

Bürgerschaftliches Engagement und Organisationsentwicklung der Verbände

Rainer Sprengel

Gutachten erstellt für den
**Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“
der Friedrich-Ebert-Stiftung**

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

ISBN 978-3-89892-740-6

Herausgeber und Redaktion:

Albrecht Koschützke

Kommunikation und Grundsatzfragen der Friedrich-Ebert-Stiftung

Copyright 2007 by Friedrich-Ebert-Stiftung

53170 Bonn

Layout: PAPHYRUS - Schreib- und Büroservice, Bonn

Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign, Bonn

Druck: bub, Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Printed in Germany 2007

Der Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat wird gefördert von der Erich-Brost-Stiftung.

Abstract

Die Verbände im Nonprofitbereich sehen sich nicht zuletzt ökonomischen Herausforderungen gegenüber. Aufgrund ihrer besonderen Funktion und Struktur (bedarfswirtschaftlicher Betrieb) haben ihre Anpassungsversuche an diese Herausforderungen immer auch organisationspolitische und allgemein politische Folgen und Kontexte.

Als bedarfswirtschaftliche Betriebe verfügen Verbände in der Regel über einen erheblichen Zufluss an bürgerschaftlichem Engagement, nicht zuletzt in Form ehrenamtlicher Mitarbeit. Diese zeigt sich auch auf der Ebene der Führung der Organisation. Ehrenamtlichkeit ist aber ebenso in der Biographie vieler hauptamtlicher Führungskräfte ein wichtiger Sozialisationsfaktor. Daraus folgt allerdings keineswegs, dass diese herausragende Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements unter dem vermeintlichen Diktat ökonomischer Zwänge nicht unter die Räder kommen kann, wenn sich Verbände weiterentwickeln. Ausgründungen und Rekompositionen können sich als schwarze Löcher für bürgerschaftliches Engagement erweisen, aber auch als Chance für ein gestärktes und gut aufgestelltes Engagement.

Organisationsentwicklung der Verbände steht für eine rationale Steuerung von Organisationswandel und Veränderungsmanagement, das insbesondere auf die Dimensionen der Partizipation der Betroffenen sowie der Wertgebundenheit der Organisation und ihrer Tradition Rücksicht nimmt.

Die Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements als wichtiger Bestandteil der Organisationsentwicklung von Verbänden hat nichts mit monetären Anreizsystemen zu tun. Es geht weder um das Ausloben von Preisen, noch um Projektmittelzuschüsse oder Gutscheine für externe Organisationsentwicklungs-Berater. Eine angemessene Förderstruktur sollte auf den Kern von Organisationsentwicklung abzielen: die Verwandlung von individuellen Erfahrungs-, Wert- und Wissensbeständen in eine veränderte Organisationsstruktur. Im Fokus der Unterstützung stehen deshalb die Intensivierung des persönlichen Austauschs (Hospitation), des Austausches von Wissen und Diskursen (Wissens- und Diskursbörse). *Das ist vielleicht nicht spektakulär, aber vermutlich effektiv.*

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage für die Organisationsentwicklung der Verbände: Ökonomisierung des Nonprofit-Dienstleistungssektors.....	7
2. Bürgerschaftliches Engagement und Verbände.....	12
a) Bürgerschaftliches Engagement	12
b) Verbände	15
3. Praktische Reaktionsformen gemeinnütziger Verbände und ihrer Organisationen auf ökonomische Herausforderungen.....	18
a) Improvisationen am Rande der Legalität.....	18
b) Kooperative Bejahung von Leistungsverträgen.....	18
c) Ausgründung.....	20
d) Rekomposition	21
e) Zusammenfassung	22
4. Organisationsentwicklung der Verbände	24
5. Zentrale Probleme und Aufgaben	28
5.1 OE und BE (Partizipation, Sozialkapital, soziale Integration, Finanzierung)	28
5.2 Organisationsentwicklung und Organisationskultur (Management- systeme, interne/externe Anpassungszwänge, Kooperation und Konkurrenz, fremder Blick)	30
5.3 Wissensmanagement: Wissenstransfer, Wissenserhalt und Wissenserneuerung.....	32
5.4 Ehrenamtliche und Hauptamtliche.....	35
6. Fördermöglichkeiten durch Netzwerkpotenziale	38
6.1 Hospitationsbörse.....	39
6.2 Wissens- und Diskursbörse	41
Zitierte Literatur	43
Der Autor.....	44

1. Ausgangslage für die Organisationsentwicklung der Verbände: Ökonomisierung des Nonprofit-Dienstleistungssektors

„So hat man sich, bei einer neuerlich unternommenen gänzlichen Umbildung eines großen Volkes zu einem Staat, des Worts Organisation häufig für Einrichtung der Magistraturen u.s.w. und selbst des ganzen Staatskörpers sehr schicklich bedient. Denn jedes Glied soll freilich in einem solchen Ganzen nicht bloß Mittel, sondern zugleich auch Zweck, und, indem es zu der Möglichkeit des Ganzen mitwirkt, durch die Idee des Ganzen wiederum, seiner Stelle und Funktion nach, bestimmt sein.“

Immanuel Kant über die Französische Revolution¹

In einer modernen Organisationsgesellschaft hängt die Reform- und Innovationsfähigkeit von Gesellschaft und Staat wesentlich von der Fähigkeit der Organisationen ab, sich zu erneuern und weiter zu entwickeln.² Das gilt nicht nur für Staat und Wirtschaft, sondern auch für den gesamten Bereich der gemeinwohlorientierten Verbände, Vereine und Stiftungen, die den Dritten Sektor (Nonprofitbereich) neben Staat und Markt bilden.³ Mit dem Begriff der Nonprofit-Organisation werden alle Organisationen bezeichnet, die dem nonprofit-constraint genügen, wie er auch im deutschen Gemeinnützigkeitsrecht eine zentrale Rolle spielt.⁴ Dabei geht es um das Verbot der Gewinnausschüttung an private Eigentümer.

Die private Gewinnaneignung ist für den Profitbereich eine selbstverständliche Voraussetzung der eigenen Existenz und Funktionsweise. Der Privatunternehmer oder der Aktionär als Kapitalgeber eignet sich die vom Unternehmen erwirtschafteten Gewinne zum Teil an und verwendet sie privat. Für einen Nonprofitbetrieb ist diese Art der Gewinnverwendung untersagt, nicht aber das Verfolgen und Erzielen von Gewinnen. Macht eine Nonprofiteinrichtung Gewinn, soll dieser für eine bessere Verfolgung des

1 Immanuel Kant, Kritik der Urteilskraft, Werkausgabe, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Bd. 10, Frankfurt am Main 1974, S. 323 <A, 1790, S. 295, B, 1793, S. 291>, Fußnote

2 Zur Theorie der Organisationsgesellschaft mit Bezug auf den Bereich der Nonprofit-Organisationen, vgl.: Thomas Wex, Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft, Wiesbaden, 2004.

3 Zum aktuellen Diskussionsstand vgl.: Karl Birkhölzer; Ansgar Klein, Eckhard Priller, Dritter Sektor/Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2004 (*Bürgergesellschaft und Demokratie; Bd. 20*) Vgl. ebenso: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. von Klaus J. Hopt, Thomas von Hippel, W. Rainer Walz, Tübingen, 2005.

4 Vgl. dazu auch die kritische Darstellung von: Thomas von Hippel, Begriffsbildung und Problemkreise der Nonprofit-Organisationen aus juristischer Sicht, in: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 35-46.

Zwecks verwendet werden, weshalb manchmal auch vom Not-for-Profit-Betrieb gesprochen wird.⁵

Insofern ist es keineswegs systemwidrig, wenn in den letzten fünfzehn Jahren betriebswirtschaftliche Betrachtungen und Managementüberlegungen im Nonprofitbereich, zu dem auch das Verbandswesen zu rechnen ist, erheblich an Bedeutung gewonnen haben, nicht zuletzt vor dem Hintergrund knapper gewordener öffentlicher Mittel.

Auch in den gängigen ökonomischen Theorien über die Existenz des Nonprofitbereichs spielt der Verzicht auf Gewinnerzielung und auf betriebswirtschaftliche Effizienz und Steuerung keine Rolle.⁶ Gleichwohl werden in diesen Theorien konstitutive Unterschiede zwischen Nonprofit- und Profitbereich festgestellt, die man auch als Grenzen verstehen kann, jenseits derer ein schädliches Zuviel an ökonomischer Rationalität beginnt.⁷

Nach der *Heterogenitätstheorie* entstehen NPO, weil Markt und Staat versagen⁸. Weil sich die Politik am medianen Wähler orientiert, werden öffentliche Güter für die Befriedigung von Bedürfnissen jenseits dieses medianen Wählers nicht oder nur unzureichend bereitgestellt. Wenn dann auch noch der Markt versagt, ist die Stunde der Nonprofitorganisationen da, die in diese Lücke stoßen.

In *Angebotstheorien* nimmt die Figur des Moral- und des Sozialunternehmers eine zentrale Rolle ein, der es auf die Maximierung immaterieller Werte, z.B. religiöser Natur, abgesehen hat.

In Erklärungen für das Bestehen von NPO, die auf *Vertragsversagen* als Ursache abzielen, geht es insbesondere um Güter und Dienstleistungen, bei denen eine Informationsasymmetrie zugunsten des Anbieters besteht. Hier hat der nonprofit (distribution) constraint, also das Fehlen eines eigensüchtigen Gewinnmotivs als Antrieb der Unter-

5 Instrukтив ist die von Hippel aus juristischer Sicht vorgeschlagene typologische Unterteilung der NPO in *Spendenorganisationen, Mitgliedernützige Organisationen und Kommerzielle Nonprofit-Organisationen*. Die Probleme, um die es im folgenden gehen wird, entstehen zentral vom Typus der kommerziellen Nonprofit-Organisation her. Vgl. Thomas von Hippel, *Typologie der Nonprofit-Organisationen*, in: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, a.a.O., S. 87-102.

6 Warum ist etwas und nicht vielmehr nichts? Es ist für jede Theoriebildung hilfreich, mit der Verwunderung darüber, dass es den Gegenstand überhaupt gibt, an diesen heranzugehen. Das hilft dabei, die Reichweite und Validität der vorhandenen Aussagen über einen Gegenstand zu vermessen.

7 Das 7. Internationale Colloquium der NPO-Forscher, das am 16. und 17. März 2006 an der Universität Freiburg, Schweiz, stattfand, widmete sich genau dieser Thematik mit dem Tagungsthema: „Nonprofit-Organisationen und Märkte – Wie viel Markt braucht eine NPO, wie behauptet sie sich unter marktlichen Gegebenheiten und wie viel Markt verträgt sie?“ Der Tagungsband erscheint 2007.

8 Die folgende knappe Einteilung folgt: Stefan Toepler, Helmut K. Anheier: *Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen*, in: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, a.a.O., S. 47-63.

nehmung, einen Vertrauensvorschuss zur Folge. Warum sollte mich die andere Seite übervorteilen wollen, wenn sie doch selbst davon nichts hat?⁹

In der *Interdependenztheorie* wiederum stellen NPO zuallererst Reaktionen auf Marktversagen dar. Aufgrund geringerer Transaktionskosten und leichter Abschaffbarkeit sind sie eine Art Pfadfinder staatlicher Intervention.

Sowohl die Rolle des Staates als auch die des Marktes sind in diesen Theorien unterschiedlich konfiguriert. Heterogenitäts- und Angebotstheorien formulieren einen Konflikt zwischen Staat und Nonprofitorganisationen. In Theorien des Vertragsversagens und in Interdependenztheorien sind es dagegen Kosten- und Effizienzgründe, die es vorteilhafter erscheinen lassen, dass NPO und nicht der Staat, zumindest zunächst, tätig werden. Hier finden sich Staat und NPO eher gemeinsam mit Problemen konfrontiert, die aus dem Versagen des Marktes bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen entstehen.

Manche Stimme warnt deshalb vernehmlich vor einer ‚Ökonomisierung des Dritten Sektors‘ im Sinne einer Angleichung an Marktrationalität und damit Deformierung seiner Anliegen und seiner besonderen Eigenschaften.¹⁰

Diese Ökonomisierung hat allerdings starke, von außen, insbesondere aus Politik, Medien und staatlicher Verwaltung kommende Gründe. Prägnant bei Priller: „Unter dem Druck knapper öffentlicher Mittel praktiziert der Staat neben den bislang verwendeten Kooperationsformen neue Wege zur Absicherung sozialer Dienstleistungen (Effizienzprinzip). Nonprofit-Organisationen werden dabei zunehmend in die Konkurrenz zu Marktunternehmen und zu einem marktkonformen Handeln gedrängt.“¹¹

Es fällt heute leicht, die Vorzüge leistungsbezogener Dienstleistungsverträge auch im Verhältnis zwischen dem Staat als Hauptfinanzierer und den Organisationen des Dritten Sektors als Dienstleistungserbringer zu loben. Und in der Tat: Werden nicht Kindergärten, Horte, Museen, Pflegestationen, Altenheime besser geführt, wenn die zu erbringenden Leistungen klar definiert und bezahlt werden? Muss man nicht die Organisationen zu mehr Betriebswirtschaft zwingen?

Zumindest Zweifel an der *praktischen Umsetzung* seitens des Staates sind angebracht. Ihm gelingt es in der Regel nicht, einen Markt zu etablieren, auf dem sich der Staat selbst als Marktakteur in der Rolle des Nachfragers von Dienstleistungen verhält. Er

9 Da es noch die private Aneignungsform des Konsums am Arbeitsplatz gibt, ist diese Überlegung nicht so zwingend, wie es zunächst scheint. Im Unterschied zum Konsum am Arbeitsplatz beim Staat, für die die Karikatur vom schlafenden Beamten steht, gibt es dafür in Deutschland für den Nonprofitbereich übrigens bisher kein analoges Bild.

10 So wiederholt Eckhard Priller, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, dessen Urteil als ein führender sozialwissenschaftlicher Empiriker des Dritten Sektors ernst zu nehmen ist.

11 Eckhard Priller, Nonprofit-Organisationen als Partner und verlängerter Arm des Staates“, in: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O. S. 340.

legt Pflegesätze fest, z.B. pro Kind im Kindergarten oder pro Dienstleistungsakt in der Altenpflege. Wiederkehrendes Konstrukt ist dabei, dass die Kosten niedriger sein müssen, als wenn es der Staat selbst machen würde.

Dieses Konstrukt setzt aber voraus, dass die staatlichen Verwaltungen in der Lage wären, die eigene Kosten- und Leistungsstruktur realistisch zu ermitteln und zu beschreiben. Das ist nach wie vor nicht der Fall. Das Hauptproblem besteht damit darin, dass die „Preise“ eben nicht Ergebnis eines Spiels von Angebot und Nachfrage sind, sondern Festsetzungen eines Monopolisten als Ergebnis mehr oder weniger gelungener Beteiligung der Anbieterseite.

Mit der Etablierung von Pseudomärkten werden die Spielregeln im Verhältnis von Staat und Dienstleistungs-NPO nachhaltig geändert. Das gilt um so mehr, als seit den 1990er Jahren zugleich ein Diskurs der besonderen Wertschätzung der Selbstregulationskräfte des Marktes um sich greift und in manchen Ländern, darunter Deutschland, zumindest zeitweilig dominierend wirkt. Mit dem Untergang des ehemals real existierenden Sozialismus schien sich zudem eine Überlegenheit marktwirtschaftlichen Handelns im Großlabor der Geschichte gezeigt zu haben. Mehr noch: Jede Form von staatlicher Lenkung oder Beeinflussung wirtschaftlichen Geschehens schien nachhaltig diskreditiert zu sein.¹²

Im Zuge dieser Großwetterlage veränderte sich die prinzipielle Anforderungsstruktur an Dienstleistungs-NPO. Sie sollen sich jetzt deutlich vom Staat unterscheiden und effiziente Betriebe werden. Angesichts dieser Ökonomisierungstendenzen im deutschen Nonprofit-Sektor muss die Themenstellung dieses Gutachtens zunächst überraschen. Was hat Bürgerschaftliches Engagement mit der Organisationsentwicklung der Verbände zu tun?

Die nationale Anforderung, sich ökonomisch klarer vom Staat zu unterscheiden, führt die Verbände und ihre Betriebe in einen Konflikt mit der supranationalen Ebene der Europäischen Kommission als Wächter über den freien Markt.¹³ Was unterscheidet eine an betriebswirtschaftlicher Effizienz ausgerichtete Dienstleistungs-NPO eigentlich noch von einem Profitbetrieb? Ist eine Sonderstellung, verbunden mit diversen Steuervergünstigungen, unter diesen Umständen noch zu rechtfertigen?

12 Die Neu- bzw. Wiederentdeckung des Nonprofit-Sektors durch die sogenannte Dritte-Sektor-Forschung in den 1990er Jahren findet auch hierin ihren Grund, führte sie doch ein Feld an Organisationen jenseits von Staat und Markt vor Augen. Hier können sich Befürworter und Gegner einer Marktdominanz scheidlich treffen. Für die einen ist jede NPO ein Beweis für die Grenzen des Marktes, für die anderen die bessere, weil private Alternative zum Staat bei der Gemeinwohlproduktion. Da allerdings die Kosten des Marktes und seine Unfähigkeit, legal und nachhaltig Gesellschaft auch nur in einem Land zu organisieren, wieder stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit treten, dürfte dies auch Folgen für diesen Konsens haben.

13 Zu der Frage, welche Strategien überhaupt tragfähig sein können und welche nicht, vgl.: Arne von Boetticher, Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege und das europäische Beihilfenrecht, Baden-Baden, 2003.

Toepler/Anheier bringen den Prozess der Professionalisierung des Sektors in den letzten 30 Jahren, verstanden im Sinne einer Ersetzung ehrenamtlicher durch hauptamtliche Arbeit, auf ein zwiespältiges Ergebnis. Einerseits sehen sie eine Verbesserung der Leistungsqualität und Effizienz der NPO. Andererseits entsteht genau daraus ein verstärkter Druck, die rechtlichen Privilegien zu rechtfertigen, „da gemeinnützigen Unternehmen mit z.T. sehr gut bezahlten Mitarbeitern und Leitungsgremien ein *good will bonus* weniger zugestanden wird“¹⁴ als ehrenamtlich arbeitenden und geführten Einrichtungen.

Auf europäischer Ebene versuchen die Wohlfahrtsverbände mit einem Mix an Legitimationsgründen zu bestehen. Hierzu zählt auch der Rekurs auf die Organisation und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Im Unterschied zu Profitbetrieben würden sie Sozialkapital und „zivilgesellschaftlichen Mehrwert“ herstellen.¹⁵ Sie versuchen damit an die auch von der Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements vertretene These anzuschließen, nach der die Bildung von Sozialkapital eine besondere Leistung von zivilgesellschaftlichen Organisationen sei, die weder vom Staat noch von der Erwerbswirtschaft erbracht werden könne¹⁶.

Ob diese Argumentation auf Dauer auf europäischer Ebene trägt, wird im folgenden nicht betrachtet. Vielmehr soll es zunächst um die Bezüge zwischen den beiden Variablen „Bürgerschaftliches Engagement“ und „Verbände“ gehen (Abschnitt 2). Danach werden praktische Reaktionsformen gemeinnütziger Verbände und ihrer Organisationen auf die skizzierten ökonomischen Herausforderungen dargestellt (Abschnitt 3), bevor vor diesem Hintergrund die Organisationsentwicklung (OE) der Verbände betrachtet wird (Abschnitt 4). Diese Betrachtung wird durch die Untersuchung einzelner zentraler Probleme und Aufgaben bei der Organisationsentwicklung vertieft (Abschnitt 5), bevor dann einige Vorschläge anschließen, wie die Organisationsentwicklung der Verbände im Sinne einer Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements optimiert werden kann (Abschnitt 6).

14 Stefan Toepler, Helmut K. Anheier: Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen, in: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 57.

15 Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege: Memorandum Zivilgesellschaftlicher Mehrwert gemeinwohlorientierter sozialer Dienste, Brüssel, Oktober, 2004.

16 Vgl. Bericht der Enquete Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages, Opladen, 2002, S. 77f. u.ö. Dabei hat die Kommission versucht, eine Balance unterschiedlicher Sozialkapitalansätze zu finden. Gleichwohl hat die etablierte Kompromisslinie zu umfangreichen Sondervoten Anlass gegeben.

2. Bürgerschaftliches Engagement und Verbände

a) Bürgerschaftliches Engagement

Der Begriff Bürgerschaftliches Engagement ist nicht zu trennen von einer neuen Aufmerksamkeit für das freiwillige Engagement von Bürgern für das Gemeinwohl, die sich in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre Bahn brach. Auslöser waren einerseits Diagnosen und Prognosen, dass einer zunehmend individualisierten Gesellschaft die gesellschaftliche Ressource des Gemeinsinns ausgehe. Dagegen stand andererseits der Prozess der Auflösung des Ostblocks, der die Potenziale zivilgesellschaftlicher Akteure in der Gegenwart, selbst unter schwierigsten Bedingungen, zu demonstrieren schien. Einen ganz anderen Strang bildeten Überlegungen zur Bürgerarbeit und einer neuen Balance zwischen Erwerbsarbeit und Freiwilligenarbeit, wie sie etwa von Beck formuliert wurden, um eine Antwort auf das Ende der Erwerbsarbeitsgesellschaft zu finden¹⁷.

Der Bundestag beschloss die Einrichtung einer Ehrenamts-Enquetekommission. Als diese in der 14. Legislaturperiode gegründet wurde, trug sie dann den Namen „Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftliche Engagements“. Dieser Begriffswechsel enthielt schon als Programm, dass es in ihr um mehr als das klassische Ehrenamt gehen sollte.¹⁸ Mit diesem Begriffswandel wurde es möglich, eine Engführung auf bürokratische Ehrenamtserörterungen zu verhindern. In solchen Diskussionen geht es schnell ausschließlich um Übungsleiterpauschalen, Aufwandsentschädigungen und altruistische Unentgeltlichkeit, aus deren Steuerung das Wohl der Gesellschaft entstehen soll. Allerdings wird rückwirkend auch von ehemaligen Kommissionsmitgliedern kritisiert, dass dabei die Verbindung von Engagementdiskussion mit der Debatte über die Zukunft der Erwerbsarbeitsgesellschaft unter die Räder kam:

„Eine endgültige Loslösung vom arbeitgesellschaftlichen Diskurs fand in der im Jahr 1999 eingesetzten Enquete-Kommission zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements statt. Im Einsetzungsbeschluss ging es nur noch um Bürgerengagement als „unverzichtbare Bedingung für den Zusammenhalt der Gesellschaft“. (...) Aus heutiger

17 Seine Überlegungen fanden Eingang in die Ergebnisse der sächsischen und bayerischen Zukunftskommission. Vgl. Kommission der Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, 3 Teile, Bonn 1996/1997.

18 Vgl. Bericht der Enquete Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages, a.a.O., Anhang 2, S. 746ff.

Sicht bin ich der Meinung, dass das arbeits- und zivilgesellschaftliche Potential der Bürgerarbeitsdebatte nicht gesehen wurde.“¹⁹

Mit dem Wortpaar „Bürgerschaftliches Engagement“ gelang es dafür der Kommission, diesen Begriff mit einer Vielzahl von Formen privater Tätigkeit für das Gemeinwohl aufzuladen, wie z.B. das Spenden von Geld und Sachen, die Errichtung privater Stiftungen oder das bürgerschaftliche Engagement von Wirtschaftsunternehmen (etwa in Form von Corporate Citizenship).²⁰ Insofern ist der Begriff Bürgerschaftliches Engagement kein neomodische Wortetikett zum uralten Thema Ehrenamt, sondern eine Verschiebung der Perspektive, wenn man so will: das Zeichnen eines Feldes aus einer neuen Zentralperspektive heraus. Im Abschlussbericht der Enquete-Kommission heißt es zum Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements:

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen.“²¹

Ein großes Verdienst der Kommission bleibt es tatsächlich, den Blick immer wieder auf die Organisationen zu lenken, in denen Bürgerschaftliches Engagement maßgeblich stattfindet. In acht öffentlichen Anhörungen nahmen 101 Projekte, Initiativen und Verbände Stellung und über 200 Verbände antworteten in einer von der Kommission durchgeführten Befragung.

Die oben angeführte Definition der Enquete-Kommission zeigt dabei mit ihrer Verbindung von Organisation und Selbstorganisation eine unübersehbar kantianische Prägung. Kant war ein Verständnis von Organisiertheit ohne Selbstorganisation fremd: Ob Französische Revolution oder lebendige Wesen, stets sprach er von der ‚selbstorganisierten Organisiertheit‘.²²

19 Gerd Mutz, Von der Zukunft der Arbeit zu Hartz IV: Bürgerschaftliches Engagement im Fadenkreuz von Arbeitsmarktpolitik und Sozialstaatsreform, in: Philanthropie und Zivilgesellschaft, hrsg. von Rainer Sprengel, Frankfurt am Main, 2007, S. 282f.

20 Neben dem umfangreichen Gesamtbericht wurden auch 10 weitere Bände zu besonders bearbeiteten Einzelthemen publiziert, darunter „Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft“, „Bürgerschaftliches Engagement und Unternehmen“ und „Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit“.

21 Bericht der Enquete Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages, a.a.O., S. 90

22 Damit stand er diametral gegen den mainstream des späteren Zeitgeistes. Dieser geriet zunehmend in den Bann von Organisationsverständnissen, in denen Organisationen zu selbstgenügsamen Großinstitutionen mutierten bis hin zu den organologischen Verirrungen im 20. Jahrhundert mit ihrer konstitutiven Verneinung von unveräußerlichen Bürger- und Menschenrechten im Nationalsozialismus. Ausführlicher dazu meine Analyse in: Geschichte der Geopolitik: Ein deutscher Diskurs 1914–1944, Berlin, 1996, S. 133ff.

Der gesamte Enquete-Bericht ist an allen Stellen kantianisch im guten Sinn, wenn es um die gemeinnützigen Organisationen als privilegierter Ort des Bürgerschaftlichen Engagements geht²³. Die Kommission diagnostizierte Tendenzen der Abschottung in Vereinen und Verbänden gegen die Sphäre der Selbstorganisation und mahnte deutlich eine Öffnung der Organisationen nach innen und außen an. In ihrer ersten Handlungsempfehlung heißt es:

„Bürgerschaftliches Engagement sollte ein *systematischer Bestandteil der Organisationsentwicklung* werden. Bei der Modernisierung der Organisationsstrukturen und insgesamt bei der Organisationsentwicklung sind vermehrt Möglichkeiten der Partizipation zu schaffen und kooperative Organisations- und Führungsstrukturen zu etablieren. Im Kern geht es mit einer Profilierung der Organisationen als Akteure der Bürgergesellschaft um eine *Öffnung der Organisationen* nach innen und nach außen.“²⁴

Auch ihre Hauptadressaten für die als notwendig erachtete Etablierung einer *Anerkennungskultur* sind nicht Politik und Staat, sondern die Organisationen selbst, in denen sich das bürgerschaftliche Engagement äußern kann. Der wichtigste Schlüssel für eine glaubwürdige Anerkennung der bürgerschaftlich Engagierten liegt in der Entwicklung der gemeinnützigen Organisationen selbst. Freiwillig Engagierte, die mit Mitteln der Organisation für eine bessere oder andere Aufgabenerfüllung in der Organisation an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, erfahren damit unmittelbar eine Anerkennung ihrer Arbeit, mit der keine Ehrenamtsnadel und auch keine staatliche Steuerpauschale mithalten kann:²⁵

„*Anerkennungskultur* umfasst traditionelle und neuere Formen der Würdigung und Auszeichnung, Möglichkeiten der Partizipation in Einrichtungen, Diensten und Organisationen, die Bereitstellung sachlicher, personeller und finanzieller Ressourcen, das Sichtbarmachen des Engagements in der Öffentlichkeit und in den Medien sowie Angebote der Fort- und Weiterbildung.“²⁶

23 Daneben bieten insbesondere die unterschiedlichen Ebenen und Funktionen des demokratischen Staates eine Vielzahl an Engagementmöglichkeiten.

24 Bericht der Enquete Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages, a.a.O., S.19. (Hervorhebungen im Text). Es handelt sich dabei um die erste von zehn generellen Handlungsempfehlungen, die dem Bericht vorangestellt sind. Am Ende des Berichts finden sich darüber hinaus 80 Seiten Empfehlungen eher technischer Natur, die sich ausschließlich an Staat, Politik und Verwaltung richten (Versicherungsschutz, Entbürokratisierung, Übungsleiterpauschale usw.). Ebd. S. 601-682.

25 Gleichwohl ist der Enquete-Bericht auch von einem starken Produktionsparadigma geprägt, das problematische Züge hat. Ist von *Organisationsentwicklung* als systematischem Prozess die Rede, findet sich dieser Begriff vor allem in der Kopplung mit Personalentwicklung: „Personal- und Organisationsentwicklung“. Mit dieser Kopplung ist verbunden, dass die Engagierten als eine wichtige Personalressource der Nonprofit-Organisationen beschrieben werden, die *deshalb* allen Grund hätten, diese Ressource zu hegen und zu pflegen. Mit haargenau den gleichen Argumenten wird dann den Wirtschaftsunternehmen, also den Profis empfohlen, Corporate Citizenship zu betreiben, nämlich um ihr Personal zu hegen und zu pflegen.

26 Ebd., S. 21.

Durchaus konsequent lehnte die Kommission eine vom Staat hingeworfene Förderstruktur ab. Sie forderte stattdessen die staatliche Unterstützung eines Prozesses der Selbstorganisation der Akteure im Feld, die in Form des Bundesnetzwerkes zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements (BBE) auch Realität wurde.²⁷

b) Verbände

Verband ist kein rechtstechnischer Begriff, mit dem eine spezifische Rechtsform analog dem eingetragenen Verein oder einer nicht rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts gemeint ist. Witt et al. definieren Verbände als einen „bedarfswirtschaftlichen Betrieb, der haushaltsweise geführt und von unbestimmten Mitgliedern getragen wird“.²⁸ Als bedarfswirtschaftlicher Betrieb, der haushaltsweise geführt wird, ist er von Profitunternehmen abgegrenzt, während die Kategorie der unbestimmten Mitglieder den Verband vom Staat unterscheiden soll. Unter einem bedarfswirtschaftlichen Betrieb sind dabei Einrichtungen zu verstehen, „die nicht primär nach Gewinn streben“²⁹. Vor dem Hintergrund dieser Begriffsdefinition stellen sie fest, dass damit bedarfswirtschaftlicher Betrieb und NPO im Grunde synonyme Begriffe sind.³⁰

Verbände markieren im Rahmen dieser Typologie dann den ganzen Bereich der *beitragsorientierten* privaten oder öffentlichen bedarfswirtschaftlichen Betriebe. Beitragsorientierung schließt neben Mitgliedsbeiträgen auch Spenden und unspezifische Zuwendungen, die keine Bezahlung für eine bestimmte Leistung sind, ein. Damit kann man Verbände von Hilfs- und Dienstgenossenschaften, privaten Familienhaushalten, gemeinnützigen Stiftungen, öffentlichen Haushalten und öffentlichen Dienstunternehmen als weiteren ‚Nonprofit Organisationen‘ abgrenzen. Gleichwohl umfasst dieser Verbandsbegriff erst einmal ein weites Feld an Organisationen, die von Vereinen über Innungen bis zu den Kirchen reichen.

27 Ebd., S. 22. Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist im Juni 2002 auf Initiative des Nationalen Beirates zum Internationalen Jahr der Freiwilligen (IJF) 2001 gegründet worden. Das BBE versteht sich als eine Organisation mit gänzlich neuartiger Konstruktion und Arbeitsweise. Als trisektorales Netzwerk vereint es Organisationen und Akteure aus der Bürgergesellschaft und dem Dritten Sektor, aus Staat und Politik sowie aus der Wirtschaft und dem Arbeitsleben. Ziel ist es, gemeinsam die Bedingungen für bürgerschaftliches Engagement zu verbessern. Zu den mehr als 170 Mitgliedsorganisationen zählen die beiden christlichen Kirchen, die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, des Sports, der Kultur, des Natur- und Umweltschutzes, Gewerkschaften (DGB, VER.DI, IGM), Stiftungen, die Dachorganisationen der Selbsthilfe, der Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros, Forschungsinstitute, aber auch Wirtschaftsunternehmen, drei Bundesministerien, vierzehn Bundesländer, der Deutsche Städtetag und der Deutschen Städte- und Gemeindebund.

28 Dieter Witt, Gernot Seufert, Hannes Emberger, Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen (ZögU), Bd. 19, H. 4, 1996, S. 416. Im Original ist der ganze Satz fett gedruckt.

29 Ebd., S. 416.

30 Ebd. S. 419.

Stellung der Verbände innerhalb der bedarfswirtschaftlichen Betriebe³¹

Bedarfswirtschaftliche Betriebe						
Private				Öffentliche		
Spezielle Entgelte	Beitragsorientierung (generelle Entgelte, wie Mitgliedsbeiträge, Spenden, Zuwendungen)					Spezielle Entgelte
Hilfs- und Dienstgenossenschaften	Private Familienhaushalte (bestimmte Mitglieder)	Stiftungen (keine Mitglieder)	Private Verbände (unbestimmte Mitglieder)	Öffentliche Verbände (unbestimmte Mitglieder)	Öffentliche Haushalte (ohne Mitglieder)	Öffentliche Dienstunternehmen
			Verbände i.e.S.	Verbände i.w.S.		

Insofern das Merkmal der unbestimmten Mitglieder hier für den Verbandsbegriff tragend ist, ist es sinnvoll, unterschiedliche Verbandstypen im Verhältnis zum Mitgliedertypus zu bilden:

Gliederung der Verbände nach Mitgliedertypen³²

Verbandstypen	Betriebsverbände		Personenverbände
	Haushaltsverbände	Unternehmungsverbände	
Mitgliedertyp	Haushalte	Unternehmungen	Einzelpersonen

Offensichtlich enthält der Begriff des Personenverbandes die große Masse der Vereine in Kultur, Sport und anderen Bereichen, aber auch Innungen oder Sozialversicherungen wie die Arbeitslosenversicherung. Wenn im weiteren von der *Organisationsentwicklung der Verbände* die Rede ist, so soll es dabei ausschließlich um *Betriebsverbände* gehen. Es handelt sich dabei im Folgenden also *nicht* um die Betrachtung der einzelbetrieblichen Ebene. Es geht also weder um die einzelne Kindertagesstätte eines freigemeinnützigen Trägers, noch um den einzelnen Sportverein.

Es geht vielmehr um die Ebene, bei der mehrere Betriebe zu einem Betriebsverband zusammengeschlossen sind. Diese Verbindung verfolgt den Zweck, spezifische betriebliche Teilaufgaben gemeinschaftlich zu erfüllen. Eine solche Teilaufgabe kann zum Beispiel in der Vertretung der gemeinsamen Interessen gegenüber Staat und Politik liegen, aber auch in der Koordination und Organisation eines gemeinsamen Spielbetriebs. Oberhalb des Einzelvereins als Personenverband tut sich so z.B. im Bereich des Sports ein weites, aber überschaubares Feld an Betriebsverbänden von der lokalen bis zur

31 Ebd. S. 420. Mit Ergänzung zum Begriff der Beitragsorientierung vom Autor.

32 Ebd. S. 423.

Bundesebene – vom Basketballbezirksverband Weser-Ems bis zum Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) auf. Analoges gilt auch für den Sozialbereich mit seinen Wohlfahrtsverbänden oder für den Kulturbereich.³³

Es handelt sich hierbei um einen *funktionalen* Verbandsbegriff, d.h. dieser enthält keine Aussage über die Genesis solch eines Verbandes. Dieser kann, muss aber nicht durch einen gemeinschaftlichen Beschluss seiner Mitgliedsorganisationen erfunden worden sein. Im Gegenteil kann die verbandliche Funktion auch das Ergebnis eines sukzessiven Ausdifferenzierungs- und Erweiterungsprozesses sein. Am Anfang steht eine kleine Organisation, von der aus im weiteren Verlauf eine Vielzahl an Einzeleinrichtungen gegründet wird. Diese sind möglicherweise in unterschiedlichen Arbeitsfeldern wie Kinderbetreuung, Jugendarbeit und Altenpflege tätig. Eine Reorganisation führt zu einer Neuaufteilung von einzelbetrieblicher Verantwortung und Selbständigkeit. Die ursprüngliche Organisation hört auf, ein direkt operativer Betrieb zu sein und wird zu einem Dach mit spezifischen Funktionen.

Obgleich die Betriebsverbände bedarfswirtschaftliche Betriebe (Nonprofit-Organisation) sind, folgt daraus nicht, dass dies auch für ihre Mitglieder gilt. Im Gegenteil organisieren erwerbswirtschaftliche Industriebetriebe erfolgreich bestimmte gemeinsame Angelegenheiten z.B. in Form des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

Für das Thema des bürgerschaftlichen Engagements dürfte es allerdings durchaus bedeutsam sein, welchen Status bürgerschaftliches Engagement in den Mitgliedsorganisationen eines Verbandes hat. Für den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) hat das Thema des bürgerschaftlichen Engagements konstitutiv eine *andere* Bedeutung als für den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), da bürgerschaftliches Engagement die Grundlage der Arbeit der meisten Sportvereine, nicht aber der Industriebetriebe ist.³⁴

Die weitere Analyse richtet sich auf diejenigen Verbände, für deren Mitgliedsorganisationen Bürgerschaftliches Engagement von besonderer Bedeutung ist, bzw. gemäß der Argumentation von der Produktion des „zivilgesellschaftlichen Mehrwerts“ sein sollte. Dabei wird im nächsten Abschnitt an Beispielen betrachtet, wie diese Verbände mit ihren Mitgliedsorganisationen auf die eingangs dargestellten ökonomischen Herausforderungen reagieren müssen bzw. reagieren können.

33 Solche Betriebsverbände können gleichzeitig parallel auch Einzelpersonen als Mitglieder zulassen, ohne aber von diesem Mitgliedertypus bestimmt zu werden. Das ist zum Beispiel beim BBE der Fall.

34 Ob deshalb aber in der Arbeit des DOSB bürgerschaftliches Engagement eine höhere oder wichtigere Bedeutung hat als beim BDI ist eine ganz andere Frage, die hier nicht thematisiert wird.

3. Praktische Reaktionsformen gemeinnütziger Verbände und ihrer Organisationen auf ökonomische Herausforderungen

In diesem Abschnitt sollen vier wichtige Reaktionsformen der letzten beiden Jahrzehnte beispielhaft vergegenwärtigt werden, mit denen die Verbände und ihre Organisationen im Nonprofit-Bereich auf die ökonomischen Herausforderungen reagieren: (a) Improvisationen am Rande der Legalität, (b) kooperative Bejahung von Leistungsverträgen, (c) Ausgründung und (d) Rekombination.

a) Improvisationen am Rande der Legalität

Der Geschäftsführer eines Verbandes schilderte einmal am Rande der Frankfurter Buchmesse den Prozess einer Veränderung im Verhältnis von Staat und Verband so: Der Zuwendungsgeber Bund verlangte von seinem Verband von Beginn an eine Orientierung an BAT als Zuwendungsvoraussetzung. In den 1990er Jahren teilen die zuständigen Mitarbeiter des Zuwendungsgebers Bund dann freudig mit: Wir konnten Kürzungen abwehren, der Verband erhält *genau die gleiche* Summe wie im Vorjahr. Da aber tarifvertragliche Erhöhungen stattgefunden haben, die der Zuwendungsempfänger nachvollziehen muss, erhält er de facto weniger. Das fehlende Geld soll er sich privat besorgen – was für den Bereich von verbandlichen Verwaltungskosten, um den es diesem Fall geht, so aussichtsreich ist wie der Blick vom Eiffelturm auf den Himalaya.

Im Effekt führt dies zu einer merkwürdigen Situation: Bei Einstellungsgesprächen beurteilt er die Kandidaten nicht mehr allein nach Qualifikation. Zugleich rechnet er im Kopf durch, welche Kosten der Bewerber lt. Tarifvertrag verursachen wird: Je älter, desto teurer; je mehr Kinder, desto teurer; je mehr Kinder, die noch kommen können, desto kostenriskanter. Diese durch staatliche (Pseudo)Sparsamkeit induzierte Auswahllogik ist durch ihre Ausweglosigkeit noch perverser, denn im Unterschied zum freien Markt ist die Bezahlung nicht Ergebnis eines konkreten Aushandlungsprozesses, sondern liegt unentrinnbar fest: selbst wenn die Beteiligten es wollten, könnten sie keine Bezahlung vereinbaren, die nicht auf Alter etc. Rücksicht nimmt.

b) Kooperative Bejahung von Leistungsverträgen

Warum eigentlich haben sich viele Organisationen des Dritten Sektors so bereitwillig in Personalfragen über viele Jahre an den Modalitäten des Öffentlichen Dienstes orientiert und sich in dieser Hinsicht zu quasi-staatlichen Organisationen gemacht? Die Ant-

wort ist einfach: Es war rational. Das staatliche Zuwendungsrecht legt in diesem Bereich eine Orientierung an der Bezahlung im Öffentlichen Dienst nah. Mit dem sogenannten *Besserstellungsverbot* soll verhindert werden, dass der Staat für einen Kindergarten, der von einem gemeinnützigen Freien Träger betrieben wird, mehr bezahlt, als wenn er ihn selbst betreibt.

Offenbar handelt es sich um eine Krücke für den Staat, um Wirtschaftlichkeit zu simulieren, so lange er nicht in der Lage ist, sich selbst als Wirtschaftseinheit zu analysieren. Im Ergebnis soll die privat-gemeinnützige Kindergärtnerin weniger kosten als die staatliche Kindergärtnerin, auf keinen Fall aber mehr – oder wie es der Berliner Finanzsenator Sarrazin einmal unnachahmlich formulierte: „Das Besserstellungsverbot ist kein Schlechterstellungsverbot.“³⁵

In der Ausbauzeit des Sozialstaates hat das die Organisationen wenig gestört. Im Gegenteil wurden bereitwillig die eigenen Mitarbeiterverträge und Haustarife an den entsprechenden Verträgen des Öffentlichen Dienstes ausgerichtet, teilweise wurde dies auch vom Zuwendungsgeber Staat verlangt. Erhöhungen im Tarifgefüge des Öffentlichen Dienstes begründeten so die Erwartung, dass dies auch entsprechende Erhöhungen bei den Zuwendungen an die Verbände und Einrichtungen zur Folge haben musste. Diese Logik kommt staatlicher Verwaltung entgegen, weil sie von Einzelfallentscheidungen entlastet. Dieser Automatismus wurde dann im Zuge der Finanznöte der Öffentlichen Hand nach und nach einseitig, nämlich von Seiten der Politik ausgehebelt.

Wenn heute Organisationen und Verbände ihrerseits darauf setzen, für die Dienstleistungen bezahlt zu werden, reagieren sie auf solche Dilemmata. Das Zitat des Berliner Finanzsenators fiel im Kontext einer instruktiven Auseinandersetzung zwischen ihm und der „Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Berlin“. Das Land Berlin hatte den Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes eine Arbeitszeitverkürzung aufgezwungen, die mit einer entsprechenden Gehaltskürzung einherging. Der Finanzsenator verlangte von den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege, dass sie diesen Abschluss sinngemäß umsetzen, damit er die Zuwendungen entsprechend kürzen könne. Als Argument führte er das Besserstellungsverbot an, d.h. ohne solch eine Umsetzung würde eine Kindergärtnerin in einer gemeinnützigen Kita am Ende des Monats mehr Geld auf dem Konto haben als eine städtische Kindergärtnerin – obwohl sie doch eher weniger („kein Schlechterstellungsverbot“)), aber höchstens genau soviel bekommen sollte („Besserstellungsverbot“)³⁶.

Da die Politik aber zugleich behauptete, dass es den öffentlichen Bediensteten gar nicht schlechter als vorher ginge, da sie nur Geld gegen Freizeit getauscht hätten, war diese Argumentation dann doch zu windig. Interessant an der Reaktion der „Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Berlin“ war aber, dass sie bei dieser Gele-

35 Thilo Sarrazin, Brief...

36 Vgl. ebd.

genheit ihr Interesse unterstrich, vollständig auf dienstleistungsorientierte Verträge übergehen zu wollen, um sich nachhaltig von jedem Übergriff des Staates in Bezahlung und Personalpolitik befreien zu können.³⁷

c) Ausgründung

Die Dramatik der Wandlungen in den letzten dreißig Jahren kann kaum unterschätzt werden, wie das authentische folgende Beispiel eines Verbandes zeigt: Wie vor dreißig Jahren verfügt er, bei 1,1 Millionen Mitgliedern, auch heute über 11.000 Ehrenamtliche, nur dass diesen vor dreißig Jahren 647 bezahlte Kräfte gegenüber standen, im Jahr 2003 hingegen 16.400 Angestellte und 2.600 Zivildienstleistende. Gleichzeitig stieg die Bilanzsumme innerhalb von 25 Jahren von 39 Millionen Euro auf 982 Millionen Euro.³⁸ Gesteuert werden der Verband und seine Teile in einem erheblichen Maße von ehrenamtlichen Mitarbeitern: Von den 11.000 Ehrenamtlichen sind 2.900 in den leitenden Vereinsgremien aktiv und repräsentieren als gewählte Vertreter der Mitglieder die „moralischen Eigentümer“ des Verbandes. Dabei schließen sich ehrenamtliche Vorstandstätigkeit und hauptamtliche Mitarbeit statutengemäß aus.

Solche Entwicklungen sind einhergegangen mit der Ausgründung vieler Teile der operativen Tätigkeit. Ausgründung bedeutet die Errichtung nicht rechtsfähiger oder rechtsfähiger Organisationseinheiten, die bestimmte Aufgaben wirtschaftlicher Natur übernehmen. Dabei greifen mehrere Veranlassungsgründe ineinander.

Erstens kann es aus steuerrechtlichen Gründen geboten sein, Funktionen auszugründen. Der Übergang vom Zweckbetrieb zum wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ist fließend und die Unwesentlichkeitsgrenze für letztere schnell überschritten. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von Nachteilen (eventueller Verlust von Steuerbefreiungen, wie sie steuerbegünstigten Organisationen nach der Abgabenordnung zukommen), sondern auch um das Nutzen von Subventionsvorteilen, die man nur als ‚normaler‘ Betrieb hat (Vorsteuerabzug u.ä.).³⁹

Zweitens ergibt es haftungsrechtlich Sinn, dass Betriebsteile nach fachlichen Gesichtspunkten aufgegliedert werden, da mit der unterschiedlichen Fachlichkeit auch unterschiedliche Finanzierungsprobleme verbunden sind. Warum sollen Probleme, die einem

37 Vgl. ebd.

38 Vgl. Michael Stricker, Der Arbeiter-Samariter-Bund verändert sich: Reformprozess führt zur Modernisierung des Verbandes, in: Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement, Workshop zum übergreifenden Erfahrungsaustausch am 19. und 20. Januar 2005 in Frankfurt a.M., Tagungsdokumentation, hrsg. vom BBE, Deutscher Sportbund, LandesEhrenamtsagentur Hessen, Berlin, 2005, S. 51ff.

39 Das schon erwähnte Papier zum „zivilgesellschaftlichen Mehrwert“ weist zu Recht darauf hin, dass die Steuerbegünstigung für gemeinnützige Organisationen zweischneidig ist. Insbesondere der Bereich der steuerlichen Subvention von Investitionen und Anfangsverlusten ist den gemeinnützigen Organisationen weitgehend versperrt.

Verband im Bereich stationärer Altenpflege entstehen, auf den ganz anders finanzierten Bereich der Kindertagesstätten durchschlagen können?

Drittens verweist dies auch auf unterschiedliche Steuerungsgrundlagen und -themen, da die gesetzlichen Grundlagen, die politischen Partner, die zuständigen staatlichen Verwaltungen und die betroffene Öffentlichkeit sich jeweils verschieden zusammensetzen. Dadurch unterscheiden sich einerseits die Verwaltungsprozeduren, andererseits die politischen Begründungen, die man mit Erfolgsaussichten anführen kann.

Viertens schließlich ist es auch für ehrenamtliche Vorstände sinnvoll, sich haftungsrechtlich abzusichern und nicht mehr die Verantwortung für eine Fülle von Operationen und Umsätzen zu tragen, die sie gar nicht mehr überschauen können.

Im Ergebnis führen solche Ausgründungen vor allem zur Errichtung handelsrechtlicher Formen, manchmal auch zu Stiftungen⁴⁰.

d) Rekomposition

Das Thema der Rekomposition steckt in Deutschland noch in den Anfängen. Erste Ansätze dazu liegen im Bereich der Kirchen, aber auch bei Wohlfahrtsverbänden vor.

Dabei geht es um eine Reaktion auf das Auseinanderdriften der ausgegründeten Betriebe oder der aus anderen, historischen Gründen nebeneinander existierenden verwandten Betriebe, die betriebswirtschaftlich suboptimal erscheint. Hintergrund ist die Vermutung, dass es Synergiepotenziale gibt, etwa im Bereich der Verwaltung oder als Folge intensiverer Abstimmung bei der Dienstleistungserbringung.

Beispiele findet man hierfür zum einen im kleinen Feld der gemeinnützigen Aktiengesellschaften, die im Umfeld insbesondere der protestantischen Kirchen entstehen, wie die Nächstenliebe gAG und die EJF-Lazarus gAG.⁴¹ Dort werden existierende gemeinnützige, GmbH und rechtsfähige gemeinnützige Stiftungen unter das gemeinsame Dach einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft gebracht.

Da diese Neuzusammenfassungen mit betriebswirtschaftlichen Argumenten unterlegt werden (höhere Effizienz, Optimierung der Ausgabenstruktur durch Synergien usw.) wird leicht übersehen, dass es sich hierbei um Neubildungen innerhalb des bedarfswirt-

40 Mit der Ausgründung in Form einer (g)GmbH kann man die anderen Aufgaben durch die Konkursmöglichkeit, die man auf die GmbH beschränkt, eindämmen; eine rechtsfähige Stiftung kann man wiederum gut einsetzen, wenn es darum geht, vorhandenes Vermögen gegen Wechselfälle im verbandlichen Vereinsleben abzusichern. Daneben gibt es natürlich noch die Ausgründung von Fördervereinen und Förderstiftungen, um die Akquise von privatem Geld von der operativen Tätigkeit zu trennen.

41 Vgl. dazu ausführlich: Rainer Sprengel, Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG): Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement? Ein sozialwissenschaftlicher Problemaufriss, in: Maecenata Jahrbuch für Philanthropie und Zivilgesellschaft 2004, Berlin, 2005, S. 263–293, besonders S. 275ff.

schaftlichen Feldes handelt – die Nutzung des Instruments der Aktiengesellschaft tut dazu ein übriges. Vor dem Hintergrund des obigen Verbandsbegriffs sind dort tatsächlich aber neue Verbände entstanden.

Ein anderes Verfahren findet sich zumindest in der Diskussion innerhalb bestehender Verbänden. So schreibt der Bundesvorsitzende der AWO, dass im Rahmen der AWO-Verbandsentwicklung „der Zusammenschluss bestimmter Dienstleistungssparten (Altenhilfe, KITAS etc.) empfohlen“ wird, „um zu größeren Wirtschaftsräumen und überlebensfähigen Betriebsgrößen zu kommen.“⁴² Diese Rekomposition stößt sich aber am Zuschnitt der AWO-Gliederungen, die aus wirtschaftlichen Gründen überwunden werden müssten, „weil sich der Wettbewerb am Sozialmarkt nicht an AWO-Territorien orientieren kann.“⁴³ Mit dieser Fusionslinie einher geht als Kehrseite die faktische Entmachtung der ehrenamtlichen Vorstände.⁴⁴

e) Zusammenfassung

Die (gemeinnützigen) Verbände und ihre (gemeinnützigen) Mitgliedsorganisationen haben, nicht zuletzt im Zuge einer zunehmenden Dienstleistungsorientierung, erhebliche ökonomische Herausforderungen und Wandlungsprozesse zu bewältigen.

„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.“⁴⁵

Gerade auch vor dem Hintergrund „zeitgemäßer betriebswirtschaftlicher Erfordernisse“ ist es durchaus kühn, hier das bürgerschaftliche Engagement ins Spiel zu bringen, das in der Betriebswirtschaft keine erkennbare positive Rolle spielt. Wenn dann die

42 Wilhelm Schmidt, Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt: Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, (Betrifft: Bürgergesellschaft; 23), Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2006, S. 5.

43 Ebd.

44 Sie sollen „Zeit und Kraft“ für drei Aufgaben finden: die inhaltliche Vereinsarbeit und die Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements, mit anderen Worten: Sie sollen sich um sich selbst kümmern und die professionellen Kräfte ihre Arbeit machen lassen. Der dritte Aspekt wird mit dem Begriff des ‚sozialpolitischen Geschäfts‘ umschrieben. Das Wort ‚Geschäft‘ soll übertünchen, dass sie gar nicht mehr für das ‚sozialwirtschaftliche Geschäft‘ zuständig sein sollen – und damit auch nichts in der Hand haben, was sie als Akteure im sozialpolitischen Geschäft noch für Dritte relevant macht. Vgl. a.a.O. S. 5.

45 Ansgar Klein, Organisationsentwicklung von Verbänden, Vorwort, a.a.O., S. 4.

Projektgruppe „Rahmenbedingungen des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) 2005 mit Verbänden einen Workshop durchführt, bei dem es um die „Organisationsentwicklung von Verbänden – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement“⁴⁶ geht, überrascht neben dem Begriff der Chance noch mehr, dass dabei die Worte Personalentwicklung und Personalressource fehlen, die noch, wie oben dargestellt, in der Enquete-Kommission zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements eine erhebliche Bedeutung hatten. Statt von dieser einfachsten Brücke zu betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, wird von „Modernisierung der Nonprofit-Organisationen“ gesprochen.⁴⁷

Gewachsen ist offenbar die Einsicht in die gesellschaftspolitische, über die Betriebswirtschaft hinausführende Dimension der Thematik – ob diese nachhaltig sein wird, muss dahingestellt bleiben.

Betrachtet man die oben evozierten Wandlungsprozesse der letzten Jahrzehnte aus der Perspektive des Bürgerschaftlichen Engagements, muss man realistischere von widersprüchlichen Entwicklungstendenzen sprechen, die von der Marginalisierung des bürgerschaftlichen Engagements in Verbänden und Vereinen bis hin zur qualitativen und quantitativen Aufwertung reichen können.

So sollen sich die ehrenamtlichen Vorstände beim ASB auf ein Selbstverständnis als Aufsichtsrat zurückziehen, der die hauptamtliche Geschäftsführung bestellt, einen Wirtschaftsplan beschließt und die strategische Ausrichtung festlegt, ansonsten aber das Tagesgeschäft der hauptamtlichen Führung überlässt. Einerseits wird damit die potenzielle Macht der Ehrenamtlichen mit Führungsaufgaben in der Organisation begrenzt, andererseits aber auch qualitativ durch eine Fokussierung auf strategische und kontrollierende Funktionen aufgewertet.

Diese Art der weiteren Organisationsentwicklung ist eine unter vielen möglichen Formen. Die weitere Analyse zielt darauf ab, was Organisationsentwicklung meint und warum überhaupt hier der Ort auch für eine nachhaltige Stärkung des Bürgerschaftlichen Engagements gesehen werden kann. Daran schließen sich kurze Vorschläge an, wie diese von netzwerkartigen Einrichtungen, die sich der Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements verschrieben haben, systematisch unterstützt werden können.

46 Vgl.: Organisationsentwicklung von Verbänden, op. cit.

47 Ganz im Gegensatz noch zum 3. Internationalen Colloquium der NPO-Forscher im März 1998 an der TU München. Vgl.: Dieter Witt, Ernst-Bernd Blümle, Reinbert Schauer, Helmut K. Anheier (Hrsg.), Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation, Wiesbaden 1999.

4. Organisationsentwicklung der Verbände

Wenn im folgenden von Organisationsentwicklung der Verbände (OE) gesprochen wird, so soll damit ein spezifischer, aktiver Umgang mit Organisationswandel gemeint sein, bei dem in besonderer Weise partizipative und demokratische Vorstellungen berücksichtigt werden:

„Die OE-Ansätze folgen ganz überwiegend einem demokratisch-partizipativen Gestaltungsmodell, d.h. es wird als essentiell angesehen, dass die Betroffenen von Anfang an in organisatorische Veränderungs- und Anpassungsprozesse eingeschaltet werden und diese in allen Phasen aktiv mitgestalten können („Betroffene zu Beteiligten machen“).“⁴⁸

Organisationswandel ist ein ständiger Vorgang, der zumeist unbemerkt verläuft, als Ergebnis vieler, häufig unscheinbarer Variablen, die innerhalb oder außerhalb der Organisation angesiedelt sind. Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter altern, es kommen neue Kollegen hinzu, eine verbesserte Software wird eingeführt usw.; im Umfeld ändern sich Ansprechpartner, neue Qualitätsstandards werden erwartet, Budgets werden erhöht oder abgesenkt; die Öffentlichkeit debattiert plötzlich alles im Lichte von Bildungsfragen, eine organisationsrelevante Steuer wird erhöht.⁴⁹

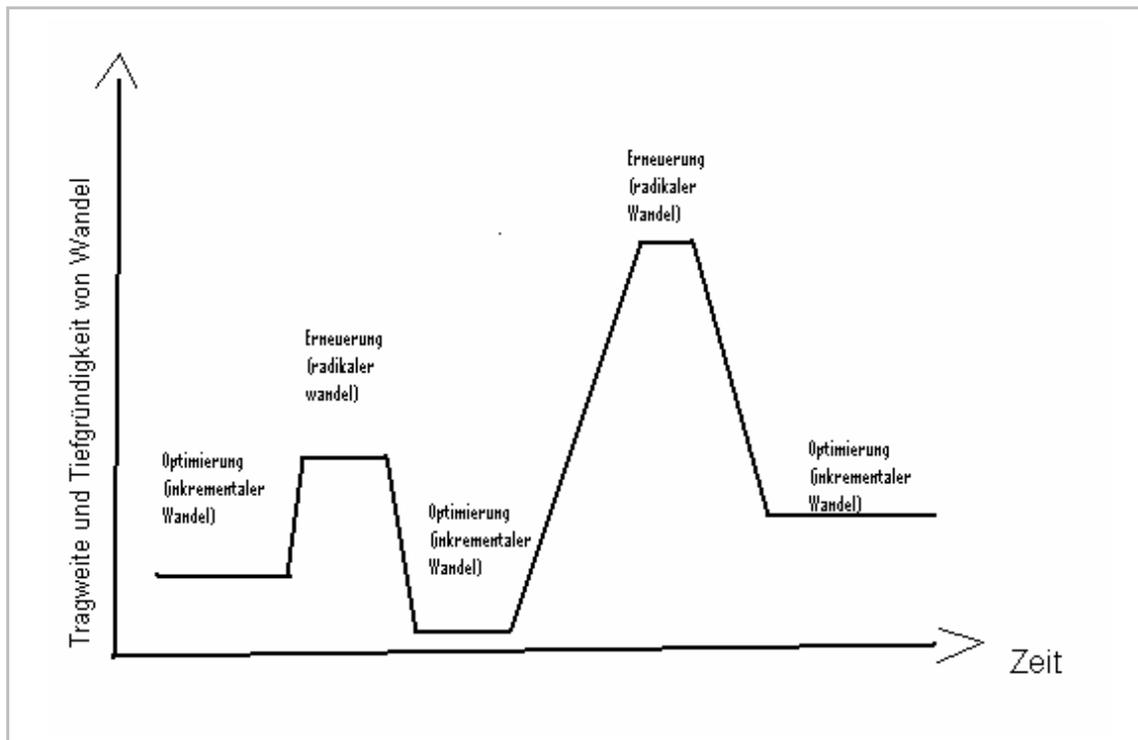
Jede Organisation wandelt sich im Kontext solcher Veränderungen, reagiert auf sie mit dem Ziel, möglichst weitgehend mit sich identisch zu bleiben und bewährte Routinen fortzusetzen. Aus internen und/oder externen Gründen gelingt diese Anpassungsleistung nicht immer. Viele kleine, improvisierte Anpassungen können im Ergebnis zu einem Sammelsurium an Provisorien führen, worunter die Effizienz der Organisation zunehmend leidet; ebenso kann ein neues Gesetz radikal die Spielregeln im Feld ändern und von außen eine Neuaufstellung der Organisation erzwingen, z.B. durch die Einführung eines neuen Berichts- und Abrechnungswesens gegenüber den Kostenträgern.

48 Peter Preisendörfer, *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, Wiesbaden, 2005, S. 116.

49 In der Literatur zur Organisationssoziologie oder zur Managementlehre gibt es vielfältige Begriffsstrategien. Endruweit schließt z.B. aus einem Begriff des Organisationswandels den gesamten Bereich alltäglicher, unbemerkt verlaufender Prozesse aus. Dadurch wird sein Begriff des Organisationswandels dem ähnlich, was hier erst mit dem Begriff der Organisationsentwicklung markiert wird. Vgl. Günter Endruweit, *Organisationssoziologie*, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, 2004, S. 258ff. Jetzt auch neu Inge Bode, *Organisationsentwicklung in der Zivilgesellschaft. Grenzen und Optionen in einem unerschlossenen Terrain*, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* (FJ NSB 2/2007), S. 92-101.

Das ist die Stunde, in der sich Managementsysteme in besonderer Weise bewähren müssen. Ihre Bewährung beginnt damit, nicht so lange zu warten, bis der Organisationswandel von außen erzwungen wird, sondern schon im Vorgriff auf absehbare Umweltveränderungen eine robuste und zukunftsfähige Aufstellung der Organisation zu initiieren. Die folgende Grafik visualisiert schematisch die verschiedenen Stadien einer Organisation.

Phasen der Unternehmensentwicklung nach dem neuen St.-Galler Management-Modell



Quelle: Johannes Ruegg-Sturm, Das neue St.-Galler Management-Modell⁵⁰

Mit *Organisationsentwicklung* (OE) (i.S. von organizational development – nicht von Evolution) sollen alle jene Managementsysteme gemeint sein, bei denen es um die Gestaltung der Phase der Erneuerung geht. Ob diese Systeme sich selbst als Organisationsentwicklung bezeichnen und welchen unterschiedlichen theoretischen Ansätzen sie folgen, ist dabei unerheblich. Ausschlaggebend soll allein sein, dass sie bestimmten Kriterien genügen, wie sie für die Tradition von Organisationsentwicklung im engeren Sinn charakteristisch⁵¹ und aus der Sicht der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement in einer demokratischen Gesellschaft zu erwarten sind. Diese Kriterien sind:

50 Johannes Ruegg-Sturm, Das neue St.-Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz, 2. durchges. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2003, S.83.

51 Diese Tradition führt zurück auf die Psychologie Kurt Lewins, Jakob L. Moreno, John Dewey (Pragmatismus) und Tavistock-Institut in den 1940er Jahren. Damit sind eine Fülle bahnbrechender Studien und Konzeptionalisierungen verbunden gewesen, wie Gruppendynamik, Psy-

- Es geht um eine aktive, rationale Umgestaltung der Organisation.
- Der Prozess hat einen definierten Anfang und ein Ende.
- Es gibt eine effektive Partizipation der Betroffenen.
- Die Wertgebundenheit zivilgesellschaftlicher Organisationen spielt eine bedeutende Rolle⁵².

Als *aktiv-rationaler Umgestaltungsprozess* mit Anfang und Ende wird Organisationsentwicklung zu einer identifizierbaren Phase im Leben einer Organisation. Am Beginn steht eine bewusste Entscheidung, deren Konsequenz zum Beispiel in der Hinzuziehung einer externen Beraterfirma, in der Einrichtung von Arbeitsgruppen oder in einer revisionsartigen Bestandsaufnahme zu einem bestimmten Termin bestehen kann. Am Ende stehen Entscheidungen und Verabredungen über neue Routinen, Strukturen usw., die dann in den Alltag entlassen werden. Damit einher geht, dass die Beraterfirma nicht mehr berät, die Arbeitsgruppen aufgelöst werden usw. Die Phase der Krise im Sinne einer Phase der Entscheidung und Neuausrichtung wird beendet, der (bewusst veränderte) neue Alltag hat Ehrenamtliche wie Hauptamtliche wieder. Damit wird Organisationsentwicklung z.B. abgrenzbar von allen Managementsystemen, die das Prinzip permanenter Revolution verwirklichen wollen, aber auch von allen auf charismatische Persönlichkeiten setzende Führungssysteme, in der die Führungskraft erst einsam entscheidet und dann durch sein Charisma die Anderen mitnimmt.

Die *effektive Partizipation der Betroffenen* kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, je nach dem, welche Betroffenen (Stakeholder) wie einbezogen werden. Sollen die Mitglieder als ideelle Eigentümer einbezogen werden? Sollen die freiwilligen wie hauptamtlichen Mitarbeiter der Organisation mitwirken? Haben auch die Nutzer der Dienstleistungen der Organisation, andere zivilgesellschaftliche Organisationen oder Vertreter der Kostenträger im Organisationsentwicklungs-Prozess etwas zu sagen? Wie steht es um outgesourcte Dienste (externe Verwaltungsgesellschaften, Reinigungsdienste, Fundraiser)?⁵³

chodrama, Aktionsforschung, Konzeptionen sozio-technischer Systeme. Dazu sind später weitere Theorieansätze, etwa in Form luhmannscher Systemtheorie, getreten. Verbreitet ist die These, dass OE als ein spezifischer Managementansatz seine Blütezeit in den 1970er Jahren hatte und seitdem von anderen Managementsystemen abgelöst wurde. Vgl. zur Rekonstruktion der OE-Geschichte mit instruktivem Blick für den hier vorliegenden Zusammenhang der OE der Verbände: Klaus Grunwald, Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit, Weinheim, München, 2001, S. 129ff.

52 Darauf stellen Baumgartner et al. bei der Definition von OE ab: „OE ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert“; Irene Baumgartner et al., OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, 5. Aufl., Bern, 1998, S. 19.

53 Hier berührt sich OE mit der für den zivilgesellschaftlichen Bereich besonders wichtigen Stakeholder-Debatte. Vgl. Rainer Sprengel, Stiftungen als Stakeholder und Stakeholder von Stiftungen, in: Rupert Graf Strachwitz, Florian Mercker: Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005, S. 581ff.

Auch die funktionale Reichweite der jeweiligen Partizipation kann sehr unterschiedlich sein. Geht es um fachliches Feedback, repräsentative Meinungsbildung oder auch um formelle Mitentscheidung? Das Kriterium der Partizipation schließt aus Organisationsentwicklung alle diktatorischen und autokratischen Managementsysteme aus, ebenso alle auf gezielter Manipulation beruhende Verfahren.

Allerdings muss bei Organisationsentwicklung Partizipation nicht demokratietheoretisch gerechtfertigt werden. Eine funktionale Begründung wie im Freiburger Management-Modell für Nonprofitorganisationen genügt:

„Die neuere Management-Lehre hat klar gezeigt, (...) dass ein Gesamtsystem effizienter und anpassungsfähiger arbeitet, wenn seine Teile (Organisationseinheiten) sich im Rahmen übergeordneter Richtlinien weitgehend selber gestalten (organisieren und planen) können. (...) Mit der Selbstorganisation hängt auch der Begriff der Organisationsentwicklung (OE) zusammen. OE geht von der Zielsetzung aus, die Mitarbeitenden so zu befähigen, dass sie die in ihrem Bereich anfallenden Probleme weitgehend selber lösen und deshalb auch die Strukturen und Prozesse partizipativ oder gar selbstorganisierend (mit-)gestalten können.“⁵⁴

Beim Kriterium der *Wertgebundenheit* geht es schließlich darum, dass die normativen Werte, für die die konkrete zivilgesellschaftliche Organisation steht, nicht einfach dadurch ausgehebelt werden, dass man nur oder ausschließlich die Steigerung betriebswirtschaftlicher Effizienz mit rein monetären Zielen wie Renditemaximierung als Thema des zu gestaltenden Organisationswandels behauptet. Andererseits ist es nicht zielführend, im Namen höherer Werte Imperative betriebswirtschaftlicher Effizienz zu ignorieren, jedenfalls wenn man in relevanter Weise Dienstleistungen erbringt oder Aufgaben wahrnimmt. Bei Organisationsentwicklung von zivilgesellschaftlichen Verbänden und Vereinen geht es um die Herausforderung, die Gebundenheit an moralische, ethische oder religiöse Werte als einen Wesenszug der Organisation mit Aufgaben betriebswirtschaftlicher Effizienz zu vermitteln. Scheitert solch eine Vermittlung, dann kann die Organisation ihre Existenzberechtigung verlieren – sei es, indem sie insolvent wird, sei es, indem sie zu einem reinen Marktunternehmen wird und aufhört, zum Dritten oder Nonprofit-Sektor zu gehören. Mit dem Kriterium der Wertgebundenheit nicht vereinbar sind alle Managementsysteme, deren Erfolg auf der primären Geltung betriebswirtschaftlicher Effizienz unter den Bedingungen eines gewinnorientierten, auf Märkten arbeitenden Wirtschaftsunternehmens beruhen.

54 Peter Schwarz et al., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 4. weitgehend akt. u. erg. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2002, S. 166.

5. Zentrale Probleme und Aufgaben

In diesem Abschnitt sollen einzelne besondere Probleme und Aufgaben an der Schnittstelle der Förderung bürgerschaftlichen Engagements und der Organisationsentwicklung der Verbände ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder erschöpfende Behandlung thematisiert werden. Dadurch werden die inhaltlichen Verzweigungen der Organisationsentwicklung der Verbände im Hinblick auf das Thema des Bürgerschaftlichen Engagements sichtbar.

5.1 OE und BE (Partizipation, Sozialkapital, soziale Integration, Finanzierung)

Die Freiwilligensurveys 1999⁵⁵ und 2004⁵⁶ dokumentieren eindrucksvoll, wie sehr die demokratische Gesellschaft auf die bürgerschaftlich Engagierten angewiesen ist. Dafür spricht nicht nur ihre große Zahl, sondern vor allem ihr aktiv-prägendes Verhältnis zu dieser Gesellschaft: Sie begreifen sich als aktiven Teil dieser Gesellschaft und gestalten diese mit. Kontrastiert man diejenigen, die sich stark freiwillig und unentgeltlich mit ihrer freien Zeit für die Bürgerschaft engagieren mit denjenigen, die dies nicht tun, so ist die Eindeutigkeit der Korrelationen frappierend, wie die folgende Tabelle am Beispiel der Personen zeigt, die über 100 Euro im Jahr spenden.

Die Hochaktiven haben einen großen Freundes- und Bekanntenkreis, spenden häufiger und mehr Geld als weniger Aktive, sind besonders an Politik interessiert, machen selbstredend Nachbarschaftshilfe und wollen etwas in Gemeinschaft, für die Gemeinschaft und für Andere tun – diejenigen, die noch nicht einmal in irgendeinem Verein mitmachen und mitspielen, sind hingegen kaum politisch interessiert, spenden kaum und wenn, dann wenig, helfen kaum ihren Nachbarn usw. Verantwortungsübernahme für Staat und Gesellschaft, praktisches bürgerschaftliches Engagement und hohe soziale Integriertheit bilden einen erkennbaren Zusammenhang. Sozialkapital und Partizipation sind zwei zentrale Begriffe, die sich auf diesen Zusammenhang beziehen.

55 Freiwilliges Engagement in Deutschland: Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag, 2000, (*Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Bd. 194*), Bd. 1: Gesamtbericht, Bd. 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement, Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern, Bd. 3: Frauen und Männer, Jugend Senioren, Sport.

56 Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004, Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligkeit und bürgerschaftlichem Engagement; Langfassung, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München: tns infratest Sozialforschung, 2005.

Freiwilliges Engagement und Geldspenden über 100 Euro

Position auf der Engagement-Skala	Anteil der Personen, die über 100 Euro im Jahr spenden, bezogen auf die jeweilige Aktivitätsgruppe
Personen ohne aktive Beteiligung	15%
Personen mit aktiver Beteiligung, aber ohne freiwilliges Engagement	17%
Personen mit freiwilligem Engagement in einer Organisation	24%
Personen mit freiwilligem Engagement in zwei Organisationen	33%
Personen mit freiwilligem Engagement in drei oder mehr Organisationen	41%

Quelle: Freiwilliges Engagement in Deutschland (2000)⁵⁷

Sozialkapital zielt dabei auf die gesellschaftlichen Wirkungen, Partizipation auf die gesellschaftspolitischen Implikationen von BE ab. Als sozialer Kitt produzieren die Freiwilligen sozialen Zusammenhalt, ihre Bekanntschafts- und Freundesnetzwerke werden über sie in gesellschaftliche Kontexte gestellt. Da dieser soziale Zusammenhalt dabei ihr Gepräge erhält, kann dies auch Ausgrenzungen beinhalten⁵⁸.

Ein spezielles, praktisch noch nicht hinreichend bearbeitetes Feld ist in diesem Zusammenhang die Migrationsthematik. Wie offen ist bürgerschaftliches Engagement in ‚deutschen‘ Organisationen für Migrantenengagement? In welchem Maße haben sich parallele Engagementwelten entwickelt? Welche Integrationschancen bieten sich?⁵⁹

Partizipation ist ein Faktum, das von den bürgerschaftlich Engagierten qua ihres Engagements vollzogen und ein Anspruch, der häufig auch bewusst eingefordert wird. Die Mitgestaltung der Gesellschaft im Kleinen ist das wichtigste Motiv für freiwilliges Engagement. Managementsysteme, die Organisationsentwicklung in zivilgesellschaftlichen Organisationen gestalten wollen, müssen diesen Motivlagen Rechnung tragen können:

57 Freiwilliges Engagement in Deutschland, (2000), a.a.O., Bd. 1, S.58.

58 Vgl. dazu die kritische Reflexion eines ehemaligen Mitglieds der Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements: Adalbert Evers, Das Konzept des sozialen Kapitals und seine Bedeutung für Dritte-Sektor-Organisationen, a.a.O, S. 232-249.

59 Vgl. Dirk Halm, Martina Sauer: Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland, in: Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik, 11/12, 2004, S. 416-424. Dirk Halm, Ethnic Mainstreaming in deutschen Verbänden, unveröffentlichtes Arbeitspapier, BBE, Berlin, 2006.

Motive für das freiwillige Engagement (2004)

	Stimme voll und ganz zu	Stimme teilweise zu	Stimme überhaupt nicht zu
Ich will durch mein Engagement die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten	66%	29%	5%
Ich will durch mein Engagement vor allem mit anderen Menschen zusammenkommen	60%	35%	5%
Mein Engagement ist eine Aufgabe, die gemacht werden muss und für die sich jedoch schwer jemand findet	44%	40%	16%
Mein Engagement ist auch eine Form von politischem Engagement	21%	27%	52%

Quelle: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004 (2005)⁶⁰

Spätestens wenn sich ‚ihre‘ Organisation, in der sie sich organisieren und engagieren, (radikal) neu aufstellt, werden sie sich des teilhabend-gestaltenden Charakters ihres Engagements bewusst werden. Ein Veränderungsprozess, der die bürgerschaftlich Engagierten ignoriert, wäre ein Affront. Gerade weil es zur Tradition des Ansatzes aller Organisationsentwicklung gehört, die Betroffenen partizipativ in den Prozess einzubeziehen, ist diese Tradition besonders anschlussfähig für eine Form der Weiterentwicklung der Verbände, bei der das bürgerschaftliche Engagement gestärkt und gefördert werden soll. Organisationsentwicklung der Verbände meint in diesem Sinn jedes Veränderungsmanagement, das den legitimen partizipativen Ansprüchen der bürgerschaftlichen Engagierten adäquat Rechnung trägt.

Vor diesem dreifachen Hintergrund – soziale Integration durch Engagement, Sozialkapital und Partizipation – können auch die faktischen Leistungen, kann der vergangene wie künftige Output der Engagierten für die Arbeit der Organisation im Rahmen von Prozessen des Organisationswandels angemessen diskutiert werden: ihr finanzieller Beitrag durch Mitgliedsbeiträge und Spenden, ihre Ideen und Anregungen, ihre Führungsleistungen, ihre aktivierbaren Netzwerke und die Ressource Arbeitszeit, die sie der Organisation unentgeltlich zur Verfügung stellen.

5.2 Organisationsentwicklung und Organisationskultur (Managementsysteme, interne/externe Anpassungszwänge, Kooperation und Konkurrenz, fremder Blick)

Organisationswandel folgt aus zwei unterschiedlichen Quellen, nämlich solchen interner und externer Natur. Aus einer neo-institutionalistischen Perspektive kann man diese als interne oder externe Anforderungen an die Organisation beschreiben, an die diese sich anpassen muss, um weiter zu existieren. Organisationsentwicklung ist dann der Prozess, in dem diese Anpassung bewusst und aktiv vollzogen wird. Dabei kommen

⁶⁰ Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004, a.a.O., S. 97.

insbesondere die vorhandenen Referenzsysteme und Gewohnheiten der beteiligten Akteursgruppen zur Geltung. Im Ergebnis kann es zur Bildung neuer Institutionen kommen (Institutionalisierung), zum Abbau vorhandener Institutionen (Deinstitutionalisierung) oder zu einer Entkopplung von den Umwelтанforderungen (z.B. im Zuge fehlender Kontrolle).

Neumann hat in einer empirischen Studie 15 Dienstleistungs-NPO aus fünf unterschiedlichen Handlungsfeldern untersucht.⁶¹ Dabei konnte er zeigen, dass diese innerhalb ihrer fachlichen Orientierung zu homogenen Anpassungsstrategien greifen, wie die folgende Abbildung zeigt:

Überblick über die Arten von organisationalen Anpassungen

		Institutionalisierung		Deinstitutionalisierung		Entkopplung		Deinstitutionalisierung aufgrund fehlender Entkopplungsmöglichkeit	
		Aufbau neuer/zusätzlicher Strukturen	Konsens über neue Strukturen	Restrukturierung bestehender Strukturen	Delegitimation der ideologischen Kerne	Keine Veränderung der Strukturen	Keine (externe) Kontrolle der Anpassung	Restrukturierung bestehender Strukturen	Hohe (externe) Kontrolle der Anpassung
Behinder- tenhilfe	B1					X	X		
	B2					X	X		
	B3					X	X		
Kranken- häuser	K1			X	X				
	K2			X	X				
	K3			X	X				
Alten- und Pflegeheime	P1	X	X						
	P2	X	X						
	P3	X	X						
Rettungs- dienste	R1							X	X
	R2							X	X
	R3							X	X
Wohlfahrts- verbände	W1			X	X				
	W2			X	X				
	W3			X	X				

X = identifizierbare Anpassungen

Quelle: Sven Neumann, Non Profit Organisationen unter Druck, 2005⁶²

61 Vgl. Sven Neumann, Non Profit Organisationen unter Druck, eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege, München und Mering, 2005.

62 Ebd. S. 237.

Betrachtet man seine Befunde, wie sie in der Tabelle zusammengefasst sind, dann ist zunächst überraschend, dass es *Entkopplungen von Anforderungen* bei Einrichtungen gibt. Vor allem aber verblüfft die *Ähnlichkeit der Änderungsstrategien* in den einzelnen Handlungsfeldern. Trotz einer vorhandenen Konkurrenzsituation, führt die Anpassungsleistung unterschiedlicher Institutionen mit unterschiedlichen Traditionen und Wertebezügen nicht zu einer größeren Diversifizierung. Auch die unterschiedlichen normativen Wertesysteme scheinen keine großen effektiven Folgen zu haben. Man kann plausibel vertreten, dass sich als das entscheidende Referenzsystem der Anspruch der Fachlichkeit und die Behauptung fachlicher Zwänge durchsetzt. Dadurch kann die Anpassung genau so durchgeführt werden, wie sie andere Akteure im gleichen Feld auch schon durchgeführt haben oder durchführen werden. Innovativ oder reformfreudig ist das nicht, ein Blick über den Tellerrand des eigenen Handlungsfeldes scheint kaum stattzufinden.

Aus der Perspektive der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ergeben sich daraus drei Schlussfolgerungen.

Erstens erfordert die adäquate Berücksichtigung aller Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements in Organisationsentwicklungs-Prozessen eine fachliche Spezifizierung: was zeichnet Freiwillige aus, die Demenzkranken helfen, was diejenigen, die in Gefängnissen arbeiten, was diejenigen, die in Kulturprojekten tätig sind? Warum spendet man für spezifische Zwecke im Bildungsbereich oder in bestimmten sozialen Feldern?

Zweitens allerdings stellt bürgerschaftliches Engagement ein Referenzsystem von hoher Allgemeinheit dar, das geeignet ist, Diskussionen sachgerecht über den Tellerrand und Tunnelblick von Akteuren hinauszuführen, die sich im Handgemenge mit fachlichen Anpassungsaufgaben verlieren. Begriffe wie gesellschaftlicher Zusammenhang, Bildung von Sozialkapital, Zivilgesellschaft und Gemeinwohl können hier sinnvoll in Organisationsentwicklungs-Prozesse eingeführt werden und den Blick auch auf Erfahrungen und Strategien in Organisationen lenken, die in anderen Handlungsfeldern tätig sind.

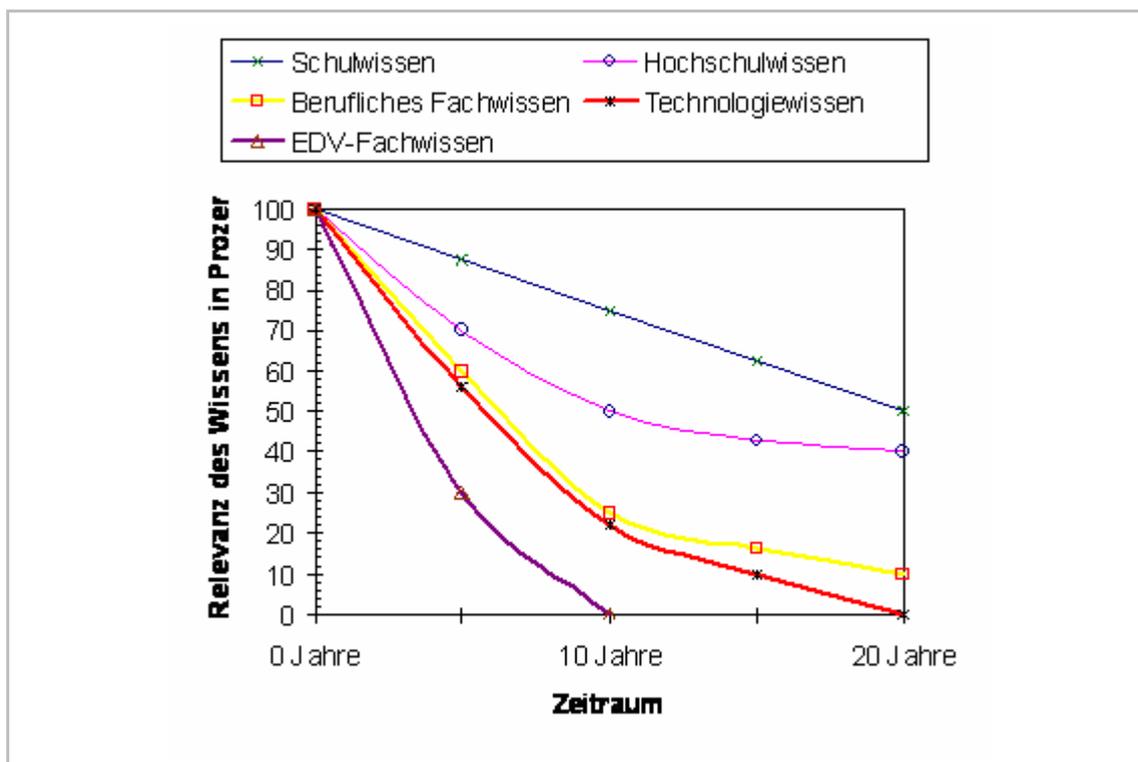
Drittens kann dadurch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Kontext von Organisationsentwicklung die Innovationsfähigkeit steigern, zu größerer Diversifizierung beitragen und Homogenisierungstendenzen vorbeugen.

5.3 Wissensmanagement: Wissenstransfer, Wissenserhalt und Wissenserneuerung

Jenseits der Erkenntnis ‚Wissen ist Macht‘, ist Wissen vor allem eins: flüchtig und prekär. Deshalb wird so viel Aufwand getrieben, es auf feste, materielle Medien zu bannen, in Bücher und auf Festplatten. Allerdings ist es in solcher Form nur potenzielles Wissen, ist es Wissen, das man wissen kann, wenn man es sich aneignet.

Organisationen sind auf *individualisierte* Wissensbestände in vielfältiger Form angewiesen: Fachkenntnisse eines Sozialarbeiters, der für sie arbeitet, Kenntnisse über Personen, die als Auftraggeber auftreten, Wissen über Strukturen und rechtliche Regeln, über Anforderungen, die mit Freiwilligenmanagement verbunden sind und vieles mehr. Entscheidend für Organisationen ist dabei, dass das Wissen aktuell tatsächlich vorhanden ist, in Form von Personen, die das Benötigte schon angeeignet haben. Diese individuell angeeigneten Wissensbestände altern allerdings. Je nach Gebiet hat das individualisierte Wissen das Problem, nicht mehr auf der Höhe der Zeit, d.h. der aktuell wissbaren Wissensbestände in diesem Gebiet zu sein, wie dies auf der folgenden Abbildung in Form von Halbwertzeiten dargestellt ist. Wie immer gut die Individuen ihre Wissensbestände pflegen und erneuern und wie gut eine Organisation ihre Mitglieder, Mitarbeiter und Ehrenamtlichen auch an sich bindet und fortbildet, niemand kann die natürliche Grenze des Alterns und Versterbens überspringen. *Individualisierte* Wissensbestände sind auf mittlere Sicht immer verloren.

Halbwertzeit des Wissens



Quelle: Stefan Güldenber, Michaels Meyer, Wissensmanagement und Lernen in NPOs⁶³

Neben dem individualisierten Wissen verfügen Organisationen allerdings noch über eine andere Wissensform, das *organisationale Wissen*:

⁶³ In: Christoph Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2002, S. 518.

„Die Grundidee des organisationalen Wissens besteht darin, dass es zum größten Teil zwischen den einzelnen Individuen und damit personenunabhängig existiert. Es konstituiert sich in der Organisationskultur, in organisationalen Routinen, Infrastrukturen, Kommunikationen, Dokumentationen und letztendlich im Verhalten der Organisation.“⁶⁴

Ein gutes Beispiel ist die Institution eines Ansprechpartners für Freiwillige: gut 80% der Freiwilligen Feuerwehren verfügen darüber, aber kaum die Hälfte der zivilgesellschaftlichen Kulturorganisationen. Diese Organisationsstruktur kann man als Aussage eines organisationalen Wissens etwa so übersetzen: „Wenn wir wollen, dass Personen, die sich für unsere Organisation interessieren oder interessieren könnten, tatsächlich auch bei uns als Freiwillige ehrenamtlich anfangen, dann brauchen wir einen identifizierbaren Ansprechpartner. Dieser ist auch nötig, damit die bei uns bürgerschaftlich Engagierten tatsächlich bei der Stange bleiben und jemand haben, an den sie sich bei Problemen wenden können.“ Auch der Verzicht auf einen Freiwilligenansprechpartner oder gar Freiwilligenmanager kann Wissensbestände repräsentieren: ‚Wir sind an keinen Ehrenamtlichen interessiert‘, oder: ‚So oder so kommen auf diesem Weg nie Neue zu uns. Das läuft nur informell‘, oder: „Wir können uns doch sowieso vor Interessenten gar nicht retten“.

Die Entindividualisierung, die mit dem organisationalen Wissen verbunden ist, zeigt sich daran, dass in dem Augenblick, wenn die konkrete Person diese Funktion nicht mehr ausüben kann oder will, diese Aufgabe neu besetzt wird, weil in der Organisation der Wissensverlust sofort identifiziert wird. Selbst wenn das Individuum, das die Aufgabe übernimmt, überhaupt gar keine Ahnung hat und sich ganz von vorne einarbeiten muss, ist der Wissensverlust eben nicht total gewesen, weil sich das organisationale Wissen hier in einem zu besetzenden Posten vergegenständlicht hat.

Bezieht man diese Überlegungen auf das eingangs dargestellte Bild der verschiedenen Etappen einer Organisation im St.-Galler-Managementmodell, dann wird die besondere Funktion von Organisationsentwicklungs-Prozessen für die Entstehung und Fortbildung organisationalen Wissens erkennbar. In der Phase der „Erneuerung (radikaler Wandel)“ geschieht zweierlei. Zum einen werden die vorhandenen organisationalen Wissensbestände daraufhin überprüft, ob sie überhaupt noch relevant sind – wenn nicht, sollen sie als Ballast weg, sollen ‚alte Zöpfe‘ abgeschnitten werden. Zum anderen sollen neue Erkenntnisse inkorporiert, neue Routinen, Funktionen und Strukturen aufgebaut werden. Einmal etabliert, kommt die Organisation damit eine Zeitlang zurecht. Wie alles Wissen verbraucht sich allerdings auch das organisationale Wissen, bis zur nächsten Erneuerung⁶⁵.

64 Ebd., S. 523.

65 Als konkreter Prozess ist das kompliziert und widersprüchlich, da die Organisation sich unmittelbar nicht selber wissen kann: Sie bedarf dazu der Individuen, die in ihr arbeiten oder mit ihr irgendwie zu tun haben. Diese müssen identifizieren, was veraltet ist, und Ideen haben, wie es anders wird. Leicht kann die Identifikation des Veralteten bedeuten, dass der haupt- oder ehren-

5.4 Ehrenamtliche und Hauptamtliche

„Frage: was ärgert Sie im Verband am meisten? Antwort: Der hauptamtliche Leiter Technik. Frage: Welches sehen Sie als größtes Problem in dem Arbeitsbereich an, in dem Sie als Ehrenamtlicher mitwirken? Antwort: Den hauptamtlichen Leiter Technik. Frage: Was würden Sie ändern wollen? Antwort: Den hauptamtlichen Leiter Technik entlassen. Ich geb Ihnen mal den Namen: ...“

Aus einer schriftlichen Befragung von Freiwilligen/Ehrenamtlichen im Jahr 2003 im Rahmen eines Wohlfahrtsverbandes

Es war oben schon an verschiedenen Stellen der Blick auf das nicht unproblematische Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen gefallen. Im vorliegenden Kontext soll es, unter dem Aspekt des bürgerschaftlichen Engagements, allein um die Betrachtung einer Frage gehen, nämlich ob auf der einen Seite die bürgerschaftlich Engagierten, auf der anderen Seite die professionell Beschäftigten stehen – die ersteren unverzichtbar für die Darstellung des zivilgesellschaftlichen Mehrwerts, letztere bezahlte Kräfte, die zuständig sind für die fachliche Qualität der Dienstleistungserbringung?

In ihrer bahnbrechenden explorativen Studie hat Christiane Frantz, ausgehend von über 70 Tiefeninterviews, Karrierewege von Hauptamtlichen in NGO analysiert. Dabei gelang es ihr, vier Karrieretypen zu unterscheiden: den NGO-Technokraten, den NGO-Generalisten, den NGO-Theologen und den Quereinsteiger.⁶⁶ Dabei zeigte sich in fast allen Fällen, dass die NGO-Hauptamtlichen aus Familien kamen, in denen schon intensive Beziehungen zu sozialen Bewegungen in den NGO-Arbeitsfeldern bestanden. So banal diese Einsicht in frühe kindliche Prägungen auch scheint, ist sie alles andere als trivial, da sie auf eine hohe und intensive Wertbindung und ideologische Fundierung auch der Tätigkeit der Hauptamtlichen hinweist.

Allerdings können ihre Befunde nicht umstandslos verallgemeinert werden, da mit dem Feld der NGO jener Organisationsbereich gemeint ist, in dem es um Fragen der internationalen Zivilgesellschaft geht wie Entwicklungszusammenarbeit, Katastrophenhilfe, globaler Umweltschutz oder Menschenrechte.

Mit einer groß angelegten Befragung von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofitorganisationen, in dessen Rahmen 2.040 Interviews durchgeführt wurden, konnten über das Feld der NPO insgesamt wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.⁶⁷

amtliche Mitarbeiter, der diese Aufgabe bisher wahrgenommen hat, überflüssig wird. Im Unterschied zu Profitunternehmen werden hier riesige Herausforderungen für Organisationen erkennbar, die sich Werten wie Solidarität oder Nächstenliebe verpflichtet fühlen und dies als Teil ihrer Identität sehen.

66 Vgl. Christiane Frantz, Politik als Beruf in NGOs, in: Philanthropie und Zivilgesellschaft, a.a.O., S. 80–95.

67 Vgl. Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen: Bürgerschaftliches Engagement und Management, hrsg. vom Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management/Westfälische Wilhelms-Universität, Münster, 2006. Die Stichprobe betrug 4.070 Ausgangsadressen in Frage kommender Interviewpartner. Jeder zweite beteiligte sich

Im Vergleich der ehren- und hauptamtlichen Führungskräfte zeigt sich, dass die hauptamtlichen Akteure über eine dichtere und intensivere Engagementbiographie verfügen als die ehrenamtlichen Führungskräfte.

Das fängt in der Kindheit an: Während bei den Hauptamtlichen 51,6% der Mütter und 60,7% der Väter ehrenamtlich tätig gewesen waren, sind dies bei ehrenamtlichen Führungskräften 39,4% der Mütter und 56,7% der Väter.⁶⁸

Eine dichtere Engagementbiographie zeigt sich auch darin, dass die jeweiligen Führungskräfte schon vor ihrem aktuellen Engagement ehrenamtlich in gemeinnützigen Organisationen tätig waren. In allen Altersgruppen ist es so, dass die hauptamtlichen Führungskräfte in einem deutlich höheren Prozentsatz ehrenamtlich engagiert waren, als die ehrenamtlichen Führungskräfte, wie die folgende Tabelle dokumentiert:

Alter der Befragten	Anteil der ehrenamtlichen Führungskräfte, die zuvor schon ehrenamtlich in NPO tätig waren	Anteil der hauptamtlichen Führungskräfte, die zuvor schon ehrenamtlich in NPO tätig waren
Unter 30 Jahre	51,9 %	62,5 %
31–50 Jahre	57,7 %	64,1 %
Ab 51 Jahre	70,6 %	76,2 %
Gesamt	63,8 %	68,1 %

Ehrenamtliches Engagement der Befragten vor Übernahme der aktuellen Führungsposition⁶⁹

Allerdings zeigt sich auch, dass 31,9% der hauptamtlichen Führungskräfte über keine ehrenamtliche Erfahrung verfügen. Die dichtere Engagementbiographie wird von 60% der hauptamtlichen Führungskräfte als wichtige Voraussetzung ihrer aktuellen Tätigkeit bejaht. Die Autoren der Studie resümieren diesen Aspekt so:

„An diesen Ergebnissen wird auch aus inhaltlicher Perspektive der Stellenwert des Ehrenamts als berufliche Sozialisationsinstanz für gemeinnützige Organisationen ... erkennbar.“⁷⁰

Man kann diese Aussage optimistisch wenden: Bürgerschaftliches Engagement hat, trotz aller Ökonomisierungstendenz, bei der Organisationsentwicklung der Verbände eine Chance, weil ein erheblicher Teil der hauptamtlichen Führungskräfte im Fegefeuer des bürgerschaftlichen Engagements sozialisiert ist, und das teilweise von Kindheit an.

Dessen ungeachtet besteht aber auch eine strukturell begründete Differenz zwischen ehren- und hauptamtlichen Führungskräften. Bei den Motiven, die sie antreiben, lassen

also an einem Interview, während sich 31% aktiv der Befragung entzogen bzw. die Teilnahme verweigerten. A.a.O., S. 15.

68 Ebd., S. 25.

69 Ebd., S. 33.

70 Ebd., S. 35.

sich zwar zwischen ihnen einige Übereinstimmungen feststellen. So ist insbesondere der Hauptgrund für ihre Tätigkeit bei ehren- wie hauptamtlichen Führungskräften identisch: Sie wollen sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen.⁷¹ Was aber vor allem auffällt, sind Divergenzen.

So war es bei der Wahl ihrer Führungstätigkeit für die hauptamtlichen erheblich wichtiger als für die ehrenamtlichen Führungskräfte

- dass sie eine Tätigkeit übernehmen wollten, die ihnen Spaß macht
- dass sie persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen wollten
- und dass sie gesellschaftlich Einfluss ausüben wollten.

Bei den Hauptamtlichen war dagegen der Wunsch geringer ausgeprägt, Teil einer Gruppe sein zu wollen, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist. Nimmt man noch hinzu, dass auch finanzielle Sicherheit und berufliche Aufstiegschancen bei der Entscheidung der Hauptamtlichen für die Übernahme der Führungstätigkeit von Bedeutung waren, wird das Ausmaß der Differenz deutlich:

„Bei den hauptamtlichen Führungskräften kommt in der Zusammenschau der Motive in höherem Maße also ein individualistischer Motivationsaspekt zur Geltung. Demgegenüber betonen die ehrenamtlichen unter den Einstiegsmotiven stärker eine gesellschaftliche Orientierung.“⁷²

71 Ebd., S. 29.

72 Ebd., S. 30.

6. Fördermöglichkeiten durch Netzwerkpotenziale

Organisationsentwicklung ist ein Risiko. Es wird deshalb häufig erst dann eingegangen, wenn der Veränderungsdruck das Risikoempfinden überlagert, Organisationsentwicklung also notwendig wird. In dieser Situation kann aber ein Scheitern der Organisationsentwicklung erhebliche negative Folgen bis hin zum Konkurs für einen Verband haben. Deshalb ist auch die Gefahr groß, dass der Prozess der Organisationsentwicklung allein unter monetären Gesichtspunkten betrieben wird. Leicht kann dabei eine Diskussion über bürgerschaftliches Engagement als „im Moment“ gerade nicht opportun erscheinen. Oder es wird das bürgerschaftliche Engagement vor allem unter dem Blickwinkel seines möglichen Beitrags zur Lösung finanzieller Probleme betrachtet. In beiden Fällen handelt es sich um eine Reduzierung der Dimensionen des bürgerschaftlichen Engagements. Da aber in Krisensituationen weitreichende Festlegungen für die Zukunft erfolgen (wie oben anhand des Grazer Management-Modells dargestellt), ist solche eine Reduktion nachhaltig schädlich. Um so wichtiger ist eine frühzeitige Sensibilisierung für Zusammenhänge zwischen Organisationsentwicklung und bürgerschaftlichem Engagement.

Aus diesem Grund ist eine kompetente, unterstützende Struktur wichtig, die den Austausch über eine Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements als Teil erfolgreichen Organisationsentwicklungs-Managements organisiert (Fachtagungen, Hospitationsbörse u.ä.). Eine solche Struktur kann in erheblicher Weise zur Schonung von materiellen und ideellen Ressourcen bei Verbänden beitragen. Da Verbände teilweise in erheblicher Weise für die öffentliche Hand Aufgaben wahrnehmen oder deren Wahrnehmung organisieren, geht es bei der Schonung dieser Ressourcen auch teilweise um die Mittel der öffentlichen Hand. Eine entsprechend erfolgreiche Unterstützungsstruktur trägt damit zur Wirtschaftlichkeit staatlichen Handelns bei.

Das Bundesnetzwerk zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements (BBE) ist das Beispiel eines Netzwerks, das sich in einer besonders günstigen Situation befindet, solch eine Unterstützungsstruktur aufzubauen, da es nicht mit den Verbänden konkurriert, sondern vielmehr von diesen mit getragen wird, um gemeinsame Anliegen und Aufgaben bei der Förderung bürgerschaftlichen Engagements voranzubringen, die jenseits eventueller Konkurrenzen angesiedelt sind. Das BBE verfügt dadurch über die erforderliche Neutralität, das notwendige Netzwerk und das Vertrauen, um eine Kooperation im Bereich Organisationsentwicklung zu organisieren – ein sensibler Bereich, in dem gerade auch die Schwachstellen eines Verbandes sichtbar werden (eben weil es um deren Überwindung gehen soll). Solch eine Unterstützungsstruktur sollte aus min-

destens zwei Teilen bestehen: einer Hospitationsbörse und einer Wissens- und Diskursbörse.

6.1 Hospitationsbörse

Mit der Hospitationsbörse wird eine Idee aufgegriffen, die beim erwähnten Workshop des BBE über Organisationsentwicklung formuliert wurde:

„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.“⁷³

Solch eine Hospitationsbörse vermittelt eine oder mehrere Personen aus der Organisation A an die Organisation B im Kontext von Organisationsentwicklungs-Prozessen.

Die Organisation A prüft z.B. mit einer Arbeitsgruppe, ob ein Organisationsentwicklungs-Prozess sinnvoll ist und wie er organisiert werden soll. Sollen externe Berater hinzugezogen werden und wenn ja welche? Wie viel Zeit soll man sich geben? Wen soll man wie beteiligen? Die Gruppe wendet sich an die Hospitationsbörse. Diese kann zwei Plätze bei unterschiedlichen Organisationen anbieten. Die eine der beiden Organisationen beginnt gerade einen Organisationsentwicklungs-Prozess, die andere Organisation ist mit ihrer Organisationsentwicklung schon weit vorangeschritten. Organisation A nimmt beide Hospitationsplätze an und entsendet ihre Mitarbeiter für eine gewisse Zeit an die anderen Organisationen. Als Gegenleistung erklärt sie ihre Bereitschaft, ihrerseits zwei Personen von anderen Organisationen aufzunehmen, wenn ihr Organisationsentwicklungs-Prozess läuft.

Bevor die Hospitanten in die andere Organisation gehen, durchlaufen sie eine Schulung, die von der Hospitationsbörse organisiert wird. Dabei werden zwei Aufgaben standardmäßig behandelt. Erstens werden die Hospitanten über ihre Zielinstitution (Geschichte, Profil, rechtlicher Rahmen und Handlungskontext) informiert, zweitens in das Thema Organisationsentwicklung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements eingeführt (Daten zum BE, Entwicklungstendenzen des BE, Institutionalisierung und Erneuerung von BE in Organisationen u.ä.).

Im Anschluss an die Hospitation finden Workshops zur Aufarbeitung statt. In Verbindung damit wird jeweils ein wissenschaftlicher Fachvortrag eingebaut, der über neue Managementsysteme, empirische Studien und Erkenntnisse referiert. Diese Workshops versammeln stets Hospitanten aus unterschiedlichen Organisationen, während die Schulungen zeittechnisch und themenbedingt auch für kleinste Gruppen stattfinden können bzw. müssen, im Zweifelsfall als Einzelschulung.

73 Resümee des Workshops und Ausblick, a.a.O., S. 67.

Erwartbar wie wünschenswert ist die Hospitation etwa von Mitgliedern einer Kulturorganisation in einer Wohlfahrtseinrichtung, von einer Organisation aus der Gesundheitspflege in einer Tierschutzorganisation usw. Dadurch können mehrere positive Effekte eintreten:

Die Gastorganisation profitiert unmittelbar vom fremden Blick eines Externen. Im Unterschied zu einem Berater ist dieser Blick aber nicht bedrohlich, der Gast braucht auch nicht so zu tun, als ob er besser Bescheid wüsste. Da der fremde Blick der einer Person ist, die lernen will, nämlich: wie entwickelt man eine Organisation weiter?, haben ihre Fragen einen anderen Status. Die Fragen können naiv oder ahnungslos wirken, ohne dass dies irgendeinen Expertenstatus beschädigt. Und gerade deshalb mögen Anregungen und Hinweise nicht ins Leere laufen, sondern aufgegriffen werden.

Zugleich – und das ist ein weiterer Unterschied zum externen Berater – besteht ein Band der Verwandtschaft zwischen dem Gast und den Gastgebern: Der Gast befindet sich in einer analogen Lage, ihm steht noch bevor, was in der gastgebenden Institution schon angefangen hat. Diskussionen um Organisationskultur- und Aktionsforschung und deren positiven Effekte für die Entwicklung von Organisationen zeigen, dass man den Gewinn, den solche externen Personen bringen, kaum überschätzen kann. Dass die Hospitierenden gerade wegen ihres ganz anderen Status in keiner Weise externe Beratung überflüssig machen können, sei nebenbei zur Klärung erwähnt.

Der Gewinn für die entsendende Organisation ist offensichtlich. Die Hospitierenden erhalten innerhalb relativ kurzer Zeit ein Erfahrungs- und Expertenwissen, das sie sich in einer Vorbereitungsarbeitsgruppe nie hätten aneignen können. Dadurch gewinnt die Organisation Personen, die urteilssicher anstehende Organisationsentwicklungsaufgaben und Organisationsentwicklungs-Probleme identifizieren können. Möglicherweise haben die ehemaligen Hospitanten zudem eine gute Beraterin life erlebt, weshalb sie diese auffordern, auf jeden Fall ein Angebot abzugeben.

Beide Organisationen gewinnen zusammen perspektivische Kooperationsmöglichkeiten. Aus der vagen Idee einer Behinderteneinrichtung, die Kooperation mit Kunst und Kultur zu verstetigen, mag durch einen Hospitanten aus dem Kulturbereich eine stabile Kooperation werden.

Die Hospitanten erleben eine berufliche, menschliche und intellektuelle Bereicherung. Diese kann ihren Status innerhalb der entsendenden Organisation positiv verändern, es können alternative berufliche Ziele und Wege erkennbar werden und die Zufriedenheit stellt sich ein, dass man das Ganze, in dem man sich bewegt, besser versteht und wieder mehr auf der Höhe der Zeit ist, indem man individuelle Wissensbestände aktualisiert oder neu kreiert hat.

Schließlich und endlich profitiert die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements davon. Zum einen ist bürgerschaftliches Engagement auf gut aufgestellte, erneuerte und erneuerungsfähige Verbände, Vereine und Stiftungen angewiesen. Mit leistungsschwa-

chen und verstaubten Organisationen ist kein bürgerschaftliches Engagement zu machen, geschweige denn zu vermehren und zu stärken. Zum anderen wird die Hospitationsbörse als Medium benutzt, die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in und über Organisationsentwicklungs-Prozesse auf Organisationsebene weiter zu stärken oder nachhaltig zu verankern. Die so geschulten Personen werden zu Multiplikatoren und Peers einer Organisationsentwicklung in Verbänden, die die Potenziale des bürgerschaftlichen Engagements (besser) zur Geltung bringt.

Zur Sicherung von Nachhaltigkeit, Qualität und dauernder Sichtbarkeit dient das im folgenden dargestellte Element der Wissens- und Diskursbörse.

6.2 Wissens- und Diskursbörse

Wissen ist, wie in Abschnitt 5.3 gezeigt wurde, flüchtig und altert rasch. Wenn sich eine Organisation auf Neuland begibt, ist es für sie wichtig, das fehlende Wissen möglichst schnell aufzubauen oder für einen gewissen Zeitraum auszuleihen. Das ist die Stunde von Beratern und von unterstützenden Strukturen, und um letztere geht es hier. Insbesondere bei Fragen, die gerade nicht für den routinierten Alltagsbetrieb von Bedeutung sind, wie z.B. die Phase der Organisationsentwicklung, kann es fachlich wie ökonomisch sinnvoll sein, das Know-how extern zu beziehen, statt es in Form eines individualisierten Wissens zu inkorporieren. Inkorporiertes Wissen bleibt nur Wissen durch Pflege und ist extrem bedroht, wenn es sich in einer Person bündelt. Auf welchem Weg auch immer wird diese Person die Organisation irgendwann verlassen. Daher kann es nützlich sein, bestimmte Wissensbestände zu externalisieren und deren Pflege und Weiterentwicklung einem kooperativen Prozess mit externen Partnern zu überlassen. Wenn man nach zehn Jahren wieder die Notwendigkeit sieht, einen Organisationsentwicklungs-Prozess zu beginnen (der dann möglicherweise ganz anders genannt wird), profitiert man von all dem, was andere Akteure und Organisationen in diese externe Struktur in der Zwischenzeit an Wissen eingespeist haben.

Bei der Erörterung des Begriffs Organisationsentwicklung wurde allerdings auch die erhebliche Bedeutung der Wertgebundenheit erkennbar. Damit werden Dimensionen berührt, die nicht mit dem Titel Wissensbörse adäquat beschrieben werden können, da es hierbei auch um Fragen geht, die sich einer Begründung aus Wissen entziehen. Sinnfragen werden durch Organisationsentwicklung in Verbänden und in Nonprofitorganisationen überhaupt berührt und mobilisiert, Lebenserfahrungen und Überzeugungen spielen eine gewichtige Rolle. Letztbegründungen können eine Rolle spielen, die sich notwendigerweise der Kategorie Wissen entziehen, aber in wechselseitigen Anerkennungsprozessen formuliert werden müssen. Dieser Verständigungsraum wird hier mit dem Begriff des Diskurses markiert.

Die Wissens- und Diskursbörse ergänzt die externe Struktur der Hospitationsbörse.

In praktischer Hinsicht bietet für diese Börse das Web vier wichtige Ansatzpunkte, denn es erleichtert

- die allgemein zugängliche Dokumentation von einschlägigen wissenschaftlichen Texten und Ergebnissen (z.B. in Form von Forschungsstandsberichten),
- die allgemein zugängliche Dokumentation von Erfahrungs- und Ablaufberichten,
- den Aufbau und die Pflege einer Expertendatenbank,
- und den Aufbau moderierter/unmoderierter Foren, Gesprächskreise usw.

Das dort gespeicherte Wissen und die dort präsenten Diskurse können von Zeit zu Zeit Anlass zu gedruckten Publikationen, Workshops und ähnlichem geben, wenn sich zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Thema als besonders gewichtig darstellt.

Zitierte Literatur

- Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2002
- Baumgartner, Irene et al.: OE-Prozesse: Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende, 5. Aufl., Bern, 1998
- BBE, Deutscher Sportbund, LandesEhrenamtsagentur Hessen (Hrsg.): Organisationsentwicklung von Verbänden - Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement, Workshop zum übergreifenden Erfahrungsaustausch am 19. und 20. Januar 2005 in Frankfurt a.M., Tagungsdokumentation, Berlin, 2005
- Behr/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen: Bürger-schaftliches Engagement und Management, hrsg. vom Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management/Westfälische Wilhelms-Universität, Münster, 2006
- Birkhölzer, Karl, Ansgar Klein, Eckhard Priller: Dritter Sektor/Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2004 (*Bürgergesellschaft und Demokratie; Bd. 20*)
- Bode, Inge: Organisationsentwicklung in der Zivilgesellschaft. Grenzen und Optionen in einem unerschlossenen Terrain, Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen (FJ NSB 2/2007), S. 92-101.
- Boetticher, Arne von: Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege und das europäische Beihilfenrecht, Baden-Baden, 2003
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege: Memorandum Zivilgesellschaftlicher Mehrwert gemeinwohlorientierter sozialer Dienste, Brüssel, Oktober, 2004
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland: Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Stuttgart, 2000
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München: tns infratest Sozialforschung (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004, Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligkeit und bürgerschaftlichem Engagement; Langfassung, Berlin, 2005
- Endrueit, Günter: Organisationssoziologie, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, 2004
- Enquete Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages: Bericht, Opladen, 2002
- Grunwald, Klaus: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit, Weinheim, München, 2001
- Dirk Halm, Ethnic Mainstreaming in deutschen Verbänden, unveröffentlichtes Arbeitspapier, BBE, Berlin, 2006.
- Halm, Dirk, Martina Sauer: Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland, in: Zeitschrift für Ausländerrecht und Ausländerpolitik, 11/12, 2004, S. 416-424.
- Hopt, Klaus J., Thomas von Hippel, W. Rainer Walz (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 2005
- Kant, Immanuel: Kritik der Urteilskraft, Werkausgabe, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Bd. 10, Frankfurt am Main 1974
- Kommission der Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen, 3 Teile, Bonn 1996/1997.
- Maecenata Jahrbuch für Philanthropie und Zivilgesellschaft 2004, Berlin, 2005.

- Neumann, Sven: Non Profit Organisationen unter Druck, eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege, München und Mering, 2005
- Preisendörfer, Peter: Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden, 2005
- Ruegg-Sturm, Johannes: Das neue St.-Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz, 2. durchges. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2003
- Schmidt, Wilhelm: Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt: Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, (Betrifft: Bürgergesellschaft; 23), Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2006
- Schwarz, Peter et al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 4. weitgehend akt. u. erg. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2002
- Sprengel, Rainer (Hrsg.): Philanthropie und Zivilgesellschaft, Frankfurt am Main, 2007
- Strachwitz, Rupert Graf, Florian Mercker: Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005,
- Wex, Thomas: Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft, Wiesbaden, 2004
- Witt, Dieter, Ernst-Bernd Blümle, Reinbert Schauer, Helmut K. Anheier (Hrsg.), Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation, Wiesbaden 1999
- Witt, Dieter, Gernot Seufert, Hannes Emberger: Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen (ZögU), Bd. 19, H. 4, 1996

Der Autor

Dr. Rainer Sprengel: Soziologe und Sozialpsychologe, Promotion bei Oskar Negt, Hannover, zum Raumbegriff in der Geopolitik. Wissenschaftlicher Mitarbeiter u.a. an der Niedersächsischen Landesbibliothek, der Universität Paris-X-Nanterre und am Maece-nata-Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität, Berlin. Lehrtätigkeit an der Humboldt-Universität, Berlin, an der TU Dresden bzw. der Dresden International University. Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Forschungsschwerpunkten Stiftungswesen in Europa, Nonprofit-Organisationen, Zivilgesellschaft, Corporate Citizenship. Vorstandsvorsitzender des Fördervereins Zivilgesellschaftsforschung.

Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Förderung der Bürgergesellschaft ist ein zentrales Thema der aktuellen Reformdebatte. Der Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ (www.fes.de/buergergesellschaft) will in diesem Diskurs ein Forum sein, das reformpolitisch relevante Themenstellungen aufgreift, analysiert und in der politischen Debatte Stellung bezieht. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, ein Netzwerk für die politische Beratung institutioneller Reformpolitik aufzubauen und dessen Überlegungen der Politik vorzustellen. Der Arbeitskreis versteht sich insofern als kritischer Impulsgeber für die öffentliche Reformdebatte. Er wird gefördert von der Erich-Brost-Stiftung in der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Anlass und Ausgangspunkt bildet das Interesse, die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des darin liegenden Demokratisierungspotentials einerseits und die Staatsmodernisierung in Kategorien des aktivierenden Staates andererseits zusammenzubringen. Das Augenmerk des Arbeitskreises gilt in erster Linie der Stärkung der Bürgergesellschaft und entsprechender Partizipationschancen: Diese Perspektive bestimmt die zu formulierenden Modernisierungsanforderungen an staatliche Instanzen und Akteure.

Die persönlich eingeladenen Mitglieder des Arbeitskreises reflektieren den interdisziplinären Arbeitsansatz von Akteuren aus Politik, Wissenschaft, Verwaltung, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Wirtschaft und Medien mit ihrer je spezifischen Perspektive.

Der Arbeitskreis konkretisiert seine Ziele in Analysen und Gutachten, Fachgesprächen, Workshops und öffentlichen Veranstaltungen. Vor allem aber ist er ein Netzwerk, genauer, ein Vernetzungsangebot, mit dem der Arbeitskreis selbst „Gelegenheitsstrukturen“ schaffen will.

Dr. Michael Bürsch, MdB
Leiter des Arbeitskreises
Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat

Publikationen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat

Analyse-Reihe „betrifft: Bürgergesellschaft“

- 27/Familien und bürgerschaftliches Engagement, Gisela Notz
- 26/Genderbudgeting in der Bürgergesellschaft, Christine Färber
- 25/Baustelle Gemeinnützigkeit. Zur aktuellen Diskussion über Änderungen der gesetzlichen Regelungen im Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, Michael Ernst-Pörksen
- 24/Advokatorische Think Tanks und die Politisierung des Marktplatzes der Ideen, Rudolf Speth
- 23/Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt. Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, Wilhelm Schmidt
- 22/Die Planungszelle. Zur Praxis der Bürgerbeteiligung, Peter C. Dienel, spanische Version: Los núcleos de intervención participativa, Sobre la puesta en práctica de la participación ciudadana, http://www.nuso.org/upload/fes_pub/dienel.pdf
- 21/Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk, Otto Kentzler
- 20/Bürgerschaftliches Engagement und die Zukunft der Wohlfahrtsverbände, Rudolf Seiters
- 19/Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe, Barbara Stolterfoht
- 18/Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Dieter Hundt
- 17/Das Dilemma von Tugend und Freiheit. Die Notwendigkeit von Eigenverantwortung in einer funktionierenden Bürgergesellschaft, Herfried Münkler und Anna Loll
- 16/Auf dem Weg zur Bürgerkommune. Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg, Beate Weber
- 15/Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements, Manfred von Richthofen, Michael Barthel und Manfred Spangenberg
- 14/Geschäftsstrategie Verantwortung – Der Business Case im Corporate Citizenship, Susanne Lang und Frank Solms Nebelung. Englische Version: Responsibility as a Business Strategy – the Business Case in Corporate Citizenship. Spanische Version: La responsabilidad social como estrategia de negocios, http://www.nuso.org/upload/fes_pub/lang.pdf
- 13/Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?, Wolfgang Hinte
- 12/Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland, Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11/(K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums, Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10/Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen, Dietrich H. Hoppenstedt
- 09/Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft, Michael Sommer
- 08/Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik, Jochen Welt, MdB
- 07/Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je, Michael Rogowski
- 06/Umriss einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements, Konrad Hummel
- 05/Bürgerschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft, Wolfgang Thierse, MdB

04/Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland, Alexander Thumfart

03/Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung, Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB

02/Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten, Achim Trube

01/Leitbild Lebendige Bürgergesellschaft – Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Michael Bürsch, MdB. Englische Version: *Towards a New Social Contract – Civil Society, Civic Engagement and Participation*. Spanische Version: *La visión estratégica de la sociedad de ciudadanos*, http://www.nuso.org/upload/fes_pub/bursch.pdf

Sonstige Publikationen des Arbeitskreises

Die Demokratie braucht die Zivilgesellschaft. Plädoyer für eine integrierte Strategie gegen Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit. Ludger Klein, Bonn 2007, 56 Seiten

Going Gender für die BürgerInnengesellschaft: **Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen.** Marianne Weg, Bonn 2005, 92 Seiten

Bürgerschaftliches Engagement: stabilisieren, stärken, steigern – Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen. Sabrina Born, Bonn 2005, 56 Seiten

Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003, 84 Seiten

Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien. Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Plaf, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 Seiten

Freiwilligendienste – Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste. Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 Seiten

Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat. Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 Seiten

Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt. Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 Seiten

Bürgerschaftliches Engagement und Gewerkschaften. Kurzanalyse von Jürgen Wolf, Bonn 2002, 25 Seiten

Bürgerkommune konkret – Vom Leitbild zur Umsetzung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis von Jörg Bogumil/Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 Seiten