

Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement

Workshop zum verbandsübergreifenden Erfahrungsaustausch
am 19. und 20. Januar 2005 in Frankfurt a. M.

Tagungsdokumentation

Veranstaltung des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement
(Projektgruppe „Rahmenbedingungen des Bürgerschaftlichen Engagements“)
in Kooperation mit dem Deutschen Sportbund
und der Landesehrenamtsagentur Hessen

© Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

www.b-b-e.de

V.i.S.d.P.: Dr. Ansgar Klein

Bundesgeschäftsstelle BBE

Ernst-Reuter-Haus

Strasse des 17. Juni 112

10623 Berlin

Redaktionsteam: Tobias Baur, Jan Reichenau, Sandra Schlee

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
Organisationsentwicklung aus der Sicht professioneller und wissenschaftlicher Beratung	
Götz Hentschke: <i>Betrachtungen aus der externen Perspektive einer privatgewerblichen Beratungsagentur</i>	12
Dr. Rudi Piwko: <i>Was ist Organisationsentwicklung?</i>	17
PD Dr. Hans Hoch: <i>Modell von Alternativen der Organisationsentwicklung in Verbänden</i>	23
Organisationsentwicklung aus Sicht der Verbände	
Ludwig Pott: <i>Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement</i>	32
Josef Tumbrinck: <i>Warum braucht eine Naturschutzorganisation einen Strategieentwicklungsprozess?</i>	40
Manfred Spangenberg: <i>Aspekte einer Organisationsentwicklung im Sport</i>	47
Michael Stricker: <i>Der ASB verändert sich: Der Reformprozess führt zur Modernisierung des Verbandes</i>	51
Josef Martin: <i>Senioren-genossenschaften – Eine Modell mit Zukunft</i>	58
Resümee des Workshops und Ausblick	66
Anhang	
Programm des Workshops	72
Teilnahmeliste.....	75
Kurzinformation zum Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement...	78
Autorenangaben	79

Vorwort

Die hier dokumentierte Veranstaltung wurde durch die intensiven Diskussionen im Rahmen der Projektgruppenarbeit des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement (Projektgruppe „Rahmenbedingungen des Bürgerschaftlichen Engagements“ des BBE) angeregt. Sie ist zugleich Ausdruck der vertrauensvollen und partnerschaftlichen Kooperation der Mitglieder des BBE. Der moderierte, zweitägige Workshop führte zu einer Reihe konkreter Vereinbarungen der Teilnehmenden. Das Thema soll nach dem Willen aller Beteiligten seine Fortsetzung in weiteren Veranstaltungen des BBE finden.

Die verbandsübergreifende Verständigung über die Chancen und Herausforderungen des engagementfördernden Organisationswandels ist eine bedeutende Voraussetzung zur Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in einer modernen Zivilgesellschaft. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Dienstleistungsorientierung sowie zeitgemäßer betriebswirtschaftlicher Erfordernisse werden heute in den gemeinnützigen Organisationen die Formen der Arbeit fortentwickelt und vielfach auch die tradierten Werte neu debattiert. Der Austausch darüber, wie dieser Paradigmenwechsel in den Verbänden und Vereinen unter Berücksichtigung der Interessen der Engagierten am besten gelingen kann, ist damit ein zentrales Anliegen für den gesamten Bereich des bürgerschaftlichen Engagements.

Bei einem derart ambitionierten Vorhaben wirken eine ganze Reihe von Faktoren und Kontextbedingungen mit. Eine wichtige Rolle spielen hierbei sowohl die Profilbildung innerhalb des gemeinnützigen Sektors als auch die Sensibilisierung politischer Entscheidungsträger im Interesse eines aktiven Engagements der Bürgerinnen und Bürger. Der Workshop thematisierte vor allem einen offenen Austausch über den gegenwärtigen Stand der Organisationsentwicklung sowie die Verständigung über weiter reichende Handlungs- und Koordinierungspotenziale. Zudem galt es, Erfolg versprechende Impulse zu identifizieren, mit denen für einen nachhaltigen Wissens- und Praxistransfer zwischen allen gesellschaftlichen Sektoren im Sinne der Engagementförderung in den Verbänden geworben werden kann.

Den Referent/innen und Moderator/innen ist es eindrucklich gelungen, ein weites Themenfeld abzustecken und dennoch eine Diskussion unter den Teilnehmenden zu entfachen, die sehr konkret geworden ist und mit ihren Ergebnissen gewinnbringend

zurück in die Verbände genommen werden konnte. Dafür möchte ich mich im Namen des BBE ganz herzlich bedanken.

Ein großer Dank geht selbstverständlich auch an den Deutschen Sportbund und die Landesehramtsagentur Hessen, die als mit ausrichtende Träger zum Gelingen dieser Veranstaltung in den Räumen der Hessischen Landessportschule beigetragen haben. Auf diese Weise konnten die Grundlagen dafür geschaffen werden, dass wir uns noch während des laufenden Workshops zur Fortsetzung der Kooperation und zur Entwicklung von weiteren Folgeveranstaltungen entschlossen haben. Für die inhaltliche Dokumentation bedanke ich mich bei den Autorinnen und Autoren sowie bei dem Redaktionsteam (Tobias Baur, Jan Reichenau und Sandra Schlee), das wertvolle Arbeit geleistet hat.

Besonderer Dank gilt den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Beratungsfirma Contract KG aus Karlsruhe (Götz Hentschke, Irene Ott-Hargina und Annette Schick), die mit ihrer Expertise im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung sowie ihrem großen und kompetenten Einsatz bei der Moderation der Veranstaltung dafür gesorgt haben, dass eine vertrauenswürdige und von Einzelinteressen unabhängige Gesprächsatmosphäre zustande gekommen ist.

Dr. Ansgar Klein

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

Geschäftsführer

Einleitung

Der zweitägige Workshop zum Thema „Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement“ brachte am 19. und 20. Januar 2005 rund vierzig Teilnehmer zumeist bundesweit aktiver Verbände zu einem explorativen Erfahrungsaustausch in Frankfurt a. M. zusammen. Was sich hinter diesem pointiert formuliertem Titel der Veranstaltung verbirgt, ist in seiner Bedeutung kaum zu überschätzen, denn die strategisch ausgerichtete Profilierung von gemeinnützigen Organisationen zur Förderung freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements gerät zunehmend zu einer Schlüsselfrage der demokratischen Zivilgesellschaft.

Themenentfaltung

In den Verbänden wird übereinstimmend identifiziert, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in beschleunigtem Maße wandeln: Hier stellen besonders die Prozesse der Individualisierung und Ökonomisierung, der Globalisierung und Informativierung sowie der demographische Wandel neue Herausforderungen dar. Auf der Verbandsebene wird zudem spürbar, dass die öffentlichen Zuwendungen Mitteln abnehmen bzw. die institutionelle Förderung zunehmend auf (befristete) Formen der Projektförderung umgestellt wird. Vor diesem Hintergrund rücken Fragen der Organisationsentwicklung in den Vordergrund, die eine optimierte Nutzung vorhandener Ressourcen sowie die Chance neuer, sinnvoller Steuerungsmöglichkeiten versprechen. Vor allem die größeren Verbände arbeiten bereits seit längerem an der Restrukturierung zentraler Arbeitsbereiche.

Oft herrscht ein strukturelles Misstrauen gegenüber anderen Organisationen im laufenden Angebotswettbewerb bzw. in der Konkurrenz um die Verteilung knapper werdender öffentlicher Ressourcen. Unsicher reagieren nicht selten auch Funktions- und Entscheidungsträger, wenn es darum geht, die eigenen Ansichten und Handlungs-routinen in Frage zu stellen. Und gerade bei dem Versuch, Ressourceneffizienz und Senkung des Verwaltungsaufwandes institutionell zu verankern, kommt es fast zwangsläufig zu kommunikativen Irritationen zwischen Hauptamtlichen sowie freiwillig Tätigen innerhalb einer Organisation. In der Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels werden daher der Erfahrungsaustausch zwischen Akteuren und Institutionen, kooperative Lernprozesse und diskursiv vernetzte Lösungsansätze zunehmend notwendiger.

Wie aktuelle sozialwissenschaftliche Studien zum Strukturwandel des Ehrenamtes belegen, gibt es keinen „Rückzug“ der Bürgerinnen und Bürger aus dem bürgerschaftlichen Engagement. Ganz im Gegenteil sprechen die Daten eine eindeutige Sprache: Das Engagement ist nicht nur stabil geblieben, sondern in vielen Bereichen sogar noch angestiegen. Das gilt darüber hinaus auch noch im stärkeren Maße für die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement. Doch wie passt dies mit den stetig lauter werdenden Klagen aus Verbänden und Vereinen zusammen, die diese Entwicklung doch aus eigener Anschauung am besten zu kennen glauben und deren Nachwuchssorgen häufig die Legitimation und die Funktionsfähigkeit der Organisationen zu bedrohen scheinen?

Handelt es sich analog zur Argumentationslogik der 14. Shell-Jugendstudie (Deutsche Shell: „Jugend 2002 - Zwischen pragmatischem Idealismus und robustem Materialismus“, Frankfurt/M. 2002) über die „Politikverdrossenheit“ von Jugendlichen, die sich letztlich als Misstrauen gegenüber den politischen Parteien zeigte, nicht um eine Engagementverdrossenheit, sondern eine Art „Organisationsmüdigkeit“ in der deutschen Bevölkerung? Sind die jahrzehntelang gewachsenen Überzeugungen und Rituale zur Werbung, Anerkennung und Pflege von Ehrenamtlichen noch zeitgemäß, um auch zukünftig verlässliche Formen des Engagements generieren zu können? Gibt es in den Einzelorganisationen überhaupt eine abgestimmte, d.h. nach innen und außen geführte Diskussion darüber, welche Rolle und welchen Stellenwert die Engagierten haben (sollten)?

Engagierte machen Spielräume und Kontrollansprüche gegenüber ihren Organisationen geltend, wollen durchaus auch Einfluss auf das politisch-operative Geschäft ausüben. Wie soll man mit diesen „Eigensinnigen“ umgehen, wenn beispielsweise die organisatorische Spannweite vom Dachverband bis zu den Untergliederungen sehr groß ist? Muss man da nicht auf einen hierarchischen Führungsstil zurückgreifen, mehr Kontrollaufwand betreiben, Engagierte in ihre Schranken verweisen? Wem „gehört“ denn der Verband eigentlich und wer hat ihn groß gemacht?

Vertreter aus Wissenschaft und Praxis sprechen an dieser Stelle von der Notwendigkeit, auf die Schaffung von „Gelegenheitsstrukturen“ zu setzen, damit die Erwartungen der Engagementpartner wieder zueinander passen und bürgerschaftliches Engagement nachhaltig aktiviert werden kann. Es muss deutlich gemacht werden, dass sich den Verbänden des gemeinnützigen Sektors die Möglichkeit bietet, über die

Freiwilligen die Austauschbeziehungen mit der Organisationsumwelt feinfühlig zu optimieren.

Es ist ein Wettbewerbsvorteil, Impulse der Veränderung (z.B. aus den Systemen der Wissenschaft, der Wirtschaft und/ oder Politik) zeitnah aufnehmen und rechtzeitig darauf reagieren zu können. Anregungen können sich auch aus den Lebensbereichen der Engagierten ergeben, sofern es gelingt, einen partnerschaftlichen Diskurs innerhalb der Organisation anzuregen. Warnendes oder gar protestierendes Verhalten der Ehrenamtlichen sollte dabei nicht als Hindernis verstanden werden: Gerade solche Signale erweisen sich oftmals als nützliche Information, dass die Organisationskultur nicht stimmig ist, die Netzwerkstrukturen nicht richtig funktionieren und evtl. neu ausgerichtet werden müssen.

Veränderung findet in jedem Fall statt. Es ist nur die Frage, ob sie in den Organisationen auch registriert und bewusst gesteuert wird. Ist dies nicht der Fall, droht ein Informations- und Handlungsdefizit, welches die Gestaltung einer ganzheitlichen Sinnstiftung im Verband blockieren kann. Erst die Kombination eines kooperativen Führungsstils mit einem intelligenten Management schafft eine Balance, damit sich ein solcher sinnstiftender Kreislauf einspielen kann und unterschiedliche Erwartungen erfolgreich integriert werden. Oder, um in knapper Form auszudrücken, was die Quintessenz der Redebeiträge ausgemacht hat: Bürgerschaftliches Engagement benötigt angemessene Organisationsstrukturen in demselben Maße, wie Engagierte für die Entwicklung der Verbände erforderlich sind; hierbei besteht zugleich die Chance, angemessene Formen für eine neue Sinnstiftung zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorientierung herauszubilden.

Somit gilt es für die einzelnen Verbände, Angebote zu entwickeln, die allen Bevölkerungsgruppen – z.B. nach sozialer Lage, Alter und Konfession – offen stehen oder die Verbindungen zu einem bestimmten lokalen Engagementprojekt herstellen. Dabei sollte insgesamt eine Organisationskultur für die Engagierten geschaffen werden, die von diesen auch aktiv mitgestaltet werden kann, so dass auch individuelle „Engagementkarrieren“ erlebbar werden: Neben der vertikalen Karriere von der einfachen Vereinsmitgliedschaft bis zur ehrenamtlichen leitenden Verbandsfunktion könnten hierbei auch horizontale Entwicklungen über unterschiedliche Handlungsfelder eines Verbandes – oder auch zwischen verschiedenen (Unter-)Organisationen – ermöglicht werden.

Die Beachtung von individuellen Sichtweisen der engagementbereiten Personen bietet die Chance zur Entwicklung passgenauer Beteiligungsformen: Die Menschen wechseln zwischen Phasen der Ausbildung, des Studiums, der Erwerbstätigkeit, der Familienarbeit und des hauptberuflichen Ruhestands. Hinzu kommen dann noch eine Vielfalt von in den Organisationsalltag zu integrierenden Tätigkeitsformen des bürgerschaftlichen Engagements, der Freiwilligendienste, des Wehr- und Zivildienstes und der geringfügig entlohnten Tätigkeiten. Gerade letztere werden in ihrer Vielfalt vor dem Hintergrund des fragiler werdenden Normalarbeitsverhältnisses auch für die Verbände immer bedeutsamer. Die zunehmende Heterogenität der individuellen Lebensverhältnisse erfordert passende Einsatzmöglichkeiten und Engagementangebote.

Dies gilt in ähnlicher Weise auch angesichts gesteigerter Mobilitätserwartungen, denn nur, weil ein freiwillig Engagierter seinen Wohnort wechselt, erlischt damit nicht automatisch sein Interesse, in einer vertrauten Organisation aktiv zu sein. Wenn generationsoffene, familiär integrierende und interkulturelle Angebote niedrig schwellig vorgehalten werden, steigen die Chancen, auch zukünftig nicht nur ein großes Reservoir an Freiwilligen zu gewinnen, sondern diese auch auf Grundlage eines aufgeklärten Eigeninteresses partnerschaftlich binden zu können.

Damit kommt der professionellen Betreuung der freiwillig Aktiven eine Schlüsselrolle zu. Sowohl Information und Beratung als auch Begleitung und Kommunikation sind Aufgaben, die nur zum Teil durch innovative Infrastruktureinrichtungen des bürgerschaftlichen Engagements (z.B. Freiwilligenagenturen oder Seniorenbüros) wahrgenommen werden können. Auch wenn die Rekrutierung, Vermittlung und die Personalentwicklung freiwillig und ehrenamtlich engagierter Bürgerinnen und Bürger wichtige Voraussetzungen sind, so verbleibt die wesentliche Verantwortung für die Betreuung, Anerkennung und Weiterbildung der Engagierten letztlich bei den Organisationen. Nur wenn dort eine sensitive Kultur für die Einbindung und Anerkennung entworfen und angemessene Formen der Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und freiwilligen ehrenamtlichen Anspruchsgruppen gefunden werden, wird man letztlich auch die legitimierenden und leistungssteigernden Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements nutzen können.

Methodik und Ablauf des Workshops

Die nachfolgend dokumentierten Fachbeiträge zur Organisationsentwicklung in großen Verbänden wurden im Rahmen eines umfassenden Veranstaltungskonzeptes referiert, das eine breite Partizipation aller Teilnehmer beförderte. Zum besseren Verständnis wird hier kurz die Methodik des Workshops und seiner verschiedenen Module in zeitlicher Reihenfolge erläutert:

Zu Beginn wurden die Teilnehmenden per Zufallsverfahren in verschiedene „Familien“ eingeteilt, die durch eine Farbmarkierung am Namensschild erkennbar waren. Die Funktion dieser „Familien“ war es, sowohl das anfängliche Kennenlernen der Teilnehmenden in einer überschaubaren Form als auch eine gruppenweise Evaluation zum Ende des Workshops zu strukturieren.

Einleitende Vorträge aus der Praxis des bürgerschaftlichen Engagements (Soziales, Naturschutz, Sport) sowie eine empirisch basierte Modellbildung schufen die Grundlage für die anschließende Diskussion über Erfolgsfaktoren und Handlungspotenziale in der Organisationsentwicklung.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Beiträgen der Eröffnungsrunde wurden anschließend einer Kurzbewertung durch weitere Verbandsexperten in einem Fachgespräch (Methode: „Fishbowl“) unterzogen. Nach einer Diskussion im Plenum wurden die gewonnenen Anregungen dann von allen Teilnehmenden im Rahmen einer „Open-Space-Einheit“ weiter entwickelt und in moderierter Form (Methode: „Marktplatz“) präsentiert.

Ausgangspunkt für den folgenden Abschlusstag waren zusammenfassende Thesen von Berichterstattern der Open-Space-Gruppen des Vorabends, aus denen erste Lösungsideen abgeleitet wurden. Eine Zusammenfassung aller Workshopbeiträge wurde dann in Kleingruppenform von den eingangs zusammengestellten „Familien“ erstellt und nacheinander ins Plenum eingebracht. Die hieraus gewonnenen Anregungen wurden dann aus Sicht des BBE kommentiert und von allen Beteiligten auch im Hinblick auf Prioritäten und eine mögliche Weiterarbeit debattiert.

Aufbau der Dokumentation

Zum besseren Verständnis werden die nachfolgend dokumentierten Beiträge in eine logische Ordnung gestellt, die von der zeitlichen Reihenfolge im Verlauf des Workshops abweicht:

Der Einleitung folgt die „Außensicht“, also die externe Perspektive professioneller Beratung und wissenschaftlicher Forschung auf die Organisationsentwicklung im bürgerschaftlichen Engagement. Im zweiten Teil wird den Verbänden die Möglichkeit gegeben, die „Innensicht“, d.h. ihre eigenen Erfahrungen strategisch geplanter Organisationsentwicklung darstellen zu können. Gerahmt wird das Ganze durch die einleitenden Bemerkungen sowie das Resümee des Workshops, das vor allem konkrete Vereinbarungen zur gemeinsamen Weiterarbeit enthält.

In einigen Fällen werden anstelle der mündlich vorgetragenen Originalbeiträge der Referenten von diesen empfohlene schriftliche Beiträge wiedergegeben, sofern diese zum Zweck der Darstellung im Rahmen dieser Dokumentation besser geeignet erschienen.

Götz Hentschke:

Kennzeichen und Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements in der Organisationsentwicklung

Einleitende Bemerkungen

Grundlage dieses Beitrages sind Erfahrungen, die aus der Organisationsberatung von Profit- und Non-Profit-Organisationen sowie von Verwaltungen stammen. Dabei soll eine Prämisse vorausgeschickt werden: Patentrezepte und einfach ableitbare Lösungen für den bewusst gesteuerten Organisationswandel gibt es nicht, sondern nur individuelle und subjektiv beste Lösungen.

In den Organisationsstrukturen von gemeinnützigen Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern lassen sich zwei Grundmuster unterscheiden: Es gibt die „klassische Form“ mit einer klaren Hierarchie und fachlichen Gliederung innerhalb des Hauptamtes (unabhängig davon, wie sie dann „gelebt“ wird) und eine eher „netzwerkartige Form“, die mit Projektstrukturen vergleichbar ist.

Gegenstand der Betrachtungen

Im Folgenden soll vor allem auf die NPOs klassischer Form mit den folgenden Ebenen eingegangen werden:

E1 – die ehrenamtliche Führung als Vorstand oder Präsidium,

HA – die hauptamtlichen Mitarbeiter einschließlich der hauptamtlichen Führung,

E2 – die ehrenamtlich operativ Mitarbeitenden und ggf.

M - die Mitglieder.

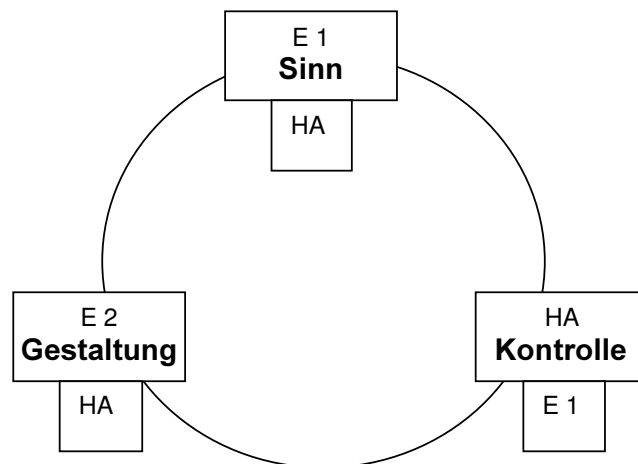
Es bieten sich zwei Zugänge an, die jeweils als Modell dienen können, um für die verschiedenen Fragestellungen im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung und ehrenamtlichen Engagement Lösungsansätze zu entwickeln:

Erster Zugang: Macht

Folgt man der These, dass in erfolgreichen Organisationen die Qualitäten Kontroll-, Gestaltungs- und Sinnmacht „besetzt“ und angemessen wahrgenommen werden müssen, so lassen sich für NPOs drei Ebenen aufzeigen, in denen diese Machtquali-

täten vorrangig angesiedelt sind: Im Wirken des führenden Ehrenamtes drückt sich sehr viel Sinnmacht aus, der hauptamtlichen Führung wird die Kontrollmacht übertragen und auf der Ebene der ehrenamtlich Mitarbeitenden lässt sich überwiegend Gestaltungsmacht identifizieren. Im praktischen Vollzug sind diese Machtqualitäten in spezifischer Weise aufeinander bezogen und voneinander abhängig.

Kontrollmacht, Gestaltungsmacht und Sinnmacht



Die ehrenamtliche Führung stützt sich in der Ausformung der Sinnmacht auf das vorbereitende Hauptamt ebenso, wie die ehrenamtlich Mitarbeitenden in der Gestaltung auf das vorbereitende Hauptamt bauen. Das Hauptamt kann seine Kontrollmacht nur wahrnehmen, wenn es den Freiraum und die Unterstützung des führenden Ehrenamts erhält.

Führungszusammenarbeit zwischen ehrenamtlicher Führung und Hauptamt

Die Führungsaufgabe ist für das Ehrenamt in der Regel nur ein Teil des persönlichen Engagements, der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf anderen Feldern. Nur die Unterstützung durch das Hauptamt ermöglicht ihm eine sinnstiftende Führung. Und auch wenn politische, soziale oder kulturelle Grundhaltungen zwischen Haupt- und

Ehrenamtlichen in wesentlichen Zügen übereinstimmen, gehen Inhalt und Form ihrer Ausgestaltung durchaus deutlich auseinander.

Deshalb kommt es darauf an, die Balance zwischen gestaltendem Einfluss des führenden Ehrenamts und professioneller „Bevormundung“ durch das Hauptamt herzustellen; oder anders formuliert: Die unterschiedlichen Rollen von haupt- und ehrenamtlichem Personal immer wieder zu klären und einen Ausgleich zu ermöglichen. Die Führungskommunikation ist als kontinuierlicher Dialog zu gestalten, der dem führenden Hauptamt genügend Sicherheit und Transparenz gibt, dem Hauptamt wiederum Orientierung mit hinreichender Gestaltungsfreiheit zugesteht.

Wenn in der ehrenamtlichen Führung der Eindruck entsteht, dass die delegierte Kontrollmacht nicht wirksam wahrgenommen wird oder nicht mehr ihren ursprünglichen Intentionen folgt, greift die ehrenamtliche Führung ein, indem sie Kontrollmacht übernimmt. Damit werden die von ihr eingesetzten Hauptamtlichen „entprofessionalisiert“. Umgekehrt steht zu erwarten, dass das Hauptamt „blockiert“, wenn es in seinem professionellen Gestaltungsraum zu stark eingeschränkt wird.

Für die Gestaltung der Organisationsstruktur heißt das zum Einen, dass Foren des kontinuierlichen Austausches und Führungsdialogs zwischen führendem Ehrenamt und Hauptamt geschaffen werden müssen, in denen das führende Ehrenamt seine Sinnmacht in angemessener Weise wahrnehmen kann. Zum anderen müssen die Prozesse und Abläufe der Umsetzung gegenüber dem Ehrenamt hinreichend transparent und nachvollziehbar gemacht werden.

Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtlich Mitarbeitenden

Ehrenamtliche Mitarbeiter haben eine spezifische Motivation, an den operativen Aufgaben der Organisation mitzuarbeiten: Teilhabe an gemeinschaftlichen Aktivitäten, Zugehörigkeit, Unterstützung von Familienangehörigen, persönliche Weiterentwicklung, die Erfahrung, gebraucht zu werden usw. In diesem Zusammenhang wird betont, dass auch eigene Formen der Anerkennung für ehrenamtliche Mitarbeiter zu berücksichtigen sind. Dabei spielen immaterielle Formen der Würdigung und Anerkennung des Engagements ebenso eine Rolle wie Formen materieller Entschädigung. Darüber hinaus wird immer wieder die Mitgestaltungsmöglichkeit an der Ausrichtung und strukturellen Verfasstheit der Organisation als motivierendes Element

benannt. Es kann vermutet werden, dass dies nur in einem sehr begrenztem Rahmen wirksam wird.

Es besteht bei ehrenamtlichen Mitarbeitern ein in der Regel eingeschränkter Grad von zeitlicher/inhaltlicher Verbindlichkeit der Mitarbeit und eine begrenzte Bereitschaft, sich auf Breite und Tiefe von Themenfeldern und Aufgaben einzulassen. Kurz gesagt: Das, was ich als Ehrenamtlicher tue, muss sofort Sinn machen und dieser Sinn muss direkt deutlich werden. Nur wenn angemessene Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind, kann die Motivation einen „Nährboden“ finden. Der Rahmen der ehrenamtlichen Mitarbeit (Aufgabe, Ziel, Struktur) ist folglich für einen „umstandslosen Einstieg“ vorzubereiten.

Ehrenamtliche Mitarbeit benötigt Orientierung, Anleitung und Führung in einer für diesen Personenkreis ansprechenden und transparenten Form, der den unterschiedlichen Grad von Verpflichtung ausweist und gleichzeitig ein Gemeinschaftsgefühl ausdrückt. Für hauptamtliche Mitarbeiter bedeutet dies einen sehr bewussten Umgang mit der eigenen Aufgabe und Rolle gegenüber den ehrenamtlich Engagierten.

Wenn über Instrumente und Verfahren nachgedacht wird, um die Bindungswirkung für Ehrenamtliche zu erhöhen, wird der Aufbau gemeinsamer Zukunftsbilder, die im Rahmen der Mitarbeit auch erfahrbar werden, eine wesentliche Rolle spielen. In der Zusammenarbeit von hauptamtlichen Mitarbeitern und ehrenamtlich Engagierten treffen Menschen mit unterschiedlicher Fachlichkeit, Sichtweise und Motivationslage aufeinander. Um diese verschiedenen Perspektiven verschränken zu können, bedarf es Foren, in denen die jeweiligen Motivationslagen und Werthaltungen wahrgenommen, ausgetauscht und immer wieder ausbalanciert werden.

Zweiter Zugang : Netzwerk

Organisationen grenzen sich nach außen ab. Dies gilt natürlich auch in einem bestimmten Grad für die Akteure des gemeinnützigen Bereiches: Es gibt ein bestimmtes Außen und Innen. Hauptamtliche Mitarbeiter haben in den Organisationen eine Bindung an die Organisation als zentralen professionellen Bezugspunkt. Ehrenamtliche Führungskräfte und ehrenamtliche Mitarbeiter haben hingegen ein anders geartetes Verhältnis zu der Organisation, in der sie tätig werden. Damit öffnet das Ehrenamt in seinen zwei Funktionen die Organisation auf eine spezifische Weise nach au-

ßen, d.h. es bindet die Organisation und ihre Mitglieder in ein weit gespanntes Netzwerk ein.

Es ist eine fortwährende Aufgabe der Organisation, Formen und Foren zu schaffen, um Impulse aus diesem Netzwerk aufgreifen und auch wieder zurück in das Netzwerk geben zu können, also strukturelle Verbindungen zu knüpfen, um die Position der Organisation im Netzwerk zu optimieren. Die Kooperation im Netzwerk und die Entwicklung einer Anerkennungskultur für ehrenamtlich Tätige, die immer wieder die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements verankert, wird erheblichen Einfluss auf die Bindungskraft haben, die eine Organisation letztlich entfalten kann.

CONTRACT

Rudi Piwko:

Was ist Organisationsentwicklung?

Systemische Betrachtung der Organisationsentwicklung

Der Organisationsentwicklung (OE) geht es darum, die Produktivität, also die Effizienz des Managements der Organisationsabläufe, zu verbessern. In gleicher Weise sollen aber auch alle Mitarbeitenden ihre Potenziale optimal entfalten können. Dementsprechend ist auch die Stärkung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation von Mitarbeitenden ein bedeutsames Ziel der OE. Wichtig ist, dass OE nicht punktuell eingesetzt werden kann, sondern immer im Prozess befindlich gedacht werden muss.

Hintergrund ist die Annahme, dass in einer spezifischen Situation ein Arbeitsergebnis Ausdruck einer Vielzahl von miteinander vernetzten Faktoren und bestimmten Pfadabhängigkeiten ist. Und so hat jedes Resultat selbst auch Rückwirkungen auf die ursächlichen Bedingungen des Handelns. Oft kann man Ursache und Wirkung kaum unterscheiden, entsprechend der Frage, was zuerst da war, die Henne oder das Ei? Veränderungspläne sind also erfolgversprechender, wenn das gesamte System über einen definierten Zeitraum einbezogen wird.

Management effektivieren oder Organisation entwickeln?

Die Übergänge von „bloßen“ Verbesserungen im Ablauf hin zur Entwicklung des Ganzen sind fließend. Illustrierend ein Beispiel, das sich auf die finanzielle Situation eines Vereines bezieht:

Stufe 1: Wenn die Einnahmen in einem Verein erhöht werden sollen, kann man sich um den Versand von mehr Spendenbriefen und die bessere Kommunikation mit den Geldgebern kümmern. Dies wäre noch der gängige Ansatz, durch effektiveres Projektmanagement zum Ziel zu gelangen.

Stufe 2: Vielleicht sorgt sich der Verein insgesamt um den Stand der Kommunikation mit aktuellen und zukünftigen Geldgebern und versucht darüber hinaus, die Verwaltungsabläufe sowie die Motivation der MitarbeiterInnen zu optimieren. Dies wäre schon ein sehr viel umfassenderer Prozess.

Stufe 3: Wenn dann noch die Ziele, der Zeitrahmen und die Methode von allen Beteiligten ausgehandelt, beschlossen und umgesetzt werden, kann man von Organisationsentwicklung sprechen.

Entwicklungszyklen und „Krisen“

Ein einfaches Modell unterscheidet drei Stufen der Organisationsentwicklung:

- Die *Pionier- oder Gründungsphase* mit persönlichen Beziehungen, direkter Kommunikation, Flexibilität und autokratischer Führung,
- Die *Differenzierungsphase* mit stärkerer Bürokratisierung oder gar Erstarrung und klar geregelter Hierarchie bzw. Kompetenzaufteilung sowie
- Die *Integrationsphase* mit einem guten Austausch mit der Umwelt und selbstorganisiertem Lernen. Es werden Filialen und Netze gebildet.

Der Übergang zwischen den Phasen ist meist mit Krisen oder Konflikten verbunden, die dazu gehören, aber in ihrem Verlauf ganz unterschiedlich gestaltet werden können. Das drückt sich – sehr bildlich gesprochen – durch Reifung, Gesundschumpfen, Dahinvegetieren oder Konkurs aus.

Vorgehen und Methoden

Die Organisationsentwicklung bedient sich verschiedener Denkmodelle, z.B. aus der Systemtechnik, der Organisationslehre, der Gruppenpädagogik und diverser Methoden (vor allem Gesprächs- und Beratungstechniken). Die einzelnen Schritte folgen dabei einem üblichen Projektzyklus:

- Bestandsaufnahme – Befragung und Beobachtung,
- Diagnose – Probleme/Ziele definieren, Umstände ermitteln,
- Planung – Lösungsansätze finden, Veränderungsschritte entwickeln,
- Aktion – Veränderungen erproben, schrittweise einführen sowie
- Auswertung – Ergebnisse kontrollieren, Prozessanalyse.

Die Entwicklung einer Organisation erfolgt durch eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsprozessen, die im Alltag oft routiniert und zum großen Teil unbewusst ablaufen. Daneben gibt es die mit Hilfe externer Berater/innen und/oder interner Organisationsentwickler bewusst eingeleitete Organisationsentwicklung, die sich durch gemeinsam erarbeitete Ziele, einen klar definierten Beginn und Abschluss sowie transparente Steuermechanismen und Beteiligungsmöglichkeiten auszeichnet.

Fragestellung definieren

Ein grundlegender Schritt zur Lösung von Problemen ist das richtige Formulieren von Fragen. Dabei sollte genügend Zeit eingeplant werden, um die unterschiedlichen Aspekte des vorgestellten Problems gründlich betrachten zu können. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass mit „konventionellen“ Lösungsversuchen ein möglicherweise fehlerhaftes System ungewollt stabilisiert wird.

Sinnvoll ist es, sich auf die verschiedenen Ebenen der Fragestellung einzulassen und diese sichtbar zu machen. Dabei müssen vor allem die Strukturen (Abläufe, Arbeitsbedingungen, Hierarchien), Beziehungen (Personen mit ihren Rollen und Interessen) und die Ziele (Leitbilder, Werte, Identitäten, Strategien) beachtet werden.

Wie entscheidend die Fragestellung ist, zeigt folgendes Beispiel aus dem Bereich Fundraising: Ein Verein arbeitete erfolgreich und mit einer guten Teamatmosphäre, aber lebte seit Jahren sprichwörtlich von der Hand in den Mund, mit regelmäßig wiederkehrenden Liquiditätsproblemen. Ein Berater wurde hinzugezogen, der eine Spendenkampagne mit entwickeln sollte. In der Bestandsaufnahme stellte sich dann heraus, dass das Problem nicht darin bestand, dass nicht genügend Mittelbeschaffungsaktivitäten organisiert wurden. Ganz im Gegenteil arbeiteten alle außerordentlich engagiert und effektiv.

Erst die Frage nach den „inneren Antreibern und Verboten“ brachte das Team auf die richtige Spur. Die MitarbeiterInnen zogen es vor, lieber „arm und glücklich“ zu sein, als sich „reich und zerstritten“ durch Konkurrenz- und Machtkonflikte entzweien zu lassen. Sie wollten zwar individuell mehr Einkommen erzielen und erkannten, dass ihnen dies für ihre Leistung auch zugestanden hätte; gleichzeitig aber fürchteten sie, dass die Verteilung zusätzlicher monetärer Ressourcen negative Auswirkungen auf das Betriebsklima haben könnte. Aus diesem Grund wurde bislang auf die Einwerbung weiterer Einnahmen verzichtet. Um dieses Problem zu lösen, wurde nun vereinbart, 20% der Mehreinnahmen in einen Sozialfonds fließen zu lassen, über dessen Verwendung alle gemeinsam entscheiden können sollten. 80% der Mehreinnahmen konnten schließlich schließlich transparent zur Erhöhung des Lohnniveaus eingesetzt werden, bis eine branchenübliche Einkommenshöhe erreicht wurde.

Unkonventionelle Problemlösefähigkeit

Vor dem Einstieg in die Tiefen der Analyse und des Problemlösens sollte herausgefunden werden, was genau die Situation konstituiert und welche weiteren Aspekte möglicherweise eine Rolle spielen. Kurt Lewin, einer der Väter der OE, nennt diese Phase das „unfreezing“ (auftauen), also die Etappe, in der das Bestehende in Frage gestellt und die Motivation für Veränderungen geweckt wird. Danach erst kann das „moving“ (bewegen) beginnen, in dessen Verlauf neue Verhaltensweisen entwickelt und erprobt werden, bevor dann das System wieder „eingefroren“ (refreezing) wird und sich die veränderten Verhaltensweisen stabilisieren.

Die Suche nach geeigneten Lösungen kann wiederum in drei Phasen ablaufen. Dabei werden zuerst alle Lösungsansätze, die denkbar sind, schriftlich gesammelt, ohne sie im Detail zu diskutieren. Danach werden in einer zweiten Runde Kombinationslösungen der Vorschläge geprüft, um abschließend den passendsten Ansatz auswählen und detaillierter ausgestalten. Dabei sollte nicht zu schnell vorgegangen werden, da auch vorgefasste Lösungen genannt werden, die den Ist-Zustand unnötig stabilisieren würden.

Organisationsentwicklung im Team

Wenn in einem Arbeitsteam eine Veränderung erreicht werden soll, gibt es mindestens drei Zugänge. Hier ein häufig auftretendes Beispiel, das sich auf die Mittelbeschaffung in Verbänden bezieht:

Gute Aussichten auf Erfolg sind gegeben, wenn sich alle Teammitglieder von Beginn an Gedanken über die Mittelbeschaffung machen, beispielsweise indem sie die einzeln vorliegenden Erkenntnisse und Vorhaben gemeinsam diskutieren und zu einer Gesamtstrategie verschmelzen lassen. Anschließend wird das Vorgehen strukturiert, die Verantwortlichkeit festgelegt und mit konkreten Zeitvorgaben versehen. Als problematisch stellt sich dabei oft heraus, dass sich nicht jede/r im Team von diesem Thema gleichermaßen angesprochen und betroffen fühlt, daher sollte dem Vermittlungsaspekt in dieser sensiblen Phase besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies zahlt sich letztlich aus, da durch den hohen Grad an Mitbeteiligung das Projekt von allen mitgetragen wird und eine umfassendere Wirkung erzielt werden kann.

Mittlere Erfolgsaussichten hat das „Projekt“ Fundraising, wenn das Team ein Mitglied bittet, sich dieses Bereiches anzunehmen und Vorschläge in Alleinregie zu erarbeiten, die dann zur Diskussion gestellt werden. Problematisch ist dabei, dass die Einbeziehung des Teams im Nachhinein äußerst mühsam und zeitraubend sein kann, auch wenn zunächst scheinbar Zeit gespart wird.

Unterschiedliche Aussichten auf Erfolg bestehen, wenn der Auftrag zur Mitteleinwerbung pauschal an ein Teammitglied geht, ohne dass eine weitere kollektive Abstimmung stattfindet. Möglicherweise wird diese Person noch durch externen Sachverständigen unterstützt, was sich meist als gewinnbringend einstufen lässt. Dies kann aber nur erfolgreich sein, wenn zumindest die Mitarbeiter mit Außenkontakten involviert sind, da Fundraising im wesentlichen Kommunikationsarbeit, also den strukturell angelegten Austausch mit der Umwelt bedeutet.

Steuerung der Organisationsentwicklung

Ziele

Sind die Zahlen zur Finanzierung, zu den Kosten und Einnahmen der Organisation oder dem Verein allen Beteiligten bekannt? Ist allen präsent, wie die bisherige Entwicklung verlaufen ist? Befinden sich die jährlichen Einnahmesteigerungen und -verluste in einem vorteilhaften Verhältnis?

Entscheidungen und Kommunikation

Wie werden finanzielle Entscheidungen (Sparmaßnahmen, Investitionen) begründet? Wer wird in diesem Prozess befragt? Sind es einsame Entscheidungen? Gibt es verbindliche Informationswege (Akten, Protokolle, Berichte etc.) und Kommunikationsformen (z.B. Besprechungen, Sitzungen, Rundbriefe) zum Thema Finanzen, die allen zugänglich sind?

Konflikte

Werden Konflikte um Budgetverteilungen offen angesprochen und ausgetragen, oder ist dies offiziell „kein Thema“? Gibt es eine „höhere Instanz“ als Schieds- und Appellationsgremium?

Umsetzung

Bei der Umsetzung eines Planes zur Verbesserung der Zusammenarbeit oder allgemeinen Lage einer Organisation müssen verschiedene Widerstände überwunden werden. In erster Linie das „natürliche Beharrungsvermögen“ der Organisation, d.h.

ihre Trägheit. Ein Zyklus von mindestens drei Maßnahmen, verteilt über ein halbes oder je nach Aufgabenstellung ein ganzes Jahr, wird meist von einer Steuerungsgruppe initiiert und geplant. Diese Steuerungsgruppe sollte sich aus VertreterInnen der verschiedenen in der Organisation vertretenen Gruppen zusammensetzen. Besonders wichtig ist die Eröffnung des Prozesses, da hierbei das Vorgehen abgestimmt und allen Beteiligten vermittelt werden muss. Zwischen den drei größeren Sitzungen oder Klausuren mit allen Beteiligten finden, verteilt über den gesamten Zeitraum, Treffen der Arbeitskreise, der Steuergruppe oder anderer Individualgremien statt. Ein solcher Entwicklungsprozess wird in der Regel extern begleitet.

Quellenangabe: Dr. Rudi Piwko: „Fundraising als Chance“. Hg. Socius Organisationsberatung und Stiftung Mitarbeit, Arbeitshilfen Nr. 31. Bonn 2004.

PD Dr. Hans Hoch:

Modell von Alternativen der Organisationsentwicklung in Verbänden

Vorbemerkung

Mit dem Forschungsschwerpunkt „Entwicklung der Bürgergesellschaft“ des Zentrums für zivilgesellschaftliche Entwicklung an der EFH-Freiburg steht die systematische Beobachtung bürgerschaftlichen Engagements in Baden-Württemberg¹ im Kontext bundesweiter und globaler Entwicklungen² im Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses. Unter dem Gesichtspunkt der Verantwortungsteilung zwischen Staat, Markt und Bürgergesellschaft liegt ein zweiter Schwerpunkt auf der Wirkungsanalyse der wechselseitigen Bedingtheit dieser konstitutiven Bereiche der Gesellschaft. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse werden in Zusammenarbeit mit Landesministerien, Kommunen, Verbänden und Stiftungen Konzepte für neue gesellschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt.

VERBÄNDEBEFRAGUNG 2003 IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung hat im Kontext seiner Landesberichterstattung zum bürgerschaftlichen Engagement in Baden-Württemberg (Klie et al. 2004) im Jahre 2003 eine umfangreiche Studie zur Rolle der Verbände in der Bürgergesellschaft durchgeführt, die derzeit ausgewertet wird. Wichtige Anregungen erhielt das Forschungsvorhaben seitens der vorangegangenen Verbändebefragungen der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Deutscher Bundestag 2001a,b). Die Verbändeuntersuchung steht dabei im Kontext einer empirischen Dauerbeobachtung von Entwicklungen der Bürgergesellschaft in Baden-Württemberg und darauf gründender Politik-, Organisationen- und Initiativenberatung

1 Die Forschungen konzentrieren sich dabei vor allem auf folgende Untersuchungsgegenstände: (1) Stand und Entwicklung der Netzwerke zum bürgerschaftlichen Engagement in Baden-Württemberg, (2) Agenda 21-Prozesse, (3) Entwicklungen im klassischen Ehrenamt, (4) Untersuchungen zu neuen Jugendfreiwilligendiensten, (5) Evaluation laufender Mentorenprojekte und (6) des Programms Kommunale Kriminalprävention.

2 Auf Grundlage eines bei der Europäischen Kommission eingereichten Expression of Interest wird an der Umsetzung eines Forschungsvorhabens zum Thema „Bürger und modernes Regieren in der Wissensgesellschaft“ mit europäischer Ausrichtung gearbeitet.

bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Konzepten zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Ausgangspunkt ist die Frage nach der (neuen) Rolle von Verbänden im freiwilligen Engagement der Bürgergesellschaft. Der soziale Wandel und die neue Verantwortungsteilung zwischen Staat, Markt und Gesellschaft lenkt die Aufmerksamkeit auch auf die Verbände als zentrale Organisationen des Dritten Sektors, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern ihre Wirksamkeit entfalten (vgl. Dahrendorf 1994, Habermas 1990, Kneer 1997).

Gegenstand und Ziel der Untersuchung

Verbände sind freiwillige Zusammenschlüsse von Personen, Firmen oder Körperschaften, die eine Organisation besitzen, Einflussnahme auf die Politikgestaltung bezwecken (Sebaldt 2002) und verbandsspezifische Dienstleistungen anbieten (Schneider 1987: 19). In der Bundesrepublik Deutschland findet sich ein vielfältiges Verbändewesen (vgl. Sebaldt 2002, Reutter 2001, Zimmer 2001) als Teil der gesellschaftlichen Selbststeuerung zwischen Staat und Markt. Allein beim Deutschen Bundestag sind laut Bundesanzeiger über 1.746 Verbände (Stand: 18. März 2002) registriert, die in der Regel auch ihre Landes-, Kreis- und ggf. Ortsverbände haben. Sie unterscheiden sich nach den von ihnen organisierten Interessen und Zielsetzungen.

Die empirische Untersuchung soll in Erfahrung bringen, wie die Verbände selbst ihre Rolle und Funktion in der Bürgergesellschaft definieren, welche konkreten Bündnisse sie mit dieser eingehen und auf welche Weise sie freiwilliges Engagement in eigenen und autonomen Strukturen fördern. Mit Hilfe der Ergebnisse soll beantwortet werden können, ob und wie sich Verbände von eher korporatistisch geprägten Organisationen (Heinze 1981) zu intermediären Instanzen entwickeln, die ihre Resonanzfähigkeit für bürgerschaftliches Engagement in unterschiedlichen Handlungsfeldern (Soziales, Kultur, Ökologie, Politik) erhöhen, in dem sie ihre eigenen Strukturen beteiligungsorientiert umgestalten.

Schwerpunktthemen und einbezogene Verbände

Da die Zusammenarbeit mit den Verbänden bei der Förderung bürgerschaftlichen Engagements in Baden-Württemberg konzeptionell eingeplant wurde, ist von besonderem Interesse, hier den Stand der Verständigungs- und Kooperationsprozesse zu

beleuchten. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurde von Juni bis November 2003 zu folgenden Themen geforscht:

- gesellschaftliche Rolle und Aufgabe von Verbänden,
- verbandliches Selbstverständnis des freiwilligen, bürgerschaftlichen bzw. ehrenamtlichen Engagements,
- Schwerpunktsetzungen der eigenen Verbandsarbeit und der verbandlichen Aktivitäten bei der Engagementförderung,
- Kooperation mit dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg,
- Kooperation zwischen Verbänden bei der Engagementförderung und Forderungen an die Politik,
- Unternehmen und freiwilliges Engagement,
- rechtliche Maßnahmen der Engagementförderung,
- Kooperation von Hauptamtlichen und ehrenamtlich Engagierten sowie
- Qualifizierung für bürgerschaftliches Engagement und Anerkennungskultur.

Der Fragebogen wurde der jeweiligen Führungsebene der Verbände zur Beantwortung zugeleitet. In die Befragung wurde ein breites Spektrum an Verbänden einbezogen. Folgende Verbandstypen konnten berücksichtigt werden:

- karitativ-soziale Verbände, Wohlfahrtsverbände,
- soziokulturelle Verbände (Sport, Kultur, Wissenschaft, Hobby),
- Verbände des Umwelt- und Naturschutzes,
- Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften sowie
- politische Verbände.

Insgesamt wurden 112 Verbände bzw. Großorganisationen ausgewählt, die auf der Landesebene Baden-Württemberg befragt wurden. In einem weiteren Schritt wurde die Untersuchung für eine gezielte Auswahl auf der Bezirks- bzw. Landkreis- und kommunalen Ebene weitergeführt. Mit Stand November 2003 kamen von den insgesamt 509 Fragebögen 226 zurück; dies entspricht einer Rücklaufquote von 44 Prozent.

Erste Ergebnisse der Befragung

Das Verbandswesen in Baden-Württemberg ist lebendig und vielfältig. Das gilt sowohl in statistischer Hinsicht (nach wie vor entstehen neue Verbände und Verbands-

gliederungen) als auch mit Blick auf die Selbstwahrnehmung der Verbände: Sie treten selbstbewusst auf und sehen sich als einen Faktor, der für die Stabilität der Gesellschaft unverzichtbar ist und einen zentralen Beitrag zu ihrer demokratischen Gestaltung leistet. Das Verbandswesen stellt damit einen substantiellen, sich nach wie vor regenerierenden Faktor des Dritten Sektors dar. Es kennt traditionsbewährte und -behaftete wie auch neue Formen gesellschaftlicher Assoziationen und ist geprägt von einem steten Wandel.

Die Verbände des Dritten Sektors sind in hohem Maße von gesellschaftlichen und politischen Veränderungen betroffen, da diese auch vormals etablierte korporatistische Strukturen unter Druck setzen. Dies äußert sich unter anderem in einer gewissen Unsicherheit, aber auch in Missverständnissen und Abgrenzungen gegenüber dem Formenwandel freiwilligen Engagements. Die Verbände stehen traditionell für das „Ehrenamt“ und haben gerade begonnen, sich durch neue Bezeichnungen für das Engagement – wie etwa freiwilliges Engagement, bürgerschaftliches Engagement oder Bürgerarbeit – zu positionieren. Sie sind zunehmend auf innovative Engagementstile angewiesen und dementsprechend offen für neue Formen des Engagements unter ihrem Dach.

Zusammenfassung der Befunde

Das Verbändewesen setzt in hohem Maße auf freiwilliges Engagement. Für 86,1% der befragten Verbände spielt freiwilliges Engagement eine zentrale Rolle (vgl. Abb. 1). Einer überwiegenden Zahl der Verbände zufolge sind die dort hauptamtlich Tätigen und freiwillig Engagierten in hohem Maße aufeinander angewiesen. Dieses Verhältnis ist nicht immer konfliktfrei. Es wird gleichwohl deutlich, dass ohne professionelle Strukturen unter modernen Bedingungen ein breites und verstetigtes Engagement von Ehrenamtlichen und Freiwilligen nicht erwartbar ist.

Angesichts der Vielfalt von Verbänden, ihren Organisationsformen und Anliegen greift ein Verständnis von Verbänden zu kurz, das sie nur als Organisationen begreift, die je spezifische Mitgliederinteressen auch gegenüber dem Staat geltend machen. Sie sind heute ganz wesentlich auch Organisationsformen, die in eigenständiger Weise im Dritten Sektor für eine qualifizierte, effektive und abgestimmte Übernahme gesellschaftlicher Teilaufgaben Sorge tragen.

Abb. 1: Welche Rolle spielt freiwilliges Engagement?



Die Offenheit für neue Formen des Engagements und neue Förderwege steht primär im Kontext der Bemühungen, neue Mitstreiter für die eigenen Anliegen zu gewinnen. Verbände des Dritten Sektors sehen sich weniger als potentielle „Heimat“ oder Agentur für engagementbereite Bürger/innen mit je unterschiedlichen und dem Verband möglicherweise bisher fremden Anliegen und Engagementformen. Auffällig ist aber, dass eine ganze Reihe von Verbänden (insbesondere Sportverbände, karitativ-soziale Verbände, Umweltverbände, aber auch Jugend-, Familien- und Frauenverbände) sich für Engagementformen außerhalb des Kernbereiches ihrer bisherigen Aufgaben öffnen. Diese bei den Verbänden unterschiedlich ausgeprägte Tendenz bietet gute Anknüpfungspunkte für kommunal vernetzte Engagementförderung. Allerdings scheinen die Verbände gleichzeitig dazu zu tendieren, innerhalb ihrer relativ stabilen Binnenkultur zu verbleiben, d.h. sich mit ihren Aufgaben und Mitgliedern selbst genug zu sein.

Mehr und bessere Informationen notwendig

Die Verbände, die über ein großes Potenzial zur Generierung von Bürgerengagement verfügen, stehen derzeit noch am Anfang des Vernetzungsprozesses. Oftmals

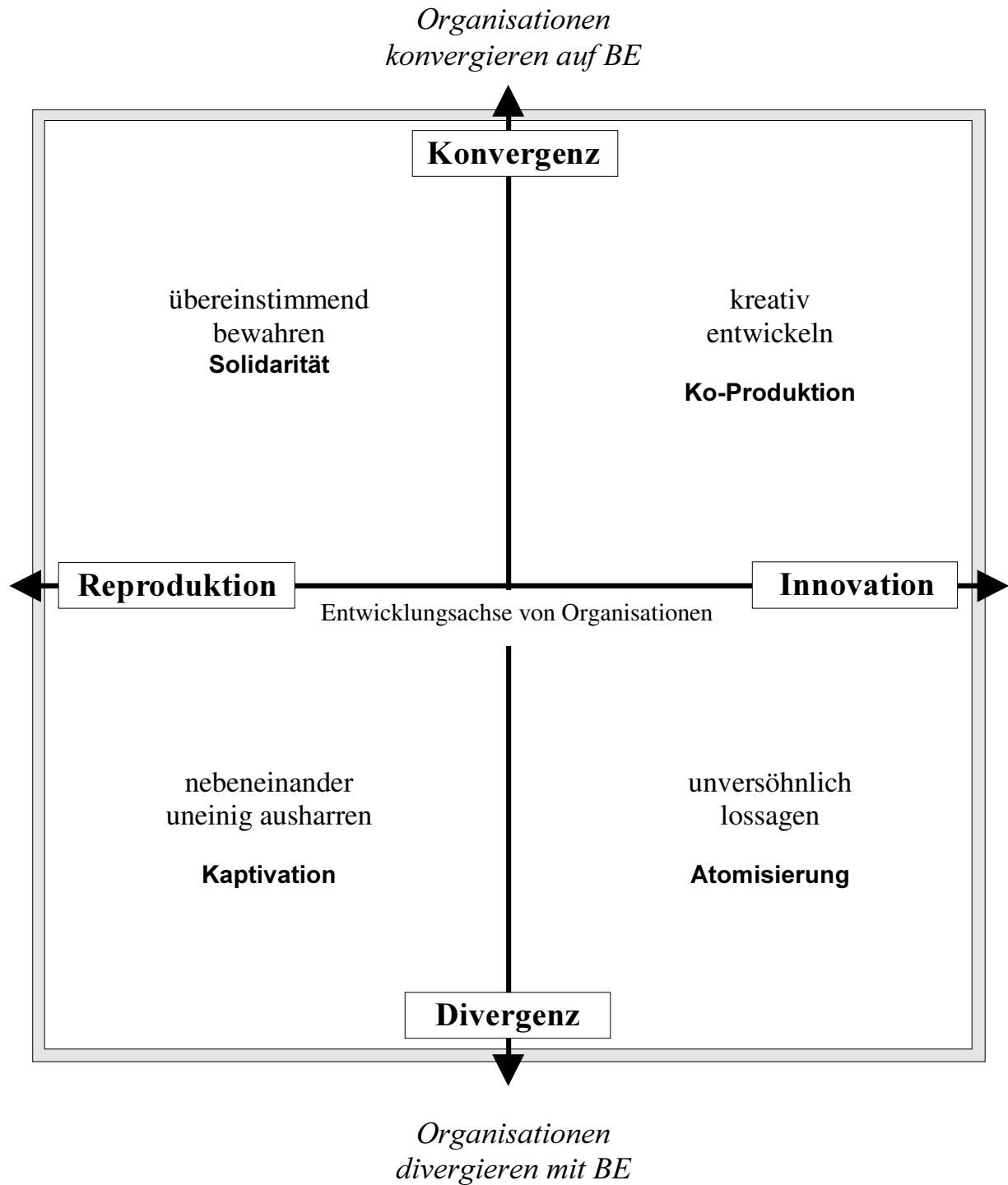
sind auch die von der Landesregierung Baden-Württemberg und den kommunalen Spitzenverbänden aufgebauten Netzwerke der Engagementförderung unbekannt geblieben, denn nur eine geringe Zahl kennt diese Vernetzungsstrukturen bislang und partizipiert daran. Insofern ist die in den letzten Jahren betriebene Landespolitik zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements nicht automatisch anschlussfähig an die Arbeit bzw. das Selbstverständnis der Verbände. Es gibt in dieser Hinsicht ein erhebliches Informationsdefizit, denn bei der überwiegenden Anzahl von Verbänden ist prinzipiell eine große Kooperationsbereitschaft feststellbar. Erst wenn dieses behoben wird, scheinen die Bemühungen um einen Ausbau der Netzwerkstrukturen aussichtsreich zu sein.

Den Verbänden ist es offenbar ein großes Anliegen, in der Engagementförderung auch und gerade mit Wirtschaftsunternehmen zusammenzuarbeiten. Es liegen bereits erste Berichte über gelingende Kooperationserfahrungen vor. Eine systematische Zusammenarbeit zwischen Verbänden des tertiären Sektors mit der Wirtschaft scheint derzeit aber noch häufig mit strukturell bedingten Kommunikationshindernissen behaftet zu sein. Auch hier bedarf es offenbar breit und offensiv angelegter Informationsbemühungen, um Partnerschaften auf gleicher Augenhöhe begünstigen zu können.

Heuristisches Modell der Organisationsentwicklung

Die unterschiedlichen Möglichkeiten des Zusammenwirkens von Verbänden und neueren Formen der bürgerschaftlichen Selbstorganisation lassen sich in einem heuristischen Modell illustrieren (siehe Abb. 2):

Abb. 2: Modell von Alternativen der Organisationsentwicklung von Verbänden:
Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement (BE)



Solidarität ist ein Modus des Umganges zwischen traditionellen verbandlichen Organisationsformen des Dritten Sektors und traditionellem Ehrenamt. Es lässt sich ein Einvernehmen mit einer Orientierung an gewohnten Kooperationsformen konstatieren. Die Handlungen stehen unter der Maxime übereinstimmenden Bewahrens. Dies gelingt offensichtlich den Wohlfahrtsverbänden in beträchtlichem Umfange.

Ko-Produktion stellt eine idealtypische Art des Umganges zwischen traditionellen und modernen Formen des Engagements dar, getragen von der Überzeugung, dass die Kooperationsformen veränderbar sind und die gemeinsamen Ressourcen im Dienste der Bürgergesellschaft stehen und eingesetzt werden sollten. Auch hier zeigen die Wohlfahrtsverbände deutliche Ansätze eines produktiven innovativen Zusammenwirkens.

Atomisierung bezeichnet eine Umgangsweise, in der sich Verbandsorganisationen und bürgerschaftlich Engagierte eher „auseinanderleben“ und auch bewusst Konflikte in Kauf nehmen. Handlungsmaxime ist ein „unversöhnliches Lossagen“, also Polarisierung und das Behaupten der jeweils eigenen Position. Eine solche Position macht sich keiner der befragten Verbände (offiziell) zu eigen, was nicht heißt, dass solche Konstellationen in der Praxis nicht auch vorfindbar sein könnten.

Kaptivation ist ein Modus, den man auch als Abkapselung von (traditionellen) Verbänden gegen neuere Formen des bürgerschaftlichen Engagements bezeichnen könnte. Als Beispiel könnte der traditionelle Männergesangverein gelten, dessen Verbreitung im Angesicht des Strukturwandel des Ehrenamtes rapide abnimmt, der aber gleichzeitig an seinen Strukturen festhält, also aufgrund seines Profils prinzipiell weniger in der Lage ist, sich auf einen sozialen Wandlungsprozess einzulassen.

Jede im Modell charakterisierte Handlungsorientierung ist möglich, und es ist auch denkbar, dass eine Organisation von einer Handlungsorientierung auf eine andere umschaltet bzw. gleichzeitig mehrere dieser Handlungsorientierungen in einer scheinbar paradoxen Weise praktiziert.

Literatur

Dahrendorf, Ralf (1994) Der moderne soziale Konflikt. Essays zur Politik der Freiheit. Stuttgart.

Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2001a): Öffentliche Anhörung „Die Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements in den Verbänden“ am 12./13. November 2000. Unveröffentlichtes Wortprotokoll. Berlin.

Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2001b): Öffentliche Anhörung „Die Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements in den Verbänden“ am 11. Februar 2001. Unveröffentlichtes Wortprotokoll. Berlin.

Habermas, Jürgen (1990) Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Frankfurt a. M.

Heinze, Rolf (1981) Verbändepolitik und Neokorporatismus. Zur politischen Soziologie organisierter Interessen. Opladen.

Klie, Thomas, Roß, Paul-Stefan, Hoch, Hans; Heimer, Franz-Alber; Scharte, Ulrike (2004) Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg. 1. Wissenschaftlicher Landesbericht 2002/2003; herausgegeben vom Sozialministerium Baden-Württemberg. Stuttgart.

Kneer, Georg (1997) Zivilgesellschaft, S. 228-251, in: Kneer, Georg; Nassehi, Armin; Schroer, Markus (Hg.) (1997). Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnosen. München.

Reutter, Werner (Hrsg.) (2001) Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa / Werner Reutter, Peter Rütters. Opladen.

Schneider, Herbert (Hg.) (1987): Verbände in Baden-Württemberg. Bd. 14 der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.

Sebaldt, Martin (2002) Verbände und organisierte Interessen in der Bundesrepublik Deutschland : Eine Einführung. Opladen.

Zimmer, Annette (2001) Verbände und Demokratie in Deutschland / [Aktive Bürgerschaft e.V.]. Annette Zimmer. Opladen.

Quellenangabe: Thomas Klie/ Hans Hoch/ Paul-Stefan Roß: Neue Wege in der Bürgergesellschaft? Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 17 1/2004. 93-97.

Eine umfassende Publikation mit einer detaillierten Darstellung der Ergebnisse erscheint 2005. Wichtige Befunde der Befragung finden sich auch im Landesbericht 2002/2003 zum Bürgerschaftlichen Engagement in Baden-Württemberg (Klie et al. 2004).

Ludwig Pott:

Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement

Verbandsentwicklung im Spagat

Verbandsentwicklung ist in der Praxis alles andere als ein komfortabler und planvoll strukturierter Veränderungsprozess, an dem sich alle leidenschaftlich und konstruktiv beteiligen. So wird das zwar vorzugsweise in Lehrbüchern dargestellt und von Fachleuten gepredigt, aber – wie im richtigen Leben – ist nicht selten genau das Gegenteil der Fall. Man stößt auf kollektives Klagen und Anklagen, auf tiefe menschliche Sorge, auf Zweifel über die Richtigkeit des einzuschlagenden Wegs und auf erheblichen Widerstand. Das gehört nicht unbedingt zur Ideallinie verbandlicher Entwicklung, aber es ist dennoch ein natürlicher Bestandteil von Reformprozessen, bei denen vieles in Frage steht, was lange gültig war, woran viele beteiligt sind, deren Interessen sich kreuzen.

Ich möchte Sie über die Ausgangssituation und einige zentrale Elemente dieses Prozesses in der Arbeiterwohlfahrt, kurz AWO genannt, ins Bild setzen. Dies geschieht unter Vorbehalt, da wir zwar vieles angeschoben, aber mindestens ebenso viel noch nicht bis ins letzte Detail begrifflich gefasst haben. Die AWO steht – stellvertretend für weitere Wohlfahrtsverbände – gegenwärtig unter erheblichem Veränderungsdruck. Die zuständigen Bundesgremien des Verbandes haben sich deshalb für eine grundlegende Reformdiskussion der Gesamtorganisation entschieden, die seit Mitte des vergangenen Jahres unter der Bezeichnung Verbandsentwicklung auf den Weg gebracht worden ist.

VERÄNDERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Verursacht durch den eingeleiteten Systemwechsel in der sozialstaatlichen Versorgung, der zu gravierenden Veränderungen in der sozialen Arbeit geführt hat, wurde auch der AWO eine neue Stellung in der Gesellschaft als Dienstleistungsverband zugewiesen. Zu den Folgen gehört, dass sich die wirtschaftlichen Aktivitäten nicht

mehr in gewohnter Weise in die Struktur einer ideell und ehrenamtlich geprägten Mitgliederorganisation einfügen.

Mittlerweile arbeiten fast 150.000 hauptamtliche Kräfte in ca. 13.000 Einrichtungen, Diensten und Geschäftsstellen. Der Jahresumsatz beträgt ca. 3,5 Milliarden Euro. Dabei handelt es sich zu 80% um Leistungsentgelte für professionelle Dienstleistungen in der sozialen Versorgung. Allein daran kann man erkennen, wieweit sich die verbandlichen Aktivitäten in den Bereich der Sozialwirtschaft verschoben haben. Ausgangspunkt dafür ist die AWO als ehrenamtlicher Mitgliederverband auf der Grundlage des Vereinsrechts. In dieser rechtlichen Konstruktion gehören ihr heute ca. 450.000 Mitglieder an, mit vorherrschend sozialdemokratischer Orientierung. Ihr satzungsbegründeter föderaler Aufbau gliedert den Verband in ca. 4000 Ortsvereine, 350 Kreisverbände, 29 Landes- und Bezirksverbände – mit jeweils eigenen ehrenamtlichen Vorständen und dem ehrenamtlichen Bundesvorstand mit einer Bundesgeschäftsstelle.

Lange Zeit stellte dieser Zusammenhang von ideellem Mitgliederverband und seinen betrieblichen Aktivitäten kein ernsthaftes Problem dar. Die Kosten wurden subsidiär erstattet, das System personenbezogener Dienstleistungen wuchs und mit ihr die bürokratische Verflechtung zwischen Staat und Verbänden. Damit stieg allerdings auch die Abhängigkeit von den öffentlichen Haushalten und Sozialversicherungssystemen. Ungünstig ist es dann, wenn sich diese Geschäftsgrundlage ändert – und genau das ist eingetreten. Indem die Politik in verschiedenen Gesetzesbereichen (Gesundheitsreformgesetze, Pflegeversicherungsgesetz, Entgeltregelungen des KJHG und BSHG) ordnungspolitische Weichenstellungen vorgenommen hat, wurde eine bisher nicht gekannte strategische Neuausrichtung der wohlfahrtspflegerischen Arbeit ausgelöst.

Reform bei laufendem Motor

Auftragsvergaben erfolgen seitdem über Ausschreibungsverfahren, was zum Wettbewerb über den Preis zwingt. Regelmäßige Marktanalysen lösen öffentliche Bedarfspläne für Investitionsentscheidungen ab. Der Kapitalbedarf steigt, der am Finanzmarkt abgesichert werden muss. Das wiederum erfordert eine angemessene Eigenkapitalausstattung. Kriterien zur Kreditvergabe nach Basel II regeln die Zusammenarbeit mit Banken und Sparkassen. Der Sozialmarkt ist geöffnet für private Anbieter, die offensiv und bundesweit expandieren. Dagegen agieren viele Gliede-

rungen der AWO separat und in zu kleinen und damit unwirtschaftlichen Betriebsgrößen.

Was ist die Konsequenz? Die Verbandskultur und die Organisationsstruktur der AWO im Speziellen und von Wohlfahrtsverbänden im Allgemeinen richten sich zunehmend an gewerblichen Unternehmen aus, d.h. ohne unternehmerisches Handeln im klassischen Sinne lassen sich Betriebe der Sozialwirtschaft auf Dauer nicht aufrechterhalten. Ziel ist eine entwicklungsfähige Marktstellung, eine leistungsfähige Unternehmenssteuerung und eine längerfristig tragende Wirtschaftskraft. Niemand wird sich zukünftig konzeptionelle Unschärfen und strategische Halbheiten leisten können. Andernfalls würde über kurz oder lang die Grenze zwischen freier Gestaltung und nacktem Überleben fließend. Viele ehrenamtlichen Vorstände werden sich angesichts des neu definierten Geschäftsumfangs ihrer eigenen haftungsrechtlichen Verantwortung bewusst und es dämmert ihnen, dass sie bei einer Insolvenz nicht automatisch mit einem „trockenen Trikot“ vom Platz gehen. Gemeinsam mit der Geschäftsführung sind sie vorwiegend mit Fragen des Organisationsmanagements zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der professionellen Arbeitsfelder befasst.

Die Seele eines Verbandes

Das alles bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die ehrenamtliche Mitgliederorganisation und die Bindekräfte einer Wertegemeinschaft. Mit gemischten Gefühlen verfolgen Ehrenamtliche, wenn soziale Aufgaben im Verband zunehmend formalisiert und rechtlich kodifiziert werden, unternehmerische Aktivitäten zum Selbstzweck werden und damit auch ideelle und politische Ziele abhanden kommen. Ein Blick ins Grundsatzprogramm der AWO erinnert sie daran, dass der Verband auch Anwalt für Benachteiligte und Ausgegrenzte sein sollte und deren soziale Rechte verteidigen will. Trägerinteressen sind aber nicht automatisch mit den Interessen jener Menschen gleichzusetzen, für die sich der Verband zuständig fühlt. Man befindet sich im Spagat zwischen den zwingenden Anforderungen eines modernen Dienstleistungsunternehmens und der historisch gewachsenen Kultur eines bürgerschaftlich aktiven Traditionsverbandes.

Die beschriebene Problematik soll deutlich machen, dass es bei einer reformorientierten Verbandsentwicklung nicht mit ein paar kosmetischen Korrekturen getan ist, zumal auch ehrenamtliche Tätigkeiten deutlich unter Ökonomisierungstendenzen gelitten haben. Die schiere Größenordnung und die sich vervielfachenden Anforde-

rungen der professionellen Arbeitsfelder in der Sozialwirtschaft begünstigen den Substanzverlust des Idealvereins. Das Durchschnittsalter der Mitglieder beträgt 63 Jahre, die Mitgliederzahlen sind insgesamt rückläufig. Ehrenamtliche sind in die Defensive geraten und können sich mit ihren Anliegen und Sichtweisen immer weniger wieder finden. Damit schwindet auch der Stellenwert der AWO als Gemeinwohlagentur und zugleich ihr sozialpolitischer Einfluss.

Die Suche nach dem sozialen Kitt

Diese Entwicklungen müssen angesichts der Diskussion zum Wettbewerbsrecht und zur Dienstleistungsfreiheit in Europa Kopfschmerzen bereiten. Eine Sonderrolle werden gemeinnützige Sozialverbände nach europäischem Recht künftig nur dann behalten können, wenn ihre Leistungen über bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft verankert sind. Es ist deshalb fraglich, ob den differenzierten Anforderungen an einen Werteverband mit hoch entwickelten Dienstleistungsaufgaben überhaupt noch mit einem einzigen Organisationsmodell entsprochen werden kann. Ohne einen grundlegenden strukturellen Reformprozess bliebe genau jener Verbandsteil vollends auf der Strecke, der den zivilgesellschaftlichen Beitrag und damit die unverwechselbare Besonderheit sozialer Dienstleistungen der AWO ausmacht.

Der AWO-Bundesvorstand hatte deshalb zwei Arbeitsgruppen (AG Unternehmensentwicklung und AG Verbandsentwicklung) beauftragt, sich mit den jeweiligen Perspektiven für die künftige Entwicklung des sozialen Dienstleistungsunternehmens und der Mitgliederorganisation zu befassen. Die Resultate der Analyse sollten anschließend in entsprechende Strukturmodelle und Reformvorschläge überführt werden.

Diagnose und Medizin

Seit Herbst 2004 werden die Ergebnisse bundesweit in vier Regionalkonferenzen mit Beteiligung aus allen AWO-Bezirken leidenschaftlich debattiert. Eine Bundeskommission begleitet, stützt und steuert diesen Prozess, damit eine Bundeskonferenz im Jahr 2006 allseitig abgestimmte Strukturänderungen für den Gesamtverband beschließen kann.

Zwei der wichtigsten Vorschläge will ich nennen, die in der Reformdiskussion schon jetzt fühlbare Reaktionen auslösen:

a) Zur Reform des Mitgliederverbandes wird ein Wechsel der Mitgliedschaftsanbindung vom Ortsverein an den Gesamtverband empfohlen. Die AWO ist durch ihre stark dezentrale Struktur kaum kampagnenfähig. Bislang kann man nur AWO-Mitglied im Ortsverein seines Wohnortes sein. Mitgliederbetreuung und Mitgliederwerbung laufen deshalb in den 4000 Ortsvereinen bislang nach Gefühl und Wellenschlag, bis auf wenige Ausnahmen, wo sich übergeordnete Gliederungen dieser Aufgabe mit annehmen.

Nachdem bereits eine zentrale Mitglieder- und Adressverwaltung aufgebaut worden ist (bis auf 60-70 „Gallische AWO-Dörfer“, die sich weigern, ihre Mitglieder zentral erfassen und die Beiträge zentral abrechnen zu lassen), schien es ein zukunftsweisender Schritt zu sein, auch Mitgliederwerbung überregional zu organisieren und sich dazu moderner Instrumente zu bedienen. Dahinter steckt vor allem der Gedanke, die Basis von administrativen Aufgaben zu entlasten und den Blick stärker auf die inhaltliche Arbeit zu richten. Die örtlichen Gliederungen müssen sich auf das besinnen können, was nur sie leisten können und was nicht zentral zu steuern ist, nämlich die inhaltliche Gestaltung der Arbeit und die persönlichen Beziehungen zu den Mitgliedern. Dazu zählt ein möglichst breiter Angebotsfächer für unterschiedliche Formen der Beteiligung, Betreuung, Club- und Freizeitaktivität, Qualifizierung etc. Die inhaltliche Arbeit der Ortsvereine könnte dadurch erheblich aufgewertet werden. Die Kurzformel heißt: zentral verwalten, aber Vereinsleben und Engagement lokal und regional organisieren.

Bislang haben sich einige Beteiligte bei diesem Vorschlag vornehm zurückgehalten. Zu den Gründen zählt sicher, dass mit solch einem Eingriff in die vertraute Verbandsstruktur zentrale Machtkonzentrationen bei gleichzeitig eigenem Souveränitätsverlust befürchtet werden. „Das Mitglied gehört uns“ könnte vereinfacht die Angstformel lauten. Sie lenkt jedoch von der anspruchsvollen Aufgabe ab, sich als Anlaufstelle und Gemeinschaft für engagementbereite Mitbürger attraktiv zu machen. Ein zusätzliches Handicap steckt in der professionellen Mitgliederwerbung, weil sie auf Mitgliederzahlen abzielt und nicht auf Gesinnung. Damit verbirgt sich hinter den Methoden und Instrumenten eine grundlegende Richtungsentscheidung, nämlich ob man jedes Mitglied aufnehmen will, das man gewinnen kann, oder ob man in der Werteorganisation nur Menschen mit einer bestimmten Weltanschauung haben möchte.

b) Der andere Strukturvorschlag mit hoher emotionaler Besetzung zielt auf die Organisation und Verantwortungsstruktur im sozialwirtschaftlichen Bereich ab. Es geht um funktionale Zusammenschlüsse bestimmter Dienstleistungssektoren, um zu überlebensfähigen Betriebsgrößen zu kommen. Dazu müssten die Territorialgrenzen der Gliederungen überschritten und der bisherige Gebietskörperschaftsschutz aufgegeben werden, weil Wettbewerbsbedingungen in der Sozialwirtschaft eben nicht gebietskörperschaftsorientiert sind. Einrichtungen und Dienste verschiedener AWO-Gliederungen würden dem Vorschlag nach in eigener Rechtsform geführt, was im Übrigen auch das Vereinsvermögen vor wirtschaftlichen Unwägbarkeiten schützt und eine Begrenzung der Haftungsrisiken für ehrenamtlich tätige Vorstände bedeutet. Die unmittelbare Unternehmensleitung wäre klar von der Vereinsleitung abgegrenzt und damit einer eigenständigen Verantwortlichkeit zugeordnet, ohne die Bindung an den Gesamtverband zu verlieren.

Juristisch ist das alles nicht ganz unkompliziert, aber machbar. Schwieriger ist da schon die an ehrenamtlichen Vorstände herangetragene Zumutung, sich von der Zuständigkeit für die sozialwirtschaftlichen Aktivitäten zu trennen, die sie mit aufgebaut haben. Theoretisch könnten sie mit diesem Schritt endlich Zeit und Kraft für die inhaltliche Förderung der Vereinsarbeit, für das sozialpolitische Geschäft und die Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements gewinnen. Doch wer noch nicht wirtschaftlich mit dem Rücken zur Wand steht, für den scheint das kein attraktiver Tausch. Es bedeutet eine beachtliche Kränkung vieler ehrenamtlicher Funktionäre, die Jahre ihres Lebens dem Aufbau professioneller Versorgungsstrukturen gewidmet haben. Ungelöst ist dabei auch noch, wie bei einem Zusammenschluss zu überregionalen Unternehmensgebilden, denen die ehrenamtlichen Funktionsträger nicht mehr angehören würden, eine ausreichende Anbindung an kommunale Entscheidungsgremien gesichert wäre.

Ein (vorläufiges) Fazit

Ich will es bei diesen Beispielen belassen. Organisationstheoretische Lösungen zu finden, ist nicht das Kernproblem einer Verbandsentwicklung. Die AWO ist jedoch kein zentrales Kommandounternehmen, in dem die Verbandsleitung verkünden kann, wo es demnächst organisationspolitisch lang geht. Der Reformprozess muss durch das Nadelöhr vieler Menschen gehen, die ihre eigenen Interessen, Empfind-

lichkeiten und Sorgen haben. Wer das missachtet, kann mit grandiosen Ideen auch grandios scheitern.

Für den weiteren Prozess brauchen wir Zeit, die kostbar ist, weil sich die Entwicklungen um uns zu beschleunigen scheinen. Dennoch benötigen wir Augenmaß, damit nicht jeder eilige Vorschlag als Reformwerk geadelt wird. Wir brauchen Mut, unsere traditionell gewachsenen Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen mit ihren komplexen, nicht immer transparenten Entscheidungswegen in Frage zu stellen, um sie neu ordnen zu können. Vor allem aber ist der Dialog innerhalb des Verbandes notwendig, um Akzeptanz für und eine Identifikation mit dem Reformprozess zu ermöglichen. Nur so lässt sich ein roter Faden weben, der alles zusammenhält und verständlich macht. Es muss uns allen plausibel sein, warum es sich lohnt, die Veränderungen anzunehmen und aktiv mitzugestalten. Aber über jeder Veränderung liegt eben doch ein Hauch von Unbegreiflichkeit, wie es Carl Friedrich von Weizsäcker treffend formuliert.

Josef Tumbrinck:

Warum braucht eine Naturschutzorganisation einen Strategieentwicklungsprozess?

Vorbemerkung

Der NABU ist mit 400.000 Mitgliedern und Förderern eine der größten deutschen Natur- und Umweltschutzorganisationen. Der Verband blickt auf eine mittlerweile mehr als hundertjährige Geschichte zurück. Mit seinen 16 Landesverbänden und über 1200 lokalen NABU-Gruppen verfügt der NABU über ein einzigartiges Netzwerk lokaler und regionaler Aktivisten in Deutschland. Über die letzten 15 Jahre hat der NABU einen erstaunlichen Wachstumsprozess vollzogen, der mehr Mitglieder, mehr Projekte, mehr Hauptamtliche mit sich brachte. Mit einer Ertragssumme von 18 Mio. € ist der NABU ein mittelständisches Unternehmen geworden.

Alte und neue Konflikte

Es gab mehrere Gründe, die schließlich zu dem gemeinsam von NABU-Präsidium und Landesvorsitzenden getroffenen Beschluss geführt haben, einen Strategieprozess mit externer Unterstützung durchzuführen: Auf den Bundesvertreterversammlungen (BVV) in den letzten Jahren hat es immer wieder teils heftige Auseinandersetzungen darüber gegeben, ob der Bundesverband die Mittel auch für die Schwerpunkte des NABU einsetzt. Die Öffnung des Verbandes hin zu einem breiten Feld umwelt- und naturschutzpolitischer Themen, verbunden mit einer intensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, hat bei Teilen der aktiven Mitglieder den Eindruck erweckt, die Mittel würden nur noch in diese neuen Themen gesteckt. Der Streit war weitgehend unfruchtbar – ohne dass die Organisation die Gründe dafür erkennen konnte.

Streit und Auseinandersetzungen gab es auch zu anderen Fragen: Soll die Mittelbeschaffung, z.B. im Spendenbereich, zentral erfolgen oder durch die Landesverbände? Was bedeutet das für die Verteilung der Mittel? Überhaupt wurde trefflich gestritten, wer welche Anteile von welchem Kuchen haben sollte. Solange der Kuchen

wuchs, konnten viele Konflikte „bereinigt“ werden. Wie aber löst man Verteilungskonflikte, wenn die verfügbaren Mittel stagnieren?

Lange Jahre hat der NABU nach innen und außen das Ziel verfolgt, eine Million Mitglieder zu gewinnen. In der Aufbruchzeit der 90er Jahre schien das ein durchaus realistisches Ziel. Es gibt eine Reihe von Regionen Deutschlands, in denen der NABU eine hohe Mitgliederdichte aufwies. Doch Ende der 90er Jahre und zu Beginn des neuen Jahrtausends zeigten viele Parameter, dass dieses Ziel nicht mit Bordmitteln erreichbar sein wird. Welche Konsequenzen sollte der NABU aus dieser Entwicklung ziehen? Ein unerreichbar erscheinendes Ziel aufgeben – ja. Aber was soll dann an die Stelle treten? Und: Ist es für die Organisation überhaupt das Wichtigste, nur neue Mitglieder zu sammeln?

Problemanalyse

Wie man sieht, waren es eine Reihe von Gründen, die zu Unzufriedenheit und Missmut in der Organisation führten. Anders als in einem Unternehmen bedarf es einer längeren „Gärung“, ehe in einer ehrenamtlich geführten Organisation Probleme klar erkannt und formuliert werden können. Im Januar 2002 erteilten das Präsidium und die Landesvorsitzenden des NABU dann den klaren Auftrag, einen Strategieentwicklungsprozess mit professioneller Unterstützung einzuleiten.

Als Berater des NABU konnte die Hamburger Unternehmens- und Organisationsberatungsfirma Sustain gewonnen werden. Die Sustain GmbH bündelt umfangreiches Know-how im Bereich Strategieentwicklung und -umsetzung. Aufgrund der hohen fachlichen Kompetenz der Unternehmensmitarbeiter auch in Fragen des Umwelt- und Naturschutzes bot Sustain die Sicherheit, dass auch die fachlichen Anliegen des NABU mit im Blick bleiben. Von großem Vorteil war schließlich, dass die Berater selbst Erfahrungen mit ehrenamtlichen Engagement hatten, also aus eigener Erfahrung wussten, wie eine NGO „tickt“.

Zur Durchführung des Strategieberatungsprozesses wurde eine gesonderte Projektstruktur geschaffen: Erstens wurde mit der Durchführung des Projektes der Hauptgeschäftsführer beauftragt. Zweitens wurde gemeinsam mit dem NABU-Präsidenten und Sustain eine Projektgruppe gegründet, in der die Vertreter der verschiedenen Ebenen und weitere NABU-Akteure eingebunden waren, wie z.B. Vertreter von großen und kleinen Landesverbänden, der Naturschutzjugend usw. Diese Projektgruppe

hatte regelmäßig an einen Lenkungsausschuss zu berichten, der für das Monitoring des Prozesses sorgte.

Am Beginn des Prozesses stand eine intensive Analysephase, bei der mit mehr als 15 Aktiven verschiedener Ebenen ausführliche, persönliche Einzelinterviews geführt und mit der Projektgruppe zwei mehrtägige Workshops organisiert wurden, um eine Bestandsaufnahme problematischer Konflikte erreichen zu können.

Die Analysephase schloss mit einem ausführlichen Bericht ab, der eine ganze Reihe von Empfehlungen enthielt. Diese Empfehlungen zielten vor allem darauf ab, die für den Verband wichtigen strategischen Fragen aufzugreifen und sich intensiv mit ihnen zu befassen. Enthalten waren aber auch Empfehlungen, wie sich der Verband zukünftig mit organisatorischen und konzeptionellen Fragen beschäftigen sollte. Die Ergebnisse der Analyse wurden sowohl auf der Bundesvertreterversammlung im Herbst 2002 als auch auf Treffen mit den Landesgeschäftsführern, den Landesvorsitzenden usw. ausführlich vorgestellt.

Problemverdichtung

Im Jahr 2003 begann eine neue Phase des Prozesses, in dem es darum ging, die Empfehlungen und Vorschläge zu verdichten. Auch hier wurde der NABU durch ein Beraterteam von Sustain unterstützt. Aus anfangs noch mehr als 10 Themenfeldern wurden dabei vier Problembereiche herauskristallisiert, für die von den jeweiligen Verbandsebenen Lösungen erarbeitet werden sollten. Diese betrafen folgende Bereiche:

Mission und Ziele des NABU

Dazu wurde ein Vorschlag für ein „Mission Statement“ erarbeitet, auf verschiedenen Landesvertreterversammlungen getestet und schließlich von der Bundesvertreterversammlung im Herbst 2003 beschlossen. Darüber hinaus wurde für die BVV ein Kanon mit 11 Themenfeldern und Zielen vorgelegt und verabschiedet. Zu jedem Ziel liegen mittlerweile auch abgestimmte Unterziele vor. Für die drei Kernthemen werden 75% der finanziellen und hauptamtlichen Ressourcen auf Bundes- und Landesebene eingesetzt. Für weitere sechs Schwellenthemen stehen 20% zur Verfügung und für drei weitere Themen 5%. Über das Ranking der Themen wird alle drei Jahre auf einer Bundesvertreterversammlung neu beraten.

Derzeit werden die Haushalte des Bundesverbandes und der Landesverbände neu geordnet und geprüft, ob die o.g. Vorgaben erfüllt werden. Dabei ist die lokale Ebene von dieser Vorgabe explizit ausgenommen. Die lokale Ebene lebt wesentlich von der ehrenamtlichen Arbeit – und damit von den Schwerpunkten derer, die sich vor Ort engagieren. Zudem ist die Mittelzuordnung nicht mechanisch zu verstehen, entscheidend ist vielmehr, dass die Organisation sich auf weniger Themen fokussiert und die Mittelzuordnung auch den Willen des Verbandes zum Ausdruck bringt.

Offen bzw. in Bearbeitung sind noch eine ganze Reihe von Fragen: So steht an, zu den einzelnen Themen von der bisherigen jährlichen Planung auf eine mittelfristige Planung zu wechseln. Dies soll für eine stärkere Kontinuität sorgen. Am Beginn steht der NABU auch noch damit, klare Ziele und Zeiträume für die Zielerreichung festzulegen. Bei selbst gesetzten Themen, Projekten und Kampagnen ist dies noch möglich. Aber woran misst man den Erfolg oder Misserfolg einer Begleitung wichtiger gesetzgeberischer Vorhaben, die sich über Jahre und mehrere föderale Ebenen der Bundesrepublik Deutschland hinziehen? Die tägliche Lobbyarbeit kann meist nicht mit messbaren Erfolgen unterlegt werden. Es gehört zur politischen Aufgabe, Mehrheiten für bestimmte Forderungen und Wünsche zu schaffen. Ob dies klappt oder nicht, hängt aber sehr stark von externen Faktoren ab.

Mechanik der Organisation

Der NABU ist ein föderaler Verband. Aufgaben und Themen für die Bundesebene legt die Bundesvertreterversammlung fest, die auch das NABU-Präsidium wählt. Die Landesverbände wiederum sind in eigenen e.V. organisiert und wählen aus ihrer Mitte die Delegierten für die Bundesvertreterversammlung. Es hat sich in den letzten Jahren deutlich gezeigt, dass hier neue Mechanismen erforderlich sind, um zu einer Erhöhung der Effizienz zu gelangen. Von zentraler Bedeutung ist deshalb, dass sich der NABU vorgenommen hat, beide Ebenen – Bund und Länder – bei der Bewältigung von Gemeinschaftsaufgaben eng und verantwortungsvoll zu unterstützen.

Aus diesem Grunde ist ein neues Gremium in der NABU-Satzung verankert worden: der Bund-Länder-Rat. Er setzt sich zusammen aus dem NABU-Präsidium, den Landesverbänden und der NAJU. Konstituierend ist, dass keine Seite überstimmt werden kann. Daraus ergibt sich ein hoher Einigungszwang. Der Bund-Länder-Rat wird über alle für das Marketing relevanten Fragen ebenso beraten und entscheiden wie über Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, der Kommunikation oder bei großen Projekten.

Er ist damit neben dem Präsidium zu einem wichtigen strategischen Steuerungsinstrument des Verbandes geworden. Vorgesehen ist auch, dass der Bund-Länder-Rat über eigene Budgets zur Bewältigung von Gemeinschaftsaufgaben verfügt bzw. diese einrichten kann. Das soll ebenfalls zu einer höheren Verantwortlichkeit und einer höheren Bindung führen. Kampagnen werden nicht mehr einfach nach dem Motto beschlossen „Finde ich gut“ und „Macht mal“, sondern erst dann, wenn gesichert ist, dass die überwiegende Zahl der Landesverbände mitmachen. Eine Geschäftsordnung für den Bund-Länder-Rat ist mittlerweile erarbeitet worden.

Ein weiteres zusätzliches Gremium ist der neu eingerichtete Finanzausschuss. Dieser Ausschuss, der sich aus den Kassenprüfern sowie weiteren ehrenamtlichen Finanzexperten des NABU zusammensetzt, hat beratende Funktion für die Gremien. Seine Aufgabe: Beratung in finanzrelevanten Angelegenheiten, bei denen es entweder um eine erhebliche Größenordnung oder um langfristige Verbindlichkeiten geht.

Förderung des Ehrenamtes

Eine der spannendsten strategischen Fragen war die, was wir eigentlich tun, um unsere aktive Basis zu erhalten. Die große Zahl der ehrenamtlich Aktiven ist das Besondere am NABU, es macht seine Vielfalt und seine Stärke aus, weil wir damit in der Lage sind, politikbegleitend von der Bundes- bis auf die Lokalebene zu wirken. Auch wenn wir eine Million zahlende Mitglieder hätten, sie würden uns nur wenig nützen, wenn diese ehrenamtliche Basis wegbricht.

Deshalb hat sich der NABU entschlossen, seine Kräfte in diesem Bereich zu bündeln. Dies geschieht durch den Ausbau dezentraler Bildungsangebote für NABU-Aktive – bei gleichzeitiger Aufgabe unserer bundesweiten und für die breite (Fach-) Öffentlichkeit ausgerichteten Akademie in Sunder, aber auch durch den Ausbau eines Verbandsnetzes im Internet und die Unterstützung von NABU-Beraterteams. Dabei handelt es sich um Teams aus Ehrenamtlichen, die Gruppen vor Ort in ihrem Kulturwandel und Umbruchsituationen unterstützen. Schließlich soll der Übergang von der Naturschutzjugend in den NABU gefördert werden – stellt die NAJU doch die wichtigste Rekrutierungsquelle für das zukünftige Führungspersonal des NABU dar.

Integriertes Fundraising

Eine strategische Herausforderung liegt noch vor uns: die Verständigung mit den Landesverbänden auf die großen Linien im Fundraising. Der „Ebenenegoismus“

kann nur überwunden werden, wenn es klare, beschlossene Regeln nicht nur darüber gibt, wie Erträge verteilt werden, sondern auch darüber, wie die Budgets zustande kommen, derer es bedarf, um diese Finanzquellen zu erschließen. Die wichtigste Quelle sind dabei die Mitglieder, Förderer und Spender.

Hier wollen wir aus der föderalen Struktur „Honig“ saugen, da der NABU an zahlreichen Beispielen vor Ort gut dokumentieren kann, was mit dem Geld der Spender und Mitglieder geschieht. In einem Modellprojekt mit vier Landesverbänden testen wir derzeit ein integriertes Erbschaftsmarketing. Ziel ist es, Anreize für alle Ebenen zu setzen, sich aktiv am Fundraising zu beteiligen. Darüber hinaus arbeiten wir derzeit auf allen Ebenen an einer anderen wichtigen Aufgabe: der Implementierung einer für das Fundraising tauglichen Software.

Im Rahmen einer Projektgruppe zu diesem Themenbereich wollen wir bis Ende 2005 auch Vorschläge für die Organisationsziele des NABU erarbeiten: Welche Ziele wollen wir im Fundraising in Angriff nehmen, welche in der Organisationsentwicklung? Hier stehen die Antworten noch aus.

Offene Fragen in der Umsetzungsphase

Der NABU ist derzeit mitten in der Umsetzung der wichtigsten Ergebnisse des Strategieprozesses. Dies kann nur gelingen, wenn es eine gewisse Kontinuität von Entscheidungsträger im ehrenamtlichen und im hauptamtlichen Bereich gibt. Eine hohe Fluktuation im Verband bedeutet immer auch einen Verlust an strategischem Know-how. Für den NABU gibt es noch eine ganze Reihe offener Fragen, die derzeit nicht oder nur unbefriedigend beantwortet werden können:

Organisationsziele/Balanced Score Card:

Für eine NGO wie den NABU wäre es eine wichtige Aufgabe, die Steuerung der Organisation dadurch zu erleichtern, dass sie sich an wenigen wichtigen Zielen und Indikatoren orientiert. Während im Bereich der Finanzen ein klarer Rahmen für Zielfindung und Berichtswesen vorhanden ist – auch dank eines professionellen Controllings –, fehlt dies für den inhaltlichen Bereich. Vielleicht brauchen Organisationen auch einen „inhaltlichen Controller“, der auf gute Pläne, vernünftige Implementierung und Evaluierung achtet. Die Einführung einer Balanced Score Card (eine Managementmethode zur kontinuierlichen Überprüfung definierter, messbarer Ziele) könnte

ein solches Instrument für den NABU sein. Derzeit sind wir allerdings nicht in der Lage, diese Aufgabe mit Bordmitteln zu bewältigen.

Kommunikation/Partizipation:

Strategische Entwicklung ist eine Führungsaufgabe. Dennoch ist eine breite Partizipation mehrerer Ebenen und Akteure wichtig, um intern die Akzeptanz für die Entscheidungen zu schaffen und zu verankern. Letzteres wiederum erfordert Ressourcen. Im Nachhinein betrachtet, hätte hier im NABU mehr getan werden können. Bei vielen NABU-Gruppen ist der Strategieentwicklungsprozess deshalb kaum oder nur bruchstückhaft angekommen. Dies muss nachgeholt werden, weil der Beratungsprozess zu nachhaltigen Erfolgen führen soll – und dies geht auch nur, wenn neue Akteure eingebunden werden.

Analyse von Erfolgsfaktoren

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung zählen ein Präsidium, eine Geschäftsführung und Landesverbände, die aufgeschlossen sind und auch in einer ökonomisch schwierigen Phase die erforderlichen Mittel dafür bereitstellen. Dies war der wichtigste Erfolgsfaktor.

Ohne externe Beratung wäre der Prozess nicht in Gang gekommen. Die Unterstützung von Sustain war mehr als hilfreich und wichtig – nicht nur, um mit der Analyse zu den strategisch wichtigen Punkten zu kommen, sondern auch, um Zögernde und Zauderer durch Information und Präsentation zu überzeugen. Manchmal werden Wahrheiten, wenn sie von Externen präsentiert werden, eher angenommen. Die Zusammenarbeit mit Sustain lief reibungslos, die Arbeitsergebnisse waren gut. Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass die Berater von Sustain eigene Erfahrungen im NGO-Bereich und im Bereich Ehrenamt haben. Mit einer „normalen“ Unternehmensberatung wäre die Zusammenarbeit schwieriger geworden.

Analyse von Hemmnissen

Als hemmender Faktor hat sich vor allem herausgestellt, dass die Zuarbeit durch Ehrenamtliche nicht eingefordert werden kann. So groß die Bereitschaft und der Enthusiasmus bei ehrenamtlichen Aktiven, vor allem bei denen, die Verantwortung tragen, auch ist: Im Zweifel können ihre Zusagen, sich um bestimmte Themen und Aufgaben zu kümmern, nicht „eingetrieben“ werden. Das hat an verschiedenen Stellen zu zeit-

lichem Verzug geführt und machte eine stärkere Steuerung durch die Projektleitung erforderlich.

Mit großer Skepsis ist dem OE-Prozess auch im hauptamtlichen Bereich begegnet worden. So sehr man die grundsätzliche Zielrichtung begrüßte, so wurde doch auch ein Verlust an Macht und Einfluss befürchtet.

Dann sollte sichergestellt werden, dass das Projekt nicht an zu knapp kalkulierten Ressourcen bei Implementierung scheitert. Externe Berater sind nicht nur ihrer Kompetenz wegen wichtig, sie sorgen auch dafür, dass der Prozess vorankommt und die speziellen Aufgaben auf verantwortliche Personen übertragen werden. Bei der Implementierung vieler Teilergebnisse wurde auf professionelle Unterstützung verzichtet. Nach den Erfahrungen im NABU wäre es sinnvoll, den Projektzeitraum und die Mittel für externen Sachverstand hier nicht zu eng anzusetzen. Die Vorstellung, nun käme man alleine zurecht oder müsse alleine zurecht kommen, trifft nicht immer zu.

Wie geht es weiter?

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre kann man davon ausgehen, dass das Thema Strategienentwicklung im NABU gut verankert ist. Auch wenn noch viel Arbeit im Detail zu tun bleibt, sind die Schlüsselfragen erkannt worden. Die positive Erfahrung mit externen Beratern wird in Zukunft helfen, sich schneller externer Hilfe zu bedienen, wenn sie gebraucht wird. Jetzt aber müssen erst einmal die Hausaufgaben abgearbeitet werden.

Quellenangabe: Gerd Billen: Die Strategieentwicklung des NABU. Workshop Strategiebildung und Strategieblockaden. Bonn 2004.

Manfred Spangenberg:

Aspekte einer Organisationsentwicklung im Sport

In den Vereinen findet das Thema der Organisationsentwicklung bisweilen selbst bei den organisationsverantwortlich Handelnden keine besondere Aufmerksamkeit, solange die Entwicklung ihrer Organisation ohne erkennbare Probleme verläuft. Dabei vollzieht sich der Organisationswandel fortlaufend und nicht selten selbst von einem größeren Teil der Betroffenen und Beteiligten unbemerkt. Oft wird die Organisationsentwicklung gegenüber anderen Verbandsthemen als eher nebensächlich angesehen oder nur bei bestimmten Anlässen gezielt eingesetzt. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das Wachstum eines Verbandes Organisationsprobleme mit sich bringt oder wenn einzelne Ereignisse Gelegenheit bieten, sich mit Fragen der Organisationsentwicklung zu befassen.

Im Interesse der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements kann deshalb nur begrüßt werden, dass das Potential der Organisationsentwicklung im Rahmen dieses Workshops breiter thematisiert wird. Hierzu seien nachfolgend einige Aspekte aus der Sicht des Engagementbereichs „Sport“ angemerkt:

Der Deutsche Sportbund ist kürzlich 50 Jahre alt geworden. In dieser Zeit hat er ein enormes Größenwachstum durchlaufen (s. Übersicht). Für 2004 wurden nach der jüngsten Bestandserhebung rund 90.000 Sportvereine mit 29 Millionen Mitgliedern gezählt, jährlich kommen derzeit etwa 300.000 Mitglieder neu hinzu. Für die Aufrechterhaltung des Sportbetriebes setzen sich etwa 2,9 Millionen Mitglieder ein, insgesamt sind im Bereich des DSB etwa 4 Millionen Mitglieder ehrenamtlich tätig.

Übersicht: Entwicklung Vereine und Mitgliedschaften im DSB:

1950	19.874
1960	29.486
1970	39.201
1980	53.451
1990	74.802
2000	83.342
2004	90.000

1950	3.200.000
1960	5.267.627
1970	10.121.546
1980	16.924.027
1990	23.777.378
2000	26.398.775
2004	28.985.365

Bei einer Organisation in der Größenordnung des Deutschen Sportbundes haben Fragen der Organisationsentwicklung auf den verschiedenen Verbandsebenen naturgemäß eine unterschiedliche Bedeutung. Auch können mögliche Veränderungen in den vielfältigen Verbandsbereichen zu unterschiedlichen Konsequenzen führen. In formeller Hinsicht kommt hinzu, dass die einzelnen Organisationseinheiten jeweils rechtlich autonom handeln und die Ansprüche und Fragen der Organisationsentwicklung für sich selbst zu klären haben. Schließlich ist im Interesse des notwendigen ehrenamtlichen Engagements immer zu bedenken, dass die Organisation den Rahmen für Engagierte bietet und geeignete Voraussetzungen für das bürgerschaftliche und freiwillige Engagement schafft. Aus diesen Prämissen folgen verschiedene Aspekte für eine Organisationsentwicklung im Handlungsfeld des Sports:

- Auf den verschiedenen Ebenen des Sports trifft das Thema der Organisationsentwicklung auf sehr unterschiedliche Problemlagen und Bedeutungsbeimessungen: Auf lokaler Ebene spielt es für die örtlichen Vereine zumeist eine untergeordnete Rolle, weil hier häufig die Idee der gelingenden Selbstorganisation im Vordergrund steht. Auf der mittleren Verbandsebene, wo neben ehrenamtlichen auch hauptberufliche Mitarbeiter tätig sind, hat die Organisationsentwicklung unter fachlichen und organisatorischen Gesichtspunkten eine wesentlich größere Bedeutung für die konkrete Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Institution. Auf der nationalen Ebene bilden aus Sicht der Organisationsentwicklung vor allem die Integration und Bindung der Mitglieder, die Optimierung der Steuerungsfähigkeit und Transparenz der Verbandsarbeit sowie natürlich ebenfalls die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Verbandes die zentralen Herausforderungen.
- Bedingt durch eine Reihe praktischer Probleme im Bereich der Organisationsentwicklung wurde dieses Thema im DSB erstmals 1979 sozialwissenschaftlich aufgegriffen. Eine Reihe von Organisationsentwicklungsfragen wurde dann in verschiedenen Studien untersucht, z.B. der Sport-Verbändestudie 1979/ 80, die seit 1978 im vierjährigen Turnus durchgeführte „Finanz- und Strukturanalyse der Sportvereine in Deutschland“ (FISAS) sowie die beiden „Veltins-Sportstudien“

2000 und 2001; kürzlich wurde ein großes Forschungsprojekt zur „Sozialberichterstattung des deutschen Sports“ auf den Weg gebracht (Hinweise zu diesen Studien siehe im Internet unter: www.dsb.de).

- Die Ergebnisse dieser Studien wurden laufend auch in praktische Hilfen für die Mitgliedsorganisationen umgesetzt. Hierzu wurde u.a. eine Reihe von typischen Organisationsentwicklungsproblemen identifiziert und Lösungsmöglichkeiten dazu entwickelt. Beispielsweise wurde eine Typisierung der Sportvereine in drei Kategorien mit unterschiedlichen Problemlagen vorgenommen. Hierauf basierend wurden vom DSB eine ganze Reihe von Empfehlungen und Arbeitsmaterialien herausgegeben und konkrete Hilfestellungen für die Mitgliedsorganisationen erarbeitet, die von den jeweils eigenständigen Untergliederungen bei Bedarf aufgegriffen werden können. Im Interesse der Organisationsentwicklung und zugunsten einer umfassenden Sportentwicklung führt der DSB darüber hinaus immer wieder übergreifende Medienkampagnen mit unterschiedlichen Schwerpunkten durch („Danke den Ehrenamtlichen“, „In meinem Verein ist der Sport am schönsten“, „Sport tut Deutschland gut“, Preisverleihung „Pro Ehrenamt“).
- Formal wurde das Thema Organisationsentwicklung in der Dachorganisation DSB erstmals im Jahre 1995 anlässlich einer Mitgliederversammlung breit debattiert; eine daraufhin beschlossene Erklärung stellte die wichtige Bedeutung für die weitere Entwicklung der Organisation heraus. Spätestens seither ist das Thema der Organisationsentwicklung auch ein zentraler Bestandteil der Führungsstrategie.

Neben den aufgezeigten Anregungen zur Durchführung praktischer Maßnahmen lassen sich einige Probleme identifizieren, die für die künftige Arbeit zu beachten sind:

- Problem der Größe: Schon das schiere Größenwachstum kann zu Problemen auf verschiedenen Ebenen und Sektoren einer Organisation führen, wenn eine Organisation unüberschaubarer wird und die persönliche Nähe zwischen den Mitgliedern verloren geht. So können Gruppen beispielsweise auch in Untergruppen zerfallen (zu weiteren kollektiven Prozessen vgl. z.B. Mancur

OLSON, Die Logik kollektiven Handelns, Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 3. durchges. Aufl. Tübingen 1992)

- Zielverschiebungen: Veränderte Rahmenbedingungen oder neue Angebote, wie z.B. eine zunehmende Leistungserbringung durch hauptberufliche Mitarbeiter können mitunter auch die Vereinsziele beeinflussen. Sofern eine solche Neuausrichtung von den ursprünglich (z.B. in der Satzung) festgesetzten Zielen abweicht, kann hieraus möglicherweise auch eine Unzufriedenheit oder Fluktuation von Mitgliedern erfolgen.
- Identifikationsverluste: Bei einer ideellen Vereinigung könnten organisatorische Veränderungen letztlich auch die Motivation der freiwillig Engagierten tangieren. Beispielsweise könnte eine verstärkte wirtschaftliche Tätigkeit des Vereins mit Dienstleistungscharakter bei ideell Engagierten auch zu einem Verlust an Identifikation mit der Organisation führen.
- Zugangsbarrieren: Zu beachten sind auch bewusst oder unbewusst bestehende Hürden für die Gelegenheit zum Engagement. Hierzu zählen etwa fachliche Anforderungen, Aufnahmegebühren, überhöhte Mitgliedsbeiträge, die Begrenzung auf eine festgelegte Anzahl von Mitgliedern oder sonstige, bürokratische Hindernisse

Zusammengefasst haben die Verbände als intermediäre Instanzen eigenständige Aufgaben sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch den einzelnen Mitgliedern zu erfüllen. Derzeit werden die hierfür erforderlichen Organisationsentwicklungsprozesse und deren Chancen von den verantwortlich Handelnden oft noch zu wenig erkannt. Damit wird die Organisationsentwicklung auch zu einer wichtigen Aufgabe der Führungsebene, wobei sich dieses Instrument gut mit der herkömmlichen Personalentwicklung kombinieren lässt.

Michael Stricker:

Der Arbeiter-Samariter-Bund verändert sich: Reformprozess führt zur Modernisierung des Verbandes

Zur Situation des Arbeiter-Samariter-Bundes

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) ist eine „traditionelle“ Mitgliederorganisation, die 1888 als Selbsthilfegruppe von Zimmerleuten gegründet wurde. Er zählt zu den freien Wohlfahrtsverbänden der Bundesrepublik Deutschland, ohne allerdings selbst Spitzenverband der Wohlfahrtspflege zu sein. Nach seinem Selbstverständnis ist der ASB mit der Geschichte der Arbeiterbewegung verbunden und orientiert sich dabei an einem pluralistischen und freiheitlich-demokratischen Weltbild. Er ist parteipolitisch neutral und konfessionell ungebunden. Nach seinen Grundsätzen stellt der ASB einen Zusammenschluss von Bürgern dar, die Fremdhilfe unabhängig von politischer, ethnischer, nationaler oder religiöser Zugehörigkeit leisten wollen.

Die Aufgabenverwirklichung erfolgt durch das Erbringen von sozialen Dienstleistungen sowie durch das Erkennen und Thematisieren von gesellschafts- und sozialpolitischen Fragen, die über die traditionellen Aufgaben hinausgehen. Dienstleistungen werden im Bereich der Wohlfahrtspflege, im Gesundheitswesen, in der Jugend- und Familienhilfe und bei nationalen sowie internationalen Not- und Unglücksfällen erbracht. Der ASB ist horizontal und föderalistisch gegliedert. Ihm gehören neben dem Bundesverband 16 Landesverbände, 245 regionale Gliederungen sowie 96 Gesellschaften mit sozialen Einrichtungen an.

Freiwilliges Engagement im ASB

Freiwilliges Engagement ist das konstitutive Element des Verbandes, wobei die große Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements heute darin liegt, auf neue soziale Situationen frühzeitig und angemessen zu reagieren. Deshalb ist die Arbeit ehrenamtlich Tätiger in den Gremien des Verbandes eine wichtige Aufgabe. In den Vereinsgremien engagieren sich insgesamt mehr als 2.900 Aktive. Viele operative Tätigkeiten, insbesondere in den Bereichen der stationären Hilfe, der sozialen Diens-

te, der Ausbildung, des Rettungswesens und der Verwaltung, werden inzwischen von hauptamtlich Beschäftigten wahrgenommen, ohne die eine Vielzahl der Dienste und Einrichtungen nicht funktionsfähig wäre. Zum Jahresende 2003 zählte der Verband mehr als 1,1 Millionen Mitglieder, knapp 11.000 freiwillig Engagierte, rd. 16.400 hauptamtlich Beschäftigte und 2.600 Zivildienstleistende. Den Schwerpunkt der hauptamtlichen Beschäftigung bildet der Bereich der Altenhilfe mit rd. 52 % der Angestellten. In den Bereichen Behindertenhilfe werden 11 %, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe 14 % und in den sonstigen Einrichtungen rd. 4 % der Angestellten tätig. Im traditionellen Rettungsdienst findet nur 19 % der hauptamtlichen Beschäftigung statt.

Professionalisierung im ASB

Die Entwicklung des ASB spiegelt im Zeitverlauf das typische Bild eines mitgliederstarken Wohlfahrtsverbandes wider. Mitte der 1960er Jahre und zu Beginn der 1970er Jahre wurden im Bereich der Sozialgesetzgebung die Ansprüche für wohlfahrtsstaatliche Leistungen weiter ausgebaut und – dem in Deutschland geltenden Subsidiaritätsprinzip folgend – privaten Trägern übertragen. Ein Großteil dieser öffentlich finanzierten und neu geschaffenen Aufgaben nahmen fortan Wohlfahrtsverbände mit dem Ergebnis wahr, dass zu dieser Zeit die Organisationen rapide wuchsen. Anhand vieler Leistungsdaten lässt sich diese Tendenz auch beim ASB nachzeichnen. Exemplarisch kann der beschriebene Trend an den Zahlen der Beschäftigten und der Bilanzsumme abgelesen werden. So wurden im Jahr 1971 vom ASB insgesamt 647 Personen entgeltlich beschäftigt. Die Zahl ist bis zum Jahr 2003 auf 16.400 Angestellte angewachsen. Ähnlich sprunghaft ist die Bilanzsumme von 38.122 T-Euro im Jahr 1977 auf 981.611 T-Euro im Jahr 2002 angestiegen.

Der Prozess der Verberuflichung sozialer Arbeit scheint allerdings, entgegen den Klagen vieler Wohlfahrtsverbände, zumindest beim ASB nicht zu einer Verdrängung – gemessen in absoluten Zahlen – von ehrenamtlichem Personal geführt zu haben. Die absolute Zahl der ehrenamtlich Tätigen blieb in der Zeit von 1967 bis 2003 mit rund 11.000 Ehrenamtlichen insgesamt recht konstant. Erheblich geändert hat sich das Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlicher Aufgabenerfüllung. Auf einen Beschäftigten kamen 1971 fast zwölf ehrenamtlich Tätige. Nunmehr überwiegt die Zahl der Hauptamtlichen die der ehrenamtlich Tätigen. Unter Berücksichtigung der zeitlichen Ressourcen, die den beiden Gruppen bei der Aufgabenerfüllung zur Verfü-

gung stehen, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Verhältnis zwischen ehren- und hauptamtlicher Aufgabenwahrnehmung – bezogen auf die geleisteten Stunden – noch deutlicher zugunsten von bezahlter Tätigkeit verschoben hat. Der ASB hat sich im Laufe der Zeit von einer Hilfsorganisation mit ehrenamtlichen Strukturen zu einem Wohlfahrtsverband mit wesentlichen Dienstleistungs- und Arbeitgeberfunktionen entwickelt, dessen Tätigkeit zu großen Teilen Marktmechanismen sowie externen Qualitäts- und Dokumentationsvorgaben unterworfen ist.

Einleitung des Reformprozesses

Um die Zukunftsfähigkeit des Verbandes zu erhalten, hat der ASB im Jahre 2001 die internen Regelungen und Strukturen – nach einer umfassenden zweijährigen internen Diskussion – neu festgelegt. Zur Einbeziehung der örtlichen Verantwortungsträger in die Reformdiskussion wurde ein Reformausschuss mit vier regionalen Reformarbeitsgruppen unter dem Vorsitz von Landesvorstandsmitgliedern berufen. Diesen Gruppen gehörten ehrenamtlich tätige Funktionsträger und hauptamtlich beschäftigte Geschäftsführer aller Verbandsebenen an. Insgesamt fanden sieben Tagungen dieser Gruppen statt, über deren Ergebnisse in Ausschusssitzungen auf Bundesebene viermal berichtet wurde. Eine außerordentliche Bundeskonferenz mit gewählten Delegierten aus allen Landesverbänden hat die ausgearbeiteten Vorschläge des Reformausschusses sehr weitgehend und mit sehr großer Mehrheit Ende 2001 beschlossen.

Bestandteil der Reform sind drei grundsätzliche Regelwerke: ein Handbuch zur Personalentwicklung, Standards zum Qualitätsmanagement sowie überarbeitete Statuten (Bundesrichtlinien und Satzungen). Der Verband hat sich damit der Herausforderung gestellt, mit seinen zur Verfügung stehenden Ressourcen bessere Ergebnisse erzielen zu wollen. An erster Stelle steht dabei eine Verbandsführung, die durch Delegation von Verantwortung und ergebnisorientierter Steuerung geprägt ist. Ziel ist es:

- mehr zu leisten und weniger zu kosten,
- die Aufgabenerfüllung unter Wettbewerbsbedingungen zu ermöglichen sowie
- transparenter und offener zu sein.

Die neue Struktur soll den Verband befähigen, unternehmerisch zu handeln und gleichzeitig dem Mitgliederwillen zu entsprechen. Beide Aspekte stehen und standen dabei gleichwertig nebeneinander.

Kontinuität des Leitbildes

Der ASB versteht sich als Netzwerk mit großer lokaler Autonomie, gemeinsamer Identität und Kultur, einheitlichem Außenauftritt, klarer interner Aufgabenteilung, einheitlichem Grundverständnis in der Aufgabenerfüllung sowie interner Transparenz und Kontrolle. Durch die Erhaltung der Struktur einer Mitgliederorganisation kommt für den ASB als dem originären Träger aller Dienstleistungsbereiche nur die Rechtsform des Vereins in Betracht.

Die regionalen Gliederungen sind über eine eigene Mitgliedschaft an den jeweiligen Landesverband angebunden und dieser wiederum ist Mitglied des Bundesverbandes. Bei den regionalen Gliederungen hängt der rechtliche Status von der Bestimmung im jeweiligen Landesverband ab. In einer Vielzahl von Bundesländern sind die Verbände ebenfalls rechtlich selbständig. Sofern nicht, sind der Aufbau und die Organstruktur gleichwohl mit denen der eingetragenen Vereine vergleichbar.

Eine Mitgliedschaft von Personen wird auf allen drei Ebenen begründet. Mitgliedsrechte werden ab der Ebene der Dachverbände in so genannten Delegiertenkonferenzen wahrgenommen, zu denen gewählte Vertreter zugelassen werden. Einrichtungen und Dienste können neben dem Verein auch in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geführt werden. In diesen Fällen sind die Gesellschaften über korporative Mitgliedschaften in den Gesamtverein eingebunden. Die Kerndienstleistung wird allerdings weiterhin und überwiegend im Verein erbracht.

Der zum Teil heterogene Verbandsaufbau sollte auch nach der Reform möglich bleiben, so dass Grundsätze gefunden werden mussten, die ausreichend Spielraum für verbandliche Individualität ließen und gleichwohl die Zielerreichung ermöglichten. Die nachstehend entwickelten und beschlossenen Grundsätze erfüllen diese Ansprüche. Insgesamt sollen die Regelungen innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren – also bis Mitte 2006 – bundesweit umgesetzt sein, was nach heutiger Sicht auch zu schaffen sein wird.

Grundsatz 1: Klare Führungsstruktur und klare Zuordnung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen

Der ASB hat die Aufgaben von ehren- und hauptamtlicher Führung neu und eindeutig definiert. Der gewählte und ehrenamtlich tätige Vorstand bestimmt die Richtung der Vereinspolitik, legt die langfristigen Ziele fest, wählt die Geschäftsführung aus und ist für globale Steuerung bzw. Aufsicht verantwortlich. Dabei genießen die Vorstände als gewählte Vertreter der „moralischen Eigentümer“ einen hohen Stellenwert. Die gleichzeitige haupt- und ehrenamtliche Tätigkeit ist nach den Statuten des ASB prinzipiell ausgeschlossen. Auch sind Geschäftsbeziehungen von Ehren- und Hauptamtlichen mit dem ASB nur in sehr engen Grenzen denkbar. Beide Einschränkungen in der Wählbarkeit von Mitgliedern sollen sicherstellen, dass Entscheidungen nicht von Eigeninteressen Einzelner bestimmt werden.

Die hauptamtliche Geschäftsführung hat die in der Satzung verankerte Zuständigkeit und Kompetenz für die Durchführung der Dienstleistungen des Verbandes und wird künftig als Organ des Vereins bestellt. Bei der Umsetzung der Geschäftsführungsmaßnahmen ist der vom Vorstand beschlossene Wirtschaftsplan zu beachten.

Voraussetzung für das Gelingen einer solchen Kooperation ist die Beherrschung der Kunst, Verantwortung zu delegieren und die Zielerfüllung sachgerecht zu kontrollieren. Dabei ist eine weitgehende Unterscheidung zwischen strategischer Führungsebene (Vorstand) und Management (Geschäftsführung) entscheidend. Die ehrenamtlichen Vorstände müssen sich weitgehend als Aufsichtsorgan verstehen und die Erreichung der vereinbarten Ziele nachhaltig überprüfen, ohne die Alltagsgeschäfte beeinflussen zu wollen. Deshalb sollen im Vorstand ärztlicher, kaufmännischer, juristischer und sozialpolitischer Sachverstand vertreten sein. Die Ausgewogenheit des Verhältnisses zwischen Delegation und Aufsicht bestimmt den Erfolg dieses Führungsmodells.

Grundsatz 2: Klare Wirtschaftsführungsregeln im Dienstleistungsbereich und Einführung eines Risikomanagementsystems

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Transparenz ist der zweite wichtige Eckpfeiler der ASB-Reform. Der ASB hat vorhandene Instrumentarien ausgebaut und neue

eingeführt. Die Berichtsvorlagepflichten der Geschäftsführungen wurden erweitert, Frühwarnsysteme eingerichtet sowie Dokumentation und Planung verbindlich festgelegt. Ein Risikomanagement, das bereits bestehende und zukünftige Risiken erfassen und bewerten soll, wurde in Form von verbindlichen Controlling-Maßnahmen beschrieben. Zudem wurde neben der gewählten Kontrollkommission eine im hauptamtlichen Stab angesiedelte interne Revision eingeführt.

Im Detail: Vorstände haben nunmehr die Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass die Ordnungs- und Zweckmäßigkeit der Geschäftsführung beaufsichtigt wird, Wirtschaftspläne beschlossen, Jahresabschlüsse testiert und Lageberichte verabschiedet werden. Ferner wählen sie einen externen Wirtschaftsprüfer aus und beauftragen diesen mit der Prüfung des Jahresabschlusses und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung.

Die Geschäftsführungen wiederum haben unverzüglich den Vorstand bei wesentlicher Über- oder Unterschreitung des Wirtschaftsplanes im laufenden Jahr und bei außergewöhnlichen Ereignissen zu unterrichten, dem Vorstand einen Entwurf des Wirtschaftsplans und eines Jahresabschlusses vorzulegen sowie regelmäßig schriftlich – mindestens einmal im Quartal – über den aktuellen Stand der Ergebnisse des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes zu berichten.

Alle Gliederungen haben ein internes Überwachungssystem vorzuhalten. Dieses umfasst insbesondere eine monatliche Auswertung der Informationen über den aktuellen Stand der Ergebnisse des Geschäftsbetriebes und die Einführung eines ASB-einheitlichen Berichtswesens. Die Regelungen sehen zudem vor, dass die übergeordneten Organisationsstufen rechtzeitig und angemessen über wichtige Angelegenheiten der Gliederung oder einer ihrer Gesellschaften zu unterrichten sind.

Fazit

Der Diskussionsprozess innerhalb des ASB war so breit angelegt wie niemals zuvor in seiner Geschichte. Die große Kompromissbereitschaft aller am Prozess Beteiligten machte es möglich, ein so umfassendes Reformpaket umzusetzen. Die langen Übergangsfristen und der teilweise Erhalt alter Strukturen waren dabei wesentliche Erfolgsmechanismen. Letztlich ist der Prozess von der Überzeugung geprägt, dass die Richtung stimmt. Und die heißt: Klare Verantwortung, hohe Transparenz und maßvolle Aufsicht. So kann – trotz der Eigenständigkeit der ASB-Gliederungen bei

der Aufgabenerfüllung – Fehlentwicklungen frühzeitig entgegengewirkt werden. Zugabegeben: Der Erfolg aller Einzelmaßnahmen hängt stark vom Willen der vor Ort tätigen Akteure ab. Die aktuellen eigenen wirtschaftlichen Zwänge und die konjunkturelle Lage begünstigen dabei den Trend, Methoden des Risikomanagements und Erfolgskontrollen als Chance für die Gestaltung der Arbeit zu verstehen und nicht nur als hinzunehmendes Übel zu akzeptieren. Am Ende des Weges ist allerdings auch der ASB noch nicht angekommen.

Josef Martin:

Senioren-genossenschaften – Ein Modell mit Zukunft

Die Ausgangslage

Dass der Anteil der älteren Menschen in unserer Gesellschaft zunimmt, ist nicht neu. Dies zeichnet sich schon seit vielen Jahren sehr deutlich ab. Schon seit langem müsste eigentlich allen Verantwortlichen klar sein, dass damit Änderungen in den Versorgungs- und Betreuungsstrukturen unabdingbar werden.

Leider hat die Politik bisher noch nicht in ausreichendem Umfang auf diese Gegebenheiten reagiert und hat nur vereinzelt erkannt, dass man nur mit den herkömmlichen Konzepten die Probleme nicht lösen kann. Die höhere Lebenserwartung, eine längere Rentenbezugsdauer und niedrige Geburtenraten haben zur Folge, dass die Finanzierung des dritten Lebensalters für die Gesellschaft erhebliche Probleme aufwirft. Daher müssen neue Wege beschritten werden, um die Auswirkungen der demographischen Entwicklung abzumildern.

Längere Lebenszeiten, Beschneidung von Renten, höhere Eigenbeteiligungen und zusätzliche private Vorsorge sind als Lösungsansätze im Gespräch, die Umsetzung wirft allerdings selbst erhebliche Probleme auf: Arbeitsplätze sind knapp, ältere Arbeitnehmer wenig begehrt und auch eine Absenkung der Renten scheint nicht der Königsweg zu sein, denn niedrigere Renten bedeuten, dass immer häufiger das Geld nicht ausreicht, um den Lebensunterhalt eigenständig finanzieren zu können. Eine steigende Anzahl von Personen ist auf zusätzliche Unterstützung durch den Staat, auf Sozialhilfe angewiesen.

Die Finanzierung aus öffentlichen Kassen stößt an ihre Grenzen, bei den Gemeinden und auch beim Bund. Die Erhöhung staatlicher Zuschüsse in die Renten- und Pflegekasse zur Deckung des Fehlbedarfes ist kaum mehr möglich. Zwangsläufige Folge wären kräftige Steuererhöhungen, was letzten Endes ebenfalls wieder zu starken Belastungen der Bürger führen würde. Bereits heute wird ein erheblicher Anteil des Bundeshaushaltes für die Finanzierung der Sozialausgaben verwendet.

Fragen der Betreuung und Pflege

Bedingt durch die höhere Lebenserwartung nimmt der Bedarf an Versorgung, Betreuung und Pflege bei älteren Menschen zu. Dabei muss klar zwischen hauswirtschaftlicher Versorgung, Grundpflege und Behandlungspflege unterschieden werden. Der größere Teil der Älteren benötigt keine Pflegeleistung oder nur Grundpflege. Um das eigenständige Wohnen zu sichern, ist aber Unterstützung im Alltag notwendig, bis hin zur Hilfe bei der Körperpflege, ankleiden und ähnlichem.

Hier entsteht ein zunehmender Bedarf, auch deshalb, weil auf Grund der geänderten Familienstrukturen eine Versorgung im Familienverbund oft nicht mehr möglich ist. Nach den bisherigen Erkenntnissen darf aber nicht davon ausgegangen werden, dass dieser Bedarf über den klassischen Arbeitsmarkt gedeckt werden kann. Andere Strukturen sind erforderlich.

Befragung älterer Menschen

Über die tatsächliche Lebenssituation der älteren Menschen, deren Wünsche und Bedürfnisse liegen bisher kaum Erkenntnisse vor. Um diese zu erkunden, habe ich im Jahre 2003 mit Unterstützung durch Frau Prof. Kallfass von der FH Weingarten eine explorative Untersuchung durchgeführt. Daraus lassen sich folgende Thesen ableiten:

- a) Die durch die demographischen Veränderungen auf uns zukommenden Probleme sind mit den herkömmlichen Konzepten nicht lösbar.
- b) Die Kapazitäten der jetzt vorhandenen Dienstleistungsorganisationen für den Bereich der Versorgung von älteren Menschen sind in Zukunft nicht ausreichend.
- c) Sie decken vorhandene Bedürfnisse nur unzureichend ab bzw. sind für viele nicht bezahlbar.

Die Problemlösung über das Ehrenamt ist jedoch nicht möglich, weil nicht ausreichend Menschen auf ehrenamtlicher Basis für diese Arbeiten zu gewinnen sind, diese nicht im notwendigen Umfang nachhaltig zur Verfügung stehen und dies wegen der dadurch fehlenden Sicherheit in der Leistungserbringung für die Leistungsnehmer erhebliche Risiken birgt.

Beobachtungen und Erfahrungen in über 14 Jahren bei 10 Modellprojekten in Baden-Württemberg zeigen, dass eine Versorgung auf ehrenamtlicher Basis nicht gesichert

werden konnte. In diesen Projekten wurden Mitarbeiter gesucht, die nur rein ehrenamtlich oder teilweise gegen Auslagenersatz mitarbeiten. Es war nur kurzzeitig möglich, in ausreichendem Umfang Menschen zu finden, die bereit waren, sich zu diesen Konditionen zur Verfügung zu stellen.

Ein Lösungsansatz

Aus den vorangegangenen Ausführungen ziehe ich den Schluss, dass wir neue Systeme für die Versorgung von Menschen und für eine zusätzliche Eigenvorsorge brauchen. Diese müssen drei Aufgaben sicherstellen:

- die Aktivierung von nicht mehr berufstätigen Menschen in Form eines 2. Arbeitsmarktes nach der Berufsphase,
- den Aufbau von bürgerschaftlich getragenen Freiwilligenorganisationen, in denen aus dem Beruf ausgeschiedene Menschen tätig werden können, sowie
- die Entwicklung der notwendigen Rahmenbedingungen für die freiwilligen Mitarbeiter.

Diese Selbsthilfeeinrichtungen würden darüber hinaus die Funktion einer Personalservicestelle wahrnehmen und ihre freiwilligen Mitarbeiter anderen sozialen Einrichtungen zu ihren Konditionen zur Verfügung stellen.

Dies ist keine Theorie, sondern inzwischen langjährig in der Praxis erprobt. In Riedlingen (Württemberg) wurde im Jahr 1991 die Seniorengenossenschaft als Modellprojekt gegründet. Es sollte erprobt werden, ob eine bürgerschaftlich getragene, organisierte und eigenfinanzierte Selbsthilfeeinrichtung in der Lage ist, die Versorgung der älteren Bürger in der Stadt auszubauen und nachhaltig zu sichern.

Die zündende Idee

Viele Menschen sind nach Eintritt in den Ruhestand noch sehr vital und haben ein Interesse an einer sinnvollen Betätigung. Eine Selbsthilfeeinrichtung bietet diesen Menschen ein interessantes Betätigungsfeld und gleichzeitig die Möglichkeit einer zusätzlichen Vorsorge für das Alter. Diese Menschen arbeiten in der nachberuflichen Zeit in der von ihnen selbst organisierten Selbsthilfeeinrichtung gegen ein geringes Entgelt mit. Dies kann bei der Betreuung und Versorgung von älteren, aber auch jüngeren Menschen geschehen, die auf fremde Hilfe und Unterstützung angewiesen sind. Wenn sie selbst Hilfe benötigen, nutzen sie das Angebot der Einrichtung.

Damit wären mehrere der in der Zukunft notwendigen Dinge erfüllt, so z.B. die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, kostengünstige und gesicherte Versorgungsangebote für ältere Menschen oder auch die Möglichkeit einer zusätzlichen privaten Altersvorsorge.

Die Seniorengenossenschaft bietet alle erforderlichen Hilfen an, um Mitgliedern zu ermöglichen, bis zum Lebensende in ihrem Wohnumfeld verbleiben zu können. Eine Übersiedlung in ein Heim soll möglichst auf Schwerpflegefälle reduziert werden. Den freiwilligen Mitarbeitern soll die Möglichkeit eröffnet werden, zusätzliche Altersvorsorge leisten zu können.

Die Ausgangssituation in Riedlingen

Riedlingen ist eine Kleinstadt in Oberschwaben, 80 km nördlich des Bodensees. Die Einwohnerzahl liegt heute bei 10.000. Die Stadt ist Mittelzentrum für ein Gebiet mit 25.000 Einwohnern. Der gesamte Raum ist wirtschaftlich schwach entwickelt.

Anlass für die Gründung der Seniorengenossenschaft war der bereits zum damaligen Zeitpunkt überdurchschnittlich hohe Anteil älterer Menschen. Zahlreiche Jugendliche zogen weg, die Eltern blieben alleine in Riedlingen zurück.

Im Jahre 1988 stellte ich erste Überlegungen an, wie einer solch nachteiligen Entwicklung in unserer Stadt begegnet werden könnte. In Gesprächen mit vorhandenen sozialen Diensten, Vertretern der Stadt, der Kirchen und politischen Parteien wurde erörtert, wie die Versorgung der zurückgebliebenen Älteren in Zukunft sichergestellt werden könnte. Es wurde geprüft, welche Dienste in welchem Umfang angeboten werden und wo Lücken vorhanden sind.

Nur ansatzweise konnte der Bedarf damals in den folgenden Bereichen gedeckt werden: Besorgungen und Einkäufe, Handhabung der Wäsche, Wohnungs- und Hausreinigung, Besuchsdienste, Betreuung nach Krankenhausaufenthalten, Kurzzeitpflege, Versorgung bei vorübergehender Erkrankung ohne stationären Krankenhausaufenthalt.

Erst gar nicht angeboten wurden: Versorgung mit warmem Essen, Fahrdienste, Gartenarbeit, sonstige kleine Hilfen rund ums Haus, Winterdienst, Ratgebung und Hilfe bei allgemeinen Fragen des täglichen Lebens, Tagespflege, Häusliche Rehabilitation, Psychische Betreuung, Sterbebegleitung. Es gab auch keinen barrierefreien Wohnraum für Mietinteressenten, die darauf angewiesen waren.

Das Dienstleistungsangebot der Seniorengenossenschaft

Die damals vorhandenen sozialen Dienste sahen keine Möglichkeit, den oben genannten zusätzlichen Bedarf zu decken. Deshalb wurde der Vorschlag aufgenommen, in Riedlingen eine Seniorengenossenschaft zu gründen, die vorhandene Lücken schließt. Hauptaufgabe sollte es sein, ein System des betreuten Wohnens im eigenen Heim oder in einer Wohnanlage zu schaffen. Dadurch sollte den Menschen die Möglichkeit geboten werden, auch bei Hilfsbedürftigkeit in der eigenen Wohnung bleiben zu können.

Betreutes Wohnen: umfasst alle erforderlichen Hilfen im Haushalt, Wäschepflege, Reinigungsarbeiten, Einkaufen, Schneeräumen und anderes, was nicht mehr selbst getan werden kann. Art und Umfang der Leistung kann frei gewählt werden.

Hilfen rund ums Haus: als wichtige Ergänzung des betreuten Wohnens. Behebung kleinerer technischer Probleme im Haus sowie Gartenarbeiten.

Essensdienst: bringt warmes Essen zur Mittagszeit direkt in die Wohnungen. Die Auslieferung erfolgt durch Freiwillige mit deren Privatfahrzeugen.

Fahrdienste: durch Mitglieder für Mitglieder, bietet vor allem im ländlichen Raum einen Ersatz für meist nicht vorhandenen oder unzulänglichen öffentlichen Personennahverkehr.

Beratung: pensionierte Fachkräfte bieten Unterstützung und Erledigung von Behördengängen an.

Kontakttelefon: bietet die Möglichkeit, Informationen und Rat einzuholen.

Besuchsdienste: helfen, der Vereinsamung entgegenzuwirken.

Tagespflege: als weiteres Angebot wurde im Jahr 1996 eine Tagespflege mit inzwischen 30 Tagespflegeplätzen auf Basis bürgerschaftlichen Engagements eingerichtet.

Betreuungsträgerschaft für betreute Wohnanlagen: Erweitert wurden diese Angebote im Jahr 1996 um die Möglichkeit der Vermittlung von barrierefreiem Wohnraum. Auf Initiative und unter Mitwirkung der Seniorengenossenschaft entstanden 70 barrierefreie Wohnungen im Zentrum der Stadt Riedlingen. Der Seniorengenossenschaft

wurde die Vermietung und die Betreuungsträgerschaft für diese Wohnungen übertragen.

Durch die ausschließliche Arbeit mit Freiwilligen entstehen nur geringe Festkosten, die Betreuungspauschale kann dadurch niedrig gehalten werden, diese beträgt 18 € je Wohnung und Monat. Für viele Wohnungsgenossenschaften und andere Betreiber von Wohnanlagen könnte sich über eine Zusammenarbeit mit einer Seniorengenossenschaft ein interessantes Feld eröffnen, um ein preisgünstiges und trotzdem hochwertiges Betreuungsangebot bieten zu können.

Organisation, Verwaltung und Finanzen

Die Seniorengenossenschaft ist eine rein bürgerschaftlich organisierte und getragene Einrichtung ohne hauptamtliches Personal für den Bereich der Verwaltung und Geschäftsführung. Nur für die fachliche Leitung der Tagespflege gibt es hauptamtliche Kräfte. Diese unterstehen dem für die Tagespflege zuständigen Vorstandsmitglied.

Der Vorstand besteht laut Satzung aus mindestens sieben und höchstens 11 Mitgliedern. Jedem Vorstandsmitglied wird ein bestimmter Geschäftsbereich übertragen, den dieses eigenständig im Rahmen der bei den regelmäßigen Vorstandssitzungen getroffenen Vereinbarungen leitet. Jedes Vorstandsmitglied ist verantwortlich für seinen Teilbereich, die Gewinnung von Mitarbeitern und deren Einsatz.

Großer Wert wird auf die finanzielle Eigenständigkeit gelegt. Der Betrieb wird finanziert über Mitgliedsbeiträge und einen Anteil an den Leistungsentgelten. Notwendige Investitionen werden aus Rücklagen und, falls möglich, mittels öffentlicher Fördermittel bezahlt. Die Seniorengenossenschaft arbeitet nach streng wirtschaftlichen Gesichtspunkten und ist schuldenfrei - eine für bürgerschaftliche Einrichtungen unabdingbare Voraussetzung. Auf finanzielle Zuschüsse Dritter zum laufenden Betrieb wird bewusst verzichtet, um Abhängigkeiten zu vermeiden. Vereinzelt gibt es Spenden, diese spielen jedoch im Gesamthaushalt nur eine untergeordnete Rolle.

Zusätzliche Altersvorsorge für die Mitarbeiter

In sehr großem Umfang wird von vielen Mitarbeitern diese Möglichkeit genutzt. Sie schaffen sich damit eine Reserve für die Zeit, wo sie selbst Unterstützung benötigen. Wer mitarbeitet, kann frei entscheiden, ob er sich das Entgelt auszahlen lässt, oder ob er dieses bei der Seniorengenossenschaft anspart.

Wer anspart, kann später Leistungen hierfür gesichert wieder abrufen. Es gilt dabei der Grundsatz: Wer heute 100 Stunden arbeitet und anspart, kann später auch 100 Stunden wieder abrufen. Durch Zinsgewinne werden die Differenz zwischen dem eigentlich zu zahlenden Preis der Stunde und der angesparten Stundenvergütung sowie eventuelle Erhöhungen der Stundensätze aufgefangen. Die Höhe des bezahlten Stundenlohns ist somit unerheblich, weil bei diesem System in Wirklichkeit Stunde gegen Stunde verrechnet wird.

Selbstverständlich verbleibt das angesparte Geld im Eigentum und der vollen Verfügungsgewalt der jeweiligen Person. Das Geld kann jederzeit auch wieder in bar abgerufen werden. Dann verfallen aber auch die Stundenguthaben im entsprechenden Umfang.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Seniorengenossenschaft Riedlingen ist eine von Bürgern organisierte, getragene und verwaltete Einrichtung. Es liegen inzwischen vielfältige und langjährige Erfahrungen darüber vor, was bürgerschaftliches Engagement leisten kann und welche Rahmenbedingungen hierfür erforderlich sind. Die Seniorengenossenschaft hat sich seit ihrer Gründung hervorragend entwickelt. Sie hat derzeit knapp 600 Mitglieder und 80 freiwillige Mitarbeiter. Es stehen auch immer genügend Mitarbeiter zur Verfügung, oft mehr, als tatsächlich gebraucht werden. Alle Mitarbeiter arbeiten gegen Entgelt und entscheiden selbst, ob sie eine Auszahlung beantragen oder ansparen wollen.

Alle Nachfragen aus der Bevölkerung konnten bislang ohne Probleme befriedigt werden. Die Seniorengenossenschaft ist Betreuungsträger für 70 barrierefreie Wohnungen. Damit ist es möglich, betreuten Personen, die auf barrierefreien Wohnraum angewiesen sind, diesen zu vermitteln. Sie haben dadurch die Möglichkeit, auch weiterhin ein möglichst selbstständiges Leben zu führen.

Die Seniorengenossenschaft bietet in ihrer Tagespflege ein ergänzendes Angebot für die Unterstützung der häuslichen Pflege. Bisher mussten nur sehr wenige der von der Seniorengenossenschaft betreuten Personen noch einen Heimplatz in Anspruch nehmen. Meist dann, wenn bei Alleinstehenden schwere Demenz aufgetreten ist und in einzelnen Fällen bei Schwerstpflegebedürftigkeit. Die Seniorengenossenschaft ist

voll eigenfinanziert und arbeitet ohne Zuschüsse. Sie hat eine gute wirtschaftliche Situation.

Nach unseren bisherigen Erfahrungen ist es nicht möglich, Dienstleistungen, wie sie von der Seniorengenossenschaft erbracht werden, über rein ehrenamtliche Mitarbeit abzusichern. Wenn Dienstleistungen nur auf der Basis ehrenamtlicher Arbeit erbracht werden sollen, gelingt es in der Regel nicht, die erforderliche Zahl an Helfern zu finden und nachhaltig zu motivieren.

Realisierbarkeit

Dieses Modell ist mit seinen Grundstrukturen überall zu realisieren. Die angebotenen Dienstleistungen werden von Ort zu Ort unterschiedlich sein, abhängig davon, welche Lücken im sozialen Angebot es an den einzelnen Orten gibt. Ein Angebot ist in jedem Fall aber auch dann sinnvoll, wenn es ein gleiches Angebot am selben Ort bereits zu deutlich höheren Preisen gibt. Kostengünstige Angebote von Dienstleistungen für ältere Menschen sind in der Zukunft notwendig, damit auch Menschen mit geringeren Einkommen in der Lage sind, sich Hilfe einkaufen zu können.

Der Erfolg von solchen bürgerschaftlich getragenen Einrichtungen ist, wie überall in der Wirtschaft, stark von den handelnden Personen abhängig. Geeignete Personen sind aber überall zu finden und auch zu motivieren: frühere aktive Mitarbeiter in Betrieben und Verwaltung, ehemalige leitende Angestellte, engagierte Menschen.

Eine sorgfältige Personalplanung, langfristige Personalentwicklung und ein kooperativer Führungsstil sind wesentliche Elemente für den Erfolg von bürgerschaftlich getragenen Einrichtungen. Um freiwillig Engagierte zu gewinnen und zu aktivieren, bedarf es einer entsprechenden Bewusstseinsbildung in der Gesellschaft und Rücken- deckung durch die Politik.

Zusätzliche Bemerkung: Das hier vorgestellte Modell wurde 2004 mit dem Zukunftspreis des Instituts für Zukunftsstudien (IZT) ausgezeichnet (vgl. Pressemitteilung des IZT vom 15. Dezember 2004: IZT-Zukunftspreis wird vergeben: "Engagiert und produktiv mit älteren Menschen").

Resümee des Workshops und Ausblick

Die (halb-)offenen Module des Workshops ermöglichten es den Teilnehmenden, untereinander konstruktive Kritik vorzutragen sowie gemeinsame Analysen wesentlicher Bedingungsfaktoren des Handelns in Verbänden anzufertigen zu können. Rasch fand ein reger Austausch über Lösungsansätze und verbandsübergreifende Strategien statt. Durch den geschickten Einsatz verschiedener Methoden (z.B. „Farbfamilien“, „Fishbowl“ oder auch „Open space“) wurden Interessen und Probleme artikuliert, die den meisten Teilnehmenden in der alltäglichen Arbeitsroutine kaum gegenwärtig sind und daher auch selten eine geeignete Bühne finden.

Im Verlauf der beiden Tage in Frankfurt wurde deutlich, dass die Teilnehmer den Strukturwandel pro-aktiv gestalten und mehr denn je die Chancen der Einbindung bzw. qualitätsvollen Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in den Verbänden nutzen wollen. Die gegenseitige Achtung und der Respekt für Unterschiede in den Auffassungen und Standpunkten der beteiligten Organisationen führte zu einem lebendigen, offenen Austausch, bei dem viele Gemeinsamkeiten und konkrete Handlungspotenziale sichtbar wurden. Eine Auswahl von Ergebnissen und offenen gebliebenen Fragen soll im Folgenden vorgestellt werden:

Dokumentation

Zunächst wurde vereinbart, dass die Ergebnisse des Workshops in dokumentierter Form in die Arbeit der Projektgruppen des BBE eingespeist und mit bereits laufenden Diskussionssträngen vernetzt werden.

Anerkennungskultur

Es sollen die wichtigsten Impulse für die Gestaltung einer zeitgemäßen Anerkennungskultur für Ehrenamtliche weiterentwickelt werden.

Runde Tische

Um von eher personengebundenen Formen zu einem integralen Modell des Freiwilligenmanagements zu gelangen, sollten in den Verbänden so genannte „Runde Ti-

sche“ organisiert werden, die demokratische Prinzipien verwirklichen und weniger von Hierarchien oder charismatischer Führung geprägt sind.

Werkzeugkasten

Es wurde mehrfach vorgeschlagen, eine Art „Tool-Box“ (Werkzeugkoffer) mit besonders geeigneten Praxisbeispielen für regionale und lokale Teilgliederungen oder für kleinere Verbände zu kreieren.

Kampagnenfähigkeit

Um in den Verbänden eine umfassende Kampagnenfähigkeit herstellen, die Basis also auch emotional erreichen zu können, könnten Ideen für einen zusätzlichen Workshop entwickelt werden, der den Organisationen das nötige Know-how vermittelt.

Hospitationsbörse

Große Begeisterung löste der Vorschlag aus, innerhalb der Organisationen des BBE „Hospitationsbesuche“ zu ermöglichen, damit besonders erfolgreiche Erfahrungen in der Verbandsentwicklung vor Ort erlebbar werden. Es wurde angeregt, diese Art von Kooperation evtl. auch durch eine internetbasierte Plattform (Stichwort „Hospitationsbörse“) technisch zu unterstützen.

Zwangspraktika

Kontroverser wurde da schon die Idee diskutiert, ggf. auch ehrenamtliche Vorstände zu einer Art „Zwangspraktika“ zu verpflichten, um Entfremdungsprozessen zwischen Vorstand und Ehrenamtlichen vorbeugen bzw. strategische Entscheidungen basisnäher formulieren, vermitteln und umsetzen zu können.

Qualifizierung

Es wurde im Konsens festgestellt, dass die Bereiche Personalentwicklung und Ehrenamt weder getrennt betrachtet noch voneinander isoliert bearbeitet werden können. Auf allen Ebenen soll ein neues Rollenverständnis greifen, das erst noch eingeübt werden muss. Daher wurde angeregt, innerhalb des BBE Fort- und Weiterbildungsmodule für Organisationsberatung kooperativ abzustimmen, die den Verbänden bei der Umstrukturierung helfen sollen, in dem sie hauptamtliche und freiwillige

Mitarbeiter qualifizieren. Dabei wird die enge Zusammenarbeit mit regionalen Bildungsträgern eine entscheidende Rolle spielen.

Nicht alle Fragen, die eingangs skizziert wurden, konnten abschließend geklärt werden. Wie in den Ausführungen deutlich geworden sein sollte, ging es darum letztlich auch nicht, denn Antworten müssen im Dialog von „kooperierenden Konkurrenten“ gefunden werden, die sich bislang schwer damit taten, überhaupt miteinander ins Gespräch zu kommen. An dieser Stelle haben die Mitglieder des BBE ein enorm wichtiges Stück Pionierarbeit geleistet. Weiterer Vergewisserung werden folgende Punkte bedürfen:

Definition

So wird die Verständigung darüber weiter gehen müssen, wie Freiwillige denn definiert werden sollen. Dies ist weit mehr als eine semantische Beschäftigung, denn damit sind sehr grundlegende Konsequenzen (z.B. im Bereich der Unfall- und Haftpflichtversicherung) verbunden. Während eine Uneinheitlichkeit der Definition einerseits der „ökologischen“ Vielfalt der Freiwilligen entgegen zu kommen scheint, die letztlich auch der Garant für die Evolution des Ehrenamtes ist, wirft dies auf der anderen Seite auch Probleme auf, wie die Leitbildentwicklung und Identitätsbildung in den Verbänden vonstatten gehen soll. Denn bei dem Versuch, eine Identitätskultur zu entwickeln, die Hauptamtliche, Freiwillige und Kunden ins rechte Verhältnis zueinander setzt, gerät man unversehens in eine handfeste Dilemmasituation.

Engagement und Arbeitsmarktpolitik

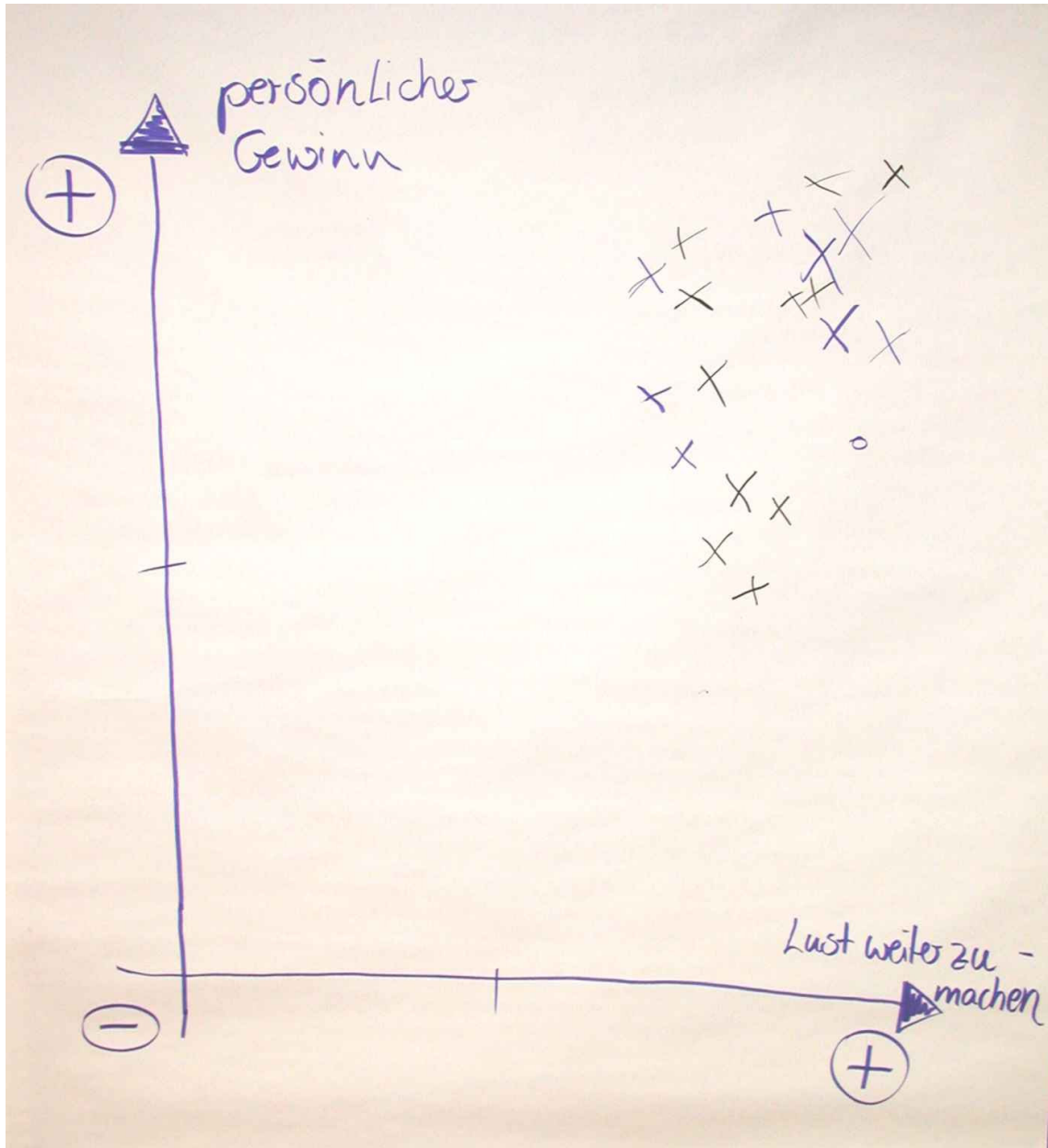
Auch in bezug auf das spannungsgeladene Verhältnis von Ehrenamt zu Erwerbsarbeit, Niedriglohnsektor und speziellen Formen der zusätzlichen Arbeit wie beispielsweise den Arbeitsgelegenheiten nach Hartz IV stehen die Diskussionen noch am Anfang. Das BBE sieht sich auch hier als vermittelnde Instanz, über die eine bereichsübergreifende Verständigung mit Blick auf die Engagementverträglichkeit arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen erfolgen kann. Das BBE hat eine Mitgliederbefragung zur Engagementverträglichkeit der sog. „1-Euro-Jobs“ durchgeführt. Deren Ergebnisse werden derzeit diskutiert. Die Projektgruppe „Rahmenbedingungen“ des BBE begleitet diese Thematik.

Unentgeltlichkeit

In eine neue Runde geht auch das Thema Vergütung von freiwilligen Leistungen. Beim Versuch, hier eine verbandsübergreifende Verständigung in Gang zu setzen, gilt es zu beachten, dass Freiwillige nicht primär an Lohn im Sinne einer Vermittlung von Geld und Sinn orientiert sind, aber gelegentlich existenzielle Nöte beklagen, die durchaus mit alternativen Mitteln behoben werden können. Bürgerschaftlich Engagierte schaffen ja selbst Werte, die materiell bzw. monetär erfasst werden können. Daher wurde in den Diskussionen eine gewisse monetär absichernde Rahmung in Form von Aufwandsentschädigungen oder Lohnäquivalenten im Einzelfall nicht ausgeschlossen.

Staatsfixierung

Ebenso muss auch die einseitige Abhängigkeit von staatlichen Förderstrukturen noch stärker ins Bewusstsein gerückt werden. Dagegen sind viele innovative fachliche Vorschläge immer noch macht- und wirkungslos. Wie schafft man an dieser Stelle einen selbstbewussten Umgang, der auch mehr Freiraum in den Entscheidungen bedeutet?



Flipchart der Veranstaltung mit Eintragungen der Teilnehmenden

Anhang



**Workshop: Organisationsentwicklung von Verbänden –
Neue Chancen für Bürgerschaftliches Engagement**

Bundesnetzwerk
Bürgerschaftliches Engagement
- Bundesgeschäftsstelle -
Straße des 17. Juni 112
10623 Berlin

Tel.: (030) 3 98 86 - 436
Fax: (030) 3 98 38 - 617
Mail: info@b-b-e.de

19. und 20. Januar 2005

Bildungsstätte des Landessportbundes Hessen e.V.
(Otto-Fleck-Schneise 4, 60528 Frankfurt a.M.)

1. Tag: **(Mittwoch, 19.01.2005)**

ab 10:30	Anreise, Begrüßungskaffee
11:00	<p>Eröffnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung, Zielsetzung der aktuellen Veranstaltung, Einordnen der Tagung in ein mittelfristiges Konzept (Manfred Spangenberg/ DSB und Dr. Ansgar Klein/ BBE) • Vorstellen des Ablaufs (Götz Hentschke, Organisationsberater) <p>Bildung von „Familien“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellungsrunde in den „Familien“, kurzer Austausch zu den Teilnehmenden. Jede Gruppe fertigt eine stichwortartige Übersicht zu den Gruppenmitgliedern, die anschließend ausgehängt wird. <p><i>Erläuterung: Die Familien wurden von den Organisatoren im Vorfeld anhand der Teilnehmerliste zusammengestellt.</i></p>
11:50	<p>Erfahrungen und Lösungsansätze: Organisation und Ehrenamt - Annäherungen an das Thema</p> <p>Beiträge durch Vertreter von Fachverbänden aus verschiedenen Bereichen (Soziales, Umwelt, Sport)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ludwig Pott/ AWO • Josef Tumbrinck/ NABU NRW • Manfred Spangenberg/ DSB • Dr. Hans Hoch/ Evang. FH Freiburg
13:30	Mittagessen

1. Tag

(Fortsetzung)

<p>14:30</p>	<p>Kennzeichen und Potentiale der Organisationsstruktur von NPO's im Hinblick auf Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement – Chancen und Herausforderungen</p> <p>Fachlicher Input: Götz Hentschke, Organisationsberater (contract KG, Karlsruhe)</p>
<p>15:00</p>	<p>Herausarbeiten von Kernthemen/ zentralen Fragestellungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 bis 5 Fragen vom Vormittag werden vertieft und als Strukturierungsangebot für die weitere Diskussion vorbereitet. <p>Fachgespräch mit Experten aus verschiedenen Engagementbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heinz Janning/ Freiwilligen-Agentur Bremen • Martina Löw/ BUND • Josef Martin/ DPWV (Vorsitzender Kreisverband Biberach und Seniorengenossenschaft Riedlingen e.V.) • Dr. Rudi Piwko/ socius gGmbH • Michael Stricker/ ASB-NRW
<p>15:45</p>	<p>Open-Space-Einheit (offene Diskussionsmethode)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurze Erläuterung der Methode und der „Spielregeln“ • Ggf. Ergänzung der Themen aus den vorherigen Diskussionsrunden, Benennen der Themenverantwortlichen • Arbeit in Gruppen
<p>17:30</p>	<p>Marktplatz</p> <p>(Moderation: Götz Hentschke, Dr. Ralf Vandamme, ISS e.V.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen • Sammlung von Kommentaren • Welche Handlungsableitungen lassen sich festhalten?
<p>18:30</p>	<p>Ende des Plenums</p> <p>(Treffen der Berichterstatter aus den Open-Space-Gruppen nach dem Abendessen)</p>
<p>19:00</p>	<p>Abendessen</p>

2. Tag: **(Donnerstag, 20.01.2005)**

09:00	Resümee: Organisatorische Bedingungen für freiwilliges Engagement und seine Steuerung Zusammenfassende Thesen zu den Ergebnissen des Vortags durch zwei AG-Berichterstatter (Lösungsideen, Offene Fragen)
09:30	Treffen der „Familien“ <ul style="list-style-type: none"> • Was sind spannende Anregungen bzw. Lösungsansätze? • Was sind Ansätze, die ausgearbeitet werden sollten? • Welche offenen Fragen bleiben uns? • Welche Ergebnisse können wir in unsere Organisationen mitnehmen?
10:30	Pause
10:45	Nächste Schritte, Wege und Formen der Weiterarbeit Plenumdiskussion und Anregungen aus den AGs
12:00	Stellungnahme des BBE-Netzwerks: Welche Rolle kann das Netzwerk übernehmen? (Dr. Ansgar Klein, BBE)
12:15	Zusammenfassung: Vereinbarungen zur Weiterarbeit
12:45	Feedback und Abschluss
13:15	Ende des Workshops, Mittagessen

Teilnahmeliste

<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Baur	Tobias	BBE
Best	Eberhard	Deutsche Sportjugend
Brauers	Silke	ISAB-Institut, Köln
Deußen	Bärbel	Arbeiter-Samariterbund ASB, Region Düsseldorf e.V.
Eichhorn	Jana	Deutsche Sportjugend
Engelhardt	Norbert	Landessportbund Nieder- sachsen
Göhring	Gabriele	Verbund Freiwilligenzent- ren im Dt. Caritas- Verband
Griffig	Karl Michael	Kolpingwerk Deutschland
Hartnuß	Birger	BBE
Hentschke	Götz	Contract KG
Hoch	Priv.-Doz. Dr. Hans	Ev. FH Freiburg, Zentrum für zivilgesellschaftliche. Entwicklung
Jakob	Prof. Dr. Gisela	FH Darmstadt, FB Sozial- pädagogik
Janning	Heinz	Freiwilligen-Agentur Bre- men
Janota	Bernd	Unterstützungsstelle für Landesverbände der Ge- sundheitsselfsth. NRW

<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Karkow	Klemens	Nabu-Naturschutzstation
Klein	Dr. Ansgar	BBE
Kurth	Annette	Landratsamt Enzkreis
Langguth-Wasem	Volker	BAG Hilfe für Behinderte
Lindemann	Irmhild	Diakonisches Werk Schleswig-Holstein
Löw	Martina	BUND Freiwilligenreferat
Lüdeking	Dörte	Büro Ute Kumpf, MdB
Martin	Josef	DPWV – KV Biberach und Senioren-genossenschaft Riedlingen
Menzer-Haasis	Elvira	Landesbüro Ehrenamt Bad.-Württ., Min. f. Kultus, Jugend u. Sport
Ott-Hargina	Irene	Contract KG
Pezina	Ingo	DPWV – Baden- Württemberg
Piwko	Dr. Rudi	socius
Pott	Ludwig	AWO-Bundesverband
Reichenau	Jan	ISS e.V. Projektbüro Ber- lin (2. Freiwilligen-survey)
Riethausen	Horst	Volkssolidarität Bundes- geschäftsstelle

<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Schick	Annette	Contract KG
Schlee	Sandra	BBE-Kampagnen-Team
Schreiber	Marion	Deutscher Sportbund
Schulden	Annette	Malteser
Schulte	Ralf	NABU Bundesgeschäftsstelle
Silberer	Gisela	LAG-Hilfe für Behinderte Baden-Württemberg
Spangenberg	Manfred	Deutscher Sportbund
Stricker	Michael	Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.
Tumbrinck	Josef	NABU Landesverband NRW
Vandamme	Dr. Ralf	ISS e.V.
Würz	Stephan	Landesehrenamtsagentur Hessen

Das Bundesnetzwerk

Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Am 5. Juni 2002 wurde das »Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement« (BBE) gegründet. Das BBE ist ein Zusammenschluss von Akteuren aus Bürgergesellschaft, Politik und Wirtschaft mit der gemeinsamen Aufgabe, in nachhaltiger Weise bestmögliche rechtliche, institutionelle und organisatorische Rahmenbedingungen für das bürgerschaftliche Engagement zu schaffen. Durch die 31 Mitglieder des Nationalen Beirats des „Internationalen Jahrs der Freiwilligen“ (IJF) gegründet, hat das BBE inzwischen knapp 170 Mitglieder. In den Mitgliedsorganisationen des BBE sind viele Millionen Menschen organisiert.

Die Mitglieder des BBE wollen den nationalen, europäischen und internationalen Erfahrungsaustausch über das bürgerschaftliche Engagement verbessern, die Kooperation stärken und den Wissensstand für die Belange seiner Förderung fortentwickeln. Das BBE ermöglicht gemeinsame Beratung und Projektentwicklung. Das Netzwerk ist der Ort für engagementpolitische Abstimmungsprozesse. Das BBE stellt Materialien für die Praxis der Engagementförderung zur Verfügung, veranstaltet Fachtagungen und nimmt öffentlich im Rahmen seiner Zielsetzung Stellung zu Fragen der Förderung von Engagement und Bürgergesellschaft. Dabei kann es die Interessenpolitik seiner Mitgliedsorganisationen nicht ersetzen oder begrenzen, wohl aber für Problemlagen sensibilisieren, für gute praktische Lösungswege werben und kooperative Problemlösungen fördern.

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 Lebensbereiche 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.

Autorenangaben:

- Götz Hentschke, Organisationsberater, Fa. Contract KG – Unternehmensberatung für Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Karlsruhe
- PD Dr. Hans Hoch, Evangelische FH Freiburg/ Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung sowie Fachbereich Soziologie der Universität Konstanz
- Dr. Ansgar Klein, Geschäftsführer Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE), Berlin
- Josef Martin, Der Paritätische (DPWV), Kreisverband Biberach sowie Seniorenengossenschaft Riedlingen
- Dr. Rudi Piwko, SOCIUS Organisationsberatung gGmbH, Berlin
- Ludwig Pott, Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Bonn
- Michael Stricker, Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V., Köln
- Manfred Spangenberg, Deutscher Sportbund, Frankfurt a.M.
- Josef Tumbrinck, Vorsitzender NABU Landesverband NRW, Bonn

