiligung der Engagierten: „Die Bürgerinnen und Bürger müssen von den Organisationen aktiv im Sinne des bürgerschaftlichen Engagements eingeladen werden, sich zu beteiligen.“ (ebd.: 2f.) Kegel bezieht sich in seiner Forderung dezidiert auf einen engen Begriff von Bürgerschaftlichem Engagement, der sich die Stärkung der Demokratie zum Ziel macht. Unzweifelhaft sind beide Begriffe des Bürgerschaftlichen Engagements im Verbund mit der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik zu verstehen bzw. setzen eine solche voraus.

Diese Handlungslogik bedingt/konstituiert das Bürgerschaftliche Engagement, das mehr sein will als lediglich Engagement zur Freizeitgestaltung. Es ist damit auch Leitbild für das jeweilige Freiwilligenmanagement, das sich zum Ziel setzt, *bürgerschaftliches* Engagement und die Ausbildung von Bürgerinnen und Bürgern als aktiven Akteuren

der Zivilgesellschaft zu fördern. In dem Satz, der einleitend zu diesem Kapitel steht, wird Freiwilligenmanagement als ein adäquates Mittel zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements bezeichnet.

Weitere relevante Aus- und Weiterbildungsinstitutionen für Freiwilligenmanagement, Freiwilligenkoordination, Ehrenamts-Management gehen ebenfalls selbstverständlich von einer Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Freiwilligenmanagement aus, so z.B. der Paritätische Wohlfahrtsverband (Paritätische Akademie 2007: 21), die [Bundesakademie Kirche und Diakonie \(2013\)](#), die [Friedrich-Ebert-Stiftung](#) oder auch die [Hochschul-Kooperation-Ehrenamt](#). Diese Verbindungslinie wird nicht nur vom Marktführer AfED und den anderen Protagonisten der Freiwilligenmanagement-Ausbildungen gezogen, sondern auch in der mit dem Themenbereich befassten Literatur (Rosenkranz/Weber 2012; Reifenhäuser et al. 2009, 2012; Biedermann 2000) diskutiert und in Positionspapieren⁵¹ bestärkt. Im nächsten Abschnitt werde ich überprüfen, ob diese Konzepte überhaupt zu vereinbaren sind.

Bewertung von McCurley/Lynch

Durch das von McCurley und Lynch propagierte Freiwilligenmanagement und dessen Adaption in Europa, prominent durch das bundesdeutsche Freiwilligenmanagement kommt es zu einer Ausbreitung einer spezifischen Rationalität, die Engagement primär als eine Ressource im Gefüge der NPO wahrnimmt. Engagementförderung versteht sich in dieser Logik als Synonym für Effektivitätssteigerung durch mehr qualifizierte Freiwillige:

The idea is to encourage the volunteers to take ownership of the ideas, but to stay in control and ensure that effective goals are set. (McCurley/Lynch 1998: 117)

Die bei McCurley und Lynch vertretene Perspektive von Freiwilligenmanagement wird zudem nicht mehr aus Richtung des Gemeinwohls und/oder der Mission der NPO bestimmt, sondern setzt neue Schwerpunkte. Sie erweitert sich um den Blickwinkel der Freiwilligenmanager_in, um die Prämisse der Effektivität und nimmt als neue

51. So beispielsweise durch das gemeinsame Positionspapier der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland und der Berliner Landesfreiwilligenagentur (Schaaf-Derichs/Kegel 2009), in der Darstellung der [FöBE München](#) oder durch das [Internetportal Wegweiser Bürgergesellschaft](#).

Zielsetzung die ökonomisch geprägte Leistungs- und Effizienzsteigerung in den Zielkatalog der NPO auf.

Der Prozess des Freiwilligenmanagements nach McCurley und Lynch zeichnet sich durch die Anwendung eines breiten Instrumentariums von Managementtechniken aus. Die Grundhaltungen von Wettbewerb, Anreizsystemen, Kontrolle, Empowerment und Überzeugung kommen aus einer Gedankenwelt, die die Freiwilligkeit und die intrinsische Motivation des Engagements zu wenig berücksichtigt und wertschätzt. In den einzelnen Phasen und auch in den Beispielen und der grundsätzlichen Haltung, die McCurley und Lynch gegenüber den Freiwilligen einnehmen, kommt es immer wieder zu einer Übertragung von Elementen des Personalmanagements aus der For-Profit-Welt und einer Versachlichung der Engagierten.

Die Maßnahmen, besonders die wettbewerbsorientierten Anreizsysteme werden der Komplexität und Vielfalt des Konstruktes Bürgerschaftliches Engagement nicht gerecht. Das in folgendem Zitat sichtbar werdende Verständnis von Engagementförderung zeigt dies sehr deutlich:

What is desirable is an attitude by top management that encourages staff and rewards effective use of volunteer resources; an approach using the carrot and not the stick. (McCurley/Lynch 1998: 39)

Der von McCurley und Lynch gestaltete und verbreitete Prozess des Managements von Freiwilligen wirkte in erheblichem Maße auf das Verständnis des Umgangs von Hauptamtlichen mit Freiwilligen, hier beeinflussen sich Menschenbild und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gegenseitig. Eigenverantwortung und Selbstorganisation des bürgerschaftlichen Engagements findet sich nicht in der Gedankenwelt des Freiwilligenmanagements wieder. Konzepte wie Levels of Control oder spielerische Komponente widerstreben den Grundgedanken des bürgerschaftlichen Engagements ganz und gar. Hier wirkt sich Freiwilligenmanagement nicht förderlich auf Partizipation oder die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz aus.

Unqualifizierte Freiwillige

Weil der Einsatz der Freiwilligen im Freiwilligenmanagement unter der Prämisse der Effizienzsteigerung wahrgenommen wird und nicht, um bürgerschaftliches Engagement zu verwirklichen, kommt es zu zwei

Entwicklungen. Zum einen werden qualifizierte Freiwillige gesucht, ausgewählt und eingesetzt. Schwierige Freiwillige, solche mit zu starken eigenen Ideen oder einem zu deutlichen Wunsch nach Selbstverwirklichung werden als schwierig angesehen. Auch Freiwillige, die nicht kompetent genug sind, sind nicht erwünscht, werden nicht als Freiwillige akzeptiert, wenn sie nicht in das „Anforderungsprofil“ des Arbeitsbereiches passen und die „Leistungskriterien“ nicht erfüllen können:

Der Zuordnungsprozess von freiwilligem Helfer zum Arbeitsplatz stellt einen doppelten Diagnoseprozess dar, zumal an diesem Prozess zwei Seiten beteiligt sind: Die Organisation erstellt eine Selbstdiagnose, indem sie für den Arbeitsbereich ein Anforderungsprofil erstellt und Leistungskriterien bestimmt, und eine Fremddiagnose durch die Prüfung der relevanten Personenmerkmale der Bewerber. (Stricker 2006)

Die Kehrseite dieser Entwicklung lässt ein weiteres ökonomisches Symptom sichtbar werden: als „nicht“ oder „wenig qualifiziert“ wahrgenommene Freiwillige sind im System des Freiwilligenmanagements in NPO unerwünscht.

Aufgrund der immer stärkeren beruflichen Verwertbarkeit von Freiwilligentätigkeiten steigen auch im Engagement die Eintrittsschwellen und Zugangshürden. Die Nonprofit-Organisationen suchen gezielt nach geeigneten Freiwilligen und sind sich der Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung der freiwillig Tätigen überdeutlich bewusst. Eine längere Einarbeitungsdauer aufgrund eines niedrigen Bildungsgrades bedeutet Mehrkosten für die Organisation. Auch Freiwillige, die schwer zu lenken und zu leiten sind, gelten als unbequem und teuer.

Die Komponenten, die McCurley und Lynch in das Erstgespräch zwischen Freiwilligen und Freiwilligenmanager_innen einführen sind stark an Personalmanagement-Techniken orientiert und lassen durch die starke Vertragsförmigkeit wenig Raum für den viel zitierten „Eigensinn“ des Engagements. Zusätzlich verstärkt die forcierte Professionalisierung des Engagements die bereits vorhandene Asymmetrie (Munsch 2008). Behringer (2007: 209) fasst die Hürden, und damit auch den Bezugsrahmen des bürgerschaftlichen Engagements zusammen und skizziert damit eine verhängnisvolle Voraussetzungshaftigkeit:

Freiwilliges Engagement bleibt an Voraussetzungen gebunden, die eine bereits bestehende gesellschaftliche Integration als Voraussetzung für Engagement benennen, wie hohes Bildungsniveau, hohes Einkommen, gute persönliche wirtschaftliche Lage und ein großer Freundes- und Bekanntenkreis.

Damit wächst durch die Inwertsetzung des Engagements in vielen NPO auch die Gefahr, die bestehende Dynamik der Exklusion weiter Teile der Gesellschaft aus dem Engagement weiter zu verschärfen und die Mittelschichtszentriertheit des Engagements zu zementieren.

Zusätzlich verändern die Verregelung durch Stellenbeschreibung, klare Ein- und Abgrenzung der Tätigkeiten, erwünschte Auswahl der Tätigkeit aus Aufgabenbereichen sowie durch die teilweise bereits üblichen Engagement-Vereinbarungen den Charakter des Engagements. Dieser entwickelt sich hin von einem Lernfeld, in dem auch für die Persönlichkeitsentwicklung spontane und unregelmäßige Ausprobierphasen möglich sind, hin zu einem erwerbsarbeitsähnlichen Format, welches klar vorstrukturiert mit Leistungskriterien, Qualifikationsanforderungen und Lernzielen die Tätigkeit der Freiwilligen einfriedet.

Hier soll keine unrealistische Romantisierung des wilden, freien Engagements von früher vorgenommen werden, natürlich war die Tätigkeit in der freiwilligen Feuerwehr oder im Turnverein immer schon an Regeln und Vorschriften gebunden und dies aus gutem Grund. Was jedoch eine neuere Entwicklung zu sein, spiegelt sich in den Engagementvereinbarungen wieder, die für NPO aus dem sozialen, politischen Bereich, sowie Umweltorganisationen und Hilfsverbände üblich zu werden scheinen:

Als empfehlenswert gestalten sich Vereinbarungen, welche die kooperative Zusammenarbeit zwischen der Organisation und den Freiwilligen sichern (Rechte der Freiwilligen bzw. Pflichten der Organisation: Aufwandsentschädigung, Versicherungsschutz, Fahrtkostenerstattung, Aus- und Fortbildung etc.). Im Gegenzug können die Einhaltung der Schweigepflicht, die regelmäßige Mitarbeit und andere für die Organisation relevanten Einwilligungen der Freiwilligen vereinbart werden. Gemeinsam kann eine Probezeit vereinbart werden, um dann nochmals über die Art und Weise der Mitarbeit zu beraten. (Stricker 2006)

In diesen Vereinbarungen zeigt sich eine Entwicklung hin vom Mitmachen, Mitgestalten, Einbringen der Freiwilligen, zu einer klaren Professionalisierung der Freiwilligen in dem Sinne, dass ihre Tätigkeit einen quasi-professionellen Rahmen erhält, durch den jedoch der Spielraum des Engagements kleiner wird.

Die soziale und emotionale Seite gerät aus dem Blick

Engagement bekommt im Freiwilligenmanagement von McCurley/Lynch und in dem von der AfED den Status einer vertraglich geregelten Zweier-Beziehung zwischen Freiwilligenmanager_in als Repräsentantin der NPO und der Freiwilligen. Es blendet die vielfältigen sozialen Beziehungen, die oft motivationsentscheidend für ein Engagement sind, komplett aus. Sowohl die Aufnahme eines Engagements als auch der Verbleib in der NPO und die Intensität des geleisteten freiwilligen Einsatzes sind erheblich vom sozialen Umfeld innerhalb des Engagements abhängig.

Die dadurch ausgelösten Dynamiken verändern sukzessive die Ansprüche und Erwartungen von Freiwilligenmanager_innen und Hauptamtliche an Freiwillige. Aber auch die Freiwilligen und bisher noch nicht Aktiven verändern dadurch ihre Sicht und ihre Ansprüche an ein Engagement. Für die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement bedeuten diese Entwicklungen eine neue Akzentuierung hinsichtlich der Interpretation des Sozialen im Engagement sowie bezüglich des Auftrags und des Stellenwertes von bürgerschaftlichem Engagement. Auch die Position der Engagierten in den Nonprofit-Organisationen steht vor Veränderungen.

Bei einer solch individualistischen Sichtweise geraten die sozialen Beziehungen und die Bedeutung von Gruppenzusammenhängen für die Freiwilligen komplett aus dem Blick. Kommodifizierung führt dazu dass Gruppenbeziehungen aus dem Blick geraten. Dieser Prozess ist schon länger bekannt:

Seit ihrer Gründung im 18. Jahrhundert entfaltet die moderne Marktgesellschaft eine Tendenz, alles, was nützlich ist, zur Ware umzugestalten. Dieser von Karl Polanyi so bezeichnete Prozess der „Kommodifizierung“ führt dazu, dass traditionelle Bindungen, zum Beispiel von Nachbarschaften, immer mehr in bezahlte Dienst-

leistungen umgewandelt und aus dem Gemeinwesen „entbettet“ (disembedding) werden. (Röpke 2012: 24)

Das freiwillige Engagement verwandelt sich in eine Tätigkeit, die in einer vertraglichen Zweierbeziehung zwischen dem oder der Freiwilligen und der Freiwilligenmanager_in als Vertreterin der NPO verwirklicht wird. Diese Entwicklung verstärkt das potentielle Problem des Ersatzes hauptamtlicher Arbeit durch Freiwillige insofern, als dass es das Bedürfnis der Freiwilligen, ihre Tätigkeit ggf. gegen Bezahlung auszuüben, verstärkt.

4.3.2. Kritikfelder

Die Praktiken des Freiwilligenmanagement sind jedoch nicht unkritisch zu bewerten. Im Einzelnen lassen sich eine ganze Reihe von Kritikpunkten anführen, die ich im folgenden ausführen möchte.

Partizipation

Durch die Fokussierung von McCurley und Lynch auf „motivational needs“⁵² gerät bei diesem Freiwilligenmanagement-Modell das soziale Umfeld des Engagements aus dem Blick. Der Erfolg von Freiwilligenmanagement orientiert sich ausschliesslich an den Ergebnissen für die Organisationen, nicht für die Persönlichkeitsentwicklung oder gar die bürgerschaftliche Entfaltung der Freiwilligen. Es wird zwar immer wieder das persönliche Interesse der Freiwilligen hervorgehoben und die Freiwilligenmanager_innen ermahnt, auf die Interessen der Freiwilligen einzugehen. Dies soll beispielsweise dadurch gewährleistet werden, dass die Freiwilligen beim Jobdesign mit einbezogen werden. Die Einbeziehung Freiwilliger folgt jedoch keiner partizipationsfördernden Logik. Nach Ansicht von McCurley und Lynch erhöht eine solche Einbeziehung die Motivation und das Commitment der Freiwilligen und diese verrichten dann bessere Arbeit. Dies ist 1 zu 1 eine Übernahme des Modells „Management by Motivation“, welches in For-Profit-Unternehmen Anwendung findet.

Die Definition des Freiwilligenmanagements der AfED ist wenig aussagekräftig bzgl. Partizipation. Die Partizipation der Freiwilligen wird lediglich in Gestalt von formalisierten Willensbildungsprozessen behan-

52. Immer wieder: Motivation durch Jobdesign „what is the job to be done?“

delt. Und die Willensbildung wiederum wird als Teil-Managementbereich verstanden und dergestalt formal behandelt:

Freiwilligenmanagement berührt drei grundlegende Managementbereiche von NPO: 1. den Systembereich - also den Bereich des Organisationsaufbaus, der grundlegenden Ablauforganisation, des Qualitätsmanagements, der Willensbildung, der Politik der NPO, der Führung und des Managements. (Kegel 2009: 58)

In Formulierungen wie „den Freiwilligen zuordnen“, „betreuen“, „beaufsichtigen“ oder auch sein/ihr „Tätigkeitsfeld eingrenzen“, drückt sich eine Ein- und Unterordnung, die von dem/der Freiwilligen gefordert wird, aus. Diese Hierarchien erfordern von Freiwilligen zudem eine Passivität, die nicht in Einklang mit der ebenfalls angesprochenen Selbstverwirklichung der Interessen der Freiwilligen und der geforderten Mitbestimmung steht.

Die Freiwilligen haben ein Recht auf Mitbestimmung und -gestaltung (mindestens in Fragen ihres direkten Aufgabenbereichs!) und auf die Förderung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Fortbildung. Dies ist auch im Interesse der Organisation, denn nur so kann eine qualitativ hoch stehende Freiwilligenarbeit gesichert werden. (Kegel 2009: 71)

Dass das Recht auf Mitbestimmung und -gestaltung so expliziert werden muss und nicht selbstverständlich ist, zeugt von einer nicht primär partizipativen Ausrichtung des Freiwilligenmanagements. Die hierarchischen Vorgaben sind dem Einbringen und Mitgestalten der Freiwilligen trotzdem klar übergeordnet und vorgeschaltet. Mitbestimmung wird nicht als originäres Ziel des Engagements gesehen (von dem auch die NPO profitieren könnte), sondern als „Belohnung“ der Freiwilligen für geleistete Tätigkeiten. Mitbestimmung und Partizipation stellen sich als eine Form von Anerkennung und Dankeschön dar:

Belohnungen, die dem freiwilligen Helfer im täglichen Umgang zuteil werden und besonders für lang anhaltende Motivationsstrukturen geeignet sind wie z.B. Danke zu sagen, Respekt zu zollen, Verantwortung zu übertragen oder an Belegschaftstreffen teilhaben zu lassen. (Stricker 2006)

Partizipation wird gewährt, womit das Emanzipative des Teilhabens völlig ausgeschaltet wird.

Unter Rückbezug auf die in Kapitel 3 erarbeitete Abstufung der Partizipation stellen Elemente des Freiwilligenmanagements, die explizite Einbeziehung thematisieren, wie im vorhergehenden oder im folgenden Beispiel dargestellt, keine Partizipation dar. Diese bei Stricker (ebd.) und Kegel (2009: 73) als „Belohnung“ oder „Würdigung“ bezeichneten Formen der Teilhabe, Teilnahme, Information, Anhörung oder Einbeziehung, stellen Vorstufen von Partizipation dar. Bei beiden Autoren finden die darüber hinausgehenden Formen realer Partizipation, wie Mitwirkung, Mitgestaltung, Selbstbestimmung, Delegation, Entscheidungsmacht oder Selbstorganisation keinen Platz. Für Kegel (ebd.) wird freiwilliges Engagement

gewürdigt, wenn Freiwillige beispielsweise:

in Entscheidungen einbezogen werden sowie deren Ideen und Meinungen gefragt sind;

an Freiwilligen-Treffen teilnehmen können bzw. ein eigenes Forum haben, um ihren Interessen Ausdruck zu verleihen;

Gemeinschaft erleben, z.B. durch gemeinsame Feste und Fahrten [...] (Kegel 2009: 73)

Das sind alles Selbstverständlichkeiten, hier wird es jedoch so formuliert, als würden diese Vorstufen der Partizipation „erlaubt“ und jegliche Beteiligung diene quasi als Bonbon für die braven Freiwilligen, bei denen sich bereits erwiesen hat, dass sie nicht unbequem werden. Partizipationsmöglichkeiten stellen sich somit als Teil der Anerkennungskultur dar und besitzen keine eigene Wertigkeit im Konzept Freiwilligenmanagement.

Dies kritisiert auch Reiser (2011) und zeigt, dass die Partizipation der Freiwilligen angemahnt wird. Gleichzeitig weist sie darauf hin, dass sich institutionell festgeschriebene Mitwirkungsmöglichkeiten nicht im Engagementzyklus der AfED widerspiegeln (ebd.). Unter der Annahme, dass Verfahren die Teilhabe strukturieren, stellt sich folglich für sie die Frage, wie im Rahmen dieses nach den Bedürfnissen der Organisation gestalteten Prozesses die inhaltliche Beteiligung von Bürger_innen gelingen soll (vgl. ebd.). Mitbestimmung wird nicht als Kern von Engagement begriffen, sondern Freiwilligenmanagement funktioniert im Sinne der NPO und soll das „reibungslose Funktionieren“ der

Freiwilligen(-arbeit) und die effektive und effiziente Einbindung der Freiwilligen in den Organisationsablauf sicherstellen. An dieser Stelle ist Freiwilligenmanagement kein Agent des Bürgerschaftlichen Engagements, es findet eine klare Überordnung von arbeitsorganisatorischen Abläufen vor partizipativen Elementen statt.

Die Freiwilligen fragen Mitbestimmung nicht direkt nach oder fordern sie ein – sie engagieren sich dann dort einfach nicht. Und Engagierte, die ihre Freiwilligenkarriere irgendwo begonnen haben, wo Mitbestimmen nicht „erlaubt“, „willkommen“, oder „üblich“ war, die haben es dann auch nicht gelernt, erwarten es auch nicht von anderen NPO, wenn sie sich irgendwo anders engagieren. Dies zeigt einmal mehr: Partizipation muss gelernt werden, angeboten werden, eingeübt werden können und an der Tagesordnung sein.

Kontrolle, Supervision und Autonomie

Als Implikationen eines Freiwilligenmanagement nach McCurley und Lynch ist zu befürchten, dass eine solche Praxis in Nonprofit-Organisationen nicht versuchen wird, Mitverantwortlichkeit und Eigenverantwortung herauszubilden. Freiwilligenmanagement ist stattdessen eine Technik, die die Kontrolle über alle Tätigkeiten der Freiwilligen behalten will.

Once you have recruited your volunteers you will need to monitor their progress. This chapter outlines the techniques needed to manage your supervision of volunteers effectively. It also tells you what to do if things go wrong. (McCurley/Lynch 1998: 111)

Damit wird die Eigeninitiative gedämpft und Persönlichkeitsbildung ausgebremst. Der Grundtenor des Freiwilligenmanagement-Modells von McCurley und Lynch (1998) ist, dass den Freiwilligen nicht zu vertrauen ist, und dass ihnen außerdem nichts von vorne herein zuzutrauen ist. Diese beiden Leitmotive werden besonders beim Thema Kontrolle von Freiwilligen und bei der Frage der Rekrutierung von qualifizierten Freiwilligen offensichtlich.

Kapitel 8 des Werkes von McCurley und Lynch ist betitelt „Supervision“ und verspricht eine Einführung in die Techniken, die benötigt werden, um Freiwillige effektiv zu überwachen. Zentral darin ist die Menge an Autonomie, die Freiwilligen individuell zugestanden wird:

The effective volunteer manager should be good at managing people for two reasons. ... Both of these areas demand knowledge of managing the relationship between volunteers and those they are working with and are responsible to. The most important element in this is the degree to which volunteers are empowered to make decisions regarding their work. (McCurley/Lynch 1998: 111)

McCurley und Lynch empfehlen mit ihrer Methode der vier Kontrollstufen („Levels of Control“) ein maßgeschneidertes System, mit dem die Freiwilligenmanagerin die individuelle Überwachung der Freiwilligen anpassen kann. Vor Stufe 1, die Freiwilligen selbständig entscheiden zu lassen, warnen die Autoren. Dadurch könnten die Freiwilligen den Eindruck gewinnen, die Freiwilligenmanagerin sei nicht an der Tätigkeit der Freiwilligen interessiert. Außerdem würde ohne Kontrolle eine zu lose Bindung zwischen Freiwilligen und NPO entstehen (McCurley/Lynch 1998: 114).

Diese beiden Befürchtungen von McCurley und Lynch sind nicht zu negieren, sie besitzen jedoch jeweils noch eine zweite Facette. Interesse und Wertschätzung können Menschen in der NPO auch ausdrücken, ohne die Arbeit dazu kontrollieren, prüfen oder absegnen zu müssen. Es gibt vielfältige Formen, Interesse und Anerkennung für die Arbeit von Freiwilligen auszudrücken, auch für die Arbeit von solchen Freiwilligen, die höchst selbständig, eigenverantwortlich und selbstorganisiert aktiv sind. Auch hat eine Wertschätzung durch Nicht-Vorgesetzte, Nicht-Kontrollierende, Nicht-Weisungsbefugte eine ganz andere, höher zu bewertende Qualität. Denn hier findet eine „Anerkennung auf Augenhöhe“ statt, freiwillig Engagierte werden anerkannt und nicht abgeprüft. Gleichzeitig stärkt das Zugestehen der Eigenverantwortlichkeit die Fähigkeit der Selbstorganisation der Freiwilligen im Sinne der Entfaltung und Stärkung bürgerschaftlicher Kompetenz.

Die Bindung der Freiwilligen zur NPO (die zweite „Gefahr“) wiederum festigt sich nicht in erster Linie aufgrund einer effektiven Kontrolle durch und engen Beziehung zum Freiwilligenmanager, zur Freiwilligenmanagerin, sondern durch vielfältige gewachsene Beziehungen zu anderen Menschen, die in und mit der NPO tätig sind. Dies können Hauptamtliche oder Klient_innen sein, andere Ehrenamtliche oder Freiwillige aus dem Team oder auch die Praktikant_innen oder Chefs der Nonprofit-Organisation. Vielfältige Wege der Einbindung, breite

Kontakte, Austausch über die freiwillige Arbeit, Rückmeldungen zur Tätigkeit und gemeinsame Planungen über weiteres Vorgehen können eine sehr starke Bindung zur NPO und der Freiwilligentätigkeit verankern, dies muss nicht einseitig über den/die Freiwilligenmanager_in laufen. Identifikation mit der NPO entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch Commitment. Und dieses wiederum wächst am besten durch eine möglichst hohe Mitgestaltungsmöglichkeit und eigene Entscheidungsbefugnisse der Freiwilligen.

Wirklich schwerwiegend ist für McCurley und Lynch die dritte „Gefahr“, die ihrer Meinung nach durch mangelnde Kontrolle der Freiwilligen (Stufe 1) entsteht: die Gefahr der Unplanbarkeit und der möglichen Unzuverlässigkeit von Freiwilligen, die bereits oben weiter oben zitiert war:

And of course, there is always the possibility that even the most trusted and proven volunteer might create a disaster that at level one strikes without warning. (McCurley/Lynch 1998: 114)

Mit einer solchen Einstellung zementiert das von McCurley und Lynch verbreitete Freiwilligenmanagement das Misstrauen gegenüber Freiwilligen und institutionalisiert eine Kultur der Kontrolle. Ziel ist nicht, die Freiwilligen zu einem Teil der Organisation zu machen und sie sich so stark wie möglich mitverantwortlich fühlen zu lassen, damit es im Falle des Fehlers auch ihr Desaster ist.

Und da unterscheidet sich der Ansatz des Freiwilligenmanagements eklatant von den Zielvorstellungen des Bürgerschaftlichen Engagements. Während beim Freiwilligenmanagement die Letztkontrolle, die Autorität und die Entscheidungshoheit beim Freiwilligenmanager/bei der Freiwilligenmanagerin verbleiben soll, und die mitarbeitenden Freiwilligen als mögliche Fehlerquelle betrachtet werden, sieht bürgerschaftliches Engagement den mündigen Bürger, die mündige Bürgerin als Akteur. Bürgerschaftliches Engagement arbeitet in dieser Logik darauf hin, die bürgerschaftlich Engagierten zu Letzt- und Mitverantwortlichen heranzubilden, denn nur wer lernt, wirklich Verantwortung zu übernehmen, kann sie auch in anderen Teilen der Gesellschaft praktizieren.

Freiwilligenmanagement hingegen geht nicht den letzten Schritt, hat nicht die Zielperspektive, dass sich aus dem zunächst angeleiteten,

dann aber mehr und mehr selbständigen und eigenverantwortlichen Engagement Persönlichkeiten entwickeln, die als Multiplikator_innen von bürgerschaftlicher Kompetenz wirken können. Ziel ist es nicht, in der letztendlichen Perspektive Personen auszubilden, die man nicht beaufsichtigen muss, ob sie nicht doch die falschen Dinge in ihrer freiwilligen Tätigkeit tun. Personen, denen man zutrauen kann, verantwortungsbewusst in ihrem Ehrenamt zu sein, und bei denen kein Hauptamtlicher und keine Hauptamtliche kontrollieren muss, ob die freiwillige Arbeit auch wirklich erledigt und getan worden ist.

Gibt es keinen Spielraum, sich zu diesen Personen zu entwickeln, werden sich auch keine Persönlichkeiten herausbilden, die beispielsweise beflügelt von ihren Erfahrungen im Verein xy selbst tätig werden und aus Eigeninitiative Verein z gründen.

Daher kann aus der Perspektive einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements das Freiwilligenmanagement in der Theorie an folgenden Punkten als ungeeignet betrachtet werden:

- Freiwilligenmanagement sucht keine Mitverantwortlichen (herauszubilden)
- Freiwilligenmanagement dient nicht der Persönlichkeitsbildung
- Freiwilligenmanagement ist eine Technik, die Kontrolle über alle Tätigkeiten der Freiwilligen behalten will
- Freiwilligenmanagement dämpft Eigeninitiative
- Freiwilligenmanagement zielt nicht auf die Ermöglichung von Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit ab

Bezüglich des Stellenwertes von Kontrolle und Verantwortungsübernahme durch die Freiwilligen unterscheidet sich der Ansatz des Freiwilligenmanagements wie gesehen eklatant von dem Anspruch des Bürgerschaftlichen Engagements. Während beim Freiwilligenmanagement die Letztkontrolle, die Autorität und die Entscheidungshoheit bei der Freiwilligenmanager_in verbleiben soll, und die mitarbeitenden Freiwilligen als Fehlerquelle und mögliche fehlerhafte Ressource betrachtet werden, sieht bürgerschaftliches Engagement die mündige Bürger_in als Zielperspektive und arbeitet darauf hin, die bürgerschaftlich Engagierten zu Letzt- und Mitverantwortlichen heranzubilden. Hier ist das Credo „nur wer lernt, wirklich Verantwortung zu übernehmen, kann sie auch in anderen Teilen der Gesellschaft praktizieren“.

Ergebnisorientierung

Effizienz und Effektivität sind Leitmotive des Freiwilligenmanagements und in ihrem Wesen dem bürgerschaftlichen Engagement sehr fremd. Sicherlich ist Verantwortungsdiffusion ein häufig auftretendes Problem im Engagement in Nonprofit-Organisationen und gut ist, dass McCurley und Lynch dieses benennen. Fraglich ist jedoch, ob eine strikere Verpflichtung zur Ergebnisproduktion dagegen hilft. Bürgerschaftliches Engagement kann auch eine Aktivität um ihrer selbst willen sein, und muss nicht Ergebnisse produzieren. Das folgende Zitat zeigt, wie abweichend die Sicht auf Engagement hingegen in den Augen von McCurley und Lynch ist:

Defining volunteer jobs in terms of results helps to meet people's need for a sense of achievement or accomplishment. It helps them feel that their volunteer activity is valuable and worthwhile. It also helps the volunteer program operate more effectively. When people know what they are supposed to accomplish, they are more likely to do so. It makes sense that you should let them know what results are expected and then hold the volunteers responsible for accomplishing them. (McCurley/Lynch 1998: 49)

Hier zählt nur das sichtbare und quantifizierbare Ergebnis. Die Effektivität und „Produktionskraft“ des freiwilligen Engagement steht im Vordergrund, Demokratie-, Prozess- und Sozialkompetenz sind nicht relevant. Auffällig bei dieser Schwerpunktsetzung ist auch dass durch die Zuschreibung der Verantwortung für die Ergebnisse auch die Verantwortung von der NPO auf die Individuen übertragen wird. In der umfassenden Betrachtung kann dies soweit gehen, dass der/die Freiwillige im Endeffekt dafür verantwortlich ist, dass ein Kind Lesen kann: Dabei geht die Verantwortung über von Staat/Gesellschaft auf die NPO, und von dort auf die freiwillig engagierten Individuen (Beispiel: Volunteer ist dafür verantwortlich, dass ein Kind Lesen kann bzw. Lesekompetenz der Grundschul-Stufe erreicht). Die Freiwilligen werden so zu Ausfallbürgern des Staates.

Umdeutung emanzipativer Begriffe

Durch das Freiwilligenmanagement kommt es zu einer Umdeutung emanzipativer Begriffe. Bei Partizipation wurde bereits deutlich, dass

der Begriff von McCurley und Lynch anders verstanden wird. Auch der offensichtliche Widerspruch zwischen Kontrolle und Autonomie wird von ihnen nicht grundlegend thematisiert oder problematisiert. Ein besonders eindrückliches Beispiel liefert folgendes Zitat:

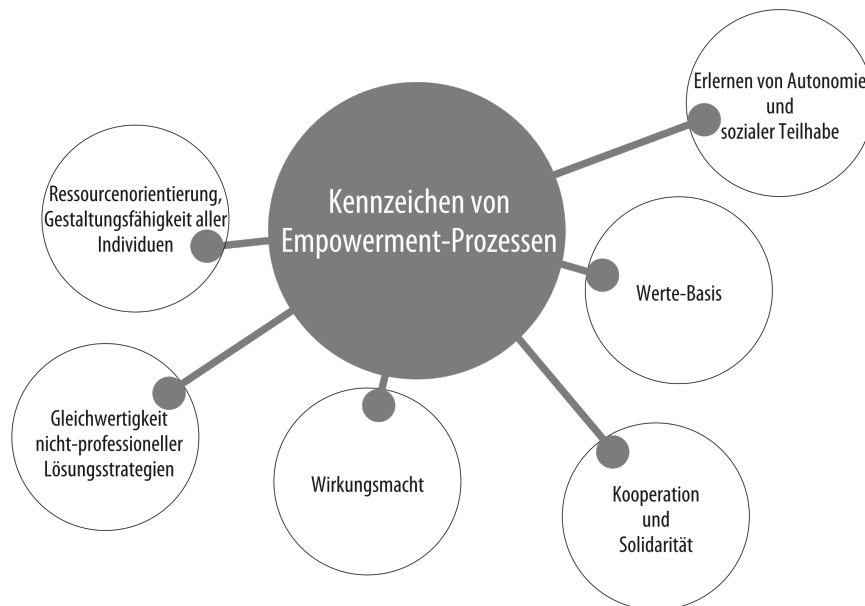
Further you tap into the volunteer's need for achievement by making sure there are goals, thereby providing the volunteer with a challenging responsibility that is likely to be satisfying. This can be done using several techniques that empower the volunteer.“ (McCurley/Lynch 1998: 112)

Am Beispiel von Empowerment – und kürzer auch für Partizipation und Autonomie, da es dort zu Analogien kommt – stelle ich die unterschiedlichen Zielsetzungen in der ökonomischen und in der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik vor. Das Verständnis von Empowerment erfuhr bei McCurley und Lynch eine komplette Umdeutung. Die Zielsetzungen, die bei der Entstehung des Begriffes Empowerment und in der ursprünglichen Nutzung in sozialen NPO dahinter stehen sind ganz verschieden von der Umwidmung, die der Begriff durch die ökonomische Handlungslogik erfuhr.

Der Empowerment-Ansatz nach Paulo Freire hat als Ziel die Bewusstwerdung und Aktivierung eigener Ressourcen und Kompetenzen der adressierten Personen und versteht sich als Prozess der systematischen Selbstermächtigung. Insofern geht Empowerment sehr gut zusammen mit einem Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagements, welches sich zum Ziel setzt, dass sich Menschen durch ihr Engagement in der Gesellschaft zu mehr und mehr mündigen Bürgerinnen und Bürgern herausbilden und Demokratie-Kompetenz entwickeln. Wie beim Empowerment ist dies ein Prozess, in dem Bürger_innen bewusst handeln lernen, um ihre persönliche, gesellschaftliche, soziale und politische Realität positiv zu beeinflussen und Wirkungsmächtigkeit zu erleben.

Im Umfeld politischer Bildung und demokratischer Erziehung wird Empowerment als Instrument betrachtet, die Mündigkeit des Bürgers/der Bürgerin zu erhöhen. Empowerment ist auch ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ([Wikipedia \(2014b\)](#))

Abb. 22: Kennzeichen von Empowerment-Prozessen



Quelle: Eigene Darstellung

Empowerment-Prozesse lassen sich anhand einer Reihe von Kennzeichen charakterisieren (s. [Abb. 22](#)).

Ressourcenorientierung, Gestaltungsfähigkeit aller Individuen:

Empowerment ist ein Konzept, das sich den Stärken und nicht den Schwächen der Menschen widmet. Durch die Betonung der individuellen Ressourcen spricht Empowerment allen Personen wirksame Fähigkeiten zur Veränderung ihres sozialen und gesellschaftlichen Umfeldes zu („Lebensgestaltungsfähigkeit“). Der emanzipative Anteil des Empowerment-Konzeptes äußert sich hier in dem Vertrauen auf die Fähigkeiten der Individuen, sich selbst aus ihren eigenen Fähigkeiten heraus „mächtig zu machen“, sich selbst zu ermächtigen.⁵³

Gleichwertigkeit nicht-professioneller Lösungsstrategien:

Empowerment strebt eine Verbreiterung der verengten Fokussierung auf professionelle Lösungsangebote an, hin zu partnerschaftlichen Bearbeitungsmethoden von Expert_innen, Laien und Betroffenen. Ziel ist nach Keupp (1999: 25) die „Überwindung einer einseitigen Betonung professioneller Lösungskompetenzen und der Orientierung an der Allmacht der Experten, Hinwendung zur partnerschaftlichen Ko-

53. Die Hervorhebung dieser Kompetenz ist von besonderer Tragweite im Kontext von Arzt-Patienten-Beziehungen und bewirkt nicht zuletzt eine radikale Abkehr vom Defizitblickwinkel auf Betroffene wie auch von einer paternalistischen Haltung der Professionellen. (vgl. Gebert 2003)

operation von Betroffenen und Fachleuten: Nur jene Art von professionellem Angebot kann letztlich wirksam werden, das in das System des Selbst- und Weltverständnisses der KlientInnen integrierbar ist und das persönlich glaubwürdig und überzeugend vermittelt wird.“

Wirkungsmacht: Aus dem Kontext medizinischer Hilfe-Beziehungen entspringt der Anspruch des Empowerment-Ansatzes, der (empfundener) Hilflosigkeit und Ohnmacht der betroffenen Individuen die wirksame Gestaltung der eigenen Biographien entgegensetzen und ihren selbstbestimmten, selbständigen Handlungsspielraum zu erweitern: „Der Empowerment-Ansatz richtet sich gegen diese vielfach erlernte Hilflosigkeit und setzt auf die Rückgewinnung eines subjektiven Gefühls von Kontrolle über das eigene Leben durch den Einsatz partizipativer Strategien.“ (Lenz 2002: 15). Empowerment meint in diesem Sinne aber auch „den Prozeß, innerhalb dessen Menschen sich ermutigt fühlen, ihre eigenen Angelegenheiten in die Hand zu nehmen, ihre eigenen Kräfte und Kompetenzen zu entdecken und ernst zu nehmen und den Wert selbst erarbeiteter Lösungen schätzen zu lernen“ (Keupp 1992: 149). Dies ist vergleichbar mit dem Konzept der political efficacy, der zugesprochenen politischen Wirkungsmacht der Handlungen von engagierten Personen.

Kooperation & Solidarität: Durch die individuelle Erfahrung von Wirksamkeit und Handlungsmacht kann es vielfach zu solidarischen Formen der Selbstorganisation kommen, bei dem von gemeinsamen oder ähnlichen Problemen betroffenen Menschen – beispielsweise im Rahmen von „Selbsthilfe“ oder Bürgerinitiativen – die Synergieeffekte ihrer Kompetenzen erleben. Empowerment ist des weiteren ein Prozess der Hilfeleistung, bei dem es darum geht gleiche Wertschätzung für sich selbst und die anderen zu zeigen (vgl. Gebert 2003). Dieser kann auch verstanden werden als kooperative Problemlöse- und Entscheidungsstrategie (vgl. Gebert 2003). Dies wiederum setzt voraus, dass es die Freiheit zur Entscheidung gibt und dass alle Beteiligten selbstverantwortlich handeln (ebd.). Wie Elsen (2003) feststellt, ist: „...individuelles und gemeinsames produktives Agieren [...] gleichzeitig Voraussetzung und Resultat des Prozesses, der schrittweisen Wiederaneignung von Kontrolle und Gestaltungsoptionen der eigenen und gemeinsamen Lebenszusammenhänge.“ Die damit verbundenen Kontrollerfahrungen beruhen auf persönlichen Veränderungen von Einzelnen und Gruppen durch Erfahrungen von Handlungsfähigkeit und verstärken diese gleichzeitig. Menschen, die keinen ausreichenden Zugang zu Ressour-

cen haben, mischen sich in Selbstorganisation in politische, ökonomische und soziale Zusammenhänge ein und initiieren dadurch ein kollektives Projekt mit dem Ziel der Umverteilung und Korrektur sozialer Ungleichheiten (vgl. Herriger 2002 nach Elsen 2003).

Werte-Basis: Nach Keupp et al (2002) wird dem Empowerment eine Werte-Basis zugeschrieben, jedoch ohne eine klare Definition dieser Werte festzulegen. Als Indikatoren können bislang Strategien wie Partizipation, Ressourcenaktivierung, Netzwerkbildung und Moderation und Mediation als Konfliktlösungsmöglichkeiten gesehen werden (vgl. Elsen 2003).

Erlernen von Autonomie und sozialer Teilhabe: Darüber hinaus steht Empowerment als psychosoziales Handlungskonzept „[...] für eine veränderte helfende Praxis, deren Ziel es ist, die Menschen zur Entdeckung ihrer eigenen (vielfach verschütteten) Stärken zu ermutigen, ihre Fähigkeiten zu Selbstbestimmung und Selbstveränderung zu stärken und sie bei der Suche nach Lebensräumen und Lebenszukünften zu unterstützen, die einen Zugewinn von Autonomie, sozialer Teilhabe und eigenbestimmter Lebensregie versprechen.“ (Herriger 2002: 7 nach Elsen 2003) Die Bedeutung von Autonomie ist hier ebenfalls verknüpft mit dem Anspruch von Selbstorganisation und emanzipativem Handeln. Als Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizit-orientierten hin zu einer stärkenorientierten Wahrnehmung auszeichnet, findet sich Empowerment nicht mehr nur in der psychosozialen Arbeit, sondern wird zunehmend auch als Strategie-Element in Managementkonzepten wie „partizipativer Führung“ oder „Freiwilligenmanagement“, sowie in ganz unterschiedlichen Formaten und Angeboten der Weiterbildung und der Erwachsenenbildung verwendet.

In der betriebswirtschaftlichen Managementlehre erfuh der Begriff empowerment eine Umwidmung und Neuausrichtung. Zielsetzung ist in der Managementlehre nicht mehr die Mündigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums sondern die Leistungsverbesserung der Mitarbeitenden (Blanchard et al. 1999).

Empowerment verliert dabei seinen emanzipativen Gehalt der Selbstermächtigung in Form eines Ermächtigungsprozesses und wird zu einer Methode, die von Vorgesetzten als Mittel eingesetzt wird und auch wieder entzogen werden kann.

Im Kern beinhaltet Empowerment stets eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen von Mitarbeitern durch das Unternehmen im Sinne eines legitimierten Dürfens. (Schmitz et al. 2009: 11f.)

Die gezielte Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen durch Vorgesetzte wird als „formale Handlung des „empowerns“ von Mitarbeitern „und als strukturelles Empowerment“ (ebd.: 12) bezeichnet.

Auch Zeithaml et al. (2006: 370 f.) stellen fest: „Empowerment means giving employees the desire, skills, tools, and authority to serve the customer.“ So sucht dieser im Personalmanagement verwendete Begriff von Empowerment „die Autonomie des Mitarbeiters zu stärken und seine Entscheidungsfreiheit zu erweitern“ (Gebert 2003). Hierdurch soll „der Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, effektiv zu handeln und sich als gleiches und autonomes Mitglied eines Teams zu erleben“ (ebd.). Dies beruht auf folgender Logik: Wenn der Mitarbeitende eine breite Entscheidungsbefugnis besitzt, kompetent bei der Durchführung seiner täglichen Arbeit ist und seine Arbeit als wichtig erlebt, führt dies zu einer Erhöhung seiner/ihrer Identifikation mit der jeweiligen Arbeit und dadurch mehr Leistungsfähigkeit.

Diese Umwidmung des Empowerments ist widersprüchlich. Empowerment, als Begriff, der von einer defizitären hin zu einer kompetent- und ressourcenorientierten Sichtweise des Menschen hinleiten soll, wird im Freiwilligenmanagement angewendet und als neue Methode/Managementtechnik verwendet. Gleichzeitig ist die Grundannahme des Freiwilligenmanagements so interpretierbar, als könnten die Freiwilligen nicht selbstbestimmt kompetent agieren, und wären nicht in der Lage, sich selbständig und eigen gesteckte Ziele anzueignen.

Mittels Freiwilligenmanagement wird nun der umgewidmete Begriff von empowerment ohne emanzipatorischen Bedeutungsgehalt wieder importiert und oftmals an den gleichen Stellen, an denen bereits der emanzipierte Begriff von Empowerment verwendet wird, in Nonprofit-Organisationen genutzt. Die Begriffe Empowerment, Autonomie und Partizipation erfuhren in der Verwendung als Management-Methoden zur Personalführung eine Umdeutung und Umwidmung. Die vormals emanzipatorisch geprägten und auf selbstbestimmte gesellschaftliche Gestaltungsteilnahme zielenden Begriffe zielen nun auf die Leistungs-

entwicklung der Mitarbeitenden im Sinne der Organisationsperformance. Dabei kommt es zu einer Deflation des emanzipatorischen Bedeutungsgehaltes.

Dem Begriff der Autonomie wird dabei ebenfalls quasi im Vorbeigehen jeglicher emanzipatorischer Inhalt abgesprochen. Autonomie ist im Management ein anderer Begriff zur Beschreibung von Abstufungen der Summe der Freiheitsgrade. Diese kategorisieren hinsichtlich der unterschiedlichen Möglichkeiten des aufgabenbezogenen Handelns und der vorhandenen Entscheidungsspielräume den Grad des autonomen Handelns (vgl. Schmitz et al. 2009: 11ff.).

Die Umwidmung von Partizipation im Kontext des partizipativen Managements und vom Begriff der Autonomie in der Managementlehre ist analog zu sehen. Ehemals kritische Begriffe wie Autonomie, Partizipation und Empowerment werden im Management-Diskurs aufgegriffen, jedoch ihrer zentralen gesellschaftsverändernden Perspektiven und ihres emanzipativen Anspruchs entledigt verwendet.

Die Umwidmung der Begriffswelt „Ehrenamt“

Angesichts der hier diskutierten Umdeutung von emanzipativen Begriffen wie Autonomie, Partizipation und Empowerment, fallen noch weitaus mehr Begriffe ins Auge, die untypisch für den Bereich Freiwilligenarbeit in NPO sind, aber gleichwohl nur noch eingeschränkt kritisch verwendet werden. Besonders deutlich wird diese Anpassung der NPO-Begriffswelt an die ökonomische Terminologie in der Gegenüberstellung des Phasenmodells des Freiwilligenmanagements der AfED in der Version von 2004 und von 2009 (siehe [Tab. 4](#) auf S. 190).

Inzwischen ist es üblich, dass Freiwillige, die mitmachen, sich in die NPO einbringen möchten, als „Bewerber“ bezeichnet werden. Damit wird die Entscheidungsbefugnis der NPO unterstrichen, geeignete Personen auszuwählen. Die Zuständigkeit des Freiwilligenmanagements erstreckt sich damit auf die „Prüfung der relevanten Personenmerkmale der Bewerber“ (Stricker 2006).

Auch der AfED ist die neue Wortwahl bewusst, dies zeigt sich an der Verwendung von Anführungszeichen für einige Begriffe:

In den letzten Jahren sind einige Organisationen dazu übergegangen, eine „Probezeit“ zu vereinbaren und

sich mit den Freiwilligen über gegenseitige Rechte und Pflichten zu verständigen. (Kegel 2009: 71)

Weitere sprachliche Auffälligkeiten sind die „Stellenbeschreibung“ und der „Arbeitsplatz“. Umfasste vorher der Begriff des „Ehrenamtes“ auch den Ort und nicht nur die Tätigkeit und die Zuschreibung des Engagements, so wird das Vakuum, welches durch die Nicht-Mehr-Verwendung von „Ehrenamt“ entsteht, mehr und mehr mit betriebswirtschaftlich entlehnten Begriffen gefüllt.

Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Engagement

Viele Indikatoren fanden sich in meiner theoretischen Untersuchung bisher für eine Entwicklung, die ich hier als Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Engagement bezeichnen möchte (vgl. hierzu auch Schumacher 2003: 71). Die Umdeutung emanzipativer Begriff kann als ein markantes Element dieses Prozesses verstanden werden. An einigen Beispielen möchte ich diese Entwicklung und ihre Implikationen für bürgerschaftliches Engagement verdeutlichen.

Freiwilliges Engagement konkurriert mit anderen Modulen der Biografie und reiht sich ein in die Dreistufigkeit von Engagement, Praktikum und Job. Diese Module sind in vielen Biografien nicht mehr aufeinander aufbauende, sondern immer wieder einander ablösende Phasen, die sich lediglich durch die Erfordernisse eines Zeugnisses unterscheiden. So genannte „Freiwilligenkarrieren“ als Ergebnisse eines umfangreichen Engagementlebens bilden meist auch den sozialen Status und das berufliche Arbeitsleben der Engagierten ab. Die Einschätzung und Platzierung bei Aufnahme neuer Freiwilligentätigkeiten orientiert sich stark daran. Und auch die Anforderungen der Personaler gleichen sich an, wie im Kapitel Selektion deutlich wurde. Aus informativen Erstgesprächen zur Aufnahme eines freiwilligen Engagements wird so auch mal ein Interview oder Bewerbungsgespräch. Fließende Übergänge zwischen Engagementwelt, Arbeitswelt und Praktikumswelt schlagen sich nicht zuletzt in einer Austauschbarkeit der Tätigkeiten nieder. Viele freiwillig Engagierte spekulieren auch auf den Quereinstieg ins Hauptamt ihrer NPO oder auf einen bezahlten Praktikumsplatz. Auch in der Tendenz, sowohl Jobs als auch freiwillige Tätigkeiten nur noch befristet und projektartig anzubieten (und zu übernehmen?) findet eine Verschiebung hin zum dauerhaften Praktikum statt. Die Arbeitsähnlichkeit schlägt sich auch in sprachlicher Austauschbarkeit nieder, die

Bezeichnung „Freiwilligenarbeit“ und „freiwillige Mitarbeiter“ impliziert Nähe des Engagements zu Arbeit als bezahlter Tätigkeit.

Teil der Wechselhaftigkeit und des Wunsches nach projektartigen Lebensabschnitten ist auch die Erfordernis des lebenslangem Lernen. So ist auch festzustellen, dass dem Lernen und dem Erwerb von Kompetenzen eine immer höhere Bedeutung im Engagement zukommt. Sowohl bei der Aufnahme mancher Engagements sind bereits Einstiegskompetenzen von Bedeutung oder gar erforderlich, aber manche Freiwillige fordern inzwischen einen schriftlichen Nachweis über die erworbenen Kompetenzen ein. Zudem wird für kompetente Freiwillige die Grenze zwischen beruflichen und ehrenamtlichen Lernerfahrungen fließend und die im Engagement erworbenen Erfahrungen werden bei vergleichbaren Tätigkeiten zum Teil als Berufserfahrung eingeschätzt.

Unter dem Stichwort „neue soziale Pflichten“ wird die Ähnlichkeit zwischen Arbeit und Freiwilligentätigkeit in Form einer Tendenz zur Verregelung und Verrechtlichung zusammengefasst. Vielfach wird eine stärkere Verbindlichkeit des Engagements sichtbar, die fast schon jobähnliche Züge annimmt. Die Freiwilligenmanager_innen agieren als Vertragspartner_innen der Freiwilligen und die Frage „Wann kommt die Kündigungsfrist fürs Ehrenamt?“ löst nicht mehr nur ungläubiges Lachen aus. Die Balance zwischen Freiwilligkeit und Verpflichtung hat sich im Engagement sichtbar hin zur Bindung verschoben. Und auch die Frage nach Kontrolle und Kontrollerfordernissen der Ehrenamtlichen wirkt nicht mehr allzu lächerlich. Verbindlichkeit einfordern kann man eher von bürgerschaftlich Engagierten, freiwillige Mitarbeiter hingegen „muss“ man kontrollieren? Es zeichnet sich eine Tendenz ab, die folgendermaßen aussieht: mehr das Engagement extrinsisch motiviert ist (Lebenslaufrelevanz o.ä.) desto stärker wird durch Freiwilligenmanager_innen kontrolliert und überwacht.

4.3.3. Fördermöglichkeiten: Nonprofit als Chance?

„Da der Gewinn als Oberziel wegfällt, existiert oft kein nach Inhalt, Ausmass und Zeitbezug genau definiertes oberstes Ziel“ problematisieren Horak, Matul und Scheuch (1997: 139). Möglicherweise ist es gerade kennzeichnend für NPO, dass sie nicht einer solch rationalen, messbaren und durchstrukturierten Logik folgen (müssen). Für die einen ist dies – aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive – Dilettan-

tismus, für andere ein zivilgesellschaftlicher Freiraum von der die verschiedenen Lebenswelten durchdringenden („kolonialisierenden“) ökonomischen Rationalität. Beyes und Jäger (2005a: 23) formulieren die Vermutung, dass in NPO „funktionale Äquivalente zur Rolle des Gewinnkriteriums in profitorientierten Organisationen zu beobachten sind“ bzw. die Zielvorgaben von NPO einfach unschärfer sind. Zumindest muss unterstrichen werden, dass für NPO die ökonomische Funktionslogik nur eine von mehreren handlungsleitenden Logiken ist. Daher ist die vorherrschende Handlungslogik von und in NPO nicht als Schwarz-Weiß-Raster zu betrachten, weder sind NPO, wie einige meinen, Ergänzung für die Mängel des marktlichen noch des staatlichen Bereiches, noch im Dilettantismus gefangene Organisationsformen.

Das Verbot der Gewinnausschüttung wird von einigen als das entscheidende, da einzig verallgemeinerbare Merkmal von NPO gesehen. Zur Einordnung und groben ersten Unterscheidung zwischen NPO und Profit-Organisationen eignet es sich, aber es bietet keine Orientierung für die organisationsinternen Entscheidungssysteme. Zudem verliert dieses Kriterium unter dem Gesichtspunkt der immer schwammiger werdenden Trennschärfe zwischen Profit- und Nonprofit-Bereich an Unterscheidungskraft (vgl. Anheier 2001: 68) – und ist keine „Funktionslogik“.

Kann die Besonderheit von Non-Profit-Organisationen darin bestehen, dass sie die Fähigkeit haben, das Beste aus den verschiedenen Welten zu vereinen und für sich operationabel zu machen wie Simsa (2001: 211ff.) herausstellt? Nach ihrer Ansicht gründet auf dieser Fähigkeit zur „Mehrsprachigkeit“, soll heißen, auf der nicht priorisierbaren Ausbalancierung unterschiedlicher Funktionslogiken, die Spezifik von Nonprofit-Organisationen. Dagegen einzuwenden wäre, dass dies eine sehr unspezifische „Spezifik“ ist, und außerdem bleibt der Beweis schuldig, dass nicht auch staatliche, marktliche oder andere Organisationen nach mehr als einer Handlungslogik funktionieren (von denen allerdings meist eine dominanter ist als andere).

Nonprofit-Organisationen eröffnen sich nach allem, was ich diskutiert habe, durch ihre Besonderheiten vor allen Dingen Chancen, auch Sonderwege gehen zu können. Aufgrund dessen, dass NPO nicht einseitig darauf fixiert sind, Gewinne erzielen zu müssen, behalten sie eine Flexibilität und besitzen eine höhere individuelle Autonomie in der

Zielformulierung. Zu diesen Zielen kann es zum Beispiel gehören, bürgerschaftliches Engagement fördern zu wollen. Und die Autonomie kann sich darin ausdrücken, die vorhandenen Instrumente dahingehend einzusetzen und dieser Zielformulierung unterzuordnen und anzupassen. Im Folgenden stelle ich konkretere Möglichkeiten vor, mit denen das Instrument Freiwilligenmanagement die Förderung bürgerschaftlichen Engagements verwirklichen könnte.

Position und Perspektive der Freiwilligenmanager_innen

Förderung für BE kann in NPO besonders durch eine professionelle Koordination durch Freiwilligenmanagement erreicht werden. besonders eine professionelle Einarbeitung, die durchgängige Entwicklung von Anerkennungskulturen und klare Zuständigkeiten sind ein Plus des Freiwilligenmanagements. Besonders geeignet ist die Position der Freiwilligenmanagerin aber auch, als Wächterin über die Mitgestaltungsbedürfnisse, -ansprüche und -befugnisse der Freiwilligen zu wachen. Freiwilligenmanagement empfiehlt sich als unabhängige Durchsetzungskraft für Partizipationschancen. Es kann weitere Partizipationsräume eröffnen und in den NPO eine Kultur der gemeinsamen Mitgestaltung von Haupt- und Ehrenamtlichen etablieren, einfordern und aufrechterhalten.

Freiwilligenmanagement eignet sich besonders für den Perspektivwechsel und bietet sich aufgrund seiner Position für Konfliktbearbeitungsprozesse zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen an. Hierbei ist es wichtig, dass die sozialen Strukturen und die NPO als Sozialraum der Freiwilligen wahrgenommen werden. Aufgrund der Position der Freiwilligenmanagerin als Bindeglied zwischen Haupt- und Ehrenamt in der NPO kann Freiwilligenmanagement auch gut als neutrale Ombudsperson eingesetzt werden.

Echtes Empowerment

Freiwilligenmanagerinnen sollten Empowerment nicht als „Methode“ sondern eine grundlegende Einstellung wahrnehmen, wie auch Elsen (2003) treffend zusammenfasst: „Es ist nicht zu trennen von realer Teilhabe an den zentralen sozialen, ökonomischen und politischen Ressourcen und Optionen einer Gesellschaft“ (Elsen 2003). Hierin verbindet es sich mit den dem bürgerschaftlichen Engagement inhä-

renten Forderungen und Zielformulierungen und schlägt die Brücke zur „echten Partizipation“. Bereits Stark (1996: 39) zieht diese Schlussfolgerung und bezeichnet Empowerment als eine „Haltung sozialen Handelns“. Diese stelle im Idealfall den Hintergrund sozial-professioneller Berufsidentität dar (ebd.).

Darüber hinaus gehend kann Empowerment auch über den beruflichen Hintergrund in andere Zusammenhänge transferiert werden. Der Kontext des Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen bietet sich dafür besonders an, da hier institutionelle Vermittlungsformen neuer „Haltungen sozialen Handelns“ möglich sind und sich die Prinzipien des Empowerments anwenden lassen können, um die Handlungsspielräume Freiwilliger zu eröffnen und zu erweitern. Gleichzeitig ermöglicht es in einigen Engagementsektoren das Ausprobieren und Erproben von angeleiteten Empowermentprozessen mit Haupt- und Ehrenamtlichen, die beide Gruppen dann möglicherweise in der Zusammenarbeit mit Klient_innen und Adressat_innen des Engagements weiterentwickeln können.

Empowerment-Prozesse stellen in diesem Sinne also Handlungsstrategien dar, mit deren Hilfe die vom Betroffenen selbstbestimmten Ziele erreicht werden können. (Herriger 2002: 7)

Hierauf können Freiwilligenmanagerinnen hinwirken und einen Prozess anstossen, „innerhalb dessen Menschen sich ermutigt fühlen, ihre eigenen Angelegenheiten in die Hand zu nehmen, ihre eigenen Kräfte und Kompetenzen zu entdecken und ernst zu nehmen und den Wert selbsterarbeiteter Lösungen schätzen zu lernen“ (Galuske 2003: 262). In diesem Sinne entspricht Empowerment der zivilgesellschaftlichen Zielperspektive und kann Freiwilligenmanagement die aktive Förderung solcher solidarischer Formen der Selbstorganisation verwirklichen .

Engagement als Lernfeld

Besonders eignet sich Freiwilligenmanagement auch zur Gestaltung des Engagements als Lernfeld. Freiwillige können in NPO immer weniger „einfach mal irgendwo reinschnuppern“ oder im Engagement erst das lernen, was man dafür wissen muss. Durch Freiwilligenmanagement

werden die Freiwilligen auf „Stellen“ vermittelt, für die sie die notwendigen Kompetenzen bereits mitbringen:

Die erarbeiteten Mitarbeitsmöglichkeiten sind in Stellenbeschreibungen zu fassen, die den Zuordnungsprozess des Freiwilligen zu einer Stelle, die seinen Vorstellungen, Wünschen wie auch Kompetenzen entspricht, ermöglichen und begünstigen. (Stricker 2005)

Dies erspart Einarbeitungsaufwand und Einarbeitungszeiten.

Zweitens, bzw. zum Teil auch schon daraus resultierend, wird die Aufgabe von Engagement nicht mehr/immer weniger als Lernprozess für bürgerschaftliche Kompetenzen wahrgenommen, sondern vor allem aus Sicht der NPO als Qualifizierungsmaßnahme wahrgenommen. Der Freiwillige bekommt einige vorstrukturierte Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, aus denen er sich die aussuchen kann, die auch für seine berufliche Zukunft in anderen Feldern oder seine allgemeine biographische Entwicklung passend, hilfreich, von Vorteil sind. Und die NPO hat gut ausgebildete Freiwillige und kann „Produkte“ von (gleichbleibend) hoher Qualität anbieten. Dies ist der sichtbare Nutzen für beide Seiten, die win-win Situation. Hier gälte es, eine freiwillige Selbstverpflichtung der NPO hinsichtlich der Entwicklung von bürgerschaftlichem Engagement als Lernfeld von bürgerschaftlichen Kompetenzen zu installieren.

Gerade angesichts der zunehmenden Bedeutung die dem Engagement bei der Planung und Gestaltung des Lebens zukommt wäre eine geeignete Aufgabe für Freiwilligenmanagerinnen, die Tätigkeit der Freiwilligen individuell darauf abzustimmen und dabei die Entfaltung und Stärkung bürgerschaftlicher Kompetenzen im Auge zu behalten. Dazu gilt es, den Freiwilligen eigene Spielräume, Partizipationschancen und Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und aufzuzeigen. Die Schaffung von Gestaltungs- und Entwicklungsräumen muss dabei auch gegen Einwände der Hauptamtlichen unterstützt werden.

4.4. Fazit

Freiwilligenmanagement basiert auf betriebswirtschaftlichen Management-Methoden. Es verändert die Beziehungen zwischen Freiwilligen, Hauptamtlichen und der NPO. Die Zielsetzungen von Freiwilligenmanagement liegen in der Sicherung einer reibungslosen Handhabung von freiwilliger Arbeit in NPO und in der Effizienzsteigerung der Freiwilligenarbeit. Nicht angelegt ist eine Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement. Als Kerne von Freiwilligenmanagement habe ich Qualitätssicherung, Wettbewerb, Ressourcenorientierung, Passivität und Inwertsetzung identifiziert.

Zusammenfassend bewertet ist die Theorie des Freiwilligenmanagements nicht geeignet, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, auch wenn der Anspruch von vielen Freiwilligenmanager_innen formuliert wird. Besonders in den Bereichen Partizipation, Kontrolle und Ergebnisorientierung bestehen deutliche Unvereinbarkeiten mit dem Bürgerschaftlichen Engagement. Darüber hinaus kommt es zu einer Umdeutung emanzipativer Begriffe wie Empowerment, Autonomie und Partizipation und einer Ausweitung der ökonomischen Terminologie in der Begriffswelt Ehrenamt.

Freiwilligenmanagement als Methode bietet jedoch Chancen, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, wenn es von der gleichen Begriffsfüllung bei den neu-interpretierten Begriffen ausgehen würde. Auch bietet sich die Position einer Freiwilligenmanagerin aufgrund ihrer Bindeglied-Stellung innerhalb der Organisation sehr für Förderungen von Bürgerschaftlichem Engagement an. Dies kann zum einen durch konzentrierte Begleitung der Freiwilligen und eine Wahrung und Eröffnung ihrer Teilnahme und Mitsprachemöglichkeiten geschehen. Aber auch moderierte Kommunikationsprozesse zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen und die Fähigkeit von Freiwilligenmanager_innen zum Perspektivwechsel und zur Mediation der unterschiedlichen Ansprüche und Positionen geben dem Freiwilligenmanagement Möglichkeiten, als Förderinstrument zu wirken. Freiwilligenmanagement befindet sich zudem in der Lage, Engagement als Lernfeld professionell zu begleiten und zu gestalten und die Freiwilligen individuell zu begleiten und zu betreuen. Echtes Empowerment und die Übernahme glaubwürdiger Partizipationsräume liessen sich dadurch gut verwirklichen.

5

METHODOLOGIE

„Wer einen Experten über einen sozialen Prozess interviewen möchte, den er rekonstruieren will, der muss ihm Fragen stellen. [...] Nur wer weiß, was er herausbekommen möchte, kann auch danach fragen“

(Gläser/Laudel 2004: 61)

Wie in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeitet werden konnte, finden sich verschiedene Spannungsfelder in der Handlungslogiken von Freiwilligenmanagement und Bürgerschaftlichem Engagement. Aufgabe des zweiten Teils dieser Arbeit ist es nun, zu untersuchen, inwieweit die in der theoretischen Gegenüberstellung gefundenen Spannungsverhältnisse und Konfliktlinien auch in der Praxis des Freiwilligenmanagements vorkommen und inwieweit sie sich auf die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements auswirken. Ziel ist es, herauszufinden, ob bürgerschaftliches Engagement im engeren Sinne –d.h. ein Mehr an Partizipation und Bürgerschaftlicher Kompetenz – durch Freiwilligenmanagement hervorgebracht werden kann.

Die vorliegende Dissertation ist eine qualitative Forschungsarbeit. Als Datenbasis werden leitfadengestützte Expert_innen-Interviews mit Freiwilligenmanager_innen in acht Berliner Nonprofit-Organisationen verwendet, die im Jahr 2010 geführt wurden. Diese Interviews hatten einen Gesamtumfang von 462 Minuten (7,7 Stunden). Die Aufbereitung der Interviews geschah in atlas.ti, die Auswertung der Interviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Dieses Methodenkapitel gliedert sich in drei Teile. Zuerst wird in Kapitel 5.1. das Forschungsdesign vorgestellt. Kapitel 5.2. widmet sich der Durchführung der Erhebung und in Kapitel 5.3. wird die Auswertungsmethode beschrieben.

5.1. Operationalisierung und Forschungsdesign

Meine forschungsleitende Frage zielt darauf ab, ob es Konflikte zwischen dem Anspruch von Freiwilligenmanagement und der Ausrichtung von Bürgerschaftlichem Engagement gibt. Dies dient dazu, herauszufinden, auf welche Weise Freiwilligenmanagement als ein Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements eingesetzt werden kann.

In der vorangegangenen Betrachtung habe ich einen qualifizierten Begriff von Bürgerschaftlichem Engagement definiert und – unter anderem – bürgerschaftliche Kompetenz und Partizipation als zentrale Elemente eines solchen Bürgerschaftlichen Engagements identifiziert. Bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenmanagement wurden als Manifestationen unterschiedlicher Handlungslogiken identifiziert, die in einem Spannungsverhältnis stehen und unterschiedliche Schwerpunkte als Zielsetzungen haben. Hierbei zeigte sich, dass Freiwilligenmanagement in der gegenwärtigen Form nicht geeignet ist um bürgerschaftliches Engagement in seiner qualifizierten Form zu fördern.

Ich habe qualitative Fallstudien in sehr unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen durchgeführt um diese Erkenntnisse aus der theoretischen Bearbeitung in der Praxis zu untersuchen. Mittels Expert_inneninterviews überprüfe ich dabei, inwieweit sich die Spannungen und Konflikte zwischen Freiwilligenmanagement und Bürgerschaftlichem Engagement auch in der Praxis des Freiwilligenmanagements in Nonprofit-Organisationen wiederfinden.

Die verwendete Arbeitshypothese lautet:

Freiwilligenmanagement kann nur mit einer Orientierung an den Prinzipien eines Bürgerschaftlichen Engagements im engeren Sinne dem Anspruch der Förderung einer integrativen und partizipativen Beteiligung an der Gesellschaft gerecht werden.

Der Startpunkt für die Bestimmung des Forschungsdesigns und des Samplings war eine extensive Literatur- und Internetrecherche um die vielfältigen Ausprägungen von Freiwilligenmanagement als ein Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu identifizieren. Unterstützt wurde diese Betrachtung durch die Analyse eines

Google Alerts zu den Stichworten „Bürgerschaftliches Engagement“, „Engagementpolitik“, „Freiwilligenkoordination“ und „Freiwilligenmanagement“. Hierbei wurden 2003 alerts (Meldungen, dass dieser Begriff im Internet verwendet bzw. veröffentlicht wurde) im Zeitraum 15.11.2007 bis 31.05.2010 berücksichtigt.

Durch diese Voruntersuchung wurden die Orte des Freiwilligenmanagements eingegrenzt. Es wurde deutlich, dass nicht nur große Nonprofit-Organisationen, sondern inzwischen auch mittlere und kleine NPO sowie Infrastruktureinrichtungen des Engagements Freiwilligenmanager_innen einsetzen. Des Weiteren wurde sichtbar, dass es vielfältige Ausbildungsformen und Ausprägungen von Freiwilligenmanagement gibt. Das Berufsbild „Freiwilligenmanager_in“ ist noch nicht als gefestigt anzusehen. Es bestätigte sich aber die Schlussfolgerung der theoretischen Auseinandersetzung, dass das in Deutschland anzutreffende Freiwilligenmanagement in der Breite seiner Erscheinungsformen auf modifizierten Formen des Volunteer Managements aus Großbritannien und den USA (McCurley und Lynch) basiert.

Die Analyse und die Datenerhebung sind als paralleler Prozess abgelaufen und in ihren Wechselwirkungen zu verstehen. Der Google Alert lief noch weiter bis 31.05.2011. Der Fragebogen wurde nach dem ersten Interview im Mai 2010 weiter überarbeitet. In den folgenden Abschnitten stelle ich nun meine Methoden, die Auswahl meiner Fälle und die Erhebungsinstrumente in detail vor.

5.1.1. Begründung der Methode

Das Feld Freiwilligenmanagement ist bisher kaum in der Praxis untersucht worden. Aus diesem Grund bot sich für meine Untersuchung besonders die Nutzung qualitativer Methoden an. Die Entscheidung für eine qualitative Befragung – in Unterscheidung zur quantitativen – lag in der Natur des untersuchten Themas. Der qualifizierte Begriff von bürgerschaftlichem Engagement, die Ausprägungen von bürgerschaftlicher Kompetenz und Partizipation lassen sich kaum quantitativ operationalisieren. Auch ist mit quantitativen Methoden keine Antwort auf das „Wie“ einer Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement mittels Freiwilligenmanagement zu erforschen.

Der qualitative Ansatz ist darüber hinaus geeignet, „unerwartete, aber dafür umso instruktivere Informationen zu erhalten“ (Lamnek 1993: 22). Denn:

Qualitative methods allow us to know people personally and to see them as they are developing their own definitions of the world. We experience what they experience in their daily struggle with their society. We learn about groups and experiences about which we may know nothing. (Bogdan/Taylor 1975: 4 f. zitiert nach Lamnek 1993: 4).

Da die unterschiedlichen Handlungslogiken in den Nonprofit-Organisationen sich in sehr komplexen Beziehungsmustern äußern, bot sich eine qualitative Inhaltsanalyse an um die Vielfalt der Bedeutungskontexte abbilden zu können

Warum Expert_inneninterviews?

Um nun in der Praxis die in der theoretischen Auseinandersetzung identifizierten Konflikte und Reibungspunkte zu verorten, habe ich Expert_inneninterviews geführt. Angebracht erschienen mir die Expert_inneninterviews als Methode, weil zum einen hierbei am einfachsten Daten über das Forschungsthema generiert werden konnten und der Zugang zu Wissen über Freiwilligenmanagement direkt verfügbar war. Bogner und Menz (2009: 9ff) schlagen Expert_inneninterviews als Methode vor, wenn das Forschungsfeld – wie im Falle Freiwilligenmanagement zutreffend – wenig untersucht ist. Dabei liegt der Vorzug von Expert_inneninterviews beispielsweise gegenüber anderen qualitativen Methoden wie teilnehmender Beobachtung in der relativ hohen Datendichte, die mit vergleichsweise geringem Aufwand gewonnen werden kann. Die explorative Stärke von Expert_inneninterviews liegt darin, dass sich in ihnen meist schnell herauskristallisiert, worauf es in dem Forschungsfeld ankommt.

Zum anderen bieten Interviews als Methode genug Tiefe der Betrachtung um auch Bedeutungsgehalte auf der Mikro-Ebene und Beziehungsebene sichtbar und damit für die Analyse verfügbar zu machen. Nach Bogner und Menz (2009: 9ff) lassen sich auch sensible Bereiche mit Expert_inneninterviews gut untersuchen. Ich entschied mich daher für Interviews, da ich vermutete, dass teilnehmende Beobachtung nicht gut geeignet wäre, da die für die Forschungsfrage ergiebigen Situationen

wie Erstgespräche oder Problemgespräche bezüglich Partizipationswünschen der Freiwilligen entweder zu sensibel oder zu selten und damit schwierig zu beobachten seien.

Des Weiteren gelten Expert_inneninterviews als methodisch besonders unproblematisch, schnell und „objektiv“. Bogner und Menz (2009: 13) führen diese sehr gute praktische Durchführbarkeit auf drei Faktoren zurück. Zum Einen bieten Expert_inneninterviews einen unproblematischen Einstieg, weil die Expert_innen (meist) leicht als solche erkennbar und ansprechbar sind. Zum Zweiten bieten die Interviewten in ihrer Rolle als Expert_innen auch einen erleichterten Zugang zum Forschungsfeld („gatekeeper“) (was sich für mein Forschungsfeld als äußerst hilfreich herausstellte, wie ich an anderer Stelle noch zeigen werde). Drittens ist nach Bogner und Menz (2009: 13) die Motivation der Interviewten zur Zusammenarbeit sehr hoch, da sie als Expert_innen angesprochen werden. Hier können Interviewer_in und Expert_in davon ausgehen, dass sie beide das gleiche wollen und zwar den Forschungsgegenstand hervorheben.

Herausfordernd wird die Erhebungstechnik „Expert_inneninterview“, wenn nicht nur im eigentlichen Sinne ein Forschungs-“Gegenstand“ untersucht wird, sondern zugleich die Expert_innen selbst (hier: die Freiwilligenmanager_innen) in ihrem Umgang mit dem Forschungsgegenstand (hier: dem Freiwilligenmanagement) untersucht werden sollen. Die Kooperationsbereitschaft und die Motivation der Befragten könnte sich reduzieren, wenn ihr eigenes Handeln (hier: der Einsatz von Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements) stärker in den Fokus der Untersuchung rückt als ihr Expert_innenwissen. Gleichzeitig hilft diese Perspektive aber, eine der Gefahren des Expert_inneninterviews, und zwar die Verabsolutierung des Expert_innenwissens durch die zusätzliche Reflexionsebene zu umgehen. Nichts desto trotz besteht permanenter Reflexionsbedarf, inwieweit die interviewten Freiwilligenmanager_innen als Expert_innen und Lieferant_innen objektiver Infos gesehen und behandelt werden. Ich muss hier die latenten Bedeutungsgelände mit besonderer Sorgsamkeit betrachten und rekonstruieren.

Das Expert_inneninterview ist eine voraussetzungsvolle Methode und in der Lage, eine breite Basis an Auswertungsmaterial zur Verfügung zu stellen. Jedoch gilt auch hier: „Nur wer weiß, was er herausbekommen möchte, kann auch danach fragen“ (Gläser/Laudel 2004: 61). Ziel von

Expert_inneninterviews ist die Analyse des Expert_innenwissens innerhalb des institutionell bestimmten Rahmen des Expert_innenhandelns und des Funktionskontextes der als Expert_innen identifizierten Akteure (Meuser/Nagel 2009: 47). Abgeleitet daraus werden bereichsspezifischer und objektbezogener Aussagen, Ziel ist jedoch nicht die Analyse allgemeiner Regeln des sozialen Handelns wie im narrativen Interview (vgl. Scholl 2009: 69). Je nach Anlage des Forschungsdesigns kann die Expert_in selbst die Zielgruppe sein und Auskunft über ihr Handlungsfeld in der Organisation geben, oder sie kann über andere Zielgruppen Auskunft geben (vgl. Scholl 2009: 69). Eine Besonderheit von Expert_inneninterviews besteht in der Definition und Auswahl der Expert_innen (vgl. Scholl 2009: 69):

Experten müssen für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich sein und dafür einen privilegierten Zugang zu den betreffenden Informationen haben (vgl. Meuser/Nagel 1991: 442ff., 466).

Die Ansprache der interviewten Freiwilligenmanager_innen als Expert_innen und die in diesem Zusammenhang verwendete Methode „Expert_inneninterview“ zielt auf das besondere Wissen, den „Wissensvorsprung“ (Meuser/Nagel 2009: 37) der Freiwilligenmanager_innen im Forschungsfeld Freiwilligenmanagement ab. Wie Meuser und Nagel spezifizieren, ist der Expert_innentitel ein von der forschenden Person verliehener Status.

Eine Person wird im Rahmen eines Forschungsprojektes als Experte angesprochen, weil wir wie auch immer begründet annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zur Verfügung steht. (Meuser/Nagel 2009: 37)

Diese Zuschreibung ist häufig an Berufsrollen gebunden (Sprondel 1979 nach Meuser/Nagel 2009: 38), weswegen sich diese Methode für das bisher noch nicht erforschte Berufsbild Freiwilligenmanager_in besonders anbietet. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die als Expert_in interviewte Person in ihrem Handlungsumfeld über eine „institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit“ (-Hitzler et al. 1994 nach Meuser/Nagel 2009: 38) verfügt und durch ihre Expertise und die damit verbundene Definitionshoheit die Praxis und die Handlungsumfelder anderer mit ihr verbundener Akteure mit

zu gestalten oder zu bestimmen. Mit den Worten von Meuser und Nagel:

Expertenwissen zeichnet sich durch die Chance aus, „in der Praxis in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden“ und so „die Handlungsbedingungen anderer Akteure [...] in relevanter Weise“ mitzustrukturieren. (Meuser/Nagel 2009: 38)

Diese Charakterisierung ist für die Untersuchung über die Praxis des Freiwilligenmanagements zutreffend, da die Freiwilligenmanager_innen eine hohe Autonomie in ihrem Bereich haben und über die Definitionsmacht verfügen, was für sie bürgerschaftliches Engagement darstellt. Diese Expertise ist jedoch nicht allein Resultat ihrer beruflichen Tätigkeit. Wie Meuser und Nagel (ebd.: 46) deutlich machen, speist sich Expert_innenwissen zunehmend aus unterschiedlichen Quellen und Wissenssphären und beeinflusst auf diese Weise die Herstellungspraxen von Expert_innenwissen. Auch unabhängig von wissenschaftlich-beruflicher und betrieblicher Sphäre erworbenes Wissen wird somit für die Forschung interessant und weist über die Expert_in als Funktionsträger_in hinaus. Dies ist in hohem Maße relevant für die Forschung im Feld Freiwilligenmanagement, wo sich das berufliche Handeln stark auf eigene Ehrenamtserfahrungen stützt. Ich gehe davon aus, dass Freiwilligenmanager_innen in ihrer Rolle als Expert_innen ihre Expertise nicht nur aus dem beruflichen Kontext sondern auch aus ihren eigenen ehrenamtlichen Erfahrungen speisen. Hier folge ich Bogner und Menz (2002: 44), die eine Trennung der befragten Person in eine Expertin und eine Privatperson für nicht durchführbar halten und sich für eine „methodische Integration des Experten als ‘Privatperson’“ (ebd.) aussprechen. Aus diesem Grunde spielt die außerberufliche Erfahrung und Betätigung der Freiwilligenmanager_in ebenfalls eine, wenn auch nur eine randständige, Rolle in meinen Interviews.

5.1.2. Fallauswahl

Ein Ausgangspunkt, um eine Grundgesamtheit der Organisationen festzustellen, die bürgerschaftliches Engagement fördern, wäre das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Ich habe mich jedoch aus folgenden Gründen entschieden, mich auf das Berliner Landesnetzwerk Bürgerengagement zu konzentrieren, weil damit

mehrere der Schwachstellen des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement umgangen werden. Ursprünglich sollte die Grundgesamtheit der Fälle aus einer Schnittmenge aller Nonprofit-Organisationen, die Mitglied im BBE sind, und denjenigen davon, die Freiwilligenmanagement anwenden, bestehen. Die BBE-Mitgliedschaft wirkte auf den ersten Blick als sicherer Indikator für die Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement, da sich die NPO aktiv um die Mitgliedschaft im BBE bemühen müssen, diese anhand eines Leitbildes abgeprüft wird und sich die jeweiligen NPO mit ihrer Mitgliedschaft explizit zu einer Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement verpflichten.

Hier ergaben sich jedoch folgende methodische Hindernisse: Erstens ist die Gesamtheit der im BBE vertretenen NPO bezüglich Freiwilligenmanagement nicht interessant und aussagekräftig genug. Entscheidende Organisationen des bundesdeutschen NPO-Spektrums fehlen, dafür sind allerdings viele Profit-Organisationen Mitglied im BBE. So finden sich unter dem Buchstaben „D“ beispielsweise die „Deutsche Bahn AG Öffentlichkeitsarbeit“, der „Deutscher Wanderverband – Verband deutscher Gebirgs- und Wandervereine e.V.“ und die „Deutsche Bischofskonferenz“. Hingegen sind relevante NPO mit einer klassischen Freiwilligenstruktur, von denen sicherlich interessante Impulse bezüglich Bürgerschaftlichem Engagement und Freiwilligenmanagement zu erwarten wären, wie z.B. Greenpeace oder Amnesty International oder auch kleinere NPO aus dem Umweltbereich, wie zum Beispiel JANUN (Jugendumweltnetzwerk Niedersachsen), nicht Mitglied im BBE. Dies schränkt das Spektrum der möglichst unterschiedlichen Fälle stark ein, weil es BE auf ein formales Kriterium („Leitbild“) reduziert, und Fälle, in denen möglicherweise bürgerschaftliches Engagement in der Praxis eine viel größere Rolle spielt, von vornherein ausschließt.

Zweitens sind viele Dachverbände Mitglied im BBE, deren Einzelmitgliedsorganisationen teilweise aber auch nochmal (Beispiel DGB und ver.di). Die Dach-Organisationen wie DGB oder DOSB sind zu groß, um sie gezielt zu untersuchen, in den Unterorganisationen ist aber möglicherweise die Bindung an die Selbst-Verpflichtung zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu gering, schlecht identifizierbar (durch Mangel an Ansprechpersonen) und insgesamt verwässert.

Drittens ist die Rekrutierung für das BBE noch nicht abgeschlossen und die Breite der vorhandenen Organisationen damit noch nicht besonders durchmischt. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass der Sozialbe-

reich stark vertreten ist, Initiativen aus Wirtschaft und Umwelt in Teilen. Strukturen und Organisationen, die bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich (Festivals, Zwischennutzungen,...) oder im gesellschaftspolitischen Bereich auf unkonventionellere Art und Weise (bspw. Campact, Attac, Lobbycontrol) fördern, finden sich hingegen höchstens vereinzelt. Das BBE scheint einen stärkeren Fokus auf etablierte Gliederungen wie das Deutsche Jugendherbergswerk und die Katholische Landjugend zu legen und wenig Interesse an neuen sozialen Bewegungen oder der Generation Internet zu haben.

Darüber hinaus erschien mir die BBE-Mitgliedschaft bei näherer Betrachtung nicht in dem Maße eine Aussagekraft bezüglich der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu besitzen, wie ich zunächst angenommen hatte. Zwar sind die selbstgesteckten Ziele im Leitbild spezifisch genug um meinem qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement zu entsprechen. So orientieren sie sich beispielsweise auch am Leitbild der Bürgergesellschaft und an einem aktiven Bürger_innenbegriff, wie folgender Auszug aus dem Leitbild verdeutlicht.

Das BBE zielt auf die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in allen seinen Formen und allen gesellschaftlichen Bereichen wie Soziales, Gesundheit, Sport, Kultur, Bildung und Wissenschaft, Umwelt, Hilfs- und Rettungsdienste, Selbsthilfe, gesellschaftspolitische Beteiligung, Stiftungsaktivitäten und unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. Dabei orientiert sich das BBE am Leitbild einer aktiven Bürgergesellschaft, die durch ein hohes Maß an Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger bei der Gestaltung des Gemeinwesens geprägt ist. (BBE 2012a)

Auch ist der verwendete Begriff von bürgerschaftlichem Engagement hinreichend ausformuliert und spezifisch genug, um meine Definition von bürgerschaftlichem Engagement im engeren Sinn zu erfüllen. Dies wird exemplarisch an folgender Passage des Leitbildes deutlich:

Die Aufgabe der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Stärkung der Bürgergesellschaft bedeutet, dass die Spielregeln der Bürgergesellschaft – Hierarchiefreiheit, Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Respekt und gegenseitige Unterstützung, Selbstorganisation, etc. – auch für andere gesellschaftliche Lebens-

bereiche normative maßstäbliche Kraft gewinnen. Sie erfordert von Seiten der Wirtschaft Unternehmen, die sich dem Gemeinwesen gegenüber verantwortlich verhalten. Sie erfordert einen Staat, der bürgerschaftliches Engagement nicht durch unnötige bürokratische Auflagen reglementiert und hemmt, sondern schützt, anerkennt und ermöglicht. Und sie erfordert bürgerschaftliche Organisationen, die den Engagierten optimale Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitbestimmung geben und interne Demokratisierungsprozesse durchlaufen. (BBE 2012a)

Den Gefahren einer weichen Formulierung und der damit verbundenen Ausweitung von Interpretationsspielräumen durch die Mitgliedsorganisationen sind insofern Grenzen gesetzt. Man könnte dementsprechend davon ausgehen und die Untersuchung darauf gründen, dass aufgrund der Selbstverpflichtung die Mitgliedsorganisationen nach einer Realisierung dieser Prinzipien streben. Das BBE lässt allerdings eine breite Interpretation darüber zu, wie diese Ziele erreicht werden können. Es kann dementsprechend nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die Mitgliedsorganisationen des BBE nach den oben aufgeführten Prinzipien der Bürgergesellschaft wie Hierarchiefreiheit, Freiwilligkeit, Eigenverantwortung, Respekt und gegenseitige Unterstützung, Selbstorganisation agieren und deren Verbreitung aktiv voran treiben.

Die Mitgliedschaft im BBE und die damit eingegangene Selbstverpflichtung gewinnt damit zumindest in Teilen den Charakter eines Lippenbekenntnisses und taugt nicht als belastbare Grundlage einer Untersuchung über den Willen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements im engeren Sinne. Gleichzeitig sind Organisationen wie das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge oder die Deutsche Telekom AG Mitglieder des BBEs, die nicht Teil einer Nonprofit-Stichprobe sein können. Und im BBE haben auch viele Einzelpersonen, Stiftungen oder aber auch die Stadt Augsburg oder die Metropol-Region Rhein Neckar einen Mitgliedsstatus. Das BBE als Grundgesamtheit müsste daher erst auf untersuchbare NPO, die überhaupt Freiwillige einsetzen bereinigt werden.

Das Berliner Landesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement hingegen bot einen Pool von mehr als 60 NPO, die die Breite der Engagementlandschaft besser abdecken. Die Selbstverpflichtung zur Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement, der verwendete Begriff von

Bürgerschaftlichem Engagement und die aktive Bemühung der Organisationen um Aufnahme und Mitgliedschaft sind mit den Bedingungen des BBE vergleichbar. Das Netzwerk ist seit 2007 zudem selbst Mitglied im BBE und stimmt damit auch dem BBE Leitbild zu. Das Berliner Landesnetzwerk Bürgerengagement folgt darüber hinaus der Berliner Charta zum Bürgerschaftlichen Engagement vom 4. November 2004 und hat darauf basierend noch ein eigenes Selbstverständnis entwickelt, welches die Gründungsversammlung des Landesnetzwerkes am 22. Juni 2005 verabschiedet hat und die Mitglieder 2008 aktualisiert sowie durch ein Leitbild ergänzt haben (vgl. Landesnetzwerk Bürgerengagement 2008).

Aus den folgenden Gründen war das Berliner Landesnetzwerk Bürgerengagement als Grundgesamtheit außerdem besser geeignet als das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement:

- Das Landesnetzwerk ist heterogener aufgestellt, auch Umweltverbände sind dort schon gut vertreten. Vermutlich auch aufgrund des „Hauptstadt-Effektes“ versuchen viele NPO in Berlin selbst aktiv zu sein und vor Ort Freiwillige zu gewinnen.
- Die Mitglieds-NPO des Landesnetzwerkes sind direkter zu ihrer Arbeit ansprechbar als beispielsweise „der DGB“, Verantwortliche werden direkt genannt. Es geht weniger um Lobbyarbeit für das Engagement als im BBE. Die vermutete „Verantwortungsdiffusion“ über die Ebenen der Dachverbände hinaus wurde so weitestgehend vermieden.
- Berlin hat im bundesweiten Vergleich eine sehr lange Tradition an Freiwilligenmanagement, da die AfED als erster und größter Ausbilder von FWM in Berlin angesiedelt ist und dort begonnen hat, Freiwilligenmanager_innen auszubilden. Somit ist eine höhere Dichte von Nonprofit-Organisationen, die sich der Förderung bürgerschaftlichen Engagements verschrieben haben und gleichzeitig Freiwilligenmanagement anwenden, zu vermuten.
- Berlin beinhaltet sowohl die Ost- als auch die Westperspektive.

Diese Argumente haben mich davon überzeugt, das Landesnetzwerk Bürgerengagement als Grundgesamtheit aller Nonprofit-Organisationen auszuwählen.

Die Grundgesamtheit bildet nun die Mitglieder des [Berliner Landesnetzwerkes Bürgerengagement](#). Nach folgenden Kriterien wurden die geeigneten Nonprofit-Organisationen (NPO) aus dem Landesnetzwerk im Zuge einer Internetrecherche weiter selektiert.⁵⁴ Hierbei erfolgte eine Beschränkung auf Nonprofit-Organisationen, in denen Ehrenamtliche und Freiwillige ohne Teilnahmebeschränkung direkt mitmachen können (keine sog. closed shops). Dies galt als gewährleistet, wenn auf der Startseite des Internetauftritts der jeweiligen NPO direkt eine Möglichkeit zum Engagement aufgezeigt wird oder zum Mitmachen angeboten wird (nicht nur zum Spenden!). Die Gesamtheit der Mitglieds-NPO des Landesnetzwerkes verringerte sich hierdurch um Stiftungen, Selbsthilfegruppen, Spendenorganisationen oder reine Dachverbände.

Desweiteren als ungeeignet für die Untersuchung zeigten sich Infrastrukturen des Bürgerschaftlichen Engagements wie Freiwilligenzentren, Internetportale für spezielle Zielgruppen oder Nachbarschaftshäuser und wurden aus diesem Grunde nicht berücksichtigt. In Freiwilligenzentren oder Freiwilligenagenturen sind zwar auch häufig Freiwilligenmanager_innen tätig, hier findet jedoch eine Weitervermittlung der interessierten Freiwilligen an andere Orte des Engagements statt.

Auf diese Weise wurde eine Vorauswahl von 32 geeigneten Nonprofit-Organisationen aus dem Landesnetzwerk getroffen. Diese Nonprofit-Organisationen erfüllen alle obigen Kriterien, haben ehrenamtliche Mitglieder und eine hauptamtliche Betreuung dieser Freiwilligen. Sie erwirtschaften keinen Gewinn und sind in irgendeiner Form strukturiert (nicht spontane Initiativen). Die Strukturierung ist in der Regel gekennzeichnet durch eine Mischung unterschiedlicher Akteurstypen und Entscheidungsstrukturen. Weiterhin besitzen diese NPO in der Regel

54. Da im Ergebnis eine detaillierte Kategorisierung der Nonprofit-Organisationen für meine Fragestellung nicht von Bedeutung ist, spreche ich nur von NPO ohne weitere Eingrenzungen hinsichtlich Art, Größe, Verfasstheit oder Engagementfeld vorzunehmen. Es ergibt sich aus dem Untersuchungsaufbau – wenn ich NPO untersuche, die Freiwilligenmanager_innen beschäftigen – dass es sich somit um NPO mit einem entsprechend relevanten Anteil an Freiwilligen handeln muss und ich nur Organisationen untersuchen kann, die überhaupt Freiwilligenmanager_innen beschäftigen. Zudem ist es interessant zu sehen, welche NPO überhaupt Freiwilligenmanagement einsetzen, weshalb eine vorherige Eingrenzung von Kategorien wie Größe, Struktur oder Engagementbereich und damit eine Untersuchung von NPO, die sich lediglich in diesen Kategorien befinden, eine Beschränkung dargestellt hätte.

- Freiwilligenmanagement oder vergleichbare professionalisierte Konzepte zur Ehrenamtsbetreuung mit anderer Benennung aus historischen Gründen (z.B. Freiwilligenkoordination, Ehrenamtlichenmanagement).
- Es gibt Ehrenamtliche (sowohl neu Anfangende und Angestammte) und einen Vorstand/und oder hauptamtliche Entscheidungsträger_innen (Vorstand macht das Freiwilligenmanagement nicht selbst, sondern beauftragt hauptamtliche Personen).
- Es gibt Hauptamtliche in der NPO.

Die folgende [Abb. 23](#) zeigt alle Kriterien der Fallauswahl in der Übersicht.

Abb. 23: Kriterien der Fallauswahl

Kriterien der Fallauswahl

Mitgliedschaft im Berliner Landesnetzwerk Bürgerengagement

direkte Beteiligung, aktives Mitmachen für Freiwillige ohne Beschränkung möglich/erwünscht, auf Webseite sichtbar

Freiwillige / Ehrenamtliche

Freiwilligenmanagement

Hauptamtliche

Quelle: Eigene Darstellung

Methodik der Fallauswahl

Da mit meiner Forschungsfrage ein „Wie“ gesucht wird, empfahl es sich, aus der Grundgesamtheit der 32 Nonprofit-Organisationen möglichst unterschiedliche NPO auszusuchen. Auf diese Weise sollten die unterschiedlichen Praxen des Freiwilligenmanagements abgebildet werden, die ich bei strukturell stark unterschiedlichen NPO vermutete. Hiermit, so meine Annahme, sei es möglich, sich dem Phänomen „Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements“ aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu nähern.

Nachdem jedoch auf die Interviewanfrage per E-Mail bei den Freiwilligenmanager_innen der ersten vier der ausgewählten 32 NPO keine Reaktion erfolgte, suchte ich den Feldzugang über einen persönlichen Kontakt und die Weitervermittlung über die durch diesen Kontakt empfohlenen Kontakte im Feld. Diese Methode kann auch als Snowball-Sampling beschrieben werden. Damit wurde die Freiwilligenmanager_in, zu der als erstes Kontakt hergestellt werden konnte, als sogenannter Gatekeeper als Beginn der Kontaktkette im Schneeballsystem benannt. Durch ihre Empfehlung wurde Kontakt zu weiteren Freiwilligenmanager_innen hergestellt und auf diese Weise konnte identifiziert werden, welche Organisationen des Berliner Landesnetzwerks auch aktuell mit Freiwilligenmanager_innen arbeite(te)n und wo dies zum Teil nicht (mehr) der Fall ist. Die vorangegangene Internetrecherche wurde dadurch aktualisiert und ergänzt. So kamen 3 Interviews in strukturell und thematisch sehr unterschiedlichen Non-profit-Organisationen über die Empfehlung des Gatekeepers zustande.

Das Snowball-Sampling eignet sich nicht als alleinige Methode der Fallauswahl, da die Empfehlungen stark aufeinander bezogen sind und sich die Forschenden ohne es zu merken in einem geschlossenen System/Referenzrahmen bewegen könnten. Das Verfahren ist jedoch äußerst hilfreich um sich in einem noch unbekanntem Feld einen ersten Zugang zu verschaffen oder um zu erfahren, wer relevante Akteure in diesem Feld sind (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2008: 180)

Durch das Snowball-Sampling kann es passieren, dass nur sehr ähnliche NPO angesprochen werden. Beispielsweise könnten dadurch nur NPO angesprochen werden, die hauptamtliches Freiwilligenmanagement bereits länger als 5 Jahre anwenden, weil die empfohlenen Freiwilligenmanager_innen alle zusammen die Ausbildung begonnen haben oder das Landesnetzwerk mitbegründet haben. Sucht man nun hier nach Praxiskonflikten, werden möglicherweise keine oder nur sehr ähnliche Konflikte gefunden. Möglicherweise haben andere NPO, die ebenfalls vor 5 Jahren FWM eingeführt haben, aufgrund anderer Konflikte schon wieder mit Freiwilligenmanagement aufgehört. Gleichzeitig wäre durch den langen Austausch, der möglicherweise schon zwischen den Freiwilligenmanager_innen stattgefunden hat, auch ein Assimilationsprozess des jeweiligen Verständnisses von Bürgerschaftlichem Engagement zu erwarten.

Um der Gefahr eines solchen Zirkelschlusses zu entgehen, und auch, um zu vermeiden, dass die Interviewten sich untereinander austauschten, wurden die weiteren NPO wieder nach möglichst hoher Diversität ausgesucht. Diesmal war die Antwortquote zum Glück höher.

Aufgrund der spezifizierten Erkenntnisse nahm ich außerdem an, dass zur Beantwortung meiner Forschungsfrage bereits die Untersuchung eines Teils der 32 NPO ausreichend sei. Daher habe ich bei der weiteren Fallauswahl eine Kombination aus Diversität und der Strategie des theoretischen Samplings verfolgt, welches Glaser und Strauss (1998) vorschlagen. Das *theoretical sampling* als Strategie der Datenerhebung hat zum Ziel, dass es nicht repräsentativ, sondern möglichst informativ sein soll. Zusätzlich bot sich eine Orientierung an den Methoden der Grounded Theory zur Bestimmung der optimalen Fallzahl an (Glaser/ Strauss 1998). Dort steht der Gedanke im Vordergrund, dass die Auswahl der Fälle sich primär an der Frage orientieren sollte, ob neue Erkenntnisse von den zu untersuchenden Fällen zu erwarten sind. Es werden so lange neue Fälle hinzugenommen, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist. Den Moment der Sättigung bestimmt die Forscher_in.

Anders als bei der Grounded Theory üblich, erfolgte jedoch keine sukzessive Fallauswahl im Untersuchungsverlauf per Stichprobenziehung, sondern die Fallauswahl wurde primär vom Feldzugang gesteuert. Die Fälle, zu denen Zugang möglich war, wurden wiederum nach Kriterien maximaler Variation ausgewählt. Ziel war, besonders unterschiedliche und gleichzeitig besonders typische Fälle von Nonprofit-Organisationen, in denen Freiwilligenmanager_innen arbeiten zu untersuchen. Die Unterschiedlichkeit bezog sich in diesem Fall auf strukturelle Merkmale wie Größe der Organisation, Menge an Freiwilligen, Menge an Hauptamtlichen und auf inhaltliche Merkmale wie die Art der Ausbildung der Freiwilligenmanager_innen oder den Engagement-Bereich der NPO.

Die theoretische Sättigung des Samples sah ich als gegeben an, nachdem bei den letzten drei Interviews keine neuen Kategorien mehr hinzugekommen waren. Auf diese Weise führte ich 8 Interviews in sehr unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen.

5.1.3. Erhebungsinstrumente

Der qualitative Forschungszugang wurde mit Hilfe von leitfadengestützten Expert_innen-Interviews durchgeführt. Zusätzlich wurden die Internetauftritte und gedruckten Selbstdarstellungen der 32 NPO des Landesnetzwerk Bürgerengagement analysiert, die die Grundgesamtheit darstellen. Die Möglichkeiten der Analyse des Expert_innenwissens mit einem offenen, leitfadengestützten Expert_innen-Interview führen in erster Linie zu einer prozessanalytischen Perspektive auf das Wissen der Interviewten. Hierbei wird herausgeschält, „wie, in welchen Bezugsgruppen der Experte zu seinen Problemdefinitionen gelangt, welche Wissenssphären für ihn eine Rolle spielen und ob und in welcher Weise er die Pluralität und Globalisierung des Wissens verarbeitet“ (Meuser /Nagel 2009: 51).

Deutlich und bedeutsam im Expert_inneninterview werden darüber hinaus die „kommunikative Praxis von Expertenlagern oder -netzwerken, die Aushandlungsverfahren von Expertise und die Strategien der Inklusion und Exklusion“ (Meuser /Nagel 2009: 51) und die „biographische Verquickung von Expertenstatus und lebensweltlich-privaten sowie öffentlichen Sphären der Erfahrung“ (Meuser /Nagel 2009: 51).

Ein weiterer Bestimmungsmoment des Expert_innenwissens ist „angesichts von Komplexität, Unsicherheit und Uneindeutigkeit des Expertenwissens, der Habitus des Experten, das Kontingenzbewusstsein und die Strategien der Selbstvergewisserung“ (Meuser /Nagel 2009: 51).

Diese vier Dimensionen von Expert_innenwissen galt es in den Interviews mit den Freiwilligenmanager_innen und hier bereits bei der Erstellung des Leitfadens zu berücksichtigen. Wichtig ist im Expert_innen-Interview vor allen Dingen die Tiefenperspektive. Hierbei ist der Leitfaden ein probates Mittel, das Interview so zu steuern, dass nicht zu viel „Nebenschauplätze“ eröffnet werden und sich die Erzählung der Expert_innen, die durch den Fragereiz ausgelöst wurde, nah an meiner Forschungsfrage bewegt. Der Leitfaden hat die Funktion, sowohl Gedächtnisstütze als auch Orientierungshilfe zur Vergleichbarkeit zu sein. Für die befragten Freiwilligenmanager_innen war die Kombination aus Fragereiz und der Struktur, die das Gespräch durch den Leitfaden bekam, hilfreich. Dadurch waren sie nicht „alleinverantwortlich“, selbst das Gespräch zu strukturieren, es bot sich jedoch

trotzdem genug Raum für Unerwartetes. Denn im Expert_innen-Interview ist das Wissen der Interviewten so viel größer als das der Forschenden, dass in einem vorformulierten Fragebogen mit großer Wahrscheinlichkeit relevante Kategorien fehlen würden. Auch wäre die Gefahr gegeben, dass die Expert_innen abschweifen würden.

Leitfaden: Erstellung und Handhabung

Angelehnt an Gläser und Laudel (vgl. Gläser/Laudel 2004: 59ff.) erfolgt die Operationalisierung der theoretischen Erkenntnisse hin zum Leitfaden des Expert_inneninterviews über die Forschungsfrage. Aus der Forschungsfrage und der Hypothese ergeben sich die Leitfragen – auch Schlüsselfragen genannt – des Leitfadens, anhand derer die in der Befragung gewonnenen Erkenntnisse wieder auf das Grundgerüst der Untersuchung und die Hypothese sowie auf die theoretischen Vorüberlegungen rekapituliert werden.

Das Design des Leitfadens orientiert sich an den Vorschlägen von Meuser und Nagel (Meuser/Nagel 1997: 487) im Sinne einer (zur) offenen, flexiblen Handhabung während des Interviews. Der Leitfaden enthält deswegen Themenblöcke bestehend aus Schlüsselfragen und Eventualfragen.⁵⁵ Dies sind jedoch keine starr ausformulierten Fragen, die „abgearbeitet“ werden müssen. Basierend auf dem oben dargestellten methodologischen Hintergrund entwickelte ich den Interview-Leitfaden in einer Arbeitsgruppe mit drei weiteren Personen. Dabei kam das „SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung“ von Helfferich (2005: 182f) zur Anwendung (S. [Abb. 24](#)).

Abb. 24: Das SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung

Das SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung

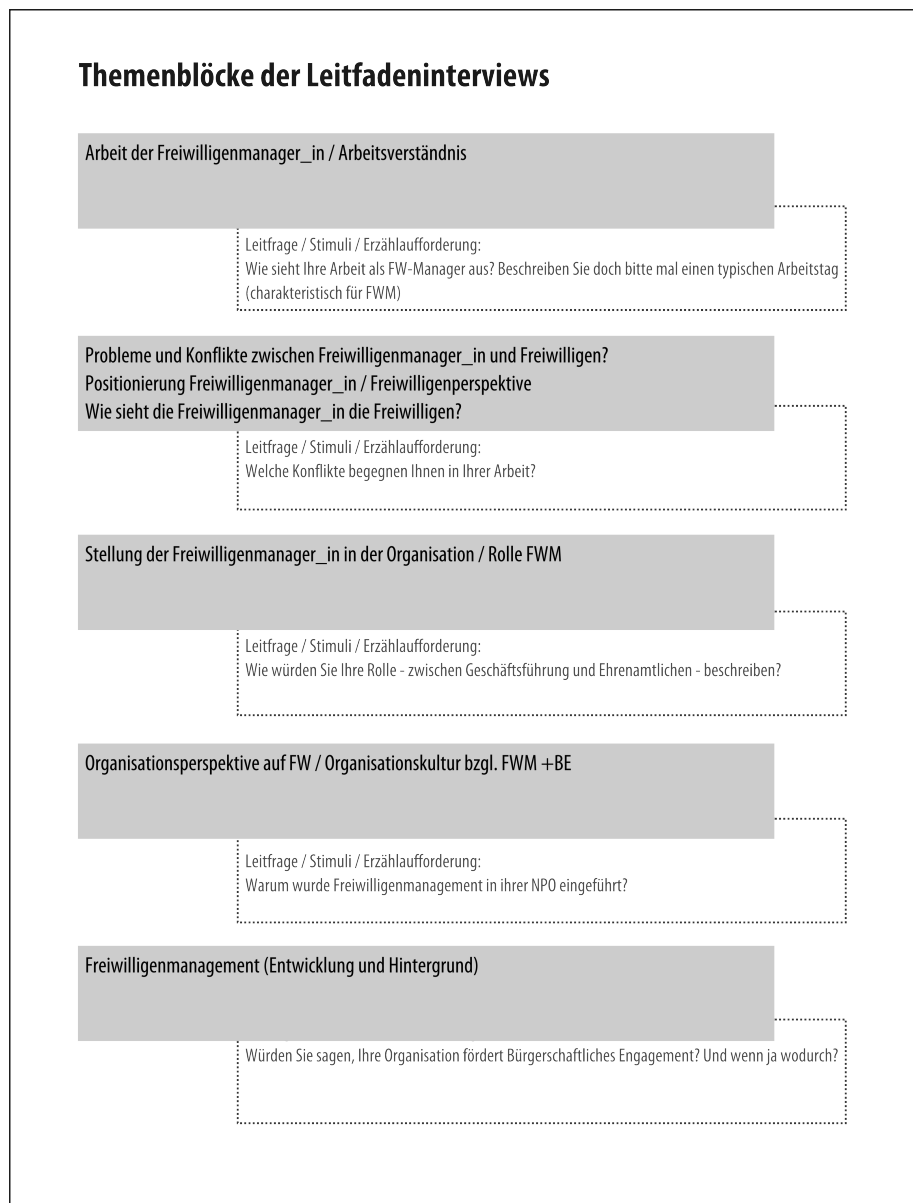


(Helfferich 2005: 182-185)

55. „Schlüsselfragen und Eventualfragen: Schlüsselfragen sind zentral für die Forschungsfrage und werden, wenn auch nicht notwendigerweise im identischen Wortlaut, immer bzw. allen Befragten gestellt. Eventualfragen kommen dagegen nur zum Einsatz, wenn der Befragte bestimmte Aspekte, von denen der Forscher ausgeht, dass sie relevant sein könnten, nicht von sich aus anspricht.“, Scholl 2009: 70, Fragetypen nach vgl. Kvale 1996:148f.)

Durch dieses System entstand ein Leitfaden mit fünf Blöcken, die jeweils aus einer als Erzählaufforderung dienenden Leitfrage, mehreren Aufrechterhaltungsfragen und konkreten Nachfragen bestanden, wie im Anhang zu sehen ist.

Abb. 25: Die Blöcke im Leitfaden



Quelle: eigene Darstellung

Der Gesprächsleitfaden wurde im Vorfeld an zwei Personen getestet, die selbst mit Ehrenamtlichen arbeiten, jedoch nicht die Ausbildung zum Freiwilligenmanager, zur Freiwilligenmanagerin absolviert haben. Bei diesem Pre-Test ging es um die Verständlichkeit, die logische

Abfolge, Vollständigkeit und Nicht-Suggestivität der Fragen sowie um den zeitlichen Umfang. Diese Daten wurden nicht ausgewertet.

5.2. Durchführung der Erhebung

Das folgende Kapitel bietet einen Überblick über die Durchführung der Erhebung. Zum einen stellt es das methodische Vorgehen und die Umstände der Interviews vor. Hierzu zählt unter anderem auch der Umgang mit Sprache bezüglich der interviewten Personen, den zugehörigen Organisationen und in der Folge auch im Material und in der Dissertationsschrift. Nach welchen Regeln wurde transkribiert und welcher Grad an Anonymisierung wurde im Material und wird in der Arbeit angewendet?

Zweitens ordnet es die interviewten Personen und die untersuchten Nonprofit-Organisationen in das Setting des Forschungsfeld ein und beantwortet Fragen zu den Rahmenbedingungen des untersuchten Freiwilligenmanagements in den individuellen Fällen. Hierzu gehören beispielsweise: Wie sind die Bedingungen in den untersuchten Nonprofit-Organisationen? Wie ist der Hintergrund der befragten Freiwilligenmanagerinnen einzuordnen, welche Engagementfelder sind abgedeckt, welche Nonprofit-Organisationen wurden untersucht?

5.2.1. Methodisches Vorgehen bei der Erhebung

Gesprächseinstieg und Aufwärmphase stellten – nach den organisatorischen Informationen zur Aufzeichnung des Gespräches, Dauer und Anonymität – die Schilderung der beruflichen Verortung in der NPO dar. Hierbei erfolgten Faktenfragen zu Berufsbezeichnung, Arbeitgeber_in und Umfang der Stelle.

Als erster Themenkomplex wurde die „Arbeit der Freiwilligenmanager_in und das Arbeitsverständnis“ behandelt. Diesen Block begann ich mit der Frage nach dem typischen Arbeitsalltag. Die Interviewten schilderten daraufhin ihr alltägliches Arbeiten als Freiwilligenmanager_innen. Daraus boten sich viele Anknüpfungspunkte für spätere Erzählstimuli und Nachfragen. Auch jeder weitere Themenkom-

plex wurde mit einer Erzählaufforderung eingeleitet, in der die Freiwilligenmanager_innen frei ihre Erfahrungen schildern konnten. Daran anschliessende allgemeine und spezifische Sondierungsfragen sowie Ad-Hoc Fragen nach möglichen relevanten Umständen wurden theoretisch abgeleitet. Reihenfolge und Auswahl der Leitfadenfragen ergaben sich flexibel, dem Gesprächsfluss angepasst; den Interviewten wurde größtmögliche Freiheit und Erzählautonomie gelassen. Fragen dienten somit vor allem als Erzählstimuli.

5.2.2. Durchführung der Erhebung

Die acht Interviews wurden zwischen Mai 2010 und September 2010 in Berlin durchgeführt. Die lange Zeitspanne erklärt sich aus dem komplexen Auswahl-Modell der untersuchten Fälle durch snowball-sampling und theoretical sampling, das aus dem schwierigen Überblick über das Feld der ausgebildeten Freiwilligenmanager_innen resultierte (vgl. Kap [5.1.2](#)). Von insgesamt 32 Organisationen, die die Grundgesamtheit bildeten, wurden 14 angeschrieben. Davon wiederum gab es sieben positive Rückmeldungen und eine achte auf Nachfrage. Eine angefragte Person arbeitete nicht mehr in dem Bereich, und fünf reagierten auch nicht auf die Nachfrage.

Die Umfeldbedingungen aller Interviews können als gut bezeichnet werden, Störungen kamen in größerem Umfang nicht vor. Der zeitliche Umfang der Gespräche lag im Durchschnitt bei 58 Minuten. Die Gesamtdauer der aufgenommenen Interviewzeit beträgt 462 Minuten, das kürzeste Interview dauerte 0:39 Minuten, das längste 1:18.

Tab. 5: Übersicht über Sample und Interviews

Nr.	Arbeitsbereich NPO	Ehrenamtliche*	Name NPO (anonymisiert)	Dauer	Datum	Rechtsform
1	Einpunkt-NPO	80-100 (saisonal)	„der Gelbe Kreis“	0:53	11.05.10	Programm/Projekt eines konfessionellen Trägers
2	NPO, mehrfach	400	„die Grauen Tupfen“	0:49	18.06.10	e.V.
3	Einpunkt-NPO, mehrfach	10	„das Schwarze Pünktchen“	1:17	27.07.10	e.V.
4	NPO, mehrfach	100-120	„Punkt im Grünen“	1:15	12.08.10	e.V.
5	Einpunkt-NPO, mehrfach	200-400	„der Rote Punkt“	0:39	15.09.10	e.V.

6	NPO, mehrfach	600 (2800)	„die Blauen Kreise“	1:18	20.09.10	e.V.
7	NPO, mehrfach	200-400	„die Braun-Tupfen“	0:40	24.09.10	e.V.
8	NPO, mehrfach (saisonal)	400	„der Goldtupfen“	0:51	27.09.10	Programm/ Projekt eines konfessionellen Trägers

* In Zuständigkeit der befragten Freiwilligenmanagerin

Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet, Einverständnis-
erklärungen hierüber liegen in allen Fällen unterschrieben vor. Den
Teilnehmenden wurde Anonymität zugesichert, ein Aufklärungsblatt
inklusive Selbstverpflichtung habe ich unterschrieben jeder einzelnen
Interview-Teilnehmer_in übergeben.

Zu allen Interviews habe ich Interviewprotokolle gefertigt. In 5 Fällen
bekam ich noch zusätzliches Material während des Interviews von den
Befragten zum Thema. Jeder Teilnehmer_in wurde nach dem Interview
angeboten, Rückmeldung über die wesentlichen Ergebnisse der Unter-
suchung in Form einer schriftlichen Zusammenfassung, sowie die
Auszüge aus der Dissertation, in denen sie vorkommen, zu erhalten.
Alle Teilnehmenden zeigten sich daran interessiert.

5.2.3. Anonymisierung der Interviews

Alle untersuchten Nonprofit-Organisationen beschäftigen eine haupt-
amtliche Freiwilligenmanagerin oder einen Freiwilligenmanager bzw.
eine Person mit einer Freiwilligenmanagementausbildung und abwei-
chender Stellenbezeichnung. Die in manchen NPO historisch gewachse-
nen Bezeichnungen, die „Ehrenamt“, „Freiwilligenarbeit“ oder „Mit-
glieder“ im Namen und in der Stellenbezeichnung tragen, werden für
diese Analyse nicht übernommen. Insofern die Freiwilligen-
manager_innen eine entsprechende Ausbildung gemacht haben, oder
sich selbst so nennen und/oder in ihrem Selbstverständnis Freiwilligen-
managerinnen sind, erfolgt in dieser Arbeit durchgehend die Bezeich-
nung „Freiwilligenmanagerin“, auch wenn sie möglicherweise organisa-
tionsintern eine andere Bezeichnung wie etwa „Ehrenamtsmanagerin“
oder „Freiwilligenkoordinatorin“ tragen.

Aus Gründen der Anonymitätswahrung erfolgt eine durchgängige
Anonymisierung als „weiblich“: alle Befragten werden als in der Einzel-
nennung als „Freiwilligenmanagerin“ bezeichnet, da es nur wenige
Freiwilligenmanager in diesem Bereich gibt und die geschlechts-

spezifische Bezeichnung ein deutlicher Indikator auf die Organisation wäre und die Anonymisierung möglicherweise aufheben würde.

In einigen der untersuchten NPO gibt es neben den hauptamtlichen Angestellten und den freiwillig Tätigen mit den Adressat_innen der freiwilligen Handlungen noch eine dritte (be)nennenswerte Personengruppe. Dies sind meist Personen, die aufgrund ihrer sozialen Situation, aufgrund biografischer Ereignisse oder körperlicher Handicaps einen erhöhten Förderungs- oder Betreuungsbedarf haben. Diese Personengruppen werden in den Interviews nicht als – beispielsweise! – „Jugendliche mit Migrationshintergrund“, „Suchtpatienten“, „Alte“, „Kranke“ oder „Behinderte“ bezeichnet, sondern allgemein „Klienten“ genannt.

Ebenfalls anonymisiert wird die Bezeichnung der Engagementform in der jeweiligen NPO. Möglicherweise wird diese in der jeweiligen Organisation mit einem speziellen Ort (z.B. „Naturschutzgebiet“, „Kinderspielplatz“, „Altenheime“, „resozialisierende und/oder therapeutische Einrichtungen“) bezeichnet oder „Einsatz“, „Pflege“ oder „Betreuung“ genannt, hier in der Dissertation werden diese Einsatzorte jedoch durchgängig als „Projekt“ bezeichnet. Die interviewten Personen und ihre jeweiligen Organisationen werden nach einem willkürlich vergebenen Farbschema benannt. So arbeitet beispielsweise Frau Gelb aus Interview 1 in der Nonprofit-Organisation „Gelber Kreis“.

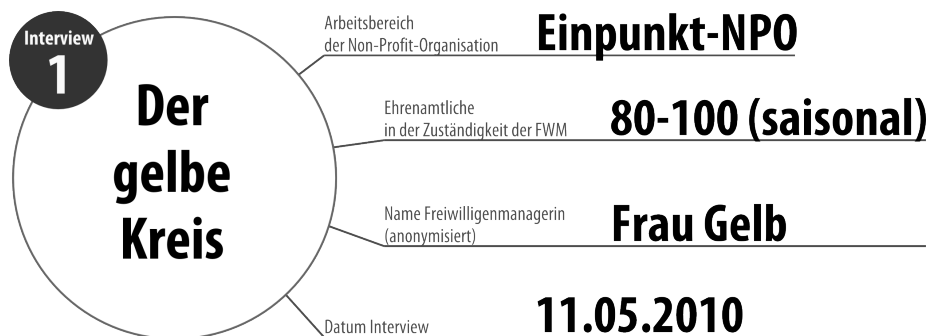
5.3. Kurzportraits der untersuchten NPO und ihrer Freiwilligenmanagerinnen

Die Interviews wurden in acht verschiedenen Nonprofit-Organisationen in Berlin durchgeführt, die alle Mitglied im Landesnetzwerk Bürgerengagement sind und sich auf diese Weise der aktiven Förderung bürgerschaftlichen Engagements verschrieben (und verpflichtet) haben. Die untersuchten NPO besitzen verschiedene Organisationsformen, sechs von ihnen sind eingetragene Vereine und zwei sind Programme oder Projekte eines konfessionell geprägten Trägers (s. [Tab. 5](#)). Die folgenden acht Kurzportraits bündeln die Hintergrundinformationen und die allgemeinen Strukturdaten zu jeder untersuchten Nonprofit-Organisa-

tion. Hierbei soll durch Aussagen der Freiwilligenmanagerinnen in den Interviews, durch Begleitmaterial und durch die standardisierten Selbstdarstellungen der Organisationen (z.B. im Internet) eine Verortung der NPO im Nonprofit-Sektor und bzgl. Freiwilligenmanagement vorgenommen werden. Zugleich werden Besonderheiten und Auffälligkeiten aus den Interviews/die in den Interviews deutlich wurden aufgegriffen und die Schwerpunkte der Tätigkeit der Freiwilligenmanagerinnen dargestellt. In den Kurzportraits, die in der Reihenfolge dargestellt werden, in der die Interviews geführt wurden, finden sich bereits Passagen aus den Interviews und Ansätze von Interpretationen. Diese dienen der Illustration und zielen vor allen Dingen auf ein tieferes Verständnis der jeweiligen Freiwilligenmanagerin, deren Person später in der Analyse nicht im Vordergrund stehen wird. Da jedoch die biografischen Aspekte durchaus von Bedeutung sind, werden sie hier im Vorfeld unter dem Aspekte der Rahmenbedingungen behandelt/berücksichtigt.

5.3.1. Der Gelbe Kreis

Abb. 26: Der Gelbe Kreis



Der gelbe Kreis ist eine Organisation, die nicht das ganze Jahr mit Freiwilligen zu tun hat, sondern nur zu bestimmten Zeiten. In diesen saisonalen, temporär begrenzten Projekten ist Frau Gelb für 80-100 Freiwillige zuständig. Im Tätigkeitsfeld des Gelben Kreises gibt es einige Konkurrenz und Frau Gelb unterstreicht im Interview darauf Bezug nehmend die Bedeutung von professionellem Freiwilligenmanagement und die Vorteile, die Freiwilligenmanagement dem Gelben Kreis schon verschafft hat.

Der Gelbe Kreis besitzt vielfältige institutionalisierte Mitsprachemöglichkeiten für Ehrenamtliche. Teil der Aufgabe der Freiwilligenmanagerin ist die Sicherstellung der Einbindung aller Freiwilliger und die Moderation der Gestaltungsprozesse durch die Freiwilligen. Die Projekte des Gelben Kreises werden von den Freiwilligen selbst entworfen, geplant und umgesetzt.

Frau Gelb bezeichnet Freiwilligenmanagement als ihren „Traumjob“ und sieht Engagementförderung als unbedingtes Ziel ihrer Tätigkeiten. Zu den erforderlichen Rahmenbedingungen macht sie sehr konkrete Angaben, sie hebt die Bedeutung von Gestaltungsspielräumen hervor und unterstreicht die Wichtigkeit von passenden Angeboten und anschließenden Erfolgserlebnissen für die Engagement-Biografien der Engagierten. Die Selektion geeigneter bzw. ungeeigneter Freiwilligen ist für Frau Gelb in ihrer Funktion als Freiwilligenmanagerin ein wichtiger Aspekt.

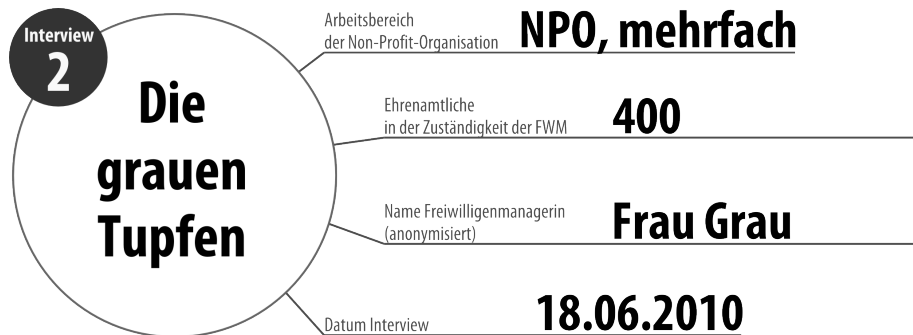
In einem Zitat fällt mit „Assessmentcenter“ eine Verwendung von ökonomischem Vokabular im Kontext der Freiwilligenarbeit auf, an anderer Stelle spricht Frau Gelb über den „Markt“ der Freiwilligen. Dies lässt den Schluss zu, dass sie das Engagement der Freiwilligen zum Teil auch aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet. Gleichzeitig beschreibt Frau Gelb sehr enthusiastisch demokratische Prozesse zwischen den Freiwilligen, die sie beobachten konnte und auf das Engagement zurückführt. An mehreren Stellen im Interview thematisiert sie die Erwartung der Freiwilligen zum Kompetenzerwerb und beschreibt Prozesse informellen Lernens. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Engagementförderung. Sie beobachtet die emotional-motivationalen Wirkungen von bzw. durch Engagement und hebt die Ausstrahlung von erfolgreichem Engagement, welches weitgehend selbstorganisiert und in einem kreativen Prozess von Freiwilligen entstanden ist, hervor.

5.3.2. Die Grauen Tupfen

Die Grauen Tupfen sind eine große NPO mit vielen unterschiedlichen Projekten, in denen sich Freiwillige engagieren können. Momentan sind etwa 400 Freiwillige dort aktiv. Die Grauen Tupfen besitzen eine Struktur bestehend aus Hauptamtlichen, aktiven Freiwilligen, passiven (Förder-)Mitgliedern und Klient_innen und sind als Verein organisiert.

Dementsprechend bestehen Mitsprachemöglichkeiten für Mitglieder, jedoch sind aktive Freiwillige nicht immer auch automatisch Mitglieder im Verein

Abb. 27: Die Grauen Tupfen



Mit der Einführung des Freiwilligenmanagements gab es Probleme, dieses in der Organisation zu etablieren und zu verankern, und auch heute verstehen laut Frau Grau noch immer nicht alle Freiwilligen, warum sie oder der Bereich „gemanaged“ werden müssen.

Frau Grau wird in ihrer Arbeit von haupt- und ehrenamtlichen Freiwilligenkoordinatorinnen unterstützt. Im Interview mit Frau Grau fällt auf, dass sie ein stark ökonomisch geprägtes Vokabular nutzt. Immer wieder werden Verweise auf die Datenbank, das Erfordernis des Zählens von Engagement oder Engagement-Faktoren und Qualitätsmessungen vorgebracht.

5.3.3. Das Schwarze Pünktchen

Das Schwarze Pünktchen ist eine kleine Ein-Punkt-Organisation mit 10 Freiwilligen, einer Freiwilligenmanagerin, Hauptamtlichen und Klient_innen. Die Möglichkeit für freiwilliges Engagement wurde erst vor wenigen Jahren, aus strategischen Gründen ⁵⁶von den Entscheidungsträger_innen eingeführt und ist nicht seit Beginn des Bestehens Teil der NPO.

56. Die Einbindung Freiwilliger und Freiwilligenmanagement wurden eingeführt, als „die ersten Kürzungen im Sozialbereich“ (SCHWARZ: 00:47:51-4) spürbar wurden „um weiter gut wirtschaften zu können“, „um die Qualität halten zu können“ (SCHWARZ: 00:47:51-4). Als einen weiteren Grund für die Einführung von Freiwilligenengagement und Freiwilligenmanagement nennt Frau Schwarz zudem die gestiegene Aufmerksamkeit des Senats, der Politik für den Bereich und das Vorhandensein von Freiwilligenmanagement-Ausbildungen. (SCHWARZ 00:49:42-4)

Abb. 28: Das Schwarze Pünktchen



Die Organisation hat die Struktur eines Vereines, in diesem Rahmen sind Partizipationswege für Mitglieder gegeben. Für die Freiwilligen, die nicht gleichzeitig Vereinsmitglieder sind, gibt es weitere nicht institutionalisierte Mitsprachemöglichkeiten und regelmäßige Treffen.

Mit Beginn des Einsatzes von Freiwilligen nahm auch Frau Schwarz ihre Arbeit als Freiwilligenmanagerin beim Schwarzen Pünktchen auf und begleitet seitdem den Einsatz der Freiwilligen in Teilzeit. Sie sieht ihre Rolle und generell die Aufgabe von Freiwilligenmanagement in Abgrenzung zu anderen Arten von Engagement-Koordination auch darin, „Qualität reinzubringen“ und „staatsbürgerliche Verantwortung“ (SCHWARZ 00:49:42-4) zu fördern.

Frau Schwarz hebt aus ihrer Erfahrung mit Freiwilligen die Bedeutung eines Engagements als Sozialraum für alleinstehende Menschen hervor (SCHWARZ 01:00:25-8). Die Gemeinschaftserfahrung fördert nach ihrer Beobachtung informelles Lernen und Sozialverhalten, es kommt zu einem Wertaustausch und zu einer Förderung von wertschätzendem Verhalten gegenüber anderen. Eine weitere wichtige Funktion von freiwilligem Engagement sieht sie darin, Verdrossenheit entgegenzuwirken und den Freiwilligen das Gefühl von subjektiver Wirkungsmacht zu geben und Alternativen gegenüber rein materiellem Denken zu eröffnen (SCHWARZ 00:53:34-4). Diese gesellschaftliche Relevanz ihrer Tätigkeit ist ihr wichtig und motiviert sie in ihrer täglichen Arbeit

Freiwilliges Engagement wird nach Aussage von Frau Schwarz in der NPO von allen Seiten als positiv bewertet, es bedeutet einen Wettbewerbsvorteil für das Schwarze Pünktchen gegenüber anderen Organisationen in diesem Feld, die ebenfalls zu einem Teil auch dienstleistungsorientierte Projekte haben. Die Klient_innen sind zufrieden und erfreut über die Freiwilligen, die Hauptamtlichen spüren eine Entlastung und

die aktiven Freiwilligen schätzen vor allen Dingen das soziale Umfeld, die Anerkennungskultur und die individuelle Betreuung durch die Freiwilligenmanagerin Frau Schwarz.

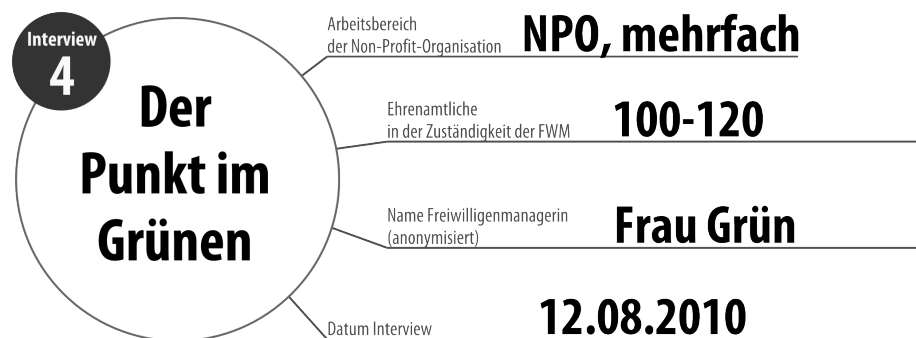
Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit als Freiwilligenmanagerin ist dennoch die Vermittlung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, da hier noch Anerkennungsdefizite, Verständnisprobleme und in Teilen geringe Wertschätzung der Tätigkeiten der Ehrenamtlichen durch die Hauptamtlichen vorliegen.

Bürgerschaftliches Engagement ist für Frau Schwarz sehr wichtig und sie sieht dieses Engagement als unbedingt notwendig an, um eine Gesellschaft voran zubringen und Werte aufzubauen und zu erhalten. Sie hat jedoch Zweifel an der Reichweite des Begriffs, da inzwischen recht viel darunter subsumiert wird (Schwarz: 01:11:50-8).

5.3.4. Der Punkt im Grünen

Der Punkt im Grünen ist eine NPO, bei der die Freiwilligen nicht in der NPO selbst tätig sind. Die Freiwilligenmanagerin Frau Grün wirbt die Freiwilligen an, bildet sie zusammen mit anderen Haupt- und Ehrenamtlichen aus und koordiniert die Vermittlung der Freiwilligen in die Projekte an einem dritten Ort. Dort sind die Freiwilligen weiter mit Frau Grün in Kontakt und werden von ihr angeleitet und bei Problemen betreut. Sie ist die Hauptansprechpartnerin für das Engagement, es gibt keine weiteren Hauptamtlichen der NPO mit denen die Freiwilligen in ihrem alltäglichen Engagement in Kontakt kommen. Aufgrund dieser Konstellation entfällt derjenige Teil des Freiwilligenmanagements, der sich auf die Integration der Freiwilligen in der NPO und ihre Anbindung an die Hauptamtlichen bezieht.

Abb. 29: Der Punkt im Grünen



Frau Grün wird in ihrer Arbeit von einer weiteren hauptamtlichen Freiwilligenmanagerin unterstützt. Die Leistungsbemessung ihrer Arbeit orientiert sich stark an Zahlen, bei einem zahlenmäßigen Rückgang von Engagierten (GRÜN 00:26:12-8) wird dies mit den Vorgesetzten besprochen und nach Gründen gesucht.

Die Selektion von geeigneten Freiwilligen erfolgt über „Bauchgefühl“ (-GRÜN 00:19:59-6), es gibt nur wenige festgelegten Kriterien, die von vorne herein feststehen. Frau Grün sieht sich in ihrer Arbeit vor allen Dingen für die Klienten zuständig, ihre Legitimation bezieht sie daraus, dass die Klienten den Bedarf an freiwilliger Unterstützung haben und nicht, dass es interessierte Freiwillige gibt (GRÜN 01:13:29-2).

Die meisten Freiwilligen kommen mit einer sehr klaren Vorstellung vom zu erwartenden Engagement und viele treibt gerade die Motivation, dass dieses Engagement sich in einem Feld befindet, wo sich nicht viele engagieren. Frau Grün ist eine entschiedene Fürsprecherin von professionellem Freiwilligenmanagement, ihrer Ansicht nach kann schon ab einer Zahl von 3 Freiwilligen die Anforderung für professionelles Freiwilligenmanagement gegeben sein (GRÜN 01:11:13-2).

5.3.5. Der Rote Punkt

Der Rote Punkt ist eine Nonprofit-Organisation, die sich auf ein klar beschränktes Thema fokussiert hat. In diesem Themenbereich stehen den zur Zeit 200 bis 400 Freiwilligen vielfältige Engagementmöglichkeiten offen. Die NPO ist stark hierarchisch organisiert, Mitsprachemöglichkeiten für Freiwillige sind begrenzt, aber vorhanden.

Abb. 30: Der Rote Punkt



Grund für die Einrichtung eines professionellen Freiwilligenmanagements waren zum einen massive Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Zum anderen hatte der Vorbildcharakter US-amerikanischer Nonprofit-Organisationen (der im Interview immer wieder eine Rolle spielt, beispielsweise auch bei der Bedeutsamkeit von Fundraising) einen Einfluss auf die Einrichtung von Freiwilligenmanagement beim Roten Punkt.

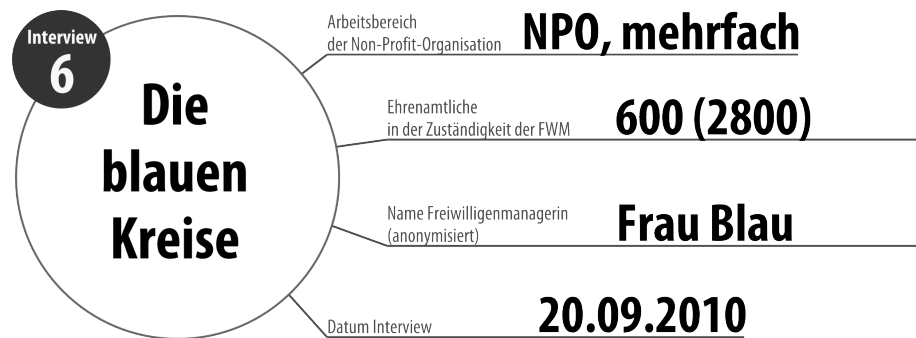
Die Freiwilligenmanagerin Frau Rot setzt im Interview einen Schwerpunkt auf die Selektion geeigneter Freiwilliger und beschreibt die verschiedenen Stufen, in denen sie und ihre NPO herausfinden, ob Freiwillige sich für ein Engagement beim Roten Punkt eignen. Das Menschenbild von Frau Rot ist von Kosten-Nutzen-Denken geprägt. So wird beispielsweise die Einarbeitung und Ausbildung der Freiwilligen gegen ein mögliches Aufhören gegengerechnet und damit eine mehrstufige, sehr strenge Selektion begründet (ROT 00:20:58-4).

Konfliktmanagement ist eine weitere zentrale Aufgabe von Frau Rot, wiederkehrende Konflikte betreffen das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt, häufig bezogen auf die Anerkennungsbedürfnisse der Freiwilligen. Als ein weiteres Konfliktfeld schildert Frau Rot das individuelle, unangepasste Verhalten einzelner Freiwilliger (ROT 00:16:42-4).

5.3.6. Die Blauen Kreise

Die Blauen Kreise sind eine große Nonprofit-Organisation mit vielen passiven Fördermitgliedern von denen etwa 10% auch freiwillig bei den Blauen Kreisen aktiv sind. Aufgrund der Größe der Organisation gibt es mannigfaltige Möglichkeiten, sich zu engagieren, von den in [Abb. 7](#) dargestellten Engagementbereichen decken die Blauen Kreise mit 6 von 14 Engagementbereichen das breiteste Spektrum im Vergleich mit allen andern untersuchten NPO ab.

Abb. 31: Die Blauen Kreise



Die Blauen Kreise sind eine langjährig etablierte NPO, die jedoch einem starken Schwund an Mitgliedern und Freiwilligen ausgesetzt ist. Frau Blau beschreibt diesen Prozess mit „wir verlieren im Jahr 2 Mitglieder und kriegen eins dazu“ (BLAU 01:00:31-6) und wünscht sich mehr strategische Lösungen für dieses Problem. Freiwilligenmanagement wurde bei den Blauen Kreisen eingeführt, nachdem die Akademie für Ehrenamtlichkeit (AfED) dort offensiv mit ihrer Freiwilligenmanagement-Ausbildung geworben hatte und bei den Blauen Kreisen der Eindruck entstand, es sei „wichtig, dass man einfach auch dort hin geht, wo andere eben auch hingehen“ (BLAU 00:53:03-8). Die Motivation, Freiwilligenmanagement einzuführen, wurde von außen angeregt.

Frau Blau betreut bei den Blauen Kreisen ungefähr 600 aktive Freiwillige und ist Ansprechpartnerin für insgesamt etwa 2800 Mitglieder. Dabei wird sie in einigen Bereichen unterstützt von meist ehrenamtlichen Freiwilligenkoordinator_innen, die zum Teil eine Freiwilligenmanagement-Ausbildung besitzen. Frau Blau ist ebenfalls ausgebildete Freiwilligenmanagerin (AfED), gibt aber im Interview zu verstehen, dass sie den Mehrwert der Freiwilligenmanagement-Ausbildung nicht in allen Bereichen erkennt (Blau: 00:41:44-0).

Für die Arbeit von Frau Blau gibt es keine Zielvereinbarungen. Sie ist nicht gezwungen, quantitative Vorgaben zu erfüllen und es ist nicht Teil ihrer Tätigkeit, auf die Qualität der Engagierten und des Engagements zu achten. Dementsprechend findet auch keine Selektion der Freiwilligen statt, das Freiwilligenmanagement der Blauen Kreise arbeitet getreu dem Motto „wir finden für jeden einen Platz“. Bei einigen wenigen, anspruchsvollen Tätigkeiten gibt es jedoch Schulungen vor Beginn des Engagements und es wird von den Hauptamtlichen in den Projekten in der Anfangszeit „genau hingeschaut“ (BLAU

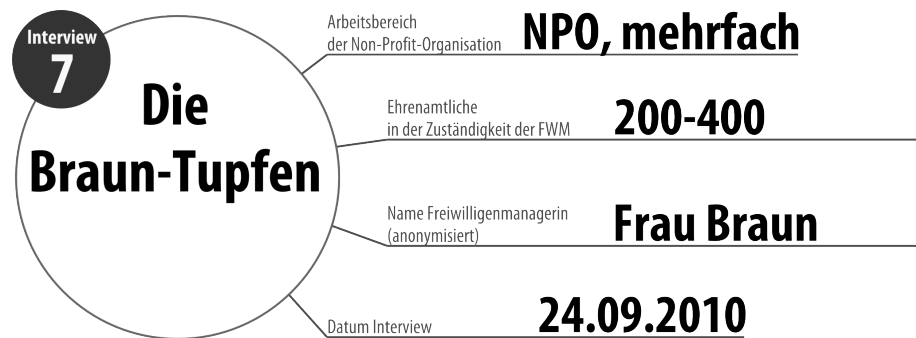
00:56:37-5). Diese Selektionsaufgaben werden allerdings nicht von der Freiwilligenmanagerin Frau Blau oder den Freiwilligenkoordinator_innen ausgeführt, sondern von den Hauptamtlichen, die thematisch mit den Projekten der jeweiligen Freiwilligen befasst sind.

Das Freiwilligenmanagement der Blauen Kreise steht unter einem deutlichen Servicegedanken, die Freiwilligen sollen in ihrem Engagement so weit wie möglich von „lästigen“ organisatorischen Aufgaben entlastet werden und ihre eigenen Ideen verwirklichen können. Die aktiven und passiven Mitglieder/Freiwilligen haben starke Gestaltungsmöglichkeiten und Mitspracherechte in der Organisation. Die Gesamtheit der Freiwilligen ist in kleinere Einheiten untergliedert und organisiert einen erheblichen Teil ihrer Freiwilligentätigkeit selbständig. Aber auch ohne Bezug zu den Untergliederungen ist eine individuelle Freiwilligentätigkeit in ganz unterschiedlichen Projekten möglich. Im Interview wird bürgerschaftliches Engagement immer wieder explizit und implizit thematisiert.

5.3.7. Die Braun-Tupfen

Die Braun-Tupfen sind eine große Nonprofit-Organisation mit 200-400 Freiwilligen in der Zuständigkeit der Freiwilligenmanagerin Frau Braun. Wie die meisten der anderen untersuchten NPO sind die Braun-Tupfen als Verein strukturiert und unterscheiden daher zwischen einem ehrenamtlichen Vorstand, aktiven Freiwilligen, einer hauptamtlichen Geschäftsführung weiteren Hauptamtlichen sowie Klient_innen. Die Organisationskultur ist von einer Anerkennung gegenüber den Freiwilligen geprägt und bietet aktiven Mitgliedern eine bevorzugte Behandlung gegenüber passiven Mitgliedern. Auch für Freiwillige, die nicht Mitglieder des Braun-Tupfen-Vereins sind, sich jedoch aktiv engagieren, gibt es Mitsprachemöglichkeiten. Das Freiwilligenmanagement wurde auf Initiative der Freiwilligen und der Mitglieder eingerichtet.

Abb. 32: Die Braunen Tupfen



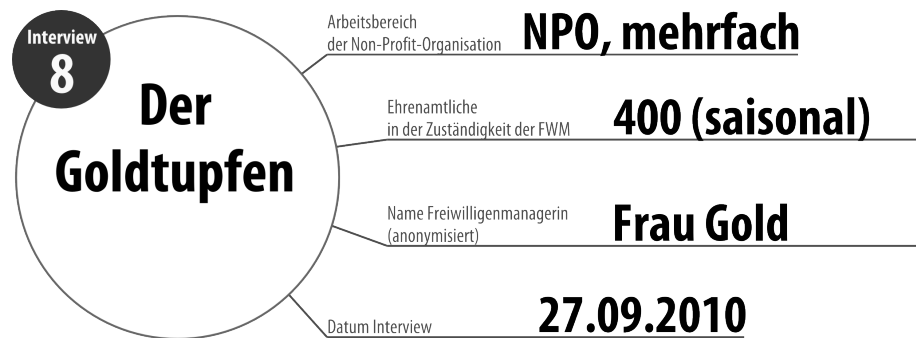
Aus der Erfahrung, dass die haupt- und ehrenamtliche Zusammenarbeit nicht immer reibungslos abläuft, hat sich bei den Braun-Tupfen eine über die Jahre verfeinerte Begleitung der Freiwilligen in der Organisation entwickelt. Die Arbeit von Frau Braun ist damit exemplarisch für ein Freiwilligenmanagement, welches anwaltschaftlich für die Freiwilligen innerhalb der Organisation agiert. Die Braun-Tupfen sind eine Organisation, die offen gegenüber Neuerungen ist und Innovationen ausprobiert. Im Interview wurden einige Projekte geschildert, die zur Verbesserung inklusiver Partizipation führten und auch in der Verwendung von Internet und Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind die Braun-Tupfen, bzw. ihr Freiwilligenmanagement fortgeschritten.

Ein aktueller Entwicklungstrend des Engagements wird auch dadurch bestätigt, dass nach Frau Brauns Schätzungen ein überwiegender Teil der Freiwilligen über die Homepage der Braun-Tupfen ihr Engagement beginnt und Vermittlungsagenturen nur noch am Rande eine Rolle spielen.

5.3.8. Der Goldtupfen

Der Goldtupfen ist eine große soziale Nonprofit-Organisation mit etwa 400 Freiwilligen und einer Freiwilligenmanagerin in Teilzeit (50%). In seinem Bereich ist der Goldtupfen eine expandierende Nonprofit-Organisation mit einem klaren und gegenüber anderen NPO abgegrenzten Profil.

Abb. 33: Der Goldtupfen



Die Akteure sind die Hauptamtlichen und die Freiwilligen, in einigen Projekten gibt es Klient_innen. Im Unterschied zu anderen NPO gibt es keine Unterscheidung zwischen aktiven Freiwilligen und passiven Mitgliedern, letztere existieren in dieser Form nicht.

Die Rekrutierung der Freiwilligen für die vielfältigen Projekte im Goldtupfen verläuft in der Hauptsache über Freiwilligenagenturen und über das Internet. Die Anzahl der Freiwilligen schwankt sehr stark im Jahresablauf, da einige Projekte nicht das ganze Jahr hindurch angeboten werden.

Frau Gold hat vor ihrer Tätigkeit als Freiwilligenmanagerin bereits in einer anderen Funktion beim Goldtupfen gearbeitet. Aufgrund einer starken Expansion einiger Engagementbereiche und dem gestiegenen Interesse an Mitarbeit beim Goldtupfen wurde die Notwendigkeit gesehen, Freiwilligenmanagement als zentrale Koordinierungsstelle einzurichten. Bis dahin landeten interessierte Freiwillige häufig bei der Sekretärin des Goldtupfens, die für die zentrale Telefonnummer zuständig war und nur wenig Überblick über die Engagement-Möglichkeiten in der Organisation hatte.

Frau Gold sieht ihre Vorteile und die entscheidenden Gründe, warum sie zur Freiwilligenmanagerin des Goldtupfens wurde, darin, dass sie schon „ganz viel Werkzeug“ (GOLD 2010: 00:46:35-5) mitgebracht hat, die Organisation, die internen Abläufe, Personen und Kultur bereits gut kannte. Sie stellt außerdem heraus, dass sie sehr gut mit Menschen Gespräche führen kann und bezeichnet sich als „so 'ne Art Personaler für Ehrenamtliche“ (GOLD 2010: 00:46:35-5).

Frau Gold besitzt selbst keine Ausbildung als Freiwilligenmanagerin und vermisst diese auch nicht. Ihre Tätigkeiten, ihr Berufsbild und ihre Stellenbeschreibung sind vergleichbar mit den anderen Freiwilligen-

managerinnen-Stellen und sie bezeichnet sich selbst als Freiwilligenmanagerin. Sie unterstreicht allerdings die Bedeutung einer Freiwilligenmanagement-Ausbildung für organisationsexterne Bewerber_innen.

Im Interview wurde deutlich, dass Anerkennungskultur gegenüber Freiwilligen in der Organisationskultur des Goldtupfens stark verankert ist. Der Goldtupfen besitzt zudem ein schriftliches Leitbild für den Umgang mit Freiwilligen, an welchem sich die Hauptamtlichen orientieren. Institutionalisierte Formen der Mitsprache für die Freiwilligen konnten im Interview allerdings nicht identifiziert werden.

Frau Gold begreift sich vorrangig als Ansprechpartnerin für die Vermittlung von Ehrenamtlichen in der Organisation sowie für die Konfliktbearbeitung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Im Rahmen ihrer Tätigkeit setzt sie außerdem einen Schwerpunkt auf die Qualität des Engagements und der Engagierten.

5.4. Qualitative Inhaltsanalyse

Um zu untersuchen, inwiefern Freiwilligenmanagement in der Praxis als Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements eingesetzt werden kann, verwende ich die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Auf diese Weise sollen in den Interviews die verschiedenen Handlungslogiken, an denen sich die Freiwilligenmanager_innen orientieren und die Handlungslogik, die den Praktiken des Freiwilligenmanagements zugrunde liegt, identifiziert werden.

Das Vorgehen in dieser Arbeit orientiert sich an der Form der qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie von Schreier und Odag in der Forschungswerkstatt „Qualitative Inhaltsanalyse“ auf dem Berliner Methodentreffen 2010 (16.07.2010) vorgestellt und diskutiert wurde. Diese basiert unter anderem auf Mayring (2003) und Rustemeyer (1992). Sie hat die Verdichtung und Strukturierung des Materials zum Ziel und möchte die vorher aufgestellten Hypothesen prüfen.

Angelehnt an Rustemeyer (1992: 13) ist qualitative Inhaltsanalyse „ein Verfahren der intersubjektiven Zuordnung bestimmter Textteile zu bestimmten Bedeutungsaspekten mit dem Ziel einer systematischen

Gesamtbeschreibung der Bedeutung von Texten“. Die relevanten Inhalte der Texte werden dabei in Kategorien expliziert und einzelne Textteile wurden Bedeutungskategorien zugeordnet. Anders als bei Mayring ist sowohl die induktive als auch die deduktive Kategorienbildung möglich, womit eine stärkere Flexibilität und Offenheit gegenüber unerwarteten Antworten und Erkenntnissen erreicht wird. Dies empfiehlt sich besonders bei noch nicht erforschten Feldern und Forschungszweigen, in denen teilweise widersprüchliche Befunde sichtbar werden, wie hier in der theoretischen Analyse von Freiwilligenmanagement geschehen. Diese Form der qualitativen Inhaltsanalyse bot sich besonders für meine Untersuchung an, da nicht nur theoriegeleitetes Vorgehen, sondern auch induktive Hypothesenbildung damit ermöglicht werden.

In den folgenden Abschnitten stelle ich in aller Kürze mein methodisches Vorgehen dar. Ziel ist hierbei nicht, alle Schritte der Untersuchung detailliert nachzuzeichnen, sondern das Vorgehen in seiner Gesamtheit transparent zu machen. Im Vordergrund steht die Beantwortung der Frage „Welche Methoden habe ich zur Erforschung angewandt und wie kann die Qualitative Inhaltsanalyse zum Erkenntnisgewinn beitragen?“

5.4.1. Vorgehen bei der Qualitativen Inhaltsanalyse

Die transkribierten Aussagen der interviewten Freiwilligenmanager_innen wurden mittels den Methoden der Qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet und analysiert. Die Auswertungsmethode der Qualitativen Inhaltsanalyse bot sich besonders an, um die Interviews mit den Freiwilligenmanager_innen einer mehrstufigen Analyse zu unterziehen und die Erkenntnisse zu strukturieren und kategorisieren. Die empirischen Rohdaten aus den Interviews lagen als Audiodateien und als Transkripte vor und wurden in das Computerprogramm [atlas.ti](https://atlas.ti.com) eingespeist.

Kernmerkmal der verwendeten Qualitativen Inhaltsanalyse ist das systematische und regelgeleitete Vorgehen. Ziel ist es, das Material zu strukturieren und zu reduzieren. Dies geschieht mittels einer Sortierung in relevante und irrelevante Abschnitte und eine Zuweisung von Kategorien zu den relevanten Textstellen.

Dabei werden folgende Schritte gegangen (Schreier/Odag 2010):

- Auswahl relevanter Textstellen
- Strukturieren
- Generieren
- Explizieren
- Erweitern

Ein Kategoriensystem zu erstellen bedeutet, die ausgewählten Bedeutungsperspektiven so zu konkretisieren, dass für jede relevante Textstelle entschieden werden kann, welche Bedeutung ihr zukommt (vgl. Schreier/Odag 2010). Ein inhaltsanalytisches Kategoriensystem besteht aus einer Reihe von Kategorien, die sich meist gegenseitig ausschließen. Jede Kategorie ist gleichbedeutend mit der Konkretisierung einer bestimmten Bedeutung. In jeder Kategorie sind Regeln dafür angegeben, unter welchen Bedingungen das jeweilige Materialsegment der Kategorie zugeordnet wird (vgl. Schreier/Odag 2010). Die Vergabe der Codes zu passenden Textstellen (und vice versa) und die Zuordnung und Unterordnung der Codes zu den sich ausschliessenden Kategorien ist als Prozess des Kodierens ein interpretativer Vorgang.

5.4.2. Halb-offenes Kodieren

Die Kategorien, Codes und Familien in dieser Arbeit sind gemischt deduktiv-induktiv entstanden. Sie wurden sowohl aus vorbestehendem Wissen abgeleitet als auch an das Material angepasst. Grundlage der Kategorienbildung waren zu einem weiten Teil die Leitfragen (vgl. Samplingmethode Kap 5.1.2). Anhand des Untersuchungsmaterials wurden darüber hinaus noch empiriegeleitete Kategorien erstellt. Die transkribierten Interviewtexte wurden in einem ersten Durchgang nach Textstellen durchsucht, die Relevanz unter dem Gesichtspunkt der gesamten Fragestellung besitzen („Fundstellen“). Die Auswahl der relevanten Texte und Textstellen folgte ebenso wie die erste Strukturierung und Gruppierung des Materials nach Oberkategorien und die daran anschließende Generierung von Unterkategorien (bzw. Codes) einer sowohl induktiven als auch deduktiven Vorgehensweise. Ich habe mich hierbei sowohl an die bereits vorhandenen Kategorien aus dem Interviewleitfaden gehalten als auch neue Kategorien aus den Texten gebildet. Die um die irrelevanten Textstellen reduzierten Texte bildeten nun die Grundlage für die weitere Analyse.

In einem zweiten Schritt wurden die Fundstellen nach Oberkategorien geordnet. Verbunden damit wurden aus dem Material Unterkategorien (Codes) generiert und die Fundstellen damit fein kodiert. Diese Strukturierung erfolgte ebenfalls mittels deduktiver als auch mittels induktiver Vorgehensweise mittels des so genannten halb-offenen Kodierens. Das halb-offene Kodieren, bei dem ein gemischtes Top-Down und Bottom-Up Verfahren verwendet wird⁵⁷ bietet sich an, wenn bereits Codes auf Basis von Forschungsfragen, dem Interviewleitfaden oder aus dem theoretischen Vorwissen generiert werden konnten und aus der Reichhaltigkeit des Materials noch weitere Codes entstehen:

Wenn keiner der schon erstellten Codes zutreffend ist, können und sollen auch neue Codes erstellt werden (Bottom-Up). Ziel ist es, das Datenmaterial verfügbarer zu machen, damit man später schnell und gezielt auf Textpassagen mit bestimmten Inhalten zugreifen kann. [...] Der Grund für diese Vorgehensweise liegt in der Strategie der Datenerhebung, dem Theoretical Sampling, das nicht repräsentativ, sondern möglichst informativ sein soll. (Friese 2011: 4).

Dieses Verfahren ist besonders angebracht, wenn man wie hier mittels Theoretical Sampling die Daten erhebt. Eine Zusammenfassung der auf diese Weise per Bottom-Up-Verfahren erstellten Codes bildet wiederum weitere Kategorien zusätzlich zu den bereits aus der Theorie abgeleiteten Kategorie-Bezeichnungen. Die auf diese Weise erstellten Kategorien werden expliziert, d.h. durch Benennung und Beispielangabe definiert und illustriert. Nach und nach habe ich auf diese Weise das komplette relevante Interviewmaterial kodiert und in ein Kategoriensystem übersetzt. Nach der Fertigstellung des gesamten Kategoriensystems erfolgte eine Probekodierung. Diese hatte zur Folge, dass das Kategoriensystem modifiziert wurde. Danach wurde die Hauptkodierung durchgeführt.

Mein Kategoriensystem besitzt nach dieser Überarbeitung nur zwei Ebenen. Nach der Ebene der Kategorien (Oberkategorien) kommt sogleich die Ebene der Codes (Unterkategorien). Obgleich die Kategorien die Möglichkeit eröffnen würden, sie noch einmal auf einer Meta-Ebene zusammenzufassen, erwies sich eine weitere Differenzierung nach Zwischenbereichen nicht als praktikabel. Die meisten Sub-Kategorien sind nicht ausschliessende Codes. In diesem Sinne bezeichnen die

57. Bottom-Up besagt, dass Codes aus dem Text heraus generiert werden und bei einem Top-Down Verfahren arbeitet man mit einem Code, der bereits vorher festgelegt wurde.

Codes verschiedene Dimensionen einer Kategorie ohne sich noch einmal zu gruppieren. Dies ist aber ein durchaus akzeptiertes Vorgehen, wie auch folgendes Zitat belegt:

Es ist auch möglich, empirisch gehaltvolle Kategorien als Kodierungsworte zu verwenden. Die Grundlage für empirisch gehaltvolle Kategorien ist alltagsweltliches Verstehen. (Friese 2011: 11)

Die Codes schliessen sich in den meisten Kategorien nicht aus, sondern bezeichnen unterschiedliche Dimensionen oder Aspekte einer Kategorie. So kann beispielsweise bei der Kategorie „Arbeitsalltag“ ein Abschnitt des Interviews gleichzeitig mit dem Code „Freiwilligenmanager_in als Vertragspartner_in“ und mit dem Code „Freiwilligenmanager_in als „Vorgesetzte_r“ der Freiwilligen“ kodiert sein, da die Freiwilligenmanagerin in ihrem Arbeitsalltag beide Rollen einnimmt. Die Kategorien und die ihnen zugeordneten Codes, die durch dieses Vorgehen entstanden sind, befinden sich vollständig im Anhang.

5.4.3. Code-Families

Die Bearbeitung der Interviewtexte in atlas.ti ermöglichte zudem die Darstellung der Codes in „Familien“. Hierbei werden Überbegriffe erstellt, unter die Kodierungen zugeordnet werden. Im Gegensatz zu den Kategorien ist diese Zuordnung nicht ausschliesslich. Alle Objekte können Mitglieder beliebig vieler Familien sein (vgl. Rühl 2005: 14). Familien dienen in meiner Arbeit nicht nur als Strukturierungsmedium sondern ebenfalls als Analyseinstrument für die Sichtbarmachung und Explikation der Vernetzung und Kausalität von Zusammenhängen einzelner Codes und Kategorien.

5.4.4. Datenauswertung

Die Auswertung der kodierten Materialien verlief entlang dreier Schienen. Erstens ergaben die (Neu-)Gruppierungen und Muster, die sich aus der Erstellung des Kategoriensystems abzeichnen, entscheidende Hinweise für die Gruppierung der Ergebnisse und die Relevanz einiger Kategorien im Vergleich mit anderen Kategorien. Hierbei habe ich mich zum einen daran orientiert, welche neuen Kategorien und Codes gegenüber den bereits deduktiv aus der Auseinandersetzung mit der

Theorie erstellten Kategorien sichtbar und wichtig wurden. Auf einer ersten Ebene wurde damit eine Gewichtung von Kategorien und Codes sichtbar. Eine Neu-Gruppierung von Themen aus den Interviews übertrug sich zum Teil auch in die Erstellung des Kategoriensystems. Diese interpretativen Ergebnisse bildeten bereits erste Bausteine für die darauf folgende Analyse, bzw. eine Vorstrukturierung einer Darstellung von Ergebnissen.

Eine zweite Schiene der Auswertung eröffnete sich mit der Abbildung von Families und der Verwendung definierter Beziehungen (Code-Code-Relationen) im Programm atlas.ti. Bei den Families handelt es sich wie bei Glaser um eine „lose Ansammlung von konzeptuell auf einer Ebene zu verortenden Begriffen“ (Rühl 2005: 13), die jedoch nicht ausschliesslich vergeben wurden. Die Code-Code-Relationen machen Verbindungen, Gemeinsamkeiten und Abhängigkeiten der Codes untereinander sichtbar und bilden auf diese Weise semantische Netzwerke (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Code Relations

ASSO	==	R	is associated with	symmetrisch
BEVER	=>=	B	begründet Verständnis von	asymmetrisch
BTP	[]	G	is part of	transitiv
CAUSA	=>	N	is cause of	transitiv
CONTRA	<>	A	contradicts	symmetrisch
ENT	>>	E	entsteht durch	asymmetrisch
ISA	isa	O	is a	transitiv
PROP	*}	P	is property of	asymmetrisch

Dabei können alle Objekte Mitglieder beliebig vieler Familien und Code-Code-Relationen sein und es können Suchmuster gespeichert werden.

Beispielsweise kann ein Suchmuster von der Schnittmenge aller Codes, die gleichzeitig das Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement begründen und Teil der Familie zivilgesellschaftliche Handlungslogik sind, abgerufen werden und auf alle Interviews oder einen beliebigen Teil der Materialien angewendet werden. Hierbei gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, die semantischen Verbindungen der Code-Code-Relationen grafisch abzubilden und nachzuvollziehen. Diese Option ermöglichte mir eine Vergegenständlichung und dadurch ein

tieferes Verständnis der Beziehungen innerhalb der Kategorien. Die Formulierung und Abbildung von Code-Code-Relationen trug definitiv zum Erkenntnisgewinn, zur Hypothesenprüfung und in diese Sinne auch zur Theoriebildung bei.

Den dritten Zugang zur Auswertung bildeten die Hypothesen als Leitmotiv, welches die Qualitative Inhaltsanalyse strukturiert hat. Hierbei handelte es sich um Ableitungen aus den Hypothesen der Forschungsfrage und um induktive Hypothesen, deren Bildung durch die Qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht wurde.

Über allen diesen drei Zugängen zur Analyse des Materials standen die Parameter der Qualitativen Inhaltsanalyse und das dieser zugrunde liegende regelgeleitete Vorgehen. Nichts desto trotz ist die Auswertung der Daten und die Analyse des Materials nach den vorher festgelegten Gesichtspunkten zuvorderst eine menschliche Interpretationsleistung und birgt daher immer die Offenheit für neue, bisher unvermutete Zusammenhänge.

5.4.5. Tendenzen aus der Erstellung des Kategoriensystems

Als Zwischenergebnis der Kodierung und der Erstellung des Kategoriensystems – verstanden als Momentaufnahme und erster Eindruck! – konnten Anzeichen für eine möglicherweise weniger starke Einwirkung der Freiwilligenmanagement-Ausbildung auf die NPO und ihren Umgang mit Freiwilligen festgestellt werden als angenommen, die Bedeutsamkeit von Karrierewegen in NPO muss hingegen stärker berücksichtigt werden. Auch wurde der Unterschied zwischen den Inhalten und Prämissen der Ausbildung zum Freiwilligenmanagement gegenüber der realen Tätigkeit der Freiwilligenmanager_innen sichtbar. Es überraschte der deutliche Schwerpunkt, den Freiwilligenmanager_innen in den Interviews auf den finanziellen/Fundraising-Aspekt (bzw. dahingehende Kompetenzentwicklung) ihrer Tätigkeit legten, obgleich dies weder Bestandteil der Ausbildungen, der verschriftlichten Grundlagen zum Freiwilligenmanagement noch Teil meiner theoretischen Betrachtung oder Fragen war. Die Dominanz der ökonomischen Handlungslogik in der Sprache der Freiwilligenmanager_innen trat wesentlich deutlicher hervor als erwartet. (Meine Erwartungshaltung spiegelt sich hier in den deduktiv erstellten Kategorien und Codes wieder, siehe voriges Kapitel). Auch die Rolle zwischen

Freiwilligen und Freiwilligenmanager_in wurde durch diese Muster interpretiert Auch der Faktor „Bezugnahme auf Amerika“ bewies einen interessanten Impetus für die Arbeit der Freiwilligenmanager_innen und wird im Detail spannend auszuwerten sein.

Ebenfalls gänzlich unerwartet war die Kategorie „emotionale Faktoren“. So wurde in 6 von 8 Interviews ungefragt auf den Begriff „Bauchgefühl“ rekurriert. Vielfach wurde außerdem das „Wohlfühlen“ zum schlagenden Argument in der Darstellung der Freiwilligenmanagerinnen. Hierin könnte sich eine Strategie der Freiwilligenmanager_innen zeigen, mit den zum Teil widersprüchlichen Handlungslogiken umzugehen.

6

BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND FREIWILLIGEN- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Kapitel 4 hat mit einer doppelten Feststellung geschlossen. Zum einen behaupten die Befürworter von Freiwilligenmanagement gerne, dass Freiwilligenmanagement zu mehr bürgerschaftlichem Engagement führen würden. Zum anderen zeigt sich aber bei einer näheren Betrachtung, dass beide Konzepte theoretisch wenig miteinander gemein haben. Um es überspitzt zusammenzufassen: Während bürgerschaftlich Engagierte als aktive Bürgerinnen an der Sache selbst interessiert sind, sind Freiwillige eine Ressource, die zur Zielerreichung für NPO dienen. Während Engagierte an Entscheidungen partizipieren wollen und sollen, gelten Freiwillige als Objekt, das es zu managen gilt. Während Engagement gesellschaftlich inklusiv und integrierend wirken soll, werden Freiwillige so gefiltert, dass sie eine rentable Investition darstellen. Und während Engagierte im bürgerschaftlichen Engagement demokratische Kompetenzen erlernen dürfen, sollen Freiwillige möglichst von vornherein so kompetent sein, dass sie der Organisation von Beginn an nutzen. Es zeigt sich bereits bei theoretischer Betrachtung, dass Freiwilligenmanagement, vorsichtig gesagt, nicht unbedingt dazu angelegt ist, bürgerschaftliches Engagement in der Gesellschaft zu stärken und zu verbreitern.

In diesem Kapitel werde ich nun untersuchen, ob und wie sich diese Diskrepanzen auch in der Praxis zeigen. Gleichzeitig suche ich nach Anhaltspunkten, die es ermöglichen würden, Freiwilligenmanagement tatsächlich in den Dienst des bürgerschaftlichen Engagements zu stellen. So möchte ich mich der übergreifenden Frage meiner Arbeit annähern: „Inwiefern ist Freiwilligenmanagement ein Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in NPO?“.

Aufbauend auf der im letzten Kapitel entworfenen Methodologie skizziere ich im folgenden sechs Bereiche, in denen sich Freiwilligenmanagement in den untersuchten NPO besonders sichtbar ausprägt, und diskutiere, wie sie sich mit dem Anspruch von Partizipation und Kompetenzentwicklung in NPO vertragen, die mit Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements verbunden sind. Im Einzelnen analysiere ich:

- den Rekrutierungsprozess;
- wie Freiwillige selektiert werden, und wie „Qualitätskontrolle“ stattfindet;
- wie Freiwilligenmanager_innen Ansprechbarkeit institutionalisieren;
- wie die Arbeit von Freiwilligen kontrolliert wird;
- wie Effizienzsteigerung und ökonomisches Denken die Arbeit mit Freiwilligen prägen;
- und welches Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement Freiwilligenmanager_innen an den Tag legen.

6.1. Rekrutierung und Engagementförderung

Das Hauptziel von Freiwilligenmanagement, welches in den Interviews mit den 8 Freiwilligenmanagerinnen (über-)deutlich wird, ist es, den Veränderungen in Motivlage und Engagementform ein Koordinationsinstrument entgegenzusetzen. Dies ist nicht sonderlich überraschend, denn wie in Kapitel [4.2](#) gezeigt wurde, sind Planung und Rekrutierung auch in der Freiwilligenmanagement-Theorie zwei von acht zentralen Schritten/Aufgaben. Nonprofit-Organisationen wollen mit Freiwilligenmanagement ein strategisches Instrument in die Hand bekommen, um

Freiwillige für ihre Organisation zu interessieren und an ein Engagement zu binden. Frau Grau macht diesen Punkt im Interview sehr deutlich:

FRAU GRAU: Hauptfeld, oder * ja mit unterschiedlichen Schwerpunkt ist die Gewinnung von freiwilligen Mitarbeitern, also spricht Erstgespräche auch mit den Interessenten führen. Die Mappe ist quasi 'ne Erstgesprächsmappe, die sie mit * bekommen, mit einer Imagebroschüre auch. Ähm * quasi die * Pflege auch von * ja Kooperations-, Netzwerkpartnern, Freiwilligenagenturen, Freiwilligenbörsen, also wo wir quasi * ja Zugänge zu freiwilligen Engagement haben. Ähm * das ist ein Teil. Andererseits auch Bedarfsermittlung mit den Einsatzfeldern vor Ort hier bei den „grauen Tupfen“ äh in Kontakt sein, ähm Bedarfe ermitteln, identifizieren, ähm, gegebenenfalls modifizieren auch, ähm. *[...] (GRAU 00:04:37-0)

Auf die Frage hin, welche Ziele der Gelbe Kreis mit Freiwilligenmanagement bis jetzt erreichen konnte, nennt Frau Gelb an erster Stelle die gezielte Anwerbung neuer Freiwilliger:

FRAU GELB: Ich glaube, dann gäb's dieses Projekt nicht mehr. (SCHNAUFT/LACHT FAST) Ja, weil es hat sich halt in den letzten sieben Jahren TOTAL viel verändert, was die ähm die Lebenswelt von, von jungen Menschen anbetrifft.[...] Wenn wir auf dieselbe Art und Weise Ehrenamtliche geworben hätten jetzt, wie vor sieben Jahren, hätten wir keine einzige Person gehabt. Und ähm, ohne die Freiwilligen ist dieses Projekt nicht zu bewältigen[...]. (GELB 00:09:55-3)

FRAU GELB: Und es, es wird von Jahr zu Jahr schwieriger und wenn man da nicht wirklich fit ist GENAU weiß, was man tut und wie man es tut, dann hat man auf dem, auf dem Markt gerade von jungen Menschen fast gar keine Chance mehr. Also, hab ich das Gefühl so. Das kriege ich, ich auch von Kollegen mit, die mit ehrenamtlichen Jugendlichen arbeiten. Es ist extrem schwer. (GELB 00:10:19-1)

INTERVIEWERIN: „Auf dem Markt“ bedeutet der Markt der Freiwilligen (00:10:20-4)

FRAU GELB: #Ja genau, genau# (GELB 00:10:21-6)

Die Einschätzung, dass Freiwilligenmanagement das Hauptanliegen habe, die Freiwilligengewinnung der Organisation zu unterstützen, wird in weiteren Interviews bestätigt. So führt Frau Rot aus:

FRAU ROT: „Also let// der Arbeitsalltag meiner letzten * drei Wochen, vier Wochen sieht praktisch, dass, ähm, die Akquise mache dazu. Welche Ehrenamtlichen haben da Lust dazu? Was, was sind das für Arbeitseinsätze? Was gibt es, wie kann man die eigene Interesse mit den Arbeitseinsätzen kombinier'n? Wie sind die Zeitschienen für die Einzelnen? Ähm, * so weiter.“ (ROT 00:13:32-3)

Zu konstatieren ist, dass Freiwilligenmanagement bei den untersuchten Organisationen besonders in wachsenden und in schrumpfenden Organisations-Phasen/-Situationen eingeführt wurde. Sowohl NPO mit Expansionsbestrebungen als auch NPO mit Erhaltungsbedarf sehen Freiwilligenmanagement als ein Instrument zur Bekämpfung von Nachwuchsproblemen und als Methode zur Qualitätskontrolle.⁵⁸

In wachsenden NPO wird Freiwilligenmanagement vorrangig als Instrument zur Verwaltung der Freiwilligen eingesetzt und übernimmt eine Wächterfunktion hinsichtlich organisationsinterner Standards. In schrumpfenden NPO wird Freiwilligenmanagement stärker als Instrument zur Lösung von Nachwuchsproblemen eingesetzt. In beiden Fällen geht es aber weniger darum, wirklich neue Menschen durch aktive Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen, sondern eher einen besseren Umgang mit jenen Menschen zu etablieren, die von sich aus zur Organisation kommen. Auf diesen Punkt werde ich am Ende dieses Abschnitts zurückkommen.

6.1.1. Messbarkeit/Zielvereinbarungen

Auch in den Zielvereinbarungen, die mit den einzelnen Freiwilligenmanagerinnen geschlossen werden, ist das Hauptkriterium die Gewinnung neuer Freiwilliger. In sechs der acht untersuchten Organisationen gibt es Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen zum Freiwilligenmanagement. In den Organisationen mit Zielvereinbarungen ist die Beschreibung jeweils sehr ähnlich, fast austauschbar, wie die exemplarischen Zitate in diesem Abschnitt deutlich machen werden. Hierbei wird meist festgeschrieben, welche Anzahl von Freiwilligen angestrebt wird, und welche übergeordneten Ziele in einem bestimmten Bereich verfolgt werden sollen. Dazu gehören zum Beispiel die Strukturierung der Freiwilligenarbeit oder die Präsenz des Freiwilligenmanagements. Bei den meisten Organisationen gibt es mindestens jährlich stattfindende Gespräche der Geschäftsführung der NPO mit den Freiwilligenmanagerinnen zum Zwecke der Beurteilung der Arbeit

58. Lediglich im Fall der „Braun-Tupfen“ war die Einführung von Freiwilligenmanagement nicht mit Nachwuchsschwierigkeiten, sondern mit besonders guten Erfahrungen der Freiwilligen durch eine enge Betreuung begründet. Dies ist die einzige der 8 untersuchten NPO, in der die Initiative für die Einrichtung von Freiwilligenmanagement von den Freiwilligen selbst ausging und in der auch gegenwärtig eine besonders gute Praxis der Begleitung der Freiwilligen und ein – in Teilen – abweichendes Professionsverständnis der Freiwilligenmanagerin festzustellen ist. Damit stellt sich die Frage: Inwieweit bestimmt die Entstehungsgeschichte des Freiwilligenmanagements in der NPO dessen Ausgestaltung?

und der Entwicklung des Freiwilligenbereichs. In allen Fällen werden Absprachen oder schriftliche Vereinbarungen über zukünftig zu erreichende Ziele und die möglichen Maßnahmen der Zielerreichung getroffen, in der ein oder anderen Form. Auch schriftliche Vorab- oder Zwischenberichte sind in den meisten der untersuchten Nonprofit-Organisationen üblich.

Die Freiwilligenmanagerinnen interpretieren diese Zielvereinbarungen dennoch sehr unterschiedlich. Frau Grün reagiert auf die Frage nach Zielvereinbarungen und Leistungsbemessung sehr abwehrend und sagt, dass es keine „harten Kriterien“ gäbe, nach denen ihre Leistung gemessen würde. Im übernächsten Satz beschreibt sie dann jedoch, dass sich beim Punkt im Grünen viel durch Zahlen definieren würde und „natürlich“ anhand der steigenden oder sinkenden Anzahl der Freiwilligen der Erfolg ihrer Tätigkeit beurteilt würde.

INTERVIEWERIN: Und, ähm, nochmal, zur, äh, Geschäftsführung, oder: Gibt es Zielvereinbarungen oder Rahmenbedingungen, die irgendwie, also Zielvereinbarungen zu Ihrer Arbeit beispielsweise? Oder woran wird Ihre Leistung gemessen, oder ob Sie Ihre Arbeit gut machen, schlecht machen? (00:24:30-7)

FRAU GRÜN: Nee, gibt's so, in, also gibt keine so harten Kriterien, woran man sowas messen würde. Ähm ähm, dis ' gibt's in den ander'n Bereichen aber auch nich'. Viel definiert sich bei uns, ähm, über Zahlen, sage ich mal, so dass man natürlich schon guckt, wir haben so'n, nnn, so'ne Zahl von 100 Freiwilligen, ähm beziehungsweise die lag eben auch schon mal so bei 120. Und dass man natürlich dann, also ich ja bei mir angefangen, aber daraus auch kein Geheimnis mache, sondern hingehe und: „OK. Wir sind weniger geworden. Und woran kann das vielleicht liegen?“ Ähm, dann zu, ä, das Problem anzugehen, wie kriegt man wieder mehr „Freiwillige“ dazu. Und, ähm, oder warum * hören vielleicht welche früher auf als früher, oder? Also dis zu analysieren, ähm äh, an solchen Dingen macht sich die Arbeit fest, geht es gut oder nich'.

Oder auch die Rückmeldung der Kollegen letztlich [...]

Und darüber misst sich denn, ähm, ob, ob das hier erfolgreich läuft oder nich'.(GRÜN 00:26:12-8)

Auch bei Frau Braun und Frau Gold kann gut gezeigt werden, dass die Anzahl der neuen Freiwilligen das entscheidende Kriterium ist, mit dem die Leistung und Zielerreichung der Freiwilligenmanagerinnen innerhalb der Organisation bemessen wird.

INTERVIEWERIN: Ähm *, gibt es Zielvereinbarungen für Ihre Arbeit oder woran wird Ihre Leistung gemessen? (00:14:13-4)

FRAU BRAUN: Ähm * das war * zu Beginn äh der Tätigkeit äh *meistens sehr, sehr anstrengend, weil es tatsächlich ein, also es gab so 'ne äh * Kopffzahlen, die eben * ähm (LACHT KURZ) ja erreicht werden sollte. Die Zahl hat, hat sich relativ schnell verändert. Ähm ** Die Aufwertung dieser Position hing natürlich auch, also man hat sich entschlossen Im Verein, die Position entsprechend aufzuwerten. (BRAUN 00:15:21-3)

Frau Braun spricht von „Kopffzahlen“, Frau Gold von einer „100%igen Vermittlungsquote“:

FRAU GOLD: # Ja, ja, ja. # Also die Stellen*beschreibung, ursprünglich, ich hatte die jetzt' neulich erst wieder in der Hand, [...]. Da standen so Ziele drin wie, ähm, Strukturierung, ähm, der ehrenamtlichen Arbeit und Blablabla. Das is' alles, das hatte ich denn jetzt' gemacht. Das is' abgeschlossen. Das heißt, es mussten auch 'n paar neue * Ziele einfach, ähm, definiert werden. Und * ähm * wir haben einen Quartalsberichtwesen innerhalb des „Goldtupfens“ [...]. Und da habe ich eben vierteljährlich, hab' wirklich auch Statistiken geführt: Wie viele Erstgespräche habe ich geführt? Wie viele von diesen Erstgesprächen sind auch gemündet in einem tatsächlichen ehren// Engagement? Ähm, das is' ja auch noch ma' unterschiedlich. Vielleicht sagt jemand: „Ach, nee. Es ist doch nich' so das Richtige für mich.“ Oder er hat plötzlich doch 'n Job bekommen und denn fällt das flach. Und so. Also man hat denn nich' so'ne 100 Prozent Vermittlungsquote. (GOLD 00:30:07-7)

6.1.2. Von der Legitimation zur Routine

Begründet werden solche Zielsetzungen von den Freiwilligenmanagerinnen in den Interviews damit, dass das Freiwilligenmanagement in den jeweiligen NPO ja auch legitimiert werden müsse. Meist gibt es das FWM jedoch schon länger als 5 Jahre, stellenweise mehr als 10 Jahre. In einigen Interviews beschreiben die Freiwilligenmanagerinnen zunächst ihre Legitimationsnotwendigkeit innerhalb der NPO um dann später darauf einzugehen, dass ihre Stellen inzwischen nicht mehr so sehr gerechtfertigt werden müssen. Einfluss auf die Zählung der Köpfe der Freiwilligen scheint dies jedoch nicht genommen zu haben.

Unklar bleibt auch, warum in expandierenden NPO wie bspw. dem Goldtupfen oder den Grauen Tupfen oder prosperierenden Organisationen wie dem Punkt im Grünen oder dem Roten Punkt überhaupt eine solche Legitimationsnotwendigkeit besteht. Inwiefern ist eine Messung der Anzahl der Freiwilligen und ein Nachweis der durch Freiwillige geleisteten Arbeitsstunden in einer NPO sinnvoll, die das Freiwilligen-

management nach eigener Aussage vor allen Dingen eingeführt hat, weil sie die Menge der neuen interessierten Freiwilligen nicht mehr ohne eine Freiwilligenmanager_in verwalten und bewältigen konnte oder Konflikte bewältigt werden mussten? Hier müsste doch eigentlich die Qualität der Freiwilligenarbeit oder der Nutzen von Freiwilligen für die Organisation eine viel größere Rolle in den Zielvereinbarungen spielen. Vermutlich sind dies jedoch zu weiche Faktoren, die sich nicht so leicht erfassen lassen, und somit nicht einfach in die betriebswirtschaftliche Logik, die hier vorherrscht, einpassen lassen.

Bei einigen NPO gab es bereits Wandel in den formulierten oder geforderten Zielen.

FRAU BRAUN: Ich hab' auch die erstem beiden Jahre, * äh, viel Zeit mit äh Rechtfertigung verbracht, aber mittlerweile ist es einfach derart etabliert, * derart öffentlich wirksam, hmm, ja, öffentlich wirksam, dass man eben, ähm da keine * Erfolge mehr * ähm oder Zielvereinbarungen mehr trifft, um, um den Erfolg einfach zu messen. (BRAUN 00:15:21-3)

Frau Grau bestätigt diese Einschätzung:

INTERVIEWERIN: Gibt es Probleme in Ihrer Arbeit? H// Was sind die häufigsten Probleme, die Sie vielleicht lösen müssen? (00:15:47-5)

FRAU GRAU: Naja, ähm all//, das ordnet sich, unterscheidet sich so 'n bisschen nach den Phasen. Am Anfang war es 'sächlich Legitimation, Legitimation. (GRAU 00:15:54-8)

INTERVIEWERIN: Ja. (00:15:53-8)

FRAU GRAU: Äh die, die, dem, den Nutzen dieser, dieser Arbeit deutlich zu machen. Und Träger investiert ja * nich' unerheblich Personalkosten auch in so 'ne Stelle - Was bring so 'ne Stelle auch? Ja, was wirbt sie an Zeitspenden auch ein. Ähm * was bringt sie an Nutzen für die Einsatzstelle vor Ort? Macht ja auch Arbeit, die Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern, die Anerkennung, die Hürde hier, die ganzen Rahmenbedingungen auch zu installieren. Also das * war am Anfang relativ * wicht// oder zentral wichtig. Das hat sich so 'n bisschen jetz' äh gelegt. (GRAU 00:17:44-2)

Angesichts dieser Feststellung verwundert es, dass auch in diesen Organisationen die Zielstellung nach wie vor hauptsächlich in der Anzahl der Freiwilligen gemessen wird. Auch hier ist wieder zu vermuten, dass sich dies aus der ökonomischen Handlungslogik speist, die nach der Messbarkeit und damit Vergleichbarkeit von Zielen strebt.

Möglicherweise ist die Tendenz der Messung des Freiwilligenmanagements auch ein vorrangiges Kennzeichen großer Nonprofit-Organisationen, denn beim Gelben Kreis (der zweitkleinsten NPO) spielen Zielvereinbarungen keine solche Rolle und auch beim Schwarzen Pünktchen, der kleinsten der untersuchten NPO, gibt es Zielvereinbarungen und Messungen nicht in dieser Form, wie in folgendem Interview-Ausschnitt deutlich wird:

FRAU SCHWARZ: Genau. Also ich hab# hier, äh, keinen *, ja keinen Druck. (SCHWARZ 00:22:04-1)

INTERVIEWERIN: Mh. (00:22:04-1)

FRAU SCHWARZ: Äh, muss irgendwelche Zahlen * erfüllen. 20 Freiwillige bis 2// Ende 2010 oder so. (SCHWARZ 00:22:11)

FRAU SCHWARZ: Nein! Es soll jeder (HUSTET) oder sagen ma so, äh, wünschenswert is', dass die, die da sind, sich mit dem Verein identifizier'n. Und * vier, die sich damit sozusagen richtig, richtig, oder die sich hier heimisch sind immer viel wertvoller als zehn, die * so. Also uns * is' die Iden// Identifikation * sehr wichtig.

FRAU SCHWARZ: Und nich' die Zahl. So, und * nee. Dis hab' ich nich'. (SCHWARZ 00:22:45-1)

INTERVIEWERIN: Ja, mhm. (00:22:44-8)

FRAU SCHWARZ: und das is' schon schön. (LACHT KURZ) Muss ich ma' sagen. Ey ja, das nimmt mir manchma' 'n bisschen * Druck. Weil, natürlich is' der Bedarf da. * Ja. Aber man muss sehen, man is' eben Freiwilligenbereich. Ich bin kein Handwerksbetrieb. Und das is' mir wohl immer bewusst, also. (SCHWARZ 00:22:59-0)

Hier wird bereits die Spannbreite sichtbar, in der die Zielstellung des Freiwilligenmanagement variiert. Geht es den größeren Organisationen vorrangig um die Zahl neuer Freiwilliger, betont Frau Schwarz als Freiwilligenmangerin in einer kleineren Organisation die Bedeutung der Identifikation der Freiwilligen mit der zu Organisation und der zu leistenden Arbeit. Sie betont sogar explizit den Charakter einer NPO, indem sie ihn von einem „Handwerksbetrieb“ abgrenzt.

6.1.3. Rekrutierung, Messbarmachung und das Leitbild bürgerschaftliches Engagement

Deutlich wird, sowohl bei Frau Schwarz in ihrer Bezugnahme auf den nicht vorhandenen Druck als auch bei Frau Braun in ihrem Hinweis

darauf, dass es sehr anstrengend war, die geforderten Kopffzahlen erreichen zu müssen, dass die Zielerreichungsquoten oder auch die Rechtfertigung in einem Bereich der Arbeit mit Freiwilligen einen hohen Druck auf die hauptamtlichen Freiwilligenmanagerinnen schafft. Die Arbeitsweise wird von einer qualitativen zu einer quantitativen Förderung des Engagements gelenkt. Im Freiwilligenbereich mit seinen schwer einzuschätzenden Schwankungen, Konjunkturen und Moden ist die Messung des „Erfolges“ der Arbeit des Freiwilligenmanagements durch Zahlen und Vermittlungsquoten die denkbar ungeeignetste. Sie sagt wenig über die die Qualität des Engagements oder die Motivation, Bindung, Multiplikationswirkung, Zufriedenheit, Engagiertheit der neu gewonnenen Freiwilligen aus.

Das führende Lehrbuch für Freiwilligenmanagement in Deutschland begründet die unabdingbare Notwendigkeit für eine regelmäßige Erfassung umfassender Engagementdaten damit, dass mit „diesen Qualitätskennzahlen [sic!] [...] mögliche systematische Mängel in der Organisation und gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig erkannt und darauf reagiert“ (Reifenhäuser 2009: 113) werden können. Vorgeschlagen wird die Erhebung folgender Qualitätskennzahlen als für eine Organisation sinnvoll:

- Anzahl der Anfragen für freiwilliges Engagement
- Zugangsweg
- Anzahl der Freiwilligen, die ein tatsächliches Engagement begonnen haben
- Anzahl der beendeten Engagements
- Gründe für die Beendigung des Engagements
- Durchschnittsalter der Freiwilligen
- Anzahl der geleisteten Stunden
- durchschnittliche Engagementdauer
- durchschnittliche Zeitspende... (Reifenhäuser 2009: 113)

Unklar bleibt jedoch, was diese Zahlen im Einzelnen mit der Qualität des Engagements zu tun haben. Lediglich die „Gründe für die Beendigung des Engagements“ und möglicherweise auch der „Zugangsweg“ sind keine quantitativ zu erfassenden Faktoren. Diese könnten jedoch höchstens mittelbar und verbunden mit anderen Daten etwas über die Qualität des Engagements aussagen. Doch selbst wenn man hier von der Messung von Qualität Abstand nähme: Welche „gesellschaftlichen Veränderungen“ sollen durch solche Stichproben identifiziert werden,

die nicht sowieso schon bekannt sind? Weist das Durchschnittsalter der Freiwilligen Hinweise auf einen demographischen Wandel in Deutschland hin? Lässt sich durch die Auflistung der Zugangswege möglicherweise erkennen, dass das Internet immer mehr Verbreitung findet? Es entsteht vielmehr der Eindruck, die Erfassung von Daten hätte einen Wert an sich.

Messbarkeit als selbstreferentielles System

Zielvereinbarungen ziehen eine Tendenz der Messbarmachung des Freiwilligen Engagements nach sich, wie in allen Interviewausschnitten deutlich wird. Diese Tendenz wird noch verstärkt durch eine allgemeine Logik des Benchmarkings, die durch die ökonomische Handlungslogik in manchen Nonprofit-Organisationen installiert wird. Ein Element von Freiwilligenmanagement ist die Evaluation. Diese könnte tatsächlich durch die Erhebung solcher Daten profitieren. Dies scheint jedoch in der bisherigen Praxis des Freiwilligenmanagements in den untersuchten NPO nicht verankert zu sein, zumindest findet Evaluation nur Erwähnung in der Form, als dass in den Hintergrundgesprächen gesagt wurde, dass „man das doch auch mal machen müsste“ und „Dass Evaluation leider immer/oft viel zu kurz kommt“. Es finden sich kaum Beispiele, in denen die erhobenen Daten als Grundlage von strategischen Verbesserungen genutzt werden. Die gemessenen Daten finden hauptsächlich Verwendung als Illustration der Berichte zur Arbeit der Freiwilligenmanagerinnen gegenüber ihren Vorgesetzten – meist ohne dass daraus konkrete Handlungsvorschläge abgeleitet werden. Hier werden die abgeleiteten Zeitstunden der „Zeitspender_innen“, Herkunft und Sozialstruktur, die Art des geleisteten Engagements lediglich in Statistiken dargestellt.

Schlussfolgerungen aus diesen Daten werden genutzt um beispielsweise eine Einteilung der Freiwilligen in Berechtigte für Auszeichnungen oder Ehrungen oder materielle Aufwandsentschädigungen vornehmen zu können. Auch die Aktualisierung von Spendenaufrufen und die Haftpflichtversicherung werden als Begründung für das umfassende Datensammeln angegeben.

Frau Gold demonstriert unfreiwillig, welche selbstreferentielle Dynamik sich entfalten kann, wenn man Engagement in Statistiken zu erfassen

versucht. Ausgehend von der Haftpflichtversicherung hat sich bei ihr ein umfassendes Ablagewesen mit vielen Formularen entwickelt.

FRAU GOLD: Also, ähm, ja die Arbeit hat sich dadurch stark verändert, dass ich in der ersten Zeit, habe ich wirklich sehr viel geguckt. Ich hab' einfach viel geguckt und analysiert. Ähm, wie viele Ehrenamtliche gibt's da? Was haben die für, wo is' 'n Mangel? Äh, wie isses da? Wa// wo is' da der Mangel? Äh, is' da eigentlich 'n Vertrauensverhältnis zu den Kollegen? Würden die mir sagen, von sich aus, wenn Sie jemanden suchen würden, dass _? Äh, und dann hab' ich eben so langsam dieses, also zum Beispiel eigentlich bräuchten wir von jedem Ehrenamtlichen Daten, v// damit er versichert is' im Ernstfall. Also wir haben ja eine * Unfall- und eine Haftpflichtversicherung für unsere Ehrenamtlichen. Das is' zwar 'ne Pauschale, aber ich muss trotzdem, wenn dann äh der Schaden gemeldet wird an die Personalabteilung, muss ich sagen können: „Ja ja. Den habe ich hier. Mit dem haben wir auch 'ne Vereinbarung geschlossen. Der arbeitet in dem und dem Bereich.“ Wir müssen nämlich der Versicherung gegenüber nachweisen, dass der wirklich bei uns als Ehrenamtlicher is'. Ja, wie wollen wir das machen? Und ähm, das führte dazu, dass ich immer mehr Formulare entwarf, um das schneller abarbeiten zu können. Ähm, * und auch 'n Ablagewesen, wo's schneller, einfach schneller klappte alles. Und ähm *, das heißt, das hat sich sehr stark verändert. Ähm, * oder auch, dass, ähm, ich ganz deutlich signalisiert hab', zum Beispiel, ein Ehrenamtlicher muss erst ankreuzen, dass er ab und zu so 'n Spendenheft erhalten möchte. (GOLD 00:37:17-8)

In folgendem Interviewausschnitt wird überdeutlich, dass hier ein selbstreferenzielles System entsteht, dass nach außen wenig Nutzen entfaltet.

INTERVIEWERIN: Ähm, Sie meinten, dass das punktuelle Engagement 'n Drittel is'? Ähm, woher haben Sie die Zahl, wann evaluieren Sie das hier? (00:30:51-0)

FRAU GRAU: Wir haben 'ne Datenbank und äh erfassen da das Engagement. Wobei ich natürlich * da auch immer auf die Zusammenarbeit der Einrichtungen angewiesen bin. (GRAU 00:30:57-8)

INTERVIEWERIN: Ja. (00:30:57-7)

FRAU GRAU: Und die is' da auch unterschiedlich gelagert. Aber * so 'ne * die die Übersicht haben so in der Richtung, ja. * Also können daraus auch die Zahl der Engagementstunden, die Altersstruktur, äh Lebenshintergrund äh so weiter rausfiltern. (GRAU 00:31:13-3)

INTERVIEWERIN: Und gehen Sie dann auch gezielter * ähm bei zum Beispiel zu initiiierenden Projekten darauf ein, dass Sie sagen: „Wir Äh, wir möchten mehr jüngeres Engagement oder mehr * langfristigeres“, oder? (00:31:24-5)

FRAU GRAU: SCHNAUFT (GRAU 00:31:24-5)

INTERVIEWERIN: Gibt es daraus richtige Handlungsvorgaben dann aus * oder für Sie? (00:31:27-4)

FRAU GRAU: Handlungsvorgaben nich'. Äh ich denke mal, ich sag' mal, wir könnten die Datenbank noch viel besser nutzen. (LACHT) # Als wir's bisher tun. # Also auch für die Auswertung, ja. Durchaus schon auch, o dass wir einfach mal sagen: Gut, wir nutzen ja auch zum Beispiel, was so die Hauptzugänge sind, wo äh, wo wir bei landen quasi. Freiwillige Mitarbeiter bei uns auch. Und da stärken wir unsere Präsenz. oder zu sagen: Woher kommen denn unsere Engagierten, aus welchen Wohnbezirken? Also wir ham im Moment 'n vermehrten Zulauf auch von Prenzlauer Berg. Da merkt man, da is' richtig, ja irgendwie Bewusstsein äh auch da vor Ort. Äh, aber es könnte noch viel damit mehr * gemacht werden. (GRAU 00:32:06-7)

INTERVIEWERIN: Hm. * Ähm aber, ich weiß noch nich' so genau, was machen Sie denn überhaupt damit, mit der Datenbank? Also wahrscheinlich, äh. (00:32:12-9)

FRAU GRAU: Naja, äh diese, ähm * diese Art Bilanz, diese Zwischenberichte, wie was äh leistet das Engagement ähm, wer äh sind die freiwilligen Mitarbeiter, ja eine Zeitspanne, also diese Strukturdaten auch. Ähm, und natürlich auch zur Vermittlungsarbeit. Also * äh Sie sehen hier ein Werbeprofil mit drin. Das wird ja handschriftlich erstmal ausgefüllt, im persönlichen Gespräch dann erfasst. Und wenn der äh Interessent das Interesse bestätigt, dann geht es an das Einsatzfeld. Ja, und der unterstützt dadurch den Vermittlungsprozess. (GRAU 00:32:45-4)

Es entsteht der Eindruck, dass Frau Grau den genauen Nutzen der Datenerfassung auch auf Nachfrage nicht klar definieren kann. Sie kann lediglich über Anwendungen in der Akquise spekulieren. Inwiefern sich aber sogar die Qualität des Engagements messen oder gar steigern ließe, bleibt bei ihr völlig im Dunkeln. Die Tatsache, dass der Hauptnutzen für sie darin zu liegen scheint, dass sie damit ihrem Vorstand von ihrer Tätigkeit berichten kann, verdeutlicht, dass die Statistik zum selbstreferenziellen System wird. Das Element der „Qualitätssicherung und Evaluation des Freiwilligenmanagements“, das in der Freiwilligenmanagement-Ausbildung der AfED gelehrt wird, ist als sich selbst legitimierender Prozess in die NPO übergegangen.

Nach Aussage von Kegel (2009: 74) sollen Qualitätssicherung und Evaluation ein integrierter Bestandteil des Freiwilligenmanagement-Prozesses sein und sowohl quantitative als auch qualitative Elemente des freiwilligen Engagements erheben,

...beide dienen dazu, sowohl quantitative Aussagen zu treffen, z.B. über die Zahl der Freiwilligen, den zeitlichen Umfang ihres Einsatzes, ihre Aufgabenfelder und

die Anzahl von Arbeitseinsätzen. Aber auch qualitative Aussagen können darüber gemacht werden, wie Erwartungen der Freiwilligen erfüllt wurden, wie deren Beteiligungsprozesse gestaltet werden oder welchen äquivalenten Geldwert ihr freiwilliges Engagement hat. (Kegel 2009: 74)

Doch auch bei Kegel wird nicht deutlich, wozu diese Betriebskennzahlen der Freiwilligenarbeit notwendig und wichtig sind. Was folgert eine NPO aus der Information, welchen „äquivalenten Geldwert“ das freiwillige Engagement ihrer Engagierten hat? Zudem sollte deutlich werden, dass ein Geldwert-Äquivalent keine qualitative sondern eine quantitative Aussage ist. Messbar gemacht wird die „Leistung“ der Engagierten oder Evaluation der Zielsetzungen der Freiwilligenmanagerinnen mit diesen Daten nicht. Sie sind nicht geeignet, eine Überprüfbarkeit qualitativer Zielsetzungen der Freiwilligenmanagerinnen zu gewährleisten. Durch die Beurteilung des Engagements aufgrund seiner Menge findet eine irreführende Inwertsetzung des Engagements der Freiwilligen statt. Datenförmigkeit wird als Wert an sich, als Zeichen von Professionalisierung gewertet und lenkt die Aufmerksamkeit von schwerer zu messenden Zielen wie einer qualitativen Förderung bürgerschaftlichen Engagements weg. Ich möchte allerdings betonen, dass sich die Messbarmachung von Engagement sehr gut in die übrigen Teil-Logiken des Freiwilligenmanagements einfügt, wie sie in der weiteren Analyse deutlich werden. Die Inwertsetzung von freiwilliger Arbeit ist z.B. nur dann möglich, wenn man sie vorher statistisch genau erfasst. Insofern legt die hier beschriebene Zentralität der Statistik nur den Grundstein für die ökonomische Handlungslogik in NPO.

Rekrutierung und bürgerschaftliches Engagement

Wie verstehen die Freiwilligenmanagerinnen die Zielsetzung „Rekrutierung“ von Freiwilligen und setzen sie um? Die Theorie (McCurley/Lynch 1998, Reifenhäuser et al. 2009) versteht unter Rekrutierung unisono die Werbung und Gewinnung neuer, bisher nicht aktiver Freiwilliger mit vielfältigen kommunikativen Mitteln. Aus dieser Begründungslinie speist sich auch eins der Hauptargumente, warum Freiwilligenmanagement das Mittel der Wahl ist, um bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Freiwilligenmanagement wird in dieser Logik als Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements verstanden, da es Menschen, die sich nicht engagieren, zum Engagement

ermuntert. In diesem Sinne wäre Freiwilligenmanagement eine inklusive Methode und ein Mittel um Hemmschwellen und Zugangsbarrieren zum Engagement abzubauen.

In allen Interviews wird nicht wirklich deutlich, welchen Nutzen die Messungen zu den Freiwilligen für die Organisation haben oder inwiefern dadurch Aussagen über die Qualität des Engagements abgeleitet werden können. Hier wird sehr deutlich, dass sich aus der Praxis des Freiwilligenmanagement allenfalls ein Nutzen für bürgerschaftliches Engagement im weitesten Sinne ergibt. Schließt man sich dem Verständnis eines weitgefassten Oberbegriffs an, bei dem bürgerschaftliches Engagement bereits vorliegt, wenn man regelmäßig mit Freunden kegeln geht oder in der Stadtbücherei Bücherspenden sortiert (vgl. Kapitel [3.1](#)), dann könnte Freiwilligenmanagement tatsächlich zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements beitragen. Nur dann jedoch lässt die Zahl der freiwillig in einer Organisation tätigen Menschen eine Aussage über die Qualität des bürgerschaftlichen Engagements zu. So verstandenes Freiwilligenmanagement befördert damit ein rein quantitatives Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement. Über Partizipation und Kompetenz braucht man aus der Perspektive der Rekrutierung und Messbarmachung freiwilliger Arbeit zumindest gar nicht erst nachdenken.

6.2. Qualitätssicherung und Selektion

Trotz der Zentralität quantitativer Indikatoren und dem großen Stellenwert, der der Gewinnung neuer Freiwilliger zugesprochen wird, haben sich die Maßnahmen, wie Engagement gefördert und neue Freiwillige gewonnen werden sollen, jedoch nicht wirklich grundlegend geändert. Dies wird in den Interviews sehr deutlich. An keiner Stelle wird dargestellt, welches die besonderen Mittel sind, die Freiwilligenmanagement gegenüber anderen Maßnahmen auszeichnet, oder welches die Vorteile und Charakteristika einer Rekrutierung durch Freiwilligenmanagement seien. Frau Gelb führt lediglich aus, dass zum Aufgabenbereich von Freiwilligenmanagement auch Lobbying und Netzwerkarbeit gehören und auf diese Weise ein Einsatz für die Belange der Freiwilligen und eine verbesserte Vereinbarkeit des Engagements mit biografisch besonders anspruchsvollen Phasen wie Ausbildung,

Schule oder Studium forciert werden müsse/könne (vgl. GELB 00:12:49-0). Zudem sei strukturiertes Vorgehen angesichts des Mangels an Freiwilligen erforderlich und durch Freiwilligenmanagement möglich (vgl. GELB 00:12:49-0). Frau Blau bringt ungefragt den vermeintlichen Unterschied zwischen Freiwilligenmanagement als neuer Methode des Umgangs mit Freiwilligen und dem Vorgehen vorher auf einen Punkt: „Also dit ham wir früher ooch schon jemacht, ja? Wir ham's nur nich' so offgeschrieben * und nich' so genannt.“ (BLAU 00:41:44-0)

Die „Rekrutierung“ der Freiwilligen bzw. deren Gewinnung und die Planung ihres Einsatzes bleiben in den Interviews merkwürdig vage. Die Schilderungen der Freiwilligenmanagerinnen setzen nicht bei einer aktiven Suche, innovativen Werbestrategien oder Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit ein, sondern beginnen erst mit dem Punkt, an dem Freiwillige von sich aus die Freiwilligenmanagerinnen kontaktieren, wie im folgenden Interviewausschnitt sehr gut exemplarisch zu sehen ist:

FRAU GOLD: Also ich bin bei dem „Goldtupfen“ die erste Anlaufstelle für Ehrenamtliche, die interessiert sind an einem Ehrenamt. Das kann sich äußern in E-Mails, äh Telefonaten und dass jemand auch mal persönlich vorbei kommt. Ähm * zusätzlich is' es so, dass * andersrum die Kollegen, die einen Bedarf haben an Ehrenamtlichen auch entweder per Telefon, persönlich oder per Telefonat fragen, ob ich jemanden im Kopf hätte, der das machen könnte, ob ich jemanden wüsste oder ob ich gezielt jemanden suchen kann für dieses spezielle Ehrenamt. (GOLD 00:28:21-2)

Es wird deutlich, dass in vielen Organisationen prekäre Freiwilligensituationen in Form von erhöhtem Bedarf an Freiwilligen gegeben sind. Trotzdem scheint eine aktive Rekrutierung mit Mitteln der Ansprache und Öffentlichkeitsarbeit über das Spektrum der bereits Interessierten hinaus (statt einer eher passiven „Bearbeitung“ und „Verwaltung“ von Anfragen) nicht zum Arbeitsalltag der befragten Freiwilligenmanagerinnen zu gehören. Vielmehr scheint es unter dem Stichwort der „Qualitätssicherung“ viel mehr um die Selektion geeigneter Freiwilliger zu gehen.

6.2.1. Selektion in Theorie und Praxis

In der deutschsprachigen Freiwilligenmanagement-Literatur wird dieser Auswahlprozess mit dem Begriff der „Passung“/„Eignung“ (in Anlehnung an McCurley/Lynch 1998: 19; Akademie für Ehrenamtlichkeit

Deutschland 2004: 6) abgedruckt bei Stricker: 2004) bzw. aktueller mit dem Begriff der „Einpassung“ (Kegel 2009: 66) umschrieben. In diesem Prozess wird zum einen die Passung in die Organisationskultur geprüft. Die möglichst große Übereinstimmung mit den bisher in der NPO Tätigen wird durch die Freiwilligenmanagerinnen überprüft um die Einbindung in eine gemeinsame Identität und das Teilen gemeinsamer Werte zu ermöglichen (vgl. „corporate identity“). Freiwilligenmanagement dient hier als institutionalisierte Vermittlung dieser Organisationskultur respektive der Organisationsidentität der NPO. In den Erstgesprächen sollen in erster Linie Personen ausgesucht werden, die reibungslos in die NPO passen und diese möglichst nicht verändern.

Die Selektion geeigneter bzw. ungeeigneter Freiwilligen ist für Frau Gelb in ihrer Funktion als Freiwilligenmanagerin ein wichtiger Aspekt und sie beschreibt diese Aufgabe folgendermaßen:

FRAU GELB: also ich guck mir einfach an wie die Leute drauf sind. und ob sie zu dem passen was was wir eigentlich anbieten wollen in den „Projekten“. also es findet äh wie so ne art Prüfung statt wie so 'n Assessmentcenter könnt man das vielleicht, also natürlich auf keinen Fall so professionell aber schon so (GELB 3:26 42:42)

Frau Gelb beschreibt hier nachdrücklich, wie die Selektion geeigneter Freiwilliger in Form einer Prüfung der Freiwilligen abläuft. Auffällig ist hierbei die direkte Parallele, die sie zur Arbeitswelt zieht und die Methode („Assessment-Center“), die sie als positives Vorbild wählt.

6.2.2. Selektionsstufen

Der Rote Punkt liefert ein sehr eindrückliches Beispiel, wie ein solcher Selektionsprozess in mehreren Stufen vonstatten gehen kann.

INTERVIEWERIN: Hätt' ich wieder einige Nachfragen. Und zwar an der Stelle, inwiefern, ähm, * es, ja, gibt es in Ihrer Organisation einen * Begriff für, ähm, schwierige Freiwillige? Also ich möchte gar nicht wissen, wie er heißt, sondern ob es den gibt, OK? Ähm, das Zweite wäre, ähm, ja die Ansprüche der Freiwilligen, ähm ff **, was machen Sie mit * unqualifizierten Freiwilligen? # Gibt es? # (00:17:59-9)

FRAU ROT: Die nehmen wir nich' auf. (ROT 00:17:59-7)

INTERVIEWERIN: Ja, aber wie, wie, wie sortieren Sie das? Oder wie erkennen Sie die, dass es nach Ihrer Art qualifiziert oder unqualifiziert is'? (00:18:07-7)

FRAU ROT: Es gibt verschiedene Selektionsstufen. Die erste Stufe is' die, dass die Leute zu 'nem Infoabend kommen. Der is' unverbindlich. Und die erste HÜRDE, die erste Aufgabe besteht praktisch darin, sich 'n Ehrenamt auszuwählen, einen Bogen auszufüllen, in dem es um sehr persönliche Fragen geht. Also was haben die Freiwilligen mit Krankheit und Tod zu tun gehabt? In welcher momentanen Lebenssituation stehen sie? Inwieweit haben sie schon Hilf// Wie, inw//, wie gehen sie mit Krisen um? Was für Erfahrungen gibt es dort? Und das * werten wir aus. (ROT 00:18:43-1)

INTERVIEWERIN: Mhm. (00:18:41-9)

FRAU ROT: Das is' sozusagen das erste Selektionskriterium. Und wenn jemand sagt: „Frisch in Berlin angekommen, drei Wochen hier.“ Und will hier in ein „anspruchsvolles Projekt“ gehen, sagen wir: „Da is' einfach, ähm, noch nich' die Festigkeit da, um hier jemanden zu begleiten.“ Also jemand muss auch erstmal ankommen * nach so 'nem Wohnungswechsel, Studienwechsel, Berufswechsel und so, bevor sozusagen jemand anderes supporten kann. (ROT 00:19:09-9)

INTERVIEWERIN: Mhm. (00:19:09-0)

FRAU ROT: Das, also das * sehen dann schon, ja. Und dann * wär', wär' sozusagen auch gleich das erst// der erste Konflikt (LACHT KURZ) Die Leute wollen und wir sagen „Nee“ und dann, da bin ich dann schon gefragt sozusagen, das so - hoffentlich gut - zu vermitteln, dass die Leute sagen: „Naja, dann OK. Wenn nich' jetzt, aber dann vielleicht in 'nem Jahr.“ Dass er dort bleibt. (ROT 00:19:32-1)

INTERVIEWERIN: Mh, ja. (00:19:33-0)

FRAU ROT: So, und dann gehen alle Leute, dann ham alle Leute Erstgespräche. (ROT 00:19:37-7)

INTERVIEWERIN: Mit Ihnen? Nein, mit den Arbeitsbereichen? (00:19:39-3)

FRAU ROT: Mit den Arbeitsbereichen und mit mir. Ich bin nicht bei allen dabei. Das schaff' ich nich', aber inhaltsbezeugt. Und da is' det die zweite, die zweite Selektion. Und, äh, und dann gibt's Ausbildungen, Grundausbildungen * und Aufbauausbildungen. Da gibt's dann noch mal. Und bis dahin sind dann schon * auch einige nich' mehr dabei. (ROT 00:20:05-8)

INTERVIEWERIN: Mh, ähm. (00:20:06-3)

FRAU ROT: Und die, die bleiben. Das is' selten, dass jemand dann wirklich sehr selten, dass jemand nich' tragbar is'. Ich, ich bin zwölf Jahre, ich hab' diesen Bereich aufgebaut hier. Und, ähm, das sehr selten. (ROT 00:20:19-8)

INTERVIEWERIN: Mh. (00:20:18-6)

FRAU ROT: Das is' vielleicht alle zwei Jahre jemand, wo man wirklich sagen kann: „Es geht nich'.“ Die meisten Menschen

merken's selber, dass es nich' geht und hör'n dann auf. Fühlen sich überfordert oder fühlen sich dieser *, ist, sie merken auch: „Das is' es eigentlich nicht. Das was ich will.“ Das merken die schnell. Aber für uns geht's natürlich als Organisation * zu gucken, ne, das weit vorher, weil das is' ja eine riesen Ressource, die wir da reinstecken. Da is' riesen viel Geld, das is' ja unser ganzen Personal. Ausbildung is' ja unglaublich viel Zeit, die wir dann schon in die Freiwilligen investiert haben, wenn sie die ganze Ausbildung und alles durchlaufen haben. ich hab' es nie ausgerechnet, was da 'nen Freiwilliger kostet, aber das sind einige 100 Euro bis dahin. (ROT 00:20:58-4)

Frau Rot schildert in diesem Ausschnitt die drei Selektionsstufen, die beim Roten Punkt angewendet werden, um geeignete Freiwillige zu identifizieren und „unqualifizierte“ Freiwillige von einem Engagement beim Roten Punkt fernzuhalten. Die Selektion der geeigneten Freiwilligen wird beim Roten Punkt in erster Linie mit finanziellen Argumenten begründet. Freiwillige, die nach den drei Selektionsstufen noch aufhören, haben bereits Kosten verursacht und stellen für den Roten Punkt eine verlorene Investition dar. Selektion dient daher in erster Linie der Prävention unnötiger Geldausgaben und ist ein Mittel zur Effizienzsteigerung.

6.2.3. Einstellungsgespräch

Im Zuge einer solchen Entwicklung wird auch das Gespräch zu Beginn eines neuen Engagements immer mehr zum „Einstellungsgespräch“.

FRAU GRAU: [...]Also eben gibt's sehr unterschiedliche Anforderungen auch äh an das Engagement. Deswegen heut' hier überhaupt erst ma' zu gucken, so 'ne Art Bewerberprofil zu erstellen. Zu sagen, was sind Erwartungen, Wünsche an das Engagement? Was is' einem wichtig? Was is' uns wichtig? Auch die Rahmenbedingungen vorzustellen und dann zu gucken, kommt man zu einander. (GRAU 00:09:18-6)

Aus diesem Grunde gucken die Freiwilligenmanagerinnen in den untersuchten NPO beim Erstgespräch genau hin, ob die Freiwilligen in den Rahmen passen, den die Organisation bietet. Dieses Gespräch ist auch eine Vorstellung der Organisation und bietet für die Freiwilligen die Möglichkeit zu erkennen, ob es für sie interessant ist, sich hier zu betätigen. Doch ebenso ist es eine Auswahlmethode von Seiten der Nonprofit-Organisation. Durch die Selektion wird in den meisten Organisationen bereits zu Beginn des Engagements sichergestellt, dass keine Freiwilligen eingearbeitet werden, von denen die Initiative für „zuviel“ Selbstorganisation oder Selbstbestimmtheit ausgehen könnten.

6.2.4. Kompetenz vor Engagement

Die Freiwilligen haben die erforderlichen Fähigkeiten bereits mitzubringen, wie das obige Beispiel aus dem Roten Punkt zeigt. Dies konterkariert die verbreitete Vorstellung, dass die Menschen im Engagement etwas dazu lernen und ihre Persönlichkeit (aus)bilden würden. Die Kausalität der Argumentation der Freiwilligenmanagerinnen folgt (bis auf Frau Gelb) einer anderen Logik/Richtung: Die Freiwilligen haben bereits bei der Aufnahme ihres Engagements kompetent zu sein, die Intention der Freiwilligenmanagerinnen ist nicht, dass sie durch ihre Tätigkeit kompetent werden. Das folgende Beispiel illustriert stellvertretend die Kompetenz-Anforderungen, die an Freiwillige bereits vor dem Beginn des eigentlichen Engagements gestellt werden und zeigt gleichzeitig die Willkürlichkeit des Filters, der dahingehend angelegt wird.

INTERVIEWERIN: Ähm, gibt es äh unterschiedliche Schwellen oder Level, wo sie einsteigen können. Also gibt es, oder is' von Anfang an alles offen, alle Arbeitsbereiche, alle * alles was, was möglich is'? (00:12:04-8)

FRAU GOLD: Ähm. (GOLD 00:12:04-8)

INTERVIEWERIN: Oder sagen Sie: „Nach einem Jahr erst können Sie da und da mitarbeiten.“? (00:12:08-2)

FRAU GOLD: Also von der Qualität her, lasse ich, also da versuche ich schon im Erstgespräch * also wenn mir jemand sagt: „Ich mache beruflich das und das“ Äh ** ich sag' jetzt mal: „Ich bin bei Vattenfall Manager von dem und dem Bereich.“ Dann weiß ich, dieser Mensch hat andere Kapazitäten für ein Ehrenamt als jemand, der sagt, ähm: „Ich bin seit Jahren arbeitslos und äh * bin depressiv“ - ich spreche jetzt mal ganz anonym - „bin depressiv und ich möchte einfach was für andere Menschen tun und weiß auch gar nich' was.“ Der bringt dann eben * sein Herz mit, was wichtig is'. Und er bringt seine eigene Motivation mit, nämlich: „Ich möchte mit Anderen etwas machen, weil es mir selber dann auch besser geht.“ Und sonst aber von Können her nich' so viel. (GOLD 00:14:48-1)

Wie in den letzten drei Ausschnitten schildern auch die meisten anderen Freiwilligenmanagerinnen, dass sie die an einem Engagement interessierten Personen im Erstgespräch als „geeignet“ (BRAUN 0:12:01-1; GOLD 00:16:18-0), „fit“ (GOLD 00:30:36-5) oder „passend“ einschätzen und aus dieser Einschätzung ihre Entscheidung treffen, ob die interessierte Person sich bei der NPO freiwillig betätigen darf. Objektive oder transparente Kriterien für die Kompetenzmessung liegen

hierbei nicht vor, „weil's im Grunde genommen immer 'n Bauchgefühl is'.“ (ausführlich GRÜN 00:19:59-6)

6.2.5. Das Bauchgefühl als Selektionskriterium

Vielfach erschöpft sich die Einschätzung der Qualität in einer intuitiven Beurteilung derjenigen, die an einem Engagement interessiert in der NPO vorbeikommen und sich über ein Engagement informieren wollen.

FRAU GRÜN: „Ähm, wenn sich Menschen bei mir melden, auf welchen Wegen auch immer die dann zu mir kommen, ähm, sie hier einzuladen und mit denen, ähm erste Gespräche zu führen, denen zu erzählen, was so auf sie zukäme. Ähm, wawa// worauf sie achten müssen und, und in so'm Gespräch mitzukriegen, eignet sich der derjenige eben auch dafür, oder gibt's so Anhaltspunkte, wo ich denke: „Nee, der vielleicht lieber nich'.“ (GRÜN 00:05:20-5)

Auf die Nachfrage, welche Anhaltspunkte dies denn sein könnten, nennt Frau Grün „zuhören können“ (GRÜN 00:19:59-6), „so'n Gefühl, äh, was hat der eben für'n Bild vom „Projekt“, von Klienten, von deren Problemen“ (GRÜN 00:19:59-6) oder auch wenn sie den Eindruck hat (bekommt/erhält), der oder die an einem Engagement interessierte Person ist „sich selbst unsicher“ (GRÜN 00:19:59-6).

Sie fasst jedoch zusammen, dass sie die Beurteilung der „Eignung“ und die daraus abgeleitete Entscheidung und deren Kommunikation als einen sehr schwieriges Gebiet ihrer Arbeit empfindet:

FRAU GRÜN: Ja, dis is' so, finde ich persönlich fast den schwersten Teil. Ähm, weil's im Grunde genommen immer 'n Bauchgefühl is'.

[...]

Ähm, * schwierig daran finde ich, is', dass ich immer der festen Überzeugung bin, bei in allen Lebenslagen das Bauchgefühl trägt einen meistens nich', aber dis dem Ander'n zu vermitteln, is' sehr schwierig.

[...]

Ähm, manche nehmen dis so an und manche wollen aber eben mehr Gründe hören. Und dann wird's schwierig. Und, ähm, ähm ich glau// also, ähäh, ich hab' immer das Gefühl zum einen, ich hab' gar nich' so häufig die Situation, weil wir eben doch 'n sehr ausgefallenes Ehrenamt sind, so dass sich Menschen vorher sehr genau überlegen, ob sie dis überhaupt wollen oder nich'. Und deswegen hab', glaub' ich, häufig Menschen hier, ähm, die sich schon wirklich, also sehr bewusst damit ause'ndergesetzt

haben, ähm, und, ähm, und dann, * ba be, gelingt's mir irgendwie doch tatsächlich überwiegend immer eher so im Gespräch dis * so da zu erarbeiten, dass sie selber am Ende sagen: „Ich merke, es is' nich' meins.“ Also ich bin nich' so häufig in der Situation wirklich Leuten so 'ne Ablehnung zu geben, ja. Ähm, aber wenn, dann is' es immer schwierig. (GRÜN 00:19:59-6)

Auch Frau Braun trifft die Entscheidung, ob jemand für anspruchsvolle(re) Freiwilligentätigkeiten geeignet ist oder nicht, aufgrund eines „Bauchgefühls“ und versucht bei Unsicherheiten über die Entscheidung, Gespräche mit einer weiteren Person zusammen zu führen.

INTERVIEWERIN: Und woran machen Sie das fest, also? Möglicherweise auch, wenn Sie sagen äh: „Jemand is' noch nich' so weit, möchte aber schon mehr.“? 00:12:54-2

FRAU BRAUN: Hmhm, mhm. * Ja, das ist überwiegend Bauchgefühl (NIEST) * Das is', is' einfach so. Also das is' überwiegend 'nen Bauchgefühl. Das andere, äh, was wir natürlich auch immer noch ähm * im Petto haben, is' wenn, wenn ich mir nich' sicher bin, beziehungsweise sich jetzt nich' sicher is', dass wir dann zum Beispiel Gespräche noch zu zweit vereinbaren. dass wir zu zweit in das Gespräch gehen, dass der Eine federführend das Gespräch führt, aber der Andere einfach ganz wach mit dabei is'. Und wir uns dann hinterher natürlich auch austauschen darüber. (BRAUN 00:13:30-1)

In den Interviewausschnitten von Frau Gold, Frau Braun und Frau Grün wurde deutlich, dass es wenig formalisierte Kriterien der Selektion durch Freiwilligenmanager_innen gibt. Freiwilligenmanagerinnen funktionieren quasi als „Türsteherin“ der NPO.

6.2.6. Soziale Exklusion durch Selektion der Freiwilligenmanager_innen

Auch Menschen mit einer schwachen sozialen Integration oder psychischen Problemen, so genannte „Aussenseiter_innen“, fallen durch die geplante Selektion meist beim Erstgespräch heraus, wie in den nächsten beiden Zitaten erkenntlich wird. Interessierte kommen erst in ein Engagement, wenn sie als sozial tauglich und verträglich identifiziert werden, es ist nicht Absicht des Freiwilligenmanagements, herauszufinden, ob die interessierten Freiwilligen *durch* Engagement sozial tauglich und verträglich werden könnten.

FRAU GOLD: Ähm, also ich würde * jetzt nie von Vornherein jemanden ausschließen. Also einmal hab' ich jemanden ausgeschlossen, weil der psychisch erkrankt war und * labil. Und dem habe ich gesagt, er könnte in „dem Projekt“ nich'

mitarbeiten, * ähm weil wir da stabile Persönlichkeiten brauchen.
(GOLD 00:14:48-1)

Ein anderer Fall, den Frau Gold schildert, verlief ähnlich.

FRAU GOLD: [...] Und das war auch einer, der war * ähm, der war so oft so in sich gekehrt. Der konnte mich kaum anschauen. So richtig, so schüchtern, dass ich denke, er hätte auch gar nichts mit Menschen gut machen können, einfach. Und da habe ich einfach * ihm selbst geschildert, wie es ihm wahrscheinlich bei uns gehen würde. Und dann hat er von sich aus gesagt, er lässt es. (GOLD 00:16:11-1)

Die Aufnahme eines Engagements ist damit erst möglich, wenn die interessierte Person eine starke Homogenität mit den bereits vorhandenen Engagierten besitzt. Hier wirkt ein starker Millieufilter im Auswahlprozess. Auch wenn für die Freiwilligenmanager_innen zu sehr sichtbar wird, dass Wunsch nach sozialer Integration das Motiv für ein Interesse an Engagement ist, dann ist dies ein starkes Selektionskriterium, die Freiwilligenmanagerinnen wehren ab.

FRAU SCHWARZ: Aber's gibt och, äh * äh, also 's ham sich hier och welche gemeldet, * äh, die hatten 'n Bedürfnis nach eigenen Kontakt. Ja, also, äh“ * (SCHWARZ 00:26:38-1)

INTERVIEWERIN: Erklären Sie mal, also Einsamkeit, oder einsame Personen oder? (00:26:40-2)

FRAU SCHWARZ: Genau, genau. Einsame Personen, die, äh, dann * mehr Zugehörigkeit gesucht ham, aber, äh *, nich' sozusagen weitergegeben haben in diesem Bereich, ne. Und *, was zum Beispiel auch ma', äh, was wa och hatten, äh, was ich am Anfang * oder was am Anfang nich' so zu bemerken war, dass es, äh, wenn man jemand Alkohol wahren', während der Arbeit trinkt. * Es sind zwar Freiwillige, aber das geht bei uns nicht! Ne. Und äh, ja also solche Dinge. Wenn ich mich sozusagen, wenn meine Arbeit dann, äh *, mehr darin mündet, dass ich mich mehr um den Freiwilligen kümmern muss, äh, als um die Einsätze und, * ähm, ja um das Wesentliche, was unser'n Bereich ausmacht. (SCHWARZ 00:27:31-3)

INTERVIEWERIN: Mh. (00:27:31-0)

FRAU SCHWARZ: Und dis hatten wir au' schon. Da mussten wa uns dann * verabschieden. Das * ging nich'. Und, das is' nich' so das. Ich meine, ich hör' gerne man zu, wir kenn' uns alle mittlerweile. Bei zehn Leuten is' das ja nu' nich' so * unüberschaubar. Aber * wir erzählen och manchma' privat, aber, wie gesagt, dis * hat seine Grenzen. Zugehörigkeit: ja. Aber, äh, wir sin' keen Ersatz für'n Psychologen, Psychiater oder so. Also *, das is' bei unser'm Klientel nich' so * gut. (SCHWARZ 00:28:03-9)

Ein Gegenbeispiel zu dieser Entwicklung findet sich in der Untersuchung allerdings bei den Blauen Kreisen, die jedoch (wie in Kapitel

[5.3.6](#) geschildert) ein distanziertes Verhältnis zum Freiwilligenmanagement haben. Dort verstehen sich die Hauptamtlichen selbst stärker als Dienstleister_innen für die Freiwilligen und können damit nicht als typisches Beispiel angesehen werden:

FRAU BLAU: Und da waret dann zum Teil so, wir hatten, eene is jetzt' noch da, * äh, wir hatten direkt och * also Leute, die vom Arzt zu uns geschickt wurden, der gesagt hat: „Sie müssen raus, Sie müssen wat tun. Gehen Se da ma' hin!“ Und die ham dann, also in der Woche mal vier Stunden bei uns, die eene wie jesagt is' immer noch da, die kommt jeden Dienstag vier Stunden, arbeitet da und dann geht's se wieder. Und so ist die unter Leute jekommen und hat och ma' wat anderet jehört, ma' wat anderet jesehen, musste sich schick machen und anziehen. Und * dit war dann och so, also psychologische Hilfe für einige mit. (BLAU 00:51:59-3)

Eine solch „milde“, tolerante Betrachtungsweise gegenüber Freiwilligen ist selten und bildet in den untersuchten NPO eine einzelne Stimme. Für die Arbeit von Frau Blau gibt es keine Zielvereinbarungen oder quantitativen Vorgaben zu erfüllen und es ist nicht Teil ihrer Tätigkeit, auf die Qualität der Engagierten und des Engagements zu achten. Dementsprechend findet auch keine Selektion der Freiwilligen statt, das Freiwilligenmanagement der Blauen Kreise arbeitet unter dem Motto „wir finden für jeden einen Platz“. Bei einigen wenigen, anspruchsvollen Tätigkeiten gibt es Schulungen vor Beginn des Engagements und es wird von den Hauptamtlichen in den Projekten in der Anfangszeit „genau hingeschaut“ „Und dann * trennt sich meistens schon die Spreu vom Weizen, ja.“ (BLAU 00:56:37-5). Diese Selektionsaufgaben werden allerdings nicht von der Freiwilligenmanagerin Frau Blau sondern von den Hauptamtlichen, die inhaltlich mit den jeweiligen Freiwilligen zusammenarbeiten, vorgenommen.

6.2.7. Zwischen Selektion und Zugang

Freiwilligenmanagement will die „Qualität“ der Engagierten und des Engagements in der NPO verbessern. Hieraus ergibt sich nun zunächst ein gewisses Paradox. Zum einen wird als Grund für die Einführung von Freiwilligenmanagement genannt, dass es „zuwenig“ Engagierte gibt, aber nicht, dass die Qualität der bisher Engagierten schlecht gewesen sei. Auch in den Zielindikatoren – wir haben es bereits gesehen – geht Quantität eindeutig vor Qualität. In der tatsächlichen Praxis kehrt sich dieses Verhältnis aber um. Freiwilligenmanagement führt

selten Instrumente ein, die das Ansprechen neuer Engagierter erleichtern und damit den Zugang zu mehr Freiwilligen vergrößern – wohl aber eine defizitäre Blickweise auf die Freiwilligen. Freiwilligenmanagement setzt auf eine stärkere Qualitätskontrolle und erschwert den Zugang für potentielle Freiwillige. Damit erreicht es tendenziell das Gegenteil von dem, was eigentlich mit der Einführung von Freiwilligenmanagement intendiert war. Wenn mehr Freiwillige ausgesiebt werden, bleiben unter dem Strich weniger übrig. Wenn Freiwilligenmanagement aber erstmal installiert ist, erscheint die Notwendigkeit von Qualitätskontrolle als logischer und notwendiger Schritt. Dieses Beispiel zeigt, dass sich die Organisationskultur durch Freiwilligenmanagement deutlich verändert.

Der gesamte Auswahlprozess neuer Freiwilliger ist hierbei nicht oder nur in geringem Maße an einen Kriterienkatalog gebunden, der sich an dem zukünftigen Engagement oder an den Leitsätzen Bürgerchaftlichen Engagements (zumindest an den grundsätzlichen Kriterien freiwillig, unbezahlt, selbstorganisiert, gemeinschaftlich, gemeinwohlorientiert,) orientiert.

So wird die „Qualität“ der Engagierten oder ihr möglicher „Wert“ für die NPO nicht oder kaum an Einsatzbereitschaft, Zeitbudget, sozialen oder gesellschaftspolitischen Erfahrungen, bereits geleisteten Engagement-Einsätzen oder dem besondern Bezug der Person, ihrer besondern Motivation für das Thema der NPO gemessen. Kriterien für die Eignung als Freiwillige_r sind statt dessen Beurteilungsmaßstäbe wie „berufliche Stellung“, „(Aus-)Bildungsniveau“ oder sozialer Hintergrund, wie auch im obigen Beispiel von Frau Gold gut sichtbar wird.

Ähnlich wie Hartmann dies für Bewerbungsgespräche bei „echten“ Jobs herausgefunden hat⁵⁹, wird hier ein Millieufilter eingesetzt, der auf den bisher schon starken Mittelschichtsbias von NPO noch verstärkend wirkt. Dadurch wird eine inklusive Engagementförderung behindert. Freiwilligenmanagement grenzt damit (an dieser Stelle) den Kreis der Engagierten ein statt ihn zu erweitern, und stützt sich dabei auf vage Kriterien wie „Bauchgefühl“. Diese Entwicklung wiederum läuft dem Anspruch der Politik (und Politikwissenschaft) an die Integrationsmöglichkeiten von (Bürgerchaftlichem) Engagement diametral entgegen und reiht sich ein in die geforderte Professionalisierung auch auf Seiten der Freiwilligen. Und dass, obwohl immer wieder von der wundersa-

59. „Vor allem zählt der richtige Stallgeruch“ in [Zeit Online](#) vom 28. Februar 2013

men Bildung sozialen Kapitals durch Engagement geschwärmt wird und die Inklusionsfähigkeiten von Engagement hervorgehoben werden. Auf fatale Weise erfolgt so schließlich keine Erneuerung der Nonprofit-Organisation. Es findet keine Belebung durch äußere Einflüsse statt. Die NPO wird immer mehr zum geschlossenen System.

Schließlich bleibt hervorzuheben, dass solchermaßen verstandene Exklusion durch Qualitätskontrolle und Selektion kaum dem bürgerschaftlichen Anspruch der umfassenden Partizipation gerecht werden kann. Das versteht sich ganz offensichtlich von selbst. Aber auch die Vermittlung bürgerschaftlicher Kompetenz wird unmöglich, wenn gerade die aussortiert werden, die von vornherein als inkompetent erachtet werden. Lediglich Frau Blau wies darauf hin, dass das Sinn von Engagement ja auch sein könnte, Menschen zu integrieren und damit ihre gesellschaftliche Integration und somit bürgerschaftliche Kompetenz zu stärken. Hier zeigt sich ein kleiner Ansatzpunkt, wie Freiwilligenmanagement dem Gedanken des bürgerschaftlichen Engagements dienen könnte – indem es solche Menschen aktiviert, die bisher noch „außen vor“ sind. In der Breite der hier beobachteten Praktiken kann davon jedoch keine Rede sein.

6.3. Institutionalisierte Ansprechbarkeit

Ein weiterer Schwerpunkt des Freiwilligenmanagements ist die institutionalisierte Ansprechbarkeit, die in den NPO zum Teil erst durch die Einrichtung der Stelle einer hauptamtlichen Freiwilligenmanagerin entstanden ist. Vier der acht Interviewten nannten dies als ihre Hauptaufgabe/eine ihrer Hauptaufgaben im Arbeitsalltag als Freiwilligenmanagerin.

INTERVIEWERIN: [...] Wie erklären Sie Ihre Tätigkeit einem Ehrenamtlichen? (00:24:05-5)

FRAU BRAUN: Ich bin Ansprechpartnerin für ihn, egal in welchen Belangen. (BRAUN 00:24:09-3)

Freiwilligenmanagement wird von den Freiwilligenmanagerinnen als Aufklärungsarbeit begriffen. Zentrale Aufgabe ist die Information der Interessierten über deren zukünftige Tätigkeit. Immer wieder nennen die Freiwilligenmanagerinnen hierzu das Schlüsselwort „Ansprech-

partner“ und unterstreichen, wie wichtig sie und die Freiwilligen es finden, dass sie „ansprechbar sind“. Die Ausgestaltung der Ansprechbarkeit und des damit verbundenen Professionsverständnisses variiert in erheblichem Maße. So lassen sich drei Typen von Ansprechbarkeit unterscheiden, die in den Interviews jeweils hervorgehoben werden:

- anwaltschaftliche Begleitung,
- Dienstleistungszentrum für die Freiwilligen,
- zentrale und professionelle Verwaltung und Organisationsentwicklung.

Diese drei Pole sind in unterschiedlichem Maße in allen NPO anzutreffen, es dominiert jedoch mit erkennbarem Abstand zu den ersten beiden Typen das Verständnis von Ansprechbarkeit im Sinne einer zentralen und professionellen Verwaltung der Freiwilligen, häufig verstanden als Element einer strategischen Organisationsentwicklung.

6.3.1. Anwaltschaftliche Begleitung

Eine Facette der Ansprechbarkeit ist die anwaltschaftliche Begleitung im Engagement und in der NPO, oder auch die Lobbyarbeit für die Freiwilligen innerhalb der NPO und auch darüber hinaus (vgl. Sebaldt 2007). Diese anwaltschaftliche Begleitung findet sich mehr oder weniger stark ausgeprägt bei allen Freiwilligenmanagerinnen und weist eine starke Schnittmenge mit der Konfliktbearbeitung auf – einem Arbeitsgebiet, dem ich mich weiter unten ausführlich widme. Alle Freiwilligenmanagerinnen fühlen sich „zuständig“ für „ihre“ Freiwilligen, und sehen sich in der Verantwortung, nicht nur zu Beginn und während der ersten Zeit des Engagements ansprechbar zu sein, sondern auch darüber hinaus die Freiwilligen im Engagement zu begleiten. In der Praxis variiert diese „Begleitungsarbeit“ jedoch sehr stark und ist meist in einer passiven Form vorhanden. Die Freiwilligen können sich bei Problemen, zumeist sind dies Konflikte mit Hauptamtlichen, bei der Freiwilligenmanagerin melden und finden dann in der Regel eine Form von Konfliktmanagement vor.

Die anwaltschaftliche Begleitung der Freiwilligen kann sich auch in einem Selbstverständnis der Freiwilligenmanagerinnen als Lobbyistinnen für das Engagement ihrer Freiwilligen, für bürgerschaftliches Engagement generell, in der Gesellschaft oder für spezifische Anliegen

der Freiwilligen in der NPO ausdrücken. Hierbei muss dann gar kein persönlicher Kontakt zwischen Freiwilligenmanagerin und Freiwilligen gegeben sein.

INTERVIEWERIN: Meine nächste Frage zählt 'n bisschen auf die ähm Rolle auch vielleicht als * Angelpunkt zwischen Geschäftsführung und Ehrenamtlichen oder eben Organisation und ehrenamtlichen Interessen. Wie würden Sie da ihre Rolle beschreiben, also? (00:25:32-9)

FRAU GRAU: Als Lobbyist. (GRAU 00:25:35-1)

INTERVIEWERIN: Ja. (00:25:34-7)

FRAU GRAU: Als Fürsprecher für das bürgerschaftliche Engagement. (GRAU 00:25:35-8)

Auch Frau Gelb vertritt diese Sichtweise auf die Funktion von Freiwilligenmanagement:

INTERVIEWERIN: Gibt es da, dann häufig auch eben Freiwilligenmanager oder Ehrenamtliche möglicherweise, die das machen? (00:11:27-4)

FRAU GELB: [...] Und ähm, dass man im Grunde genommen, Freiwilligenmanagement bedeutet ja auch Lobbyarbeit und Netzwerkarbeit, dass man im Grunde genommen für die Zielgruppe von jungen Menschen zum Beispiel einfach auch anfangen müsste, und deswegen war diese Tagung auch angesetzt, dass sich alle Jugendverbände in Deutschland dafür stark machen müssten, dass eigentlich Ehrenamt für junge Menschen noch möglich sein sollte. Und es wird ja auch gewünscht von den Universitäten, weil die wollen, dass die Soft Skills der jungen Menschen gefördert werden. Und dazu sollen sie ja ein Ehrenamt bekleiden. Aber dass die jungen Menschen keine Zeit mehr für ein Ehrenamt haben, weil sie SO dicht sind, das wird halt einfach nicht gesehen und da müsste man im Grunde genommen VIEL mehr Lobbyarbeit machen. Und das so der erste Schritt, zum Beispiel diese Tagung, wo einfach ganz viele Leute aus der Branche zusammen kamen und sich mal ausgetauscht haben: Wie sieht es aus? (GELB 00:25:33-4)

Eine aktive Form der anwaltschaftlichen Begleitung ist das turnusmäßige, meist jährliche Nachfragen nach der aktuellen Situation der Freiwilligen in ihren Projekten (z.B. Grün, Grau, Gelb). Dieses Erkundigen ist gleichzeitig Bindungsarbeit und erhält nebenbei die Datenbank aktuell. Es kann zudem frühzeitig auf entstehende Konflikte aufmerksam machen. Diese aktivere Form der Begleitungsarbeit kommt seltener vor, zumeist wird es von den Freiwilligenmanagerinnen als ausreichend empfunden, ansprechbar zu sein, was bei der großen Anzahl an zu betreuenden Freiwilligen nicht verwundert.

Die Begleitung der Freiwilligen ist vor allen Dingen zu Beginn der Aufnahme des Engagements erforderlich um den neuen Freiwilligen den Einstieg in die Nonprofit-Organisation zu erleichtern. Zumeist sehen sich die Freiwilligenmanagerinnen hier lediglich als Vermittler in die Projekte und mit der Ankunft der Freiwilligen in ihrem Projekt geht die Begleitung an die dortigen Hauptamtlichen und bereits aktiven Freiwilligen über. Eine besonders nachahmenswerte Begleitpraxis haben jedoch hier die Braun-Tupfen entwickelt, wie im folgenden Interview-Ausschnitt sichtbar wird:

FRAU BRAUN: [...]einladen äh * eben herzukommen, uns kennen zu lernen, wir nutzen natürlich auch die Gelegenheit ihn kennen zu lernen. * Ähm, ja, dann wird äh ein Gespräch geführt, mögliche Engagementbereiche identifiziert, geguckt, was will er denn eigentlich tun, was möchte er machen und dann begleiten von, begleiten wir von unserer Seite her auch noch den Erstkontakt mit dem „Projekt“. Das heißt, wir gehen gemeinsam dorthin, mit dem Freiwilligen, und erst wenn der Freiwillige, also in dem „Projekt“ angedockt is', seine Ansprechpartner gefunden hat und auch so'n bisschen das ganz Praktische äh kennen lernen konnte, dann ziehen wir uns zurück. Weil dann die Anleitung eher in die * äh an die Mitarbeiter vor Ort übergeht. (BRAUN 00:09:09-0)

FRAU BRAUN: [...] Weil wir * äh einfach die Erfahrung gemacht haben, dass es für die Freiwilligen äh, mehr Sicherheit gibt, wenn der bereits jemanden hat, [...] (BRAUN 00:09:41-5)

Diese Begleitpraxis ist, wie der zweite Interview-Ausschnitt zeigt, aus der Erfahrung heraus entstanden und geeignet, den neuen Freiwilligen mehr Sicherheit und ein komfortableres, weiches Ankommen im neuen Engagement zu ermöglichen. Und auch das anwaltschaftliche Handeln für die Freiwilligen in der Organisation wird bei den Braun-Tupfen sehr ernst genommen und im Selbstverständnis der Freiwilligenmanagerin verwurzelt, wie in folgendem Zitat sichtbar wird.

FRAU BRAUN: Also ich denke, es ist meine, meine Aufgabe, die Interessen von freiwilligen Mitarbeitern eben auch entsprechend in die Kreise der Hauptamtlichen zu tragen. Äh, ich seh' mich aber auch an dem Punkt als Schnittstelle äh, als dass ich * zum Beispiel engster hauptamtlicher Mitarbeiter eben diskutieren muss mit freiwilligen Mitarbeitern, wie zum Beispiel ähm, das war eine sehr, sehr sch// sehr heiße Diskussion in der Anfangsphase meiner Tätigkeit, als, als dis alles sehr neu war und noch nicht genau seinen Platz gefunden hatte, dass hauptamtliche Mitarbeiter zum Teil schon auch leicht feindselig waren. Weil sie eben Angst hatten um ihre Arbeitsplätze und solche Dinge mehr. Also, als Schnittstelle sowohl in die eine als auch in die andere Richtung. (BRAUN 00:25:06-6)

6.3.2. Dienstleistungszentrum

Vermutlich ist die Selbstwahrnehmung der Freiwilligenmanagerinnen in jedem Falle, dass die Ansprechbarkeit als zentrale Aufgabe der Tätigkeit eine Dienstleistung ist. Die Typisierung als „Dienstleistungszentrum“ soll hier an dieser Stelle dasjenige Verständnis von Ansprechbarkeit beleuchten, welches über die regulären alltäglichen Tätigkeiten einer ansprechbaren Freiwilligenmanagerin hinausgeht. So wird zum Beispiel im nächsten Interview-Ausschnitt deutlich, dass Frau Blau einem sehr dienstleistungsorientierten Verständnis von Ansprechbarkeit folgt und für sehr unterschiedliche Ansprüche der Freiwilligen der Blauen Kreise zur Verfügung steht.

FRAU BLAU: [...] Pfff. Die machen was'se woll'n und * die hol'n sich nur die Hilfe, wenn sie irgendwo ni' weiterkommen. Wenn'se irgendwat bestimmtet woll'n und wissen, se kriegen dit nich' jebacken, dann kommen die in die Geschäftsstellen und sagt: „Könnt'er uns nich' mal helfen?“. (BLAU 01:10:07-1)

In diesem Ausschnitt wird deutlich, dass Frau Blau sich in der Verantwortung sieht, für die Freiwilligen in allen Belangen ansprechbar zu sein und dies als selbstverständlich empfindet. Nocheinmal unterstrichen wird dies auch durch ihren Ausspruch „Ick bin so'n bisschen Mädchen für allet hier [...]“ (BLAU 00:16:29-3).

Dies unterscheidet sich beispielsweise von der Haltung von Frau Grau, die ihre Ansprechbarkeit stark abgrenzt und eingrenzt und die Ansprüche der Freiwilligen, gegen deren Leistung im Engagement gegenrechnet. Sie ist der Meinung, das, was an Zeitspenden zurückkommt, muss sich die Waage halten mit dem, was die NPO den Freiwilligen entgegenbringt.

Frau Gelb wiederum verfolgt kein primär dienstleistungsorientiertes Verständnis von Ansprechbarkeit, sieht sich aber bei Problemen als letztverantwortliche Person und ist bemüht, dies den Freiwilligen auch so zu vermitteln. Diese „Feuerwehr-Funktion“ schliesst keine Situationen oder Bedürfnisse von vornherein aus und bemüht sich, den Ansprüchen der Freiwilligen in jedem Falle gerecht zu werden.

FRAU GELB: [...]oder schwierige Situationen im „Projekt“, das is' manchmal auch gut das als außen stehende Person zukommen und zu sagen und für sie eine bestimmte Sache zu regeln ohne sie als unfähig da also unfähig da stehen zu lassen aber meistens reicht einfach das Gespräch und wenn das jetzt räumlich so weit weg ist dann muss das halt per Telefon gehen. (GELB 3:37 (75:75))

Die beiden eben vorgestellten Ausprägungen der Ansprechbarkeit, zum einen die „anwaltschaftliche Begleitung“ und zum zweiten das „Dienstleistungszentrum für die Freiwilligen“ sind in gewissen Dosierungen in jeglichem Selbstverständnis als Ansprechpartnerin zu finden. Vorrangig verfolgen die Freiwilligenmanagerinnen in den acht untersuchten Nonprofit-Organisationen eine Ansprechbarkeit, die unter dem Leitbild einer zentralen und professionellen Verwaltung steht und häufig im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen verstanden wird. Hier zeigt sich, dass Freiwilligenmanagement sehr stark unter dem Professionalitätsaspekt der ökonomischen Handlungslogik verstanden wird.

6.3.3. Zentrale und professionelle Verwaltung

Im Verbund mit Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung steht auch immer wieder der von den Freiwilligenmanagerinnen geäußerte Bedarf nach zentraler Verwaltung der Freiwilligen, nach einem professionellen (professionelleren) Umgang in der Betreuung der Freiwilligen und nach klaren Zuständigkeiten und Ansprechbarkeiten im Vordergrund. Diese zentrale Ansprechbarkeit wird bei einigen als charakteristisch für Freiwilligenmanagement und grundlegend für den Erfolg ihrer Arbeit herausgestellt, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen:

FRAU SCHWARZ: Ähm, dass die, äh, Freiwilligen sozusagen wissen, das is' 'n fester Ansprechpartner, fester Ansprechpunkt, fest// fester Ansprechort. Das is' erstma' das * Wichtigste. (SCHWARZ 00:04:04-8)

FRAU GRÜN: Also dass man einfach, ja, dass sie das Gefühl haben, wenn ich 'ne Frage hab', kann ich mich da immer melden, ich nerve nich' und ich krieg 'ne Antwort, möglichst kompetent irgendwie auch. Also, und dis is', glaub' ich, dis, was uns hier auszeichnet, was wir auch immer wieder als Rückmeldung kriegen, ähm, dass, dass sie sich da einfach gut aufgehoben fühlen und gut informiert fühlen. Ähm, und wissen, da haben se irgendwie jemanden an der Hand, der ihnen da hilft. (GRÜN 00:10:01-0)

Wie beim Interview-Ausschnitt über die Situation des roten Punktes klar wird, erfolgte die Einrichtung eines professionellen Freiwilligenmanagements aufgrund massiver Probleme innerhalb der Organisation:

INTERVIEWERIN: Das wär' nämlich, äh, hätt' ich interessant gefunden, auf wessen Initiative ist der Bereich entstanden? Ähm, wie kam es dazu? (00:21:15-1)

FRAU ROT: Also der Bereich gab' s immer schon. Es sei denn, „der rote Punkt“ is' 'ne Selbsthilfeorganisation, also insofern gab's das immer schon. * Und, ähm, aber die Probleme waren so massiv, mit Freiwilligen, das hat hier so gekracht wohl, ähm, dass dann auch, ähm, man gesagt hat: „OK. Man muss das professionalisieren.“ Und mit dem Auge auch auf Amerika als, ff, „der rote-Punkt“ hier hat natürlich von Anfang an - jetzt nich' was das Ehrenamt nur angeht - viel nach Amerika geguckt. Also die Betroffenen gab's da. Und es gab große Selbsthilfestrukturen in Amerika, gibt's auch noch. Und man hat da 'nen guten Austausch gehabt. Und in Amerika natürlich 'n an// allen angelsächsischen Ländern is' das Thema Freiwilligenarbeit ja ganz anders aufgestellt, ganz anders professionalisiert, und da hat man sich orientiert. Und dann hat man gesagt: „OK. SOWAS brauchen wir hier auch.“ * (ROT 00:22:18-6)

Das hier so stark betonte „Vorbild Amerika“ und der Wunsch nach „Professionalisierung als Selbstzweck“ scheint nicht das durchgängige Motiv für die Einführung einer zentralen Ansprechbarkeit und Verwaltung der Freiwilligen zu sein. Möglicherweise gab es in in einigen NPO in den Vorgängerpositionen des Freiwilligenmanagements eine starke Diffusion der Ansprechbarkeit. Diese Notwendigkeit zur Errichtung eines Freiwilligenmanagements als zentraler Ansprechstelle wurde beispielsweise beim Goldtupfen deutlich.

FRAU GOLD: Da musste denn die Sekretär, vielleicht bei so 'm Erstgespräch, zum Beispiel, was bei mir 'n Beratungsgespräch wäre, musste denn die Sekretärin führen. Die hat dafür überhaupt keine Zeit dafür, wo kann ich den jetz' am besten hin ähäh, hinvermitteln, ja. Also das * so. Und da wurde halt dann wirklich die Notwendigkeit gesehen, gerade weil alle Bereiche so gewachsen waren, dass man da * eben 'ne zentrale Koordinierungsstelle hat. (GOLD 00:28:21-2)

Vor allem bei den größeren Nonprofit-Organisationen wird ein eindeutiger Bedarf gesehen, dass das Freiwilligenmanagement die vielen verschiedenen Einsatzstellen und die unterschiedlichen Freiwilligen zentral und professionell vermittelt und zueinander bringt.

INTERVIEWERIN: Sie haben eben gesagt, Sie führen oft Erstgespräche oder es is' 'n Teil Ihrer Arbeit. Ähm, wie erklären Sie ihre Arbeit Freiwilligen? (00:08:09-3)

FRAU GRAU: * Indem ich quasi zentraler Ansprechpartner für freiwillige Mitarbeit hier bei den „grauen Tupfen“ äh bin.

[...] Also eine zentrale Vermittlungsstelle, eine Art Freiwilligenagentur innerhalb eines, des Trägers „graue Tupfen“. Weil wir einfach so breit aufgestellt, sehr unterschiedliche „Projekte“ haben.“ (GRAU 00:09:18-6)

Der Schwerpunkt der Ansprechbarkeit der Freiwilligenmanagerinnen liegt auf der zentralen Rolle als Vermittlerin von Freiwilligen an die unterschiedlichen Bedarfe innerhalb der NPO, wie auch das vorangehende Beispiel der Grauen Tupfen illustriert.

Aber auch eine aktivere Rolle von Freiwilligenmanagerinnen im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses ist möglich und auch diese Rolle beinhaltet anwaltschaftliches Handeln.

FRAU BRAUN: Ich * glaube feststellen zu können, dass diese ganze Basisgeschichte, wie sich das auf die Basisqualifizierung im Freiwilligenmanagement, das ähm * dieser Bereich sehr viel weniger geworden is' und hat sich mehr so in diesem strategischen Freiwilligenmanagement verankert und verhaftet. Also es sind * einfach mittlerweile bei den „Braun-Tupfen“ auch Strukturen entstanden, die das * äh diese Basics nicht mehr so notwendig machen, ne. Also mein Part hier is' eher * die Organisation auch zu beraten, was zum Thema * ähm Ehrenamt denn so ansteht, zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement“, neue Projekte zu entwickeln. (BRAUN 00:22:27-2)

6.3.4. Konfliktmanagement durch FWM

Ein mehrfach genannter Grund der Einrichtung von Freiwilligenmanagement in den untersuchten NPO ist das Vorhandensein von Konflikten in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Freiwilligenmanagerinnen haben hier einen eindeutigen Schwerpunkt ihrer Arbeit in der Konfliktbearbeitung zu setzen und verstehen sich selbst wie in den folgenden Ausschnitten zu sehen als unabhängige Schlichtungsstelle.

FRAU SCHWARZ: Weil, ähm, die Meinung (LACHT KURZ) der, äh *, Professionellen zu den Freiwilligen geht manchma' 'n bisschen weit weg. Und umgedreht genauso. Also (SCHNAUFT) man muss da e' bisschen Vermittler sein, aber im eben och Aufklärer, off beiden Seiten. (SCHWARZ 00:18:26-9)

FRAU SCHWARZ: Un' wenn die dann das trotzdem machen, ERWARTE ich, und dis is' wirklich so, wie ich's sag', ich ERWARTE dann * die Anerkennung von den „Hauptamtlichen“. Also, * da sin' manchma' * die Klienten mit ihrem Dankeschön schneller. * Und, äh, da bin ich aber och, gemeinsam, äh, mit der Leitung, also mit allen Leitern, die stehen alle ganz doll hinter mir. Das find' ich ganz * gut, ja. Und uns're * Freiwilligen dürfen NICHT, * äh, so behandelt werden, so: „Och, naja. Hast ja Rente, viel Zeit. Kannst ja machen, so.“ Also, ne. Das darf nich' sein. Und das wird besser. Das is' zum Beispiel au' 'n Kernprozess von meiner Arbeit. Und, ähm, diese Achtung voreinander. (SCHWARZ 00:36:18-0)

FRAU GOLD: Aus Hierarchiegründen? Also sprechen Sie an, es gibt einen hauptamtlichen Leiter und eine „Ich hab' da Ehrenamtliche“-Sicht, der eben auch. (GOLD 00:32:58-2)

INTERVIEWERIN: Ehrenamtliche möchte * vielleicht was von dem Bereich abhaben. Oder * der Hauptamtliche möchte dem Ehrenamtlichen nich' etwas zugestehen. 00:33:06-2

FRAU GOLD: Also, ähm, hauptsächlich * ging es da um Verantwortungsfragen oder wo * ein Ehrenamtlicher, ähm, gedacht hat, eigentlich könnte man das in dem „Projekt“ viel besser * logistisch regeln, wenn man das so und so machen würde. Und hatte aber das Gefühl, er wird gar nich' gehört. Da is' er zu mir gekommen. Und ich hab' denn gesagt: „Eigentlich ham“, meine erste Frage is' dann immer in solche Geflecke, klar: „Haben Sie sich schon mit Ihrem hauptamtlichen Leiter besprochen?“ Ähm, wenn da die Antwort kam: „Ja, und der hört mich einfach nich'.“ Dann hab' ich meistens zu wenig Überblick *, gerade in dem Projekt. Also ruf ich an und frag: „Was ist da bei Euch los?“ Also solche Sachen. ich geh' immer Sachen erst auf'n Grund. Meistens hat sich das denn von selbst erledigt. (GOLD 00:33:47-1)

Zum Teil geht es aber weniger um konkretes Konfliktmanagement sondern wie bei den grauen Tupfen auch um Konfliktprävention:

FRAU GRAU: [...]Und jetz' ähm * wird zunehmend * ja * ein Schwerpunkt is' schon auch * was heißt Schwerpunkt, aber Zusammenarbeit von hauptamtlichen (und) freiwilligen Mitarbeitern. Wie kann das ständig weiter entwickelt, verbessert werden? Wie können die Mitarbeiter in den Einsatzfeldern vor Ort, die Hauptamtlichen, ständig auch mitgeholt werden in der * Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit. Ähm * das is' so 'ne Art Organisationsentwicklung, die * ja echt als Prozess zu begreifen ist. Das is' * ein jahrelanger Prozess. Da sind aufm Weg, ähm, aber, ich sag' mal, ich wünsch mir beispielsweise auch ein Handbuch, quasi wo die Prozesse hinterlegt sind, wo klare Qualitätskriterien hinterlegt sind, ähm. Also wir sind hier auch im Qualitätsmanagement im Hause, äh wo das quasi NOCH mehr integriert is' und dokumentiert is'. Dass jemand, der neu anfängt bei uns, sagt: „Ganz klar zum Thema Freiwilligenarbeit hab' ich * auf einen Blick die Sachen, die relevant sind.“ Ja. Und es is' * ständig bietet das Feld quasi auch ähm * den Raum für Weiterentwicklung einfach. Für Projekte ähm, die auf Bedarfe reagieren, zu zeugen, gesellschaftliche Entwicklung, dafür 'n Sozialraum, die wir durch bürgerschaftliches Engagement auch * auffangen können. (GRAU 00:17:44-2)

Im Beispiel von den grauen Tupfen zeigt sich, wie auch sich auch die Vermeidung von Konflikten und damit verbunden die Einbindung der Freiwilligen als Schritt in der Organisationsentwicklung auf dem Weg zu mehr Qualität betrachtet wird. Wiederkehrende Konflikte betreffen das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt, häufig bezogen auf die

Anerkennungsbedürfnisse der Freiwilligen. Als ein weiteres Konfliktfeld schildert Frau Rot das individuelle Verhalten einzelner Freiwilliger.

FRAU ROT: Menschen, die Gruppen sprengen, Menschen, die Alleingänge machen, Menschen, die *, die überaktionistisch sind, oder Menschen, die gar nichts mehr tun, aber trotzdem dabei bleiben wollen. (ROT 00:16:42-4)

INTERVIEWERIN: Mh. (00:16:42-4)

FRAU ROT: Und, äh, Menschen, die ihre Aufgabe nicht erfüllen können, weil sie dann doch letztlich die, ähm, das Know How nicht mitbringen, die Aufgabe zu erfüllen. Also ganz viele Dinge, aber auch * Konflikte, die Ehrenamtliche mit Ihren Gruppen haben. * Konflikte, die Freiwillige mit der Organisation Roter Punkt haben, Konflikte, die Freiwillige mit ihren Klienten haben, äh, Konflikte, die Freiwillige mit unseren anderen Freiwilligen in anderen hierarchischen Positionen, Vorständen, haben. Dis alles landet nicht immer (LACHENDER UNTERTON) # zum Glück, bei mir. das könnt' ich überhaupt nicht schaffen. # Aber es landet auch manchmal bei mir. (ROT 00:17:20-6)

Sichtbar wird an diesem Beispiel, wie, bzw. dass Frau Rot die Ursache für Konflikte individualisiert. Es wird den Freiwilligen als den Verursachenden zugeschrieben, der Auslöser des Problems sind die „schwierigen“ Freiwillige. Eine Lösungsstrategie für den Roten Punkt um die Entstehung dieser Konflikte zu vermeiden, ist, keine „schwierigen“ Freiwilligen in die Organisation zu lassen.

Auffällig ist, dass Frau Rot von allen Freiwilligenmanagerinnen am meisten und ausführlichsten von Konflikten berichtet. Ein Zusammenhang kann damit vermutet werden, dass ihre NPO am stärksten eine rationale und ressourcenorientierte Sichtweise auf die Freiwilligen hat und stark auf Hierarchien setzt. Die Position der Freiwilligenmanager_in als konfliktlösend und vermittelnd widerspricht der hierarchischen Position der Freiwilligenmanager_in der NPO. Als Angestellte_r befindet sich die Freiwilligenmanager_in in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der NPO und kann keine neutrale Position einnehmen. Mediation in Konflikten muss dementsprechend von außen kommen. Die Freiwilligenmanager_in als unabhängige Ombudsperson/Schiedsstelle ist keine praktikable Lösung.

6.3.5. Bewertung der Ansprechbarkeit

Wie in den Zielsetzungen des Freiwilligenmanagements im vorangegangenen Kapitel durchschien, befinden sich die Freiwilligen-

managerinnen in den untersuchten Nonprofit-Organisationen an einigen Stellen in einem mehrdimensionalen Rollenkonflikt. Zum einen beraten sie die Freiwilligen möglichst unabhängig/neutral über ein Engagement und haben auf begleitend-anwaltschaftliche Art und Weise dafür zu sorgen, dass die Freiwilligen einen guten Start in der NPO bekommen. Sie schützen die Freiwilligen vor einer zu starken Vereinnahmung durch Hauptamtliche und sollen unabhängige Ansprechpartner_innen in Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen oder zwischen verschiedenen Ehrenamtlichen sein. In dieser Rolle befinden sich Freiwilligenmanager_innen im Dienste der Freiwilligen. Im Dienste der Förderung bürgerschaftlichen Engagements schildern einige Freiwilligenmanagerinnen zudem ihre Rolle als Lobbyistinnen bezüglich der Aussenwirkung der Organisation. In dieser Rolle treten sie als Fürsprecherinnen für bessere Rahmenbedingungen des bürgerschaftlichen Engagements ein und vereinbaren z.B. Kooperationen mit Institutionen oder Unternehmen. Ihre Berechtigung beziehen einige Freiwilligenmanagerinnen in speziellen Organisationssituationen zudem aus dem Fakt, dass es Klient_innen gibt und sie für diese das Engagement und den Einsatz der Engagierten verfügbar machen und organisieren.

Über all diesen Rollen steht die Verpflichtung der Freiwilligenmanagerin, als Angestellte im Dienste der Nonprofit-Organisation und ihrer Mission zu wirken, von der sie ihr Gehalt bezieht. Hier befindet sie sich zudem in einem Loyalitätsverhältnis und hat ein solidarisches Verhältnis zu den anderen Hauptamtlichen entwickelt. Neue Freiwillige sind angesichts dieser Rollenvielfalt für die Freiwilligenmanagerinnen erst einmal Fremde, die einer „Einpassung“ in die Nonprofit-Organisation unterzogen werden müssen. Dies zeigt sich zum Beispiel beim Konfliktmanagement, in dem einige Freiwilligenmanagerinnen die Freiwilligen als Störungsquelle sehen, die nicht in die Organisation passen und daher Konflikte verursachen. Darin findet der Professionalitätsaspekt der ökonomischen Handlungslogik einen deutlichen Ausdruck.

Bei der Sub-Logik der Ansprechbarkeit wird damit ein Dilemma deutlich. Freiwilligenmanagement stärkt zum einen die Rolle der Freiwilligen in einer Organisation, indem eine hauptamtliche Lobbyistin organisiert wird. Gleichzeitig ist diese Lobbyistin dafür zuständig, die Reibung zwischen Freiwilligen und Organisation möglichst zu minimieren. Gleichwohl zeigt sich hier ein gewisses Potenzial für die Förderung

bürgerschaftlichen Engagements, wenn dieses dazu dient, den Spielraum für Freiwillige zu erhöhen.

6.4. Kontrolle der Freiwilligen

Ein weiterer charakteristischer Aspekt des Qualitäts-Paradigmas im Freiwilligenmanagement ist die in einigen Interviews auftauchende Betonung der Notwendigkeit von Kontrolle der Freiwilligen bzw. der Qualität ihrer Arbeit. Die Kontrolle der Freiwilligen hat mehrere Facetten. So wird nicht nur die Kontrolle der Freiwilligen und die Kontrolle der Qualität ihrer Tätigkeiten anhand vorher vereinbarter schriftlicher Vereinbarungen im Freiwilligenmanagement institutionalisiert. Auch die bereits erwähnte Statistik, die über Freiwillige geführt wird, verstärkt diesen Effekt. Die Planbarkeit der Handlungen der Freiwilligen rückt auf diese Weise immer mehr in den Vordergrund und Grenzüberschreitungen beeinträchtigen die Qualität. Der Spielraum für Eigeninitiative und Ausprobieren, stellenweise auch als Eigensinn des Engagements bezeichnet, wird zum Störfaktor und findet keinen Platz in diesem Konzept der Überprüfbarkeit und Kontrolle zwecks Qualitätsmanagement des freiwilligen (bürgerschaftlichen) Engagements.

6.4.1. Spannweite des Kontrollbedürfnisses

Das Verständnis von Kontrolle reicht bei den untersuchten Organisationen von komplettem selbstständigem Handeln der Freiwilligen ohne jegliche Kontrolle über ein gemäßigtes Kontrollbedürfnis bei schwierigen Situationen bis hin zum Wunsch der Freiwilligenmanagerin nach möglichst umfassender Kontrolle. Bei den Blauen Kreisen ist Kontrolle kein Bestandteil der Arbeit der Freiwilligenmanagerin, wie folgender Ausschnitt über das eigenverantwortliche und selbstorganisierte Handeln der Freiwilligen deutlich macht.

FRAU BLAU: Aber das, was sie tun, ob die nun, jetzt sage ich ma', [...] oder wie oder was, dis entscheiden die selber. (BLAU 01:10:18-8)

INTERVIEWERIN: (AMÜSIERT) Hmh. (01:10:16-5)

FRAU BLAU: Ne, da hängen wir uns och überhaupt nich' rein und * woll'n wa ooch nich'. (BLAU 01:10:35-3)

Der andere Pol zeigt sich beispielsweise beim Roten Tupfen, einer Nonprofit-Organisation, die in ihrer Struktur dahingehend vergleichbar mit den Blauen Kreisen ist, dass sie ebenfalls Untergruppierungen von Freiwilligen besitzt (die sich ohne Hauptamtliche treffen). Hier wird jedoch von Frau Rot die Erwartung formuliert, dass die Freiwilligen nicht aus dem Rahmen fallen, sich konform zu den Ansprüchen der Organisation verhalten. Eigeninitiative und selbstorganisiertes Handeln stören ihrer Ansicht nach den Ablauf und die Engagement-Leistung. Die Überprüfung dieser Konformität der Freiwilligen ist unabdingbar notwendig, Vertrauen in die Fähigkeiten und Vernunft der Ehrenamtlichen hinderlich. Dies zeigte sich bereits an der Einordnung der Freiwilligen durch Frau Rot weiter oben: „Menschen, die Gruppen sprengen, Menschen, die Alleingänge machen, Menschen, die überaktionistisch sind, oder Menschen, die gar nicht mehr tun, aber trotzdem dabei bleiben wollen“ (Rot 00:16:42-4). In dieser Kategorisierung wird überdeutlich, dass Freiwillige, die sich nicht konform zu dem bisherigen Muster der NPO verhalten, unerwünscht sind.

Bei Frau Grün hingegen äußert sich der Wunsch nach einer Kontrolle der Freiwilligen moderater und tritt vor allen Dingen in bestimmten Situationen auf.

FRAU GRÜN: Aber es gibt den ander'n Fall, dass Leute dis beenden, wovon ich dis, wo ich dis gar nich' mitkriege. Und die sich bei mir nich', äh, eben melden, ähm, weil, äh, also und da is' natürlich immer, wo man dann überlegt, macht man das doch alles zwingender? Wär das, wenn die sich hier engagieren, ähm ähm, sich da irgendwie doch verbindlicher an uns binden müssen. (GRÜN 00:31:32-7)

Rufen wir uns ins Gedächtnis, dass die Kontrolle der Freiwilligen ein dem Freiwilligenmanagement inhärentes Prinzip darstellt. McCurley und Lynch, die „Erfinder“ des Freiwilligenmanagements beschreiben vier Abstufungen (1. Self-assignment, 2. Monitoring progress, 3. Prior approval, 4. Control) möglicher Kontrolle gegenüber Freiwilligen.

In giving people authority over the 'how' of their jobs, the danger that they will do the wrong things increases. This danger is reduced by recognising the different degrees of authority volunteers can exercise in carrying out their responsibilities. (McCurley/Lynch 1998: 112)

McCurley und Lynch warnen davor, die Freiwilligen selbstbestimmt agieren zu lassen („self-assignment“) da bei dieser eigenverantwortli-

chen Tätigkeit ohne das vorherige Einverständnis der Freiwilligenmanager_in das Risiko zu groß sei, dass die Freiwillige die Tätigkeit nicht richtig oder überhaupt nicht ausführe. In der von ihnen erfundenen Form von Freiwilligenmanagement ist für eine selbstbestimmte oder selbstorganisierte Tätigkeit im Engagement kein Platz, denn der Freiwilligenmanager in dieser Situation keine Garantie, dass der Freiwillige die richtigen Sachen mach bzw. überhaupt tätig sei (McCurley/Lynch 1998: 112).

Vor einer vollständigen Kontrolle der Tätigkeiten der Freiwilligen durch den/die Freiwilligenmanager_in wird allerdings ebenfalls gewarnt, da diese zu zeitaufwändig und zudem für die Freiwilligen demotivierend sei. Es schränke zudem die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Freiwilligen zu sehr ein, wenn gar keine eigenen Beiträge mehr von ihnen erwünscht sind:

Good ideas for improving services will seldom surface if the volunteer is not expected to think. (McCurley/Lynch 1998: 114).

6.4.2. Verbindlichkeit/Vertragsähnlichkeit

Unter dem Schirm des explizierten Kontrollbedarfs werden Analogien aus der beruflichen Arbeitswelt übertragen, wie z.B. die „Arbeitsplatzbeschreibung“ (Rot 00:09:56-4), das „Bewerberprofil“ (Grau 00:09:18-6) oder die „Zielvereinbarungen“ (Gold 00:28:39-1, Grün 00:26:12-8). Vertragliche Elemente wie Arbeitsplatzbeschreibungen oder Vereinbarungen zum Engagement sind ein besonderes Charakteristikum von Freiwilligenmanagement, waren vorher noch nicht so üblich. Damit kommt ein neues Element in die Welt des bürgerschaftlichen Engagements, welches primär als qualitätssichernde Maßnahme eingesetzt wird. Zur Überprüfung der Leistung und Qualität der Freiwilligen dienen Messinstrumente und turnusmäßige Beurteilungen beruhend auf den zwischen Freiwilligen und Freiwilligenmanagerinnen getroffenen Vereinbarungen. Verbindlichkeit und verbindliches Handeln werden als Prinzipien des freiwilligen Engagements neu installiert und durch vertragliche Vereinbarungen festgeschrieben. Sie positionieren sich entgegengesetzt zu einer „spontanen Hilfeleistung“, die im Wirkungskreis von Freiwilligenmanagement nicht (mehr) vorgesehen ist.

Diese Entwicklung charakterisiert der folgende Ausschnitt aus dem Interview mit Frau Rot, worin sie unterstreicht, dass es Freiwilligen beim Roten Kreis nicht erlaubt sein kann, bei Bedarf an anderer Stelle in der Organisation tätig zu werden bzw. etwas anderes zu tun als vorher vereinbart.

INTERVIEWERIN: Also werden, können so Ansprüche aus den Arbeitsbereichen, aus den anderen angemeldet werden? (00:08:33-5)

FRAU ROT: Nein! Nein, nein, nein, nein. Das geht natürlich so überhaupt nich'. Äh, das, äh, läuft so, dass es, ähm, Arbeitsbereiche gibt. Also so, wie ich nich' hier im Haus gebeten werden kann sozusagen, also: „Frau Rot, wir brauchen jetzt DRINGEND jemanden, der diese öffentliche Kampagne betreut. Das machst du.“ Ich hab' 'ne Arbeitsplatzbeschreibung. Und so haben alle „Freiwilligen“ auch eine Arbeitsplatzbeschreibung. Das heißt, es gibt da 'ne Verbindlichkeit darüber, was sie tun * wollen und was sie tun sollen. Ja? Und innerhalb dieses Rahmen, dieser Vereinbarung, ähm, handeln sie und arbeiten sie. Und arbeiten sie entsprechend auch mit, mit 'ner Ausbildung, mit 'ner Vorbereitung, mit 'ner Supervision, mit 'ner Begleitung, mit 'ner fachlichen, und und und. Also es is' so, dass es so sozusagen so völlig spontan 'ne Hilfeleistung in dem Sinn und auch bei der Größe unserer Organisation nich' geben kann. (ROT 00:09:56-4)

Die in diesem Ausschnitt dargelegte Festlegung des Engagements wird breit begründet, Frau Rot führt die vielen begleitenden Maßnahmen an, die Freiwillige für ihr Engagement erhalten. Und doch wird an dieser Stelle sehr deutlich, dass eine Tendenz im und durch Freiwilligenmanagement in manchen Organisationen Einzug erhält, die das Engagement der Freiwilligen einem Arbeitsverhältnis wesentlich ähnlicher als dem so oft angerufenen und stellenweise auch idealisierten bürgerschaftlichen Engagement werden lässt. Die vertragliche Vereinbarung dient auch dazu, abzu prüfen, inwiefern die Freiwilligen die vereinbarten Leistungen erfüllt haben.

6.4.3. Planbarkeit

Immer wieder wurde von den Freiwilligenmanager_innen in den Interviews angesprochen, dass die Freiwilligen Verbesserungsvorschläge haben oder neue Ideen einbringen und realisieren wollen.

FRAU GOLD: Also, ähm, hauptsächlich * ging es da um Verantwortungsfragen oder wo * ein Ehrenamtlicher, ähm, gedacht hat, eigentlich könnte man das in dem „Projekt“ viel besser * logistisch

regeln, wenn man das so und so machen würde. Und hatte aber das Gefühl, er wird gar nich' gehört. Da is' er zu mir gekommen. (GOLD 00:33:47-1)

FRAU GOLD: Und das, aus solchen Gründen sage ich dann schon manchmal: „Hm. Das kann ich mir eher nich' vorstellen“ oder: „Es geht einfach nich'.“ Weil ich auch von den Kollegen schon von Vornherein weiß, den würden sie ablehnen. Sowas zum Beispiel. Oder: ich hatte mal einen, * ähm der sagte, ach, der will unbedingt politisch große Aktionen losmachen. Das klang so'n bisschen wie Greenpeace und ähm * so is' der „Goldtupfen“ einfach nich' veranlagt und ähm (SCHMUNZELT KURZ). Wir machen schon auch politische Arbeit, aber das machen wir immer auf 'ner persönlichen Ebene mit Politikern und nich' in mech// mit großen Aktionen. Den hab' ich dann weitergeschickt. (GOLD 00:14:48-1)

Am Beispiel des Goldtupfens wird hier deutlich, dass dies sowohl Verbesserungsvorschläge sein können, die die Organisation eines Projektes betreffen als auch inhaltliche Veränderungen, die die Gesamtausrichtung der NPO betreffen. Dies führt in den meisten Nonprofit-Organisationen zu Komplikationen mit den Regelabläufen und wird von den Hauptamtlichen oder den Freiwilligenmanagerinnen unterbunden. Die Planbarkeit der Handlungen der Freiwilligen ist ein wichtiger Aspekt der Qualitätssicherung und wird durch die Kontrolle der Freiwilligen und ihrer Tätigkeit gewährleistet.

Freiwilligenmanagement erscheint zudem als notwendiges Mittel um Kontinuität in die einzelnen Engagements zu bringen. Dies beißt sich mit der immer kürzer werdenden Engagement-Dauer der einzelnen Engagierten. Die geforderte Kontinuität ist daher ein weiterer Aspekt von Kontrolle. Eine Nonprofit-Organisation, die nicht sicher weiss, wie viele der Engagierten auch im nächsten Monat an der Leistungserbringung beteiligt sind, hat wenig Planungssicherheit.

Möglichkeiten für neue Freiwillige, sich auszuprobieren und neue Impulse in die Organisation einzubringen, sind daher bereits durch die Erstgespräche und die zu Beginn getroffenen Vereinbarungen äußerst begrenzt. Eigeninitiative ist nicht gern gesehen, denn Engagement in Form von „Ausprobieren“ ist wenig verlässlich.⁶⁰ Fraglich ist angesichts dieser Entwicklung, inwiefern Freiwillige lernen können, Verantwortung zu übernehmen, Eigeninitiative zu zeigen oder selbstorganisiert zu handeln, wenn sie innerhalb des Rahmens den Nonprofit-Organisationen mit Freiwilligenmanagement ihnen bieten, nur „ausführende Organe“ sind. Kontrolle wird in diesem Zusammenhang gegenüber den

60. Ausprobieren meint ungeregeltes Engagement in Form einer Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen der Freiwilligen.

Freiwilligen eingesetzt um sicherzustellen, dass die positive Öffentlichkeitswirkung der jeweiligen NPO nicht beeinträchtigt wird.

6.4.4. Personalmanagement

Für Frau Rot vom Roten Punkt besteht eine der Zielsetzungen und Hauptaufgaben ihres Arbeitsalltags als Freiwilligenmanagerin in Personalmanagement, wie sie an mehreren Stellen, z.B. an folgenden, im Interview betont.

FRAU ROT: [...]Und dann ich ihm sagen: „Geht nich', weil nich'. Und Ehrenamt is' bei uns so und so organisiert und so und so. Das musst du berücksichtigen.“ Also darum geht's in vielerlei Hinsicht. Personalmanagement. (ROT 00:06:48-2)

FRAU ROT: [...] Und das, das heißt, diese, diese Vielheit von Menschen, äh, benötigt natürlich schon 'ne ganz schöne Organisationsstruktur. Also das is' ganz klares Personalmanagement. (ROT 00:09:56-4)

Auch Frau Gold bezeichnet sich selbst als „Personaler für Ehrenamtliche“ (Gold 00:47:28-1) und Frau Grau betont die Aufgaben der Mitarbeiterführung in ihrer Tätigkeit (Grau 00:05:45-6).

Personalmanager_innen („Personaler“) sind Personen mit einer betriebswirtschaftlichen oder wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, die in größeren Unternehmen für Einstellungen, Bewerbungsgespräche, Kündigungen, die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen und die Aushandlung von Gehältern verantwortlich sind. Personalentwickler_innen begleiten darüber hinaus die Angestellten in besonderen Trainings oder konzipieren Entwicklungsprogramme für Führungskräfte oder Trainee-programme. Auch die Ausfertigung von Arbeitszeugnissen und Anerkennungsmaßnahmen für verdiente Mitarbeiter oder besondere Leistungen gehören zum Aufgabenbereich von Personalmanager_innen. Diese Selbsteinschätzung des Berufsbildes, die Eigenbeschreibung als Personalmanagerin sagt schon eine Menge über die Sichtweise dieser Freiwilligenmanagerinnen auf die Freiwilligen aus. Diese werden weniger als selbständige Freiwillige und mehr als Mitarbeiter_innen, als Angestellte betrachtet. Diese Positionierung der Freiwilligen und das Selbstverständnis der Freiwilligenmanagerinnen in diesen Fällen drückt ein klares hierarchisches Verhältnis aus und lässt Rückschlüsse sowohl auf die Organisationskultur als auch auf die Möglichkeiten der Freiwilligen zu selbsttätigem Handeln zu. Diese Haltung, als Freiwilligen-

managerin weisungsbefugt gegenüber den Freiwilligen zu sein, kontrollberechtigt zu sein und die Personalführung über eine große Anzahl Freiwilliger zu besitzen, eröffnet engere Voraussetzungen in der NPO und für die Freiwilligen, sich bürgerschaftlich zu engagieren.

6.4.5. Bewertung des Kontrollbedürfnisses

Als besonders hinderlich für eine ernstgemeinte Förderung bürgerschaftlichen Engagements erscheint mir eine Haltung, die ich in einigen Ausprägungen von Freiwilligenmanagement beobachten konnte und die als „Infantilisierung des Freiwilligen-Engagements“ bezeichne. Freiwilligenmanagement geriert sich als Anleitung zum spielerischen Arbeiten – ohne jedoch Spielräume für die Freiwilligen zu eröffnen. Den Freiwilligen wird keine Mündigkeit, keine vollen Wahl-, Mitsprache oder Gestaltungsrechte zugesprochen. In der Freiwilligenmanagement-Theorie wird im Gegenteil davor gewarnt, den Freiwilligen zuviel eigene Entscheidungen zu übertragen und es werden verschiedene Levels of Control empfohlen, die man anwenden soll.

Paradigmatisch für die Infantilisierung ist das Konzept der „spielerischen Komponente“ in der Freiwilligenmanagement-Theorie (Kapitel [4.2.1](#)) wonach sich die Aufgabenerstellung für Freiwillige an den Prinzipien von Spieleentwicklern orientieren soll um die Freiwilligen zu motivieren. Freiwillige werden – vor allen Dingen in der Freiwilligenmanagement-Theorie, in der Praxis habe ich das weniger verbreitet wahrgenommen – als Kinder betrachtet, es wird ihnen nicht auf gleicher Augenhöhe begegnet. In den 8 untersuchten NPO gab es aber ein Bewusstsein für das „auf der gleichen Augenhöhe sein“, hier wurde die Theorie nicht unkritisch übertragen. Trotzdem gibt es in den NPO ein ganzes Bündel an Beispielen, in denen die Freiwilligenmanagerinnen eine paternalistische Haltung gegenüber den Freiwilligen einnehmen. Dies zeigt sich an Einstellungen wie einer vorgeblichen Notwendigkeit zur „Erziehung“, Lenkung, Anleitung, Kontrolle der „naiven“ Freiwilligen. Der ganze Umfang von Maßnahmen zur Aufsicht über die Freiwilligen spiegelt eine Machtbeziehung wieder, der an (altmodische) Eltern-Kind-Beziehungen erinnert. Ich nenne es auch deshalb eine Infantilisierung, weil die Freiwilligen häufig absichtlich von den Freiwilligenmanagerinnen „klein gehalten“ werden. In anderen Bereichen ihres Lebens sind die Freiwilligen möglicherweise erfolgreiche Eltern oder Großeltern, tragen beruflich viel Verantwortung oder

blicken auf eine reiche Lebenserfahrung zurück und trotzdem werden sie in ihrem Engagement nicht als fähig oder gleichberechtigt angesehen. Die Freiwilligen werden zudem von den Freiwilligenmanagerinnen passiv und nicht (pro-) aktiv wahrgenommen. Die dadurch entstehende Atmosphäre kann nicht als förderlich für die Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements und bürgerschaftlicher Kompetenzen gesehen werden.

Die Infantilisierung drückt sich auch in einer Strahlenförmigkeit der Beziehungen zur Freiwilligenmanagerin aus. Dadurch, dass die Anerkennung für geleistetes Engagement durch die Freiwilligenmanagerin ausgesprochen wird, zählt nicht mehr die Gruppe als Gemeinschaft, sondern mehr und mehr die Einzelbeziehung zwischen Freiwilliger und Freiwilligenmanagerin.

Zunehmend steht daher die Planbarkeit der Handlungen der Freiwilligen an erster Stelle und verdrängt den Spielraum für selbstorganisiertes Handeln in den NPO, der eine der Grundvoraussetzungen und Bedingung für das Gelingen von bürgerschaftlichem Engagement ist, wie unter anderem der zweite Satz der Definition des bürgerschaftlichen Engagements durch die Enquete-Kommission feststellt:

Die bürgerschaftliche Qualität des Engagements wird durch Selbstorganisation und Selbstbestimmtheit des freiwillig ausgeübten Engagements bestimmt. (Deutscher Bundestag 2002: 74)

Bürgerschaftliches Engagement im Sinne eines selbstorganisierten gestalterischen Einflussnehmens auf das gesellschaftliche, politische oder soziale Umfeld findet in diesem Sinne nur zum Teil in den heutigen NPO statt. Zwar findet ein zielgerichteter Einsatz für nachhaltige Verbesserungen im Gemeinwesen in der überwiegenden Anzahl der NPO und in allen untersuchten Organisationen statt. Dieser ist jedoch nicht oder nur in geringem Maße durch die Freiwilligen mitgestaltet. Die Freiwilligen „kaufen“ beim Erstgespräch das Engagement als ganzes Paket. Der Anteil an selbstbestimmtem Handeln ist die Entscheidung beim Erstgespräch, sich so zu engagieren, wie es in der jeweiligen NPO üblich ist und als Vereinbarung zwischen NPO und der einzelnen Freiwilligen festgeschrieben wird. Dann sind die Freiwilligen auch einverstanden, die erforderliche Leistung von den Freiwilligenmanagerinnen oder anderen Hauptamtlichen überprüfen zu lassen. Oder sie entscheiden sich selbstbestimmt gegen diese Festlegung. Der

Anteil des selbstorganisierten Handelns fällt noch geringer aus, die Freiwilligen agieren in einem festgelegten Rahmen und zu fest vereinbarten Bedingungen, bei Minderleistung wird seitens der Nonprofit-Organisation auch schon mal nachgehakt.

Je arbeitsähnlicher die freiwilligen Tätigkeiten werden, je mehr die Engagements durch Reglementierungen und Vereinbarungen eingehegt und die ehemals Ehrenamtlichen so zu freiwilligen Mitarbeiter_innen werden, desto weniger Möglichkeiten bleiben den Engagierten zur Eigeninitiative oder dem Ausprobieren und Einbringen neuer Ideen zur Verfügung. Hier findet ein Wandel des Verständnisses von freiwillig Engagierten zum freiwilligen Mitarbeiter, zur freiwilligen Mitarbeiterin statt, welcher weitreichenden Einfluss auf Mitbestimmungsstrukturen und das organisationskulturelle Verständnis von Engagement, Ehrenamt und Freiwilligentätigkeit hat.

6.5. Effizienzsteigerung und ökonomisches Denken

Immer wieder entsteht in den Interviews der Eindruck, dass Freiwilligenmanagement als professionelles Handeln der laienhaften Art des Umgangs mit Freiwilligen oder der Organisationspraxis bevor es Freiwilligenmanagement gab, überlegen ist. Überdeutlich wird das an der Begründung von Frau Blau, warum die Blauen Kreise begonnen haben, Freiwilligenmanagement zu betreiben. Frau Blau (Blau 00:53:03-8) berichtet dass Freiwilligenmanagement bei den Blauen Kreisen eingeführt wurde, nachdem die Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) dort mit ihrer Freiwilligenmanagement-Ausbildung geworben hatte und bei den Blauen Kreisen der Eindruck entstanden war, es sei „wichtig, dass man einfach auch dort hin geht, wo andere eben auch hingehen“ (Blau 00:53:03-8):

FRAU BLAU: Naja, eigentlich ja dass die Akademie, sage ick ma', och off uns zugekommen ist, uns das angeboten hat, und wir uns damals jesagt ham: Also irgendwie * äh, wir wollten, wir wollten ja och raus. Also ick sag' ma', wir sind ja immer so'n bisschen so wie die Schmuttelkinder imhmhm behandelt worden, nich' behandelt worden nich', dit ham wa uns wahrscheinlich nur selber einjeredet, aber et war ebend och wichtig, also ick fand dit ebend och wichtig, dass man einfach och dorthin geht, wo andere

ebend och hingeh'n und sich mit denen an 'nen Tisch setzt, egal wat da jetz' rüberkommt. Einfach, dass man sich kennen lernt. Dass man einfach och ma' über den Tellerrand rüberguckt und dit war eigentlich der Grund jewesen, war warum. **Dit war uns're freie Entscheidung, wir mussten dit nich' machen, ja?** (BLAU 00:53:03-8 Hervorhebung C.M.)

Der unbedingte Wunsch nach Professionalisierung, wie er im Beispiel des Roten Punktes im vorgehenden Abschnitt zu Ansprechbarkeit deutlich wurde, muss nicht aus der Organisation selbst kommen. Frau Blau sah dies als Chance, nicht mehr „wie die Schmuttelkinder“ behandelt zu werden und die Blauen Kreise empfanden auch einen gewissen Zwang der Mode, „dass man einfach och dorthin geht, wo andere ebend och hingeh'n“ (Blau 00:53:03-8). Gleichzeitig war auch Neugier mit im Spiel, aber Frau Blau betont am Ende nocheinmal „Dit war uns're freie Entscheidung, wir mussten dit nich' machen, ja?“ Freiwilligenmanagement wird in der überwiegenden Anzahl der untersuchten Organisationen als Fortschritt für die Organisation wahrgenommen, als etwas Neues, vorher nicht da gewesenes.

6.5.1. Anspruch der Professionalisierung

Für Frau Grau ist die Einführung von Freiwilligenmanagement eine zwangsläufige Entwicklung in der Biographie von sich professionalisierenden Nonprofit-Organisationen.

FRAU GRAU: [...] Also * das is', glaub' ich, kennzeichnet viele Entwicklungen auch von gemeinnützigem Verein', die mal auf 'ner Initiative entstanden sind, sich als Verein gegründet haben, irgendwann hat man gemerkt, man muss sich professionalisieren, stellt Hauptamtliche ein, St// gründet gemeinnützige GmbHs und das wächst und wächst, dieser hauptamtliche Teil. Und der Verein kämpft quasi mit Nachwuchsproblemen. Und * um diese Klammer, um diese Schere nich' zu weit auseinander * äh, ähm fallen zu lassen, hat man versucht, diese Klammer Freiwilligenmanagement zu installieren. Die auch 'n bisschen verbunden war mit Glied// Mitgliedergewinnung. (GRAU 00:12:38-4)

Mit dem Anspruch, professionell zu sein und sein zu wollen, wandelt sich nicht nur das eigene Handeln und Verständnis, sondern das Bild von der Professionalität von Freiwilligenmanagement hat auch weitreichende Auswirkungen auf und Implikationen für die NPO, in der die Freiwilligenmanager_innen tätig sind. Es beeinflusst das Bild, welches sich in der Organisation von den Freiwilligen gemacht wird.

Professionelles Handeln muss sich vom Laienhandeln und von Freiwilligentätigkeit abheben, anders sein. Am authentischsten wirkt professionelles Handeln, wenn es spezifische Techniken und Sprache verwendet. Es muss eine bestimmte Qualität aufweisen und dazu muss es messbar sein, messbar gemacht werden. Ausgelöst dadurch werden zum einen die Freiwilligen in eine messbare Größe umgewandelt und so zur Ressource, die die NPO mehr oder weniger gut nutzt, was wiederum direkte Auswirkungen auf das Bild von Freiwilligen in der NPO hat (wie sehen Hauptamtliche die Freiwilligen und ihre Tätigkeit, welche Zielsetzungen hat das Handeln der Freiwilligen in der NPO). Dies schlägt sich zum einen in solchen Maßstäben wie „wie viele Freiwillige werden vermittelt“, „wie viele Freiwillige hat die NPO“ nieder und zum anderen findet es seinen Ausdruck in der engen Verknüpfung von Professionalität und Qualitätsmanagement.

Qualitätsentwicklung und damit verbunden ein dominantes Qualitätsmanagement(-Verständnis) oder Leitbild in einer NPO setzen Standards (und fordern diese ein), die sowohl den Ermessensspielraum der Freiwilligenmanager_in als auch den Aktionsradius und Spielraum der Freiwilligen eingrenzen, einengen und begrenzen und gleichzeitig kontrollierbar machen wollen. Bis zur umfassenden Kontrolle und Bewertung der Arbeit der Freiwilligen ist es von da aus nur noch ein kleiner Schritt.

Der Bereich der Arbeit mit Freiwilligen wird häufig als defizitär betrachtet, den Laien nicht viel zugetraut. Freiwilligenmanagement als professionelles Handeln betont den Unterschied zu Laienhandeln (z.B. durch eine Freiwilligenkoordination ohne Ausbildung in Freiwilligenmanagement) und macht in diesem Sinne auch eine Abstufung zwischen Freiwilligenmanager_innen und Freiwilligen auf. Die einen managen die anderen, haben über letztere zu bestimmen und gewinnen durch diese Entscheidungsbefugnisse an Macht und Ansehen. Das Wissen „professionell zu handeln“ dient der Bestärkung des Selbstbildes und der Legitimierung der eigenen Existenzberechtigung. Die Abgrenzung zu Laien und Laienhandeln ist notwendig für die Schärfung des Berufsbildes und die eigene Reputation. Professionalität beinhaltet in den Interviews solch unterschiedliche Dimensionen von Professionalität wie das Leitbild eines reibungslosen Ablaufs oder konfliktloses Alltagshandeln. Auch eine gute Ausstattung des Freiwilligenmanagements wird wahrgenommen als Professionalität und abgegrenzt von improvisiertem, nicht standardisiertem Handeln.

Professionalität, die die Freiwilligenmanagerinnen in den Interviews vielfach indirekt ansprechen, äußert sich auch in passenden Formulare, der ausgeprägten Nutzung der Datenbank mit den Daten der Freiwilligen und einer Routine im Umgang mit Erstgesprächen und Beurteilungen. Aber nicht nur im Handeln der Freiwilligenmanagerinnen wird ein professioneller Anspruch vertreten, auch von den Freiwilligen wird – zum Teil unbewusst – eine Professionalität eingefordert. Mehrfach ist die Rede von Verbindlichkeit, von verantwortungsvollen, verantwortungsbewussten Freiwilligen. Auch die im Abschnitt zu Selektion erwähnte Forderung nach „fitten“, „qualifizierten“ neuen Freiwilligen unterstreicht diesen Anspruch. Die Akzeptanz unqualifizierter oder unprofessioneller Freiwilliger stellt eine Ausnahme dar (Frau Blau, siehe Kapitel zu Rekrutierung und Selektion). Diese Tendenz, professionelles Verhalten bereits bei Interessenten zu erwarten, verdreht die Idee des Service-Learning ins Gegenteil.

6.5.2. Wettbewerb zwischen NPO

Die Einführung von Freiwilligenmanagement stand beim „schwarzen Pünktchen“ in direktem Zusammenhang mit den sich ankündigenden Kürzungen im Sozialbereich. Die Möglichkeit für Freiwillige, sich beim schwarzen Pünktchen zu engagieren wurde erst aus strategischen Gründen eingeführt, da sich die Entscheidungsträger_innen beim schwarzen Pünktchen dadurch Vorteile gegenüber anderen NPO im gleichen Sektor versprachen. Frau Schwarz begründet dies mit der Erfordernis „um, äh, weiter gut wirtschaften zu können“ und „um die Qualität halten zu können“ (SCHWARZ 00:47:51-4).

Auch Frau Grau identifiziert den Wettbewerb, dem NPO – auch im Kampf um öffentliche Fördergelder – ausgesetzt sind, als einen entscheidenden Antrieb für die Grauen Tupfen, Freiwilligenmanagement einzuführen und verspricht sich Wettbewerbsvorteile für ihre Organisation dadurch:

FRAU GRAU: Das is' immer was Zusätzliches und stärkt unheimlich natürlich 'ne Einrichtung. Also man * 'n Sozialstaat hat, wird sich vielleicht zehnmahl überlegen, ob er ein Selbsthilfezentrum schließt, was Hauptamtliche hat, aber * nur ein, keine freiwilligen Mitarbeiter oder zwei Hauptamtliche und einen riesigen Kreis von freiwilligen Mitarbeitern, ja. Also da * das kann auch wieder 'n Argument * sein zu sagen: „Hey! * Das is' gut Arbeit. Die haben viele Möglichkeit, du ahnst gar nich'.“ (GRAU 00:27:33-6)

6.5.3. Wettbewerb innerhalb der NPO

Der Wettbewerbsgedanke beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Auswirkungen des Wettbewerbs zwischen NPO in ähnlichen Sektoren. Auch der Wettbewerb einzelner Bereiche innerhalb von NPO nimmt zu und in der Lehre des Freiwilligenmanagements wird ein besonderes Augenmerk auf die Installation von Wettbewerbssituationen zwischen den Freiwilligen gelegt. Unter der Devise eines spielerischen Wettbewerbs (vgl. McCurley/Lynch 1998: 50) sollen die Freiwilligen zu höheren Leistungen angespornt werden.

The fourth critical element in good job design is to decide how to measure to what degree results are being achieved. If you don't do this, the statement of result will fail to have any motivating value, and it will be impossible for both volunteer and supervisor to know how well the volunteer is doing. (McCurley/Lynch 1998: 50)

Dieser Wettbewerbsaspekt erfordert die Messung und die Vergleichbarkeit von Resultaten der Freiwilligen, worauf später noch näher eingegangen werden wird.

Der Aspekt, dass die Freiwilligen auch während ihres Engagements untereinander im Wettbewerb stehen, kam in den 8 untersuchten Organisationen nicht zur Sprache. Das einzige Element, an dem deutlich wurde, dass die Freiwilligen miteinander verglichen werden, waren die Einstellungsgespräche. Hier befinden sich in den meisten der untersuchten NPO eindeutig die interessierten Freiwilligen miteinander in einer Wettbewerbssituation und werden von den Freiwilligenmanagerinnen bewertet.

6.5.4. Fundraising

Ein weiteres Charakteristikum von Freiwilligenmanagement scheint für Frau Gelb und einige ihrer Kolleginnen die Kompetenz zu sein, Fundraising zu betreiben, mit Finanzmitteln umgehen zu können. Dieser Bereich der Tätigkeit wird zum Teil als Alleinstellungsmerkmal von Freiwilligenmanagement oder als Distinktionsmerkmal zu sonstigen „mit-Freiwilligen-arbeiten“-Funktionen begriffen.

FRAU ROT: # Dass ich Mittel einwerbe, ja. # Dass ich das Fundraising mache für diesen Bereich, dass ich Stiftungsanträge

mache und so also. Das geht ja meistens damit einher. Wenn ich ein neues Projekt aufbauen will, brauch' ich natürlich Geld für das Projekt, und dann. Das ist meistens eben auch ne Teilaufgabe, dass ich dann auch gleich gucke, woher kriege ich das Geld. (ROT 00:12:51-4)

INTERVIEWERIN: Wegen dem finanziellen Aspekt, meinst du vorhin, dadurch, dass es auch um Mittelakquise geht an einigen Stellen? (00:25:12-8)

FRAU GELB: Ja, genau. Und ich mach viel Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyarbeit, Netzwerkarbeit und äh, das müsste noch viel, viel, viel mehr sein. Also dann mache wieder auch sehr viel Koordinationsarbeit, aber ähm, ähm * ja. Dis ist auch viel Management dabei. (GELB 00:25:33-4)

6.5.5. Freiwillige als Ressource

Das Wissen um die Kosten und den Nutzen der Freiwilligenarbeit genießt insgesamt einen hohen Stellenwert bei einigen Freiwilligenmanagerinnen, wie die folgenden Fragmente der Interviews von Frau Grau und Frau Rot zeigen. Der Interviewausschnitt von Frau Rot wurde bereits weiter oben zitiert und besitzt einen zentralen Stellenwert, weil er zum einen zeigt, dass die Freiwilligen als Ressource gesehen werden und auf diese Weise auch selektiert werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass in den NPO ein Bewusstsein über die Geldbeträge herrscht, welche in die Freiwilligen „investiert“ werden:

FRAU GRAU: [...]Und Träger investiert ja * nich' unerheblich Personalkosten auch in so 'ne Stelle - Was bring so 'ne Stelle auch? Ja, was wirbt sie an Zeitspenden auch ein. Ähm * was bringt sie an Nutzen für die Einsatzfälle vor Ort? Macht ja auch Arbeit, die Zusammenarbeit mit freiwilligen Mitarbeitern, die Anerkennung, die Hürde hier, die ganzen Rahmenbedingungen auch zu installieren. (GRAU 00:17:44-2)

FRAU ROT: Das is' vielleicht alle zwei Jahre jemand, wo man wirklich sagen kann: „Es geht nich'.“ [...] Aber für uns geht's natürlich als Organisation * zu gucken, ne, das weit vorher, weil das is' ja eine riesen Ressource, die wir da reinstecken. Da is' riesen viel Geld, das is' ja unser ganzen Personal. Ausbildung is' ja unglaublich viel Zeit, die wir dann schon Ehrenamtliche investiert haben, wenn sie die ganze Ausbildung und alles durchlaufen haben. ich hab' es nie ausgerechnet, was da 'nen Ehrenamtlicher kostet, aber das sind einige 100 Euro bis dahin. (ROT 00:20:58-4)

Diese Abschnitte und viele andere Beispiele in den Interviews hinterlassen den Eindruck, dass eine wichtige Zielsetzung innerhalb der Arbeit der Freiwilligenmanagerinnen der sorgsame Umgang mit den finanziellen Ressourcen der Nonprofit-Organisation ist. Zum einen

werden die Freiwilligen selbst teilweise als Ressource gesehen, oder es werden die Einarbeitung, Ausbildung und Begleitung der Freiwilligen als finanzieller Aufwand betrachtet und inwertgesetzt, bzw. eine gewisse Qualität und Professionalität der Freiwilligen erwartet. Hier überlagert die ökonomische Handlungslogik immer wieder die zivilgesellschaftliche Handlungslogik. Gleichzeitig wird das Handeln der Freiwilligenmanagerinnen als Handeln im Interesse der NPO überdeutlich.

6.5.6. Ökonomisches Vokabular und *managerialism*

Feststellen konnte ich eine sich weithin in allen Bereichen der Nonprofit-Organisationen ausbreitende Ökonomisierung, die zuallererst in der Sprache der Freiwilligenmanagerinnen sichtbar wurde:

„mittelständische Organisation“

Ja das wär's ma' grod (grob) und * natürlich so die Anforderungen, die auch so 'ne mittelständische Organisation mit sich bringt, was so * Öffentlichkeitsarbeit angeht, also diese interne Unternehmenskommunikation, extern, also diese Engagemenseite zu pflegen. Da gibt's Dialog', einen internen ähm interne Mitarbeiterzeitung, äh dann muss die Homepage gepflegt werden, also ähäh * is' schon relativ vielfältig. [GRAU 00:14:49-0]

„Bewerberprofil“

Also eben gibt's sehr unterschiedliche Anforderungen auch äh an das Engagement. Deswegen heut' hier überhaupt erst ma' zu gucken, so 'ne Art Bewerberprofil zu erstellen. Zu sagen, was sind Erwartungen, Wünsche an das Engagement? Was is' einem wichtig? Was is' uns wichtig? Auch die Rahmenbedingungen vorzustellen und dann zu gucken, kommt man zu einander. [GRAU 0:09:18-6]

In den beiden Interviewausschnitten von den Grauen Tupfen wird sichtlich, wie die Freiwilligenmanagerin sich, ihre Arbeit und die Grauen Tupfen im Handlungsumfeld eines mittelständischen Unternehmens verortet. Die Grauen Tupfen werden von ihr nicht mehr als Nonprofit- sondern mehr als Profit-Organisation wahrgenommen.

Die Selektion geeigneter bzw. ungeeigneter Freiwilliger ist für Frau Gelb in ihrer Funktion als Freiwilligenmanagerin ein wichtiger Aspekt und sie beschreibt diese Aufgabe mit Begriffen aus der Berufswelt:

„Assessment-Center“

Also ich guck mir einfach an wie die Leute drauf sind. Und ob sie zu dem passen was was wir eigentlich anbieten wollen in den „Projekten“. Also es findet äh wie so ne Art Prüfung statt wie so 'n Assessment-Center könnt man das vielleicht, also natürlich auf keinen Fall so professionell aber schon so. [GELB 42:42]

„Markt“

Und es, es wird von Jahr zu Jahr schwieriger und wenn man da nicht wirklich fit ist GENAU weiß, was man tut und wie man es tut, dann hat man auf dem, auf dem Markt gerade von jungen Menschen fast gar keine Chance mehr. (GELB 00:10:19-1)

Im ersten Zitat fällt mit „Assessmentcenter“ eine Verwendung von ökonomischem Vokabular im Kontext der Freiwilligenarbeit auf, im zweiten Ausschnitt spricht Frau Gelb über den „Markt“ (GELB 00:10:19-1) der Freiwilligen. Dies lässt den Schluss zu, dass das Engagement der Freiwilligen an dieser Stelle aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet wird.

Das Management-Denken und die Haltung schlagen sich deutlich – in allen Interviews – in der Sprache und den von den Freiwilligenmanagerinnen gewählten Worten nieder. Ausgedrückt wird damit ein Vorgesetzten-Angestellten-Verhältnis oder es spiegeln sich vorhandene Hierarchiemuster in der NPO wider. In einigen Fällen unterstreicht die Wortwahl auch eine passive Rolle der Freiwilligen gegenüber einer (pro-)aktiven, Entscheidungen treffenden Rolle der Freiwilligenmanager_innen.

„Managen“ ist ein starker Ausdruck für passive und aktive Zuschreibungen, wie ich im Kapitel 3.1. in den Ausführungen zu *managerialism* gezeigt habe. Jemand, der gemanaged wird, ist passiv. Ein Manager, eine Managerin hingegen wird in einer aktiven Rolle gesehen. Auch hier spiegelt sich das hierarchische Verständnis, das in der NPO herrscht, wieder. Eine solche Bipolarität lässt Anklänge an Management-Lehren wie z.B. die X-Theorie von McGregor (1960) erkennen, die im wesentlichen den Taylorismus abbildet, und bietet eine Rechtfertigung für eine eher schwache Einbindung der Freiwilligen.⁶¹

61. Nach der X-Theorie sind das Verhalten und der Führungsstil der Manager äußerst zielorientiert und die Mitarbeitenden, in diesem Fall wären dies die Freiwilligen, sind Mittel zum Zweck. Das Menschenbild dieser Theorie gründet auf der Annahme, dass Menschen passiv und unwillig sind, eine Abneigung davor haben, ihnen übertragene Aufgaben zu erledigen und Verantwortung nicht übernehmen wollen. „Deshalb muss der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben, energisch anleiten und

Managerialism ist für Learmonth (Kapitel [4.1](#)) die Kolonialisierung einer Domäne menschlicher Handlungen und Tätigkeiten, die bisher ohne den Begriff des Managens beschrieben wurden. Der gleichen, managerialistischen, Logik folgt auch eine Betrachtung von Freiwilligen oder an einem Engagement Interessierten als „Ressource“ oder „Ressourcen“, die ich vielfach in den untersuchten NPO angetroffen habe. Hierin manifestiert sich eine so verstandene Objektivität und Passivität der freiwillig Engagierten, die die Freiwilligenmanager_innen zu aktiv Tätigen, Tuenden, eben zu Manager_innen, werden lässt und die Freiwilligen zu etwas zu Verwaltendem.

Für die Freiwilligenmanager_innen ist die Wortwahl „Management“ und des „Managens“ Ausdruck ihres Professionsverständnisses (welches sie über die Ausbildung „Freiwilligenmanagement“ erhalten haben). In Anlehnung an Learmonth (2005: 621) kann jedoch geschlossen werden, dass die Nutzung des Wortes Freiwilligenmanagement für Tätigkeiten, die vorher mit ganz unterschiedlichen Begriffen bezeichnet wurde, ein performativer Akt ist, der Zuschreibungen von Autonomie und Organisationskompetenz manifestiert. Nach Learmonth impliziert die Aussage, etwas sei zu managen, „that economic prerogatives should be the supreme consideration over all others“ (Learmonth 2005: 628).

Symptomatisch für eine managerialistisch geprägte Arbeits- und Verhaltensweise ist die Verwendung englischer Wirtschafts-Vokabeln, die Geschäftigkeit und den Eindruck von anpackendem Verhalten vermitteln, wie der folgende Interviewausschnitt von Frau Rot beispielhaft zeigt:

Und der Overhead besteht in der Mitarbeit von Ehrenamtlichen. Mh, ungefähr 60 Ehrenamtliche arbeiten im Overhead dieses Kongresses mit. Und ich, äh, organisiere die ganzen, äh dis, die ganzen Arbeitsabläufe und Zeiteinsätze. Also 'ne typische Koordinationstätigkeit, * ähm, briefe die und ähm * schick' denen Pläne und all diese Dinge, die zu, zu so 'ner Kongressorganisation dazu gehören.“ [ROT 00:04:29-8]

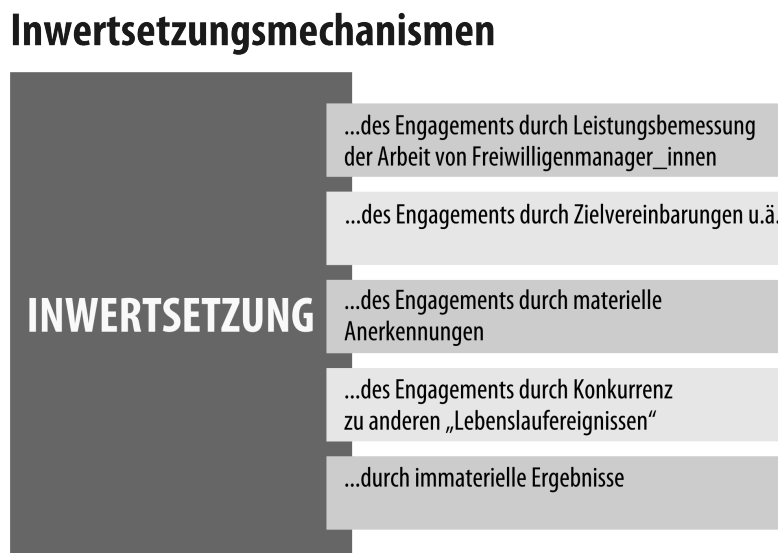
Frau Rot drückt in diesem Zitat ihr Selbstverständnis als „Macherin“, „Organisatorin“ und „Hauptverantwortliche“ aus. Die Tätigkeiten werden nicht etwa mit den Freiwilligen abgestimmt oder besprochen, sondern die Freiwilligen werden „gebrieft“. In dieser managerialistischen Wortwahl zeigt sich eine klare Macht- und Rollenverteilung. Ein Bewusstsein für die Wirkung des Wortes „Management“

sowie des dazugehörigen Vokabulars und die dadurch ausgedrückten Macht- und Hierarchieverhältnisse ist erforderlich und eine besondere Aufmerksamkeit gegenüber dieser Sprachfamilie und der Kolonialisierung des Ehrenamtsbereichs durch betriebswirtschaftliche Terminologie ist daher geboten. Die Selbstzuschreibung „Managerin“ findet jedoch in den Interviews nicht durchgängig statt.

6.5.7. Inwertsetzung des Engagements

Durch Freiwilligenmanagement kommt es zu einer Inwertsetzung des Engagements. In meiner Analyse habe ich fünf verschiedene Inwertsetzungsmechanismen identifizieren können (s. [Abb. 34](#)).

Abb. 34: Mechanismen der Inwertsetzung



Quelle: Eigene Darstellung

In Punkt 1 betrachte ich den Inwertsetzungsprozess des Engagements als eine entsprechende Leistungsbemessung der Arbeit von Freiwilligenmanager_innen. Dadurch, dass die Freiwilligenmanagerinnen Rechenschaftsberichte abgeben müssen, Zielvorgaben genannt bekommen, wird ihre Tätigkeit mit einem quantitativen Wert bemessen. Diese Ergebnisorientierung mit Methoden des Benchmarkings und der Qualitätskontrolle setzt nicht nur die Arbeit der Freiwilligenmanagerinnen in Wert, sondern auch das Engagement wie Punkt 2 zeigt.

Dabei kommt es zu einer Inwertsetzung des Engagements durch Zielvereinbarungen, Verträge, Ergebnisberichte und die Einsetzung und Bemessung mit Methoden des Qualitätsmanagements zwischen Freiwilligenmanagerinnen und Freiwilligen. Dieses Vorgehen macht das Engagement zu einem messbaren Produkt und lässt alle nicht messbaren Aspekte des Engagements unsichtbar werden.

Die dritte Ausprägung von Inwertsetzung des Engagements geschieht durch eine materielle Anerkennungskultur in Form von Entlohnungen, Aufwandsentschädigungen, Monatstickets oder ähnlichen materiellen Wertgegenständen. Ich meine damit nicht die symbolische Verleihung einer silbernen Ehrennadel. Auch bei einem eigentlich „teuren“ Ausbildungsgang wie einem Motorboot-Führerschein für Greenpeace Aktivistinnen wäre ich nicht geneigt, diesen gegenzurechnen und als Inwertsetzungsprozess zu begreifen. Die materielle Anerkennungskultur bezieht sich auf materielle Extras, die die Freiwilligen nicht notwendigerweise zur Ausübung ihres Engagements benötigen, die jedoch einen geldwerten Vorteil für sie darstellen. Eine Grauzone wäre hier die übliche Praxis der Ausgabe von Monatstickets für den öffentlichen Nahverkehr. Diese sind sicher nicht immer notwendig, viele der Freiwilligen wohnen in der Nähe ihres Einsatzortes. Die Monatskarte wird so auch zum Instrument der Bezahlung und ist nicht nur Ausdruck der Bindung an die NPO.

Viertens befindet sich das Engagement selbst in einem Inwertsetzungsprozess dadurch, dass es sich in Konkurrenz zu anderen „Lebenslaufereignissen“ befindet. Die Freiwilligen bemessen den Wert des Engagements („was bringt mir das“) anhand eines Abwägungsprozesses beispielsweise gegenüber einem Mehr an Spaß durch das Skateboard-Fahren, beruflich besser verwertbare Sozialkontakte beim Tennisspielen, dem höheren politischen *impact* eines Engagements bei einer Partei oder auch gegenüber dem höheren beruflichen Nutzen aus einem Englischkurs. Diese vielfältigen Möglichkeiten, für die alle nur begrenzter Platz im Leben zur Verfügung steht, werden in einen individuellen Wert für die Freiwillige übersetzt und einander gegenüber gestellt. Dies kann auch als eine Inwertsetzung des Engagements bezeichnet werden.

Der fünfte Punkt bezeichnet eine Inwertsetzung, die sich für die Freiwilligen durch immaterielle Ergebnisse wie Erfolgserlebnisse, einem Gewinn an Selbstvertrauen, Integration, Sozialkontakte, Kompetenzen

oder Fertigkeiten ausdrückt. Hier geht es sowohl um Persönlichkeitsbildung und Spaß als auch um berufliche Hilfestellungen. Ein Teil dieses Inwertsetzungsprozesses drückt sich auch in Kompetenzbilanzen, Ehrenamtsbescheinigungen oder Kompetenznachweisen (beispielsweise für Fortbildungen) aus. Diese Inwertsetzungsprozesse sind ineinander verwoben und nicht immer so trennscharf darzustellen.

Inwertsetzung bezeichnet damit nicht nur die Kommodifizierung des Engagements durch vielfältige Maßnahmen in den ersten drei Kategorien sondern auch eine Ökonomisierung des Erlebens, Erfahrens und Empfindens von bürgerschaftlichem Engagement in den letzten beiden Kategorien.

Die drei erstgenannten Formen von Inwertsetzung betreffen das bürgerschaftliche Engagement direkt und indirekt. Indem die Arbeit von Freiwilligen-manager_innen, wie in den Interviews gezeigt werden konnte, stark an messbaren Kriterien („Kopfzahlen“ wie es beim Punkt im Grünen heisst) ausgerichtet wird, kommt es zu einer Durchdringung mit der ökonomischen Handlungslogik und einer Zurückdrängung der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik.

Es zählt die ökonomische Quantität, nicht die zivilgesellschaftliche Qualität der Engagierten. Die „Qualität“ des Engagements bemisst sich in der ökonomischen Handlungslogik auf andere Weise und dazu dient wiederum das Freiwilligenmanagement. Die Selektion von geeigneten Freiwilligen erhöht die Qualität der Freiwilligen und damit des Engagements. Raum für einen intrinsischen Wert des Engagements bleibt dabei nicht.

Der Rote Punkt hat ein ausgefeiltes System der Selektion, wie ich in [Kapitel 6.2.](#) bereits gezeigt habe. Frau Rot stellt in diesem bereits mehrfach bemühten Interview-Ausschnitt die Kosten, die die Ausbildung von Freiwilligen verursacht dem zu erwartenden Nutzen gegenüber. Sie macht damit die Rationalität transparent, die hinter ihrem Selektionssystem steht:

FRAU ROT: “[...]Aber für uns geht's natürlich als Organisation * zu gucken, ne, das weit vorher, weil das is' ja eine riesen Ressource, die wir da reinstecken. Da is' riesen viel Geld, das is' ja unser ganzen Personal. Ausbildung is' ja unglaublich viel Zeit, die wir dann schon Ehrenamtliche investiert haben, wenn sie die ganze Ausbildung und alles durchlaufen haben. ich hab' es nie ausgerechnet, was da 'nen Ehrenamtlicher kostet, aber das sind einige 100 Euro bis dahin. (ROT 00:20:58-4)

Freiwillige rangieren in der Logik mancher Nonprofit-Organisationen, die nach ökonomischen Prinzipien funktionieren, auf der gleichen Ebene wie Spenden, es sind eben Zeitspenden. Beides sind Ressourcen, mit denen gerechnet wird. In einigen NPO, wie hier beim Grauen Tupfen, wird sogar die Aufmerksamkeit (=Arbeitszeit), die die Freiwilligenmanagerin für einzelne Freiwillige aufwendet, der Engagement-Zeit gegenübergestellt. Hier guckt die Freiwilligenmanagerin, ob die Freiwilligen sich durch entsprechende „Zeitspenden“ einen Gegenwert erarbeitet hat, der dem Anspruch an Betreuung durch die Freiwilligenmanagerin entspricht.

INTERVIEWERIN: Was für Arten von Ansprüchen gibt es, die Sie * ja vielleicht auch schwierig oder * besonders * herausfordernd finden umzusetzen?(00:20:49-1)

FRAU GRAU: Hm ** Vielleicht die Ansprüche der * sehr individuellen Begleitung und Anerkennung. Is' wohl entweder 'n Anerkennen oder Begleitung im Projekt selber, oder die Einführung, Begleitung, als auch die Anerkennung. * Ich sag' mal, da gibt es unterschiedliche * Bedürfnisse einfach, ja. Und ähm * natürlich müssen die einzelnen Einsatzfelder, muss ich schauen, wie weit hält sich das die Waage. (Von) der Begleitung, der Ansprache, bis hin zu Ratgeber sein oder * manchmal sogar Coach sein, wenn's ganz äh * gesteigert is'. Aber auch dann: was kommt an Zeitspenden zurück. Ähm * manchma' is' das nich' die Waage. (GRAU 00:21:32-9)

Gleichzeitig macht sich durch die Inwertsetzung des Engagements durch eine in manchen NPO materiell geprägte Anerkennungskultur auch auf Seiten der Freiwilligen eine Inwertsetzung breit. Gerade im lokalen Engagement locken Angebote wie die Monatskarte für den ÖPNV und beeinflussen die Entscheidung für die Aufnahme eines Engagements, wie beim Schwarzen Pünktchen deutlich wurde.

Die Betonung der Anerkennung des Engagements durch Freiwilligenmanagement – „die Ehrenamtlichen werden anerkannt, belohnt, gewertschätzt dadurch, dass diese Freiwilligenmanagement-Stelle eingerichtet wurde, bezahlt wird“ – ist ein wiederkehrendes Motiv in den Interviews. So betont Grau, dass es ja anzuerkennen sei, dass bei der Grauen Tupfen überhaupt ein freiwilliges Engagement möglich sei. Dies sei schliesslich nicht selbstverständlich und auch mit Mühe verbunden (vgl. GRAU 00:35:15-5, Kapitel [6.6.3](#)). Die darin deutlich werdende Einseitigkeit der Organisationsperspektive und die Betonung einer materiellen Anerkennungskultur lassen sichtbar werden, wie wenig sich das Freiwilligenmanagement am bürgerschaftlichen Engagement orientiert.

6.5.8. Die Ökonomisierung des Immateriellen

Die Mechanismen der „immateriellen Inwertsetzung“, die ich unter Punkt 4 und 5 beschreibe, beziehen sich auf die Forderungen der Freiwilligen nach einem „Gegenwert“ für ihr Engagement. Haltungen, wie „wenn ich mich schon hier engagiere, erwarte ich etwas im Gegenzug von euch“ sind vermehrt zu beobachten und führen zu einer Wechselwirkung zwischen dieser Forderung und der zunehmenden Inwertsetzung von Engagement.

Eine Inwertsetzung des Engagements durch den Erwerb von Kompetenzen führt zu einer Gewichtung von Tätigkeiten nach wertvollen und nicht wertvollen Tätigkeiten im Sinne einer Verwertbarkeit für spätere berufliche Tätigkeiten. Gleichzeitig wird der Stellenwert einer sozialen Anerkennung und Einbindung sehr gering eingeschätzt. Erstens ist die Anerkennung der Ehrenamtlichen über Soziales (Weihnachtsfeier, Ehrennadeln,...) selten, fällt meist nicht ins Gewicht in der Betrachtung der Freiwilligenmanagerinnen. Zweitens gibt es kaum ein Verständnis von den „benefits“ einer guten sozialen Integration der Engagierten in der NPO. Die Betrachtung des „Sozialraums“ würde deutlich machen, dass vieles, was die Freiwilligen „mitnehmen“, warum sich ihr Engagement „lohnt“, sich nicht in Zahlen ausdrücken lässt, sondern sich in nicht messbaren Ergebnissen wie „Spaß“, Kontakte, Freundschaften, Wohlfühlen, Tipps niederschlägt .

Durch die generelle Tendenz der Ökonomisierung, der Ausbreitung von *managerialism* und der Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Engagement kommt es zu einer Inwertsetzung der immateriellen Werte und des informellen Lernens allein dadurch, dass man diese benennt und positiv für berufliche Werdegänge einschätzt. Diese Zusprechung einer Relevanz öffnet bereits einen Markt und verändert das Gefüge bürgerschaftlicher Freiwilligentätigkeit in Nonprofit-Organisationen. Es entstehen Unterschiede in den Wertigkeiten, die Ausübung von „Transparenz, Solidarität“ sind angesichts des Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt „nichts“ wert, aber „Selbstorganisationsfähigkeit“ und „Motivation“ hingegen „viel“. Dementsprechend ist auch das Verständnis von „erfolgreichem Engagement“ durchaus unterschiedlich. Der Wandel der Freiwilligen und ihrer Motivationen und Bedürfnisse folgt dieser Entwicklung, in der Kompetenzvermittlung zur „Währung“ des Engagements wird.

Selten, und durchaus selbstbewusst ist die Wendung der Inwertsetzung, die sich beim Gelben Kreis zeigt. Hier erhält die Engagement-Tätigkeit gerade dadurch, dass sie nicht bewertet wird, ihren Wert für die Täten. Sie können sich ausprobieren, erste Schritte gehen und auch einmal Versagen, weil sie nicht bewertet werden und sich so eine für sie sehr „wertvolle“ Zone eröffnet. Ausprobieren und Fehler machen können, nicht mit standardisierten Maßstäben beurteilt oder überhaupt nicht beurteilt zu werden, bildet für die Freiwilligen hier gerade den besonderen „Wert“ des Engagements. Dies ist ein gutes Beispiel für die Orientierung an der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik und Spielräumen, die sich für die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz eröffnen.

6.5.9. Bewertung von Effizienzfokus und Ökonomisierung

Gerade der Anspruch der Professionalisierung, der sich durch die ökonomische Handlungslogik im Freiwilligenmanagement niederschlägt, bleibt jedoch nicht unumstritten. Auf die Frage, inwiefern die Tätigkeit der Freiwilligenmanagerinnen auch ohne ihre Ausbildung auszuüben wäre, entstand ein sehr gemischtes Bild. Die Freiwilligenmanagerinnen unterstrichen alle, dass die Freiwilligenmanagement-Ausbildung sinnvoll sei und sie jeder Person, die in diesem Bereich arbeiten möchte, empfehlen würden, diese Ausbildung zu machen.⁶²

Auch die beiden ohne diese Ausbildung empfahlen dies, die eine ist selbst Freiwilligenmanagement-Ausbilderin. Gleichzeitig gaben vier von acht Interviewten zu Protokoll, dass sie selbst nicht besonders von der Ausbildung profitiert hätten oder aktuell in ihrer Arbeit davon profitieren würden. Sie unterstrichen, dass sie selbst auch in der Lage gewesen wären, die Tätigkeit ohne diese Ausbildung auszuführen. Einerseits wurde bemängelt, dass vieles so nicht relevant für die Eigenheiten der Organisation gewesen sei, wie beispielsweise im folgenden Abschnitt durch Frau Blau:

FRAU BLAU: [...] Und wir ham ja, wir ham ja zum Beispiel bei Ehrenamtsakademie äh, die äh, diese janzen Weiterbildungsangebote zur Projektorganisation, zur Ausbildung von Ausbildung von Freiwilligenkoordinatoren, besucht und da och wirklich jute Anregungen jekriegt, aber letztendlich ham wa festgestellt, dass wir sie in der Praxis so nich' umsetzen könn'. (BLAU 00:39:00-8)

62. Allerdings mit der Einschränkung, dass es ab 2 oder 3 Freiwilligen erst notwendig sei, bzw. in NPO mit größeren Freiwilligenbereichen.

Aber als Haupteinwand kam von Frau Blau, dass die Freiwilligenmanager_innen die später gelernten Ausbildungselemente des Freiwilligenmanagements auch vorher schon durchgeführt hätten, nur ohne diese so zu benennen.

FRAU BLAU: [...] nicht, dass wir dat vorher nich' ooch schon wussten. Dit is' ja *, also ich muss ma' wirklich sagen, da sind viele Dinge ja ooch einfach in jeordneteren Strukturen anjeboten worden, die wir vorher ja ooch schon jemacht ham. Vielleicht nur nich' so jenannt ham und nich' so * stringent vermittelt bekommen haben. Sondern vielet ooch aus'm Bauch heraus so organisiert haben, ja.

Äh, und ich, ich sag' ma', ick häng' mich da immer an dieser Projektarbeit uff, weil ich damals so eigentlich innerlich lachen musste, ja. Natürlich is' dit klar, wenn ick irgendwat machen will, dann überleg' ick mir, wat will ick, wat brauch' ick dazu, dann schreib' ick's mir uff und geb mir möglichst noch 'nen Zeitrahmen und wen ick da mit reinnehme und dann jeht dit los und irgendwann is' Schluss und Ende und dann trinkt man ma' 'nen Glas Wein und dann war't dit. Ja? Also dit ham wir früher ooch schon jemacht, ja? Wir ham's nur nich' so offgeschrieben * und nich' so genannt.

Also äh, dis fand ick * al// * ich find's trotzdem, ja. Wichtig war ja bei diesen Dingern, bei diesen Lehrgängen, is' ja eigentlich äh der wichtigste Faktor dabei, dass man einfach och andere Leute kennenlernt, ja. Und einfach och ma' hört, wie mach die dit und einfach ooch ma' staunt: „Oh, wat kann'n der allet.“ (BLAU 00:41:44-0)

Zum Teil wurde dies jedoch auch positiv gewendet und hervorgehoben, dass durch die Freiwilligenmanagement-Ausbildung ein besonderes Bewusstsein für die einzelnen Tätigkeiten erreicht worden wäre.

INTERVIEWERIN: Und, ähm, Sie mei// oder meinen Sie, man kann auch, ähm, ohne einen Freiwilligenmanagementkurs gemacht haben, Freiwillige koordinieren, Freiwilligenmanagement machen? (00:37:53-3)

FRAU GRÜN: ich glaube, dass man's kann. Äh, weil ich, äh, mei// meine Wissens diese Ausbildung gab', gab's auch immer schon Menschen, die so dis in irgend'ner Form gemacht haben und trotzdem glaub' ich, 's würde keinem schaden. Also ich denke schon, dass man halt, ähm äh ** Ding, also, ähm, ja, bestimmte, auf bestimmte Dinge erst überhaupt aufmerksam wird, die einem sonst nich' so * bewusst sind, wenn man sie einfach nur so macht. Ähm, und in dem Moment, wo man Dinge bewusster macht (LACHT ETWAS) ähm über also üü// hinterfragt man ja auch mehr seine eigene Arbeit oder, ähm, oder versteht Zusammenhänge besser, so. Also deswegen würde ich immer sagen, ähm, ähm, nein andersrum: Ich würde keinem absprechen, 'ne schlechte Arbeit zu machen, nur weil er den Kurs nicht gemacht hat. und

trotzdem würde ich jedem empfehlen, das vielleicht zu tun, das helfen kann. (GRÜN 00:38:44-1)

FRAU SCHWARZ: Also da war'n wirklich * viele Dinge dabei, zum Beispiel, äh zu gucken, welche Angebote funktionier'n, ne. Was is' wichtig? Also die ganze VORarbeit, ne, man hat's immer so'n bisschen intuitiv gemacht am Anfang. Und äh, jetz' macht man's wissentlich * mit diesen Hilfsmitteln aus dieser * Ausbildung * und baut das eben halt * aus. [...] (SCHWARZ 01:02:34-1)

Auch wenn hier keine konkreten Bausteine der Freiwilligenmanagement-Ausbildung hervorgehoben werden, scheint allein schon das Reflektieren über ihre Tätigkeit und die Tatsache, dass sie eine Ausbildung durchlaufen haben, den Freiwilligenmanagerinnen Selbstbewusstsein und Sicherheit in ihrer Tätigkeit vermittelt zu haben. Zu Freiwilligenmanagement als professionellem Handeln gehört auch der Austausch mit anderen Freiwilligenmanager_innen über Leitbilder und Praktiken. Daraus folgt die Entwicklung eines Professionsverständnisses. Die Betonung der eigenen Professionalität wirkt sich auch dahingehend aus, dass von drei Freiwilligenmanagerinnen in Frage gestellt wird, ob eigene Engagement-Erfahrungen von Bedeutung oder überhaupt notwendig für die Ausübung der Tätigkeiten als Freiwilligenmanager_in seien.

Managerialismus führt zu Spannungen

Auch der *managerialism* oder Managerialismus führt zu Widerstand in den Organisationen. Frau Grau spricht über Freiwillige, die Schwierigkeiten haben, sie in ihre Rolle zu akzeptieren. Sie schildert die massiven Probleme, die es mit einigen Ehrenamtlichen gab, denen die Rolle einer „Freiwilligenmanagerin“ unbekannt war.

FRAU GRAU: Von den klassischen Ehrenamtlichen, die sagen dann: „Ich will nich' gemanagt werden.“ Ja, was ist denn hier Freiwilligenmanagement? Ähm, was denn im Unterschied zu früher? Warum muss 'en dis gemanagt werden?“ Aber das is' von, von 19 Bezirksverbänden, die jetz' sage ich mal eins, zwei, die das noch. (GRAU 00:28:21-4)

INTERVIEWERIN: Seit 2003 abgearbeitet? (00:28:23-6)

FRAU GRAU: Genau LACHT (GRAU 00:28:22-1)

INTERVIEWERIN: Und äh wie weit haben Sie die überzeugt? (00:28:26-2)

FRAU GRAU: Die eins, zwei hab' ich bis heute nich' überzeugt. (GRAU 00:28:29-4)

INTERVIEWERIN: Aber die anderen? (00:28:30-7)

FRAU GRAU: Ähm. (GRAU 00:28:29-9)

INTERVIEWERIN: Warum müssen die heute gemanagt werden?
Was sagen Sie Ihnen auf die Frage? (00:28:34-2)

FRAU GRAU: Weil Menschen nicht mehr automatisch zu uns kommen. Wir müssen äh, wir müssen als Organisa' dann offen sein. Wir müssen entsprechende Rahmenbedingungen haben, wir müssen Ansprechpartner haben, die sich verantwortlich fühlen, die äh Leute * begleiten in das Einsatzfeld vor Ort, die sich ihrer Rolle bewusst sein, sonst kriegen wir keinen Nachwuchs mehr. ** Also keinen Nachwuchs an Zeitspenden. (GRAU 00:28:59-2)

Dieser Ausschnitt zeigt die Akzeptanzschwierigkeiten gegenüber Freiwilligenmanagement auch in stark hierarchisch strukturierten NPO. Es steht allerdings nicht primär die Frage im Raum, ob es überhaupt notwendig sei, Freiwillige neuerdings zu managen, sondern viel entscheidender ist, herauszufinden, was *nicht mehr* genannt wird, welche Begriffe im Zusammenhang mit der ganzen Freiwilligenmanagement-Terminologie verdrängt werden. So ist in den Interviews auffällig, dass emotional begründete Motivationsmuster der Freiwilligen nicht thematisiert werden und die Nennung immaterieller Werte nur in zwei Fällen vorkommt. Es liesse sich daraus deuten, dass das Vokabular des Managements die gefühlsweltliche Sprache im Freiwilligenbereich verdrängt.

FRAU GRAU: Hauptfeld, oder * ja mit unterschiedlichen Schwerpunkt is' die Gewinnung von freiwilligen Mitarbeitern, also sprich Erstgespräche auch mit die Interessenten führen. Die Mappe is' quasi 'ne Erstgesprächsmappe, die sie mit * bekommen, mit einer Imagebroschüre auch. Ähm * quasi die * Pflege auch von * ja Kooperations-, Netzwerkpartnern, Freiwilligenagenturen, Freiwilligenbörsen, also wo wir quasi * ja Zugänge zu freiwilligen Engagement haben. Ähm * das is' ein Teil. Andererseits auch Bedarfsermittlung mit den Einsatzfeldern vor Ort hier bei den „grauen Tupfen“ äh in Kontakt sein, ähm Bedarfe ermitteln, identifizieren, ähm, gegebenenfalls modifizieren auch, ähm.“ (GRAU 00:04:37-0)

Als paradigmatisch für diese Vermutung einer Verdrängung emotionaler Elemente des Engagements kann diese sehr versachlichte Beschreibung von Frau Grau gesehen werden. Frau Grau beschreibt darin mit rein ökonomisch geprägten Vokabeln ihren Arbeitsalltag als Freiwilligenmanagerin. Soziale Beziehungen zwischen den Freiwilligen und Hauptamtlichen, auch das soziale Gefüge der Freiwilligen untereinander, oder Ausstrahlung, Begeisterung, Motivation, Schwung oder

auch immaterielle Werte spielen in dieser rational begründeten ökonomischen Handlungslogik keine Rolle.

Spannungen mit zivilgesellschaftlicher Handlungslogik

Gleichzeitig beschreibt Frau Gelb sehr enthusiastisch demokratische Prozesse zwischen den Freiwilligen, die sie beobachten konnte und auf das Engagement zurückführt. An mehreren Stellen im Interview thematisiert sie die Erwartung der Freiwilligen zum Kompetenzerwerb und beschreibt Prozesse informellen Lernens. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Engagementförderung. Sie beobachtet die emotionale-motivationale Wirkungen von bzw. durch Engagement und hebt die Ausstrahlung von erfolgreichem Engagement, welches weitgehend selbstorganisiert und in einem kreativen Prozess von Freiwilligen entstanden ist, hervor.

FRAU GELD: [...] Aber es is', ja, es scheint, also ich denke, das is' och vielleicht so ne Auswirkung von den „Projekten“, dass die Leute merken, sie können was bewegen und es lohnt sich einfach auch, engagier// Engagement zu zeigen. (GELB 00:04:08-3)

INTERVIEWERIN: Und inwiefern „es lohnt sich“? (00:04:08-7)

FRAU GELB: Weil man erlebt, dass man mit anderen Menschen etwas bewegen kann. Dass, wenn man mit anderen zusammen etwas tut, etwas passiert. Man fühlt sich so allein und so klein und hilflos, sondern ein gemeinsam durchgeführtes Projekt mit einem * Erfolgserlebnis am Ende, denke ich, ist für viele Leute 'nen Gefühl, dass es sich lohnt, (sich) woanders dann auch zu engagieren und etwas anzugehen und anzupacken und zu bewegen. Also so einmal diese, diese einmal gemachte Erfahrung, denke ich, ist **äh* ist vielleicht ganz äh spannend für die Leute - für den einen oder anderen. Es betrifft nicht jeden, mit Sicherheit. (GELB 00:05:10-2)

Wie dieser Ausschnitt zeigt, orientiert sich die Sprache zwar häufig an ökonomischem Vokabular („es soll sich lohnen“), der Hintergrund, die Bedeutung der Vokabel ist jedoch in der zivilgesellschaftlichen Logik verankert. Damit wird die zivilgesellschaftliche Handlungslogik durch die ökonomische Handlungslogik kolonisiert und einem betriebswirtschaftlichen Denken unterworfen.

Die Ökonomisierung betrifft darüber hinaus die Kriterien die für Erfolg angewendet werden. Das Verständnis von „erfolgreichem Engagement“ wird in verschiedenen NPO durchaus unterschiedlich interpretiert. Und die Bezeichnungen für die Freiwilligen variierten deutlich, es gibt

verschiedene Arten Ehrenamtliche, Freiwillige, freiwillige Mitarbeiter, Zeitspender. Wie beeinflusst die Nutzung solch unterschiedlicher Vokabeln das Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement?

6.6. Verständnis des Bürgerschaftlichen Engagements

Welche Rolle spielt bürgerschaftliches Engagement – im Sinne eines qualifizierten Begriffes oder als Oberbegriff – in den herausgearbeiteten Zielsetzungen von Freiwilligenmanagement und in den Interviews insgesamt? In diesem abschließenden Abschnitt möchte ich dieser Frage nachgehen und auf die verschiedenen Aspekte des Bürgerschaftlichen Engagements eingehen, die in den Interviews aufgekommen sind. Ziel dieses Abschnittes ist es, den Stellenwert von bürgerschaftlichem Engagement als Zielhorizont des Freiwilligenmanagements zu bestimmen und (für die einzelnen NPO) einzuordnen.

6.6.1. Was ist bürgerschaftliches Engagement für die Freiwilligenmanagerinnen?

Insgesamt wird in den Interviews eine sehr große Spannbreite des Verständnisses von bürgerschaftlichem Engagement deutlich. Frau Grau zum Beispiel beschreibt bürgerschaftliches Engagement vor allen Dingen als Mitarbeit in Gremien und als Lobbyarbeit der Mitglieder allgemein. Diese nutze der Organisation durch Netzwerkarbeit und habe für die Engagierten eine Vorbildfunktion. Diese Beschreibung erstreckt sich jedoch lediglich auf die ehrenamtlichen Vereinsmitglieder und keineswegs auf die Freiwilligen, beide Gruppen überschneiden sich bei den Grauen Tupfen höchstens in Einzelfällen.

FRAU GRAU: [...] Ähm * und der Trägerverein ja auch rein äh auf freiwilliger Basis ähm quasi aktiv is' und dort sich auch engagiert. Also * viele Vereinsmitglieder auch in gewählten Mandaten sind in Gremien vertreten, im * in Bezirksausschüssen, in Bezirksvertretungen, die sind in den * BVVs auch. Ähm * sind im hohem Maße engagiert und natürlich auch, wichtige Lobbyisten auch für die dat, für das Unternehmenswerk insgesamt, dass man sagt: „Hier, da wird 'ne gute Arbeit gemacht und die * an den Träger auch mal denken.“ Ja? Und das is' einerseits natürlich

auch **Trägerinteresse**, aber auch durch diese **Vorbildfunktion**, die Mitarbeit in den Gremien, in den Senioren-äh -parlamenten auch, äh die Seniorenvertretungen auch äh bei der Deutschen, äh dieser Berliner Seniorenwoche, * in der Woche des bürgerschaftlichen Engagements, [...] Also einerseits in so bundesweiten oder * berlinweiten Geschichten aber * einerseits halt auch in den Netzwerken und ganz konkret in der Kooperation halt auch mit Unternehmen und anderen Trägern. (GRAU 00:35:15-5 Hervorhebung CM)

Auffällig ist dementsprechend, was auf die Frage nach Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement hier nicht genannt wird. So tauchen die Freiwilligen, die in der Organisation tätig sind, gar nicht auf. In ihren Schilderungen bezieht sie sich rein formalen Abläufe und Gremien der Organisation und die Aktivitäten der ehrenamtlichen Vereinsmitglieder. Offen bleibt ihr umfassendes Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement als aktivem Handeln der Freiwilligen. Auf die Nachfrage hin, was (an anderer Stelle im Interview) mit „befördern“ von bürgerschaftlichem Engagement gemeint ist, nennt Frau Grau die Initiierung neuer Projekte, in denen sich bisher nicht aktive Menschen engagieren können. Sie verweist in diesem Zusammenhang besonders auf das Engagement von Schüler_innen.

INTERVIEWERIN: Sie sagen, Sie „befördern“ da das äh bürgerschaftliche Engagement. Wie * inwieweit würden Sie sagen, befördern Sie das? (00:06:13-4)

FRAU GRAU: Na, indem * wir quasi auch **neue Initiativen starten**, in dem Bereich. Ähm * äh indem Schultagungen organisiert werden, um * ja * gute Beispiele äh vorzustellen. Indem sich Schule öffnen auch für ihr so//, also für ihren Sozialraum den sie, der sie umgibt, um äh auch bürgerschaftliches Engagement in Schul(en) quasi einzuführen. Und zu sagen: Auch Schüler machen die Erfahrung in den Sozialraum zu gehen, eigenverantwortlich ähm Bedarfe zu sehen, Aufgaben zu übernehmen * und dann so 'ner Form der Selbstwirksamkeit äh zu haben, Handlungskompetenzen werden gestärkt und sie kriegen überhaupt äh ja 'n Einblick * auch äh oder fühlen sich verantwortlich auch für den Sozialraum. Is' so 'n bisschen Begriff „**Service Learning**“ äh 'n Stichwort, zu sagen, sie werden, da wird auch so der * Keimzelle gelegt auch für späteres bürgerschaftliches Engagement, weil das is' * viel die Erfahrung, dass je früher man anfängt, dann setzt sich das im Leben auch fort, auf solche Art. (GRAU 00:07:50-7 Hervorhebung CM)

In diesem Ausschnitt nennt Frau Grau mit eigenverantwortlichem Handeln im Sozialraum, Selbstwirksamkeit, Verantwortungsbewusstsein und Stärkung von Handlungskompetenzen einige Begriffe, die ihr Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement genauer konturieren

und setzt sie in einen Zusammenhang mit der Theorie des Service Learning.

Für Frau Gold und Frau Braun sind alle Freiwilligen ohne Ansehen der Tätigkeit bürgerschaftlich engagiert. Frau Gold begründet dies damit, dass jedes freiwillige Engagement zu einer Verbesserung der Gesellschaft führt. Und für Frau Braun ist ebenfalls jegliches Engagement bürgerschaftlich, auch wenn es sich um eine Freizeitaktivität oder Reparaturarbeiten handelt, da als übergeordnetes Ziel der Braun-Tupfen die Integration ihrer Klient_innen in die Gesellschaft steht.

INTERVIEWERIN: Also ich möchte wissen: Was zählt für Sie als bürgerschaftlich # engagiert? # (00:45:29-6)

FRAU GOLD: Was is' für mich bürgerschaftlich? Ich sag' Ihnen: jeder, der sich bei uns engagiert, egal auf welche Weise, arbeitet irgendwie daran, dass die Gesellschaft * ein Stück besser is'. Und deswegen is' für mich jeder, der irgendwas macht bei uns, bürgerschaftlich engagiert. (GOLD 00:45:44-6)

INTERVIEWERIN: [...] Und zwar * ähm interessiert mich, ähm, ja inwieweit ** äh, ja, inwieweit Sie das ähm Engagement Ihrer Freiwilligen als bürgerschaftlichen Engagement charakterisieren würden. Also * welche, welche Formen davon * bürgerschaftliches Engagement sind? (00:33:35-9)

FRAU BRAUN: Ähm, ich, ich verwende diese Begrifflichkeiten einfach synonym. (TELEFON KLINGELT) Also das is' sowohl 'ne fr// freiwillige Tätigkeit als * eben auch bürgerschaftlich engagiert. ich würde, ei// , ich würde alle Tätigkeitsbereiche ähmm * dorthin gehend betrachten wollen, dass es natürlich bürgerschaftliches Engagement is'. Weil, # letztendl// # (BRAUN 00:33:56-4)

INTERVIEWERIN: Müssen Sie? (AUFS TELEFONKLINGELN BEZOGEN) (00:33:58-2)

FRAU BRAUN: Nein, muss ich nicht. Ähm, letztendlich * ähm, bedeutet es natürlich gerade in Form dieser „Braun-Tupfen-Projekte“, dass Menschen ja auch in die Gesellschaft integriert werden, wenn sie eben gemeinsam unterwegs, Freizeitaktivitäten gemeinsam durchführen. Das hat für mich 'nen sehr hohen Stellenwert in der, dieser Gesellschaft einfach, ne. (BRAUN 00:34:19-0)

INTERVIEWERIN: Mhm. Aber beispielsweise * Freiwillige, die sagen: „Ach, ich bin eher, ich möchte eher mich handwerklich engagieren * und repariere den Schuppen oder.“? (00:34:30-8)

FRAU BRAUN: Trotz alledem. Also das, **das würde ich nicht differenzieren**. (BRAUN 00:34:34-7 Hervorhebung C.M.)

In diesen Sichtweisen steckt ein sehr breites Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement, der Aspekt des bürgerschaftlichen oder des gemeinsamen Handelns mit anderen Engagierten spielt in diesen Definitionen keine Rolle. Leitmotiv des Begriffs ist lediglich die gute Tat, die zum Teil abstrakte oder gar nicht messbare positive Wirkung auf die Gesellschaft. Es findet sich der Aspekt der Gemeinwohlorientierung, das Öffentliche und die Freiwilligkeit. Nicht genannt werden die gemeinschaftliche Ausübung und das Unentgeltliche.

Bei Frau Schwarz führt die Frage nach der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der ersten Reaktion zunächst zu einer Bestätigung der guten Unterstützung, die sie als Freiwilligenmanagerin sowie die Freiwilligen innerhalb der Organisation genießen. Im zweiten Schritt lobt sie das Anliegen einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements und unterstreicht dessen Bedeutung vor allen Dingen für den Werte-Erhalt der Gesellschaft und für die Gruppe der Erwerbslosen. Sie problematisiert jedoch dann die breite Verwendung des Begriffes bürgerschaftliches Engagement und weist auf dessen missbräuchliche Verwendung in manchen Bereichen hin.

INTERVIEWERIN: Würden Sie sagen, Ihre Organisation fördert bürgerschaftliches Engagement? (01:10:03-3)

FRAU SCHWARZ: (SELBSTSICHER) In jedem Fall. Das * off jeden Fall. Also, äh, wie gesagt, wir, äh, sin' in der glücklichen Lage hier wirklich von der Geschäftsleitung sehr gefördert zu werden.

Die and're Seite is', ähm *, also ich denk' ma' wirklich um 'ne, um 'ne Gesellschaft sozusagen, äh, voran zu bringen, äh, Werte offzubauen, zu erhalten, ja, da find' ich, äh, ehrenamtliche(s) Engagement ganz, ganz wichtig. Weil, wenn * Menschen aus 'm Arbeitsprozess rausfallen, ja, oder weggehen, dann sind diese Ressourcen WEG. Ja? Und äh *, ehrenamtliches Engagement holt diese Reserven wieder rein, ne. Das find' ich schonma' wichtig. Ähm *, was mir bei, bei * diesem Begriff, oder sag' ma', was in der Breite mich manchmal 'n bisschen stört, is': Nichts gegen Professionalisierung, aber es is' * Freiwilligenarbeit. Und * man versucht, mit anderweiten Namen, äh, trotzdem * die Leute mit Geld ranzuholen. Ja? Also, egal ob's jetz' Aufwandsentschädigung heißt oder * ob e, äh, was weiß ich, also 's gibt ganz viele Namen dafür und, ähm, im Endeffekt kriegste raus, die, ganz viele Zod// Dozenten, ne, die engagier'n sich * ehrenamtlich * und dann kriegen se * Mh, ganz viel, so. **Also, äh, da hab' ich so'n bisschen ** meine * Zweifel, so. Dass, dass das alles unter diesen * Begriff gepackt wird.** (SCHWARZ 01:11:50-8 Hervorhebung CM)

Frau Rot hingegen betont beim Begriff bürgerschaftliches Engagement stärker die gesellschaftliche Relevanz. Sie nimmt Bezug auf die weite Definition der Enquete-Kommission. Somit bezeichnet sie jegliche Freiwilligenarbeit und jedes Ehrenamt als bürgerschaftliches Engagement. In der Konkretisierung streicht Frau Rot jedoch den Veränderungswillen und das Gestaltungsmoment von bürgerschaftlichem Handeln heraus und bricht diesen Anspruch und diese gesellschaftliche Wirksamkeit auf das einzelne Freiwilligenengagement beim Roten Punkt herunter. Sie erklärt damit, dass „das Bürgerschaftliche“ für sie bedeute, aktiv und gestaltend in der zivilen Gesellschaft zu sein und zu wirken.

FRAU ROT: Also ich würde dis in meiner Auffassung darüber, is' natürlich die Freiwilligenarbeit und das Ehrenamt, äh, da folg' ich der Enquete-Kommission oder deren Definition auch, ähm, is' bürgerschaftliches Engagement, ja? Und natürlich is', äh, wenn man sich von „dem Roten Punkt“ a// engagiert, das immer auch bürgerschaftliches Engagement. **Weil es ist auch immer ein, eine Ideologie und eine bestimmte gesellschaftliche Blickrichtung, die man damit auch vertritt.** Und man * b// befindet sich immer auch in 'nem * man befindet sich als Freiwillige für so 'ne Organisation - und das gilt für viele Organisationen auch - immer dabei, **Gesellschaft zu verändern**, ne. Indem man „Klient_innen“ begleitet [...], mitkriegt, was es bedeutet, was es auch für Diskriminierungen und so [...] bedeutet, is' ma' immer jemand dabei, der auch verändert, ja? Man verändert diesen Menschen, man hat Freunde, man * geht raus damit. Und insofern is' das immer auch 'n großer Teil von bürgerschaftlichem Engagement, wenn man sagt: **Bürgerschaftliches ist der, ist, ist das, aktiv in 'ner zivilen Gesellschaft zu sein.** Und ist DAS auch zivile Gesellschaft, äh, mitzu*gestalten und möglicherweise auch mit zu verändern, durch die Gestaltung. Und dann ist das natürlich * genuines bürgerschaftliches Engagement. (ROT 00:36:49-4 Hervorhebung CM)

Eine Mischung der Sichtweisen von Frau Grau und Frau Rot, die sowohl den Aspekt der Gremienarbeit als auch den des aktiven Gestalten und Veränderns hervorhebt, bietet Frau Blau im folgenden Abschnitt.

INTERVIEWERIN: Ähm, mir gehts jetzt um den Begriff des „Bürgerschaftlichen Engagements“ und * ja, w// inwiefern würden Sie sagen, dass, dass Ihre Ehrenamtlichen hier bürgerschaftlich engagiert sind? Ähm, also gibt es da einfach Beispiel für oder * # wie würden Sie das füllen? # (01:05:41-8)

FRAU BLAU: # Ja, da gibt's 'ne Menge Beispiele für. # (BLAU 01:05:42-7)

INTERVIEWERIN: Ja. (01:05:42-9)

FRAU BLAU: Also anjefangen davon, dass wa jemanden im Landesseniorenbeirat haben bis hin, dass unser e// ehemaliger Landesgeschäftsführer also und dit, denke ick, war nich' nur 'ne hauptamtliche Sache, sondern * mehr seine ehrenamtliche Strecke, äh sehr viel an dem ähm * Landeseniorenmitwirkungsjesetz, äh 'nen großen Anteil mit dran hat, an dem Zustandekommen. * Bis runter in die Bezirke, wo sich doch * also * dis 's * nun * sehr unterschiedlich, aber wir ham sehr viele, die sich in den Seniorenbeiräten in den Bezirken, in den Seniorenvertretungen äh engagieren.

[...]

Äh, wat ick vorhin schon sagte, wir haben Verschiedene, die sich in ihrem Kiez engagieren, wenn es dort um bestimmte Probleme geht, also sei es die Kaufhalle, die da verschwindet oder der Fußgängerübergang, der ja erhalten werden muss bis hin zu e'ner Ampel und was weeiß ich. Also da gibt's tausend Sachen,[...] Die ham sich zum Beispiel inner Schule engagiert, ham sich dort mit der Schule zusammenjesetzt und * also da ging's ooch um Kosten von anjefangen von kostenloses Frühstück bis sonstewo, wo die sich da mit einjebracht ham. Also da gibt's schon verschiedene Dinge, wo die wirklich sich engagieren.

Also, * und dann also politisch * ja sowieso, ja. Also muss man einfach ma' so sagen. Äh dis is' auch sehr unterschiedlich in den Bezirken. [...] (BLAU 01:07:56-3 Hervorhebung CM)

INTERVIEWERIN: Hmm. Und inwiefern würden Sie sagen, dass die „Blauen Punkte“ das fördern oder, oder unterstützen? (01:08:04-8)

FRAU BLAU: Wir ham, wir ham, i'weeiß ne' ob'Se die äh äh äh, wir ham nen Vorstandsmitglied, die [...] die war mal sozialpolitische Sprecherin [...]. (BLAU 01:08:13-9)

INTERVIEWERIN: Hm. (01:08:13-2)

FRAU BLAU: Äh, ist das aber schon 'ne ganze Weile nich' mehr. Und die * macht, heute war so'ne Veranstaltung hier, macht einmal im Monat, trifft die sich mit all denen, die in so 'nem, in den Seniorenvertretungen sich engagieren oder, äh, in anderen Gremien sich engagieren * und informiert die sozusagen über neueste Entwicklungen und * äh * Jesetze und also ooch äh, geht' s och janz besonders darum, wie kann man die Interessen der Senioren in den Seniorenvertretungen noch besser vertreten. Also die gibt denen och 'n bisschen Handwerk mit. Und dit is' so so'ne Powerfrau * und die is' och wirklich sehr engagiert und und und * die is' och eene, der man dit ooch abnimmt, ja. Also die bringt da ooch wat rüber, wat, wat denen och irgendwo Kraft gibt. (BLAU 01:09:02-0)

INTERVIEWERIN: Ja, ja. (01:09:03-6)

FRAU BLAU: Und * aber ebend och also och fachlich. Ja, die denen da 'nen bisschen, ich sag's mal jetzt, Feuer unter dem Hintern macht und sagt: „Dit müsst'er machen, da müsst'er einfach Euch ooch ma' durchsetzen und dit kann man und da *

müsst'er hin und.“ Also dit is' eigentlich 'ne sehr tolle Sache, * äh und ick find dit wirklich och toll, dass die dit so macht, ja. Dit macht die allet ehrenamtlich, ja. (BLAU 01:09:24-4)

Bürgerschaftliches Engagement findet für Frau Blau nicht nur in Gremienarbeit sondern auch in lokalen Initiativen vor Ort statt, die von den Freiwilligen selbst initiiert werden. Weitere Elemente von bürgerschaftlichem Engagement sind für sie Sichtbarkeit, Authentizität und das Politische. Deutlich wird im letzten Teil des Interview-Ausschnittes außerdem die Bedeutung, die Frau Blau charismatischen/motivierenden Einzelpersonen für das bürgerschaftliche Engagement und für die Wirkung von Bürgerschaftlichem Engagement vor Ort zuspricht.

Der „gesellschaftliche Aspekt“ ist auch das Leitmotiv der Definition von Frau Gelb, allerdings ist ihre Auslegung des Begriffs „Bürgerschaftliches Engagement“ deutlich prononcierter („in gewisser Weise politisch“) und bezieht sich auf Konzepte wie Gleichberechtigung, Toleranz und Partizipation.

INTERVIEWERIN: Vielleicht als Hilfsfrage: Würdest du sagen, dass deine Freiwilligen bürgerschaftlich engagiert sind? (00:16:45-8)

FRAU GELB: (ATMET SCHWER) Die würden das niemals so sagen. Die wollen was, die wollen was tolles machen, was *, was Sinnstiftendes, was ähm, ja, was sie weiterbringt aber was eben auch für andere gut ist und schön ist. Und so, also ich glaub dieses, **dieser gesellschaftliche Aspekt**, ich meine, sonst könnte ich ja einfach auch ein schönes Essen kochen und Freunde einladen. (GELB 00:17:28-1 Hervorhebung CM)

INTERVIEWERIN: #(LACHT ETWAS)# (00:17:28-1)

FRAU GELB: Dann tue ich was Gutes für mich und Andere und so. Dis isse nich', sondern also ich glaub, das ist denen schon wichtig, dass es auf 'ner anderen Ebene läuft ** also **in gewisser Weise politisch**, vielleicht ist. (GELB 00:17:47-5 Hervorhebung CM)

INTERVIEWERIN: Inwiefern? (00:17:47-6)

Frau Gelb: Ja, weil so wie sie da leben, das ist ne, das ist ne Aussage. Also, so wie die „Projekte“ dort strukturiert sind, dass jeder muss kochen, auch die Männer, jeder muss putzen, jeder// Also es ist gibt keine Männer- und Frauenarbeiten, jeder kommt mal an die Maschinen ran, oder muss die schwere Schubkarre schieben. Dis is' off 'ner ganz banalen Ebene, finde ich schon, ne politische Äußerung. Also ein, ein, es is', es is' einfach gelebt. Und ähm * ich find', dis is' auch ne politische Äußerung, wenn Leute sich bewusst mit Andersgläubigen zusammensetzen. Also Konfessionen, die normalerweise nicht miteinander reden sich bewusst

zusammensetzen und gemeinsam ne Andacht vorbereiten oder gemeinsam einfach sich über ein Thema unterhalten und da dann eben auch Differenzen rauskommen, aber man merkt: „OK. Du denkst darüber anders, aber trotzdem können wir zusammen leben oder hier was schaffen.“ Dis is', also glaub', das wird von den Freiwilligen als * (VORSICHTIG) **politische Äußerung empfunden, als etwas, was, wo sie dazu beitragen, dass in ihrer Gesellschaft etwas passiert**, aber ich glaub, sie würden das nie so, die würden das nie so sagen. Ja, sie würden das nie so betiteln. Aber diese Ebene ist denen, glaube ich ganz wichtig. [...] (GELB 00:19:41-6 Hervorhebung CM)

Politische Äußerungen, bzw. politisches Handeln wird von Frau Gelb als etwas verstanden, wo aktive Bürger_innen „dazu beitragen, dass in ihrer Gesellschaft etwas passiert“ (Gelb 00:19:41-6). Dies trifft sich eindeutig mit meiner qualifizierten Definition von Bürgerschaftlichem Engagement.

6.6.2. Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements

Unter dem Strich zeigt sich damit die komplette Spannweite der zu Beginn der Arbeit diskutierten Begriffe von bürgerschaftlichem Engagement. Einige heben hervor, dass jede Form der freiwilligen Arbeit bereits einen Effekt im Sinne bürgerschaftlichen Engagements habe. Andere qualifizieren bürgerschaftliches Engagement derart, dass immer ein gesellschaftlicher oder politischer Gestaltungsanspruch damit verbunden sein muss, wenn man von bürgerschaftlichem Engagement spricht. Schließlich taucht in den Interviews auch die eher traditionelle Einschätzung auf, bürgerschaftliches Engagement sei auf die Mitarbeit in Gremien oder die Beteiligung an Gesetzgebungsprozessen beschränkt.

Wie im vergangenen Abschnitt analysiert, ist die Füllung des Begriffs des bürgerschaftlichen Engagements durch die befragten Freiwilligenmanagerinnen sehr vielfältig. Bei den anspruchsvolleren Verständnissen ist das Leitmotiv der Definitionen des bürgerschaftlichen Engagements „das Gesellschaftliche“ und „die Gesellschaft“. Zentrales Adjektiv ist „aktiv“ und als Zielhorizont des Bürgerschaftlichen Engagements beschreiben sie die Beeinflussung der Gesellschaft durch die Tätigkeiten der Freiwilligen. Die Gestaltung, Veränderung oder Verbesserung der Gesellschaft ist am Gemeinwohl orientiert und erfolgt entweder direkt durch das Wirken der Freiwilligen oder auch mittelbar durch Vorbildfunktion einzelner Mitglieder der NPO, durch Gremienarbeit

oder durch Lobbyarbeit der Organisation. Vielfach geht es um Integration – der Klient_innen – und es steht dementsprechend nicht das konkrete Handeln der Freiwilligen sondern die damit zusammenhängende Wirkung auf die Klient_innen im Fokus der Beschreibung.

Die als solche identifizierte bürgerschaftliche Aktivität bemisst sich häufig nicht an der Wirkung, die das freiwillige Engagement (die bürgerschaftliche Aktivität) auf die aktiven Freiwilligen beispielsweise in Form einer Stärkung ihrer bürgerschaftlichen Kompetenzen ausübt. Das Engagement ist stattdessen eher eine Einbahnstraße, die von den Freiwilligen in die Gesellschaft führt. Das Bürgerschaftliche ist die gesellschaftliche Wirkung, die die Freiwilligen mit ihrer Arbeit vollbringen. Wie dies auf die Engagierten zurückwirkt und für sie möglicherweise mehr Partizipation und Kompetenz ermöglicht, wird hingegen nicht berücksichtigt oder thematisiert.

Dabei ist der Horizont des bürgerschaftlichen Engagements auch stark eingengt auf den Begriff der Gesellschaft. „Politisch“ als Adjektiv findet einzig bei den beiden Nonprofit-Organisationen, die auch hinsichtlich ihrer Zielsetzungen bereits deutlich von den anderen sechs Organisationen abweichen, Verwendung. Die Blauen Kreise und der Gelbe Kreis haben in ihren Zielsetzungen und bezüglich ihres Partizipationsverständnisses wesentlich andere Praxen als die anderen NPO. Rekrutierung, Kontrolle und Ansprechbarkeit sind personenbezogen und nicht primär von Qualitätsvorstellungen geleitet. Das engagierte Individuum steht im Fokus der Arbeit der Freiwilligenmanagerinnen, nicht die Ergebnisse, die das engagierte Individuum produziert. Die Blauen Kreise und der Gelbe Kreis sind am Prozess des Engagiert-Seins interessiert und die Freiwilligenmanagerinnen sehen sich in der Verantwortung, diesen Prozess zu begleiten, nicht primär für die von der Organisation gewünschten Ergebnisse zu sorgen. Die „Gemeinschaft“ als Tätigkeitsumfeld wird ebenfalls nur bei Wenigen hervorgehoben, dieser scheint keine bedeutende Rolle bei der Entstehung von bürgerschaftlichem Engagement zugesprochen zu werden.

Über die Nennungen der Freiwilligenmanagerinnen auf die direkte Frage nach ihrem Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement hinaus wurden der Begriff oder seine ideellen Begriffszusammenhänge nur sehr selten thematisiert. Hier sind wiederum die beiden Organisationen die „Blauen Kreise“ und der „Gelbe Kreis“ zu nennen, bei denen an mehreren Stellen im Interview eine Bezugnahme der Freiwilligen-

managerinnen auf den Kontext des bürgerschaftlichen Engagements/ auf bürgerschaftliches Engagement erfolgte. Ansonsten wurde bürgerschaftliches Engagement nur von Frau Schwarz vom „Schwarzen Pünktchen“ ausführlich thematisiert. Des weiteren tauchte bei Frau Braun und Frau Grau der Begriff „Bürgerschaftliches Engagement“ an anderer Stelle noch einmal auf, ohne dass er jedoch inhaltlich gefüllt wurde. Frau Braun verwies im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung auf ihre Aufgabe, die Braun-Tupfen zum Thema „Bürgerschaftliches Engagement“ zu beraten und neue Projekte in diesem Bereich zu entwickeln (vgl. BRAUN 00:22:27-2). Frau Grau hingegen verwies auf ihre Gremienarbeit und ihre Netzwerkverbindungen, die es ihr ermöglichten, das bürgerschaftliche Engagement zu befördern (vgl. GRAU 00:07:50-7), ohne dass sie jedoch auf Nachfrage ausführen konnte, wie sich diese Förderung ausgestaltet.

Diese ausführliche Auswertung soll verdeutlichen, dass – außer auf Nachfrage – bürgerschaftliches Engagement nur in drei von acht Organisationen zum Gesprächsinhalt gehörten. Auch Elemente oder Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements wie Gemeinwohlorientierung oder aktives, bürgerschaftliches Handeln, bezogen auf das Verständnis von Bürgerschaftlichem Engagement als „politisch-soziales Handeln der zivilgesellschaftlichen Aktivbürgerinnen zur solidarischen und partizipativen Gestaltung des Gemeinwesens, welches auf gesellschaftlichen Einfluss zielt, auf Selbstorganisation von Bürgerinnen beruht und sich aus der bürgerschaftliche Kompetenz der Engagierten speist und diese fördert“ (eigene Definition, vgl. [Kapitel 3.2](#)) spielten nur in diesen drei Organisationen eine relevante Rolle. Reichhaltig und Aufschlussreich in dieser Hinsicht waren die Interviews mit Frau Schwarz, Frau Gelb und Frau Blau. Im Folgenden werden Stellen aus dem Interview mit Frau Schwarz und zum Teil aus dem Interview mit Frau Gelb hinsichtlich ihres Bezuges auf bürgerschaftliches Engagement näher beleuchtet. Das Interview mit Frau Blau kann ähnlich eingeordnet werden und wurde an anderen Kontexten beispielsweise⁶³ schon ausführlich behandelt.

63. Siehe Kapitel [6.6.1](#) „Also da gibt's schon verschiedene Dinge, wo die wirklich sich engagieren. Also, * und dann also politisch * ja sowieso, ja. Also muss man einfach ma' so sagen.“ oder „wir hatten direkt och * also Leute, die vom Arzt zu uns geschickt wurden“ vgl. Kapitel [6.2.6](#)

6.6.3. Fördern die Freiwilligenmangerinnen bürgerschaftliches Engagement?

„Und deswegen is' nich' mein hohes Ziel Engagement an sich zu fördern, sondern zu sagen: ‘Wir wollen engagierte Bürger, weil wir damit was verbinden.’”

(GRÜN 01:16:04-1)

Bisher ging es nur um den Begriff des bürgerschaftlichen Engagements an sich. Auch wenn einige Freiwilligenmangerinnen ein relativ anspruchsvolles Verständnis dieses Begriffs an den Tag gelegt haben, sagt das noch nichts darüber aus, ob ihre Tätigkeit auch wirklich bürgerschaftliches Engagement fördert oder fördern kann. Wie ist es darum bestellt?

Die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement beschreibt Frau Grau aus einer sehr organisationsnahen Perspektive. Sie antwortet, dass es hervorzuheben sei, dass bürgerschaftliches Engagement bei den Grauen Tupfen überhaupt möglich ist.

INTERVIEWERIN: „Mhmmh. Ah OK. Ähm * ich bin jetzt' beim Begriff des bürgerschaftlichen Engagements. Ähm, inwiefern würden Sie sagen, dass äh * ja, dass Ihre Organisation das bürgerschaftliche Engagement fördert? Sie haben vorhin schon ähm bei dem Projekt [...] 00:33:15-6

FRAU GRAU: * Naja ich sag' ja, einerseits äh, **das wir hier im Träger überhaupt ähm * diese Einsatzmöglichkeit eröffnen**, dass ich hier bei uns, und **das is' ja auch nich' selbstverständlich** 'ne Organisation, die 'n relativ Anteil in sich an Hauptamtlichen hat, [...] und auch 'ne * sehr hohe Professionalisierung in den einzelnen Bereichen hat, sagt: **Wir machen uns die Mühe und * laden freiwillige Mitarbeiter ein, um Zusätzliches zu ermöglichen.** (GRAU 00:35:15-5 Hervorhebung C.M.)

In dieser Reaktion auf die Frage nach der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement wird deutlich, dass allein schon das Vorhandensein Freiwilliger ohne Ansehen der Ausprägung ihrer Tätigkeiten von Frau Grau als Förderung bürgerschaftlichen Engagements interpretiert wird. Eine Förderung darüber hinaus wird von Frau Grau nicht in Erwägung gezogen, weitere Bezüge auf den Begriff „Fördern“ und „Förderung des bürgerschaftlichen Engagements“ bleiben unscharf.

FRAU GRAU: Genau, und da * sind wir jetzt grad dabei auch zu schauen, dass wir das Projekt ausweiten können. Das heißt, auch in dem Projekt bin ich involviert mit Mitarbeiterführung, Projekt-

weiterentwicklung. Wie können wir Nachhaltigkeit gestalten. ** ich sage mal, gestern beispielsweise * ähm * auch die letzten zwei Tage war äh äh sind wir beispielsweise was so Netzwerke, Kooperation angeht, äh gibt es einen Beirat für Bürgerschaftliches Engagement in [...], eine ziemlich * ja innovative Behörde, Sozialbehörde, die ähm * soz// oder bürgerschaftliches Engagement durch ein äh Freiwilligenzentrum befördert, [...]. Was quasi * ja auch * relativ * gut ausgestattet im Vergleich auch zu anderen Großstädten, Bezirken, die wirklich sehr gute * ja Arbeit machen, was diese Beförderung des bürgerschaftlichen Engagements angeht. Also das sind wir quasi auch vertreten und befördern da das Engagement. Wir sind im Bun// in dem Bundesnetzwerk „Bürgerschaftliches Engagement“ [...] (GRAU 00:05:45-6)

Frau Grau stärkt bei der Fällung einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements den Begriff des Netzwerks.

Für Frau Grün besteht die Notwendigkeit der Zielsetzung einer Förderung des bürgerschaftlichen Engagements vor allen Dingen aus Gründen der Außenkommunikation.

FRAU GRÜN: ** Hm. Also, in der Öffentlichkeitsarbeit, ähm *, äußert's sich vielleicht dahingehend, dass man eher, ähm * pff, **wenn man Dritten gegenüber sich erklärt.** Ähm ähg, also Geldgebern gegenüber, oder * Presse gegenüber, wenn die fragen oder so. Ähm, da auch zu sagen, auch da, ähm äh, eben tun wir was fü// in, innerhalb dieser Stadt und fördern Engagement und bieten wieder einfach engagierten Bürgern auch wieder 'n Umfeld, dass sie engagieren können und damit wohl fühlen und nich', äh, Schiffbruch erleiden, so.

Ähm (RÄUSPERT SICH), we// we// also, aus, aus diesem Gefühl heraus, wie ich mich eben hier verstehe, dis halt so der unterschiedliche Ansatz. 'Ne Freiwilligenagentur, die bezieht, äh, ihr, ihre Berechtigung daraus, zu sagen: „Ich will Engagement in der Stadt fördern.“ Ich zieh' meine Berechtigung daraus, zu sagen: Es gibt Klienten, die haben 'n bestimmten Bedarf, und den versuchen wir zu decken.“ Und deswegen is' nich' mein hohes Ziel Engagement an sich zu fördern, sondern zu sagen: „Wir wollen engagierte Bürger, weil wir damit was verbinden.“ (GRÜN 01:16:04-1 Hervorhebung CM)

Die Zweigestaltigkeit von Engagementförderung die Frau Grün hier beschreibt, zeigt, wie stark klient_innenzentriert die Perspektive von Freiwilligenmanager_innen auf Engagementförderung ausfallen kann. Frau Grün sagt hier, dass es nicht ihr Ziel sei „Engagement an sich zu fördern“, denn ihre Berechtigung ziehe sie „daraus, zu sagen: Es gibt Klienten, die haben 'n bestimmten Bedarf, und den versuchen wir zu decken.“ Ihre Zielsetzung ist es, Rahmenbedingungen für die Freiwilligen anzubieten, in denen diese sich unterstützt fühlen und sich gerne

und lange engagieren. Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements wird so zu etwas, das vor allen Dingen gegenüber der Presse oder Geldgebern kommuniziert wird, sich jedoch weniger in konkreten Zielsetzungen niederschlägt. Auch Frau Schwarz hebt die Zielgruppe ihrer Tätigkeit ähnlich hervor:

FRAU SCHWARZ: Genau, genau. Einsame Personen, die, äh, dann * mehr Zugehörigkeit gesucht ham, aber, äh *, nich' sozusagen weitergegeben haben in diesem Bereich, ne.

Es sind zwar Freiwillige, aber das geht bei uns nicht! Ne. Und äh, ja also solche Dinge. Wenn ich mich sozusagen, wenn meine Arbeit dann, äh *, mehr darin mündet, dass ich mich mehr um den Freiwilligen kümmern muss, äh, als um die Einsätze und, * ähm, ja um das Wesentliche, was unser'n Bereich ausmacht. (SCHWARZ 00:27:31-3)

Frau Gelb fördert Engagement aus der persönlichen Überzeugung heraus, basierend auf ihren Erfahrungen und Beobachtungen, dass Engagement äußerst positive Auswirkungen auf die Engagierten und ihre Umgebung hat.

INTERVIEWERIN: Ähm, und welche Rolle spielt jetzt für dich in deiner Arbeit eben Engagementförderung? Also dass du sagen würdest, du möchtest eben das Wort verbreiten und multiplizieren? Also, wie soll man sagen, das Engagement multipliziert wird, dass es mehr und mehr davon gibt, dass es ansteckend wirkt? (00:20:08-7)

FRAU GELB: Was ich dafür tue, oder? (GELB 00:20:10-3)

INTERVIEWERIN: Also, welche Rolle es für dich spielt. Hast du es im Hinterkopf oder? (00:20:13-3)

FRAU GELB: (ÜBERZEUGT) Ja klar! Ich meine, das is, das ist mein Traumjob! ich will ja noch später mal ganz (BEIDE LACHEN) viele Ehrenamtliche haben, in welchen Bereichen auch immer. **Äh, ich find das ganz wichtig, dis is' total spannend. Ich sehe ja, was, was so'n Engagement mit den Menschen macht. Die kommen in so'n Engagement rein und gehen anders raus. Das is' toll, das ist super, das ist immer wieder auch schön, da dran teilzunehmen und das erleben zu dürfen, wie sich Menschen im Rahmen von so einem Engagement verändern.** Dis habe ich im Kopf und deswegen probier' ich die Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass da möglich ist, dass sich jeder da, egal wie er ist, da sich wiederfindet und ähmm da was mitnehmen kann. (GELB 00:20:59-0 Hervorhebung CM)

Auch Frau Schwarz findet ihre Motivation in den Effekten, die durch das bürgerschaftliche Engagement der Freiwilligen beim Schwarzen Pünktchen entstehen.

FRAU SCHWARZ: Und das, das is' für mich * das, worum ich's eigentlich gerne mache. Wir sin' hier so'n kleines Stück * Gesellschaft (LACHEND) # wie man se sich vielleicht manchmal wünscht. # (LACHT WEITER) Ja, äh, die Mischung. (SCHWARZ 00:31:25-4)

6.6.4. Werte und Kompetenz

Frau Schwarz sieht ihre Rolle und generell die Aufgabe von Freiwilligenmanagement in Abgrenzung zu spontanem, nicht betreutem Engagement unter anderem darin, „Qualität reinzubringen“ und „staatsbürgerliche Verantwortung“ (SCHWARZ 00:49:42-4) zu fördern.

FRAU SCHWARZ: Und 's is' zwar schön, wie früher so, wenn * Oma Erna * und Opa Max kam' denn und hatt'n ma' aufgepasst auf die, äh, Kinderchens, oder, äh, was weiß ich, die Nachbarin off den, * is' ma' spazier'n gegang' mit Opa Max. Also dis gab's ja immer schon, ne.

Aber eben um, ähm *, diese, diese, diese, * ja, diese ehr//, dieses Ehrenamt och 'n - * wie soll man sagen? - ähm ** ja, sozu// äh e' bisschen zentraler zu gestalten. Also nich' so punktuell, ne, wer grade mal Zeit hatte, * sondern eben, än, da 'n bisschen, ähm, Kontinuität reinzubringen, Qualität reinzubringen. Und, ähm * ja, eigentlich och, muss ma' jetz' ma sagen, die staatsbürgerliche Verantwortung 'n bisschen zu fördern. (SCHWARZ 00:49:42-4)

An anderer Stelle stellt Frau Schwarz die Motivationen ihrer Freiwilligen dar und erläutert dabei, was sie – unter anderem – unter der Förderung von staatsbürgerlicher Verantwortung versteht. Sie sieht mehrere Aspekte, denen die Ausübung bürgerschaftlichen Engagements positiv entgegenwirken kann und die sie auch als ihren „Auftrag“ versteht. Zum einen identifiziert sie eine Wirkung auf die Verdrossenheit der Freiwilligen durch die Erfahrung der Gestaltungsoptionen und einer generellen „political efficacy“, einer Steigerung der individuellen politische Kompetenz- und Einflussserwartungen (Gabriel et al. 2002). Gleichzeitig hebt sie das freiwillige Engagement als Raum jenseits der kapitalistischen Verwertungslogik hervor, dem es gelingt, Ideelles gegenüber dem Materiellen zu stärken.

FRAU SCHWARZ: [...]Familie geht auseinander, Kinder sin' woanders, wer, ww// wollen wir's nich' hoffen, aber * Mann dann weg, wegen irgendwas anderes, Frau bleibt alleine zurück, vereinsamt total, findet nirgendswo * irgendwie in 'n Sportverein will se nich' gehen, Yoga will se nich' machen, also alles so, ne. Un' off Esoterik steht se auch nich', also was bleibt ihr? Sie kann aber dafür backen, kochen, hat 'n großes Herz, so. Und das is' das,

denk' ick mal, äh, was durch diese *, durch diesen Freiwilligenbereich aufgefangen wird. Geben und Nehmen. Ja? Wir bieten dir * uns're Gemeinschaft und du gibst uns dafür das. Und dieser Austausch, was ja eigentlich in so 'ner traditionellen Großfamilie immer da is', das macht man, denk' ich mal, hier über'n Freiwilligenbereich. (SCHWARZ 00:53:34-4)

FRAU SCHWARZ: Und dann kommt ja noch dazu diese, so, diese Verdrossenheit, so: „Alles Mist!“. Ne. „Ändert sich ja sowieso nichts!“ Diese, diese Möglichkeit, ja, ich kann zwar nich' des Große ändern, aber ich kann im KLEINEN was verändern. Ich hab' die Möglichkeit mit meiner Hände Arbeit oder mit meinem Kopf oder was o' immer ich da einsetze, * Dinge zu verändern, die ich verändern KANN. Das is' ja auch noch 'ne feine Sache. Und das sozusagen noch 'n bisschen rum// rumzubringen, so, dass Geld nich' alles is'. Dieses materielle * Denken, ja: (TIEFE STIMME) „Isch mach' nur was für Schmotzo.“ Das, das aufzuheben en bisschen und wieder 'n bisschen eben halt die Ideale, die Werte 'n bisschen hochzuheben, ich glaube, das ist au' 'n bisschen Auftrag von, von Freiwilligen#*bereich. # (SCHWARZ 00:53:34-4)

INTERVIEWERIN: Aber bringen das die Freiwilligen schon mit, # wenn sie zu Ihnen kommen, diese Einstellung oder lernen sie die hier erst? Oder teils, tei// ähähäh, was, wie würden Sie das einschätzen? (00:53:46-6)

FRAU SCHWARZ: * Ich glaube, sie bringen's unbewusst mit. * Und dis wird * in der Gemeinschaft Thema. * So. (SCHWARZ 00:53:52-9)

INTERVIEWERIN: Untereinander, unter den Freiwilligen?

FRAU SCHWARZ: Unter'nander, ja. (SCHWARZ 00:53:55-7)

Werte und Werterhalt sind immer wieder Thema im Interview mit Frau Schwarz. Sie schildert an folgendem Beispiel den solidarischen Umgang, die Integration von Randgruppen, die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und gegenseitigem Respekt der Freiwilligen miteinander.

FRAU SCHWARZ: [...] Oder, äh, es gibt ganz viele so 'ne kleinen * Dinge einfach nur, oder eben och die Wertschätzung fürenander. Weil wir ham, in we// äh, bei den, äh, Freiwilligen trockene Alkoholiker. Die sin' fertig, sozusagen. Und, * äh, warum zum Beispiel, äh, sollen die nich' auch * freiwillig arbeiten? Das sin' die, die sozusagen schon das Unten erlebt ham und die wissen, wie schön das is#, dass 's 'n Helfersystem gibt, ne. Die bringen dann ihre Erfahrung mit und die Wertschätzung für'nander geht dann so weit, wenn wir unsere Freiwilligentreffen haben, es steht kein Alkohol aufm Tisch. Das is' die Respektierung vor der Persönlichkeit gegen'nander. (SCHWARZ 00:57:19-6)

Deutlich wird in allen Beispielen, dass die Gruppe der Freiwilligen eine eigene Bedeutung besitzt, als Gemeinschaft beeinflussend wirkt und

Ort des informellen Lernens, des „Wertaustauschs“ und der „Wertefestigung“ sowie der gegenseitigen sozialen Anerkennung ist.

FRAU SCHWARZ: Und, ähm *, dieser, dieser, dieser Wertanspruch der kommt dann schon. Aber * es wird sich nich' unter Wert verkauft. Das is' nämlich immer so'n Ding, ja? Also dieser * eigene * Wertanspruch, ne: „Ich bin jetz', ich helf den Ander'n, weil die Gesellschaft hat da 'ne Lücke, die schließ' ich jetzt. Aber, äh, ich muss mich halt eben dann in der, in der Arbeit mit Professionellen och nich' so abwerten lassen.“ Ne, also nich' unter Wert. Und, äh, es is' eigentlich ** wirklich schon so, dass man *, oder dass es ganz viele Gespräche, gesellschaftliche Sprä// also über gesellschaftliche Dinge gibt, * wo man dann * mitkriegt, dass, äh ja, so 'n, so 'n Wertaustausch stattgefunden hat, oder so 'ne Wertefestigung dann eben wenn schon einer da is', ne. Und dis find' ich au' schön. Also 's is' nich' so *, so, also, 'ssss hat manchma' hohen Anspruch. (SCHWARZ 00:55:23-7; Hervorhebung C.M.)

Gerade der letzte Satz („Also 's is' nich' so *, so, also, 'ssss hat manchma' hohen Anspruch“) zeugt davon, dass die Gemeinschaft der Freiwilligen untereinander und der große Effekt der kleinen Ereignisse, die im Sozialraum des Engagements stattfinden, (in seiner weitreichenden Bedeutung) ihrer Meinung nach nicht unterschätzt werden sollte. Auch Frau Gelb betont an vielen Stellen im Interview die Effekte, die das Engagement ihrer Freiwilligen hervorbringt. Sie beobachtet besonders Langzeitauswirkungen und Multiplikationseffekte des bürgerschaftlichen Engagements ehemaliger Freiwilliger. Frau Gelb stellt fest, dass die Freiwilligen durch eine Art Initiationserlebnis mit erfolgreichem Engagement motiviert werden, sich auch an anderen Stellen/Orten zu engagieren. Für ein Erfolgserlebnis im Engagement gehört für sie unbedingt die gemeinschaftliche Dimension der Gruppe der Freiwilligen, die hilft, das Gefühl der Ohnmacht zu überwinden.

FRAU GELB: Da drüber kriege ich dann mit, dass sie jetzt zwar woanders tätig sind, aber uns nicht vergessen haben und das offensichtlich auch so gut war, dass sie das gerne weiter tragen möchten. Aber letztendlich sind sie woanders gelandet. Aber es is', ja, es scheint, also ich denke, das is' och vielleicht so ne Auswirkung von den „Projekten“, dass die Leute merken, sie können was bewegen und es lohnt sich einfach auch, engagier// Engagement zu zeigen. (GELB 00:04:08-7)

INTERVIEWERIN: Und inwiefern „es lohnt sich“? 00:04:08-7

FRAU GELB: Weil man erlebt, dass man mit anderen Menschen etwas bewegen kann. Dass, wenn man mit anderen zusammen etwas tut, etwas passiert. Man fühlt sich so allein und so klein und hilflos, sondern ein gemeinsam durchgeführtes Projekt mit einem * Erfolgserlebnis am Ende, denke ich, ist für viele Leute

'nen Gefühl, dass es sich lohnt, (sich) woanders dann auch zu engagieren und etwas anzugehen und anzupacken und zu bewegen. Also so einmal diese, diese einmal gemachte Erfahrung, denke ich, ist **äh* ist vielleicht ganz äh spannend für die Leute - für den einen oder anderen. Es betrifft nicht jeden, mit Sicherheit. (GELB 00:05:10-2)

Auffällig ist bei diesen Interviewausschnitten die hohe Bedeutung, die der Dimension „Gemeinschaft der Freiwilligen“ zugesprochen wird. Frau Gelb und Frau Schwarz, sowie auch Frau Blau an anderer Stelle nennen beide Elemente des bürgerschaftlichen Engagements und setzen diese jeweils in einen direkten Zusammenhang mit den sozialen Beziehungen, die die Freiwilligen untereinander aufbauen.

Der Verweis auf die Communities of Practice ([Kapitel 3.3.3](#)) drängt sich hier auf, die Verbindung zwischen der Interaktion der Engagierten miteinander, ihrer Kommunikation und ihrem Zusammengehörigkeitsgefühl zur Art des Lernens innerhalb dieser Community of Practice wird sehr deutlich.

Auch wenn, wie weiter oben festgestellt, bürgerschaftliches Engagement bei den meisten Freiwilligenmangerinnen, wenn überhaupt, nur als Einbahnstraße in Richtung Gesellschaft gesehen wird, tauchen in den Interviews doch an einigen Stellen Stichworte und Ansichten auf, die sich mit dem Begriff der bürgerschaftlichen Kompetenz in Beziehung setzen lassen. Es muss allerdings betont werden, dass diese dann quasi als „Nebenprodukt“ gefasst werden, die im Engagement der Freiwilligen entstehen können. An keiner Stelle geht es aktiv darum, dass die Rolle des Freiwilligenmanagements dies aktiv fördern sollte.

6.6.5. Bewertung des Verständnisses von bürgerschaftlichem Engagement

Betrachtet man jegliche Tätigkeit, die Freiwillige in einer NPO ausüben, als bürgerschaftliches Engagement, dann ist es absolut legitim davon zu sprechen, dass Freiwilligenmanager_innen bürgerschaftliches Engagement fördern. Sie tun dies, indem sie den Freiwilligen, die sich engagieren und engagieren wollen einen Rahmen für ihre Tätigkeit anbieten und als verlässliche Ansprechpartner_innen zur Verfügung stehen. Freiwilligenmanager_innen können in Konfliktfällen eine vermittelnde Funktion zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen einnehmen und sind im Idealfall Fürsprecher für die Interessen und Anliegen der Freiwilligen

innerhalb der Nonprofit-Organisation und nach außen. Sie bemühen sich, allein schon im Interesse der sie finanzierenden Organisation, für ausreichend Nachwuchs zu sorgen und nutzen dazu die Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit sowie übergeordnete Portale wie Freiwilligenbörsen, um interessierte Personen zu einem Engagement in ihrer NPO anzuregen. Insofern gleicht die Stelle stark der Position von Personalmanager_innen in Unternehmen.

Versteht man jedoch den Begriff der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in einem engeren, qualifizierten Sinne, so fehlt zum einen die Förderung bürgerschaftlichen Handelns und bürgerschaftlicher Kompetenz innerhalb der Organisation in großen Teilen und zum anderen die gezielte Ansprache und Rekrutierung bisher noch nicht engagierter Personen(-gruppen). Orientiert an einem qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement, der die Förderung bürgerschaftlicher Kompetenzen einschliesst, kann daher bei einer Betrachtung der empirischen Ergebnisse nicht davon ausgegangen werden, dass das untersuchte Freiwilligenmanagement aktiv und bewusst ein solches bürgerschaftliches Engagement fördert.

Die Mehrzahl der befragten Freiwilligenmanagerinnen versteht bürgerschaftliches Engagement als abstrakte, gesellschaftlich positive Wirkung, die direkt aus den Handlungen der Freiwilligen entsteht oder sich indirekt ableiten lässt, wenn z.B. die Freiwilligen einen Schuppen reparieren oder eine Freizeitaktivität mit Klient_innen durchführen (Beispiel Braun). Dies könnte als „Gute-Tat“-Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement bezeichnet werden. Freiwillige werden hier von den Freiwilligenmanagerinnen in erster Linie als helfende, unterstützende Individuen wahrgenommen und wenig bis gar nicht in einem Gruppenzusammenhang mit anderen Freiwilligen beschrieben und gesehen. Dies erfüllt zumindest in Ansatzpunkten den Aspekt der Partizipation, den ich in [Kapitel 3.3.1](#) als Kernmerkmal eines qualifizierten Verständnisses von bürgerschaftlichem Engagement herausgearbeitet habe. Der Kompetenz-Aspekt findet keine Beachtung und die Unterstützung zur Entwicklung von Veränderungsprozessen mit Hilfe von Gestaltungskompetenzen bleibt unberücksichtigt und ist nicht in das BE-Verständnis integriert.

In der anderen Sichtweise, die hier eher in der Minderheit ist, verstehen die Freiwilligenmanagerinnen bürgerschaftliches Engagement als etwas, das Wirkung auf die einzelnen Engagierten entfaltet. Diese

steht in einem starken Zusammenhang mit Kommunikation in Gruppenprozessen und hilft – häufig durch Prozesse informellen Lernens – bürgerschaftliche Kompetenz(en) auszubilden und diese weiterzuentwickeln. Dementsprechend spielt die Gruppe der Freiwilligen, häufig als Ortsgruppe, AG oder regionale Untergliederung eine große Rolle in der NPO und diese Komponente der sozialen Interaktion wird von den Freiwilligenmanagerinnen auch wahrgenommen und in ihren Planungen berücksichtigt. Dabei liegt der Anspruch einer Auswirkung nicht nur auf „die Gesellschaft“ sondern auch auf die engagierten Freiwilligen selbst, und bezieht sich auf die Wechselwirkungen zwischen Aktivbürger_innen und Gesellschaft. Dies könnte als ein „aktivbürgerliches“ Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement bezeichnet werden. Damit ist zumindest teilweise der Kompetenz-Aspekt meiner Definition von bürgerschaftlichen Engagements angesprochen.

Ein Zusammenhang bei diesen beiden sehr unterschiedlichen Verständnissen von bürgerschaftlichem Engagement besteht in Bezug auf die Sicht auf Freiwillige als Individuen oder als Gruppenangehörige. Dem „gemeinschaftlich“ als charakteristischem Element des bürgerschaftlichen Engagements wird beim Gute-Tat-Verständnis (des bürgerschaftlichen Engagements) keine Bedeutung zugemessen. Das Engagement wird individualisiert und aus den Gruppenprozessen herausgelöst betrachtet und primär unter dem Aspekt der Hilfstätigkeit mit einer Fernwirkung auf die Gesellschaft wahrgenommen. Die Freiwilligenmanagerinnen mit einem aktivbürgerlichen Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement hingegen berücksichtigen und unterstützen die Gruppenprozesse, die in der Gemeinschaft der Engagierten stattfinden. In diesem Freiwilligenmanagement besitzt die Dimension „zusammen mit anderen“, die auch die Enquete-Kommission als konstituierend für bürgerschaftliches Engagement einschätzt, eine eigene Wirksamkeit und Legitimität.

Nun könnte aus der genaueren Betrachtung des Umfeldes und der Arbeitsbedingungen der Freiwilligenmanagerinnen geschlussfolgert werden, dass es zwei Arten von (Freiwilligenmanagement in) Nonprofit-Organisationen gibt. Große NPO mit vielen Hauptamtlichen und vielen Klient_innen sind unternehmensähnlich strukturiert und besitzen teilweise ein Dienstleistungsprofil. Für diese NPO bestände bürgerschaftliches Engagement in den Effekten der Handlungen der Freiwilligen für die „abstrakte“ Gesellschaft oder die konkreten Klient_innen. Die andere Gruppe von Nonprofit-Organisation hat keine

Klient_innen und wäre darüber hinaus charakterisierbar durch eine Ortsgruppenstruktur, Übersichtlichkeit und wenige Hauptamtliche im Verhältnis zu vielen Freiwilligen. In solchen Organisationen verstehen die Freiwilligenmanagerinnen bürgerschaftliches Engagement zusätzlich auch als etwas, das auf die engagierten Freiwilligen selbst wirkt und wirken soll.

Was einer solchen Zweiteilung jedoch im Wege steht, sind genau die Erkenntnisse, die aus den ungefragten BE-Definitionen bei Frau Gelb, Frau Blau und Frau Schwarz sichtbar sind und dieser einfachen Annahme direkt widersprechen. Beim Schwarzen Pünktchen gibt es genauso den Klient_innen-Bezug wie beim Punkt im Grünen und wie zum Teil beim Roten Punkt, den Grauen Tupfen, den Braun-Tupfen und dem Goldtupfen. Trotzdem nehmen in der Schilderung von Frau Schwarz die Auswirkungen, die das Engagement in einem bürgerschaftlichen Sinne auf die Freiwilligen hat, einen wesentlich größeren Stellenwert ein als die Effekte für die Klient_innen. Umgekehrt ist die Organisationsstruktur vom Roten Punkt und den Blauen Kreisen auf Freiwillige bezogen vergleichbar, die Freiwilligen organisieren sich bei beiden in Untergliederungen und bilden Gruppen, die im Organisationsgefüge eine ähnlich gewichtete Bedeutung haben. Trotzdem ist das Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement – folgt man der obigen Dichotomie – beim Roten Punkt äußerst klient_innenzentriert und helfend und bei den Blauen Kreisen entgegengesetzt komplett aktivbürgerlich geprägt. Hier lässt sich demnach keine mögliche Regelmäßigkeit aus dem Vorhandensein von Klient_innen – oder auch aus der Organisationsgröße oder Struktur – ableiten. Es wird jedoch deutlich, dass die Dimension der Gruppe, des gemeinschaftlichen Handelns, des zusammen ausgeübten Engagements oder auch weiter gefasst des Sozialraums im Freiwilligenmanagement als Dimension grundsätzlich vernachlässigt wird oder ihr zum Teil gar keine Bedeutung zugemessen wird.

Ächtung des Unprofessionellen

In diesem Kapitel habe ich hindernde und hemmende Auswirkungen der ökonomischen Handlungslogik und/oder des Freiwilligenmanagements auf bürgerschaftliches Engagement dargestellt. Es wurde sichtbar, dass Freiwilligenmanagement Managerialismus verbreitet und dadurch Effizienz und Rationalitätsprinzipien einen hohen Stellenwert

im Engagement bekommen, den sie vorher dort nicht hatten. Gleichzeitig rückt die Qualität der Engagierten und ihres Engagements in den Vordergrund und schafft eine Zweiklassengesellschaft der Freiwilligen. Zwei unterschiedliche Klassen von Freiwilligen entstehen in dem Sinne, als dass es qualifizierte und erwünschte sowie nicht ausreichend qualifizierte und daher nicht erwünschte Freiwillige gibt. Dieses sich durch Freiwilligenmanagement verbreitende Qualitäts-Paradigma erweist sich als problematisch für die Entfaltung und für die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement. Die Qualität der Engagierten und damit die prognostizierte Qualität des Engagements bestimmen sich im Freiwilligenmanagement weniger durch begleitende Maßnahmen **im** Engagement sondern durch eine möglichst umfassende Einschätzung und Beurteilung des möglichen „Wertes“ der Engagement-Interessierten für die NPO **vor** einer Aufnahme in den Kreis der aktiven Freiwilligen. Die Ökonomisierung, die einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements entgegensteht, da sie sich nicht an zivilgesellschaftlicher Handlungslogik orientieren kann, äußert sich darüber hinaus noch in weiteren Effekten. Hierzu zähle ich zum einen eine Auftragserfüllungslogik als Teil von Ökonomisierung, Expansion als Maxime und die Initialisierung von Rationalitätsmythen durch Freiwilligenmanagement sind ebenfalls Folgeerscheinungen einer Ökonomisierung in Nonprofit-Organisationen und erste Signale für eine Hybridisierung dieser Organisationsform. Indem die Qualität der freiwilligen Arbeit zur obersten Zielsetzung wird und Maßnahmen wie Selektion, Messbarkeit /Benchmarking sich ausbreiten, soll dies – wie bei McCurley und Lynch gezeigt (Kapitel [4.2.2](#)) – den Wettbewerb der Freiwilligen untereinander anfachen. Gerade Engagement war jedoch eine bisher wettbewerbsfreie Zone, in der sich die Freiwilligen auch einmal ausprobieren konnten und nicht perfekt und strebsam sein mussten. Besonders und reizvoll am Engagement ist gerade, dass es etwas anderes ist als ein Job. Zum Zweiten wird durch die Selektionsmethoden die Eintrittsstufe in ein Engagement voraussetzungsvoll, vorraussetzungshaft. Das Inkludierende des Engagements beginnt sich zu verlieren. Damit schwindet auch der Anspruch an eine Bürger-schaftlichkeit des Engagements, denn Bürger_in zu sein ist im Engage-ment nicht voraussetzungshaft.

Nicht nur kommt es zu mehr Wettbewerb zwischen den Freiwilligen um ein Engagement, auch im Engagement gibt es gezielte Methoden um auch „spielerische“ Weise den Wettbewerb zwischen den Freiwil-

ligen zu schüren. Diese Begleiterscheinungen einer umfassenden Ökonomisierung dringen in viele Bereiche des Engagements ein und kolonialisieren diese. Die umfassende Inwertsetzung des Engagements führt zu einer Ächtung des Unprofessionellen und zu einer Einschränkung von Selbstorganisation.

Hiermit wird deutlich, dass viele Faktoren in der Ausübung von Freiwilligenmanagement geeignet sind, bürgerschaftliches Engagement zu hemmen, zu behindern. Es gibt jedoch auch Chancen, die das Freiwilligenmanagement eröffnet, und Wege, mit denen es das bürgerschaftliche Engagement fördern kann und könnte. Wie diese aussehen können, zeige ich im nächsten Kapitel.

6.7. Diskussion der Ergebnisse

Wie lässt sich nun der Querschnitt der in den Interviews aufgetauchten Praktiken und Rationalitäten in Bezug auf Partizipation und Kompetenz bewerten?

6.7.1. Partizipation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich in einer Nonprofit-Organisation zu engagieren. Wenn die Freiwilligen die Möglichkeit haben, eigene Ideen und Projekte einzubringen und umzusetzen, ist dies für mich qualifiziertes bürgerschaftliches Engagement im Sinne meiner Definition. Diese definiert bürgerschaftliches Engagement als

politisch-soziales Handeln der zivilgesellschaftlichen Aktivbürgerinnen zur solidarischen und partizipativen Gestaltung des Gemeinwesens, welches auf gesellschaftlichen Einfluss zielt, auf Selbstorganisation von Bürgerinnen beruht und sich aus der bürgerschaftliche Kompetenz der Engagierten speist und diese fördert.

Bürgerschaftliches Engagement ist daher nur echt mit einem Anteil bürgerschaftlicher Partizipation. Wie in den 8 untersuchten Nonprofit-Organisationen sichtbar wurde, spielt Partizipation keine wesentliche Rolle im Verständnis der meisten Freiwilligenmanagerinnen. Weder

wird Partizipation als Teil von Engagementförderung gesehen, noch aktiv unterstützt (abgesehen von Blau und Gelb).

An verschiedenen Stellen tauchte in den Interviews eine Bezugnahme auf Partizipation auf. Auf die Frage nach den Rahmenbedingungen für erfolgreiche Engagementförderung antwortet Frau Gelb mit einer umfassenden Definition von Partizipationsangeboten:

FRAU GELB: Na das kommt natürlich immer auf die Zielgruppe drauf an. Also bei jungen Menschen ist das glaube einfach, dass man sie ernst nimmt, dass man ihnen zuhört, dass man ihnen Spielräume bietet, dass man *, dass man sie auf, dass man mit ihnen auf gleicher Augenhöhe redet und ihnen begegnet und ** dass man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten anbietet und * dass man sie einfach wahrnimmt als, als Individuum und sieht, sie leben so und sie leben in dieser Lebenssituation und ich probiere dann ihnen etwas anzubieten, was, was sie, was für sie PASST, was sie einfach so auch ausfüllen können dann * und dann ein Erfolgserlebnis am Ende habe, also nicht frustriert rausgehen, sondern tatsächlich auch was bewegt oder geschafft haben.
(GELB 00:22:04-1)

Besonders deutlich wurde, dass Frau Gelb die Freiwilligen so nimmt wie sie sind und je nach ihren Individuellen Fähigkeiten ihnen Räume eröffnet, sich zu beteiligen. Die Angebote von Frau Gelb sind begleitend und trotzdem wertschätzend und ohne ein hierarchisches Verhältnis zu markieren. Sie sind authentisch formulierte und ernstgemeinte Möglichkeiten an die Freiwilligen, sich in die eröffneten Spielräume einzubringen.

Sichtbar wurde, dass echte Partizipation, glaubwürdige Handlungsmöglichkeiten für politisch-soziales Handeln ein höchst motivierender Faktor für die Freiwilligen sind. Frau Gelb umschrieb dies mit „tatsächlich auch was bewegt oder geschafft haben“ und sprach damit gleich mehrere Punkte an.

- „tatsächlich“=Partizipation muss authentisch sein, keine Placebo-Partizipation
- „etwas bewegt“= Partizipation verändert das Gefüge
- „geschafft haben“= Erfolgserlebnisse und der Blick zurück auf das gemeinsam gestaltete Ergebnis motivieren und machen Lust auf mehr Partizipation
- wie lernen die Freiwilligen, Verantwortung zu übernehmen, wenn sie nur „ausführende Organe“ sind?
- gute Kommunikation bedingt gute Partizipation: eigenes Einbringen mit transparenter Kommunikation gegenüber Hauptamtli-

chen und anderen Freiwilligen ist eine Bringschuld der Engagierten - oder etwas, was sie in ihrem Engagement beigebracht kriegen sollten

- Partizipationsstrukturen

In den untersuchten NPO existieren unterschiedliche Möglichkeiten der Partizipation. Bei Schwarz und Grau wird beispielsweise eine Einteilung in „normale“ Freiwillige und „Mitglieder“ die sich in die Vereinsarbeit einbringen, deutlich. Hier scheinen unterschiedliche Arten von Partizipation für unterschiedliche Ehrenamtliche innerhalb einer NPO zu existieren. Innerhalb von Vereinsstrukturen können sich die Freiwilligen einbringen, die auch Mitglieder im Verein sind. Es existieren jedoch auch unterschiedliche Einteilungen in freiwillige Mitarbeiter und Helfer, in ehrenamtliche Mitglieder, in Fördermitglieder und in Honorar_innen und ehrenamtliche Vorstände. All diesen Personen stehen unterschiedliche Partizipationsmöglichkeiten zur Verfügung. Viel Partizipation ist für die Elite-Freiwilligen in den Gremien möglich, wenig für die, die Arbeit mit den Händen machen.⁶⁴

Bei den Braun-Tupfen gibt es ebenfalls die Unterscheidung in aktive Freiwillige und ehrenamtliche Mitglieder. Auf die Frage nach den Mitspracherechten der Freiwilligen erklärt Frau Braun, dass die aktiven Freiwilligen ohne Mitgliedsbeitrag zu zahlen Mitglied im Verein sein können. Damit soll ihr Einsatz noch einmal besonders wertgeschätzt werden. Nur ein geringer Teil der freiwillig Mitarbeitenden nimmt jedoch diese kostenlose Mitgliedschaft und damit auch Mitgestaltungsmöglichkeit war.

Es wird deutlich, dass es darüber hinaus noch viele Menschen gibt, die eine passive Fördermitgliedschaft für den Verein der Braun-Tupfen innehaben und einen ehrenamtlichen Vorstand, in dem nur Personen sitzen, die selbst nicht Freiwillige sind oder vorher waren.

FRAU BRAUN: Es gibt äh, also von der Struktur her werden wir heute auch vom ehren//, ehrenamtlichen Vorstand her * ähm äh geleitet, sage ich mal. Es gibt natürlich hauptamtliche Geschäftsführer[...]. Aber der Vorstand is' klassisch ehrenamtlich tätig. Genau. (BRAUN 00:32:14-3)

INTERVIEWERIN: Und ähm genau, und sind da auch aktive Freiwillige drin? Also Menschen, die auch hier schon ** # aktiv engagiert waren? # (00:32:22-9)

64. Analogien finden sich hier zu Parteien: Wahlplakateklebende und Amtsinhaber_innen sind ebenfalls mit sehr unterschiedlichen Mitgestaltungsmöglichkeiten ausgestattet.

FRAU BRAUN: # Ähhmmm # (BRAUN 00:32:22-8)

INTERVIEWERIN: Oder sind das eher * # passive # (00:32:25-9)

FRAU BRAUN: # Naja, 's is' # schon, es is' ähm * na sie, sie können ja nich' passiv sein, weil sie sich in # ihrer Rolle als Vorstand engagieren. # (BRAUN 00:32:29-5)

INTERVIEWERIN: #Weil Sie sich ja im Vorstand, Sie wissen aber, was ich meine, also die sich ... # (00:32:32-1)

FRAU BRAUN: Genau. Ähm, * ja es gibt komischerweise, also dass es Engagement genug sei, # sag ich mal, ne. # (BRAUN 00:32:39-6)

INTERVIEWERIN: Mhm, mhm. (00:32:52-8)

FRAU BRAUN: Also da gibt's schon auch Querverbindungen. Aber ich denke, * ähm, die Belastung in so'ner Vorstandstätigkeit ist doch so hoch, dass neben * vielen, vielen anderen Dingen kaum noch Zeit bleibt. (BRAUN 00:33:03-7)

INTERVIEWERIN: Das ist klar. Mir ging's darum, ob die vielleicht vorher schon * aktiv ... (00:33:06-9)

FRAU BRAUN: Ach so! (BRAUN 00:33:05-1)

INTERVIEWERIN: ... ähm ** (00:33:08-9)

FRAU BRAUN: Nein, das haben wir noch nich' so vorangetrieben (LACHT). (BRAUN 00:33:11-0)

An dieser Stelle wird sichtbar, dass Partizipation – gerade auch in den gegebenen Vereinsstrukturen – ebenfalls voraussetzungsvoll sein kann und eine Hürde für die Freiwilligen darstellen kann. Gerade deshalb bieten sich für Freiwilligenmanager_innen viele Möglichkeiten, auf die vorhandenen Mitwirkungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen.

Das Verständnis der NPO und der Freiwilligenmanager_innen von Partizipation ist entscheidend für die Eröffnung von Partizipationschancen. Partizipation bedeutet auch immer Machtverlust, Abgabe von Kontrolle und in der Konsequenz: Veränderung. In NPO, in denen „Einmischung“ erwünscht ist, findet sich auch eine Verankerung von politisch- sozialem Handeln und anwaltschaftlichem Handeln in der Organisationskultur. Einmischung führt zur Veränderung. Häufig wollen Freiwilligenmanager_innen und NPO jedoch den Status quo aufrechterhalten. Dies kann zum Beispiel mit Argumenten wie „Qualitätsmanagement“ begründet werden. Auch kann es sein, dass die Hauptamtlichen oder der ehrenamtliche Vorstand selber die Richtung bestimmen wollen, in die sich die NPO verändert („Organisationsentwicklung“).

Partizipation besitzt im Konzept des Freiwilligenmanagements keinen eigenen Stellenwert. In der Untersuchung wurde sichtbar, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, denjenigen Freiwilligen, die sich gestaltend in die Belange einbringen wollen, mit Vorsicht oder gar mit Abwehr entgegengetreten wird. Einige Freiwilligenmanagerinnen verstehen sich sogar eher als Wächterinnen, die aufpassen, dass keine Freiwilligen sich in der NPO engagieren, die zuviel selbst gestalten wollen.

Zusammenfassend kann ich dementsprechend sagen, dass NPO, die einer ökonomischen Handlungslogik folgen, in der es möglichst reibungslose Abläufe, planbare Handlungen der Freiwilligen, eine möglichst stetige und statische Aussenwirkung sowie gleichbleibende Qualität geben soll, sich schwer tun mit einer unberechenbaren Partizipation. Unberechenbar wäre Partizipation, die nach der Partizipationsleiter für Freiwillige (Kapitel [3.3.1](#)) die folgenden Stufen der bürgerschaftlichen Partizipation umfasst:

- Selbstverwaltung
- Selbstbestimmung
- Entscheidungsmacht
- Delegation
- Mitbestimmung
- Mitwirkung

Die untersuchten NPO sind sich ihrer Verantwortung, die Freiwilligen partizipieren lassen bewusst. Sie haben drei verschiedene Strategien entwickelt, um die Freiwilligen zu beteiligen.

Gelbe und Blaue Kreise lassen die Freiwilligen soviel selbst bestimmen wie möglich. Die Freiwilligenmanagerinnen sehen sich als Ermöglicherinnen und Dienstleisterinnen für die Freiwilligen. Die Freiwilligen partizipieren in unterschiedlichen Situationen in Abstufungen zwischen Delegation und Selbstverwaltung. Die „Einmischung“ der Freiwilligen bereichert die NPO, ist erwünscht und erwartet. Sie wird durch die Freiwilligenmanagerinnen gefördert und eingefordert. Das Freiwilligenmanagement hat in diesem Sinne eine Wächterfunktion für Partizipationsprozesse, betreut Chancengleichheit bei der Partizipation und fördert und ermöglicht so das bürgerschaftliche Engagement.

Die zweite Strategie ist, dass die Einmischung der Freiwilligen in institutionellen Abläufen in Ordnung, ansonsten aber unerwünscht ist.

Das heißt, es gibt für Partizipationswünsche von Freiwilligen, die über institutionalisierte und formalisierte Möglichkeiten wie gewählte Beiräte oder die Wahl und Entlastung des Vereinsvorstandes hinausreichen, keine klaren Verfahrenskriterien. Solcherlei Partizipationsversuche von Freiwilligen werden teilweise akzeptiert, in Teilen aber auch abgewehrt.

In der dritten Strategie, die vor allen Dingen bei der Rekrutierung deutlich wurde, ist die Partizipation der Freiwilligen eine unerwünschte Einmischung, die als störend empfunden wird und grundsätzlich abgelehnt wird. Partizipation (im Sinne meiner Einstufung innerhalb der Stufen bürgerschaftlicher Partizipation) kommt nicht vor. Es existieren aber Vorstufen von Partizipation wie Einbeziehung, Anhörung, Information und Teilhabe.

6.7.2. Kompetenz

Zwar unterstreichen die Freiwilligenmanagerinnen immer wieder, dass sie sich als Ansprechpartnerinnen für alle Belange der Freiwilligen verstehen und erreichen wollen, dass die Freiwilligen sich „wohl fühlen“ (Bsp. Grün). Das Ziel der bewussten Förderung bürgerschaftlichen Engagements – gar verbunden mit einer gezielten Persönlichkeitsentwicklung der Engagierten im Sinne einer Ermöglichung oder Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz – ist jedoch keine zentrale Absicht des Freiwilligenmanagements der untersuchten NPO.

Nur in zwei NPO tauchten Elemente davon auf. In einer der NPO verstand die Freiwilligenmanagerin sich als Dienstleisterin für die Freiwilligen und sah ihre Aufgabe in der Unterstützung der Freiwilligen in Finanzdingen, organisatorischen Fragen und als Entlastung von ungeliebten oder lästigen oder komplizierten Aufgaben. In ihrem Verständnis dient die NPO den Interessen der Freiwilligen damit diese sich ganz (besser) ihren Ideen und ihrem sozialen Austausch widmen können. Dies ist zwar nicht als geplante/gesteuerte Kompetenzentwicklung zu interpretieren, aber möglicherweise entstehen gerade dadurch Spielräume für die Selbstorganisation bürgerschaftliches Engagement und die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz (durch die ermöglichte Selbstorganisation)? Auch in der zweiten NPO, in der das Freiwilligenmanagement nicht ausschliesslich ökonomischen Organisationsinteressen folgte war, sah sich die Freiwilligenmanagerin

gewissermaßen als Zuarbeiterin oder Ermöglicherin des Engagements der Freiwilligen. Die Analyse von Reiser (2011), die ich in Kapitel 3.3.3 aufgegriffen habe, bestätigt sich damit fast vollumfänglich.

Bürgerschaftliche Kompetenz ist – wie meine Analyse in Kapitel 3 zeigt – Effekt und Ergebnis von Bürgerschaftlichem Engagement. Für Freiwilligenmanagerinnen wäre dies ein womöglich leichter zu fassender Begriff als bürgerschaftliches Engagement mit seiner breiten und diffusen Spannweite. In den Interviews tauchen Komponenten von bürgerschaftlicher Kompetenz oder die Intention der Vermittlung von Kompetenz kaum auf. Bislang ist die Vermittlung Bürgerschaftlicher Kompetenz kein anerkanntes Ziel von Freiwilligenmanagement. Die Möglichkeiten, Vermittlungshilfen für bürgerschaftliche Kompetenz in den NPO zu installieren, sind jedoch gegeben und könnten mit einer Sensibilität für Bürgerschaftliche Kompetenz geschaffen werden. Hierbei kommt größte Bedeutung der Sicht auf Freiwillige und der Betrachtung von Partizipation durch die Freiwilligenmanagerinnen zu. Die Haltung auf diese beiden Elemente wird dabei entscheidend durch die herrschende Organisationskultur beeinflusst.

Kompetente Freiwillige sind im Sinne der Qualitätssicherung und des qualitativ hochwertigen Engagements ein Wunsch aller Nonprofit-Organisationen. In In Kapitel 3 habe ich dargestellt, wie sich Kompetenzen, die als bürgerschaftliche Kompetenzen definiert (bezeichnet) werden können im Engagement entwickeln, bzw. in einer Wechselwirkung mit bürgerschaftlichem Engagement stehen und dieses konstituieren. Begreift man, wie in Kapitel 3.2.4 ausführlich hergeleitet, die die (zu entwickelnde) bürgerschaftliche Kompetenz der Freiwilligen als ein Cluster aus unterschiedlichen Kompetenzwolken, die einander ergänzen, dann handelt es sich, wie in [Abb. 8](#) auf S. 102 zu erkennen, um Wissen, Fähigkeiten, Kenntnisse sowie soziale Fähigkeiten und Einstellungen wie ethisch-moralische, demokratisch-politikrelevante und die empathisch-prosozialen Kompetenzen des Individuums. Diese Kompetenzen sind nicht nur für die Zivilgesellschaft „nützlich“, sondern ebenso für die jeweilige Nonprofit-Organisation von Bedeutung.

Vermittlung und Erwerb von bürgerschaftlicher Kompetenz muss immer im Sinne von Empowerment verstanden werden, dies gilt besonders angesichts der Vielfalt der Handlungskontexte, die sich den Freiwilligen innerhalb der Nonprofit-Organisationen öffnen. Ein universeller Katalog oder 10-Punkte-Plan zur Implementierung bürger-

schaftlicher Kompetenzen in Nonprofit-Organisationen ist daher nicht formulierbar, es gibt jedoch die folgenden vier konkreten Vermittlungshilfen, an denen sich eine NPO und vor allen Dingen das dortige Freiwilligenmanagement orientieren können:

- Ernstgemeinte Partizipationsmöglichkeiten zur Verfügung stellen
- Selbstverantwortung ermöglichen
- Reflexionsmöglichkeiten anbieten
- Spielräume schaffen

Den Nonprofit-Organisationen wird die Rolle von Ausbildungsinstitutionen zugesprochen – wobei wir wieder bei der Funktion von NPO als „Schulen der Demokratie“ wären. Deren eigenes Interesse gilt jedoch stärker den beruflichen Handlungskompetenzen der Freiwilligen als Demokratie- und oder Partizipationskompetenz. Jähnert (2010) fasst dieses Missverhältnis der Interessenlagen folgendermaßen zusammen:

Trotz der genuinen Aufgabe gemeinnütziger Organisationen das freiwillige Engagement zu fördern, konzentrieren sich NPO als professionelle Dienstleister mehr und mehr auf Effizienz- und Effektivitätsziele, die die echte Partizipation weitgehend verunmöglichen. Viel eher brauchen diese Dienstleistungsbetriebe helfenden Hände — am besten von gut gebildeten, selbst und ständig engagierten Ehrenamtlichen — die, wenn nötig, ohne Reibungsverluste im Betriebsablauf ausgetauscht werden können. (Jähnert 2010)

Die „ökonomische Nützlichkeit“ (Reiser 2011) des Engagements verdrängt die Zielformulierung des zivilgesellschaftlichen Mehrwert. Auch für die Engagierten selbst rückt mehr und mehr die Möglichkeit sich durch freiwilliges Engagement für Jobs zu qualifizieren und es als „Sprungbrett in eine berufliche Tätigkeit“ (Freiwilligensurvey 2009: 24) nutzen zu können, in den Fokus. Anerkanntermaßen können durch freiwillige Tätigkeiten in Vereinen Wissensbestände und Kompetenzen erworben werden könnten, die einen individuellen Bildungsfaktor der Engagierten darstellen (vgl. Hansen 2008: 37). Dieser individuelle Bildungsfaktor weise insofern einen doppelten Nutzen auf, als dass die erworbenen Kompetenzen sowohl innerhalb der freiwilligen Tätigkeit als auch in anderen Kontexten wie der Berufsarbeit Anwendung finden könnten (Deutscher Bundestag 2002: 280).

Kompetenzen und Kompetenzerwartungen an bürgerschaftliches Engagement in Nonprofit-Organisationen können damit in drei Bereiche aufgefächert werden. Zum einen die von den freiwillig Engagierten gewünschte Methodenkompetenz, die von den NPO gewünschte berufliche Handlungskompetenz und die von der Politik gewünschte demokratische oder auch bürgerschaftliche Kompetenz (vgl. dazu Kapitel [2.2.4.](#)).

6.8. Zusammenfassung der Auswertung

Ziel dieses Kapitels war die Frage: Was passiert, wenn Freiwilligenmanagement und bürgerschaftliches Engagement in der Praxis in NPO aufeinandertreffen? Das Fazit der Theoriediskussion war eindeutig: In seiner bisher diskutierten Form ist Freiwilligenmanagement nicht dazu angelegt, bürgerschaftliches Engagement tatsächlich zu fördern. Vielmehr handelt es sich bei der oft behaupteten Synergie, die es zwischen beidem geben soll, eher um einen Formelkompromiss. Wenn man bürgerschaftliches Engagement qualifiziert definiert, und dabei den Anspruch von Partizipation und Kompetenzentwicklung im Blick hat, hat Freiwilligenmanagement wenig dazu beizutragen. Um es kurz zu machen: Dieser Eindruck hat sich in der empirischen Analyse von Freiwilligenmanagement in 8 NPO deutlich bestätigt.

Freiwilligenmanagement orientiert sich in der Praxis allein an quantitativen Indikatoren – im wesentlichen an einer Zahl: Dem Zugewinn oder Verlust von freiwilliger Arbeit. Dies kann nur dann dem bürgerschaftlichen Engagement dienen, wenn man es so weit definiert, dass jede freiwillige Tätigkeit in einer NPO darunter fällt. Tatsächlich findet sich dieses Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement im Löwenanteil der untersuchten Organisationen. Kompetenz und Partizipation, das Leitbild einer aktiven Bürgerin, oder gar die Gestaltungs-Wirkung in Gesellschaft oder Politik hinein, scheinen keine Rolle zu spielen.

Gleichzeitig installiert Freiwilligenmanagement ein umfassendes System der Selektion von „passenden“ Freiwilligen. Unter anderem kommen „Einstellungsgespräche“ und Schulungen zum Einsatz, um solche Freiwillige auszusieben, die nicht in die Organisation passen. Bemerkenswert ist aber, dass statt einem ausgearbeiteten Kriterienkata-

log häufig nach „Bauchgefühl“ entschieden wird. Selbst wenn durch Freiwilligenmanagement bürgerschaftliches Engagement in welchem Sinne auch immer entsteht, dann nur im Rahmen einer sozialen Selektion, die die Mittelschichtsproblematik in NPO keineswegs zu beheben vermag – oder auch nur interessiert daran wäre, das zu tun. Damit kann kaum von partizipativem Anspruch gesprochen werden. Aber auch der Kompetenzaspekt gerät unter die Räder einer solchen rein ökonomischen Handlungslogik, wenn Kompetenz zur Voraussetzung, nicht aber zum Ergebnis oder Beiprodukt von Engagement gemacht wird.

Positiv hervorzuheben ist die institutionalisierte Ansprechbarkeit, die im Rahmen von Freiwilligenmanagement in NPO Einzug erhält. So bekommen Freiwillige eine Lobby in der Organisation, die sich für ihre Interessen einsetzt, und sie zu Beginn und während des Engagements begleiten kann. Gleichzeitig, und hier wird die Schattenseite einer solchen Institutionalisierung sichtbar, befinden sich Freiwilligenmangerinnen in einem fortwährenden Loyalitätskonflikt, weil sie zuallererst der Organisation, ihrer Zielvereinbarung und damit dem reibungslosen Ablauf der Freiwilligenarbeit verpflichtet sind. Dies wird z.B. im Konfliktmanagement deutlich, welches viele Freiwilligenmangerinnen zu leisten haben. Hier wird die Quelle des Konfliktes meist auf Seiten der Freiwilligen verortet, die schlicht nicht in die Organisation passt.

Freiwilligenmanagement ist eng mit dem Anspruch verbunden, die Arbeit der Freiwilligen zu kontrollieren. Dies zeigt sich auch in der Praxis der NPO. Freiwillige werden in Verträgen zu verbindlichem und planbarem Verhalten verpflichtet, und im Rahmen eines Personalmanagements verwaltet. Der Eigensinn des Engagements, die Notwendigkeit von Spielräumen, die Möglichkeit des Ausprobierens oder der Anspruch der Freiwilligen, an Entscheidungen zu partizipieren bzw. gar selbstorganisiert und -verantwortlich zu handeln, wird dabei ausgeblendet.

Abschließend wird in den Interviews eine starke Ökonomisierung des Engagements sichtbar. Freiwillige werden als Ressource betrachtet, ihr Engagement als „Zeitspende“ statistisch erfasst, ihre (Dienst-)Leistung monetär bewertet. Im Zuge dessen erhält auch der Managerialismus verstärkt Einfluss auf die Arbeit in NPO und begründet ein stark hierarchisches Verhältnis: Während die Freiwilligenmangerin aktiv handelt,

wird die freiwillig Engagierte zum Objekt von Management-Techniken. Dass dies dem Anspruch der Partizipation entgegenläuft, muss nicht extra herausgearbeitet werden.

Unter dem Strich fügt sich dies in das Bild von bürgerschaftlichem Engagement ein, das in den Interviews zu Tage getreten ist; das Bild von einem bürgerschaftlichen Engagement „light“: Hier sagt schon die Menge an Freiwilligen etwas über die Qualität des bürgerschaftlichen Engagements aus. Hier wird im besten Fall nach dem Nutzen des Engagements auf die Gesellschaft geschaut, nicht aber für die Engagierten. Hier wird selten der politische Charakter von Engagement deutlich. Und nie steht hier ein Verständnis von gesellschaftlicher und politischer Einmischung im Vordergrund, in dem bürgerschaftliche Kompetenz und Partizipation an Entscheidungsprozessen eine Rolle spielt.

Es muss aber abschließend auch betont werden, dass das Fazit nicht umfassend negativ ausfällt. Durch die verschiedenen Bereiche der ökonomischen Handlungslogik des Freiwilligenmanagement hindurch haben sich Ansatzpunkte gezeigt, wie Freiwilligenmanagement für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements genutzt werden könnte:

- die Funktion der institutionalisierten Ansprechperson;
- die Konfliktbearbeitung durch die neutrale Position der Freiwilligenmanagerin;
- die Installation von zuverlässiger Begleitung im Engagement;
- die Etablierung einer Kultur der Anerkennung;
- das anwaltschaftliche Handeln und die Lobbyarbeit für die Freiwilligen und ihr bürgerschaftliches Engagementförderung;
- eine inklusive Engagementförderung;
- das Verständnis von Lernräumen und die Begleitung der Herausbildung von bürgerschaftlichen Kompetenzen und Gestaltungskompetenz;
- die Betonung der Erfahrung von Gemeinschaft, in der demokratische Werte vermittelt werden und sich „soziales Kapital“ herausbildet;
- die Sicht auf Engagement als soziale Erfahrung und soziales Lernfeld im Sinne der Communities of Practice;
- die Einsicht, dass man Freiwilligen Spielräume lassen muss, in denen sie sich ausprobieren können;

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und zeigt doch schon, dass Freiwilligenmanagement ein breites Repertoire an Möglichkeiten hat, das Bürgerschaftliche am bürgerschaftlichen Engagement zu stärken.

Wenn Freiwilligenmanagement die Erkenntnis, dass bürgerschaftliches Engagement einen politischen und sozialen Anspruch besitzt, und seinen Blickwinkel um diesen qualifizierten Begriff des bürgerschaftlichen Engagements erweitert, kann es mit den vorhandenen Methoden auch die Qualität eines solchen wirklich bürgerschaftlichen Engagements sicherstellen. In diesem Sinne kann es zu einer Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement beitragen, die allerdings in der Organisationskultur verankert sein muss. All diese Punkte zeigen, dass die Möglichkeit besteht, Freiwilligenmanagement zu einem Instrument für bürgerschaftliches Engagement zu entwickeln. Dies ist der Kern des folgenden und abschließenden Kapitels.

Umbrüche im Engagementbereich sind kein ganz neues Phänomen. In der Geschichte von Ehrenamt, Engagement und freiwilliger Tätigkeit in den letzten 200 Jahren in Deutschland gab es immer schon zueinander in Widerspruch stehende Leitbilder und Handlungslogiken. Vielfältige neue Entwicklungen nahmen (und nehmen) Einfluss auf die Menschen und so natürlich auch auf Ehrenamt, freiwillige Arbeit und die Motive der Tätigen. Ebenso sind auch die Erwartungen und Ziele, die Politik oder NPO mit Ehrenamt/Engagement verbunden haben, immer wieder von den jeweiligen aktuellen Sachzwängen bestimmt gewesen.

7.1. Zusammenfassung

Meine Arbeit hatte zu Beginn das Ziel formuliert, zu untersuchen, ob die neue Praxis des Freiwilligenmanagements geeignet ist, bürgerschaftliches Engagement zu fördern. In meinem Theorieteil habe ich mich dazu nacheinander mit den Nonprofit-Organisationen, dem bürgerschaftlichen Engagement und dem Freiwilligenmanagement beschäftigt und eine Teilantwort auf diese Frage in den diesen Praktiken zugrundeliegenden Konzepten gesucht. Besonderes Augenmerk habe ich dabei auf Konflikte zwischen der Theorie des Freiwilligenmanagements mit dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements gelegt. Die NPO sind in jüngerer Zeit vier großen Veränderungslinien ausgesetzt. Diese skizziere ich als den Wandel ihrer Ressourcenbasis, die Veränderungen der Motivationen der Freiwilligen, den Wettbewerb zwischen NPO und die veränderten Ansprüche, die von Politik & Gesellschaft an diese Vereine, Verbände und anderen Freiwilligenorganisationen herangetragen werden. Die NPO reagieren darauf, indem sie einerseits versuchen, diesen Anforderungen mit dem Leitbild

des bürgerschaftlichen Engagements gerecht zu werden, gleichzeitig aber den Einsatz von Freiwilligenmanagement forcieren, der effizienteren Umgang mit knapper werdenden Ressourcen verspricht. Unter dem Stichwort „politische Unternehmen“ kommt es hier zu hybriden Organisationsformen. So finden sich mehr und mehr Organisationen, die sich in der Zivilgesellschaft verorten oder zumindest dieser zugeordnet werden, aber weitgehend nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten funktionieren.

Diese unterschiedlichen Strategien prägen sich in Nonprofit-Organisationen in Form von Handlungslogiken aus. Unter Rückgriff auf die „Diskurse des Organisierens“ (Maier/Meyer 2009 angelehnt an Boltanski/Thévenot 2006) und die individuelle Identität von NPO arbeite ich sechs für diese Organisationsform typische Handlungslogiken heraus. Dadurch wird der Blick auf NPO wesentlich facettenreicher, als nur ein ökonomisches oder nicht-ökonomisches Verständnis zu verfolgen. Diese sechs Logiken verdichte ich in 3 große Meta-Logiken, die die Grundlage für die theoretische Diskussion und die empirische Analyse liefern: Eigenlogik, zivilgesellschaftliche Logik und ökonomische Logik.

Wie verhält sich diese Erkenntnis über den Wandel der NPO und die Verfolgung unterschiedlicher Handlungslogiken nun in Bezug auf den Anspruch, bürgerschaftliches Engagement mittels Freiwilligenmanagement fördern zu wollen (wie dies viele NPO propagieren)? In Kapitel 3 arbeite ich zunächst heraus, dass bürgerschaftliches Engagement meist in einem weiten Verständnis als Oberbegriff für alle Tätigkeiten genutzt wird, die freiwillig, gemeinwohlorientiert, gemeinschaftlich, unentgeltlich und öffentlich ausgeübt werden. Nach meinem Verständnis wird dies dem besonderen Anspruch des bürgerschaftlichen nicht gerecht, weil sehr starke Erwartungen an bürgerschaftliches Engagement gerichtet werden, die sich auf demokratische, partizipative und inklusive Veränderungsprozesse in der Bürgergesellschaft beziehen. Ich operiere daher mit einem anspruchsvolleren qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement, der sich von einem reinen Oberbegriff für Engagement abhebt.

Durch die Bezugnahme auf Partizipation und Kompetenz wird klar, welche Anforderungen sich durch einen solchen qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement für Nonprofit-Organisationen und das in ihnen agierende Freiwilligenmanagement ergeben. Ich entwerfe eine Partizipationsleiter für Freiwillige. Darin drücken sich unterschied-

liche Stufen bürgerschaftlicher Partizipation für Freiwillige in Nonprofit-Organisationen aus. In dem die unterschiedlichen Abstufungen konkret ausbuchstabiert werden, steht für Nonprofit-Organisationen und Freiwillige ein Instrument zur Verfügung, welches es ihnen erlaubt, die ausgeübte Partizipation selbst einzuordnen. Freiwillige und Freiwilligenmanager_innen können damit einschätzen, ob das Engagement der Freiwilligen in einer Vorstufe von Partizipation stattfindet oder reale Partizipationsmöglichkeiten in der Spannweite von Mitwirkung über Delegation bis Selbstverwaltung im Sinne von echten Entscheidungsbefugnissen, Verantwortung und Zuständigkeit beinhaltet.

Weiterhin identifiziere ich NPO als „Ballungsräume demokratischer Kompetenz“ und erarbeite ein Modell bürgerschaftlicher Kompetenz inklusive darauf bezogener Vermittlungshilfen. Bürgerschaftliche Kompetenz, wie ich sie hier skizziere, beinhaltet ein Cluster aus vier Kompetenzbereichen: gemeinschaftliche Kompetenz, Partizipationskompetenz, solidarische Kompetenz und personale Kompetenz für Bürgerschaftlichkeit. Diese Kompetenzen bilden sich größtenteils durch informelle Lernprozesse heraus, sie können nicht einfach so gelehrt werden. In diesem Sinne benötigt bürgerschaftliche Kompetenz gemeinschaftliches Lernen durch Verantwortungsübernahme, wie sie sich in den Konzepten von Schnetz (1993) oder Wenger (2006) ausbuchstabieren. Deutlich wird, dass das Cluster bürgerschaftliche Kompetenz sich erheblich von beruflich verwertbaren und im Berufsleben anrechenbaren Kompetenzen unterscheidet. Das Soziale im Sinne einer Interdependenz des engagierten Individuums erhält eine starke eigene Gewichtung.

Die Aspekte Kompetenz und Partizipation setze ich in eine Beziehung zum Leitbild der Aktivbürger_innen und stelle dar, warum dieses anspruchsvolle Leitbild die adäquate Adressierung der Akteure im bürgerschaftlichen Engagement darstellt. Anders als im Bereich der schulischen politischen Bildung kann im bürgerschaftlichen Engagement voraussetzungsvoller agiert werden. Die Bürger_innen sind hier bereits durch vielfältige Erfahrungskontexte geprägt und außerdem erwachsen. Ihnen kann ein höheres Maß an bürgerschaftlicher Kompetenz zugetraut und abgefordert werden.

Freiwilligenmanagement als Manifestation der ökonomischen Handlungslogik wird in Kapitel 4 vorgestellt und diskutiert. Zuerst befasse ich mich mit den Effekten der ökonomischen Handlungslogik – dem

Primat von Professionalität, Effizienz und Effektivität, den Inwertsetzungsprozessen und dem Managerialismus. Dabei wird deutlich, dass sich die zwischenmenschlichen Beziehungen in Nonprofit-Organisationen im Lichte der ökonomischen Handlungslogik verändern und Freiwillige den Status einer Ressource erhalten. Daraufhin wende ich mich den theoretischen Implikationen des Modells nach den Erfindern des Essential Volunteer Managements McCurley und Lynch (1998) zu. Hierbei stelle ich heraus, dass Freiwilligenmanagement als Zielsetzung die Etablierung von Kontrollmechanismen, Wettbewerbselementen sowie Managementmethoden der scheinbaren Selbstbestimmtheit (Empowerment, Partizipation, Autonomie) verfolgt. In der ökonomischen Handlungslogik ist nachvollziehbar begründet, warum Freiwilligenmanagement in NPO eingeführt werden muss. Ich zeichne die Rezeption in Deutschland nach und stelle die einzelnen Phasen des Freiwilligenmanagement-Prozessmodells vor. Hier arbeite ich übergreifend folgende Kerne des Freiwilligenmanagements heraus: Qualitätssicherung, Wettbewerbskomponenten, Passivität der Freiwilligen und die Inwertsetzung der freiwilligen Arbeit.

Nachdem ich die Prozesse und zentralen Elemente von Freiwilligenmanagement herausgearbeitet habe, stelle ich Freiwilligenmanagement und bürgerschaftliches Engagement einander gegenüber. Auf Basis der theoretischen Analyse prüfe ich nun die Vereinbarkeit der beiden Konzepte, die ich als Ausprägungen einmal der ökonomischen und einmal der zivilgesellschaftlichen Handlungslogiken verstehe.

Wie kann es aber zu einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch das Instrument Freiwilligenmanagement kommen, wenn diese beiden in völlig unterschiedlichen Handlungslogiken begründet sind und unterschiedliche Zielsetzungen und Menschenbilder formulieren? Es zeigt sich – besonders deutlich an vier Kritikfeldern – dass Freiwilligenmanagement in der gegenwärtigen Orientierung und theoretischen Ausgestaltung nicht geeignet ist, um bürgerschaftliches Engagement in einem qualifizierten Verständnis zu fördern. Ich zeige, dass Freiwilligenmanagement Partizipation als nachfragebasiertes Konzept versteht. Wenn Partizipation von den Freiwilligen nicht nachgefragt wird, gibt es keinen Bedarf, Partizipation auszuüben. Partizipative Elemente werden arbeitsorganisatorischen Abläufen untergeordnet. Theoretisches Freiwilligenmanagement – angewendet auf die von mir erarbeiteten Stufen bürgerschaftlicher Partizipation (“Partizipationsleiter“) – verortet die Freiwilligen in den Vorstufen von

Partizipation. Es ist daher nicht im Stande, den Aspekt der partizipativen Gestaltung durch Freiwillige aktiv zu unterstützen und müsste erst dahingehend umgestaltet werden.

Am Kritikfeld Kontrolle, Supervision und Autonomie arbeite ich heraus, dass aus der Perspektive einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements das Freiwilligenmanagement in der Theorie als ungeeignet betrachtet werden muss, da es nicht auf die Ermöglichung von Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit abzielt. Freiwilligenmanagement ist stattdessen eine Technik, die Kontrolle über alle Tätigkeiten der Freiwilligen behalten will. Es dämpft insofern die Eigeninitiative von Aktivbürger_innen und schränkt die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz ein. Die Freiwilligen und ihr Engagement müssen in der Theorie zuvorderst planbar und vorhersehbar sein und bleiben. Dazu soll die Letztkontrolle und die Entscheidungshoheit über die Tätigkeiten bei der Freiwilligenmanager_in liegen. Die engagierten Freiwilligen werden als Fehlerquelle und mögliche fehlerhafte Ressource betrachtet. In der Gegenüberstellung sieht bürgerschaftliches Engagement die mündige Aktivbürger_in als Zielperspektive und arbeitet darauf hin, die bürgerschaftlich Engagierten zu Letzt- und Mitverantwortlichen heranzubilden, die sich auf Selbstorganisation verstehen. bürgerschaftliches Engagement sieht dabei die Nonprofit-Organisationen als Ermöglichungsstrukturen und Lernfelder zum Ausprobieren eigener Gestaltungsvorstellungen der Aktivbürger_innen.

Ein (solch) hohes Maß an Gestaltungsautonomie widerspricht der Zielsetzung von Freiwilligenmanagement und Nonprofit-Organisationen nach der ökonomischen Handlungslogik, wie am dritten Kritikfeld deutlich wird. Dieses umfasst eine explizite Orientierung an Effizienz und Effektivität und ist auf Ergebnisse hin orientiert. Dadurch sind unvorhergesehene Ereignisse, wie sie durch das Einüben von Partizipation und die Abgabe von echten (Mit-)Entscheidungsbefugnissen an Freiwillige entstehen, unerwünscht. Auch im Hinblick auf den Erwerb von Kompetenzen oder gar von bürgerschaftlicher Kompetenz widerspricht Freiwilligenmanagement der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik. In der ökonomischen Handlungslogik ist das Ziel, dass die NPO bereits kompetente Freiwillige (hier geht es allerdings um berufliche Handlungskompetenz) rekrutiert. Dies wird als Qualitätssicherung bezeichnet und ist nach der ökonomischen Handlungslogik gegenüber einem „Lernen im Engagement“ zu bevorzugen. Die Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz ist für Freiwilligenmanagement nach dieser

Logik nicht von Bedeutung. Darüber hinaus trübt sich im Sinne der ökonomischen Handlungslogik auch das qualitative Ergebnis der Leistung der Freiwilligen, wenn diese selbst bestimmen können, was sie tun.

Das vierte Kritikfeld beschäftigt sich mit der Umdeutung von Begriffen, die vormals einen emanzipativen Anspruch transportierten. Am Beispiel von Empowerment zeige ich im Detail wie dieser Begriff in der Management-Lehre uminterpretiert und seines bürgerschaftlich relevanten Bedeutungsgehaltes entblösst wurde. Die Umwidmung der Begriffe Partizipation und Autonomie erfolgte analog. Zusammen führt dies zu einer Verwischung der Grenze zwischen Arbeit und Engagement.

Vor allem aufgrund dieser vier Kritikfelder ist schon die theoretische Anlage des Freiwilligenmanagement gegenwärtig nicht zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements geeignet. Freiwilligenmanagement orientiert sich stattdessen vorrangig an der ökonomischen Handlungslogik und zielt auf eine effiziente Nutzung der Ressource freiwillige Arbeit.

Anliegen meiner Arbeit war – sollte sich abzeichnen, dass Freiwilligenmanagement in der derzeitigen Ausgestaltung nicht zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement geeignet ist – eine Verwirklichung der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch das Instrument Freiwilligenmanagement darzustellen. Deswegen orientiert sich die Prüfung der Vereinbarkeit von Freiwilligenmanagement mit dem Ziel einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement an den Möglichkeiten, die Freiwilligenmanagement zu einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement bieten könnte und die in seiner theoretischen Fundierung angelegt sind.

Dabei habe ich folgende Chancen herausgearbeitet, die Freiwilligenmanagement den NPO bieten könnte, um qualifiziertes bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Zuerst muss es zu einer vergleichbaren Begriffsfüllung bei den neu-interpretierten Begriffen kommen. Gerade in sozialen NPO existieren zum Teil zwei parallele Verständnisse von Empowerment oder Partizipation. Darüber hinaus ist die Position einer Freiwilligenmanagerin aufgrund ihrer Bindeglied-Stellung und die sich bietende Kontinuität einer Ansprechperson für Engagement innerhalb der Organisation grundsätzlich sehr für die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement geeignet. Freiwilligen-

management ist eine gute Möglichkeit, Engagement als Lernfeld professionell zu begleiten und zu gestalten. Echtes Empowerment, die Übernahme authentischer Partizipationsangebote sowie die Entwicklung bürgerschaftlicher Kompetenz liessen sich dadurch gut verwirklichen.

Aus Basis dieser Erkenntnisse und Ergebnisse wendete ich mich der empirischen Untersuchung in 8 Nonprofit-Organisationen zu. Ich war gespannt, wie sich meine Einschätzung von Freiwilligenmanagement als Ausprägung der ökonomischen Handlungslogik in der Praxis ausdrücken würde. Welche Konflikte sehen die befragten Freiwilligenmanagerinnen zwischen dem Anspruch, bürgerschaftliches Engagement zu fördern und der Nutzung der Methoden des Freiwilligenmanagements?

Um dieser Frage nachzugehen und herauszufinden, ob in der Praxis von Nonprofit-Organisationen Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement eingesetzt wird, entschied ich mich, Expert_innen_Interviews mit Freiwilligenmanager_innen durchzuführen. Angelehnt an die Methode des *theoretical sampling* beforschte ich 8 Nonprofit-Organisationen mit Leitfaden-Interviews. Die NPO sind sehr unterschiedlich, die Menge der Freiwilligen variiert von 10-2800, die Organisationen decken 9 der 14 existierenden Engagementbereiche ab. Die Ergebnisse der Interviews habe ich mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Dies führte mich zu sehr interessanten Ergebnissen für die Beantwortung meiner Forschungsfrage „Inwiefern ist Freiwilligenmanagement ein Instrument zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in NPO?“. Im Analysekapitel 6 habe ich dargestellt, welche der Probleme, die ich in der Theorie als Unvereinbarkeiten und Kritikfelder identifiziert habe, sich auch in der Praxis zeigen. Gleichzeitig suche ich nach Anhaltspunkten, die es ermöglichen würden, Freiwilligenmanagement tatsächlich in den Dienst des bürgerschaftlichen Engagements zu stellen

Die Ergebnisse sind nach 6 Bereichen strukturiert, in denen ich die Möglichkeiten einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch Freiwilligenmanagement in der Praxis darstelle:

- Rekrutierung und Engagement-Förderung
- Qualitätssicherung und Selektion
- Institutionalisierte Ansprechbarkeit

- Kontrolle der Freiwilligen
- Effizienzsteigerung und ökonomisches Denken
- Verständnis des bürgerschaftlichen Engagements

In der Auswertung der Praxen von Engagementförderung in den 8 NPO stelle ich fest, dass Engagementförderung sich in der Regel auf die Rekrutierung neuer Freiwilliger beschränkt. Durch Freiwilligenmanagement haben sich Maßnahmen der Qualitätssicherung ausgebreitet, die Messbarkeit als selbstreferentielles System in vielen NPO etabliert haben. Die Förderung von qualitativ bürgerschaftlichem Engagement ist keine Absicht des Freiwilligenmanagements, wird aber in einem kleinen Teil der Nonprofit-Organisationen trotzdem praktiziert.

Die Qualitätsansprüche, die sich vielfach in den NPO mit den Methoden des Freiwilligenmanagements verbinden, sind nicht mit dem Anspruch des bürgerschaftlichen Engagements hinsichtlich eines Lernens von Selbstorganisation oder zur Ermächtigung von Aktivbürger_innen zu vereinbaren. Lernprozesse müssen immer die Möglichkeit für Fehlversuche beinhalten. Die Logik des Freiwilligenmanagements setzt jedoch Kompetenz voraus statt Kompetenzerwerb zu ermöglichen. Insofern ist eine zentrale Aufgabe des Freiwilligenmanagements in der Praxis von NPO auch die Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen beim Eintritt ins Engagement. Die Selektion ungeeigneter, nicht kompetenter, und (sozial) nicht erwünschter Freiwilliger ist eine wichtige Aufgabe vieler befragter Freiwilligenmanager_innen und läuft dem inklusiven Anspruch des bürgerschaftlichen Engagements zuwider. Gleichzeitig kommt es durch ein solch eingeschränktes Verständnis von Kompetenz zu einer Verengung der Engagement-Basis.

Im dritten Bereich, den ich unter der Überschrift „Institutionalisierte Ansprechbarkeit“ zusammenfasse, finden sich Möglichkeiten, das Freiwilligenmanagement im Sinne einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu nutzen. Zum einen ist die anwaltliche Begleitung der Freiwilligen ein wichtiges Unterstützungsmoment und verhilft ebenso zur Festigung und Stärkung von bürgerschaftlichem Engagement in einer NPO wie feste Einrichtung einer hauptamtlichen Stelle, die in allen Belangen des Engagements ansprechbar ist. Eine solch zentrale Institution kann auch geeignet sein, um Konflikte im Ehrenamt professionell zu bearbeiten.

Im vierten Auswertungsbereich zeigte sich dass die Kontrolle der Freiwilligen nicht nur in der Theorie sondern auch in der Praxis des Freiwilligenmanagements in NPO eine wichtige Rolle spielen. Planbarkeit und Verbindlichkeit können als Prinzipien eines neuen Engagements unter dem Schirm des Freiwilligenmanagements gelten. Sie werden durch vertragsähnliche Vereinbarungen operationalisiert und führen mit weiteren Methoden des Personalmanagements dazu, dass mehrere Freiwilligenmanagerinnen ihre Rolle zuvorderst im Sinne eines betrieblichen Personalmanagements verstanden. Die Rolle der Freiwilligen wird dabei passiv ausgestaltet und Eigeninitiative verhindert. Dies läuft den Bestrebungen von bürgerschaftlichem Engagement, durch politisch-soziales Handeln die Gesellschaft zu gestalten, diametral entgegen.

Ebenso wie der fünfte Bereich, die Maxime der Effizienzsteigerung und des ökonomischen Denkens, sind dies daher Bereiche, in denen nicht von einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement durch Freiwilligenmanagement gesprochen werden kann. Der Blick auf Freiwillige als Ressource, die vielfältigen Wettbewerbselemente und der übergreifende Anspruch der Professionalisierung hemmen stattdessen die Entfaltung bürgerschaftlichen Engagements in der Praxis der Nonprofit-Organisationen.

Überdeutlich wird dies auch im Bereich Nummer sechs, dem Verständnis des bürgerschaftlichen Engagements in den untersuchten NPO. Nicht nur war bürgerschaftliches Engagement kaum Thema in den Interviews, auch blieb das auf Nachfrage geäußerte Verständnis in einem Großteil der Organisationen sogar noch hinter der Definition des weiten Oberbegriffs zurück. Eine Freiwilligenmanagerin zweifelte sogar am Sinn des Begriffes und seiner Füllung. Wertbezüge und Komponenten bürgerschaftlicher Kompetenz wurden in der Untersuchung ganz eindeutig von einer Ächtung des Unprofessionellen und einem allgemeinen Unverständnis von bürgerschaftlichem Engagement in den meisten NPO verdrängt.

Spiegelt man diese Ergebnisse noch einmal in den für bürgerschaftliches Engagement so entscheidenden Gradmessern Partizipation und bürgerschaftliche Kompetenz, so lässt sich verdeutlichen, dass das gegenwärtige Freiwilligenmanagement keine Maßnahmen zur Förderung von bürgerschaftlichem Engagement ergreift. Nichts desto

trotz wird der Zusammenhang von Freiwilligenmanagement und bürgerschaftlichem Engagement immer wieder aufgestellt.

Freiwilligenmanagement ist von seiner theoretischen Architektur her wie auch in der praktischen Ausübung bislang kein Instrument, das bürgerschaftliches Engagement fördert oder dies könnte. Sichtbar wurde aber auch der hohe Anteil an Gestaltungsmacht der Freiwilligenmanagerinnen und der Einfluss der individuellen Organisationskultur auf die Betonung bürgerschaftlicher Elemente. In zwei der untersuchten Organisationen existiert explizit eine Förderung bürgerschaftlichen Engagements in einem qualitativ engen Verständnis durch Freiwilligenmanagement, die sich aber gerade aus der Abweichung der Freiwilligenmanagement-Lehre ergibt.

Am Anfang dieser Arbeit stand die Frage: „Kann Freiwilligenmanagement das?“ 376 Seiten später muss die Antwort lauten: „Nein, Freiwilligenmanagement kann das nicht.“ Im Gegenteil: Das gegenwärtig eingesetzte Freiwilligenmanagement behindert bürgerschaftliches Engagement eher als es zu fördern. Bürgerschaftliches Engagement benötigt ein anderes, noch zu entwickelndes Instrumentarium für den Umgang mit Engagierten.

Zwar wird Freiwilligenmanagement von Nonprofit-Organisationen als probates Mittel der Engagementförderung betrachtet. Engagementförderung reduziert sich hierbei in der Regel auf die Gewinnung neuer Freiwilliger. Das bürgerschaftliche Engagement in der ganzen Tiefe seines Bedeutungsgehaltes steht nicht im Fokus der Nonprofit-Organisationen, wenn sie über Freiwilligenmanagement nachdenken. Und je stärker vor allen Dingen große, alte, etablierte Organisationen sich an Unternehmenskriterien messen lassen, sich marktkonform verhalten und sich betriebswirtschaftlich ausrichten, desto weniger ist damit zu rechnen, dass sich in ihnen bürgerschaftliches Engagement im eigentlichen Sinne des Begriffes in ihnen entfalten kann.

Bürgerschaftliches Handeln und Lernen wird dann, so ist zu vermuten, in moderneren Organisationsformen stattfinden, die größere Spielräume bieten. In direktem Zusammenhang mit dieser Verlagerung wird der Anteil der Engagierten steigen, die sich umorientieren, etablierten Organisationen jedoch zugleich über Mitgliederschwund klagen. Dann kann Freiwilligenmanagement im schlimmsten Fall für diese Organisationen einen Teufelskreis schaffen: Auf der Suche nach schnellen und

effizienten Lösungen präsentiert sich Freiwilligenmanagement als Erfolg versprechende Möglichkeit mehr Freiwillige und Ehrenamtliche zu gewinnen – wodurch sich das Problem potenziell verschärft.

Dies soll jedoch nicht heißen, dass ein professionalisierter Umgang mit Ehrenamtlichen keine Vorteile brächte – er darf jedoch nicht einzig von der Idee der ökonomischen Handlungslogik gesteuert werden. Freiwilligenmanagement führt zu weitreichenden Veränderungen im Organisationsgefüge und entscheidet in erheblichem Maße über die Zukunft einer NPO mit. Die Art und Weise, wie heute Personen für ein Engagement angesprochen werden, welche Personen angesprochen werden, wie diese zur Mitgestaltung eingeladen werden oder auch nicht, lässt sich nicht auf eine einfache Rechenaufgabe reduzieren, sondern ist eine komplexe Entscheidung der Organisationsentwicklung. Mit entsprechendem Fingerspitzengefühl und Weitsicht müssen auch die Entscheidungen, Freiwilligenmanagement-Methoden einzuführen, getroffen werden. Hier wäre die Entwicklung eines Verständnisses von Freiwilligenmanagement, dass sensibel für die Idee des bürgerschaftlichen Engagements ist, der erste Schritt von Organisationen, die sich diesem Leitbild verschrieben haben. Vielfältige Anlagen im Freiwilligenmanagement würden sich sehr eignen, um bürgerschaftlichem Engagement in seiner qualifizierten Form einen An Schub zu geben. Dies muss jedoch von der jeweiligen NPO erkannt werden und gewollt sein. Ansatzmöglichkeiten für NPO, ihre Praxis dahingehend zu ändern, stelle ich im nächsten Abschnitt vor.

7.2. Wie kann Freiwilligenmanagement bürgerschaftliches Engagement fördern?

Freiwilligenmanagement hat viele Ansatzpunkte, um bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Die nun folgenden Vorschläge sind zum Teil Möglichkeiten, die die Freiwilligen selbst anregen oder einfordern können oder sie liegen in der Gestaltungskompetenz der Freiwilligenmanager_innen. Andere Ideen benötigen Weichenstellungen von Seiten der NPO oder sind sogar auf die Unterstützung von Politik und/oder

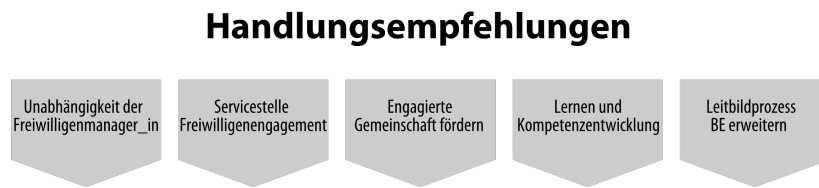
Zivilgesellschaft angewiesen. Gemeinsam ist ihnen allen: schon ansatzweise würde die Ausgestaltung dieser Vorschläge helfen, Freiwilligenmanagement zu dem Unterstützungsinstrument für bürgerschaftliches Engagement zu machen, das es sein möchte.

Politisches und soziales Handeln von zivilgesellschaftlichen Aktivbürger_innen fände damit eine Unterstützung durch Freiwilligenmanagement. Dieses Handeln würde positiv auf die solidarische und partizipative Gestaltung des Gemeinwesens gerichtet sein, auf gesellschaftlichen Einfluss zielen, auf Selbstorganisation von Bürgerinnen beruhen und sich aus der bürgerschaftliche Kompetenz der Engagierten speisen und gleichermaßen diese fördern.

Auch wenn das Idealbild der Aktivbürger_innen von einigen Autor_innen mit Bezug auf die politische Bildung als Utopie oder als nicht wünschenswerte Zielvorstellung (vgl. Schiele 2002: 6) gehandelt wird, so gilt mir genau dies als Leitbild der Bürgergesellschaft und als Entwicklungshorizont für die freiwillig Engagierten in NPO. Personen, die sich – wie die Zahlen der Freiwilligensurveys zeigen, zumeist noch neben Beruf und Kindererziehung – intensiv, aktiv und verantwortlich in Ehrenämtern und freiwilligen Projekten engagieren möchten, befinden sich bereits an der Schwelle zum Aktivbürger_in-Sein und können dieses Ideal durch gezielte Unterstützung verwirklichen. Für diese Personen muss und kann damit ein anderer Maßstab gelten. Insofern können an Engagement in Nonprofit-Organisationen auch andere Maßstäbe angelegt werden als an die Beteiligungsprozesse im Rahmen schulischer politischer Bildung. Bürgerschaftliches Engagement im engeren Sinne findet in Nonprofit-Organisationen statt. Begleitendes Freiwilligenmanagement muss daher so ausgestaltet werden könnte, dass engagierte Personen in ihrer Entwicklung zu Aktivbürger_innen zu unterstützt werden.

Im Folgenden stelle ich fünf Felder vor, in denen ich konkrete Handlungsoptionen sehe, um das gegenwärtig eingesetzte Freiwilligenmanagement hinsichtlich einer Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu entwickeln. Konkrete Handlungsanregungen beziehen sich auf die von mir in Kapitel [3.3.1](#), entwickelten „Stufen bürgerschaftlicher Partizipation“ und auf die Cluster bürgerschaftlicher Kompetenz (Metzner 2011), vgl. [Abb.8](#).

Abb. 35: Förderung des bürgerschaftlichen Engagement durch Freiwilligenmanagement



Quelle: Eigene Darstellung

7.2.1. Unabhängigkeit der Freiwilligenmanager_innen

Die Unterstützung der Unabhängigkeit der Freiwilligenmanager_in wäre ein erster wichtiger Schritt um Freiwilligenmanagement von seiner einseitigen Fokussierung auf das Organisationswohl zu befreien. Freiwilligenmanager_innen befinden sich in der einzigartigen und wichtigen Position, mehrfach Perspektivwechsel eingehen zu können. Sie sehen die Bedürfnisse der Freiwilligen, verstehen die Gründe des Handelns von Hauptamtlichen und wissen von den übergeordneten Organisationszielen. Sie kommunizieren aktuelle Entwicklungen im jeweiligen Engagementbereich und in der Engagementpolitik und übersetzen diese für ihre jeweilige Organisation.

Zu oft gilt ihre Loyalität jedoch der NPO und nicht den neuen oder bereits engagierten Freiwilligen oder dem Leitbild des bürgerschaftlichen Engagements. Freiwilligenmanager_innen müssen es schaffen, ihre anwaltschaftliche Haltung auszudehnen und sich ein berufliches Ethos der Engagement-Pflege herausarbeiten, so wie bspw. eine Ärztin sich dem Ideal nach nicht dem Krankenhaus verpflichtet fühlt, das ihr Gehalt bezahlt, sondern dem Unfallopfer und der Herstellung von Gesundheit.

Ein ausgearbeitetes Berufsbild, welches ein gemeinsames Verständnis von der demokratiepädagogischen Dimension der Aufgabe Freiwilligenmanagement beinhaltet und eine horizontale Vernetzung befördert, muss entstehen. Dies wäre eine Grundvoraussetzung, damit sich Freiwilligenmanager_innen von einem Bild des Freiwilligenmanagements lösen können, welches Engagementförderung auf einen quantitativen Zuwachs unentgeltlicher Helfer_innen reduziert. Das Berufsbild müsste zudem die Positionierung innerhalb von Nonprofit-Organisationen klären. Klare Stellenzuschnitte und Aufgabenprofile

bilden weitere Elemente der Berufsbildentwicklung, sind allerdings in hohem Maße auch eine Aufgabe für die interne Organisationsentwicklung. Beim Aufbau eines Freiwilligenmanagement-Bereiches muss klar definiert sein, aufgrund welcher gemeinsamen Wertbasis das Freiwilligenmanagement in der Organisation agieren soll. Wird Freiwilligenmanagement eher als eine betriebswirtschaftliche Aufgabe und Personalmanagement-Technik verstanden oder liegt die Ausgestaltung eher auf einem pädagogischen Schwerpunkt mit einem Anteil von Begleitung, Beratung und Konfliktbearbeitung? Auf die zukünftige Ausbildung von Freiwilligenmanager_innen kommen dementsprechend Qualitätsanforderungen hinsichtlich pädagogischer und mediativer Kompetenzen, sowie einer Diversity-Sensibilität hinzu. Erst dann wird es für die Freiwilligenmanager_innen möglich, auch die Lobby der Freiwilligen zu vertreten, von einer anerkannt neutralen Position aus Konflikte zu lösen und als Vermittlungsinstanz zu dienen. Supervision im Freiwilligenmanagement ist ein unabdingbares Unterstützungsmoment für die Arbeit an der Schnittstelle von Freiwilligen und Hauptamtlichen. Auch können Freiwilligenmanager_innen eine Wächterfunktion bezüglich der Begleitung der Partizipationsmöglichkeiten für Ehrenamtliche sein, auf die Einhaltung der Diversität achten und aufpassen, dass die Grenze zwischen Arbeit und Engagement nicht verschwindet.

Als Handlungsanregung wäre hier eine strategisch unabhängige Positionierung der Freiwilligenmanager_innen in der NPO denkbar. Auch die Beschäftigung eines Freiwilligenmanagement-Teams für mehrere Nonprofit-Organisationen würde eine größere Unabhängigkeit und eine gegenseitige Unterstützung und Beachtung von Engagementförderqualität gewährleisten. Die Freiwilligenmanager_innen wären an dieser Stelle so etwas wie die gewerkschaftliche oder anwaltschaftliche Stimme der Freiwilligen. Aus dieser Position heraus ist es auch unerlässlich für die Ausübung dieses Berufes, bereits einmal selbst bürgerschaftlich engagiert gewesen zu sein. Eigenes Engagement ist eine notwendige Voraussetzung und lässt sich nicht durch ein Praktikum ersetzen, weil dies den spezifischen Charakter von Engagement nicht umfasst.

Unabhängiges Freiwilligenmanagement hätte die Chance, als Förderinstrument von bürgerschaftlichem Engagement zu wirken. Gerade bei Nonprofit-Organisationen, die sich eher in Richtung politische Unternehmen entwickeln, würden die verloren gegangenen demokratischen Formen gewahrt. Freiwilligenmanagement in einer unabhängigen

Wächterposition wäre ein starkes Qualitätsmerkmal der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und eignet sich ebenfalls hervorragend zur bürgerschaftlichen Kompetenzentwicklung. Viel zu stark sind die Freiwilligenmanager_innen offenbar bisher darauf verpflichtet, mehr Freiwillige zu akquirieren. Die Reduktion von Freiwilligenmanagement auf Ergebnisorientierung und Effizienzdenken in Form von Kopffzahlen könnte durch eine stärkere Unabhängigkeit umgangen werden.

Betrachten wir die Förderung bürgerschaftlichen Engagements ernsthaft als gesamtgesellschaftliches Anliegen, so sollten wir die Unabhängigkeit des Freiwilligenmanagements auch dementsprechend fördern. Zielsetzungen für das Freiwilligenmanagement müssen in NPO daher von der Orientierung an Maßzahlen entkoppelt werden. Die Messung des Freiwilligenbereichs als selbstreferentielles System muss entmachtet werden. Die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement lässt sich nur qualitativ und nicht quantitativ begründen.

7.2.2. Servicestelle Freiwilligenengagement

Die verschiedenen Möglichkeiten, die eine institutionalisierte Ansprechbarkeit bietet, habe ich bereits im Auswertungskapitel hervorgehoben. Die zentrale und klar geregelte Rolle und das Verständnis als Ansprechpersonen sind die unbedingten Stärken der Freiwilligenmanagement-Position. Um bürgerschaftliches Engagement damit besser fördern zu können, müsste sich der Schwerpunkt der Ausgestaltung jedoch noch etwas von der Schwerpunktsetzung einer zentralen und professionellen Verwaltung hin zur Betonung des Dienstleistungsgedankens verschieben.

In die Ausgestaltung eines Service-Selbstverständnisses von Freiwilligenmanagement sollte dementsprechend viel Aufmerksamkeit gelegt werden. Wenn sich Freiwilligenmanager_innen professionell verhalten wollen, sollten sie alle ihre Energie zuerst in die Ausgestaltung des Service-Aspektes ihrer Tätigkeit richten. Damit können sie auf einfache Weise Gestaltung und Veränderung ermöglichen und die Hemmschwellen für bisher noch nicht aktive Freiwillige senken. Durch die Serviceorientierung wirken Nonprofit-Organisationen offen und werben durch reibungsloses Engagement und zufriedene Freiwillige ganz einfach für sich. Der Kulturwandel besteht darin, den Freiwilligen hilfsbereit eine Begleitung und Unterstützung sowie einfache Regelungen für das

Engagement anzubieten statt eine Verwaltung der Freiwilligen durch Freiwilligenmanagement zu installieren. Hierin unterscheidet sich eine umfassende Engagementförderung von der einfachen Rekrutierung.

Geregeltes Engagement bietet beiden Seiten Vorteile und schlägt sich nicht nur in einer Qualitätssicherung für die NPO nieder. Auch für Freiwillige ist es sehr hilfreich und unterstützend, Planungssicherheit zu erhalten und auf Unterstützung in Form von geregelter Einarbeitung, Supervision und einer institutionalisierten Ansprechperson zurückgreifen zu können. Für die Freiwilligen ist es essentiell, über ihre Rechte, Pflichten und möglichen Ansprüche Bescheid zu wissen. Die Servicefunktion des Freiwilligenmanagements müsste sich an dieser Stelle dahingehend erweitern, dass auch die Aufklärung über Partizipationsmöglichkeiten und eine Einladung zur Veränderung und Gestaltung ausgesprochen wird. Dabei könnte die Einarbeitung und „Platzierung“ der Freiwilligen sehr auf deren individuelle Interessen zugeschnitten werden und viel Spielraum bieten, damit die Freiwilligen „sich ausprobieren“ können wie beim Schwarzen Pünktchen hervorragend praktiziert wird („wir zeigen den ganzen Verein, die können sich ausprobieren“).

Zur Serviceausrichtung von Freiwilligenmanagement-Stellen gehören außerdem die Aufklärung über Rechte, Pflichten, Rahmenbedingungen und Ansprüche der Freiwilligen, wie zum Beispiel Fortbildungen oder Auslagenerstattung. Dies ist eine Querschnittsaufgabe mit möglichen Bildungsbeauftragten in den jeweiligen Organisationen. Überschneidungen gibt es hier auch mit der Öffentlichkeitsarbeit der NPO. Engagementfreundlichkeit und Service-Orientierung gegenüber Freiwilligen äußern sich darüber hinaus beispielsweise auch in Öffnungs- und Sprechzeiten, die berufstätigen Engagierten den Kontakt erleichtern oder in einer hohen Transparenz von Organisationsstrukturen und Abläufen.

Einen Schritt weitergedacht hätten viele solcher „Servicestellen Freiwilligenmanagement“ in unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen auch den Vorteil, gemeinsame Qualifizierungsangebote anbieten zu können und Informationstransparenz auf regionaler Ebene herzustellen. Das Internet wäre ein nicht zu unterschätzendes Hilfsmittel an dieser Stelle. Insgesamt entstände durch eine solch professionelle Servicestelle Freiwilligenengagement eine engagementsensible Kultur innerhalb der

NPO und eine offene Willkommenskultur nach außen, die Lust auf Engagement machen kann.

7.2.3. NPO als engagierte Gemeinschaft fördern

An Nonprofit-Organisationen und an die Freiwilligenmanagerinnen richtet sich der Auftrag, nicht nur Freiwillige zu rekrutieren, sondern eine engagierte Gemeinschaft zu fördern. Wie in der Untersuchung gesehen, geraten bei der Betrachtung von Freiwilligen und Freiwilligenmanager_innen viel zu schnell die Beziehungen der Freiwilligen untereinander aus dem Blickfeld. Es ist unbedingt notwendig, diesen Aspekt wieder stärker zu betonen. Bürgerschaftliches Engagement wird gemeinschaftlich ausgeübt und Freiwilligenmanagement könnte hier mit einfachen Mitteln große Verbesserungen bewirken.

Die emotionalen Aspekte und Motivationslagen des bürgerschaftlichen Engagements sowie die Rolle des Sozialraums und von Gruppenprozessen müssen wesentlich gestärkt werden. Die festgestellte Individualisierung des Engagements und der Rückgang der Bedeutung von „Gruppe“ entblößt das bürgerschaftliche Engagement seiner gemeinschaftlichen Grundlage. In dem Maße, wie sich die neuen sozialen Beziehungen der Freiwilligen auf die Kommunikation mit der Freiwilligenmanagerin und auf die durch die Freiwilligenmanagerin ausgesprochene oder ausgedrückte Anerkennung beziehen, kommt es zu einem Rückgang der Gemeinschaftlichkeit des Engagements.

Das gemeinsam ausgeübte Engagement verliert an Tragkraft, die Freiwilligen einer NPO werden mehr und mehr zu Kolleg_innen denn zu gemeinsam Engagierten. Diese Umdeutung von freiwilligem Engagement von einer gemeinschaftlich ausgeübten Tätigkeit in eine Leistung eines Individuums für eine Nonprofit-Organisation, bei der das Individuum eine Gegenleistung in Form von Kompetenzen oder Zertifikaten erhält, schmälert ein wichtiges Charakteristikum des genuinen bürgerschaftlichen Engagements: „gemeinsam mit anderen“!

Durch die Gemeinschaft mit anderen Engagierten ergibt sich eine Multiplikation von Beteiligungskultur, ein wichtiges Aggregat des bürgerschaftlichen Engagements. Das war auch der Enquete-Kommission bewusst, als sie „gemeinschaftlich“ mit in die Definition für bürgerschaftliches Engagement mit aufnahm. Im Freiwilligenmanagement wird dieses wichtige Kriterium jedoch kaum bis gar nicht

berücksichtigt. In der betriebswirtschaftlich geprägten Perspektive, Freiwilligenmanagement als die spezielle Personalmanagement-Methode für den Bereich des Ehrenamtes zu betrachten, ist für eine Kategorie „Gemeinschaftsgefühl“ kein Raum.

Die Gemeinschaftserfahrung konstituiert verschiedene Teile von bürgerschaftlichem Engagement. Für Freiwilligenmanagement sind Gruppen jedoch eher komplizierte Gebilde, McCurley und Lynch warnen gar vor den Dynamiken und Emotionen in größeren Gruppen da diese für die Freiwilligenmanager_innen schlecht zu kontrollieren seien (McCurley/Lynch 1998: 80).

Dieser Skelettierung des Engagements muss entgegengewirkt werden und die Bedeutung von Ownership, Identifikation und Initiativkraft muss stärkere Beachtung und Betreuung im Freiwilligenmanagement finden.

Integration als Ziel und Anspruch und Erwartung an das Engagement und an die NPO muss in den Fokus von Freiwilligenmanagement rücken. Ownership ist als Konzept eng verknüpft mit der Entstehung von Initiativkraft der Freiwilligen. Dazu benötigt es eine Identifikation mit der NPO und eine Integration der Freiwilligen als Teil in die Gemeinschaft, die die NPO darstellt. Dies führt in logischer Instanz auch zur Integration in die Entscheidungsabläufe der NPO.

Die Rolle von Gruppenprozessen wird im Freiwilligenmanagement häufig unterschätzt oder negiert und fristet ein randständiges Dasein bei der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement. Frau Schwarz hebt aus ihrer Erfahrung mit Freiwilligen die Bedeutung eines Engagements als Sozialraum für alleinstehende Menschen hervor (SCHWARZ 01:00:25-8). Die Gemeinschaftserfahrung fördert nach ihrer Beobachtung informelles Lernen und Sozialverhalten, es kommt zu einem Wertaustausch und zu einer Förderung von wertschätzendem Verhalten gegenüber anderen. Eine weitere wichtige Funktion von freiwilligem Engagement sieht sie darin, Verdrossenheit entgegenzuwirken und den Freiwilligen das Gefühl von subjektiver Wirkungsmacht zu geben und Alternativen gegenüber rein materiellem Denken zu eröffnen (SCHWARZ 00:53:34-4). Diese gesellschaftliche Relevanz ihrer Tätigkeit ist ihr wichtig und motiviert sie in ihrer täglichen Arbeit.

Hierin wird die zentrale Rolle von Gemeinschaft im Sinne von Gemeinschaft im Sinne von Community für die Förderung von bürger-

schaftlichem Engagement, das heisst der Entwicklung und Herausbildung der vielfältigen Facetten von Aktivbürgerschaft deutlich. Bereits in meinem Verweis auf die Communities of Practice (Wenger 2006) und das Lernen in selbstorganisierten Gruppen in Kapitel [3.3.3](#) habe ich die Verbindung zwischen Kompetenzerwerb, der zu einer Befähigung der aktiven Teilnahme an Bürgergesellschaft führt und der Rolle von Gemeinschaft herausgestrichen.

Insofern ist auch zu empfehlen, dass Gemeinschaftsbildung als gesellschaftliche Funktion von Nonprofit-Organisationen (Maier/Meyer 2009) prominent von den Freiwilligenmanager_innen in den Blick genommen wird. Die emotionalen Aspekte und Motivationen sollten ebenfalls stärker in den Blick genommen werden. Häufig wird Gemeinschaftsgefühl nicht ernst genommen und als Nebenaspekt betrachtet. Meine Untersuchung zeigt jedoch, welche entscheidende Rolle nicht nur dem Gemeinschaftsgefühl als gruppenspezifischem Motor bei der Herausbildung und Verstärkung bürgerschaftlicher Kompetenz zukommt. Auch hinsichtlich einer Förderung von bürgerschaftlicher Partizipation kommt es zu einer Verschränkung mit den motivationalen Umständen, durch die eine engagierte Gemeinschaft Bestärkung, Mithilfe und Unterstützung vermittelt.

Ebensolche Bedeutung sollte dem einvernehmlichen Miteinander als Teil von Gemeinschaftsgefühl gezollt werden. Bürgerschaftliches Engagement selbst muss auch als Gemeinschaftserfahrung verstanden werden und Freiwilligenmanager_in sind ebenfalls Teil dieser Gemeinschaft. Auch Demokratie besitzt einen Anteil emotionaler Aspekte und kann enthusiastisch ausgeübt werden.

Die Freiwilligenmanagerinnen selbst beobachten die emotional-motivationalen Wirkungen von bzw. durch Engagement und heben die Ausstrahlung von erfolgreichem Engagement, welches weitgehend selbstorganisiert und in einem kreativen Prozess von Freiwilligen entstanden ist, hervor. Ein kleiner, aber dennoch weiterer wichtiger Hinweis in den Interviews zeigte sich im Satz „die sollen sich wohlfühlen...“. Wohlfühl gilt bislang nicht als Kriterium der Qualitätssicherung oder des erfolgreichen Freiwilligenmanagements, obwohl es ein hervorragender Indikator für funktionierende oder gestörte Sozialprozesse wäre.

Es muss stärker beachtet werden, dass Ehrenamt und freiwilliges Engagement häufig Funktionen übernehmen, die vormalig von anderen

Zusammenhängen (Familie, Kolleg_innenschaft) übernommen wurden. Legitim ist auch der Wunsch, Teil einer Gruppe zu sein und dazuzugehören. Problematisch sind daher Selektionskriterien, die eine Rationalisierung emotionaler Komponenten vertreten. Menschen nicht ins Engagement aufzunehmen, weil sie „unsicher wirken“, „einsam“ waren oder „Kontakte gesucht“ haben, wie in den Interviews genannt wurde, steht dem inklusiven Anspruch bürgerschaftlichen Engagements diametral entgegen. Soziale Integration unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen vermittelt durch freiwillige, ehrenamtliche Tätigkeiten ist eine zentrale Dimension von Bürgergesellschaft.

Gruppenprozesse sollten zudem besonders berücksichtigt werden, wenn Freiwilligenmanager_innen die Möglichkeiten des Lernens in selbstorganisierten Gruppen bzw. Communities of Practice unterstützend begleiten wollen. Die Wertausprägung über die Kommunikation in Gruppen und die Rolle von Gruppenprozessen beim sozialen Lernen konnte bei einigen der untersuchten NPO immer wieder beobachtet werden. Sich in Gruppen gegenseitig weiterzubilden, anzuleiten oder einfach etwas zu zeigen, verbindet sich mit der Stärkung von Initiativefähigkeit hin zur Fähigkeit autonomer Aktivbürgerschaft.

Die Vernetzung von Freiwilligen untereinander sollte durch die Freiwilligenmanager_innen stärker gefördert werden und nicht als Konkurrenz oder Kontrollverlust verstanden werden. Durch die Vernetzung kommt es zu einer Vertiefung von Gemeinschaftsprozessen und einer sozialen Verankerung des Engagements in der NPO. Dies führt zur Entwicklung von sozialer Kompetenz als Teilkompetenz von bürgerschaftlicher Kompetenz, und übt, Unterschiede auszuhalten und Verbindendes zu entdecken.

Bei der Integration von Neuen in die NPO muss von der Seite des Freiwilligenmanagements berücksichtigt werden, dass die Freiwilligenmanager_innen auch als Teil der Community wahrgenommen werden, in die die Freiwilligen kommen. Die Methode des Freiwilligenmanagements, die Freiwilligen abzu prüfen, ob sie in die Organisation passen, steht an dieser Stelle einer Willkommenshaltung entgegen. Freiwillige sollten als Teil eines Teams begrüßt werden, mit dem sie eine gemeinsame Idee, ein Ideal oder eine Mission verfolgen wollen.

Ich plädiere daher für einen stärkeren Einbezug von sozialen und gruppenbezogenen Aspekten des Engagements, eine Berücksichtigung emotionaler Motivationslagen sowie einer solidarischen Grundhaltung

und Moderation durch Freiwilligenmanagement. Diese ist notwendig, um den Anspruch, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, einlösen zu können.

7.2.4. Lernen und Kompetenz entwickeln

„Tatsächlich ist Lernen diejenige menschliche Tätigkeit, die am wenigsten der Manipulation durch andere bedarf. Das meiste Lernen ist nicht das Ergebnis von Unterweisung. Es ist vielmehr das Ergebnis ungehinderter Teilnahme in sinnvoller Umgebung“ (Illich 1973: 87)

In der Analyse der Zielsetzungen des Freiwilligenmanagements wurde deutlich, dass „Kompetenz“ als Währung des Engagements bezeichnet werden kann. Es findet eine Inwertsetzung des Kompetenzerwerbs statt. Gleichzeitig wird hier mit einem uneinheitlichen, nicht selten widersprüchlichen Kompetenzbegriff gearbeitet. Hier gilt es zum einen zu bezeichnen, welche Kompetenzen die Freiwilligen im Engagement erwerben wollen und sich bescheinigen lassen wollen. Dies ist in der Regel Methodenkompetenz. Zu unterscheiden davon sind Kompetenzen, die die Freiwilligenmanager_innen ansprechen, wenn sie die Freiwilligen auf ihre Eignung hin überprüfen und in „fitte, qualifizierte“ und in „nicht geeignete“ Anwärter_innen unterscheiden. „Fit“ und „qualifiziert“ bemisst sich für die NPO bzw. für die Freiwilligenmanager_innen meist anhand überfachlichen und sozialen Kompetenzen, seltener auch anhand beruflicher Handlungskompetenz. Für „die Politik“ wiederum sind Kompetenzen, die sich aus dem Engagement für die Freiwilligen und die Gesellschaft als Mehrwert ergeben sowohl solche in der Art beruflicher Handlungskompetenz als auch Kompetenzen, die sich unter dem Stichwort bürgerschaftliche Kompetenz zusammenfassen lassen. Diese bürgerschaftliche Kompetenz unterscheidet sich erheblich von berufsrelevanten Kompetenzen.

Bürgerschaftliche Kompetenz in meiner Darstellung begründet sich aus dem Zusammenwirken von Partizipationskompetenzen, gemeinschaftlichen Kompetenzen, solidarischen Kompetenzen und demokratischen Kompetenzen. Dieses von mir als bürgerschaftliche Kompetenz bezeichnete Cluster von vier verschiedenen Kompetenzwolken hat drei besondere Kennzeichen. Bürgerschaftliche Kompetenzen sind nicht messbar, nicht auf Lebenslauf-Anwendung ausgerichtet und kommen

fast ausschliesslich in Interaktion mit anderen Menschen zur Ausformung.

Zur Frage steht auch, wann die Kompetenzen ihre Relevanz erhalten. Die Freiwilligenmanager_innen in den untersuchten NPO legten den Schwerpunkt meist auf Kompetenzen, die bereits beim Eintritt in das Engagement vorhanden sein sollten und sahen sich seltener zuständig für die Entwicklung von Kompetenzen im Engagement. Die Förderung bürgerschaftlicher Kompetenz kam nur in einem Fall zur Sprache, zumeist wurde davon implizit ausgegangen, dass diese sich entweder „von allein“ entwickelt, während der Interaktion der Freiwilligen entsteht, oder die Freiwilligen sie bereits haben und mitbringen. Einige Elemente der bürgerschaftlichen Kompetenzen prägen sich jedoch erst im Kontext des bürgerschaftlichen Engagement oder dort besonders gut aus.

Freiwilligenmanager_innen könnten sich jedoch als Bildner_innen von bürgerschaftlicher Kompetenz verstehen und diese Rolle ganz selbstverständlich und selbstbewusst vertreten. Im Sinne einer „guided participation“ (vgl. Rogoff 2003: 282ff. nach Overwien 2005: 5) kann die Entwicklung und Herausbildung von bürgerschaftlicher Kompetenz in informellen Lernprozessen durch pädagogisch diesbezüglich geschulte Freiwilligenmanager_innen begleitet und gesteuert werden. Dies würde den Erwartungen entsprechen, die von Seiten der Gesellschaft und der Politik an sie herangetragen werden. Es mangelt hierzu bisher lediglich an einer Sensibilität für das Bürgerschaftliche und einem entwickelten Kanon.

Notwendig wäre daher erstens, die Freiwilligenmanager_innen in einer Rolle als Kompetenzentwickler_innen zu verstehen. Zweitens müsste die Kompetenzförderung um die bürgerschaftliche Kompetenz erweitert werden. Und drittens gälte es, eine Sensibilität für Gruppenprozesse, wie ich sie im vorangegangenen Vorschlag einfordere, mit einer Sensibilität für Prozesse des informellen Lernens zu Verknüpfen.

Nach Marsick/Volpe (vgl. 1999: 90 nach Overwien 2005: 5) ist informelles und inzidentielles Lernen dadurch gekennzeichnet, dass es in die alltäglichen Abläufe integriert ist und intrinsisch oder extrinsisch angeregt werden kann. Informelles Lernen ist oftmals ein unbewusster Prozess, der ganz zufällig beeinflusst und veranlasst abläuft. Es kann dadurch beeinflusst werden, dass Gelegenheitsstrukturen geschaffen werden und Spielräume für solches Lernen eröffnet werden. Freiwill-

ligenmanager_innen könnten die Aufmerksamkeit der Engagierten auf die Lernprozesse lenken und das Engagement-Umfeld und die Strukturen auf geeignete Lerngelegenheiten hin überprüfen. Es böte sich beispielsweise an, im Erstgespräch Informationen zu den Lerninteressen der neuen Freiwilligen in Erfahrung zu bringen und in der Rolle als Lernbegleiter die Reflexionssituationen zu schaffen bzw. zu verstärken.

Zentral beim informellen Lernen ist, dass es mit dem Lernen anderer verbunden ist (vgl. ebd.). Hierin ist es die ideale Partnerschaft für die Herausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz, deren hervorstechendes Merkmal ebenfalls die soziale Komponente im Sinne einer Interaktion ist. Marsick und Volpe empfehlen, informelles Lernen dadurch zu unterstützen, dass ein „Klima von Zusammenarbeit und Vertrauen“ (1999: 91 nach Overwien 2005: 5) geschaffen wird.

Die Begleitung informellen Lernens erfordert von den Freiwilligenmanager_innen Kompetenzen im Bereich der Pädagogik, Sensibilität für Gruppendynamiken und die Begleitung von Selbststeuerungsprozessen sowie Techniken wie Moderation, Mediation und die Entwicklung von Lernlandschaften. Es benötigt als Entwicklungsvoraussetzung Freiräume und Gestaltungsspielräume. Engagement muss als geschützter Raum für ein „Ausprobieren“ verstanden werden, der spielerische Komponenten, sowie Autonomie und Selbstwirksamkeit erlaubt. Ganz praktisch gehören in die Ausbildung zur Freiwilligenmanager_in auch pädagogische und demokratiepädagogische Elemente. So funktioniert Bildung durch Engagement und Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz, womit die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement ermöglicht würde.

7.2.5. Leitbildprozess

An die Nonprofit-Organisationen richtet sich der letzte und übergreifende Veränderungsvorschlag: Die Leitbildprozesse innerhalb der Organisationen müssen mit einem qualifizierten Begriff von bürgerschaftlichem Engagement operieren und Freiwilligenmanagement muss vorrangig zur Förderung eines solchen bürgerschaftlichen Engagements eingesetzt werden. Diese Weichenstellungen bedingen ausschlaggebend die Chancen, mit den anderen Veränderungsvorschlägen, bürgerschaftliches Engagement zu stärken und heranzubilden.

Das Leitbild einer Förderung bürgerschaftlichen Engagements muss dazu folgende Punkte beinhalten.

- Die Gestaltung des Leitbildprozesses muss Freiwillige und Freiwilligenmanager_innen integrieren.
- Qualifiziertes bürgerschaftliches Engagement ist der Zielhorizont des Einsatzes von Freiwilligenmanagement. In der Organisation muss ein Bewusstsein für den Unterschied zwischen bürgerschaftliches Engagement als Oberbegriff und einem qualifizierten Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement gegeben sein.
- Aktivbürger_innen sind die Adressat_innen und Akteure des bürgerschaftlichen Engagements. Sie besitzen einen berechtigten Gestaltungsanspruch, der zu fördern ist. Dafür müssen ihnen Partizipationsmöglichkeiten aufgezeigt werden.
- Partizipation kann nur als glaubwürdige und authentische Partizipation die NPO befruchten. Innerhalb der Organisation muss eine Verständigung über die Stufen der Partizipation, in denen Freiwillige sich bewegen sollen, stattfinden.
- Bürgerschaftliche Kompetenz ist grundlegendes Merkmal und fruchtbares Ergebnis des bürgerschaftlichen Engagements. Für seine Entfaltung dienen die NPO als Ballungsräume bürgerschaftlicher Kompetenz.
- Über die Unterschiedlichkeit hinsichtlich von Zielsetzung und Methoden von „Engagementförderung“ und „Rekrutierung“ muss Klarheit herrschen.
- Die NPO muss sich als zivilgesellschaftlicher Erfahrungsraum verstehen und sich der Mitgestaltung durch Freiwillige öffnen.
- Die Zielsetzung von qualitativ hochwertiger Freiwilligenarbeit muss um die bürgerschaftliche Qualität erweitert werden.
- Informelles Lernen ist die Lernform des Engagements. Für die Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz müssen Erfahrungsräume und unterstützende Rahmenbedingungen gewährleistet sein.

Die hier skizzierten Punkte können als Anregungen verstanden werden, einen Selbstverständigungsprozess über die Rolle von Engagementförderung durch Freiwilligenmanagement in einer NPO anzustossen. Sie gestalten die Road Map für die Verpflichtung der Freiwilligenmanager_innen auf die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement. Die Umsetzung diesbezüglicher Strategien wird wiederum

durch die vorher skizzierte Unabhängigkeit von Freiwilligenmanagement innerhalb oder außerhalb der NPO abgesichert.

Ausblick

„To be a democrat is not to decide on a certain form of human association, it is to learn how to live with other men... The group process contains the secret of collective life, it is the key to democracy, it is the master lesson for every individual to learn, it is our chief hope for the political, the social, the international life of the future.“

(Follett 1918: 22-23)

Die vorangegangenen Seiten haben gezeigt, wie zentral der soziale Aspekt und das Lernen für die Entwicklung und für die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement ist. Dieses Lernen im Engagement ist immer gruppenbezogen und zumeist informelles, expansives Lernen. Auf diese Weise führt es zur Ausbildung bürgerschaftlicher Kompetenzen und steht mit diesen in einer Wechselwirkung. Wenn die Herausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz und die damit verbundene Ausübung bürgerschaftlichen Engagements in der Hauptsache ungeregelt stattfindet, dann tun sich die Nonprofit-Organisationen keinen Gefallen, wenn sie die dafür erforderlichen Freiräume durch Freiwilligenmanagement regulieren.

Die Mannigfaltigkeit der Kompetenzen wird für die Biografie-Gestaltung der Engagierten immer wichtiger. Notwendig ist hier jedoch eine kritische Betrachtung des sich verändernden Kompetenzerwerbes im Engagement unter den Bedingungen sich verändernder Nonprofit-Organisationen. Die Attraktivität von Engagement in Nonprofit-Organisationen wird gerade unter dem Stichwort „neue Lernkultur“ für die Lernenden in Zukunft maßgeblich von den Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb abhängig sein.

Gleichzeitig bestehen die Chancen für die Verbreiterung einer bürgerschaftlich inspirierten Beteiligungskultur maßgeblich in der Entwicklung gerade solcher Kompetenzen, die vor allem nicht berufsrelevant sind. Zivilgesellschaft baut auf Aktivbürger_innen auf, die aus ihrer Engagementbiografie solche bürgerschaftlichen Kompetenzen

entwickelt haben, dass sie in der Lage sind, Zivilgesellschaft an anderen Stellen initiativ zu gestalten. Die Dispositionen zur Demokratie entwickeln sich am besten in den echten Fällen von Demokratieanwendung in der bürgerschaftlichen Arena.

Die Perspektive für ein entwickeltes Freiwilligenmanagement, das in der Lage ist, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, zeigt daher in Richtung Lernbegleitung. Ähnlich wie bereits bei Freiwilligendiensten praktiziert wird, kann Freiwilligenmanagement mit reflektierend aufbereiteten Situationen und didaktisch begleitetem Lernen im Engagement die Herausbildung bürgerschaftlicher Kompetenz fördern.

Der Annäherungsversuch an einen Begriff bürgerschaftlicher Kompetenzen verbleibt in dieser Arbeit allerdings in einem vorläufigen Stadium. Ich zeige, dass es sich bei bürgerschaftlichen Kompetenzen um ganze Cluster von zivilgesellschaftsfördernden Dispositionen handeln muss, die das klassische Ensemble staatsbürgerlicher Kompetenz um partizipative und prosoziale zivilgesellschaftliche Dispositionen zur Demokratie erweitern. Zudem wird sich ein noch zu definierender Begriff von bürgerschaftlicher Kompetenz deutlich vom gängigen Begriff der Kompetenz unterscheiden, welcher in den – beispielsweise aktuell als Kompetenzbilanzierungen konzipierten – Auflistungen berufsbezogener Kompetenzen von Ehrenamtlichen und Nonprofit-Organisationen beispielsweise mit Fähigkeiten im Projektmanagement oder in der Gesprächsführung benannt wird.

Nonprofit-Organisationen sind demnach Ballungsräume bürgerschaftlicher Kompetenz, eines Clusters von Kompetenzen, die sich in der sozialen Interaktion des Engagements entfalten. Die Intensität von vorhandener bürgerschaftlicher Kompetenz ist jedoch immer eine Frage der Organisationskultur der NPO. Was die NPO mit ihren Freiwilligen vorhat, wie stark die einzelnen Handlungslogiken ausgeprägt sind, ob die NPO sich stärker an der zivilgesellschaftlichen oder an der ökonomischen Handlungslogik orientiert und wie und wohin sie sich in Zukunft entwickeln will. Aber dies ist eine bewusste Entscheidung, die gesteuert werden kann. Gestaltungsmacht liegt hier auch bei den Freiwilligenmanager_innen und Freiwilligen, ebenso wie bei den Hauptamtlichen der NPO.

Freiwilligenmanagement wird sich als Berufsbild weiterentwickeln. Hier ist es an der Tagesordnung, unabhängige und wissenschaftlich begleitete Ausbildungen für Freiwilligen-Manager_innen zu erstellen.

Die Entwicklung von Freiwilligenmanagement-Curricula mit einem realen bürgerschaftsfördernden Anteil und pädagogisch begründeten Methoden kann helfen, das Freiwilligenmanagement zu einer reflektierten Auseinandersetzung mit seinem engagementfremden Ursprung zu bringen. Die Unterstützung von Kooperation und die Begleitung im Aktivbürger_innentum können als zentrale Merkmale und Aufgaben einer Engagementförderung durch Freiwilligenmanagement definiert werden.

Gleichzeitig muss Freiwilligenmanagement sich professionalisieren: weg von Bauchgefühl, hin zu ordentlichen Schulungen und zu konsistenten Richtlinien und Kriterien, welche Freiwilligen man möchte und mit welchen Strategien man sie erreichen will. Wenn Organisationen die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement wollen, müssen sie sich auch der Frage nach der Offenheit stellen.

Was bedeutet Offenheit für neue Engagierte: für welche? Für alle, die wollen oder nur für die, die sind wie wir? Wofür wollen wir Freiwillige? Für Hilfstätigkeiten? Oder für eine Entwicklung, in der die verantwortungsvollen und strategisch bedeutsamen Tätigkeiten von Freiwilligen übernommen werden und für die lästigen Arbeiten Angestellte ein Gehalt bekommen?

Auf lange Sicht ist es ein Gewinn auch für die Organisation angesichts der Multiplikationswirkung von erfolgreichem und begeisterndem Engagement, Freiwillige als kompetente Freiwillige wahrzunehmen und sie nicht im Helfer_innen-Status zu belassen.

Wichtig ist es, sicherzustellen, dass die Nonprofit-Organisationen sich nicht mehr ungeprüft mit der unreflektierten Übernahme von ökonomischen Freiwilligenmanagement-Praktiken auf einen Weg macht, den sie möglicherweise gar nicht einschlagen will. Denn: Freiwilligenmanagement begründet Verhaltensänderungen und einen Kulturwandel innerhalb der NPO, der nicht so einfach wieder rückgängig zu machen ist. Eine solche Richtungsentscheidung muss bewusst und unter Abwägung von alternativen Wegen getroffen werden. Hierzu sollte sich die Nonprofit-Organisation auf einen Selbstverständigungsprozess einlassen und nicht die vermeintlich einfache Lösung mit der Einführung von Freiwilligenmanagement einkaufen.

Das Kostbare an Demokratie, das Bürgerschaftliche an bürgerschaftlichem Engagement, das Besondere an bürgerschaftlicher Kompe-

tenz und der Eigensinn von Engagement: Dies ist das Soziale, das Politische, der politische Moment, in dem die Initiative von Aktivbürger_innen Unerwartetes hervorbringt. Störrisch, neu, unbequem, sperrig, unplanbar, wild, eigensinnig: und genau durch diese Eigenschaften ist bürgerschaftliches Engagement so unglaublich belebend, erfrischend und fruchtbar für eine lebendige demokratische Bürgergesellschaft. Demokratie ist existentiell auf diese Bestäubung angewiesen um zu blühen. Eben dies wird auch ausgedrückt in Klegers Bild vom Grundsatz einer möglichst breiten Debatte, die konstituierend für die Bürgergesellschaft ist (Kleger 1999a: 192). Ohne eine Idee von dieser Dimension kann Freiwilligenmanagement, können Nonprofit-Organisationen nicht von sich behaupten, bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Bürgerschaftliches Engagement gibt es nicht als Light-Version. Und ja, es kann anstrengend sein, bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Aber die Mühe lohnt sich!

8

ANHANG

8.1. Literatur

A

Ackermann, Paul (1999): Der interventionsfähige Bürger als zukunftsfähiges Leitbild. Politische Leitbilder und Partizipationsmöglichkeiten. In: Der Bürger im Staat. 49. Jg. Heft 3. S.170-173. Unter: http://www.buergerimstaat.de/3_99/zivil8.htm Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Hrsg.) (2004): Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management. Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management: Lehrmaterialien 1. Teil für den Ausbildungsgang Strategisches Freiwilligen-Management der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, Teil 1 Berlin: Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V. / Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (2011): AfED Programm: Freiwillig engagiert – mit Kompetenz! Qualifizierung 2011 für freiwillig und bürgerschaftlich Engagierte, Ehren- und Hauptamtliche. Unter: http://helliwood.mind.de/~ehrenamt/web/pdf_doku/AfED_Programm_2011_WEBVERSION.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) (2014): Über uns. Unter: http://www.ehrenamt.de/1382_Ueber_uns.htm Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Almond, Gabriel A./Verba, Sidney (1963): The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton: Princeton University Press.

Andessner, René/Kaltenbrunner, Katharina (2013): Performance Management im Jugend- und Nachwuchsbereich einer NPO. In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Non-profit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.109-118.

Anheier, Helmut K. et al. (1997): Einführung. In: Anheier, Helmut K. et al. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin: Edition Sigma. S.13-25.

Antz, Eva-Maria (2006): Bürgergesellschaft und Partizipation. Vortrag auf dem Workshop der Heinrich-Böll-Stiftung Brandenburg „Wie lässt sich das freiwillige Engagement für Nachhaltigkeit stärken?“ am 23.-25. Oktober 2006 in Potsdam. Unter: <http://www.forum->

nachhaltige-regionen.net/download_de/Antz_23.10.06_de.pdf

Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Arbeitskreis Nonprofit Organisationen (Hrsg.) (2003): Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor. Frankfurt am Main/Gelsenkirchen: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge/VSTP Verlag Soziale Theorie & Praxis.

Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.) (1998): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Arenhövel, Mark (1998): Neubeschreibungen der Demokratie. Konflikte um Differenz und Integration. In: Neumann, Franz (Hrsg.): Handbuch Politische Theorien und Ideologien, Bd. 1. Opladen: Leske + Budrich.

Arenhövel, Mark (2000): Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft. In: Wochenschau II, Nr. 2, März/April 2000. S.55-64.

Arnold, Rolf (1997): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft, Qualifikations-, Entwicklungsmanagement Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann. S. 253-300.

Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Planning Association. Vol. 35. No. 4, July 1969. S.216-224.

B

Backhaus-Maul, Holger (1998): Etablierte und Aussenseiter. Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Heft 2, Juni 1998. S.38-50.

Badelt, Christoph (Hrsg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Baranek, Elke et al. (2005): Partizipation und Nachhaltigkeit. Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten. ZTG Discussion paper Nr. 15/05. Januar 2005. Verlag/Zentrum Technik und Gesellschaft TU Berlin.

- Barber, Benjamin (1994): *Starke Demokratie. Über die Teilhabe am Politischen*. Hamburg: Rotbuch Verlag.
- Barthel, Michael/von Richthofen, Manfred/Spangenberg, Manfred (2005): *Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements*. In: Friedrich-Ebert-Stiftung: *betrifft: Bürgergesellschaft*. Nr. 15.
- Bauerkämper, Arnd (2003): *Einleitung: Die Praxis der Zivilgesellschaft. Akteure und ihr Handeln in historisch-sozialwissenschaftlicher Perspektive*. In: Bauerkämper, Arnd/Borutta, Manuel (Hrsg.): *Die Praxis der Zivilgesellschaft. Akteure, Handeln und Strukturen im internationalen Vergleich*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. S.7-30.
- Becker, Fred G. (2002): *Lexikon des Personalmanagements*. München: DTV-Beck.
- Beckmann, Gabriele (1997): *Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit: Mode, Methode oder politische Vision?* Münstet: Lit-Verlag.
- Beher, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas (2000): *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*. Weinheim/München: Juventa.
- Beher, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Anette (2008): *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Weinheim/München: Juventa.
- Behrends, Thomas (2001): *Organisationskultur und Innovativität: Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*. München und Mering: Reiner Hampp.
- Behringer, Jeannette (2002): *Legitimität durch Verfahren? Bedingungen semi-konventioneller Partizipation. Eine qualitativ-empirische Studie am Beispiel von Fokusgruppen zum Thema „Lokaler Klimaschutz“*. Regensburg: Roderer.
- Behringer, Jeannette (2007): *Auf dem Weg in ein „neues Zeitalter“ demokratischer Qualität? Zivilgesellschaft in der Demokratie*. In: *Der Bürger im Staat*. Heft 4–2007. 57. Jahrgang. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. S.204-211.
- Ben-Ner, Avner/Van Hoomissen, Theresa (1991): *Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis*. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*. 1991, No. 4. S.519-550.
- Berkhan, Jana (2007): [_How To Get Volunteers To Work For You](#).

Anglia Ruskin University Cambridge, United Kingdom Dissertation Project 2007. Unter: <http://www.volunteering.org.uk/component/gpb/janaberkhandissertation> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Betzelt, Sigrid/Bauer, Rudolph (2000): Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber. Opladen: Leske + Budrich.

Beyes, Timon/Jäger, Urs (2005a): Beobachtungen von Nonprofit-Organisationen. NPO-Managementforschung aus systemtheoretischer Sicht. Arbeitspapiere des Zentrums für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit. Band 4. Universität St.Gallen. St.Gallen: Centre for Public Leadership.

Beyes, Timon/Jäger, Urs (2005b): Erforschung multidiskursiver Organisationen: NPO-Management aus systemtheoretischer Sicht. In: Die Betriebswirtschaft: 67 (6). S.627-645. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Biedermann, Christiane (1998): Freiwilligenarbeit koordinieren – Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien. Arbeitsheft. Berlin: Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V.

Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligenmanagements. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich. S.107-128.

Biedermann, Christiane (2002): Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung, in: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa. S.79-87.

Biedermann, Christiane (2002): Freiwilligenarbeit koordinieren: Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien. Berlin: Förderverein für Jugend und Sozialarbeit e.V.

Biedermann, Christiane (2012): Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. In: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2., aktualisierte Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. S.57-66.

Binderkrantz, Anne Skorkjær (2009): Membership Recruitment and Internal Democracy in Interest Groups: Do Group-Membership Relations Vary Between Group Types? In: West European Politics. 32:3, 2009. S.657-678.

- Birkhölzer, Karl et al. (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wissenschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden: VS Verlag.
- Birnkrant, Gesa (2004): Management von Ehrenamtlichen – ein Leitfa-
den für Kulturinstitutionen. Hamburg: KMM Verlag.
- Birnkrant, Gesa (2007): Volunteer Management in Deutschland.
Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller. Elektronische Veröf-
fentlichung als: Birnkrant, Gesa (2003): Ehrenamt in kulturellen
Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland,
Dissertation.
- Birnkrant, Gesa (2012): Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement
und Personalmanagement. In: Hausmann, A./Murzik, L. (Hrsg.):
Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für
Kulturbetriebe. Wiesbaden: VS Verlag. S.197-213.
- Birnkrant, Gesa et al. (Hrsg.) (2012): Jahrbuch für Management in
Nonprofit-Organisationen. Jahrbuch für Management in Nonpro-
fit-Organisationen, Band 1. Münster: LIT-Verlag.
- Bischoff, Norbert (2012): Ministerpräsident Haseloff lobt Engagement
älterer Menschen. Zitat des Sozialministers. In: Pressemitteilung
der Staatskanzlei Sachsen-Anhalt Nr.: 188/2012. 3. Mai 2012.
Unter [http://www.presse.sachsen-anhalt.de/index.php?&cmd=-
get&id=853516&identifizier=ee5b-
f29d33b950cda19ea3c8756f02df](http://www.presse.sachsen-anhalt.de/index.php?&cmd=-get&id=853516&identifizier=ee5b-f29d33b950cda19ea3c8756f02df) Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Blanchard, Kenneth/Carlos, John P./Randolph, Alan (1999):
Management durch Empowerment. Mitarbeiter bringen mehr
wenn sie mehr dürfen. Hamburg: Rowohlt.
- Bode, Ingo/Frantz, Christiane (2009): Die Profis der Zivilgesellschaft.
Hauptamtliche in NGOs zwischen Strategie und Commitment. In:
Bode, Ingo et al. (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Wiesba-
den: VS Verlag. S.172-192.
- Bode, Ingo et al. (Hrsg.) (2009): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine
Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesell-
schaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.
- Boehm, Amnon (2005): The Participation of Businesses in Community
Decision Making. In: Business & Society, Vol. 44 No. 2, June
2005. S.144-177.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2002): Das theoriegenerierende
Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Inter-
aktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang
(Hg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwen-

dung. Opladen.

- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, Alexander et al.: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag. S.7-31.
- Boltanski, Luc/Thévenot, Laurent (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.
- Boltanski, Luc/Thévenot, Laurent (2006): On Justification: The Economies of Worth. Princeton: Princeton University Press.
- Bönker, Kirsten (2003): Akteure der Zivilgesellschaft vor Ort? Presse, Lokalpolitik und die Konstruktion von „Gesellschaft“ im Gouvernement Saratov, 1890-1917. In: Bauerkämper, Arnd/Borutta, Manuel (Hrsg.): Die Praxis der Zivilgesellschaft. Akteure, Handeln und Strukturen im internationalen Vergleich. Frankfurt am Main: Campus Verlag. S.77-105.
- Braun, Sebastian (2002): Begriffsbestimmung, Dimensionen und Differenzierungskriterien von bürgerschaftlichem Engagement. Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag. S.55-71.
- Braun, Sebastian (2003a): Das Assoziationswesen der Bürgergesellschaft. Integrationsleistungen freiwilliger Vereinigungen zwischen normativen Ansprüchen und empirischer Wirklichkeit. In: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hrsg.): Modern Governance. Koordination und Organisation zwischen Konkurrenz, Hierarchie und Solidarität. Leverkusen: Leske + Budrich.
- Braun, Sebastian (2003b): Freiwillige Vereinigungen als Produzenten „sozialen Kapitals“? Kritische Thesen zu einer euphorischen Diskussion. In: Verbandsmanagement 1. S. 28-37.
- Braun, Joachim/Klages, Helmut (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 2: Zugangswege. Stuttgart/Berlin/Köln: Schriftenreihe des BMFSFJ.
- Breit, Gotthard/Massing, Peter (Hrsg.) (2002): Die Rückkehr des Bürger in die politische Bildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.
- Breit, Gotthard/Schiele, Siegfried (Hrsg.) (1998): Handlungs-

orientierung im Politikunterricht. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

Breit, Gotthard/Schiele, Siegfried (Hrsg.) (2000): Werte in der politischen Bildung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Breuer, Franz/Reichertz, Jo (2001): Wissenschafts-Kriterien: Eine Moderation. In: FQS: Volume 2, No. 3, Art. 24 – September 2001. Unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/919/2006> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bright, David/Parkin, Bill (1997): Human Resource Management – Concepts and Practices. Houghton-le-Spring: Business Education Publishers Ltd.

Brömmer, Norbert/Strasser, Hermann (2001): Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation. Aus Politik und Zeitgeschichte B 25 26/2001.

Brückers, Rainer (2003): Haben wir das „richtige“ Personal? Probleme und neue Wege der Personalrekrutierung, Personaleinsatzstrategien, Personalentwicklungsinstrumente. In: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: Organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen. Dokumentation des Workshops vom 14.03.2003 in Düsseldorf. Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle. S.59-68.

Brudney, Jeffrey L./Meijs, Lucas C.P.M (2009): It Ain't natural. Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. In: Nonprofit and Voluntary Quarterly. Vol. 38/4.

Buchstein, Hubertus/Schmalz-Bruns, Rainer (1994): Republikanische Demokratie. In: Barber, Benjamin: Starke Demokratie. Hamburg: Rotbuch Verlag. S.297-323.

Budde, Gunilla-Friederike (2003): Das Öffentliche des Privaten. Die Familie als zivilgesellschaftliche Kerninstitution. In: Bauerkämper, Arnd (Hrsg.): Die Praxis der Zivilgesellschaft. Frankfurt am Main: Verlag. S.57-76

Bundesakademie Kirche und Diakonie (2013): Programm. Unter: http://www.bundesakademie-kd.de/programme/?lnk_code=19966 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Fachworkshop Freiwilliges Engagement in Deutschland. Bonn, 18.12.2001. Unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/

[Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-23593-Dokumentation-F a c h w o r k s h o p - Fre,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](#)
Letzter Zugriff am 27.08.2014

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2004): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Altenhilfestrukturen der Zukunft. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Bundesmodellprogramm.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009): Freiwilligensurvey (2009). Kurzfassung im Monitor Engagement (Nr.2): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys. Unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=140472.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=165004.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen – Bürgerschaftliches Engagement und Management. Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management oder Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=76022.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2012a): Leitbild. Unter: <http://www.b-b-e.de/netzwerk/das-netzwerk/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2012b): Statuten des BBE. Unter: <http://www.b-b-e.de/netzwerk/das-netzwerk/inhalt-statuten/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Burla, Stefan (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern und Stuttgart: Haupt.

C

- Caritas Altenheim Altenfurt: Ehrenamtliche Mitarbeiter in unserem Haus. Hier wird das Leben ins Haus geholt. Unter: <http://www.caritas-altenheim-altenfurt.de/64887.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Catley, Bevan/Jones, Campbell (2002): Deciding on violence. *Philosophy of Management*, 2002, 2. Jg., Nr. 1, S.23-32.
- Cattacin, Sandro (2006): Wandel der traditionellen Freiwilligenarbeit (Überblick). In: Farago, Peter/Ammann, Herbert (Hrsg.): *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern*. Zürich: Seismo Verlag. S.217–220.
- Cla Reto, Famos: Kirchen auf dem Markt? Nonprofit-Management im kirchlichen Bereich Vortrag am Observatoire des Religion en Suisse, 5. Dezember 2005. Unter: http://www.unil.ch/webdav/site/issrc/shared/Publications/WP_WorkingPapers/WP_01-2006.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Cohen, Jean L./Arato, Andrew (1992): *Civil Society and Political Theory*. Cambridge, London. Verlag
- Collier, David/Mahon, James E. jr. (1993): Conceptual Stretching Revisited: Adapting Categories in Comparative Analysis. *American Political Science Review* S.845-55.
- Craig, John G./Gross, Edward (1970): The Forum Theory of Organizational Democracy - Structural Guarantees as Time-Related Variables. In: *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 1 (Feb., 1970). S.19-33
- Czech, Gerald/Hajji, Assma (2012): Warum man sich das antut: Motivationsfaktoren für freiwilliges Engagement in Österreich. Unter: http://www.rotekreuz.at/fileadmin/user_upload/PDF/Site/Ehrenamt_Faktoren_cze.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

D

- Dequech, David (2008): Logics of Justification and Logics of Action. In: *Journal of Economic Issues*. Vol. XLII No. 2, Juni 2008. S.527-528.
- Detjen, Joachim (2005): Welche Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen soll die politische Bildung vermitteln? In: Weißeno, Georg (Hrsg.): *Politik besser verstehen: Neue Weg der politischen*

Bildung. Wiesbaden: VS Verlag.

Dettling, Warnfried (2009): Perspektiven der Bürgergesellschaft. In Bode, Ingo et al.: Bürgergesellschaft als Projekt. Wiesbaden: VS Verlag. S.55-65.

Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.) (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Deutscher Naturschutzring (2007): Handbuch Freiwilligenkoordination im Natur- und Umweltschutz (Stiftung MITARBEIT, DNR, NABU, BUND). Unter: http://www.dnr.de/downloads/freiwilligenkoordination_dnr.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Deutscher Olympischer Sportbund: Ehrenamt im Sport. Unter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Deutsches Patent- und Markenamt: Markengebühren im Überblick. Unter: <http://www.dpma.de/marke/gebuehren/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Deutsches Patent- und Markenamt: Registerauskunft für „Freiwilligenmanagement“. Unter: <https://register.dpma.de/DPMAREGISTER/marke/register/300146361/DE> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Deutscher Qualifikationrahmen (o.J.): DQR-Glossar. Unter: <http://www.dqr.de/content/2325.php> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Dehnbostel, Peter/Holz, Heinz/Novak, Hermann/Schemme, Dorothea (2001): Mitten im Arbeitsprozess: Lerninseln: Hintergründe, Konzeption, Praxis, Handlungsanleitung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Dehnbostel, Peter (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Münster, New York: Waxmann.

Dewey, John (2000): Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Praxis. Weinheim: Beltz.

Dexheimer, Andreas et al. (2013): Erfolgsmessung als Instrument zur Steuerung und Legitimitätsherstellung in der Jugendhilfe? In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Non-profit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.215-225.

Diaz-Bone, Rainer (2008): Économie des conventions. Ein transdisziplinä-

näres Fundament für die neue empirische Wirtschaftssoziologie. Vortrag auf der Jahrestagung der Sektion Wirtschaftssoziologie am 18.02.08. Unter: <http://www.mpifg.de/wirtschaftssoziologie-0802/papers/DiazBone.pdf> Letzter Zugriff am 09.02.2014.

Diaz-Bone, Rainer (2009): *Économie des conventions*. In: Beckert, Jens/Deutschmann, Christoph (Hrsg.) (2009): *Wirtschaftssoziologie*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49. Wiesbaden: VS Verlag. S.176–193.

Diaz-Bone, Rainer (Hrsg.) (2011): *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*. Frankfurt am Main: Campus.

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: *American Sociological Review* 1983, Vol.48 (April). S.147-160.

DiMaggio, Paul J./Anheier, Helmut K. (1990): *The sociology of nonprofit organizations and sectors*. *Annual review of sociology*. S.137-159.

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991): *Introduction*. In: Dies. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. S.1-38.

DiMaggio Paul J./Powell, Walter W. (2000): *Das 'stahlharte Gehäuse' neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern*. In: Müller, Hans-Peter/Sigmund, Steffen (Hrsg.): *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich. S.147- 173.

Dörries, Cornelia: *In der Ruhe liegt die Macht. Kleingärtner sind neben Autofahrern die mächtigste Lobby Berlins. Keine Partei kommt ohne sie aus*. In: *Berliner Zeitung* vom 20.10.2001. Unter: <http://www.berliner-zeitung.de/archiv/kleingaertner-sind-neben-autofahrern-die-maechtigste-lobby-berlins-keine-partei-kommt-ohne-sie-aus-in-der-ruhe-liegt-die-macht,10810590,9944536.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

DQR (2011): *Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011* www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/

sfdoc.file.supply&fileID=1375427202575. Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Dreyer, Malu (2013): Eröffnungsrede der Ministerpräsidentin zur 9. Woche des bürgerschaftlichen Engagements vom 10.-21. September 2013. Unter: http://www.engagement-macht-stark.de/presse/detailansicht/artikel/freiwilliges-engagement-ist-ein-unverzichtbarer-bestandteil-unserer-buergerkultur-bundespr/?no_cache=1 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Dreyer, Malu (2014): Grußwort der Ministerpräsidentin zur 10. Woche des bürgerschaftlichen Engagements vom 12. bis 21. September 2014 Unter: <http://www.wir-tun-was.de/index.php?id=374> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Dross, Patrick J./Priller, Eckart (2013): Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.366-376.

Dubiel, Helmut (1994): Ungewissheit und Politik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Düx, Wiebken/Sass, Erich (2005): Lernen in informellen Kontexten. Lernpotenziale in Settings des freiwilligen Engagements. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 8.Jg., Heft 3/2005. S.394-411.

Düx, Wiebken et al. (2008): Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter. Wiesbaden: VS Verlag.

E

Ebert, Olaf/Janning, Heinz (2002): Freiwilligenagenturen. In: Möller, Kurt (2002) (Hrsg.): Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. S.85-100.

Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (2003): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München/Mehring: Rainer Hampp

Edeka: Zusammenarbeit mit dem WWF. Unter: http://www.edeka.de/EDEKA/de/edeka_zentrale/verantwortung/nachhaltigkeit/wwf/edeka_nachhaltigkeit.jsp Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Edwards, Michael (2009): Civil Society. Cambridge: Polity.

- Elsen, Susanne (2003): Empowerment und genossenschaftliches Handeln. Vortrag auf der Genossenschaftstagung 2003, Leipzig. Unter: <http://www.stadtteilarbeit.de/handlungsfelder/genossenschaften-stadtteil/157-empowermentprozesse-und-genossenschaftliches-handeln.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher, haushaltsextern organisierter Produktion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 55, Heft 4, 2003. S.737-757.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999): Die Kompetenzbiografie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster: Waxmann.
- Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.) (2003): Führung der Non-profit-Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Esslinger, Adelheid et al. (2013): Benchmarking in der ambulanten Altenpflege (DEA). In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.187-196.
- Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In Public Administration Review 33 (4). S.314-333.
- Etzioni, Amitai (1993): The Spirit of Community. Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda. London: Fontana Press.
- Etzioni, Amitai (1994): Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Stuttgart: Verlag.
- Etzioni, Amitai (1997): Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie. Frankfurt am Main: Campus. S.120-122.
- EU Glossar (o.J.) Civil Society Organisation. Unter: http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/civil_society_organisation_en.htm. Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Evers, Adalbert (2004): Sektor und Spannungsfeld. Zur Theorie des Dritten Sektors. In: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor - Nr.27. Münster. Unter: http://www.aktive-buerger-schaft.de/buergergesellschaft/fachliteratur/diskussionspapiere/theorie_des_dritten_sektors Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Evers, Adalbert (2009a): Bürgerschaftliches Engagement. Versuch, einem Allerweltsbegriff wieder Bedeutung zu geben. In: Ingo Bode et al. (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestands-

aufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag. S.66-79.

Evers, Adalbert (2009b): Gefährdungen von Zivilität. Zum Verhältnis von Zivilgesellschaft und Drittem Sektor. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*1/09. S.79-84.

Evers, Tilman (1999): Bürgergesellschaft. Ideengeschichtliche Irritationen eines Sympathiebegriffs. In: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): *Rundbrief Bürgerbeteiligung*. Bonn, Nr. 1/99. S.12 – 17.

F

Fairnopoly (o.J.): Unter: <https://www.fairnopoly.de/> letzter Zugriff am 27.08.2014.

Farago, Peter/Ammann, Herbert (Hrsg.) (2006): *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern*. Zürich: Seismo Verlag.

Fatke, Reinhard (2009): Partizipation – Dabeisein oder Mitgestalten? Ob und wie Kinder und Jugendliche ihr schulisches und kommunales Umfeld mitprägen können. In: *Neue Zürcher Zeitung* vom 21. Oktober 2009. S.1.

Faure, Edgar u. a (1972): *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*. Paris: UNESCO.

Finis-Siegler, Beate (2001): *NPOs ökonomisch betrachtet*. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 15 August 2001. Unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2001wp-band15.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Fischbach, Christian/Veer, Tobias (2008): *Bürgerschaftliches Engagement in der Altenhilfe. Der Wert älterer Freiwilliger am Beispiel der Betreuung von Demenzkranken*. In: Erlinghagen, Marcel/Hank, Karsten (Hrsg.): *Produktives Altern und informelle Arbeit in modernen Gesellschaften. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag. S. 234-256.

Fischer, Claire Kim (2009): *Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management: Eine organisationssoziologische Betrachtung*. Wiesbaden: VS Verlag.

Flick, Uwe (2010): *Qualitative Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

FöBE - Förderung von Bürgerschaftlichem Engagement. FöBE ist eine Einrichtung des VfPI - Verein für Psychosoziale Initiativen und wird von der Landeshauptstadt München gefördert. Unter: http://www.foebe-muenchen.de/?MAIN_ID=1 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Fohim, Emamdeen/Schedler, Kuno (2011): Volunteer-Management: Welche Auswirkungen haben gängige Führungsmassnahmen von Freiwilligen auf deren Einsatzumfang, Loyalität und Arbeitszufriedenheit? Bachelor-Arbeit, Universität St. Gallen.

Foley, Michael W./Edwards, Bob (1996): The Paradox of Civil Society
Journal of Democracy Volume 7, Number 3, July 1996. S.38-52. |

Follett, Mary Parker (1918): The New State. Group Organization. London: Longman. Unter: http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Franzke, Jochen/Kleger, Heinz (2010): Bürgerhaushalte: Chancen und Grenzen. Berlin: Edition Sigma.

Frantz, Christiane (2002): Karrierewege und Karriereverläufe in NGOs. Forschungsbericht. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Titel des Heftes? Heft 4/2002. S.63-67.

Frantz, Christiane (2005): Karriere in NGOs. Politik als Beruf jenseits der Parteien. Wiesbaden: VS Verlag.

Frantz, Christiane/Bode, Ingo (2011): Die Profis der Zivilgesellschaft. Hauptamtliche in NGOs zwischen Strategie und Commitment. In: Bode, Ingo et al. (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Wiesbaden: VS Verlag. S.172-192.

Frantzmann, Heinz W. et al. (2007): Ehrenamt: Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement am Beispiel von Diakonie und Kirche. Düsseldorf: Diakonie.

French, Wendell L./Bell, Cecil H. jr. (1994): Organisationsentwicklung – Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern u.a.: Haupt.

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2010): Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und begleiten. Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung: Politische Akademie. Akademie Management und Politik. Bonn. Unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/09534.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Friedrich, Werner/Puxi, Marco (1994): Arbeitswelt, Lebensstile, Frei-

zeitverhalten und die Auswirkungen auf den Sport – Konsequenzen für sportliche Aktivitäten und ehrenamtliche Mitarbeit. Untersuchung im Auftrag des Kultusministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen. Eine Schriftenreihe des Kultusministeriums, Heft 41, Frechen 1994.

Friese, Susanne (2011): ATLAS.ti V5. Einführungskurs Lernmodul 2 – Methodische Aspekte des Kodierens. Unter: <http://www.quarc.de/fileadmin/downloads/ATLASSti%20V5%20LM%2020%20methodische%20Aspekte%20des%20Kodierens.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Fritze, Agnès (2006): Der Sozialzeit-Ausweis – ein Instrument zur „Ökonomisierung“ der Freiwilligenarbeit? Überlegungen zu Ergebnissen einer Untersuchung. In: Farago, Peter/Ammann, Herbert (Hrsg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern. Zürich: Seismo Verlag. S.184-192.

Fuchs, Dieter (2000): Demokratie und Beteiligung in der modernen Gesellschaft. Einige demokratietheoretische Überlegungen. In: Niedermayer, Oskar/Westle, Bettina (Hrsg.): Demokratie und Partizipation. Festschrift für Max Kaase. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S.250-280.

G

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Stichwort NPO-Management. Unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-management-1.html?referenceKeywordName=NPO-Management> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Gabriel, Oscar W./Völkl, Kerstin (2008): Politische und soziale Partizipation. In: Gabriel, Oscar W./Kropp, Sabine (Hrsg.): Die EU-Staaten im Vergleich. Strukturen, Prozesse, Politikinhalt. Wiesbaden: VS Verlag. S.268-298.

Gabriel, Oscar W. et al. (2002): Sozialkapital und Demokratie. Zivilgesellschaftliche Ressourcen im Vergleich. Wien: WUV.

Galuske, Michael (2003): Methoden der sozialen Arbeit: Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa.

Gauck, Joachim (2012): „Freiwilliges Engagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Bürgerkultur“ – Bundespräsident Joachim Gauck ist Schirmherr der 9. Woche des bürgerschaftlichen Engagements.

gements. Pressemitteilung BBE. Unter: http://www.engagement-macht-stark.de/presse/detailansicht/artikel/freiwilliges-engagement-ist-ein-unverzichtbarer-bestandteil-unserer-buergerkultur-bundespr/?no_cache=1 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Gebert, Norbert (2003): Die richtige Dosis Autorität. Vortrag auf dem Forum Stationsleitung 2003. Führen im Dialog. Veranstaltung des Deutschen Berufsverbandes für Pflegeberufe (DBfK), der Agnes Karll Gesellschaft für Gesundheitsförderung und Pflegeforschung gGmbH Berlin und der Pflegezeitschrift. Unter: <http://fuehren.dbfk.de/autoritaet/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Geißel, Brigitte/Penrose, Virginia (2003): Dynamiken der politischen Partizipation und Partizipationsforschung – Politische Partizipation von Frauen und Männern. In: gender ...politik...online. September 2003. Unter: http://www.fu-berlin.de/sites/gpo/pol_sys/partizipation/Dynamiken_der_politischen_Partizipation Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Gensicke, Thomas (2004): Individuelle Voraussetzungen für freiwilliges Engagement. Analyse des Zugangs zum freiwilligen Engagement unter besonderer Berücksichtigung der Situation in den neuen Ländern. In: Rosenzweig, Beate/Eith, Ulrich (Hrsg.) (2004): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag. S.56-72.

Gensicke, Thomas (2009): Der Freiwilligensurvey (1999, 2004, 2009) – Ein umfragegestütztes Informationssystem für die Zivilgesellschaft in Deutschland. In: BBE Rundbrief. BBE-Newsletter 19/2009 S.5.

Gensicke, Thomas/Geiss, Sabine (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. München.

Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Wiesbaden: VS Verlag.

Gensicke, Thomas et al. (2009): Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde. Wiesbaden: VS Verlag.

Gerth, Andrea/Sing, Elmar (1992): Knatsch, Zoff und Keilerei. München: Ag SPAK.

- Gerzer-Sass, Annemarie (2005): Familienkompetenzen als Potential einer innovativen Personalpolitik. In: Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.) (2005): Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden: VS Verlag. S.77-99.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Göttingen: H. Huber.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gmür, Markus/Thommen, Jean-Paul (2011): Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. Zürich: Versus-Verlag.
- Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt.
- Gohl, Christopher (2001): Bürgergesellschaft als politische Zielperspektive. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. apuz B6-7/2001. Heft 6/7, S.5-11.
- Gosewinkel, Dieter (2003): Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her. WZB Discussion Paper Nr. SP IV 2003-505 Unter: <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2003/iv03-505.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Gouldbourne, Michelle (2002): Assigning Economic Value to Volunteer Activity: Eight Tools for Efficient Program Management. Canadian Centre for Philanthropy: Toronto 2002.
- Granovetter, M. (1985): Economic action: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91 (3). S.481–510.
- Greenpeace e.V. (Hrsg.) (1997): Konzept zur Einbeziehung 14- bis 18-jähriger Jugendlicher in die Greenpeace Gruppenarbeit. Hamburg: Greenpeace.
- Grey, Christopher (1996): Toward a Critique of Managerialism: The Contribution of Simone Weil. In: Journal of Management Studies 33, (5). S.591-611.
- Greenpeace Warenhaus: Bannertaschen für 98,00€. Unter: <http://www.greenpeace-magazin.de/warenhaus/Geschenke/Banner-Taschen> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Gritschke, Hannah/Metzner, Christiane/Overwien, Bernd (Hrsg) (2011): Erkennen – Bewerten – (fair) handeln? Kompetenzen im

globalen Wandel. Kassel: university press.

Grobe, Rasmus (2011): Lernen im politischen Engagement im Übergang vom freiwilligen zum beruflichen Engagement. In: Gritschke, Hannah et al. (Hrsg.): Erkennen – Bewerten – (fair) handeln? Kompetenzerwerb im globalen Wandel. Kassel: university press. S.295-317.

Grotlüschen, Anke (2004) Expansives Lernen: Chancen und Grenzen Subjektwissenschaftlicher Lerntheorie. In: Europäisches Journal Berufsbildung (2004). Unter: http://www.epb.uni-hamburg.de/files/u172/AG_Expansives_Lernen_CEDEFOP.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Güntert, Stefan T./Wehner, Theo (2006): Ist Freiwilligenarbeit mehr als unbezahlte Arbeit? Wird diese Qualität durch monetäre Anreize gefährdet? In: Farago, Peter /Ammann, Herbert (Hrsg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern, Zürich: Seismo Verlag. S.139–148.

H

Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Haddad, Tarek et al. (1998): Instrumente für das strategische Management in NPOs. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisationen. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S.13-64.

Halford, Susan/Leonard, Pauline (1999): New identities? Professionalism, managerialism and the construction of self. In: Exworthy, Mark/Halford, Susan (Hrsg): Professionals and the New Managerialism in the Public Sector. Buckingham: Open University Press. S.102–120.

Hallmann, Thorsten (2009): Lokale Zivilgesellschaft, Drogen und öffentlicher Raum. Eine Fallstudie zu Politischer Kultur und Kommunikation am Beispiel des Diskurses der Drogenpolitik und Drogenszene in Münster. Dissertation Universität Münster. Unter: <urn:nbn:de:hbz:6-32509454891> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Hanak, Irmi (1997): Gender-Ansatz, Partizipation und Empowerment: Ein Legospiel? In: Analysen und Alternativen zu einer neoliberalen Welt – Ein Reader. Wien: ARGE Entwicklungspolitische

Hochschulwochen. S.92-98.

Hansen, Stefan (2008): Lernen durch freiwilliges Engagement. Eine empirische Studie zu Lernprozessen in Vereinen. Wiesbaden: VS Verlag.

Hansen, Stefan (2009): Der Aspekt „Learning“: Wissenschaftliche Ergebnisse zum Lernen im bürgerschaftlichen Engagement. Vortrag auf dem 3. Nationaler Kongress zum Service Learning 17. November 2009 Stuttgart. Unter: http://3484.is6.ntz.de/assets/Hochschule/Vortraege_Kongress/HU_Berlin_S._Hansen_Der_Aspekt_Learning_wissenschaftlich_betrachtet.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Harder, Unnolf (2006): Leitfaden. Neue gewinnen: Planen und Kommunizieren. Greenpeace e.V., Hamburg

Harder, Unnolf (2007): Greenpeace-Gruppenkoordination. Einstieg und Leitfaden. Greenpeace e.V., Hamburg.

Hart, Roger A. (1992): Children's Participation. From Tokenism to Citizenship. UNICEF Innocenti Essays, No. 4. Florence: UNICEF International Child Development Centre.

Hart, Roger A. (1997): Children's participation. The theory and practice of involving young citizens in community development and environmental care. New York: UNICEF, London: Earthscan.

Härtel, Martin (2010): Fördert die direkte Demokratie die Mitgliedschaft in Freiwilligenorganisationen? Eine Analyse des Einflusses direktdemokratischer Verfahren auf die aktive Mitgliedschaft in Freiwilligenorganisationen unter Berücksichtigung der Vereinigungsziele. Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Politikwissenschaft. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Potsdam.

Hartmann, Michael (2004): Elitensoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus.

Hartmann, Michael (2013): Vor allem zählt der richtige Stallgeruch. In: ZeitOnline vom 28. Februar 2013. Unter: <http://www.zeit.de/studium/uni-leben/2013-02/eliten-forscher-hartmann-stipendium-exzellenzinitiative/seite-1> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Hauenstein, Heidi (2002): Fallstudie: EXIT – Vereinigung für humanes Sterben „Non-profit“ – wer profitiert wirklich? Ein Beitrag zum Seminar „Der homo oeconomicus und die Freiwilligenarbeit: Rechtliche und ökonomische Aspekte von Non-Profit-Organisationen im Handels- und Wirtschaftsrecht“ bei Prof. Dr. iur. Hans

Caspar von der Crone (Universität Zürich) und Prof. Dr. oec. Simon Gächter (Universität St. Gallen) im Wintersemester 2002/03.

Hausmann, Guido/Hettling, Manfred (2001): Civil Society. In: Encyclopedia of European Social History, Vol.2. Detroit u.a.: Charles Scribner's Sons. S.489-497.

Heinen, Edmund (1997): Unternehmenskultur als Gegenstand der BWL. In: Heinen, Edmund (Hrsg.): Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, Wien: Oldenbourg. S.1-48.

Heinze, Rolf G./Olk, Thomas (1999): Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement – Trends des begrifflichen und gesellschaftlichen Strukturwandels. In: Kistler, Ernst et al. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts: Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte. Berlin: Edition Sigma. S.77-100.

Heinze, Rolf G./Olk, Thomas (Hrsg.) (2001): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

Heinze, Rolf G./Schmid, Josef/Strünck, Christoph (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungen. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2. S.242-271.

Helfferich, Cornelia (2005): Die Qualität qualitativer Daten – Manual zur Durchführung qualitativer Einzelinterviews. Wiesbaden: VS Verlag.

Herriger, Norbert (2002): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Hettling, Manfred (2011): Von Werther bis Guttenberg. „Bürgerlichkeit bietet Orientierung“. Interview n-tv am Montag, 28. Februar 2011. Unter: <http://www.n-tv.de/politik/Buergerlichkeit-bietet-Orientierung-article2719156.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Hettling, Manfred/Hoffmann, Stefan-Ludwig (2000): Zur Historisierung bürgerlicher Werte. Einleitung. In: Hettling, Manfred/Hoffmann, Stefan-Ludwig (Hrsg.): Der bürgerliche Werthimmel. Innenansichten des 19. Jahrhunderts. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. S.7-22.

Himmelmann, Gerhard (2003): Demokratie lernen und Politik lernen –

ein Gegensatz? Diskussionsbeitrag zur Sektion 8 „Demokratie-Lernen – eine wichtige Kontroverse“. In 9. Bundeskongress für Politische Bildung „Dialog der Kulturen“, Manuskript. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Himmelmann, Gerhard (2005): Was ist Demokratiekompetenz? Ein Vergleich von Kompetenzmodellen unter Berücksichtigung internationaler Ansätze. Beiträge zur Demokratiepädagogik. Eine Schriftenreihe des BLK-Programms „Demokratie lernen & leben“. Unter: <http://blk-demokratie.de/materialien/beitraege-zur-demokratiepaedagogik/himmelmann-gerhard-2005-was-ist-demokratiekompetenz.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014

Himmelmann, Gerhard (2001): Demokratie Lernen. Als Lebens-, Gesellschafts- und Herrschaftsform. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.

Himmelmann, Gerhard (2002): Demokratie-Lernen als Aufgabe der politischen Bildung. In: Breit, Gottfried/Schiele, Siegfried: Demokratie-Lernen als Aufgabe der politischen Bildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.

Himmelmann, Gerhard (2004): Demokratie Lernen. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag.

Himmelmann, Gerhard (2008): Perspektiven europäischer Bürger-schaftsbildung in Einwanderungsgesellschaften: Beiträge zum European Year of Citizenship through Education. In: Lange, Dirk (Hrsg.): Migration und Bürgerbewusstsein. Perspektiven politischer Bildung in Europa. Wiesbaden: VS Verlag. S.68-77.

Hochschul-Kooperation-Ehrenamt. Unter: <http://www.hochschul-kooperation-ehrenamt.de/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Holz-kamp, Klaus (2004): Wider den Lehr-Lern-Kurzschluß. Interview zum Thema >Lernen<. Zuerst erschienen in Rolf Arnold (Hrsg.) Lebendiges Lernen. Hohengehren 1996. Aus: Faulstich, Peter; Ludwig, Joachim (Hrsg.): Expansives Lernen. Baltmannsweiler: Schneider. S. 29-38.

Hopt, Klaus J. et al. (Hrsg.) (2005): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft: Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck.

Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz (1997): Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, Christoph et al.(Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. S.135-158.

Horak, Christian/Heimerls, Peter (2007): Management von NPOs –

Eine Einführung. In: Badelt, Christoph et. al. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S.167-177.

Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz (2007): Ziele und Strategien von NPOs. In: Badelt, Christoph et al. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S.178-201.

Horch, Heinz-Dieter (1983): Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt am Main: Campus.

Horch, Heinz-Dieter (1985): Personalisierung und Ambivalenz. Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. In Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37. S.257 – 276.

Horch, Heinz-Dieter (1987): Kommerzialisierung und Politisierung. Finanzsoziologische Aspekte freiwilliger Vereinigungen. In Heinemann, Klaus (Hrsg.): Soziologie wirtschaftlichen Verhaltens. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 28. S.216-233.

Horch, Heinz-Dieter (1987): Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit. In: Heinemann, Klaus (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins. Schorndorf: Hofmann. S.121-141.

Horch, Heinz-Dieter (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.

Horch, Heinz-Dieter (1995): Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen. Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In Rauschenbach, Thomas et al. (Hrsg.): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S.280-296.

Horch, Heinz-Dieter (2005): Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In: Breuer, Christoph/Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf: Hofmann. S.80-93.

Hüdepohl, Astrid (1996): Organisationen der Wohlfahrtspflege. Eine ökonomische Analyse anhand ausgewählter nationaler und internationaler Institutionen. Berlin: Duncker & Humblot.

Huget, Holger (2007) Das Demokratiedefizit und die Demokratiefähig-

keit der Europäischen Union. In: Ders. (Hrsg.): Demokratisierung der EU. Normative Demokratietheorie und Governance-Praxis im europäischen Mehrebenensystem. Wiesbaden: VS Verlag.

Hüther, Otto (2011): Von der Kollegialität zur Hierarchie?: Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag.

Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (2005): Kompetenzerwerb außerhalb etablierter Lernstrukturen. In: Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden. Opladen. S.9-28.

Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.) (2005): Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden: VS Verlag.

I & J

Illich, Ivan (1973): Die Entschulung der Gesellschaft. Entwurf eines demokratischen Bildungssystems. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Industrie- und Handelskammer Nürnberg (2007): Markenrecht. Unter: http://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Publikationen/Recht-Steuern/Markenrecht_106.pdf. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Jähnert, Hannes (2011): Kommentar zu Freiwilligenmanagement in Nonprofits – ein Beitrag zur Bürgerschaftlichkeit des Dritten Sektors? <http://blog.nonprofits-vernetzt.de/index.php/freiwilligenmanagement-in-nonprofits-ein-beitrag-zur-buergerschaftlichkeit-des-dritten-sektors/#comment-5604> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Jähnert, Hannes/Breidenbach, Joana/Buchmann, Dennis (2011): “Das hat richtig Spaß gemacht”. Freiwilliges Engagement in Deutschland. Eine zusammenfassende Studie des betterplace LAB im Auftrag der ING DiBa. Berlin. PDF Unter: www.betterplace-lab.org/media/bp_lab_FAK_webversion.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Jähnert, Hannes (2010): Echte Partizipation fördern – aber wie?! (Auswertung der 19. Runde der NPO-Blogparade) Unter <http://foulder.wordpress.com/2010/12/16/echte-partizipation-fordern-aber-wie-auswertung-npoblogparade/> Letzter Zugriff am

27.08.2014.

Jessen, Hilke (1998): Entwicklungstendenzen in der Mittelbeschaffung spendenfinanzierter Nonprofit-Organisationen. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. S.129-154.

Jordan, Grant/Maloney, William A. (1998): Manipulating Membership: Supply-Side Influences on Group Size. *British Journal of Political Science*, 28, 1998. S.389–409.

K

Kaiser, Sebastian/Keiner, Richard (2005): Culture and Tacit Knowledge in Sport Organisations. In: Papanikos, Gregory T. (Hrsg.): International Research on Sport Economics and Production. Athens. S.295-308.

Kaltenbrunner, Katharina Anna (2010): Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungorientierten Nonprofit-Organisationen. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Kaschuba, Wolfgang (1995): Deutsche Bürgerlichkeit nach 1800. Kultur als symbolische Praxis. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.): Bürgertum im 19. Jahrhundert. Deutschland im europäischen Vergleich. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 92-127.

Kistler, Ernst/Noll, Heinz-Herbert/Priller, Eckhard (1999) (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Berlin: Edition Sigma.

Keane, John (1999): *Civil Society: Old Images New Visions*. Stanford: Stanford University Press.

Kegel, Thomas (2002): Gute Organisation vorausgesetzt – Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): *Freiwilligenarbeit – Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*. Weinheim/München: Juventa.

Kegel, Thomas (2009): Sozialmanagement und Freiwilligenmanagement – eine sinnvolle Ergänzung. In: Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas (Hrsg.): *Freiwilligenmanagement*. 1. Auflage. Augsburg: Ziel Verlag. S.49-76.

Kegel, Thomas (2001): 10 Thesen zur Freiwilligenkultur in Deutschland.

d. Unter: <http://prezi.com/ngl-un7yis6v/thesen-freiwilligen-kultur-kegel-2001/> Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Kegel, Thomas (2010): Freiwilligenmanagement – Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen. Unter: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe_freiwilligenmanagement.pdf Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Keiner, Richard (2006): Funktionen von Kampagnen gemeinnütziger Organisationen und deren Bedeutung für den Deutschen Sportbund. Dissertation Universität Köln. Unter: <http://zb-sport.dshs-koeln.de/Dissertationen/2007/Richard-Keiner.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Kersting, Norbert (2008): Innovative Partizipation: Legitimation, Machtkontrolle und Transformation. Eine Einführung. In: Kersting, Norbert/Schmitter Philippe, Trechsel Alexander (Hrsg.): Politische Beteiligung. Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation. Wiesbaden: VS Verlag. S.11-39.

Kersting, Norbert/Schmitter, Philippe/Trechsel, Alexander (2008): Die Zukunft der Demokratie. In: Dies. (Hrsg.): Politische Beteiligung. Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation. Wiesbaden: VS Verlag. S.40-62.

Kersting, Norbert/Brahms, Karin/Gerecht, Cerstin/Weinbach, Kerstin (Hrsg.) (2002): Ehre oder Amt? Qualifizierung bürgerschaftlichen Engagements im Kulturbereich. Opladen: Leske + Budrich.

Keupp, Heiner (1992): Riskante Chancen aktueller gesellschaftlicher Umbrüche und ihre Bedeutung für den Behindertenbereich. In: Frühförderung interdisziplinär 13,. S.145-156.

Keupp, Heiner (1999): Riskantes Heranwachsen im gesellschaftlichen Umbruch: Eine salutogenetische Perspektive. Vortrag bei der Tagung „Dissozialität: Chancen und Einschränkungen in der Entwicklung des Sozialverhaltens“ am 3. Dezember 1999 an der Universitätsklinik für Psychiatrie Innsbruck. Unter: http://www.ipp-muenchen.de/texte/riskantes_heranwachsen_im_gesellschaftlichen_umbruch.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Keupp, Heiner (2006): Identitäts- und zivilgesellschaftliche Kompetenzen durch bürgerschaftliches Engagement. In: DJI Thema 2006/02: Informelle Bildung am Beispiel des freiwilligen Engagements. Unter: <http://www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=545> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

- Kirlin, Mary (2003): The Role of Civic Skills in Fostering Civic Engagement. Unter: <http://www.civicyouth.org/PopUps/WorkingPapers/WP06Kirlin.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Kißler, Leo (2008): Kooperative Demokratie. Zum Qualifizierungspotential von Bürgerengagement. In: von Winter, Thomas/Mittendorf, Volker (Hrsg.) (2008): Perspektiven der politischen Soziologie im Wandel von Gesellschaft und Staatlichkeit. Festschrift für Theo Schiller. Wiesbaden: VS Verlag. S.103-119.
- Klages, Helmut (1988): Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich: Edition Interfrom.
- Klages, Helmut (1993): Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertewandelsgesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.
- Klages, Helmut (2000): Engagement und Engagementpotential in Deutschland. Erkenntnisse der empirischen Forschung. In: Beck, Ulrich (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S.151-170.
- Klages, Helmut (2003): Motivation und Motivationswandel bürgerschaftlichen Engagements. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Politik des Bürgerschaftlichen Engagements in den Bundesländern. Opladen: Leske + Budrich. S.295-340.
- Klages, Helmut/Gensicke, Thomas (1999): Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Speyer: Speyerer Forschungsbericht 193. S.1-20.
- Klein, Ansgar (2000): Der Diskurs der Zivilgesellschaft. In: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr.6. Unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/fachliteratur/diskussionspapiere/diskurs_der_zivilgesellschaft Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Klein, Ansgar (2001): Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Hintergründe und demokratietheoretische Folgerungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Klein, Ansgar (2005): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft – die reformpolitische Diskussion. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Jg. 36. Heft 4. S.4-19.
- Klein, Ansgar (2007): Bürgerschaftliches Engagement und zivilgesellschaftliche Reformpolitik. In: Der Bürger im Staat. Heft 4–2007, 57. Jahrgang. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. S.212-217.

- Klein, Ansgar/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.) (1997): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen. Baden-Baden und Bonn: Nomos.
- Kleger, Heinz (1993): Rückkehr der Bürgergesellschaft? Überlegungen zur Politischen Philosophie. In: Gerhardt, Volker et al. (Hrsg.): Politisches Denken. Jahrbuch 1993. Stuttgart: J.B.Metzeler. S.157-170.
- Kleger, Heinz (1994): Reflexive Politikfähigkeit. Zur Verschränkung von Bürger- und Staatsgesellschaft. In: Gebhardt, Jürgen/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Demokratie, Verfassung und Nation. Die politische Integration moderner Gesellschaften. Baden Baden: Nomos. S.301-319.
- Kleger, Heinz (Hrsg.) (1997): Transnationale Staatsbürgerschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Kleger, Heinz (1999a): Stadtregion und Transnation: Herausforderungen politischer Theorie heute. In: Greven, Michael/Schmalz-Bruns, Rainer (Hrsg.): Politische Theorie heute. Baden-Baden: Nomos.
- Kleger, Heinz (1999b): Was heißt: Die Idee der Demokratie ist reflexiv geworden? In: Angehrn, Emil/Bartschi, Bernard (Hrsg.): Demokratie und Globalisierung. Bern: Haupt. S. 167-195.
- Kleger, Heinz/Müller, Alois (Hrsg.) (2004): Religion des Bürgers. Zivilreligion in Amerika und Europa. Münster: LIT Verlag.
- Kleger, Heinz (2006): Toleranz und Tolerantes Brandenburg. Münster: LIT Verlag.
- Kleger, Heinz (Hrsg.) (2011): Umstrittene Bürgerschaft. Grenzen, Identitäten und Konflikte. In: WeltTrends Papiere Band 19. Universitätsverlag Potsdam.
- Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2001): (Keine) Zeit für's Ehrenamt? Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und ehrenamtlicher Tätigkeit. In: WSI-Mitteilungen. Heft 3/2001. S.179-187.
- Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2002): Erleichtern Freistellungsrecht und flexible Arbeitszeiten die Vereinbarkeit von ehrenamtlicher Tätigkeit und Erwerbsarbeit? In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Opladen: Leske + Budrich. S.111-130.
- Kluge, Susann (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung [Online Journal], 1(1). Unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:->

[de:0114-fqs0001145](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0114-fqs0001145) Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Klüser, Anne (2006): Zum Verhältnis von Sozialer Arbeit und Betreuung unter besonderer Berücksichtigung beruflicher Selbständigkeit: Verberuflichungs- und Professionalisierungsprozesse am Beispiel freiberuflicher Betreuungsführung in Köln. Universität Duisburg-Essen: Dissertation [Elektronische Ressource]. Unter: <http://d-nb.info/979595843/34> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Knorr-Cetina, Karin (2002): Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kochniss, Bodo (2003): Aktive Bürgerschaft. Über die Rollen des Bürgers im Verhältnis zur Verwaltung. Münster: Lit Verlag.

Kocka, Jürgen (2000): Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen. In: Hildermeier, Manfred/Kocka, Jürgen/Conrad, Christoph (Hrsg.): Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West. Frankfurt am Main/New York: Campus. S.13-39.

Kocka, Jürgen (2001): Zivilgesellschaft. Zum Konzept und seiner sozialgeschichtlichen Verwendung. In: Kocka, Jürgen et al. (2001): Neues über Zivilgesellschaft. Aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel. Discussion Paper P01-801. Berlin: Wissenschaftszentrum, Berlin, 2001. Unter: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/2001/p01-801.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Kocka, Jürgen (2002): Das Bürgertum als Träger von Zivilgesellschaft – Traditionslinien, Entwicklungen, Perspektiven. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. S.15-22.

Kögl, Hans (2013): Die Balanced Scorecard in der kirchlichen Liegenschaftsverwaltung. In: Gmür, Markus et al.: Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.88-97.

Kohout, Franz (2002): Vom Wert der Partizipation. Eine Analyse partizipativ angelegter Entscheidungsfindung in der Umweltpolitik. Münster: LIT Verlag.

Kolland, Franz/Oberbauer, Martin (2006): Vermarktlichung bürgerschaftlichen Engagements im Alter. In: Schroeter, Klaus R./Zängl, Peter (Hrsg.): Altern und bürgerschaftliches Engagement. Wiesbaden: VS Verlag. S.153-174.

- Kompetenzbilanz. Eine Anleitung. Unter: Ehrensache Natur – Freiwillige in Parks. Anleitung Kompetenzbilanz. Unter: <http://ehrensache-natur.de/files/2012/10/Anleitung-Kompetenzbilanz.pdf> Letzter Zugriff am 07.02.2014.
- Koopmann, Klaus F. (2007a): Bürgerschaftliche Partizipation lernen – eine Herausforderung für die Schule. Kinder- und Jugendbeteiligung in Deutschland. Entwicklungsstand und Handlungsansätze. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S.143-164.
- Koopmann, Klaus F. (2007b): Für das Leben lernen – gesellschaftliches Engagement als Bildungsziel der Schule. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Vorbilder bilden – Gesellschaftliches Engagement als Bildungsziel. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S.125-144.
- Koopmann, Klaus F. (2007c): Gesellschaftliches Engagement als Bildungsziel der Schule. Ansprüche – Wirklichkeiten – Perspektiven. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Unter: www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0C3B9113-C7B67AD7/bst/Exerpt_Koopmann.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Koopmann, Klaus F. (2008): (Kinder- und Jugend-) Partizipation. Eine thematische Einführung. Überarbeitetes Skript des AFS-Partizipationswerkstatt am 04. April 2008 in Frankfurt am Main. Unter: http://www.afs60.de/webcontent/files/AFS-Partizipationswerkstatt_Einfuehrung_Koopmann.pdf. Letzter Zugriff am 27.01.2014.
- Kootenay Arts E-Bulletin (2012): VOLUNTEER MANAGEMENT – The BIBLE of the Volunteer Management field. Posted on December 10, 2012. Unter: <http://kootenayartsebulletin.wordpress.com/2012/12/10/volunteer-management-the-bible-of-the-volunteer-management-field/> Letzter Zugriff 27.08.2014.
- Kraus, Margit/Stegaescu, Dan (2005): Non-Profit-Organisationen in Deutschland Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats. ZEW Dokumentation Nr. 05-02, Mannheim. Unter: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0502.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Kühl, Stefan (2010): Informalität und Organisationskultur Ein Systematisierungsversuch. Working Paper 3/2010. Unter: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Informalitat-und-Organisationskultur-Workingpaper-01062010.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014
- Kühnlein, Gertrud (1999): Neue Typen betrieblicher Weiterbildung. Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kühnlein, Irene/Böhle, Fritz (2002): Das Verhältnis von Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement: Ersatz – Ergänzung – Konkurrenz. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. Opladen: Leske + Budrich. S.87-111.

Kvale, Steinar (1996): Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks (Ca), London, New Delhi: Sage Publications.

L

Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2 – Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz, PVU.

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (2003): Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: Organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen: Dokumentation des Workshops vom 14. März 2003 in Düsseldorf (Vol. 135). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle.

Landesnetzwerk Bürgerengagement „aktiv in Berlin“ (2008): Selbstverständnis. Unter: <http://www.aktiv-in-berlin.info/content/selbstverst%C3%A4ndnis> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Lang, Achim (2005): Die Evolution sektoraler Wirtschaftsverbände. Informations- und Kommunikationsverbände in Deutschland, Grossbritannien und Spanien. Wiesbaden: VS Verlag.

Langnickel, Hans (1993): Gesellschaftlicher Wandel und Nonprofit-Organisationen. In: Bauer, Rudolph et al. (Hrsg.): Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem neuen Europa. Rheinfelden: Schäuble. S.139-153.

Lasby, David (2004): The volunteer spirit in Canada: motivations and barriers. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.

Lauth, Hans-Joachim/Merkel, Wolfgang (1997): Zivilgesellschaft und Transformation. Ein Diskussionsbeitrag in revisionistischer Absicht. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Zivilgesellschaften im Transformationsprozess. FJNSB Heft 1, März 1997. S.12-34.

Lave, Jean/Wenger, Etienne (1991): Situated Learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press

Learmonth, Mark (2005): Doing things with words: The case of „-Management“ and „Administration“. In: Public Administration 83,

(3). S.617-637.

Lehmann, Karl (2013): Eröffnungsrede von Karl Kardinal Lehmann bei der zentralen Auftaktveranstaltung der 9. bundesweiten Woche des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (BBE) am 10. September 2013 in der Staatskanzlei in Mainz. Unter: <http://www.engagement-macht-stark.de/aktionswoche/eroeffnung/rede-karl-kardinal-lehmann/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Leibnitz, Sigrun/Boenigk, Silke (2013): Erfolgsfaktoren in der Blutspendeeinrichtung. In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.260-270.

Leif, Thomas (2004): Weiches Thema – Weiche Politik? Warum die Engagementpolitik in Deutschland im Schatten steht. In: Rosenzweig, Beate/Eith, Ulrich (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag. S.46-55.

Lenz, Albert (2002.): Empowerment und Ressourcenaktivierung – Perspektiven für die psychosoziale Praxis. In: Lenz, Albert/Stark, Wolfgang (Hrsg.): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. Tübingen: dgvt-Verlag.

Lewis, David (2001): The Management of Non-Governmental Development Organisations. An Introduction. London: Routledge.

Liao-Troth, Matthew Allen (2008): Challenges in volunteer management. Charlotte, N.C.: IAP.

Linten, Markus/Prüstel, Sabine (2010): Auswahlbibliografie "Kompetenz in der beruflichen Bildung: Begriff, Erwerb, Erfassung, Messung". Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Bonn. Unter: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliografie-kompetenz-in-der-beruflichen-bildung.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Lipset, Seymour Martin/Trow, Martin/Coleman, James (1956): Union Democracy - What Makes Democracy Work in Labor Unions and Other Organizations. Garden City/New York: Anchor Books.

Lipski, Jens (2004): Für das Leben lernen, was wie und wo? Umriss einer neuen Lernkultur. In: Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden: VS Verlag. S.257-273.

Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Opladen. Westdeutscher Verlag. S.165-186.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Lüttringhaus, Maria (2000): Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt. Bonn: Stiftung Mitarbeit.

Lynch, Rick (ohne Jahr): <http://www.ricklynchassociates.com/training/volunteer/index.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

M

MacDuff, Nancy (2006): The Multi-Paradigm Model of Volunteering. A New Way to Identify and Manage Volunteers. In: Volunteer Leadership. A Volunteer Resource. Autumn 2006. Walla Walla. S.31-36.

Maelicke Bernd (Hrsg.) (2004): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. Baden- Baden: Nomos.

Maelicke, Bernd (2008): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.

Maier, Florentine/Meyer, Michael (2009): Diskurse der Organisation im Nonprofit-Sektor. Zwischenbericht für PraktikerInnen 24.9.2009. Unter: http://www.wu.ac.at/npo/group/research/zwischenbericht_managerialism_fuer_praktikerinnen Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Maier, Florentine/Meyer, Michael (2010): Discourses of Nonprofit Organization: A Colourful Picture. Paper presented at the Third WU Symposium on International Business Communication: Discourse and Organizations: Multidisciplinary Perspectives, Vienna, Austria. Unter: http://www.wu.ac.at/npo/research/Discourses_of_Nonprofit_Organization_A_Colourful_Picture Letzter Zugriff am 24.01.2014.

Mainzer Altenheim: Ehrenamt. Unter: <http://www.mainzeraltenheim.de/mainzer-altenheim-ehrenamt.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Manderscheid, Hejo (2003): Was bedeutet Werteorientierung für die modernisierte Freie Wohlfahrtspflege? In: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Freie Wohlfahrtspflege im

Modernisierungsprozess: Organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen. Dokumentation des Workshops vom 14. März 2003 in Düsseldorf. Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle. S.76-88.

March, James G./Olson, Johan P. (1984): The New Institutionalism. Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review* 78 (3). S. 734-749.

Marsick, Victoria J./Watkins, Karen E. (2001): Informal and Incidental Learning. In: *New Directions for Adult and Continuing Education* Nr.89 (2001). S. 25-34.

Massing, Peter (2002a): Demokratietheoretische Grundlagen der politischen Bildung im Zeichen der Globalisierung. In: Butterwege, Christoph/Hentges, Gudrun (Hrsg.): *Politische Bildung und Globalisierung*. Opladen: Leske + Budrich. S.37-39.

Massing, Peter (2002b): Theoretische und normative Grundlagen politischer Bildung, in: Breit, Gotthard/Massing, Peter (Hrsg.): *Die Rückkehr des Bürger in die politische Bildung*. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* [Online Journal], Juni 2000, 1(2). Unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089> und https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Volltexte/2-00mayring-d_qualitativeInhaltsanalyse.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.

McCurley, Steve/Lynch, Rick (1989): *Essential volunteer management*. Downers Grove, Ill.: VM Systems and Heritage Arts Publishing.

McCurley, Steve/Lynch, Rick (1994): *Essential volunteer management*. First UK publication. London: Directory of Social Change.

McCurley, Steve/Lynch, Rick (1998): *Essential volunteer management*. Rev. 2nd ed. London: Directory of Social Change.

McCurley, Steve/Lynch, Rick (2011): *Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community*. Plattsburgh, NY: Interpub Group.

McCurley, Steve/Lynch, Rick, Jackson, Rob (2003): *The Complete*

- Volunteer Management Handbook. London: Directory of Social Change.
- McCurley, Steve/Lynch, Rick/Jackson, Rob (2012): The Complete Volunteer Management Handbook. London: Directory of Social Change.
- Meijs, Lucas C.P.M./Ten Hoorn, Ester M. (2008): No „one best“ volunteer management and organizing: Two fundamentally different approaches. In: Liao-Troth, Matthew Allen: Challenges in volunteer management. Charlotte, N.C.: IAP.
- Merkel, Merkel/Lauth, Hans-Joachim (1998): Systemwechsel und Zivilgesellschaft: Welche Zivilgesellschaft braucht die Demokratie? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B6-7. S.3- 12.
- Merkel, Wolfgang (2010): Systemtransformation. Wiesbaden: VS Verlag
- Mesny, Anne/Mailhot, Chantale (2007): The Difficult Search for Compromises in a Canadian Research Partnership. In: Canadian Journal of Sociology. Spring, 2007. S.203-226.
- Methmann, Chris (2011): NGOs in der staatlichen Klimapolitik. Zwischen diskursiver Intervention und hegemonialer Verstrickung. In: Brunnengäber, Achim (Hrsg.): Die Zivilisierung des Klimaregimes. Wiesbaden: VS Verlag. S.107-134.
- Metzner, Christiane (2011): Demokratie als Nebenprodukt? Kompetenzerwerb durch Engagement in Nonprofit-Organisationen. In: Gritschke, Hannah et. al. (Hrsg): Erkennen – Bewerten – (fair) handeln? Kompetenzen im globalen Wandel. Kassel: university press.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S.441-471. Unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24025> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1997): Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München: Juventa. S.481-491.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und Wandel

- der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander et al. (2009): Experten-Interviews. Theorien, Methoden und Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag. S.35-60.
- Meyer, John/Rowan, Brian (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: DiMaggio, Paul J./ Powell, Walter W. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, Michael (2009): Wie viel Wirtschaft verträgt die Zivilgesellschaft? Über Möglichkeiten und Grenzen wirtschaftlicher Rationalität in NPOs. In: Bode, Ingo et al. (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag. S.127-144.
- Michels, Robert (1906): Die deutsche Sozialdemokratie. Unter: <http://www.scribd.com/doc/52992615/Robert-Michels-Die-deutsche-Sozialdemokratie-1906> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Miebach, Bernhard (2007): Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Miebach, Bernhard (2010): Soziologische Handlungstheorie: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Miniaturwunderland Hamburg: Miniatur Wunderland, die größten Modelleisenbahn der Welt und einer der erfolgreichsten Freizeit-Touristenattraktionen Deutschlands. Unter: <http://www.miniaturwunderland.de/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Monti, Martina (2009): Management by Motivation - Die Bedeutung der Benevol-Standards für die Motivation und Führung von Freiwilligen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. CAS Fachhochschule Nordwestschweiz. Unter: <http://benevol-thurgau.ch/index.php/dienstleistungen/downloads/category/14-berichte-diplomarbeiten-referate-studien?download=21:2009-management-by-motivation-bedeutung-der-benevol-standards> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Müller, Siegfried/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.) (1992): Das soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif. Weinheim und München: Juventa.
- Müller, Werner R./Hurter, Martin (1999): Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung neu gestalten. Berlin, New York: Walter de Gruyter. S.1-53.

Münkler, Herfried (2001): Selbstbindung und Selbstverpflichtung. Gemeinwohl, Bürgerschaft und Republik – eine Ortsbestimmung in zivilgesellschaftlicher Absicht. In: Frankfurter Rundschau vom 16.01.2001.

Münkler, Herfried (2002): Bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. S.29-36.

Munsch, Chantal (2008): Von der Nichtbeteiligung zur Beteiligung. Wege und Umwege bei der Aktivierung benachteiligter Gruppen. Werkstatt auf der Kooperationstagung der Stiftung Mitarbeit und der Ev. Akademie Loccum: Forum für Bürger/innenbeteiligung und kommunale Demokratie. Bedingungen gelingender Beteiligung. Die lokale Demokratie erlebbar machen. 26.-28.09.2008, Loccum. Unter: http://www.mitarbeit.de/fileadmin/inhalte/02_veranstaltungen/loccum2008_Thesepapier_Munsch_2.pdf
Letzter Zugriff am 27.08.2014

Mutz, Gerd (2001): Bürgerengagement und Soziale Arbeit – Anmerkungen zu einem problematischen Verhältnis aus empirischer Sicht. In: Möller, Kurt (Hrsg.): Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft? Opladen: Leske + Budrich. S.11-28.

N

NABU-VISA-Card. Unter: <http://www.nabu.de/oekologischleben/kreditkarte/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Nährlich, Stefan/Zimmer, Anette (1993): Management von Nonprofit Organisationen (NPOs). Ein Literaturbericht. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 3-4, Seite 185-192.

Nährlich, Stefan (1998): Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Frankfurt am Main: Deutscher Verein Eigenverlag. S.225–250.

Nährlich, Stefan/Zimmer, Anette (1997): Am Markt bestehen oder untergehen? Strategie und Struktur von Deutschem Roten Kreuz und Diakonie im Vergleich. In: von Alemann, Ulrich/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Verbände in vergleichender Perspektive. Beiträge zu einem vernachlässigten Feld. Berlin: Edition Sigma.

S.253-279.

Nährlich, Stefan/Zimmer, Anette (Hrsg.) (2000): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich.

Naschold, Frieder (1969): Organisation und Demokratie. Untersuchung zum Demokratisierungspotential in komplexen Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Neumann, Sven (2004): Personal und Personalmanagement in NPO. Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements. Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Nr 25. Unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2004wp-band25.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration (2014): Niedersachsen ist ein Land des Ehrenamts. Unter: http://www.ms.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=4979&article_id=13668&psmand=17 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Notz, Gisela (1999): Die neuen Freiwilligen. Neu-Ulm: AG SPAK.

Norris, Pippa (2002): Democratic Phoenix. Reinventing Political Activism. Cambridge: Cambridge University Press.

O

Offe, Claus/Preuß, Ulrich K. (1991): Democratic Institutions and Moral Resources. In: Held, David (Hrsg.): Political Theory Today. Cambridge: Polity Press. S.143-171.

Olk, Thomas (1993): Sozialengagement als Lebensstil. Das Ehrenamt in der Bürgergesellschaft. Biographieanalytische Zugänge und sozialpolitische Schlussfolgerungen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 9/93. S.270-272.

Olk, Thomas (2002): Modernisierung des Engagements im Alter – Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement? In: Huth, Susanne (Bearb.): Grundsatzthemen der Freiwilligenarbeit - Theorie und Praxis des sozialen Engagements und seine Bedeutung für ältere Menschen. Frankfurt am Main: Verlag Peter Wiehl. Unter: <http://www.inbas-sozialforschung.de/download/grundsatzthemen.html> Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Olk, Thomas (2004): Zwischen Sozialmarkt und Bürgergesellschaft. In: Sozial Extra, September 2004, 28/9. S.6-10.

Olk, Thomas/Klein, Ansgar (2009): Engagementpolitik – Ein neues Politikfeld und seine Probleme. In: Ingo Bode et al. (Hrsg.): Bürgergesellschaft als Projekt. Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag. S.23-54.

Olk, Thomas (2013): „Freiwilliges Engagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Bürgerkultur“ – Bundespräsident Joachim Gauck ist Schirmherr der 9. Woche des bürgerschaftlichen Engagements. Pressemitteilung BBE. Unter: http://www.engagement-macht-stark.de/presse/detailansicht/artikel/freiwilliges-engagement-ist-ein-unverzichtbarer-bestandteil-unserer-buergerkultur-bundespr/?no_cache=1 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Olsen, Marvin E. (1972): Social Participation and Voting Turnout: A Multivariate Analysis. In: American Sociological Review 37. S.317-333.

Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiss, Johannes (2003): Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

Ouchi, William G. (1981): Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Overwien, Bernd (2001): Debatten, Begriffsbestimmungen und Forschungsansätze zum informellen Lernen und zum Erfahrungslernen. In: Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen: Tagungsband zum Kongress „Der flexible Mensch“. Berlin: BBJ-Verlag. S.359-376.

Overwien, Bernd (2005): Informelles Lernen. Ein Begriff zwischen ökonomischen Interessen und selbstbestimmtem Lernen. In: Künzel, Klaus/Devers-Kanoglu, Ulrike (Hrsg.): Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung. Informelles Lernen, Selbstbildung und soziale Praxis. Köln: Böhlau. S.1-26

P

Pascale, Richard/Athos, Anthony (1981): The Art of Japanese Management. London: Penguin Books.

Patrick, John J. (2003): Defining, Delivering, and Defending a Common Education for Citizenship in a Democracy. In: Patrick, John J. et al. (Hrsg.): Civic Learning in Teacher Education International Perspectives on Education for Democracy in the Preparation of Teachers. Vol. 2. Indiana University: ERIC Clearinghouse for Social Studies/Social Science Education.

- Pankoke, Eckart (2002): Freies Engagement, zivile Kompetenz, soziales Kapital. Forderung und Förderung aktivierender Netzwerke und Lernprozesse In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. S.73-87.
- Pankoke, Eckart (2004): Akteurstypen, Kompetenzprofile und Motivationsmuster aktiven Gemeinsinns: Personale Prämissen institutionellen Engagements. In: Anheier, Helmut K./Then, Volker: Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann. S.147-173.
- Paritätische Akademie (2007): Toolbuch. Handreichung für das Ehrenamtsmanagement – Arbeit mit Ehrenamtlichen. Unter: <http://www.ehrenamtsbibliothek.de/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Payer-Langthaler, Silvia/Feldbauer-Durstmüller, Birgit (2013): Performance Management im Kloster. In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.98-108.
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1984): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
- Pitzner, Ursula (2007): Versäulung -- Vermarktung – Vernetzung: Vom Dritten Sektor zur Drei-Sektoren-Allianz. Studien zur Entwicklung und Steuerung am Beispiel der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit. Unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=14747> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Pott, Ludwig (2005): Organisationsentwicklung der AWO – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement. In: TUP 4/2005. S.29–34.
- Prantl, Heribert (2009): Doch, es gibt das Positive. In: Süddeutsche Zeitung vom 30.04.2009.
- Priller, Eckard/Zimmer, Annette (2006): Dritter Sektor: Arbeit als Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B. 12. S.17-24.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.
- Putnam, Robert D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.

R

- Rauschenbach, Thomas/Olk, Thomas/Sachße, Christoph (Hrsg.) (1995): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Regnet, Erika (2002): Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement. In: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa. S.103-117.
- Reifenhäuser, Carola (2009): Praxis des Freiwilligen-Managements und dessen Methoden. In: Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas (Hrsg.): Freiwilligen-Management. Augsburg: Ziel Verlag. S. 77-114.
- Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas (Hrsg.) (2009): Freiwilligen-Management. Augsburg: Ziel Verlag.
- Reinert, Adrian (2000): Bürgergesellschaft als Prozeß. Wege der Engagementförderung. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Jg. 13, Heft 2/2000. S.58-63.
- Reinert, Adrian (2004): Politische Bildung für die Zivilgesellschaft. In: Rosenzweig, Beate/Eith, Ulrich (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag. S.106-125.
- Reinhardt, Sibylle/Tillmann Frank (2002): Politische Orientierungen, Beteiligungsformen und Wertorientierungen. In: Krüger, Heinz-Hermann et al. (Hrsg.): Jugend und Demokratie – politische Bildung auf dem Prüfstand. Opladen: Leske + Budrich. S.43-74.
- Reiser, Brigitte (2011): Freiwilligenmanagement in Nonprofits – ein Beitrag zur Bürgerschaftlichkeit des Dritten Sektors? Unter: <http://blog.nonprofits-vernetzt.de/index.php/freiwilligen-management-in-nonprofits-ein-beitrag-zur-burgerschaftlichkeit-des-dritten-sektors/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Reisig, Wolfgang (2013): Performance Management im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In: Gmür, Markus et al. (2013): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt. S.136-146.
- Reitter, Karl (2001): Zivilgesellschaft – ein Fehlbegriff? In: Mitteilungen des Instituts für Wissenschaft und Kunst. 56.Jahr-

gang 2001, Nr. 1. S.12-23. Unter: http://homepage.univie.ac.at/karl.reitter/artikel/zivilgesellschaft_fehlbegriff.htm Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Röbke, Thomas (2012): Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge. Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung. In: FES Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat: betrifft: Bürgergesellschaft. Nr. 38 März 2012. Unter: <http://www.fes.de/buergergesellschaft/publikationen/download.htm#BetrifftBuerger> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Rodríguez Mansilla, Darío (1991): Gestion Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rogoff, Barbara (2003): The Cultural Nature of Human Development. Oxford u.a.: Oxford University Press.

Rödel, Ulrich/Frankenberger, Günter/Dubiel Helmut (1990): Die Demokratische Frage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rosenkranz, Doris (2010): Professionalitätsentwicklung im Freiwilligenmanagement Sozialer Arbeit. Der Beitrag der Hochschulen. In: Newsletter Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.2.2010. Unter: <http://www.buergergesellschaft.de/aktuelles/archiv-des-newsletters/1000/> Letzter Zugriff am 24.01.2014.

Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.) (2002): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Rosenkranz, Doris/Görtler, Edmund (2002): Woher kommen in Zukunft die Freiwilligen. Demographische Überlegungen zum Sozialen Management. In: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa. S.31-42.

Rosenkranz, Doris/Schill, Jürgen (2009): Ehrenamtsmanagement. Aktivierung der Aktiven. Sozialwirtschaft 3. S.26-28.

Rosenzweig, Beate/Eith, Ulrich (Hrsg.) (2004): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.

Roth, Roland (1994): Demokratie von unten. Neue soziale Bewegungen auf dem Wege zur politischen Institution. Köln: Bund Verlag.

Roth, Roland (2004): Die dunklen Seiten der Zivilgesellschaft. Grenzen einer zivilgesellschaftlichen Fundierung von Demokratie. In:

Klein, Ansgar et al. (Hrsg.): Zivilgesellschaft und Sozialkapital. Wiesbaden: VS Verlag. S.41-64.

Rühl, Stefanie (2005): Atlas.ti – Einführung. Version 5.0. Einführung in das Programm Atlas/ti. Unter: <http://www.ugr.es/~textinfor/documentos/einfuehrung.pdf> Letzter Zugriff am 10.12.2013.

S

Sachße, Christoph (2011): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland in: Thomas Olk, Birger Hartnuß (Hrsg.): Handbuch bürgerschaftliches Engagement. Weinheim: Juventa. S.17-27.

Salais, Robert (2007): Die „Ökonomie der Konventionen“. Eine Einführung mit Anwendung auf die Arbeitswelt. In: Beckert, Jens/Diaz-Bone, Rainer/Ganßmann, Heiner (Hrsg.): Märkte als soziale Strukturen. Frankfurt am Main: Campus. S.95-112.

Salais, Robert (2008): Robert Salais answers five questions about economic sociology. Robert Salais interviewed by Rainer Diaz-Bone in Berlin. Economic Sociology – European Electronic Newsletter, 9 (2), S.16-23. Unter: http://econsoc.mpifg.de/newsletter/newsletter_archive.asp Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Salamon, Lester M. (1987): Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 1987 Vol. 16 No. 1-2. S.29-49.

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992a): In Search of the Nonprofit Sector. I: The Question of Definitions, Voluntas 3(2). S.125-151.

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992b): In Search of the Nonprofit Sector. I: The Problem of Classification, Voluntas 3(3). S.267-309.

Salamon, Lester (1996): Third Party Government. Ein Beitrag zu einer Theorie der Beziehungen zwischen Staat und Nonprofit-Sektor. In: Evers, Adalbert/Olk, Thomas (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus. Opladen Verlags S.79-102.

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1996): The Emerging Non-Profit-Sector. An Overview. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1999): Defining the nonprofit

- sector: A cross-national analysis. Manchester [u. a.]: Manchester University Press.
- Sander, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Handbuch politische Bildung. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Schaad, Martina (1995): Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie. Eine Analyse der Entwicklungen und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege. Wiesbaden: Gabler/Deutscher Universitätsverlag.
- Schaaf-Derichs, Carola/Kegel, Thomas (2009): Verbesserung der Rahmenbedingungen fürs Freiwilligenmanagement. Thesen von Carola Schaaf-Derichs, Landesfreiwilligenagentur Berlin und Thomas Kegel, Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland. Unter: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/11/nl23_kegel_schaaf-derichs.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Schäfer, Henry (2008): Ratings im Dienste des Corporate Citizenship: Eine Sichtweise basierend auf geld- und marktwirtschaftlichem Verhalten von Anspruchsgruppen. In: Backhaus-Maul, Holger et al. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S.237-254.
- Scheele, Brigitte/Groeben, Norbert (1988): Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien. Tübingen: Francke.
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco etc.: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schiele, Siegfried (2002): Politische Bildung neu vermessen? In: Breit, Gotthart/Schiele, Siegfried (Hrsg.): Demokratie-Lernen als Aufgabe der politischen Bildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verlag. S.1-12.
- Schmidt, Jürgen (2007): Zivilgesellschaft. Bürgerschaftliches Engagement von der Antike bis zur Gegenwart. Hamburg: Rohwolt.
- Schmitz, Gertrud/Dietz, Michaela/Eberhardt, Simone (2009): Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept zur Steuerung der individuellen Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern: Wirkungsmechanismen und Implementierung. Diskussionsbeiträge der Mercator School of Management (MSM). Fakultät für Betriebswirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen. Nr. 346. Unter: <http://www.fachsymposium-empowerment.de/fileadmin/>

[literatur/Empowerment_als_ganzheitliches_Managementkonzept_zur_Steuerung_der_individuellen_Loesungskompetenz_bei_Loesungsanbietern.pdf](#) Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Schnetz, Diemut (1993): Wie Bürgergesellschaft sich bildet. Lernen in selbstorganisierten Gruppen als Konzept der Bürgerbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 1/1993. S.3-8.

Scholl, Armin (2009): Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UTB_UVK Verlagsgesellschaft.

Schreier, Margrit/Odač, Özen (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Berliner Methodentreffen BMT 2010 am 15.07.2010 . Freie Universität Berlin.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4., vollst. überarb. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, Georg (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, Georg (1996): Der Organisationsbegriff. In: Schreyögg, Georg: Organisation.:Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 2. überarb. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S.4-19.

Schröder, Richard (1995): Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und -gestaltung. Weinheim und Basel: Beltz.

Schröder, Kristina (2011): Kristina Schröder: „Freiwilliger Einsatz ist eine tragende Säule unseres Gemeinwesens“. Bundesfamilienministerin eröffnet Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011. Pressemitteilung BMFSFJ 21.02.2011. Unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen,did=167728.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Schumacher, Jürgen/Stiehr, Karin (2002): Handbuch für die Freiwilligenarbeit von und mit älteren Menschen. Stuttgart u.a.: Verlag Peter Wiehl.

Schumacher, Ulrike (2003): Lohn und Sinn. Individuelle Kombination von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement. Opladen: Leske + Budrich.

Schuster, Frederick E. (1986): The Schuster Report. The Proven Connection Between People And Profits. New York: Wiley.

Schütte, Norbert/Horch, Heinz-Dieter (1999): Professionalisierungs-

druck und -hindernisse im selbstverwalteten Sport. In Witt, Dieter et al. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation. 3. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, Freising-Weihenstephan 19.-20. März 1998. Gabler Edition Wissenschaft: NPO-Management. Wiesbaden: DUV. S.65-78.

Schütte, Norbert (2000): Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Anette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich. S.129-146.

Schwarz, Peter (1986): Management-Brevier für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt.

Schwarz Peter (1992): Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 1. Auflage Bern u.a.: Haupt.

Schwarz, Peter (1996): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) (Vereine, Verbände, Wohlfahrts- und Karitativ-Organisationen, Kirchen, Parteien) unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO. Bern u.a.: Haupt.

Schwarz, Peter (2005): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Bern u.a.: Haupt.

Schwarz, Peter (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern u.a.: Haupt.

Schwarz, Peter et al. (2002): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Bern u.a.: Haupt.

Schwarz, Peter et al. (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO) (5., weitgehend aktualisierte und ergänzte Aufl.). Bern u.a.: Haupt.

Sebaldt, Martin (2007): Vom klassischen Verband zum politischen Unternehmen? Ressourcen, Strukturmuster und Funktionen moderner Nonprofit-Organisationen im Wandel. In: Helmig, Bernd et al. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. S.37-58.

- Seibel, Wolfgang (1991): Erfolgreich scheiternde Organisationen. Zur politischen Ökonomie des Organisationsversagens. Politische Vierteljahresschrift 32 (1991): 479-496.
- Seibel, Wolfgang (1992): Funktionaler Dilletantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos.
- Seibel, Wolfgang (2002): Das Spannungsfeld zwischen „Mission“ und „Ökonomie“ im Nonprofit-Sektor – Eine organisationstheoretische Einordnung. In: Schauer, Reinbert /Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S.15-37.
- Seidel, Gerhard (2000): Die Rolle der Bildungsträger in der Welt von morgen. In: Laske, Stephan/Orthey, Astrid/Schmid, Michael J. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. S.1-23.
- Selke, Stefan (2010): Kritik der Tafeln in Deutschland: Standortbestimmungen zu einem ambivalenten sozialen Phänomen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin.
- Seniorenheim Bruck: Ehrenamtliche Hilfe - Danke! Unter: http://www.seniorenheim-bruck.de/Ehrenamtliche_Hilfe-0-0-0-16-17-1.htm Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Seniorenstift Kaufering: Ehrenamtliche Helfer unterstützen die Arbeit. Unter: <http://www.seniorenstift-kaufering.de/ehrenamtliche-helfer/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Shaiko, Ronald G. (1999): Voices and Echoes for the Environment: Public Interest Representation in the 1990s and Beyond. New York: Columbia University Press.
- Siebart, Patricia (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.
- Simsa, Ruth (Hrsg.) (2001): Management der Nonprofit-Organisationen: Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sommer-Loeffen, Karen (Hrsg.) (2009): Systematische Ehrenamtsarbeit. Eine Praxishilfe für Kirche und Diakonie. Düsseldorf: Medienverband der Ev. Kirche im Rheinland.

Speth, Rudolf (2008): Corporate Citizenship als strategische Partnerschaften, Lobbying, Regierungsbeziehungen. In: Backhaus-Maul, Holger et. al (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S.277-290.

Sprenkel, Rainer (2007): Bürgerschaftliches Engagement und Organisationsentwicklung der Verbände : Gutachten erstellt für den Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: FES. Unter: <http://library.fes.de/pdf-files/kug/04854inf.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Stange, Waldemar/Tiemann, Dieter (1999): Alltagsdemokratie und Partizipation: Kinder vertreten ihre Interessen in Kindertagesstätten, Schule, Jugendarbeit und Kommune. In: Sachverständigenkommission Zehnter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.): Materialien zum Zehnten Kinder- und Jugendbericht. Band 3: Kulturelle und politische Partizipation von Kindern. Interessenvertretung und Kulturarbeit für und durch Kinder. München. Verlag. S.211-331.

Stark, Wolfgang (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg i.B.: Lambertus.

Steinbacher, Elke (2004): Bürgerschaftliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden. Wiesbaden: DUV.

Steinert, Heinz (2005): Die Reise nach Amerika, damals und heute. Tocquevilles Forschungsprogramm und kulturindustrielle Politik. Berl. J.Soziol., Heft 4 2005. S.541-550.

Storper, Michael/Salais, Robert (1997): Worlds of production. The action framework of the economy. Cambridge: Harvard University Press.

Strachwitz, Rupert (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich. S.23-36.

Stricker, Michael (2005): Bewährt und wieder vergessen – Bürgerschaftliches Engagement in der Pflege. Vortrag auf dem Paritätischen Pflegekongress 2005 am 2./3. Juni 2005 in Berlin. Unter:

<http://www.paritaet.org/pflegekongress/ergebnisse.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Stricker, Michael (2006): Ehrenamt als soziales Kapital: Partizipation und Professionalität in der Bürgergesellschaft. Unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=13748> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Stricker, Michael/Veer, Tobias (2005): Freiwilligenmanagement im Überblick: Idealtypischer Prozessverlauf. Erstellt für: Forschungsgruppe: Sozialkapital Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl Prof. Dr. Hermann Strasser. Anlage zum Vortrag von Michael Stricker: Bewährt und wieder vergessen – Bürgerschaftliches Engagement in der Pflege: PARITÄTISCHER Pflegekongress 2005 am 2./3. Juni 2005 in Berlin. Unter: <http://www.paritaet.org/pflegekongress/ergebnisse.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Stricker, Michael (2007): Ehrenamt als soziales Kapital: Partizipation und Professionalität in der Bürgergesellschaft. Berlin: Köster.

T

Theuvsen, Ludwig (2004): Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (2). S.117-136.

Tocqueville, Alexis de (1985): Über die Demokratie in Amerika. Ditzingen: Reclam.

Tietel, Erhard (2000): Das Interview als Beziehungsraum. *Forum Qualitative Sozialforschung [Online Journal]*, 1(2) 2000, Juni. Unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1095/2403> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Tietze, Andreas (2009): Management der Achtsamkeit – Ethische Kompetenz von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. Dissertation: Leuphana Universität Lüneburg. Unter: <http://opus.uni-lueneburg.de/opus/volltexte/2010/14180/pdf/tietze.pdf> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Trinkle, Hermann (1997): Veränderungen politischer Partizipation: Entwicklungen eines erweiterten Analyse- und Interpretationsmodells und dessen Bedeutung für die politische Bildung. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.

Tully, James (2002): Political Philosophy as a Critical Activity. *Political Theory* 30. S.533-555.

V

- van Bentem, Neil (2006): Vereine, eingetragene Vereine, Dritter-Sektor Organisationen. Münster u. a.: Waxmann.
- van Deth, Jan W. (1997): Private Groups and Public Life. Social Participation, voluntary associations and political involvement in representative democracies. London/New York: Routledge.
- van Lowndes, Vivien/Pratchett, Lawrence/Stoker, Gerry (2006): Diagnosing and Remediating the Failings of Official Participation Schemes: The CLEAR Framework. Social Policy and Society 5: S.281–291.
- Veer, Tobias (2011): Soziales Kapital und Wohlfahrtsverbände: Eine Untersuchung organisatorischer Rahmenbedingungen zur Mobilisierung von Freiwilligen in Pflegeeinrichtungen. Dissertation Universität Duisburg-Essen. Unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=25616> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Verband der Bibliotheken NRW (2007): Handbuch Freiwilligenarbeit in Bibliotheken. Unter: http://www.vbnw.de/fileadmin/ONLINEHANDBUCH/freiwilligenarbeit_in_bibliotheken.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Verba, Sidney (1961): Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership. Princeton
- Verba, Sidney/Brady, Henry E./Schlozman, Kay L. (1995): Voice and Equality. Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- ver.di (o.J.): organizing. Unter: <http://organizing.verdi.de/diskussion-texte/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.
- Vineyard, Sue/McCurley, Steve (1998): Handling problem volunteers. Downers Grove, Ill.: VM Systems and Heritage Arts Publishing.
- Vogel, Rick (2007): Ökonomisierung des Öffentlichen? New Public Management in Theorie und Praxis der Verwaltung. In: Jansen, Stephan A. et al. (Hrsg.): Die Zukunft des Öffentlichen. Multidisziplinäre Perspektiven für eine Öffnung der Diskussion über das Öffentliche. Wiesbaden: VS Verlag. S.152-174
- von Eckardstein, Dudo/Simsa, Ruth (1997): Entscheidungsmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph et al. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S.315-330.

von Erlach, Emanuel (2006): Aktivierung oder Apathie? Eine empirische Analyse zu den Zusammenhängen zwischen der Mitgliedschaft in Freiwilligenorganisationen und politischem Engagement in der Schweiz. Berner Studien zur Politikwissenschaft, Universität Bern. Bern u.a.: Haupt.

von Rosenblatt, Bernhard (Hrsg.) (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1. Gesamtbericht. 2. korr. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W. Kohlhammer.

Vortmann, Marion (2001): Freiwilliges Engagement älterer Menschen als Instrument der gesellschaftlichen Partizipation: Handlungsbedarf und Förderstrategien. Münster: LIT Verlag.

W

Walk, Heike (2010): Neue Studiengänge zum Bürgerschaftlichen Engagement - Eine kurze Bestandsaufnahme. In: Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 3/2010 vom 19.02.2010. S.1-5. Unter: http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_walk_100219.pdf Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wallraff, Bernd (2010): Professionelles Management von Ehrenamtlichen. Eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland. Opladen & Farmington Hills MI.: Budrich UniPress.

Walzer, Michael (1992): Sphären der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main: Campus.

Warren, Mark E. (2001): Democracy and Association. Princeton: Princeton University Press.

Waterman, Robert H. Jr./Peters, Thomas J./Phillips, Julien R. (1980): Structure is not organization. In: Business Horizons. Volume 23, Issue 3, June 1980. S.14-26.

Wegweiser Bürgergesellschaft. Internetportal. Ein Projekt der Stiftung MITARBEIT. Unter: <http://www.buergergesellschaft.de/engagementfoerderung/freiwilliges-engagement/106764/> Letzter Zugriff am 07.02.2014.

Weinert, Franz Emanuel (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Ders. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel:

Beltz. S.17- 31.

Weisbrod, Burton A. (1977): Not-for-Profit-Organization as Providers for Collective Goods. In: Ders. (Hrsg.): The Voluntary Nonprofit Sector. Lexington, MA: Lexington Books. S.1-10.

Weisbrod, Burton A. (1988): The Nonprofit Economy. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Weisbrod, Burton A. (Hrsg.) (2010): To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne (1999): Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, Etienne/McDermott, Richard/Snyder, William M. (2002): A Guide to Managing Knowledge: Cultivating Communities of Practice. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. S.107-136. Unter: <http://hbswk.hbs.edu/archive/2855.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wenger, Etienne (2006): Communities of practice: a brief introduction. Unter: <http://wenger-trayner.com/theory/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wex, Thomas (1998): Die Modernisierung der Nonprofit-Organisationen und die Frage der Auflösung ihrer Spezifika. Eine soziologische Betrachtung. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Frankfurt am Main/Stuttgart: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. S.251-277.

Wex, Thomas (2003): Die Strategie erwerbswirtschaftlicher Ökonomisierung. Eine Kritik und ein Plädoyer für eine genuine Nonprofit-Ökonomik. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor. Frankfurt am Main/Gelsenkirchen: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge/VSTP Verlag Soziale Theorie & Praxis. S.42-67.

Wex, Thomas (2004a): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/Gabler Edition Wissenschaft.

Wex, Thomas (2004b): Der Dritte Sektor: Wege zur Stabilisierung und Unterstützung der beschäftigungspolitischen Potentiale von Not-for-Profit-Organisationen. Dokumentation der Internationalen Fachtagung am 16./17. September 2004 in Göttingen ver-

anstaltet von Instruments & Effects, einem Kooperationsprojekt der Stadt Göttingen, BUPNET GmbH und zoom - Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.

Wihstutz, Anne (2005): Arbeit als Lernfeld für Kinder. In: Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Wandel. Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden: VS Verlag. S.101-117.

Wikipedia (2014a): Cap Anamur. Unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Cap_Anamur_%28Schiff,_1979%29 Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wikipedia (2014b): Empowerment. Unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wikipedia (2014c): Milizsystem. Unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Milizsystem_%28Schweiz%29. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wikipedia (2014d): Wortmarke. Unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wortmarke> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wikipedia (2014e): X-Theorie. Unter: http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie#Theorie_X_E2.80.93_der_Mensch_ist_unwillig Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wiki Soziologie (2010): Demokratie in Verbänden. Unter: http://wiki.soziologie.uni-muenchen.de/organisation/dokuwiki/doku.php?id=inhalt:2_mitgliederdemokratie:a_verband:verband. Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wilsdorf, Dieter (1991): Schlüsselqualifikationen. Die Entwicklung selbständigen Lernens und Handelns in der Berufsausbildung. München: Lexika-Verlag.

Wirtz, Markus/Caspar, Franz (2002): Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen: Hogrefe.

Witt, Harald (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Forum Qualitative Sozialforschung [Online Journal], 2(1). Januar 2001. Unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2111> Letzter Zugriff am 27.01.2014.

Wright, Michael T./Block, Martina/von Unger, Hella (2013): Stufen der Partizipation. Unter: <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Wohlfahrt, Norbert (2003): Organisation im Umbau? Thesen zur

Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege. In: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hrsg.): Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: Organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen. Dokumentation des Workshops vom 14. März 2003 in Düsseldorf. Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle. S. 17-27.

Wöhrle, Armin (2003): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.

WWF: Zusammenarbeit mit Unternehmen. Das Krombacher Klimaschutz-Projekt. Gemeinsam Regenwald und Klima schützen: Die Brauerei ist strategischer Partner des WWF. Unter: <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/krombacher-klimaschutz-projekt/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

WWF: Zusammenarbeit mit Unternehmen. EDEKA und WWF sind Partner für Nachhaltigkeit. Unter: <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/edeka/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Z

Zeithaml, Valarie/Bitner, Mary Jo (2006): Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. New York: McGraw-Hill.

Zimmer, Anette (1996): Vereine. Basiselemente der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte-Sektor-Perspektive. Opladen: Leske + Budrich.

Zimmer, Anette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. Wiesbaden: VS Verlag.

Zimmer, Anette/Vilain, Michael (2005): Bürgerschaftliches Engagement heute. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative Band 10. Ibbenbüren: ivd-Verlag.

Zimmer, Annette (2000): Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich.

Zimmer, Annette (2002): Dritter Sektor und Soziales Kapital. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 19. Münster: Januar 2002. Unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/buergergesellschaft/fachliteratur/diskussionspapiere/3_sektor_und_soziales_kapital Letzter Zugriff am 27.08.2014.

Zimmer, Annette (2005): Vom Ehrenamt zum Bürgerschaftlichen Engagement. Einführung in den Stand der Debatte. In: For-

schungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Jg. 18, Heft 3. S.29 – 38.

Zimmer, Annette/Freise, Matthias (2003): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange, Wilfried/Hunger, Uwe (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster: Civil Society Network. S.107-135.

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (1993a): Management von Nonprofit-Organisationen. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 4. S.185-192.

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (1993b): Nonprofit-Management und Marketing – mehr als Betriebsführung und Marktorientierung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nr. 3. S.345- 354.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (1998): Der Dritte Sektor in Deutschland – ein Ausblick. In: Anheier, Helmut et al. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin: Edition Sigma. S.249-283.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (Hrsg.) (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag.

Zimmer, Annette/Vilain, Michael (2005): Bürgerengagement heute. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative Nr. 10. Ibbenbüren: ivd-Verlag.

Zollondz, Stefan (2010): 19. NPO-Blogparade: Wo sind die A-Ehrenamtlichen? Vom 30. November 2010. In: Digitale Wissensarbeit, NPO-Blogparade. Unter: <http://foulder.wordpress.com/2010/12/16/echte-partizipation-fordern-aber-wie-auswertung-npoblogparade/> Letzter Zugriff am 27.08.2014.