

# Hochschule Düsseldorf

University of Applied Sciences

---

Fachbereich Sozial - und Kulturwissenschaften  
Studiengang „Soziale Arbeit / Sozialpädagogik“  
Sommersemester 2017

## **Führung als Erfolgsfaktor in der Vereinsarbeit**

**– Am Beispiel der Mitgliedsorganisationen  
des Paritätischen Jugendwerks NRW**

vorgelegt von

Anna-Maria Erbe  
Matrikelnr.: 658961

Carina Frost  
Matrikelnr.: 662697

Erstgutachter: Prof. Dr. Reinhard Liebig

Zweitgutachter: Prof. Dr. Thomas Münch

Abgabetermin: 08.06.2017

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</b> .....	3
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	4
<b>Teil I</b>	
<b>1. Einleitung - Der theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung</b> .....	5
<b>2. Nonprofit-Sektor / Dritter Sektor als Rahmen für Vereine</b> .....	7
2.1 Entstehung des Nonprofit-Sektors und seine gesellschaftliche sowie politische Einbettung.....	9
2.2 Ökonomisierung des Nonprofit-Sektors.....	14
2.3 Merkmale und Funktionen von Nonprofit-Organisationen .....	16
2.4 Vereine als eine Rechtsform von Nonprofit-Organisationen .....	17
<b>3. Ehrenamt als eine Voraussetzung für Vereine</b> .....	21
3.1 Begrifflichkeiten, Abgrenzungen und Formen des Ehrenamts.....	23
3.2 Historische Entwicklung und Bedeutung des Ehrenamts.....	24
3.3 Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen .....	27
3.4 Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen .....	34
<b>4. Zwischenfazit</b> .....	44
<b>Teil II</b>	
<b>5. Begründung des Forschungsinteresses</b> .....	52
<b>6. Der Forschungsgegenstand</b> .....	54
6.1 Die Offene Kinder- und Jugendarbeit .....	55
6.2 Das Paritätische Jugendwerk NRW / Der Paritätische Wohlfahrtsverband.....	57
6.3 Das Forschungsprojekt .....	60
<b>7. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen</b> .....	61
7.1 Mixed Methods.....	62
7.2 Qualitative Forschungsmethode .....	63
7.3 Quantitative Forschungsmethode.....	66

<b>8. Auswertungsmethoden</b> .....	68
8.1 Auswertung der qualitativen Erhebung .....	68
8.2 Auswertung der quantitativen Erhebung .....	69
<b>Teil III</b>	
<b>9. Auswertung der Organisationen</b> .....	70
9.1 Organisation A .....	74
9.1.1 Auswertung der Organisation A nach Kategorien .....	75
9.1.2 Analyse der Organisation A .....	81
9.2 Organisation B .....	87
9.2.1 Auswertung der Organisation B nach Kategorien .....	88
9.2.2 Analyse der Organisation B .....	94
9.3 Organisation C .....	100
9.3.1 Auswertung der Organisation C nach Kategorien .....	100
9.3.2 Analyse der Organisation C .....	106
9.4 Organisation D .....	110
9.4.1 Auswertung der Organisation D nach Kategorien .....	111
9.4.2 Analyse der Organisation D .....	118
<b>10. Gesamtanalyse der Organisationen</b> .....	123
<b>11. Fazit</b> .....	133
<b>12. Literaturverzeichnis</b> .....	138
<b>13. Internetquellen</b> .....	144
<b>Anhang</b> .....	147

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf Kinder und Jugendliche (in %) .....	124
Tab. 2: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf Berufliche und Ehrenamtliche (in %).....	125
Tab. 3: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf die Lebensentwürfe der Beruflichen und Ehrenamtlichen (in %).....	125
Tab. 4: Unterstützungsleistungen für ehrenamtliche Führungspositionen (in %).....	130
Abb. 1: Organisationsaufbau B .....	89
Abb. 2: Organisationsaufbau D.....	112

THESIS AM  
FACHBEREICH SOZIAL- UND  
KULTURWISSENSCHAFTEN  
DER HOCHSCHULE DÜSSELDORF

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
d.V.	der Verfasser
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
et al.	et alii
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
o. J.	ohne Jahr
s.	siehe
S.	Seite
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung - Der theoretische Bezugsrahmen für die Untersuchung

Unsere Gesellschaft als auch die politischen Verhältnisse und Aktivitäten befinden sich in einem stetigen Wandel. Der eingetragene Verein als eine Rechtsform ist in diesen Rahmen eingebettet und deshalb unweigerlich von diesen Veränderungen betroffen. So ermöglichen Vereine nicht nur gesellschaftliches Miteinander, ein geselliges Beisammensein und etwas im Sinne des Gemeinwohls für Dritte und Bedürftige zu erreichen, sondern stehen durch das Subsidiaritätsprinzip auch in enger Verbindung zum Staat. Die stetigen Veränderungen, welche sich daraus ergeben, stellen Vereine immer wieder vor neue Herausforderungen. Dabei stellt sich die Frage, wie diese Herausforderungen von einem Verein nicht nur bewältigt, sondern im besten Falle für sich positiv genutzt werden können, um dem Vereinshandeln im gesellschaftlichen sowie politischen Kontext weiterhin erfolgreich nachzukommen.

Dahinter verbirgt sich - wie auch im Thema dieser Arbeit wieder zu finden ist - die These, dass eine erfolgreiche Führung einen Verein am Leben halten und darüber hinaus auch weiterentwickeln kann, um möglichen, immer wieder neu auftretenden Herausforderungen zu begegnen und diese erfolgreich zu meistern. Diese These und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema ergab sich aus der Mitarbeit in einem aktuellen Forschungsprojekt der Hochschule Düsseldorf: „Zukunftsfähig!? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Untersucht am Beispiel der Träger bzw. Initiativgruppen des Paritätischen Jugendwerks in Nordrhein-Westfalen“. Dieses Projekt macht auf aktuelle Herausforderungen für Organisationen im sozialen Bereich aufmerksam, die in Zukunft bewältigt werden müssen. Anknüpfend an dieses Forschungsprojekt zeigte sich die besondere Herausforderung auf, dass vor allem ehrenamtliche Führungskräfte zum aktuellen Zeitpunkt schwierig zu finden sind und weniger an die Vereine gebunden werden können. Daraus ergibt sich die Frage, wie ein Verein aufgestellt sein könnte, um dieses Problem zu lösen?

An diese große Schwierigkeit schließen die aktuellen Herausforderungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit an, die dieser Arbeit zugrunde liegt und verstärken die aktuellen Herausforderungen von Vereinen. So stehen Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zunehmend vor der Schwierigkeit, hauptamtlich Beschäftigte zu finden. Gerade für junge Berufliche wird das Feld uninteressanter und unattraktiver. Als Gründe dafür werden unter anderem die geringen Aufstiegschancen und die mangelnde Thematisierung dieses Berufsfelds in den Hochschulen und Universitäten genannt (vgl. dazu auch Deinet, Janowicz, 2016). Zu diesen aktuellen Problemstellungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit kommen erschwerend die ökonomischen Herausforderungen für den Dritten Sektor hinzu, denen Vereine ebenfalls ausgesetzt sind. Im Zuge der Ökonomisierung des Dritten Sektors werden Organisationen zunehmend dazu

aufgefordert, betriebswirtschaftliche Elemente aus dem Bereich der Wirtschaft in ihr Organisationshandeln zu übernehmen und ökonomische Perspektiven einzunehmen. Vereine, die ihren Ursprung im ehrenamtlichen Engagement haben, zivilgesellschaftlich ausgerichtet sind und im Gegensatz zu Unternehmen gemeinnützige Ziele verfolgen, kann diese Aufgabe vor Probleme stellen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese beiden eher gegensätzlichen Ansätze in der Führungsebene eines Vereins kombiniert werden können? Das heißt, auch dahinter steht die These, dass eine erfolgreiche Führung eines Vereins zur Bewältigung von Herausforderungen und damit zur Existenzsicherung beiträgt.

Organisationen lassen sich aus verschiedenen Blickrichtungen betrachten: „Personen und ihre Verhaltensweisen, Gruppen und ihre besondere Dynamik, die Gesamtorganisationen mit ihren Strukturen und Prozessen und die Beziehung der Organisation zu ihren Umwelten“ (Meyer, Simsa, 2013a, S.4). Zwar können meist nie alle Perspektiven gleichzeitig berücksichtigt werden, jedoch sollten für eine umfassende Betrachtung alle Ebenen herangezogen und immer wieder beleuchtet werden (vgl. ebd.).

In dieser Arbeit soll es weniger darum gehen, bestimmte Führungsmodelle oder festgelegte Führungsstrukturen aufzuzeigen, die bestimmen, wann Führung erfolgreich ist. Dies wäre bei der Varietät von den vielzähligen Vereinen und den unterschiedlichen Aufbaustrukturen ohnehin nicht möglich. Vielmehr soll beleuchtet werden, was ein erfolgreiches Vereinshandeln ausmacht, welche Möglichkeiten es dafür gibt und was dazu beiträgt, dass ein Verein erfolgreich geführt wird oder anders formuliert: Was für mögliche Erfolgsfaktoren dazu beitragen, dass die Führung in einem Verein trotz verschiedener Herausforderungen gelingt.

Um den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit festzuhalten, wird zunächst in Kapitel 2 der Nonprofit-Sektor bzw. Dritte Sektor erläutert. Ausgehend von der Entstehung und Entwicklung sowie den Merkmalen der Organisationen des Sektors, wird im Speziellen auf die Entstehung und Merkmale des eingetragenen Vereins eingegangen, der eine Rechtsform der Nonprofit-Organisationen ist. In Kapitel 3 wird das Ehrenamt näher erläutert, da es eine entscheidende Voraussetzung für die Existenz von Vereinen darstellt und für den Nonprofit-Sektor eine große Bedeutung hat. Dabei werden zunächst unterschiedliche Begrifflichkeiten des Ehrenamts erläutert und zueinander abgegrenzt und die Entwicklung der gesellschaftlichen Bedeutung des Ehrenamts dargestellt. Abschließend wird - im Bezug zum Forschungsthema - die ehrenamtliche Führungsposition, die im Verein fest vorgeschrieben ist, mit ihren Besonderheiten, Möglichkeiten, Erweiterungen sowie Herausforderungen und Schwierigkeiten aufgezeigt. In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse des theoretischen Rahmens noch einmal zusammengefasst und in Bezug zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen gesetzt. Daraus ergibt sich – wie in Kapitel 5 erläutert – das Forschungsinteresse und

somit der empirische Teil dieser Arbeit, in dem die Forschungsfrage vorgestellt wird. In Kapitel 6 wird der Forschungsgegenstand konkretisiert, das heißt, die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW als Untersuchungsgegenstand sowie die Offene Kinder- und Jugendarbeit als Untersuchungsfeld sowie das Forschungsprojekt als Untersuchungsgrundlage in diesem Kapitel dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel werden das Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen dieser Untersuchung mit ihrer qualitativen und quantitativen Ausrichtung, die sich zusammen zur Mixed Methods Methode ergeben, vorgestellt. In Kapitel 8 werden die Auswertungsmethoden der Untersuchung aufgezeigt. Das nächste Kapitel stellt sodann die „praktische“ Auswertung dar. Dabei werden in einem dreistufigen Verfahren anhand befragter Organisationen die Ergebnisse erläutert. Zunächst wird die Organisation vorgestellt und der jeweilige Grund aufgeführt, warum diese als Untersuchungsobjekt ausgewählt wurde. Im nächsten Schritt erfolgt die Auswertung anhand gebildeter Kategorien. Zuletzt wird die Organisation in ihrer Gesamtheit und im Hinblick auf die Forschungsfrage analysiert. Dieses Verfahren wird für vier befragte Organisationen durchgeführt, da sich diese als am bedeutsamsten herauskristallisiert haben. Die Auswertung schließt damit ab, dass in Kapitel 10 die vier Organisationen gemeinsam analysiert und abstrakt Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage formuliert werden. Diese Arbeit schließt mit einem Gesamtfazit in Kapitel 11 ab.

## **2. Nonprofit-Sektor / Dritter Sektor als Rahmen für Vereine**

Vereine haben in Deutschland eine lange, traditionsreiche Geschichte und Bedeutung und können dem Dritten Sektor bzw. Nonprofit-Sektor zugeordnet werden. Dabei sind beide Begriffe als Überbegriff für die Gesamtheit aller Organisationen zu verstehen, die sich weder dem Bereich des Staats noch des Markts zuordnen lassen. Nach dem sogenannten Drei- bzw. dem Vier-Sektoren-Modell besteht in unserer Gesellschaft neben dem Markt, der alle gewinnorientierten Organisationen bzw. Profitorganisationen umfasst, und dem Staat, womit alle öffentlichen Organisationen auf der Ebene Bund, Länder und Kommune gemeint sind, ein weiterer Sektor, der zwischen diesen beiden liegt, der sogenannte Dritte Sektor bzw. Nonprofit-Sektor. In dem Vier-Sektoren-Modell werden darüber hinaus familiäre Strukturen als ein weiterer Sektor gezählt, der sich von den anderen drei abgrenzt und ebenfalls als Sphäre einer Gesellschaft gilt (vgl. Meyer, Simsa, 2013a, S.9f.; Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.50f.). Dabei wird der Begriff Nonprofit-Sektor häufig in der Betriebswirtschaftslehre verwendet und der Begriff Dritter Sektor eher in den Wissenschaftsdisziplinen der Volkswirtschaftslehre und der Politikwissenschaft. Im Folgenden werden beide Begriffe, wie auch meist in der Literatur, synonym verwendet (vgl. Helmig, o. J.).

Der Dritte Sektor hat eine vielfältige und wichtige Bedeutung in der Bundesrepublik. Die gesellschaftlichen, politischen sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich



ständig verändern, bestimmen, welche Bedeutung der Sektor einnimmt. Diese Bedeutungen werden anhand der Entwicklungen des Sektors in den darauf folgenden Kapiteln dargestellt. Der Dritte Sektor hat eine große wirtschaftliche Bedeutung, bezogen auf die Anzahl und die Vielzahl der Organisationen, der Mitarbeitenden und der freiwillig Engagierten und hat ein bemerkenswertes Wachstum hinter sich. Im Jahr 1960 wurden in Deutschland 86.000 Vereine gezählt, 2011 sind diese schon auf 580.000 gewachsen, was eine Vereinsdichte von 700 Vereinen auf je 100.000 Einwohner ausmacht. Aufgrund wirtschaftlicher und politischer Veränderungen entstehen zudem immer mehr Organisationsformen, die ein breites Organisationspektrum von den „Klassikern“ wie Vereine und Stiftungen, über unternehmensartige Rechtsformen wie der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) und der gemeinnützigen Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) (gUG) abbilden. Der Anteil der Beschäftigten des Nonprofit-Sektors an der Gesamtwirtschaft stieg von 4,93 Prozent in 1995 auf 9 Prozent in 2007 (vgl. Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.24ff.; Anheier, 2013, S.78).

Die Freie Wohlfahrtspflege, die selbst als Verein organisiert ist, mit ihren sechs Spitzenverbänden AWO, Caritas, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden und zahlreichen Mitgliedsorganisationen ist weltweit eine der größten Nonprofit-Institutionen. Die Freie Wohlfahrtspflege wird aufgrund der hohen Beschäftigungszahl als wichtiger Wirtschaftszweig und großer Arbeitgeber gesehen. So beschäftigt die Freie Wohlfahrtspflege nach eigenen Angaben der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) rund 1,4 Millionen Menschen in hauptamtlichen Tätigkeiten. Geschätzt werden darüber hinaus 2,5 bis 3 Millionen Ehrenamtliche in den Initiativen, Hilfswerken und Selbsthilfegruppen (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) e.V., 2017).

Da der Dritte Sektor als Gestalter der Zivilgesellschaft gilt, hat er somit auch eine wichtige gesellschaftliche Bedeutung. Zivilgesellschaft meint dabei die „Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen, Bewegungen und Verbände [...], in denen sich Bürger auf freiwilliger Basis versammeln und auch Einfluss auf politische Meinungsbildung nehmen“ (Klein, 2011, S.29). Sie ist also Ausdruck von Engagement und umfasst verschiedene Zusammenschlüsse, die einen unterschiedlichen Grad von Organisationsformen einnehmen können, angefangen bei einfachen Initiativen oder sozialen Bewegungen bis hin zu organisierten Vereinen oder Verbänden (vgl. Rosenski, 2012, S.210). An die Zivilgesellschaft wird die Erwartung heran getragen, gesellschaftliche Probleme oder politische Versäumnisse zu lösen. „Insbesondere freiwillige Vereine können damit als organisatorischer Kern oder Infrastruktur der Zivilgesellschaft gelten“ (Simsa, 2013, S.128). Zudem hat der Dritte Sektor eine traditionsreiche politische Bedeutung. Durch die wechselseitige partnerschaftliche Beziehung zwischen Staat und

Drittem Sektor, können Organisationen des Dritten Sektors auf der einen Seite finanziert werden und der Staat kann auf der anderen Seite wichtige gesellschaftliche Aufgaben übertragen. Jedoch befindet sich dieses Verhältnis in einer kritischen und viel diskutierten Phase. Der Bedarf an finanzierbaren Leistungen nimmt seit längerem bei gleichzeitig sinkender öffentlicher Finanzierung zu. Durch Deregulierung und Privatisierung sozialer Aufgaben soll der Staat nach der neoliberalen Theorie weniger in gesellschaftliches Handeln eingreifen. Die Finanzierungen werden somit für die einzelnen Organisationen kurzfristiger und weniger planbar. „Die Wirtschaftskrise hat bereits zu einer Verschärfung der sozialen Unsicherheiten geführt, die Entwicklungen zu Prekarisierung [...] ist vermutlich noch nicht beendet und die Frage nach gesellschaftlicher Integration und sozialer Gerechtigkeit stellt sich damit in verschärfter Form“ (Meyer, Simsa, 2013c, S.513f.). Es ist noch nicht gänzlich geklärt, welche Auswirkungen diese Krise auf den Nonprofit-Sektor haben wird und welche NPO inwieweit von den Kürzungen betroffen sein werden. Kritisch betrachtet, könnte die Zivilgesellschaft ausgenutzt werden, um soziale Aufgaben kostengünstig zu erbringen. Gleichzeitig können die Kürzungen zu Änderungen der Arbeitsverhältnisse, hin zu atypischen Beschäftigungen, das heißt Beschäftigungen in Teilzeit und / oder befristet, führen (vgl. ebd.).

In den folgenden Kapiteln wird zunächst die Entstehung des Nonprofit-Sektors bzw. des Dritten Sektors anhand verschiedener Theorien kurz dargestellt. Daraus ergeben sich die Funktionen des Sektors, die anschließend die zivilgesellschaftliche und politische Bedeutung erläutert werden. Danach wird auf die Ökonomisierung des Sektors und deren Folgen eingegangen. Aus diesen geschichtlichen Entwicklungen ergeben sich die Merkmale und Funktionen der unterschiedlichen Nonprofit-Organisationen. Aufgrund der Schwerpunktsetzung des Themas der Arbeit wird das Kapitel mit Erläuterungen zum eingetragenen Verein, der eine Rechtsform der Nonprofit-Organisationen darstellt, abschließen.

## **2.1 Entstehung des Nonprofit-Sektors und seine gesellschaftliche sowie politische Einbettung**

Um die Bedeutung und die Entwicklung des Dritten Sektors bzw. des Nonprofit-Sektors zu erklären, kann eine Abgrenzung der beiden Begriffe vorgenommen werden. In der Literatur werden die Begriffe Nonprofit-Sektor und Dritter Sektor größtenteils synonym verwendet, jedoch können sie aufgrund ihrer inhaltlichen Interdisziplinarität aus verschiedenen Blickrichtungen analysiert und erfasst werden. Daraus können sich die unterschiedlichen Bezeichnungen ergeben, die aber den gleichen Gegenstand beschreiben. Im Folgenden werden daher auch in dieser Arbeit die Begriffe Nonprofit-Sektor und Dritter Sektor synonym verwendet.

Aus volkswirtschaftlicher und / oder politikwissenschaftlicher Sicht gibt es in unserer Gesellschaft drei Bereiche, die Leistungen für die BürgerInnen zur Verfügung stellen. Wie bereits in Kapitel 2. „Nonprofit-Sektor / Dritter Sektor als Rahmen für Vereine“ angedeutet, gibt es neben dem Markt, der durch das Wirtschaftssystem gekennzeichnet ist, und dem Staat, der durch das politisch-administrative System gesteuert wird, noch einen dritten Bereich dazwischen, der die Vielfalt der Organisationen umfasst, die ebenfalls Leistungen für die Gesellschaft bereitstellen, aber privat gebildet werden und autonom gegenüber dem Staat agieren. Daraus ergibt sich der Begriff des Dritten Sektors (vgl. Schwarz, 2005, S.28). Der Begriff Nonprofit-Sektor wird vermehrt in der Betriebswirtschaftslehre verwendet. Er ergibt sich aus der Abgrenzung zu Forprofit-Organisationen, denn Nonprofit-Organisationen erwirtschaften keine Gewinne, bzw. dürfen diese nicht an Mitglieder oder Eigentümer auszahlen, sondern sie werden immer zur Erfüllung des Organisationszwecks genutzt. Der Begriff Nonprofit-Organisation stammt aus Amerika, wo er in Abgrenzung zu gewinn-/profitorientierten Unternehmen gewählt wurde. Da der Begriff teilweise irreführend ist und dem oben genannten Merkmal, keine Gewinne auszuschütten, nicht immer gleich kommt, wird in der Literatur daher auch oft eher die Bezeichnung „not for profit“ verwendet (vgl. Meyer, Simsa, 2013a, S.8; Höhne, Röcken, Schnurbein, 2015, S.145). Der benannte Sektor umfasst demnach die Gesamtheit aller Nonprofit-Organisationen (im Folgenden als NPO bezeichnet). Doch auch in der wissenschaftlichen Disziplin der Soziologie besteht keine klare Trennung beider Begriffe (vgl. Simsa, 2013, S.126). Zusammenfassend kann festgehalten werden: „Alle Konzepte betonen die Bedeutung privaten, nicht gewinnorientierten Engagements, die meisten verbinden damit auch Hoffnung auf Partizipation, mehr Demokratie und soziale Gerechtigkeit“ (ebd.).

Zur Entstehung des Sektors können verschiedene Theorien genutzt werden. Der gängigste Erklärungsansatz ist die Theorie von Weisbrod 1977 des Markt- und Staatsversagens. NPO leisten demnach das, was Markt, Staat oder Familie nicht leisten können. So finden sich freiwillige Vereinigungen, die zwischen Markt, Staat und Familie stehen. NPO, und der daraus resultierende Nonprofit-Sektor, entwickelten und entwickeln sich also daher, um dieses Staatsversagen und Marktversagen auszugleichen. Demnach deckt der Markt nicht den Bedarf an Kollektivgütern und der Staat wird nicht allen gesellschaftlichen Bedarfen gerecht. Dieses „Versagen“ ergibt sich daraus, dass es sich aufgrund der gewinnmaximierenden Handlungslogik des Markts, nicht für ihn lohnt, beispielsweise öffentliche Güter bereit zu stellen, weswegen diese vom Staat angeboten werden. Der Staat ist jedoch aufgrund seiner demokratisch legitimierte Ausrichtung nur in der Lage, sich nach der Mehrheit der nachgefragten Bedarfe zu richten. Die fehlenden Bedarfe werden sodann vom Dritten Sektor abgedeckt, die dem Gemeinwohl dienen (vgl. Pennerstorfer, Badelt, 2013, S.108f.; Wendt, 2014, S.72). Dadurch werden zum einen die Interessen und Anliegen von Minderheitengruppen gegenüber der Politik vertreten und zum anderen Angebote, die der Markt nicht zur Verfügung stellt, durch eigene

Zusammenschlüsse geregelt und organisiert (vgl. Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.49). Als eine weitere Entstehungstheorie gilt die Social-Origins-Theorie. Diese erklärt die Größe und die religiöse, politische, kulturelle und wirtschaftliche Ausrichtung anhand historischer und politischer Entwicklungen. Dabei werden zum Beispiel die Ausprägung des Wohlfahrtsstaats und das korporatistische Zusammenspiel beider Sektoren betrachtet. Nach dem „Thirdpartygovernance“ Konzept werden die Sektoren Staat und Nonprofit-Sektor mehr als gegenseitige Unterstützer auf vielfältige Art und Weise gesehen. Es besteht demnach eine Arbeitsteilung, wonach der Staat als Finanzier und die NPO als Dienstleistungsproduzent gesehen werden und diese auch einen Einfluss auf die staatlichen Mittel haben (vgl. Pennerstorfer, Badelt, 2013, S.111ff.).

Diese Entstehungstheorien können als Anhaltspunkte für die Funktionen und Aufgaben des Dritten Sektors genutzt werden. Dabei ist er von einer Multifunktionalität gekennzeichnet, da er verschiedene Organisationen vereint, die an unterschiedlichen Bedürfnissen der Gesellschaft anknüpfen und damit unterschiedliche Funktionen einnehmen. Dadurch hat er gleichzeitig Anteile am Markt, da er bestimmte Dienstleistungen anbietet, und Anteile am Staat, da er durch die Interessenvertretung auch als politischer Akteur agiert. Darüber hinaus übt er eine Integrations- und Sozialisationsaufgabe aus. Diese drei Funktionen, nämlich die Dienstleistungserstellung, die Interessensvertretung und die Sozialisationsaufgabe werden in jeder NPO vereint, nur die Ausrichtung und Gewichtung unterscheiden sich. Der Dritte Sektor wird auch als „intermediärer Bereich“ (Zimmer, Priller, 2004, S.17) bezeichnet. Diese Bezeichnung stellt die Integrationsfähigkeit des Dritten Sektors dar, der auf der Mikroebene mit Hilfe seiner Organisationen das Individuum in die Gesellschaft integrieren kann. Dies geschieht vor allem durch freiwillige Mitgliedschaften oder durch die Übernahme von Ehrenämtern in den NPO (vgl. ebd., S.15ff.).

Der Nonprofit-Sektor besteht somit nicht nur aus Vereinen, wo Menschen gesellig zusammentreffen, sondern er hat auch eine soziale, politische wie auch wirtschaftliche Geschichte und Bedeutung. So lässt sich der Begriff des Dritten Sektors auch eher als eine Bereichsbezeichnung bzw. als „heuristisches Modell“ beschreiben. Das bedeutet, der Dritte Sektor fasst Organisationen zusammen, „deren Handlungslogik einem eigenen Steuerungsmodus folgt und nicht mit der Konkurrenzsektoren Markt und Staat übereinstimmt“ (Zimmer, Priller, 2004, S.16). Die eigenen Strukturen in einer NPO folgen dem Steuerungsmodus der Solidarität. Dieser bestimmt die wesentliche Handlungslogik von Mitarbeitenden, Mitgliedern und Förderern (vgl. ebd.). So kann folgendes Zitat die drei Sektoren beschreiben: „Der Staat handelt hoheitlich, der Markt handelt kompetitiv, die NPO handelt solidarisch“ (Menges, 2004, S.2). Der Dritte Sektor ermöglicht durch diese Steuerungslogik also zivilgesellschaftliches Handeln, denn NPO gelten „als maßgebliche Bestandteile einer zivilgesellschaftlichen Infrastruktur, auf die ein demokratisches Gemeinwesen nachhaltig angewiesen ist“ (Zimmer, Priller, 2004, S.17).

Die Zivilgesellschaft befindet sich in einem ständigen Wandel, deren Ziel es ist, dass sich Politik immer wieder ihren Werten und Zielen nähert. NPO können als zivilgesellschaftliche Organisationen bezeichnet werden, indem sie Möglichkeiten der Partizipation, des Engagements, der Selbstorganisation und der Demokratie eröffnen (vgl. Simsa, Zimmer, 2014, S.12; Arnold, 2014, S.451).

Es ist festzuhalten, dass das „analytisch-deskriptive Verständnis von Zivilgesellschaft [...] nicht von einer Deckungsgleichheit zwischen Drittem Sektor und Zivilgesellschaft aus[geht d.V.], sondern stellt vor allem die freiwilligen Vereinigungen als ‚organisatorischen Kern‘ oder auch als Infrastruktur von Zivilgesellschaft heraus“ (Zimmer, Priller, 2004, S.26). Der Dritte Sektor meint dabei also nur den organisierten Teil der Zivilgesellschaft, worunter z.B. Wohlfahrtsverbände, eingetragene Vereine und Gewerkschaften fallen (vgl. Rosenski, 2012, S.210).

Neben der zivilgesellschaftlichen Bedeutung hat der Dritte Sektor auch eine wichtige politische Funktion. „Die interne Strukturierung und heutige politische wie ökonomische Bedeutung des Sektors sind Ergebnis einer engen Zusammenarbeit zwischen Staat und NPOs seit Beginn der Industriemoderne“ (Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.17), denn seit dieser Zeit sind NPO ein kontinuierlicher Bestandteil in der deutschen Politik und Gesellschaft. Sowohl für die zivilgesellschaftliche als auch für die politische Entwicklung sind vor allem die Verbände von großer Bedeutung. Unter Verbänden versteht man Verbände von Organisationen bzw. Dachorganisationen, die überregional tätig sind. Eine große Stellung für den Nonprofit-Sektor nehmen dabei die sozialen und gesundheitsbezogenen Verbände ein, die sich zu den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege bzw. den Wohlfahrtsverbänden (Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz, Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden) zusammengeschlossen haben. Die Freie Wohlfahrtspflege ist eine Säule des Sozialstaates der Bundesrepublik Deutschland. Hierunter werden alle Dienste und Einrichtungen verstanden, die sich in freigemeinnütziger Trägerschaft befinden und sich in organisierter Form im sozialen Bereich und im Gesundheitswesen betätigen. Durch ihre Dachorganisation, sprich den Spitzenverbänden, wirken NPO an der Politikgestaltung mit, die direkte Politikumsetzung erfolgt aber vor Ort in den einzelnen Mitgliedsorganisationen. Manche Gründungen dieser oder anderer Organisationen des Nonprofit-Sektors entstanden schon im 19. Jahrhundert (vgl. ebd., S.15ff.). Die enge Verbindung zwischen Wohlfahrtsverbänden und Staat und damit die heutige Bedeutung des Dritten Sektors entstanden vor allem durch die Entwicklung und Ausdehnung des deutschen Wohlfahrtsstaats. Der Wohlfahrtsstaat, auch Sozialstaat genannt, bezeichnet einen Staat, der weitreichende Maßnahmen zur Steigerung des sozialen, materiellen und kulturellen Wohlergehens seiner BürgerInnen ergreift. Nach der sozialwissenschaftlichen Betrachtung, befasst sich der Wohlfahrtsstaat mit der Erbringung, Organisation und Regulierung von Wohlfahrtsgütern und –leistungen. Dabei

entsteht „eine sozial inklusive und gleichzeitig gruppendemokratisch organisierte Wohlfahrtsproduktion“ (Bode, 2014, S.84) im Wohlfahrtsstaat durch das Miteinander verschiedenster Akteure im Nonprofit-Sektor (vgl. ebd., S.81ff.). Im Mittelpunkt stehen hierbei die jeweiligen spezifischen Beiträge, die durch die einzelnen Akteursgruppen und deren Zusammenwirken erbracht werden. Durch die eingeführte kommunale Selbstverwaltung, sind die Kommunen größtenteils durch ihre Gemeinden und Landkreise selbstständig, unterliegen aber der Kontrolle des Staats (vgl. Dahme, Wohlfahrt, 2013, S.41).

In den 1920er Jahren entwickelt sich die sogenannte „duale Wohlfahrtspflege“ (Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.18), die das Zusammenspiel zwischen öffentlicher und Freier Wohlfahrtspflege charakterisiert. Dabei waren kooperative Arrangements zwischen den öffentlichen Instanzen und den Wohlfahrtsverbänden die Grundlage (vgl. Bode, 2014, S.81ff.). Dieses Verhältnis liegt dem traditionellen Korporatismus zugrunde. Dieser „beschreibt allgemein die Entscheidungsfindung zwischen verbandlich organisierten Akteuren und dem Staat durch Aushandlung sowie die nachfolgende kooperative Umsetzung der Politiken“ (Eyßell, 2015, S.28). Insgesamt kann dies als ein Austausch zwischen den Kommunen und den Wohlfahrtsverbänden verstanden werden. Der Korporatismus ist in dem Subsidiaritätsprinzip, das seine Wurzeln zum einen in der christlichen Soziallehre des 19. Jahrhunderts und zum anderen in der politischen Zielvorstellung des Liberalismus hat, begründet. Demzufolge hat der Staat den Versorgungsauftrag und delegiert Aufgaben an die freien Träger (vgl. Dahme, Wohlfahrt, 2013, S.35). Somit haben die Wohlfahrtsverbände und damit die NPO eine privilegierte Stellung im deutschen Wohlfahrtsstaat. Das Subsidiaritätsprinzip besagt nämlich, dass zuerst die kleinste Einheit für die Erbringung der Leistungen und Angebote zuständig ist. Wenn deren Leistungen ausgeschöpft sind, greift die nächst größere Einheit. Erst zum Schluss, wenn von den kleinen Einheiten nicht genügend Leistungen erbracht werden können, greift der Staat ein. Darüber hinaus ist demnach der Staat verpflichtet, die kleineren Einheiten finanziell zu unterstützen. Ausgenommen sind dabei sogenannte „hoheitliche Aufgaben“, die vom Staat ausgeführt werden, wie beispielsweise die Aufgaben des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) (vgl. Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.18ff.). „Aus dieser Tradition der politischen Indienstnahme gesellschaftlicher Organisationen entwickelte sich in der Folge die deutsche Variante neo-korporatistischer Politikgestaltung und –umsetzung und zwar als Form des Regierens unter Einbeziehung und Mitwirkung von >>Verbänden<<, einschließlich der Gewerkschaften“ (ebd., S.17). Demnach besteht der empirische Rahmen des Korporatismus im wesentlichen darin, einerseits Interessen und Ideen gesellschaftlicher Teilgruppen in diversen Projekten umzusetzen und andererseits deren Bedürfnisse nach außen hin, an den Staat zu vermitteln, um sich auf Kompromisse zu verständigen (vgl. Bode, 2014, S.81ff.). Die bereits dargestellte Privilegierung der Wohlfahrtsverbände wurde auch im Sozialgesetz im Bundessozialhilfegesetz (BSGH) festgehalten. Durch finanzielle Engpässe des

Wohlfahrtsstaats bzw. der öffentlichen Geldgeber seit den 90er Jahren, verloren die Wohlfahrtsverbände diese rechtlich privilegierte Stellung und wurden privaten Anbietern in einigen Bereichen gleich gestellt. Somit haben sich die Grundlagen des Nonprofit-Sektors maßgeblich geändert. Es folgten zunehmend kompetitive Märkte, weniger Staatshandeln und eine stärkere unternehmerische Ausrichtung. Dies geht einher mit einem Paradigmenwechsel in der deutschen Sozialpolitik (vgl. Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.20ff.; Zimmer, 2014, S.163f.). Welche Auswirkungen und welche Veränderungen dieser Wandel mit sich bringt, wird unter dem Aspekt der Ökonomisierung diskutiert, deren Entwicklung und Auswirkungen im Folgenden dargestellt werden soll.

## 2.2 Ökonomisierung des Nonprofit-Sektors

Durch die eben beschriebenen finanziellen Engpässe der Kommunen ab den 1990er Jahren und dem gleichzeitigem Bedarfsanstieg an sozialen Leistungen, veränderten sich die korporatistischen Strukturen im Wohlfahrtsstaat. Sozialgesetzgeber und Kommunalverwaltung reagierten auf diese Veränderungen damit, dass die sozialen Leistungen der NPO stärker ökonomisch gesteuert und nach und nach wettbewerbliche Elemente eingeführt wurden. Dies führte zur Ökonomisierung und dem Abbau des Korporatismus (vgl. Eyßell, 2015, S.32). Ökonomisierung beschreibt dabei einen vielschichtigen Prozess. Bode (2013) versteht darunter das Eindringen von wirtschaftlichen Elementen in vorherige staatliche bzw. soziale Gebiete, die nicht ausschließlich ökonomisch gehandelt haben. Somit werden zunehmend aus der Wirtschaft und den dazugehörigen Unternehmen Legitimationsmuster und Handlungsanleitungen im sozialen Bereich verwendet. Dabei geht es nicht allein um Gewinnmaximierung und „meint also nicht Wirtschaftlichkeit per se, sondern sein (normativer) Akzent liegt auf der Durchsetzung bestimmter ökonomischer Prinzipien“ (Bode, 2013, S.10). Dadurch hat sich ein „marktregulativer Staat“ (Nullmeier, 2004, S.495) entwickelt. In der Sozialpolitik zeigt sich dies vor allem durch Vermarktlichungstendenzen. Mit Vermarktlichung ist eine „Entwicklung zu einer Aufwertung von Marktelementen in der Sozialpolitik“ (Eyßell, 2015, S.87) gemeint. Das Ziel dieser Strategie ist es, eine höhere Effizienz zu schaffen, d.h. ein vorgegebenes Ziel mit geringerem Aufwand zu erreichen, Kosten zu senken und eine Wahlmöglichkeit für die AdressatInnen herzustellen. So wachsen auch zunehmend, aufgrund von gesetzlichen Regelungen, private Anbieter und Mischorganisation neben den freien Trägern. Die Sozialgesetzgeber erkennen nach § 93 Bundessozialhilfegesetz (BSHG) und §§78a-78g Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) die freien Träger nicht mehr als solche an, stattdessen werden sie als Leistungserbringer bezeichnet. Die Träger der Freien Wohlfahrtspflege haben somit ihre gesetzlich bevorzugte Stellung verloren und stehen in Konkurrenz mit privaten Anbietern (vgl. Buestrich, Wohlfahrt, 2008; Dahme, Kühnlein, Wohlfahrt, 2005, S.38). Dennoch bleibt der Staat der wichtigste Partner, da dieser der größte Auftrags- und Geldgeber des korporatistischen Nonprofit-Sektors ist (vgl. Meyer,

Simsa, 2013c, S.511). Das Kontraktmanagement dient dabei als Verwaltungsmodernisierung von Seiten des Staats. Es meint „die Vereinbarung von Zielen, verbindlich zu erbringenden Leistungen, des Finanzrahmens und des Modus der Kontrolle der Leistungserbringung zwischen Kommunen und freien Trägern“ (Eyßell, 2015, S.39). Von Seiten der Politik wird damit ein wirtschaftliches Handeln der freien Träger initiiert, da die freien Träger aufgrund von Leistungsvereinbarungen nur dann Entgelte bekommen, wenn eine Dienstleistung auch tatsächlich in Anspruch genommen wurde. Auf der einen Seite wird dadurch eine Sicherheit in der Planung sowie eine Gewährleistung der Qualität hergestellt, auf der anderen Seite wird eine Hierarchie geschaffen, in der die freien Träger als Leistungserbringer unter den öffentlichen Trägern stehen (vgl. Eyßell, 2015, S.39f.; Buestrich, Wohlfahrt, 2008).

Aus politischer Sicht verlaufe die Zuordnung der Ressourcen effizienter, als wenn diese durch Bürokratie zugeordnet würden. Der Bedarf der Gesellschaft sei dadurch gedeckt und somit das sozialpolitische Ziel erreicht. Wenn unter den Anbietern ein Kostenwettbewerb herrscht, führe dies zu Kostensenkungen. Zudem würde durch den Kundenwettbewerb eine bessere Qualität der Leistungen erreicht, da auf die Kundenwünsche geachtet werden muss (vgl. Dahme, Wohlfahrt, 2013, S.169). Die Ökonomisierung hat aber auch zur Folge, dass Träger zu anderen Rechtsformen wechseln, wie beispielsweise der gemeinnützigen GmbH, um wirtschaftlich besser handeln zu können. Die Träger versuchen vermehrt überregional zu agieren. Die örtliche Verankerung und Bedeutung geht damit verloren. Stattdessen orientieren sie sich an Qualitätsstandards und Effizienzkriterien, die die entscheidende Qualität der Leistungen jedoch nicht bestimmen können. Dabei ist zu beachten, dass Qualität keine festgelegte Zielgröße ist, sondern aus der Summe unterschiedlicher Erwartungen oder Bewertungen verschiedener Anspruchsgruppen resultiert, auf die sich in einem kontinuierlichen und andauernden Verständigungsprozess geeinigt werden muss (vgl. Merchel, 2015, S.43). Die durch das Qualitätsmanagement standardisierten Prozesse sind als Unterstützung und Qualitätssicherung zu verstehen und dürfen die Handlungsautonomie der Professionellen somit nicht einschränken. Durch die Dokumentation und die festgelegten Standardisierungen kann der Nachweis der Wirkung aber besser erfolgen und zu einer Legitimierung gegenüber der Öffentlichkeit beitragen (vgl. Dahme, Wohlfahrt, 2013, S.176ff.). Im Zusammenhang mit der Ökonomisierung sind Arbeiten der Wirtschaftssoziologie, insbesondere von Schimank (2008, 2009, 2010, 2011) und Schimank, Volkmann (2008) aufschlussreich, die aus systemfunktionalistischer Sicht wie folgt betrachtet werden. Die moderne Gesellschaft ist in Teilsysteme gegliedert, die aufgrund ihrer Spezialisierung nicht durch die Leistungen der anderen Systeme ersetzt werden können und dennoch voneinander abhängig sind. Aufgrund des Mediums „Geld“ besteht eine Ressourcenabhängigkeit von der Wirtschaft. Prozesse, Handlungsorientierungen sowie Legitimationsdiskurse werden nicht mehr der spezifischen eigenen Logik, sondern zunehmend den Praktiken aus der Wirtschaft angepasst. Aufgrund der Abhängigkeit ist die „Ökonomisierung“ nach der systemfunktionalistischen Betrachtung kein Sonderfall



sondern die Regel. Es gilt jedoch, die eigenen Handlungslogiken und Werte aufrecht zu erhalten und die Veränderungen nicht als zeitgemäße normative Rechtfertigung hinzunehmen (vgl. Zimmer, 2014, S.165ff.).

In den letzten beiden Kapiteln wurde die Entstehung und Entwicklung des Dritten Sektors dargestellt. Im Folgenden soll nun auf die Charakteristika der einzelnen NPO eingegangen werden. Aus der Entstehung und Entwicklung können dem Dritten Sektor verschiedene Funktionen zugeordnet werden, woraus sich die wesentlichen Aufgaben einer einzelnen NPO nach Arnold (2014) ableiten lassen können. Demnach sind sie für die „Verknüpfung sozialer Systeme, Entlastung staatlicher Organisationen, Durchsetzung sozialer Innovationen, Kompensation von Marktversagen, Ermöglichung von Teilhabe an der Gestaltung sozialer Wirklichkeit, [und der d.V.] Organisation von Sachkompetenz für die Allgemeinheit“ verantwortlich (Arnold, 2014, S.450).

### **2.3 Merkmale und Funktionen von Nonprofit-Organisationen**

Insgesamt ist es jedoch schwierig, den Begriff Nonprofit-Organisation zu definieren, da darüber national sowie international keine Einigkeit herrscht und es eine Vielzahl an unterschiedlichen NPO gibt, die einzeln und divergent zu betrachten sind. Deswegen gibt es keine einheitlichen Merkmale hinsichtlich der Größe, der Ausrichtung, der Mitgliederstrukturen, dem Tätigkeitsbereich und der Organisationsstrukturen. Es wird immer wieder über neue Bezeichnungen diskutiert. Jedoch ist noch keine Einigung getroffen worden (vgl. Meyer, Simsa, 2013a, S.5ff.; Meyer, Simsa, 2013b, S.145). Dennoch sind alle NPO „multifunktionale Organisationen, die – mit unterschiedlichen Akzent- und Schwerpunktsetzungen und je nach Aufgabenfeld und Organisationsform – zumeist eine assoziative, eine interessenverbandliche und eine betriebliche Funktion wahrnehmen“ (Backhaus-Maul, Hörnlein, 2014, S.117f.).

Aufgrund der nicht einheitlichen und eindeutigen Definitionen einer NPO erfolgt der Versuch, diese nach zugeschriebenen Merkmalen zusammenzufassen. Hier muss allerdings beachtet werden, dass jede Zuschreibung einer spezifischen Sichtweise oder Wissenschaftsdisziplin entstammt und sich dabei im Prinzip keine eigenständigen Merkmale finden lassen, sondern sich diese vielmehr aus Abgrenzungen zu Profitorganisationen oder den anderen Sektoren ergeben (vgl. Arnold, 2014, S.448). Neben dem Faktor, keine Gewinne auszuschütten, gelten NPO als juristisch gemeinnützige Organisationen. Als Teil der freien Träger zählen sie, neben den privat-gewerblichen Organisationen (Profitorganisationen), zu den frei-gemeinnützigen Trägern. Gemeinnützig ist eine Organisation dann, „wenn sie darauf abzielt, das allgemeine Wohl zu fördern“ (Horcher, 2014, S.296). NPO können viele verschiedene Organisations- und Rechtsformen annehmen und umfassen, wie Jugend- und Wohlfahrtsverbände, Selbsthilfeorganisationen, Initiativen, Verbände, Vereine, Stiftungen etc., die sich sowohl

im sportlichen, ökologischen, kulturellen als auch im sozialen Bereich bewegen. BürgerInnen schließen sich in Vereinen und den Gruppen der Freien Wohlfahrtspflege freiwillig zusammen. In den Verbänden werden die Interessen der persönlichen Mitglieder und der kooperativen Mitgliedsorganisationen vertreten und in den Betrieben, also den stationären Einrichtungen und ambulanten Diensten, werden soziale Dienstleistungen produziert (vgl. Horcher, 2014, S.295f.; Arnold, 2014, S.447; Zimmer, Priller, 2004, S.17). Das heißt, sie bieten bestimmte Dienstleistungen an, die sich an die AdressatInnen oder auch Mitglieder selbst richten, wie beispielsweise Informationsvermittlung, Beratung, Betreuung und Unterstützung in verschiedenen Bereichen. Wie bereits erläutert, werden durch NPO Partizipation, Teilhabe und freiwilliges Engagement bzw. Ehrenamt ermöglicht und sie setzen sich für die Interessen und Bedürfnisse der Gesellschaft ein. NPO entwickeln in ihrem Fachbereich ein spezifisches Wissen und agieren so als Lobbyisten in der Politik und vertreten bestimmte Interessen und Meinungen (vgl. Arnold, 2014, S.451). Aus den Aufgaben ergeben sich einige Merkmale für NPO: Sie verfolgen eine gesellschaftspolitische Idee und sind eine Gruppe, die eigene Absprachen und Regeln für sich aufstellt. Sie erzeugen eine soziale Verbundenheit, da sich Personen mit den gleichen Anliegen und Interessen zusammenschließen. Sie haben Steuervorteile aufgrund der Gemeinnützigkeit und verwalten sich selbst, da in NPO demokratische Strukturen vorliegen. Die Sachziele der Organisation stehen an erster Stelle, „d.h. die Leistungserstellung steht im Vordergrund des Organisationszweckes und nicht die Rentabilität des investierten Kapitals“ (Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.52). Sie sind bedarfsorientiert und verfolgen in erster Linie ihre Mission. Ehrenamtliche finden sich in NPO sowohl auf Führungsebene als auch als freiwillige Helfer. NPO lassen sich darüber hinaus in verschiedene Unterkategorien aufgliedern, dies ist abhängig davon, ob die Mitglieder gleichzeitig auch die Angebote nutzen (Selbsthilfe-Organisation) oder die Leistungen für Dritte bestimmt sind (Dritteleistungs-NPO) (vgl. Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.50ff.; Schwarz, 2005, S.30).

Die Merkmale und Charakteristika einer NPO gelten gleichermaßen für Vereine, denn diese stellen eine mögliche Rechtsform der NPO dar. Die Besonderheiten und eigenen Merkmale sollen im Folgenden erklärt werden.

## **2.4 Vereine als eine Rechtsform von Nonprofit-Organisationen**

In diesem Sektor sind alle Rechtsformen anerkannt, die der Gemeinnützigkeit gelten. Dadurch haben diese Organisationen eine steuerliche Sonderstellung, wenn bestimmte Kriterien, nach dem Steuerrecht, erfüllt sind (vgl. Zimmer, Priller, Anheier, 2013, S.15). Vereine, als eine der wichtigsten Rechtsformen des Nonprofit-Sektors, lassen sich in allen alltäglichen Lebensbereichen und –formen finden. Sie besetzen quasi den Raum, den der Staat nicht eingenommen hat und bieten die Möglichkeit eines bürgerschaftlichen Zusammenlebens (vgl. Sachße, 2011, S.19). Vereine sind dabei die typischste

Organisationsform des bürgerlichen Zusammenlebens. Sie haben eine traditionsreiche, geschichtliche Bedeutung und sind aufgrund ihrer Vielfältigkeit und Variabilität kaum in ihrer Gesamtheit abdeckend zu erklären. Betrachtet man Vereine in ihrer gesellschaftlichen Entwicklung stehen sie zunächst als Synonym für freiwillige Vereinigungen oder Assoziationen. Aufgrund des Rechts auf Versammlungsfreiheit und der freien Meinungsäußerung, sind Vereine auch im Grundrecht verankert (vgl. Zimmer, 2011, S.455). Sie sind in diesem Sinne freie, demokratische Einrichtungen, die schon im 19. Jahrhundert entstanden, um bestimmten Menschengruppen zu helfen. Dabei waren sie unabhängig vom Staat oder der Kirche und dank des freiwilligen Engagements auf keine Unterstützung angewiesen (vgl. Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.130f.).

Als Vorreiter für Vereine können Zusammenschlüsse benannt werden, die etwa tagespolitische Themen diskutierten und ein demokratisches politisches System forderten. Sie gelten als Vorreiter der heutigen politischen Parteien und als Vorläufer „kommunaler Sozialstaatlichkeit“ (Zimmer, 2011, S.457), die die Zusammenarbeit zwischen Staat und bürgerschaftlichen Engagement kennzeichnete (vgl. ebd.). Schon in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts erfuhren die Vereine einen beachtlichen Aufschwung und vor allem Handwerker und Kleinbetriebe nutzten diese Organisationsform. Primär in Städten bildete sich eine lokale Vereinslandschaft. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden Vereine, aufgrund der Industrialisierung und Urbanisierung, von Industriearbeitern genutzt und galten als „national-liberale Bewegung“ und „fortschrittlich-demokratische Vereinigung“ (ebd., S.458). So nahm die Anzahl der Vereine zu dieser Zeit drastisch zu. Vereine können somit als Ergebnis der Industrialisierung und Urbanisierung der Gesellschaft gesehen werden und entstanden im Prinzip deshalb, um die traditionellen Formen der Gemeinschaft zu erhalten und auf die neuen Herausforderungen, die sich aufgrund von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen ergaben, zu reagieren. Der Wohlfahrtsstaat wurde ausgebaut, eine Parteidemokratie entstand und die Industriegesellschaft entwickelte sich. Vereinen wurden somit eine Integrationsaufgabe zugeschrieben. Sie wollten Traditionen bewahren und sich gleichzeitig an die neue Beschaffenheit anpassen.

Erst zur Jahrhundertmitte galt der Verein auch als juristische Person und bekam die Bezeichnung des „Idealvereins“, wo er in Abgrenzung zur Aktiengesellschaft stand. Diese Bezeichnung wird bis heute getragen (vgl. Zimmer, 2011, S.458; Sachße, 2011, S.19). Denn damit eine Organisation so bezeichnet werden kann, muss sie formal als solche gelten, d.h. sie muss eine Rechtsform annehmen (vgl. Meyer, Simsa, 2013a, S.8). Die Rechtsform legt fest, wie die Beziehungen der Organisation zur Umwelt gestaltet sind, aber auch wie die Strukturen der Mitarbeitenden und Mitglieder intern verlaufen (vgl. Höhne, Röcken, Schnurbein, 2015, S.143). Erst durch die Rechtsform wird eine Organisation rechtsfähig. „Rechtsfähigkeit bedeutet, dass eine Organisation Trägerin von Rechten und Pflichten sein und damit selbstständig am Rechtsverkehr teilnehmen kann“ (Schick, 2014, S.551). Mit dieser Rechtsfähigkeit ist eine Organisation eine juristische

Person. Das erste Mal wurde diese Rechtsform 1872 im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) festgehalten. Heute finden sich viele unterschiedliche Organisations- und Rechtsformen im Nonprofit-Sektor. Der eingetragene Verein (e.V.) als eine dieser Rechtsformen ist in §§21-79 BGB festgehalten und damit in der Bundesrepublik einheitlich geregelt (vgl. Zimmer, 2011, S.453).

Ein Verein kann dadurch definiert werden, dass er als „ein freiwilliger, auf eine gewisse Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter und vom Wechsel seiner Mitglieder unabhängiger Zusammenschluss mehrerer Personen, die unter einem Gesamtnamen ein ideelles gemeinschaftliches Ziel verfolgen“ (Menges, 2004, S.16) ist. Die Personen haben dabei keine Anteilsrechte am Verein, jedoch Mitgliedschaftsrechte. Körperschaftlich ist ein Verein deshalb, weil er aus wechselnden Mitgliedern besteht und auch bei diesem Wechsel bestehen bleibt (vgl. Schick, 2014, S.552ff.). Jedes Mitglied hat dabei das gleiche Stimmrecht und es ist meist ohne große Formalitäten möglich, Mitglied in einem Verein zu werden. Vererbbar sind Mitgliedschaften dabei aber nicht. Der Verein gilt durch seine wechselnde Mitgliedschaft auch als „Publikumsgesellschaft“ (Menges, 2004, S.13). Im Vereinsrecht wird zwischen wirtschaftlichen und ideellen Vereinen unterschieden sowie zwischen rechtsfähigen und nicht rechtsfähigen Vereinen. Der wirtschaftliche Verein hat an dieser Stelle nur eine geringe Bedeutung, da er den Zweck eines Geschäftes verfolgt. Der ideelle Verein bzw. Idealverein hingegen verfolgt ein gemeinnütziges Ziel, das der Allgemeinheit dient. Zwar handeln diese Vereine durchaus auch ökonomisch, jedoch werden, wie in den Merkmalen der NPO beschrieben, keine Gewinne an Mitglieder ausgeschüttet, sondern diese dienen der Realisierung des Vereinszwecks (vgl. Zimmer, 2011, S.453). Es müssen in Deutschland nicht viele Voraussetzungen erfüllt werden, um einen Verein zu gründen. Zu Beginn müssen mindestens sieben Mitglieder dem Verein beigetreten sein, die sich jedoch im Laufe der Zeit ändern können. Es muss eine Satzung beschlossen werden und der Verein wird dann mit der Eintragung in das Vereinsregister rechtsfähig. Zur Gründung ist kein Mindestvermögen erforderlich, da das Engagement der Mitglieder im Vordergrund steht (vgl. Nowotny, 2013, S.189f.). Finanziert werden Vereine meist durch Spenden, den Mitgliedsbeiträgen und Subventionen. So erhalten auch sie, wie viele andere NPO, öffentliche Zuschüsse oder werden gar überwiegend vom Staat finanziert. Zusätzlich können für individuelle Leistungen Gebühren erhoben werden (vgl. Schwarz, 2005, S.31). Wie bereits beschrieben, sind Vereine in ihren Aufbauten und Strukturen sehr vielfältig. Dies ist auf die Flexibilität der Gestaltung eines Vereins zurück zu führen. Gesetzlich ist lediglich vorgeschrieben, dass ein Verein über einen Vorstand und eine Mitgliederversammlung verfügen und dadurch demokratische Strukturen aufweisen muss. Wie die internen Strukturen verlaufen und welche weiteren Organe eingeführt werden, ist jedem Verein überlassen und kann für jeden Verein angepasst werden. Daher hat die Satzung, die das BGB vorsieht, in einem Verein einen großen Stellenwert, da diese die Strukturen größtenteils festlegt (vgl. Menges, 2004, S.17; Zimmer, 2011, S.454). Die Satzung muss Regelungen des Vereins beinhalten, den Zweck

des Vereins, Aufnahme- und Ausscheidungsregelungen von Mitgliedern, die Höhe des Mitgliedsbeitrages und bestimmte Ämter (vgl. Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.132f.). Die gesetzlich festgelegten Organe erfüllen darüber hinaus unterschiedliche Funktionen. Die Mitgliederversammlung entscheidet Grundsatzfragen und ist für die Willensbildung zuständig. Nur sie kann den Zweck oder die Satzung ändern (vgl. Nowotny, 2013, S.191f.). Die Mitglieder in einem Verein sind stimmberechtigt in der Mitgliederversammlung und können in der Regel eine Mitgliederversammlung bei einer bestimmten Mehrheit einberufen. Alle Mitglieder werden gleichwertig behandelt und treten sich loyal gegenüber (vgl. Schick, 2014, S.564ff.). Das Alltagsgeschäft bzw. alle Angelegenheiten, die den Verein betreffen, werden von der Mitgliederversammlung bestimmt und entschieden. Damit ist die Mitgliederversammlung das höchste Organ, die den Vorstand wählt. Der Vorstand vertritt den Verein rechtlich. Die Mitgliederversammlung kann, wenn die Satzung dies vorsieht, Weisungen an den Vorstand erteilen (vgl. Höhne, Röcken, Schnurbein, 2015, S.154; Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.130f.).

Der Vorstand ist zunächst für das alltägliche Vereinsgeschäft zuständig und vertritt den Verein nach außen. Er führt die Geschäfte des Vereins und entwickelt die Vereinspolitik. Zusätzlich verwaltet der Vorstand die Kasse und das Vermögen des Vereins und beruft die Mitgliederversammlung ein. „Die interne Willensbildung zur Umsetzung der Aufgaben des Vorstands erfolgt auf Vorstandssitzungen“ (Menges, 2004, S.30). Der Vorstand kann aus jeder natürlichen oder juristischen Person bestehen und ist nicht zwingend Mitglied des Vereins (es sei denn, in der Satzung ist dies anders geregelt). In der Regel wird der Vorstand von der Mitgliederversammlung für eine bestimmte Zeit gewählt (vgl. Schick, 2014, S.564ff.). Der erste und zweite Vorsitzende müssen im Vereinsregister eingetragen werden. Die weiteren Aufgaben im Vorstand können flexibel vergeben werden. Wie lange eine Person Mitglied im Vorstand ist, wird in der Satzung festgelegt, auch wie dieser gewählt wird. So kann aber auch ein Vorstandsmitglied mit Nennung eines ernsthaften Grundes von seinem Amt zurück treten (vgl. Menges, 2004, S.30).

Zunächst wird davon ausgegangen, dass die Mitgliederversammlung ausreichend ist, um den Vorstand zu kontrollieren. Jedoch kann ein weiteres Aufsichtsorgan in der Satzung festgelegt werden, welches der Mitgliederversammlung unterliegt (vgl. Nowotny, 2013, S.191f.). Der Verein unterliegt keiner staatlichen Aufsicht. Die Mitgliederversammlung ist dabei das wichtigste Organ, sie unterliegt einem Informationsrecht von Seiten des Vorstands. Die Mitgliederversammlung fällt die letzten Entscheidungen innerhalb des Vereins (vgl. Hirth, 2013, S.72). Neben dem Vorstand und der Mitgliederversammlung können weitere Organe wie ein Beirat, ein Ausschuss oder ein Aufsichtsrat eingeführt werden, denen Aufgaben übertragen werden und der zur Entlastung (des Vorstands) dienen (vgl. Schick, 2014, S.564ff.). Ehrenamtlichkeit findet sich in Vereinen dabei auf allen Ebenen. So erfolgt die Mitgliedschaft rein ehrenamtlich und auch die Besetzung der Ämter, wie z.B. des Vorstands. Die Einstellung von beruflichen Personen und auch einer

Geschäftsführung ist jedoch möglich. Der Vorstand kann also nur die laufenden Geschäfte regeln, für alle Entscheidungen wird jedoch die Stimme der Mitgliederversammlung benötigt. Dabei verfügt der Vorstand jedoch über die dafür notwendigen Informationen (vgl. Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.132f.).

Die Rechtsform des Vereins ist bei NPO deshalb so beliebt, da erhofft wird, dass davon die größte Gemeinnützigkeit und Wohltätigkeit ausgeht. Jedoch verläuft die Rechtsdurchsetzung bei Vereinen schwieriger im Vergleich zu Kapitalgesellschaften. Der Rechtsschutz ist schwächer ausgeprägt, da Gerichte nur bei groben Verletzungen in die interne Vereinsstruktur eingreifen dürfen. Vereine unterliegen nämlich einer gewissen Autonomie. Darüber hinaus ist es meist schwierig, die genauen Aufgaben und Pflichten der Mitglieder durchzusetzen, da diese in den Satzungen weniger beschrieben werden. Auch legt das Gesetz Aufgaben der Mitglieder kaum fest (vgl. Höhne, Röcken, Schnurbein, 2015, S.145ff.). Durch die Gemeinnützigkeit erhält ein Verein Steuervorteile. So ist er von der Körperschaftsteuer befreit. Jedoch entscheidet darüber immer das jeweilige Finanzamt, was zur Folge hat, dass sehr unterschiedlich entschieden wird, da das Steuerrecht in dieser Hinsicht sehr offen gestaltet ist (vgl. Zimmer, 2011, S.454). Gemeinnützig ist ein Verein, wenn seine „Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ (Sauer, Luger, 2004, S.140). Das heißt, der gemeinnützige Verein muss auch für jeden zugänglich sein und darf keinen geschlossenen Kreis von Personen darstellen. Laut des Steuerrechts ist ein Verein gemeinnützig, wenn er ausschließlich (§56 Abgabenordnung), unmittelbar (§57 Abgabenordnung) und selbstlos (§58 Abgabenordnung) sein Zwecke verfolgt. „Ausschließlichkeit“ bedeutet, dass der Verein einen steuerbegünstigten Zweck verfolgt, „Unmittelbarkeit“, dass der Verein seine Zwecke selbst und weitestgehend unabhängig erfüllt und „Selbstlosigkeit“, dass keine Gewinne an Mitglieder ausgeschüttet werden, sondern diese nur für die Mittelbeschaffung zur Realisierung des Vereinszwecks genutzt werden (vgl. ebd., S.144ff.). Mittel sollten nach diesen drei Kategorien also nur für den Satzungszweck genutzt werden, Entscheidungen und Realisierungen sollten zeitnah geschehen und kein Mitglied sollte durch Gewinnausschüttung begünstigt werden (vgl. Hirth, 2014, S.74).

Aufgrund der Tatsache, dass ein Verein nur durch einen freiwilligen Zusammenschluss von Personen entstehen und auch gesetzlich gesehen durch Ehrenamtliche geführt werden muss, ist das Ehrenamt für Vereine charakteristisch und soll im Folgenden dargestellt werden.

### **3. Ehrenamt als eine Voraussetzung für Vereine**

Das Ehrenamt ist nicht nur ein hohes Gut der Gesellschaft und „stellt eine tragende Säule für die Versorgung, Lebensqualität und Bildung in unserer Gesellschaft dar“ (Redmann,

2015, S.1), sondern es sorgt auch dafür, selbstverantwortliches Handeln in Zukunft zu sichern und so auch gesellschaftliche Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. In der öffentlichen Diskussion wurde das Ehrenamt in den letzten Jahren vielfach thematisiert und unterschiedlich analysiert, dabei wird immer wieder der große Stellenwert des Ehrenamts in der heutigen Gesellschaft hervor gehoben (vgl. Olk, Hartnuß, 2011, S.5). Für Vereine ist das Ehrenamt zwingend und Voraussetzung für ihre Existenz. Sowohl der Zusammenschluss des Vereins als auch der Vorstand und die Mitglieder sind nur durch Ehrenämter und ehrenamtliches Engagement zu realisieren. Somit ist das Ehrenamt eine der wichtigsten Ressourcen für Vereine.

Als aktuell eine der größten Herausforderungen für Vereine und NPO wird immer wieder die Schwierigkeit der Besetzung der Ehrenämter in den Führungsebenen einer Organisation beschrieben. Die häufig genannten Ursachen liegen laut Untersuchungen in der Wahrnehmung einer zu großen Verpflichtung und Verbindlichkeit, in der Dauer der Amtszeit sowie der erschwerten Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Ehrenamt (vgl. Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.163f.). So sprachen Beher, Liebig und Rauschenbach (2000) auch schon von einem Struktur- bzw. Wertewandel des Ehrenamts. Diese in diesem Zusammenhang genannten neuen Lebensstile und -formen führten dazu, dass die Wohlfahrtsverbände und andere Organisationen in dieser Form vor der Herausforderungen standen und immer noch stehen, neue Mitglieder zu finden. „Diese Wandlungerscheinungen gelten als Ausdruck für Prozesse der Modernisierung, die sowohl die normativen und subjektiven Grundlagen als auch die strukturelle bzw. objektive Verfaßtheit der Ehrenamtlichkeit betreffen“ (ebd., S.13).

Im Zusammenhang mit den unterfinanzierten Gemeinden hat das Ehrenamt in politischen und öffentlichen Diskussionen an Aufschwung erfahren. Durch einen Wettbewerbs- und Legitimationsdruck, der durch die Ökonomisierung im Dritten Sektor entstanden ist, stehen NPO vermehrt vor der Herausforderung ökonomischer und wirtschaftlicher zu handeln und Aspekte wie Effektivität und Effizienz in ihr Alltagsgeschehen zu integrieren. Begriffe wie „Management“ erhalten damit vermehrt Einzug in die NPO. Diese aktuellen Probleme und Herausforderungen sollen in diesem Kapitel auf Basis der These, dass erfolgreiche Führung zu einer gelungen Bewältigung beiträgt, erklärt und analysiert werden. Dabei wird zunächst die Begrifflichkeit und Bedeutung des Ehrenamts dargestellt sowie die historische Entstehung und die Hintergründe des heutigen Verständnis vom Ehrenamt. Danach wird spezifischer auf das politische Ehrenamt, d.h. auf die ehrenamtlichen Führungsfunktionen in Vereinen, eingegangen und Probleme und Besonderheiten dieser Führungsaufgaben herausgestellt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit möglichen Formen der Führung und Steuerung sowie mit anschließenden Empfehlungen für eine erfolgreiche Führung in NPO.

### 3.1 Begrifflichkeiten, Abgrenzungen und Formen des Ehrenamts

Das, was unter dem Begriff Ehrenamt verstanden wird, scheint auf den ersten Blick eindeutig zu sein, kann jedoch auf den zweiten Blick stark variieren. Das Ehrenamt entsteht aus unterschiedlichen Motiven heraus, aus denen sich Menschen ehrenamtlich engagieren und im Sinne des Gemeinwohls etwas für die Gemeinschaft erreichen möchten. Das Ehrenamt als allgemeingültiger Begriff lässt sich nur schwer definieren, da es in vielen unterschiedlichen Erscheinungsformen auftritt und von der Betrachtungsweise, der Begriffsgeschichte und bereits vorhandenen Konnotationen abhängt. Den Begriff des Engagements kann dabei als übergeordnete Bezeichnung betrachtet werden, der alle Formen des „Sich-Engagierens“ vereint. Das Engagement muss dabei unter „kulturellen und nationalstaatlichen Prägungen betrachtet werden“ (More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.381). Die Fülle an Erscheinungsformen und die unterschiedlichen Betrachtungsweisen führen dazu, dass neben der Bezeichnung des Ehrenamts auch Begriffe wie bürgerschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit, gemeinnützige und ehrenamtliche Arbeit oder Selbsthilfe kursieren und in der Literatur teilweise synonym verwendet werden (vgl. More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.385; Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.15). „Aufgrund der überaus großen internen Komplexität und Mehrdimensionalität der Begriffe kann eine Komplexitätsreduzierung durch Abgrenzung, Verhältnisbestimmung und Kategorisierung allerdings nicht abstrakt und endgültig vorgenommen werden, sondern allenfalls vor dem Hintergrund spezifischer Fragestellungen“ (Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.16).

Im „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ 2001 hat die UN erste Abgrenzungen zu den Begrifflichkeiten vorgenommen. An dieser Stelle wird der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements synonym mit dem Begriff der Freiwilligenarbeit verwendet und steht als übergeordneter Begriff für alle Tätigkeiten, die unter freiem Willen ausgeführt werden, für die keine adäquate finanzielle Gegenleistung erbracht wird und der Gesellschaft bzw. Dritten zu Gute kommen (vgl. Menges, 2004, S.172; More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.382). In der Literatur wird überwiegend der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements verwendet. Dieser kann in informelles und formelles Engagement unterteilt werden, wobei informelle Tätigkeiten außerhalb von Organisationen in diversen Netzwerken stattfinden. Mit dem Begriff Ehrenamt wird hingegen ausschließlich formelles Engagements beschrieben, das im Rahmen von Organisationen erfolgt. Die Einrichtungen und Mitgliedsorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege bringen oft erst die nötigen Rahmenbedingungen mit sich, in denen sich Ehrenamtliche engagieren können (vgl. Backhaus-Maul et al., 2015, S.16; More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.382f.). Das Ehrenamt umfasst in diesem Verständnis folgende Charakteristika: Es ist gemeinwohlorientiert, nicht erwerbsmäßig, kann durch eine Wahl ernannt werden, erfolgt auf freiwilliger Basis, ist unabhängig vom Staat und verfolgt regelmäßige Tätigkeiten außerhalb des sozialen, nahem Umfelds (vgl. Stricker, 2011, S.164ff.). Das Ehrenamt lässt sich darüber hinaus in vier verschiedene Erscheinungsformen



differenzieren: Es kann als öffentliches Ehrenamt in kommunalpolitischen Tätigkeiten auftreten, als wirtschaftliches Ehrenamt in Betriebs- und Personalräten, als soziales gesellschaftliches Ehrenamt in Wohlfahrtsverbänden, Kirchen oder gemeinnützigen Einrichtungen oder als privates organschaftliches Ehrenamt in Vereins- oder Stiftungsvorständen. „Kennzeichen dieser Ehrenämter [(privates organschaftliches Ehrenamt) d.V.] ist ihr rechtlich strukturiertes, gesetzlich definiertes Aufgabengebiet“ (Menges, 2004, S.174). Gesetzlich geregelt ist das Ehrenamt in den §§664 – 670 BGB. Demnach ist die ehrenamtliche Tätigkeit in dem Auftragsvertrag festgelegt. Es besteht aber kein Anspruch auf Vergütung, jedoch können Aufwendungen, wie z.B. Reise- und Verpflegungskosten erstattet werden (vgl. Sauer, Luger, 2004, S.129). Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeiten, der divergierenden Zeitaufwendungen, den heterogenen Verantwortungsbereichen und den verschiedenartigen Rollenzuschreibungen kann die Beschäftigungsform von Ehrenämtern grundverschieden sein. Auch die Wissenschaft ist zu diesem Thema von Heterogenität und Unübersichtlichkeit geprägt. Es muss bei der Analyse immer der Blick der Forschung und die verschiedenen Fragestellungen und Interessen beachtet werden (vgl. Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.17; Backhaus-Maul et al., 2015, S.41).

Die Ausprägungen des Wohlfahrtsstaates, die politische und wirtschaftliche Situation, gesellschaftliche Herausforderungen, kulturelle Aspekte, die Ehrenamtlichen selber sowie die Organisationen haben Einfluss auf die Entwicklung und die heutige Bedeutung des Ehrenamts (vgl. More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.385f.). Die historische Entwicklung und Tradition sowie die Bedeutung des Ehrenamts sollen im Folgenden dargestellt werden.

### **3.2 Historische Entwicklung und Bedeutung des Ehrenamts**

Den Ursprung hat das Ehrenamt zum einen im administrativ-politischen Kontext, (in der „Preußischen Städteordnung“ wurden die Bürger verpflichtet, „öffentliche Städteämter“ zu übernehmen, ohne dafür ein Entgelt zu erhalten) zum anderen in der humanitären und karitativen Hilfstätigkeit (nach dem „Elbfelder System“ wurde die öffentliche Armenpflege eingerichtet) (vgl. More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.382f.; vgl. Sachße, 2011, S.18). Die Wurzeln des bürgerschaftlichen Engagements liegen im 18. und 19. Jahrhundert. Diese Form des Engagements fand im Rahmen von Kulturvereinen und Kulturstiftungen statt. Dabei kann bürgerschaftliches Engagement erst entstehen, wenn sich Staat und Gesellschaft voneinander entfernen und zwischen diesen beiden Polen Raum ist für bürgerschaftliche Öffentlichkeit und damit bürgerschaftliches Engagement. Im Zuge des 19. Jahrhunderts bildeten die Wohlfahrtsverbände die Grundlage für bürgerschaftliches Engagement im sozialen Bereich, das sich zunächst auf die Hilfstätigkeiten gegenüber Armen bezog. 1920 entstand die Zusammenarbeit zwischen Wohlfahrtsverbänden und Staat, wodurch die Wohlfahrtsverbände innerhalb eines

sogenannten Dachverbands an sozialpolitischen Planungsprozessen und damit an der Politikgestaltung beteiligt wurden. In den Mitgliedsorganisationen fand und findet noch immer bürgerschaftliches Engagement in Form von sozialen Dienstleistungen statt (vgl. Zimmer, Rauschenbach, 2011, S.15ff.; Sachße, 2011, S.17). In den 1960er Jahren wurden zahlreiche Initiativen durch Engagement von BürgerInnen im großstädtischen Bereich gegründet. Dadurch, dass sich viele dieser Initiativen den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege anschlossen, entwickelte sich eine große Vielfalt von Engagementformen (vgl. Backhaus-Maul et al., 2015, S.14). In den 1960 und 1970er wurde der Sozialstaat sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgebaut. Die Ausbildung von SozialarbeiterInnen und hauptamtlichem Personal nahmen daraufhin im sozialen Bereich zu und der Professionalisierungsgrad stieg. Dies hatte zur Folge, dass das Ehrenamt als „dilettantische“ Hilfstätigkeit gesehen wurde. In dem Zuge entstanden öffentliche Diskurse wie „Professionalisierung, Bürokratisierung und Verrechtlichung“ (ebd., S.13) in der Freien Wohlfahrtspflege. In den 1980er Jahren wurden jedoch Grenzen des wachsenden Sozialstaats erkannt und dem Ehrenamt wieder mehr Aufmerksamkeit geschenkt. So gewannen auch Selbstorganisationen und selbstbestimmtes Handeln zunehmend an Bedeutung. „Das Ehrenamt erschien nun als niederschwellige, unbürokratische und pragmatische Tätigkeitsform mit eigenständigen Qualitäten, die zudem unter volks- und betriebswirtschaftlichen Aspekten den scheinbaren Vorteil einer gleichermaßen kostengünstigen wie kontinuierlich verfügbaren Ressource bot“ (Behr et al., 2008, S.41). Damit einhergehend stand in den 1990er Jahren die Debatte um die Ökonomisierung im sozialen Bereich im Fokus und der Stellenwert des Ehrenamts wurde neu diskutiert. Trotz der betriebswirtschaftlichen Umstrukturierung blieb das konstitutive Merkmal bestehen, das heißt, Engagement bildet immer eine soziokulturelle Grundlage für die Institution der Freien Wohlfahrtspflege (Backhaus-Maul et al., 2015, S.36). „So war ehrenamtliches Engagement entscheidend für die Gründung, Entwicklung und Profilbildung der Freien Wohlfahrtspflege und begründet ihre herausgehobene Stellung im deutschen Sozialstaat“ (ebd., S.13).

Aufgrund dieser historischen Entwicklung kann also die Bedeutung des Ehrenamts durch die enge Verbindung zu Wohlfahrtsverbänden kenntlich gemacht werden, da dadurch das Subsidiaritätsprinzip gerechtfertigt wurde (vgl. Behr, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.35). So werden ihnen rechtliche, steuerliche und politische Sonderstellungen zugeschrieben, aufgrund der korporatistischen Strukturen zwischen Staat und Freier Wohlfahrtspflege. Dies wurde auch in der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ vom Bundestag 1998 bis 2002 festgehalten: Sie verstehen den Begriff als Verantwortung von BürgerInnen und gemeinnützigen Organisationen gegenüber dem staatlichen Handeln als vorrangig, welches das Subsidiaritätsverständnis unterstützt. Hinzu kommt, dass die Wohlfahrtsverbände durch ehrenamtliche Mitarbeitende ihren Fokus flexibler und unabhängiger von öffentlichen Förderern gestalten können (vgl. ebd., S.56f.). Außerdem können durch das Ehrenamt

verschiedene Perspektiven eingenommen werden. Dies hat positive Auswirkungen auf die Qualität der Organisation, da Ehrenamtliche andere Sichtweisen mit einbringen und die Arbeit mit den AdressatInnen anders als Professionelle gestalten können (vgl. Backhaus-Maul et al., 2015, S.14ff.). Doch nicht nur die Organisationsseite profitiert vom Ehrenamt, sondern das Ehrenamt trägt auch zur Erweiterung des sozialen Kapitals bei. Dadurch können Möglichkeiten zur politischen und sozialen Partizipation und Integration erkannt und umgesetzt werden, wodurch der Wunsch nach ernsthafter Beteiligung durch das bürgerschaftliche Mitspracherecht erreicht wird. Die aktive Beteiligung kann besonders in den Kommunen und Gemeinden umgesetzt werden und somit zur Stärkung der Demokratie beitragen. Das ehrenamtliche Engagement spiegelt die Solidarität in der Gesellschaft wieder, weswegen auf der Makroebene von Bürger- bzw. Zivilgesellschaft gesprochen wird. Auf der subjektbezogenen Seite können Menschen, nach dem Prinzip des lebenslangen Lernens, bei der Ausübung eines Ehrenamts berufsspezifische und fachliche Qualifikationen erwerben und weiterentwickeln. Die intrinsische Motivation kann Sinn stiften und die Förderung der sozialen Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Toleranz sowie soziales Verhalten stärken. Neue Kontakte und die Beziehungen untereinander können zu einer persönlichen Weiterentwicklung beitragen (vgl. More-Hollerweger, Rameder, 2013, S.385ff.).

„Engagement bildet in seinen vielfältigen Ausprägungen sowohl traditionell als auch aktuell das sozialkulturelle und politische legitimatorische Fundament der Institutionen der Freien Wohlfahrtspflege“ (Backhaus-Maul et al., 2015, S.16). Deshalb müssen sich die Wohlfahrtsverbände, die jeweiligen Mitgliedsorganisationen und andere Organisationen solcher Art bewusst werden, dass das Ehrenamt ein konstitutives Merkmal sowohl gegenüber dem Staat, als auch für die Zivilgesellschaft, sowie ein entscheidender Faktor für die Existenz der Organisation ist. Gesetzlich ist festgehalten, dass in Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften das Ehrenamt Voraussetzung für die Besetzung führender Positionen ist. Die Rekrutierung von Ehrenamtlichen hat in Wohlfahrtsverbänden allerdings abgenommen und „Die großen Wohlfahrtsverbände sind heute nicht länger Fundamente freiwilligen Sozialengagements auf wertgemeinschaftlicher Grundlage“ (Sachße, 2011, S.24). Bindungen an Konfessionen und Religionen haben abgenommen. Dies bedeutet, dass sich ein Wandel des Ehrenamts vollzogen hat im Hinblick auf Form und Funktion. Durch die Modernisierung entstanden neuen Lebensstile und –formen und führten zu Interessensänderungen und somit zu einer Verschiebung innerhalb des Dritten Sektors. Das längerfristige, verpflichtende und institutionelle Ehrenamt nimmt ab, wohingegen das Ehrenamt in flexiblen, selbst bestimmten, nicht auf Dauer angelegten Kontexten, auch im Zuge der Selbsthilfebewegungen in den 1980er Jahren, zugenommen hat. Potentielle Ehrenamtliche wägen nunmehr Kosten und Nutzen ab und sind nur dann bereit, ein Ehrenamt zu übernehmen, wenn sich dieses aus individueller Sicht lohnt. Dies wird in der Literatur auch als „neues“ Ehrenamt bezeichnet. Es ist „dezentralisiert, pluralisiert und individualisiert“ (ebd.) und

spiegelt die individuellen Strukturen der Gesellschaft wieder. Aufgrund dessen stehen Wohlfahrtsverbände und NPO nunmehr vor der Herausforderung, neue Ehrenamtliche zu gewinnen, Ein- und Ausstiegchancen auszubalancieren und Ehrenamtliche einerseits zu binden, um langfristig planen und andererseits flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Laut der Zusammenfassung verschiedener Forschungsergebnisse von Backhaus-Maul et al. (2015, S.57) wird sowohl die Gewinnung junger Ehrenamtlicher als Problem beschrieben, als auch die Besetzung führender, ehrenamtlicher Gremien. So sagen auch Rosenkranz, Görtler und Limbeck (2014), dass 16 Prozent der Vereine zu wenig Ehrenamtliche für die Vorstandsarbeit finden (vgl. More-Hollerweger, Rameder, 2013, S. 394f.; Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.43f.).

Im folgenden Kapitel wird deshalb ausführlich die Führungsebene des Vereins dargestellt und die Besonderheiten und Schwierigkeiten bei dieser Form des Ehrenamts dargelegt.

### **3.3 Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen**

Die oben beschriebenen Veränderungen und die Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Mitgliedern und Ehrenamtlichen sind aufgrund der gesetzlich festgelegten Strukturen, wie bereits in Kapitel 2.4 „Vereine als eine Rechtsform von Nonprofit-Organisationen“ beschrieben, von existenzieller Bedeutung für einen Verein, da die ehrenamtlichen Mitglieder und der Vereinsvorstand eine besondere Stellung innerhalb des Vereins haben (vgl. Bödege-Wolf, Schellberg, 2010, S.132).

Der ehrenamtliche Vorstand kann dem politischen Ehrenamt zugeordnet werden, da er die „Regierung“ und somit die Führung des Vereins übernimmt (vgl. Langnickel, 2002, S.7). Der Vorstand, welcher von der Mitgliederversammlung für eine bestimmte Dauer gewählt wird (es sei denn, in der Satzung ist eine andere Regelung festgeschrieben) und damit formal legitimiert ist, vertritt die Interessen der Mitglieder nach §26 BGB nach außen, wobei die Mitgliederversammlung das wesentliche Vereinsgeschehen bestimmt. Dabei ist der Vorstand in der Regel für die Geschäfte des Vereins zuständig, führt die Vereinspolitik und beruft die Mitgliederversammlung regelmäßig ein (vgl. Schick, 2014, S.564ff.; Menges, 2004, S.27ff.; Stricker, 2011, S.167). Aufgrund der rechtlichen Strukturen eines Vereins, aus denen die Satzung und andere Vorschriften hervor gehen, ergeben sich Funktionen und Ämter, um die Ziele des Vereins zu realisieren und zu bestimmen. Diese Funktionen enthalten Führungsaufgaben, da Vereine aus spezifischen, sozialkulturellen Milieus entstehen und eine freiwillige und auf Dauer angelegte Vereinigung sind, welche existieren, um eine Mission, eine gewisse Leitidee zu verfolgen. Um im Sinne dieses Organisationszwecks zu handeln, sind Organisationsziele zu definieren. Das Erreichen der Organisationsziele durch die zielgerichtete Einflussnahme von Personen und die Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung wird als „Führung“ verstanden. Der Organisationszweck ist dabei unabhängig vom Wechsel der Mitglieder

(vgl. Redmann, 2015, S.71). „Im Verein gibt es somit keine vertragliche, jedoch eine rechtliche Legitimation zum Führen von anderen Menschen“ (ebd.). Führung bedeutet also, dass bestimmte Strukturen und Prozesse innerhalb einer Organisation aufgebaut und organisiert werden müssen, z.B. indem sie anhand von Organigrammen oder Stellenbeschreibungen festgehalten werden (Aufbauorganisation). Führung bedeutet auch, dass Führungspersonen durch ihre personellen Eigenschaften und durch die Implementierung verschiedener Methoden direkt in die vorhandenen Abläufe eingreifen (Ablauforganisation). Führung verfolgt das Ziel „wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Simsa, Steyrer, 2013, S.359) zu verbinden. Im sozialen Bereich wird neben der Führung auch von der Leitung einer Organisation gesprochen (vgl. Weingärtner, 2014, S.17; Backhaus-Maul et al., 2015, S.27). Die Führungsstrukturen eines Vereins unterscheiden sich jedoch nach dem jeweiligen Entwicklungsstand einer Organisation. Bei einem jungen bzw. kleinen Verein übernimmt der Vereinsvorstand die komplette Aufsichts- und Leitungsfunktion. Dabei ist er zugleich für operative sowie strategische Tätigkeiten und deren Kontrolle verantwortlich. Mit dem Wachstum einer Organisation, welches einhergeht mit der steigenden Anzahl der beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, dem wachsenden Umsatzvolumen und der Erweiterung der Aufgabenvielfalt, ist die Einstellung einer Geschäftsführung üblich und sinnvoll. Dieser Entwicklungsschritt beinhaltet eine große Umstrukturierung und weitreichende Veränderungen für den Verein. Hierbei erfolgt eine Teilung der Führung, wobei die angestellte Geschäftsführung auf der operativen Ebene (Regelung des Alltagsgeschäfts, Unternehmungsplanung, Budgetierung, Führung der Mitarbeitenden etc.) und der ehrenamtliche Vereinsvorstand auf der strategischen Ebene (Verfolgung der Organisationsziele, strategische Kontrolle, Repräsentation des Vereins nach außen, Entwicklung einer Organisationskultur etc.) für die Routinetätigkeiten, Innovationen und Projektplanungen verantwortlich sind. Die strategische Führungsebene muss den Balanceakt schaffen, die gegebene Komplexität zu berücksichtigen und dennoch Klarheit in ihrer Ausrichtung zu schaffen (vgl. Meyer, Simsa, 2013b, S.146). In der Literatur wird empfohlen, dass im besten Falle die jeweiligen Aufgaben und Führungsrollen von Geschäftsführung und Vorstand klar getrennt werden, wobei der Vorstand aber seine Rolle gegenüber der Geschäftsführung aktiv einnimmt, indem er sie anleitet und ihre Leistungen überwacht. Zudem sollte ein weiteres Aufsichtsorgan, welches als Aufsichtsrat oder Kuratorium bezeichnet wird, eingerichtet werden, welches ebenfalls die Beschlussfassung des Vorstands kontrolliert (vgl. Meyer, Maier, 2013b, S.495; Langnickel, 2002, S.7f.).

Führungskräfte in Vereinen bzw. NPO stehen heute vor der Herausforderung, dass die drei Sektoren Markt, Staat und Dritter Sektor zunehmend verschwimmen und sie im Wettbewerb mit öffentlichen und privaten Anbietern konkurrieren. NPO bewegen sich in „leistungsentgeltfinanzierten Quasi-Märkten“ (Schuhen, 2009, S.102). Dies führt dazu, dass sie unternehmerische Steuerungslogiken und betriebswirtschaftliche Elemente

übernehmen sowie die Mitarbeiterschaft professionalisieren (vgl. ebd.). Das hat zur Folge, dass Begriffe wie „Management“ immer mehr Einzug in die Strukturen und den Aufbau von NPO finden. Management, welches sich aus dem Englischen ableitet und zu verstehen ist als etwas, das zu bewältigen, fertigzubringen und zu bewirtschaften ist, beschreibt dabei eine Führungsaufgabe. Das Management umfasst diverse Methoden und Strategien, die genutzt werden, um im Sinne des Organisationszwecks zu handeln. Es trägt zu einer Professionalisierung der Wahrnehmung von Führungs- und Leitungsaufgaben bei (vgl. Gmür, Lichtsteiner, 2010, S.46). Dabei muss beachtet werden, dass Managementsysteme in wirtschaftlichen Großunternehmen entstanden sind, „um eine Systematik in die Vielfalt der verwendeten Ansätze, Methoden und Werkzeuge zu Produktionsorganisation, Logistik, Abwicklung und Steuerung des Unternehmens zu bekommen“ (Kullmann, Kötter, Schröder, 2015, S.42). Die Bedeutung von Managementsystemen in kleineren und mittelständischen NPOs liegt vor allem in der Hilfe bei der Aufgaben- und Rollendifferenzierung, Entflechtung von Sachfragen und Beziehungen, Regelung des Informationsflusses und der Klarheit für Adressaten und Stakeholder, d.h. alle Personen, die ein Interesse an der Organisation haben (z.B. die Zielgruppe der Organisation, Angestellte, Geldgeber, öffentliche Stellen, Kooperationspartner etc.). Management beinhaltet somit nicht nur die Führung durch eine Person, sondern zudem die (Weiter-)Entwicklung und Steuerung einer Organisationsstruktur, d.h. die „Gestaltung, Steuerung und Entwicklung formaler Organisationen“ (Schwarz, 2005, S.20). Dies wird durch die Definition der Ziele, die Bewertung des kompletten Prozesses, die Anpassungs- und Umstrukturierungsmöglichkeiten, die Kontrolle sowie einer permanente Anpassung des Mitteleinsatzes ermöglicht. Die Führung übernimmt also immer die Aufgabe eines zweckmäßigen Organisierens durch das Einsetzen bestimmter Instrumente (bestimmte Elemente und Eigenschaften) und Methoden (bestimmte Verfahren zur Strukturgestaltung) um die Gestaltung der Arbeitsweise zu bestimmen (vgl. Meyer, Sima, 2013b, S.153; Schwarz, 2005, S.19).

Das eigentliche Management in einer zweigeteilt geführten NPO besteht also aus der Kooperation verschiedener Teilbereiche. Zielführend ist demnach sowohl ein Konsens innerhalb der einzelnen Vorstandsmitglieder, als auch zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der hauptamtlich besetzten Geschäftsführung. Dabei ist aufgrund der demokratischen Strukturen innerhalb eines Vereins im besonders hohen Maß auf die Beteiligung der Mitglieder zu achten. Das heißt, Management ist eine Aufgabe, „die nur in arbeitsteiligem Zusammenwirken einer Mehr- oder Vielzahl von FunktionsträgerInnen (Organen, Stellen) erfüllt werden kann“ (Schwarz, 2005, S.43). Die Art des Zusammenwirkens ergibt sich aus traditionellen Strukturen, aus der Satzung und vor allem durch das persönliche Miteinander und kann durch das Management und die richtigen Methoden und Standards, wie beispielsweise geregelte Aufgabenverteilungen und eindeutige Stellenbeschreibungen, optimiert und verbessert werden, was zur

Existenzsicherung der NPO beiträgt (vgl. Langnickel, 2002, S.7). Forschungen der Robert-Bosch-Stiftungen von 2010 zeigen, dass heute das sogenannte Leadership als Erfolgsgarant für gelingende Führung gilt. Unter Leadership werden die „weichen Komponenten“ einer Führung gefasst, die durch Emotionen entstehen und sich auf das Soziale und die Motivationen beziehen, wohingegen unter Management die „harte Komponente“ verstanden wird, welche sich auf die betriebswirtschaftliche Ebene bezieht, auf Rationalität beruht und Themen der Planung, Finanzierung und der Kontrolle einschließt (vgl. Simsa, Streyer, 2013, S.359f.).

Organisationen im Dritten Sektor stehen vor der Herausforderung im sich neu entwickelnden Sozialstaat autonom und unabhängig handeln zu müssen. Durch die Einführung ökonomischer Steuerungsmechanismen und der Entstehung von Sozialmärkten, stehen die Organisationen in einem ständigen Wettbewerb. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und effizienter und erfolgreicher zu handeln, gewinnt die Persönlichkeit der Führungskräfte einer Organisation zunehmend an Bedeutung. Sie müssen zum einen die interne Organisationskultur gestalten und zum anderen die Organisationsziele stetig anpassen und neue Arbeitsbereiche erschließen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte intern Mitarbeitenden Ängste vor Veränderungen nehmen und extern weiterhin Kooperationen aufbauen (vgl. Eurich, Brink, 2009, S.9f.). Unter Leadership wird oft „ein spezifisches Set an Eigenschaften und Kompetenzen verstanden, durch das andere motiviert und befähigt werden, zum Erfolg einer Organisation beizutragen“ (ebd., S.10). Das heißt, Leadership meint nicht nur einzelne Funktionen, sondern bezieht auch die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Führungskraft mit ein. Eine konkrete Unterscheidung zwischen Management und Leadership liegt in Deutschland bisher nicht vor, soll aber an dieser Stelle deutlicher gemacht werden. Unter Leadership wird eher die stärkende Motivation, Inspiration und Anerkennung der Mitarbeitenden, sowie die positive Beeinflussung zur Zielerreichung verstanden, unter Management hingegen das technische Organisieren, Planen, Koordinieren und Lösen von Problemen. Je nach Situation und Herausforderung ist es angemessener, entweder vermehrt nach dem Managementgedanken zu handeln oder nach dem Leadershipgedanken, denn die beiden Bereiche ergänzen einander und sind bei einer erfolgreichen Führung nicht voneinander zu trennen. Führung ist dementsprechend die Kombination aus beidem (vgl. Hinterhuber, 2009, S.22f.). Zu einer erfolgreichen Führung gehört die Zufriedenstellung der AdressatInnen. Deshalb sollten Führungskräfte die Ziele und die Richtung der Organisation immer auf Grundlage ihrer Mission weiter entwickeln. Dabei müssten auch unterschiedliche Anspruchsgruppen in diesen Planungsprozess mit einbezogen werden, damit die Ziele transparent werden und sich somit die Mitarbeitenden und andere Anspruchsgruppen mit der Organisation identifizieren können. Danach sollten Führungskräfte die Werte der Organisation leben und die Organisationskultur gestalten, d.h. die gelebten Werte vertreten. „Führende personifizieren eine Gemeinschaft. Sie verstehen sich als Teil derer, die mitdenken und

mithandeln sollen, um gemeinsam das Überleben der Institution zu sichern“ (ebd., S.29). Führung bedeutet also in diesem Sinne die Einheit von Charakter, Bewusstsein und Handeln (vgl. ebd., S.24ff.).

Speziell Vereine sind finanziell in gewisser Weise von privaten Spendern, ihren Mitgliedern und den daraus resultierenden Mitgliedsbeiträgen und weiteren Finanzgebern (Bund, Land, Kommune) abhängig. Aufgrund dessen muss der Verein seine Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern immer wieder unter Beweis stellen, um Gelder zu akquirieren. Angesichts des wachsenden Einflusses der Ökonomisierung, dem einhergehenden Wettbewerb und des daraus resultierenden Legitimationszwangs im Nonprofit-Sektor, werden zunehmend Aspekte der unternehmerischen Steuerungslogiken und -modelle aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich übernommen. Mit diesen Themen befasst sich seit den 1990er Jahren die Organisations- und Managementforschung und greift diese im Forschungsfeld „Governance“ auf. Bei der genauen Übersetzung des Wortstammes wird klar, dass es sich um Lenkungsformen bzw. auf Mikroebene um Unternehmensführung durch Verteilung von Macht handelt. Dabei handelt es sich um Steuerungs- und Regelungssysteme, die wiederum die Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation optimieren. Es umfasst dabei besonders die Steuerung unterschiedlicher, dennoch miteinander verknüpfter Bereiche. Sie wirkt zum einen intern, indem sie Regelungen besonders für die Beziehung zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der angestellten Geschäftsführung anhand von Abläufen, Organen und Strukturen vorgibt und zum anderen wirkt sie extern auf die Stakeholder. Das Ziel ist dabei, den Trend der Professionalisierung in der Steuerung und der Aufsicht fortzusetzen. In Folge dessen wird einem Qualitäts- und Nutzenverlust entgegengewirkt, woraus sich eine vertrauensbildende Wirkung nach außen, vor allem auf die Stakeholder, bildet. Intern kann Governance also als Beitrag zur Professionalisierung des Managements verstanden und aufgrund der externen Funktion ebenfalls als Instrument des Marketings gesehen werden (vgl. Schuhen, 2014, S.525ff.; Maier, Meyer, 2013, S.491f.; Hirth, 2013, S.18ff.).

Wie bereits beschrieben, ist eine Existenzsicherung auch von der Glaubwürdigkeit eines Vereins abhängig. Diese ist nur sicherzustellen, wenn einerseits die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder berücksichtigt und ausgeglichen sowie Strukturen und Arbeitsprozesse transparent dargestellt werden. Andererseits kann dadurch der einhergehende Mehrwert, zum Beispiel die Ressourcen der jeweiligen Stakeholder, erkannt und effizienter genutzt werden (vgl. Hirth, 2013, S.31). Nicht zu vergessen ist, dass die Governancelogik ebenfalls ihren Ursprung im Profitbereich hat. In Folge großer Skandale, in denen die Interessen der Stakeholder grob fahrlässig durch die Geschäftsführung verletzt wurden, entstand einerseits ein rechtlicher Rahmen an den sich die betriebswirtschaftlichen Unternehmen nun halten müssen, andererseits entwickelten sich verschiedene Richtlinien, sogenannte Kodiz. Seit den 2000er gewinnt



der Begriff und die Umsetzung auch im Nonprofit Bereich immer mehr an Bedeutung, weswegen einige NPO oder Dachverbände selbstausgearbeitete Kodizes wie beispielsweise „Diakonie Württemberg 2010“ und „Lebenshilfe“ entwickelt haben und in der Praxis anwenden (vgl. Hirth, 2013, S.18ff.; Maier, Meyer, 2013, S.491).

Leadership und Governance stehen dabei im engen Zusammenhang. Sie sind beide keine einheitlich definierten Begriffe, jedoch kann man davon ausgehen, dass beide Organisationsgestaltungen und somit Führungsaufgaben beinhalten. Sie befassen sich beide mit der Steuerung und Aufsicht von Organisationen und sind dabei abhängig voneinander. Governance beschäftigt sich eher mit Überwachungs- und Kontrollfragen, Leadership vereint hingegen mehr visionäre und persönliche Eigenschaften (vgl. Schuhen, 2009, S.101ff.; Eurich, Brink, 2009, S.10). „Governance und Leadership fragen danach, die richtigen Dinge zu tun statt die Dinge richtig zu tun“ (Schuhen, 2009, S.104). Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, sind NPO auf Führungsebene von einigen Herausforderungen und Besonderheiten betroffen. Um diesen entgegenzuwirken, können Governance und Leadership hilfreiche Methoden liefern, indem sie „sowohl als Zielgenerator als auch als Zielüberwacher und Zielverfolger dienen“ (ebd.). Letztes Ziel sollte sein, dass Leadership und Governance auch unabhängig von der Person gelebt werden und so eine eigene Organisationskultur entsteht, die einen Wechsel der Führungspersonen zulässt und Herausforderungen des Umfelds begegnen kann (vgl. ebd., S.109).

Die negativen Auswirkungen der Ökonomisierung im Nonprofit-Sektor führen zu einer skeptischen und kritischen Haltung gegenüber den Methoden, Techniken und Systemen aus dem wirtschaftlichen Bereich, vor allem weil eine effektivere und effizientere Erreichung der Ziele bei einer schlechten Umsetzung zu qualitativen Einbußen in zwischenmenschlichen Beziehungen führen können (vgl. Weingärtner, 2014, S.14). „Hierbei ist die ökonomische Leistungsfähigkeit eher als Basis und nicht als Hauptziel zu verstehen“ (Maier, Meyer, 2013, S.493). Deswegen müssen die betriebswirtschaftlichen Methoden im Allgemeinen für den Nonprofit-Sektor und im Speziellen für jede einzelne Organisation angepasst werden. NPO bzw. Vereine sind von Konflikten, verschiedensten Interessen und Machtausübungen geprägt und bringen daher andere Strukturen als profitorientierte Unternehmen mit sich, weswegen nun die Besonderheiten und die damit verbundenen Schwierigkeiten im Folgenden dargestellt werden, um diese bei der Führung in NPO zu berücksichtigen.

Zunächst sind die Kriterien für die inhaltliche Ausgestaltung der Ziele und Methoden, aber auch für den zu messenden Erfolg, oftmals mehrdeutig, schwer zu operationalisieren und kaum messbar. Dies geht mit dem Problem einher, dass jegliche Ausgestaltung im sozialen Bereich von der subjektiven Wahrnehmung abhängt, das heißt, es muss zunächst ein Konsens darüber vorliegen, was als „gut“ anerkannt wird.

Hinzu kommt, dass die Auslegung der Arbeitsmethoden und Ziele ebenfalls von der Gesellschaft, also der Umwelt, als wünschenswert und relevant angesehen werden müssen. Dabei erfolgt permanent ein gesellschaftlicher Wandel, welcher eine schnelle und ständige Anpassung der Handlungspraktiken und Ziele an die neu entstandenen Bedarfe benötigt. Diese müssen zunächst erkannt und dann auch von Seiten der Gesellschaft und Geldgeber anerkannt und zu guter Letzt finanziert werden (vgl. Meyer, Simsa, 2013b, S.145ff.; Hirth, 2013, S.15; Backhaus-Maul et al., 2015, S.29).

Bezogen auf die Zielerreichung stehen NPO zudem in einer permanenten Ambiguität zwischen dem Sinn, ein altruistisches Ziel zu erreichen und dem Widerspruch, es jedoch möglichst effektiv, gemessen an Zahlen, zu verfolgen. Sie sind somit den Zwängen des Marktes unterworfen. Aufgrund der oft fehlenden Liquidität, der Zahlungsfähigkeit, kann der ökonomische Erfolg schnell dem eigentlichen Ziel übergeordnet werden (vgl. ebd.). Es wird auch von Denaturierung gesprochen, d.h. inwieweit der Dritte Sektor Mechanismen des Marktes annimmt. NPO agieren möglicherweise zu kommerziell. Ein marktkonformes Verhalten verlangt dabei eine schnelle Entscheidungsfindung, wodurch demokratische Verfahren zurück gedrängt werden können (vgl. Schwarz, 2005, S.142f.).

In Vereinen haben aufgrund der demokratischen Struktur die Mitglieder die oberste Macht inne. Entweder üben sie diese Gewalt direkt durch Abstimmungsverfahren oder indirekt durch gewählte VertreterInnen aus. Die Schwierigkeit besteht darin, wie viel Macht diesen einzelnen Gremien zugesprochen wird und wie viel Entscheidungsgewalt sie haben, um die Demokratie im Verein bestehen zu lassen. Es geht darum, welche Anliegen in demokratischen Entscheidungsprozessen ausgehandelt und welche von den Führungsgremien kompetent getroffen werden. Dabei steht das Ziel im Vordergrund, die Interessensvertretung, den Gemeinschaftsinn und Partizipation im Verein erfolgreich durchzuführen (vgl. ebd., S.142). Aufgrund der spezifischen Konstellation eines Vereins, werden die „Dienstleistungen“, die ein Verein anbietet, meist nicht von den EmpfängerInnen gezahlt. Zugleich muss eine Legitimierung auf Seiten der Geldgeber erreicht werden. Somit sind NPO zusätzlich von externen Finanziers, sei es die öffentliche Hand auf Bundesebene, das Land, die Kommunen oder aber privater Geldgeber, wie Stiftungen, einzelne Zivilpersonen etc., angewiesen. Dabei ist zu beachten, dass beide Interessensgruppen berücksichtigt werden. Die LeistungsempfängerInnen möchten ein passendes Angebot und die GeldgeberInnen wollen wissen, dass ihre Mittel vernünftig verwendet werden. Darüber hinaus ist eine besondere Anspruchsgruppe zu beachten, nämlich die freiwilligen Engagierten und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, deren Interessen sich von anderen Stakeholdern grundlegend unterscheiden können (vgl. Hirth, 2013, S.15ff.).

Des Weiteren stehen NPO, aufgrund der Abhängigkeit der Finanzierung, vor dem Widerspruch, einerseits konforme – unterstützungswillige Organisationsziele anbieten zu

müssen, auf der anderen Seite jedoch die eigene Ausrichtung autonom gestalten zu wollen (vgl. ebd., S.60). NPO sind zudem darauf angewiesen Leistungsverträge, die seit der Einführung der neuen Steuerungsmodelle (seitens der Politik) für eine Finanzierung verpflichtend sind, mit dem Staat auszuhandeln. Dabei kann ebenfalls ein starker Eingriff in die Organisation und ihre Prozesse erfolgen. NPO sind dementsprechend vom staatlichen Apparat und seiner Gewichtung und der Fokussierung der aufgabenrelevanten Themen abhängig (vgl. Schwarz, 2005, S.143f.; Stricker, 2011, S.170).

Ein weiteres Spannungsfeld kann zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der Geschäftsführung entstehen. Im Extremfall wird der ehrenamtliche Vorstand durch die Geschäftsführung gesteuert. Seine Existenz ist demnach nur noch eine Symbolhandlung. Hierzu tragen die Know-How-, die Informations- und die Zeitasymmetrie zu Ungunsten des ehrenamtlichen Vorstands bei. Das Problem besteht darin, dass Ehrenamtliche oft nicht genügend Zeit haben, ihnen das nötige Fachwissen fehlt und ein kontinuierlicher Informationsaustausch von Seiten der Geschäftsführung nicht umgesetzt wird, um die vorliegenden Sachverhalte kontrollieren und darüber entscheiden zu können. Andererseits kann der Vorstand die Geschäftsführung in ihrer Arbeit einschränken und blockieren, in dem er sich zu sehr in ihre Aufgabengebiete einmischt. In beiden Fällen kann es zu einem Nutzenverlust verschiedener Ressourcen und einem geringer werdenden Handlungsspielraum führen (vgl. Schuen, 2014, S. 532f.; Schwarz, 2005, S.141).

Die Schwierigkeit besteht des Weiteren darin, dass Mitarbeitende oft einer formalen Hierarchie mit Abneigung begegnen, da sie auf Grundlage von Mitbestimmung, Demokratie und Partizipation agieren wollen. Führungskräfte stehen dann häufig vor der Belastung, diese Skepsis mit persönlichen, interaktiven Beziehungen und Bemühungen auszugleichen (vgl. Simsa, Steyrer, 2013, S.362f.; Schwarz, 2005, S.137).

Die Anforderungen an Führungskräfte sind demnach durchaus komplex und anspruchsvoll und führen häufig zu Stress und Überforderung, was verschiedene Studien (Sherlock, Nathan, 2007; Mainz, Steyrer, 2001; Bell et al., 2006) zeigen. Daraus folgt das Problem, neue Führungskräfte, gerade im ehrenamtlichen Bereich, zu finden. Die Anforderung an eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung sowie einer gelungenen Steuerung und Führung in NPO steigt (vgl. Simsa, Steyrer, 2013, S.359ff.).

Deshalb sollen im Folgenden auf die Besonderheiten der Führung und Steuerung in NPO eingegangen werden.

### **3.4 Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen**

Aufgrund der oben beschriebenen Ambiguitäten, der divergenten Zielgruppen und den möglichen Konflikten können NPO ein unterschiedliches Verständnis von erfolgreicher

Führung und Arbeit entwickeln. Dabei können verschiedene Führungsrollen von den Personen eingenommen werden, die abhängig sind von den organisationalen Rahmenbedingungen, den AdressatInnen, Mitarbeitenden, etc. Der Person muss seine/ihre Rolle bewusst sein und die Erwartungen, die an ihn/sie herangetragen werden, um erfolgreich führen zu können (vgl. Redmann, 2015, S.68). Aufgrund dieser Ausrichtungen können sich verschiedene Organisationstypen nach Maier und Meyer (2011) bilden (vgl. Maier, Meyer, 2013, S.502ff.).

Im *managerialistischen Verständnis* sind Spender und Geldgeber die primären AdressatInnen, nach denen sich die Führungsebene richtet. Ihre Funktion dabei ist es, die vorgegebenen Vereinsziele möglichst effektiv und mit einem effizienten Mitteleinsatz zu erreichen, um eine Legitimierung und eine einhergehende Vertrauenswürdigkeit seitens der AdressatInnen zu erreichen.

Bei dem *familiären Verständnis* sind die LeistungsempfängerInnen die primären AdressatInnen, wodurch ihnen gegenüber die größte Rechenschaftspflicht besteht. Dabei werden weitestgehend zunehmend partnerschaftliche und informelle Methoden, welche sich auf Gefühle und Beziehungsarbeit beziehen, zur Umsetzung der Ziele angewandt. Außerdem werden wenige Leistungskriterien festgelegt oder formal überprüft, da die Mitglieder der Organisation ein implizites Verständnis der Ziele und Leistungsnormen teilen.

Das *professionalistische Verständnis* kommt als weitere Ausrichtung oft in Bereichen der Pädagogik vor. Hier werden organisationsexterne FachkollegInnen als primäre AdressatInnen angesehen. Solchermaßen ausgerichtete Organisationen sind auf Überprüfung bedacht, legen daher Wert auf externe Gütesiegel und stehen qualitativ im ständigen Vergleich mit ähnlich ausgerichteten Organisationen.

Im *bürgerschaftlichen Verständnis* steht das demokratische Mitbestimmungsrecht der Vereinsmitglieder im Vordergrund. Demnach erfolgt die Rechenschaftspflicht den aktiven Mitgliedern gegenüber. Wichtige Mechanismen sind aufgrund dessen Wahlen und Abstimmungen, welche meist zu einem demokratischen System der Gremien führen (vgl. ebd.; Hirth, 2013, S.57). Das Verständnis des Vereins hat Auswirkungen darauf, ob Führungskräfte eher wirtschaftsorientiert, familiär, professionalistisch oder basisdemokratisch orientiert handeln. Dabei unterliegt die Gestaltung höchst normativer Annahmen.

Die Führungskräfte stehen hohen Ansprüchen in Bezug auf Mitbestimmung und Aufgabenorientierung gegenüber. Darüber hinaus können sie sich zum einen an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren oder an der erfolgreichen Gewinnung und Erreichung der Aufgaben. Hierbei können Führungskräfte einen direkten oder einen indirekten Führungsstil bevorzugen. Es werden aber auch weitere verschiedene Formen der Führung unterschieden. Zum einen die Führung durch Kommunikation und Motivation und zum anderen eine Führung durch sachliche Kontextgestaltung. Beide sind aber eng miteinander verbunden und sollten vereint werden. Besonders NPO benötigen

eine gemischte Führungskultur, d.h., sie sollten in der Lage sein, die Balance zwischen den Widersprüchen zu halten und flexibel auf die Gegebenheiten eingehen, um erfolgreich existieren zu können (vgl. Simsa, Steyrer, 2013, S.369ff.).

Unter den übergeordneten Begriffen Governance, Leadership und Management, lassen sich einzelne Aspekte und Indikatoren finden, die laut Fachliteratur zu einer erfolgreichen Führung von NPO bzw. Vereinen beitragen können. Für all diese Bereiche „können Managementsysteme als „Kompass“ eine ganz wesentliche Hilfe sein und die Orientierung erleichtern“ (Kullmann, Kötter, Schröder, 2015, S.49). Es muss jedoch jede einzelne Organisation die Systeme an ihren Verein anpassen, umsetzen, überarbeiten und weiterentwickeln. Deswegen werden an dieser Stelle lediglich Anreize und Ideen dargestellt.

**Systeme und Prozesse** aus dem Management, der Governancelogik und dem Leadership tragen dazu bei, Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Das heißt, mit den vorhandenen Mitteln den größtmöglichen Erfolg zu erzielen (Effektivität) und Ziele, mit den geringsten Mitteln zu erreichen (Effizienz) (vgl. Schwarz, 2005, S.56f.). Alle Systeme und Prozesse, die eingeführt und genutzt werden, dürfen die NPO nicht ihrer Identität berauben. Zudem müssen sie überschaubar, selbsterklärend, direkt nützlich, skalierbar und vielseitig, sein, sowie einen geringen administrativen Aufwand und eine geringe Einarbeitungszeit vereinen. Ideal ist es und am besten akzeptiert werden sie, wenn die geregelten Strukturen den Aufwand gegenüber einem von Improvisation bestimmten Alltag für alle sofort erkennbar verringern (vgl. Kullmann, Kötter, Schröder, 2015, S.44ff.).

Aus der **Mission** einer Organisation, welche als Grundlage gilt, müssen Aufträge und Ziele entwickelt werden. Bei diesem Prozess werden die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen analysiert und neu überdacht. Dabei ist eine breite Beteiligung der Betroffenen, ein Aushandlungsprozess und ein kooperatives Miteinander von Nöten, um ein gutes Fundament für die eigentliche Arbeit zu erschaffen. Außerdem hilft die Mission dabei, zweckmäßige Methoden zu verwenden oder diese an die Organisation anzupassen. Hinsichtlich der Tatsache, dass die Facetten einer Gesellschaft und ihre Veränderungen sehr weitreichend sind, ist eine Priorisierung der Aufgaben sinnvoll für eine Organisation (vgl. Buber, Meyer, 2009, S.85ff.; Maier, Meyer, 2013, S.205f.). Die Mission einer Organisation ist dann erfüllt, wenn bestimmte Leistungen die Ziele dieser Mission erfüllen. Welche Ziele das sein sollen, bestimmen die Stakeholder, d.h. alle Personen, die ein Interesse an der Organisation haben (z.B. die Zielgruppe der Organisation, Angestellte, Geldgeber, öffentliche Stellen, Kooperationspartner etc.). Die Aufgabe der Führungspersonen ist es, mit den Stakeholdern zu kommunizieren und diese Kommunikation zu koordinieren. Eine Organisation wird daher erfolgreich geführt, wenn sie transparent und glaubwürdig gegenüber den Stakeholdern handelt und gleichzeitig die oftmals divergierenden Stakeholderinteressen koordiniert und ausgleicht. D.h., dass

nicht nur die Stakeholder Berücksichtigung finden, die Ressourcen, vor allem Geld, bereit stellen, sondern auch die Bedürfnisse der Zielgruppe beachtet und vertreten werden, wodurch die Verfolgung der Mission und die Legitimation sichergestellt werden (vgl. Pennerstorfer, Badelt, 2013, S.110; Horak, Speckbacher, 2013, S.160f.). Die Aufgabe der Führungskräfte besteht also darin, sich ein Verständnis über die verschiedenen Stakeholder zu verschaffen und zu planen, wie die Beziehungen zueinander optimiert werden können. Aufgrund der breiten Vielfalt und Vielzahl der Stakeholder ist es von Bedeutung die „relevanten Stakeholder“, welche besonders berücksichtigens- und schützenswert erscheinen, zu erkennen und aufgrund ihrer Macht und Einflussnahme zu beachten (vgl. Hirth, 2013, S.76; Horak, Bodenstorfer, Klein, 2015, S.16).

**Kommunikation** ist ein entscheidender Faktor bei der erfolgreichen Führung von NPO, da alle organisatorischen Handlungen primär oder ausschließlich durch Kommunikation konstituiert sind. Sie ist wichtig für die Entwicklung und den Erhalt der Motivation von Mitarbeitenden sowie für die Bindung der verschiedenen Stakeholder. Ziel einer erfolgreichen internen Kommunikation ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen und der Positionierung der Organisation und das dadurch erreichte einheitliche Gesamtbild, das nach außen, gegenüber den Stakeholdern, getragen wird. Deshalb sollten Wünsche und Erwartungen der Mitarbeitenden berücksichtigt, ein regelmäßiger Austausch und Wissenstransfer geleistet, allgemeine Kommunikationsregeln festgehalten und im besten Falle eine einheitliche Kommunikationsstruktur in die Organisationskultur integriert werden (vgl. Buber, 2015b, S.256ff.). Kommunikation kann auch nach außen erfolgen. Die Führungsebene eines Vereins ist als Bindeglied oder auch als Filter zwischen der Umwelt und ihrer Organisation zusehen, dabei erfolgen Wechselwirkungen von beiden Seiten. Die Kommunikation bestimmt darüber hinaus Differenzierungen gegenüber der Umwelt, woraus Identität und ein Image erwächst. Auch die Qualität der Kooperationen, der Umgang mit Macht und Hierarchie wird stark durch Kommunikation beeinflusst, wodurch großes Potenzial in verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen steckt. Die Führung muss sich dieser Rolle bewusst sein und Kenntnisse, aber auch Methoden nutzen, um erfolgreich agieren zu können. Dazu zählt auch, die beträchtlichen Potenziale der neuen Medien so zu nutzen, dass sie den vielfältigen Anspruchsgruppen gerecht werden. Kommunikation stellt damit eine Querschnittsfunktion dar, der sich die Führungspersonen bewusst sein müssen (vgl. Mautner, 2013, S.415ff.).

**Marketing** wird als ein zentraler Erfolgsfaktor gesehen, um eine Organisation zu führen. Unter Marketing wird die Steuerung im Hinblick auf die Markterfordernisse verstanden, d.h. alle Entscheidungen, die den „Markt“ betreffen, werden an den Bedürfnissen der Zielgruppe, der Geldgeber und der Mitarbeitenden orientiert. Marketingmanagement ist dabei ein Prozess, in dem ausgehend von der Mission der Organisation Marketingziele und daraus -strategien und schlussendlich -instrumente erarbeitet werden. Jedoch fällt es vielen NPO schwer, ihre schwer zu charakterisierenden Leistungen anzubieten und

ihre Marketingziele zu operationalisieren. Es sollte daher die Aufgabe der Führungskräfte sein, Marketingziele zu planen und zu implementieren. Das Marketing dient neben der erfolgreichen „Vermarktung“ der Leistungen der Organisation auch der Ressourcenbeschaffung. „Der Aufbau einer beständigen Beziehung zu den Stakeholdern und die Erbringung einer bedarfsgerechten Leistung für die leistungsbeziehenden Personen sind als zentrale Erfolgsfaktoren des Marketings in NPOs zu sehen“ (Buber, 2015a, S.65). **Öffentlichkeitsarbeit** ist dabei ein Kommunikationsmedium in der Marketingplanung. Durch Öffentlichkeitsarbeit werden Anliegen der Organisation selber und der Mitglieder kommuniziert, das Umfeld der NPO beeinflusst und übergeordnete Anliegen der Öffentlichkeit thematisiert. Mögliche, erfolgreiche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit können dabei gute Beziehungen zur Presse, attraktiv gestaltete Jahresberichte, Broschüren oder eigene Zeitschriften, Aufstellung von Sozialbilanzen oder die Durchführung von Besichtigungen sein (vgl. Buber, 2015a, S.37ff.; Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.375f.).

Da die Finanzierung in NPO, wie bereits dargestellt, aufgrund der immer knapper werdenden öffentlichen Mittel als Herausforderung und Schwierigkeit dargestellt wird, ist es wichtig, auch weitere Finanzierungsquellen in Betracht zu ziehen. Das **Fundraising** ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Thema und wird auch in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dabei ist es Aufgabe der Führungsebene, die Finanzierung der Organisation sicher zu stellen und somit auch die Existenz zu sichern. Unter Fundraising versteht man die Mittelbeschaffung einer NPO. Diese Mittel umfassen größtenteils Finanz- und Sachmittel, aber auch Rechte, Informationen, Arbeitskräfte und Dienstleistungen, die nicht durch eindeutige Förderkriterien vergeben werden und nicht kontinuierlich zur Verfügung stehen. Bei dem Verfahren des Fundraisings gibt es viele verschiedene Instrumente und Methoden, die eine Vielfalt in der Gestaltung ermöglichen und Wahlmöglichkeiten in der Gesellschaft schaffen (vgl. Schober et al., 2015, S.367). „Das Geben von Geld ist neben der Sachspende, der Zeitspende und entsprechendem persönlichem Engagement Ausdruck von zivilgesellschaftlichem Engagement“ (ebd.). Um erfolgreich zu führen, sollten sich Führungskräfte demnach mit dem Thema und den Möglichkeiten des Fundraisings auseinandersetzen und diese nutzen. „Vor dem Hintergrund des Leadership-Konzepts können Ehrenamtliche in verantwortlicher Position im positiven Fall als Persönlichkeit, als Leader, auch die Chance auf Spendenmittel und ehrenamtliche Mitarbeit im Sinne von Fund[...]raising erhöhen“ (Schuhen, 2009, S.107).

**Innovationen** und ein sogenanntes Innovationsmanagement sind ein weiterer Garant zur erfolgreichen Führung von NPO, da sich das Umfeld der Organisationen in einem ständigen Wandel befindet. Die Gesellschaft und die Bedürfnisse der Zielgruppen ändern sich stetig, genau wie die Anforderungen der Finanzgeber. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollten NPO innovativ handeln und auf Veränderungen reagieren können. Es können dabei bereits bestehende Angebote verbessert oder auch ganz neue Ideen

implementiert werden. Vereine meiden oft Innovationen, aus Angst Ressourcen zu verschwenden oder gar an neuen Ideen zu scheitern, dennoch ist eine aktive Innovationskultur unter den Führungskräften, aber auch unter den Mitarbeitenden, von großer Bedeutung, denn sie hilft, auf Herausforderungen zu reagieren (vgl. Vandor, Traxter, Millner, 2015, S.287ff.). Eine gutes Innovationsmanagement ist dann geschaffen, wenn „sie klare Auswahlprozesse festlegen, Ressourcen bereitstellen und damit Experimentierfelder schaffen, in denen auch Scheitern erlaubt ist“ (Vandor, Traxter, Millner, 2015, S.286). Dennoch sollten die Führungsorgane so strukturiert und besetzt sein, dass der Bedarf der Organisation und neue Angebote abgewogen und kontrolliert werden können. Eine Organisation sollte daher über strukturierte Aufsichts- und Kontrollfunktionen verfügen, welche den Prozess unterstützen, aber auch Risiken abschätzen und vor schlechten Ergebnissen und falschen Investitionen warnen und somit die Existenz der Organisation sichern (vgl. Schuhen, 2009, S.7). „Eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung wird demnach besonders jenen NPO gelingen, welche sich im sogenannten Sinne als lernende Organisationen auf dem Pfad des Fortschritts und der Höherentwicklung bewegen“ (Schwarz, 2005, S.53).

Angesichts der sich veränderten Umwelt und der immer wieder neuen gesellschaftlichen Herausforderungen müssen sich Organisationen im Sinne der **Organisationsentwicklung** ebenfalls verändern und anpassen, um zu überleben. „Kontinuierlicher Wandel und lebenslanges Lernen der Organisation und der Mitarbeiter werden immer wichtiger, und dies nicht nur in einer globalisierten Unternehmenslandschaft, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen“ (Ameln, Kramer, 2016, S.4). Voraussetzung dafür ist, dass sich alle beteiligten Personen weiterentwickeln, das Gelernte umsetzen und flexibel agieren. „Die Ebene der Organisationsentwicklung befasst sich mit der Struktur und Kultur der Organisation, mit Kommunikations- und Entscheidungswegen und dem Zusammenspiel der einzelnen Organisationseinheiten. Ziel von Organisationsentwicklung ist es, die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation in einem systematischen, organisationsweiten Lern- und Veränderungsprozess zu verbessern. Organisationsentwicklungsstrategien schließen daher Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen ein“ (ebd., S.5).

Sobald eine gewisse Mindestgröße des Vereins erreicht worden ist, ist eine **Hierarchie** innerhalb der Organisation notwendig, um unterschiedliche Beziehungen berücksichtigen zu können und Entscheidungen möglich und transparent zu machen. Bei zu vielen Personen entstehen fortlaufend immer neue Interaktionen und Diskussionen, die zu Konflikten führen. Durch eine Hierarchie können Konflikte verhindert werden, da eindeutige Verhältnisse herrschen und eine Stabilisierung geschaffen ist. Es ist für alle ersichtlich, an wen Konflikte geleitet werden und wer diese zu entscheiden hat (vgl. Simsa, Steyrer, 2013, S.362f.; Schwarz, 2005, S.137).



Bei allen Methoden, veränderten Ablauf- und Aufbaustrukturen, bei allen innovativen Ideen und neu implementierten Prozessen, spielt die **Organisationskultur** eine wichtige Rolle. All diese Verfahren können häufig ihre Wirkung nicht erzielen, weil die gelebten Normen, das Denkverhalten und Verhaltensmuster in einer Organisation diesen Prozessen entgegenwirken (vgl. Ameln, Kramer, 2016, S.8). „Konflikte können auch nach einer Klärung auf der Teamebene erhalten bleiben, wenn die organisationalen Bedingungen, die zum Auftreten der Konflikte geführt haben, nicht verändert werden“ (Ameln, Kramer, 2016, S.5). Somit konkurriert das Neuerlernte immer wieder mit den alten, bekannten Mustern. Hierbei muss die Führung eine Balance zwischen Vorangehen und dem Einbeziehen der Mitarbeitenden finden und nimmt dabei eine Vorbildfunktion ein. Die Notwendigkeiten müssen in einer offenen und zielführenden Kommunikation erklärt und geklärt werden. Ausschlaggebend ist, dass das Verhalten und die Handlungen der Führung kongruent sind. Die Herausforderung besteht somit darin, die verschiedenen Ausrichtungen der Strukturen transparent zu gestalten und zu reflektieren und somit Mitarbeitende und Ehrenamtliche in diesen Strukturaufbau mit einzubeziehen (vgl. Simsa, Steyrer, 2013, S.362f.; Schwarz, 2005, S.137).

Damit eine Organisation bestehen bleibt und existieren kann, sind **Personalstrategien**, bezogen auf Ehrenamtliche und beruflich Tätige, notwendig, um auf die sich ändernde Umwelt zu reagieren. Personalstrategien helfen dabei, das richtige Personal zu finden, einzusetzen, zu qualifizieren und zu binden. Dabei kann sich Personalentwicklung auf Methoden- und Fachkompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung beziehen. Idealerweise ist sie planmäßig, systematisch und institutionell verankert. „Mitarbeiter mit der richtigen fachlichen Qualifikation und den richtigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie die Managementqualitäten einer Führungskraft sind wesentliche Erfolgsfaktoren“ (Lippold, 2014, S.251), um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Personalentwicklung kann in fünf Bereiche eingeteilt werden. Am Anfang steht der wichtige Prozess der Einarbeitung, in dem die Organisationskultur vermittelt wird. Eine gelungene Einarbeitung führt zu Zufriedenheit sowohl auf Seiten des „neuen“ Mitarbeitenden als auch auf Seiten der Organisation. Dies steigert die Arbeitsmotivation sowie das organisationale Engagement und trägt zur Existenzsicherung der Organisation bei. Zur Personalbindung sind Weiterbildungen und Fachseminare eine erfolgreiche Methode. Laut den Studien von Rondeau, Wagar (2001) und Rodwell, Teo (2004) tragen Aus- und Weiterbildungen zu einer höheren Arbeitsmoral und einer Steigerung der Arbeitsmotivation bei. Nach Biffel (2004) steigern sie zudem die Arbeitszufriedenheit und sorgen für einen längeren Verbleib im Job (vgl. Schober, Schmidt, Simsa, 2013, S.251ff.). Mitarbeitende und Ehrenamtliche müssen durch verschiedene Anreize motiviert werden, um gute Leistungen zu bringen. Wenn diese Anreize mit den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeitenden bzw. des Ehrenamtlichen übereinstimmen, sind diese engagierter (vgl. Schwarz, 2005, S.51f.). Rechtlich kann die Bindung auf Seiten der Mitarbeitenden im Arbeitsvertrag geregelt werden. Auf Seiten der Ehrenamtlichen kann dies nur durch eine

psychologische Bindung der Person an die Organisation erfolgen. Dabei tragen die impliziten Erwartungen beider Parteien zu einem psychologischen Vertrag mit gegenseitigen Verpflichtungen bei. Die Personalstrategien lassen sich nicht gänzlich auf die Ehrenamtlichen beziehen und sie bedürfen daher besonderer Aufmerksamkeit. Bei der Einarbeitung sollte deswegen eine möglichst schnelle und effektive Vorbereitung auf die Aufgaben erfolgen. Aufgrund der fehlenden Transferleistung des Gehalts, muss eine permanente Anpassung der Erwartungen während des gesamten Verlaufs erfolgen (vgl. Schober, Schmidt, Simsa, 2013, S.251ff.).

**Rekrutierung** verfolgt ähnliche Ziele wie die der Personalstrategien. Rekrutierung bezieht sich in diesem Falle auf Vereinsmitglieder und Vorstandsmitglieder. Je nach Entwicklungsstadium des Vereins, benötigt der Vorstand andere Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften, um den Verein erfolgreich zu führen. Das heißt, es sollte gleichermaßen eine konkrete Planung von Kontinuität und Wandel im Vorstand geschaffen werden. Eine sogenannte Ämterrotation lässt das Nachrücken neuer Mitglieder zu und ermöglicht eine Kombination aus erfahrenen und neuen Vorstandsmitgliedern (vgl. Langnickel, 2002, S.8f.; Schwarz, 2005, S.237). Hier ist ein Mittelweg zwischen einem zu häufigen Wechsel der Mitglieder und einer zu langen Amtsdauer sicherzustellen. Ansonsten kann dies bei beiden Extremen zu einem Qualitätsverlust der Vorstandsarbeit und einem Nutzenverlust der Ressourcen führen. Aufgrund dessen ist es sinnvoll, Amtsperioden zu begrenzen, nicht alle Mitglieder gleichzeitig auszutauschen sowie Regelungen für den Ein- und Ausstieg sowie einen vorzeitigen Abbruch beider Seiten festzulegen (vgl. Maier, Meyer, 2013, S.498f.). Langnickel (2002, S.11ff.) schlägt für die Suche neuer Vorstandsmitglieder vor, ein genaues Anforderungsprofil zu erstellen, in dem festgehalten wird, welche Eigenschaften erfüllt werden müssen. „Um die Besten für ein Amt zu bekommen, muss man zum einen klare Strukturen und eine klare Arbeitsteilung schaffen, und zum anderen muss man Gegenleistungen für ein Engagement präsentieren können. Diese Gegenleistungen müssen an den Motiven und den Anreizen, ein solches Amt anzunehmen, ansetzen“ (ebd., S.18). Beher, Krimmer, Rauschenbach und Zimmer (2008) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die persönliche Ansprache durch bedeutende Personen erheblich dazu beiträgt, ein Ehrenamt zu übernehmen.

Nicht nur die Größe und die Aufteilung, sondern auch die einzelnen Vorstandsmitglieder, deren Diversität (Beruf, Alter, Profession, Interessen am Verein etc.) und deren Status sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Vereinsführung. Nur so können neue und wichtige Ressourcen, Zugänge, Perspektiven und ein großes Netzwerk erreicht werden. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Vorstandsmitglieder genügend Zeit und Motivation mitbringen. Konstitutiv bei allen Vorstandsmitgliedern, unabhängig ihrer Qualifikationen und Ressourcen, ist, dass alle einen positiven Bezug zum Leitbild und den Grundwerten der Organisation haben, diese benennen und klar kommunizieren können. Das heißt, es muss ein Passungsverhältnis zwischen Organisation und der einzelnen

Person vorliegen. Der Vorstand eines Vereins sollte die verschiedenen Themenbereiche innerhalb des Vereins und die Kompetenzen der einzelnen Personen oder, je nach Vereinsgröße, die der Personengruppen koordinieren und miteinander verknüpfen. Die Wahl durch die Mitgliederversammlung scheint am geeignetsten, um einerseits die Diversität und die Stakeholderinteressen abzubilden und um andererseits die Interessen demokratisch und fair in einem Verein zu verwalten zuteilen (vgl. Maier, Meyer, 2013, S.497ff.; Schuhen, 2014, S.541ff.).

Um die **Funktion des Vorstands** ausreichend wahrzunehmen, sollten mindestens zwei Mitgliederversammlungen im Jahr stattfinden. Neben routinemäßigen Vorstandssitzungen sind Zeitfenster einzuplanen, die Raum für die strategische Planung und weitere Themen, sowie sachorientierte und zielführende Diskussionen bieten. Der Vorstand sollte regelmäßig seine eigene Arbeit anhand von Evaluationsmodellen überprüfen. Um dies zu erreichen, hat sich als gute Praxis ergeben, dass mindestens alle zwei Jahre Klausurtagungen und Selbstevaluationen stattfinden, welche ggf. extern moderiert werden. Das Ziel ist zum einen, dass die strategischen Ziele der Organisation überprüft werden und zum anderen soll sich der Vorstand, auch mit Hilfe von Weiterbildungen, individuell und kollektiv professionalisieren (vgl. Schuhen, 2014, S.542; Maier, Meyer, 2013, S.537ff.).

Darüber hinaus ist die **Aktivierung von Mitgliedern** eine wesentliche Aufgabe, damit diese, in der Organisation mitwirken und sich einbringen, denn so binden sich Mitglieder an die Organisation, was sowohl zur Existenzsicherung der Organisation beiträgt, als auch zur Bereitschaft, ein Ehrenamt zu übernehmen. Dabei muss die Organisation als Ganzes das Mitglied überzeugen und nicht nur einzelne Leistungen. Sowohl die persönlichen Interessen als auch das Vertrauen in die Kompetenz der Organisation und emotionale Beziehungen tragen dazu bei, dass sich Mitglieder an die Organisation binden. Durch eine stetige Kommunikation zwischen Organisation und Mitglied wird diese Bindung erhöht (vgl. Lichtsteiner, Purtschert, 2014, S.306ff.).

Bei der Ausgestaltung der Strukturen und der Beziehungen zu den einzelnen **Vereinsgremien**, können verschiedene Theorien und Konzepte, besonders aus dem Governance Bereich, welche differenzierte Herangehensweisen und jeweils einen anderen Fokus haben, genutzt werden, weswegen in jeder Theorie einzelne Aufgaben anders zu geordnet werden. Eine stringente, allgemeingültige Aufgabenzuteilung auf die Vereinsgremien wird der der Vielfältigkeit der Vereine (bezogen auf Strukturen, Zielausrichtungen, Aufbau, Größe, Arbeitsumfeld etc.) nicht gerecht und sollte individuell auf den einzelnen Verein angepasst werden (vgl. Maier, Meyer, 2013, S.500f.). Den differenten Theorien ist jedoch gemein, dass die einzelnen Gremien ein klares Rollenverständnis haben und ihren Zuständigkeitsbereich genau kennen sollten. Wie bereits in Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-

Organisationen“ beschrieben, werden der Geschäftsführung die operativen Aufgaben zugeteilt, die vom Vorstand kontrolliert werden. Dabei sollten alle anfallenden Aufgaben auf die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder und der Geschäftsführung abgestimmt und individuell geregelt sein. Die Aufgabenverteilung, die dazugehörigen Erwartungen, die Ablaufprozesse und die Ziele sollten schriftlich festgehalten werden (vgl. ebd., S.493f.). Bei einem dualen Führungssystem, welches konstituiert ist durch die hauptamtliche Geschäftsführung sowie durch den ehrenamtlichen Vorstand, ist eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den beiden Vereinsorganen von existenzieller Bedeutung für den Verein. Beide Organe sind aber als eigenständig in ihrer Arbeit zu sehen, dennoch ist die Kommunikation und die Wissensvermittlung bei der Absprache der Zielsetzung und der Ausführung transparent und offen zu gestalten. Aufgrund der Interessenkollision wird eine Mitgliedschaft in beiden Organen eher ausgeschlossen. Nicht zu vergessen ist, dass immer ein genau definiertes und ausgewogenes Kontroll- und Beratungssystem vorhanden sein sollte, indem die Vorschläge und Informationen der Geschäftsführung regelmäßig überprüft und hinterfragt werden (vgl. Schuhen, 2014, S.542ff.). Es werden häufig Subkomitees eingerichtet, um die Vorteile eines großen Vorstands, wie ein größeres Netzwerk, mehr Ressourcen, mehr Diversität und Blickwinkel, mehr finanzielle Ressourcen, zu nutzen und gleichzeitig der wachsenden Größe, welche mit einer eingeschränkten Handlungs- und Organisationsfähigkeit und einem erhöhten Arbeitsaufwand einhergehen können, gerecht zu werden. Die Aufsichtsorgane können dann zum einen für die Beratung und zum anderen für die Kontrolle zuständig sein (vgl. Maier, Meyer, 2013, S.497ff.).

NPO laufen aufgrund der schon in Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ Gefahr, sich hauptsächlich auf quantitative Zahlen und monetär messbare Fakten (=Outputs) zu konzentrieren und verlieren dadurch den Bezug zur Praxis. Führungskräfte sollten daher in ihrem Leitungshandeln vermehrt den Fokus auf den Outcome der Organisation legen, d.h. den Nutzen und die Zufriedenheit der Zielgruppe. **Outcome-Orientierung** bedeutet in dem Sinne „die Wirkungsmechanismen im die eigene Organisation betreffenden sozialen Handlungsfeld zu verstehen und gleichzeitig die Fähigkeit, über die Outputs hinweg nutzerorientiert denken und handeln zu können“ (Schuhen, 2009, S.6). Dabei steht die Realisierung dieser Outcome-Orientierung vor einer großen Schwierigkeit, da die Wirkung im sozialen Arbeitsfeld schwer zu messen und aktuell ein großes Thema ist. Die Problematik besteht daran, dass die Arbeit der Organisation nur dann gemessen und beurteilt werden kann, wenn Kriterien des Outcomes vorliegen (vgl. ebd.). Diese Problematik wird in Kapitel 6.1 „Die Offene Kinder- und Jugendarbeit“ genauer dargestellt.

Eine Organisation wird dann gut geführt, „wenn sie also rationale und emotionale Intelligenz verbindet; wenn sie gleichzeitig auf Sach- und Beziehungsqualität achtet; Visionen und Werte konsequent vorlebt und trotzdem Effizienz und Produktivität

pragmatisch durchsetzt; wenn MitarbeiterInnen operative Autonomie gewährt wird und dennoch indirekte Systemlogiken etabliert werden, die Verhalten steuern und langfristiges Überleben der Organisation sichern“ (Simsa, Steyrer, 2013, S.374).

#### 4. Zwischenfazit

An dieser Stelle soll ein erstes Zwischenfazit gezogen werden, um zunächst die Erkenntnisse aus der theoretischen Auslegung festzuhalten. Anschließend werden die Kapitel 2 und 3 mit aktuellen Entwicklungen, die das Forschungsthema dieser Arbeit betreffen, in Verbindung gebracht und mögliche Herausforderungen bzw. Probleme in diesem Zusammenhang beschrieben.

Das Kapitel 2 befasste sich mit dem Begriff und der Funktion des Dritten Sektors sowie mit den Eigenschaften einer einzelnen NPO. Der Dritte Sektor nimmt zum einen eine wichtige Rolle für den deutschen Sozialstaat ein, zum anderen hat er, aufgrund seiner breiten Vielfalt von Dienstleistungsproduktionen und den vielen Beschäftigten, heute auch einen starken wirtschaftlichen Stellenwert. Bei der Bezeichnung „Dritter Sektor“ und „Nonprofit-Sektor“ handelt es sich um eine Bereichsbezeichnung. Charakteristisch für diesen Bereich ist, dass er durch die Pole Staat, Markt und Familie begrenzt wird und andere Handlungslogiken als diese aufgreift. Die Begriffe „Dritter Sektor“ und „Nonprofit-Sektor“ werden meist synonym verwendet. Eine Unterscheidung der Begriffe könnte sich lediglich durch unterschiedliche Sichtweisen ergeben. In Bereichen der Betriebswirtschaftslehre wird vermehrt der Begriff Nonprofit-Sektor gewählt, betrachtet man diese Sphäre aus der volkswirtschaftlichen bzw. politikwissenschaftlichen Sicht wird eher der Begriff Dritter Sektor oder „Third Sector“ genutzt. Dieser dargestellte Sektor umfasst die Gesamtheit aller NPO. Zur Entstehung des Dritten Sektors lassen sich verschiedene Theorien ableiten. Als gängigste Theorie gilt die des Staats- und Marktversagens. Demnach steht der Dritte Sektor zwischen den beiden anderen Sektoren Markt und Staat und soll die gesellschaftlichen Bereiche ausgleichen, die Staat und Markt nicht abdecken können. Insgesamt gesehen betrachtete Amitai Etzioni (1973) „die Organisationen des Dritten Sektors als eine Art Korrektiv: gemeinwohlorientiertes bürgerschaftliches Engagement soll einerseits ‚bevormundende‘ staatliche Aktivitäten begrenzen bzw. reduzieren, andererseits mannigfaches Marktversagen korrigieren“ (Arnold, 2014, S.447). Der Dritte Sektor ist von einer Multifunktionalität gekennzeichnet, da er verschiedene Funktionen, wie die Interessenvertretung, die Dienstleistungserstellung und die Integration sowie Sozialisation der einzelnen Bürger in die Gesellschaft vereint. Durch das Anbieten bestimmter Dienstleistungen hat er gleichzeitig Anteile am Markt und ein Kontingent am Staat, da er durch die Interessenvertretung auch als politischer Akteur agiert. Darüber hinaus übt er eine Integrations- und Sozialisationsaufgabe aus. Die drei Funktionen werden in jeder NPO vereint, nur unterscheiden sich die Ausrichtung und Gewichtung (vgl. Zimmer, Priller, 2004, S.20f.). Bei der Umsetzung seiner Aufgaben folgt der Dritte Sektor eher der

Steuerungslogik der Solidarität bzw. der gesellschaftlichen Sinnstiftung. Somit kann er ein anderes Handeln als der Markt, welcher über Wettbewerb und Tausch oder der Staat, welcher über Hierarchie oder Macht funktioniert, ermöglichen. Die Bedeutsamkeit der NPO für den Staat ergibt sich aus der historischen Zusammenarbeit und hat eine lange zurückreichende Tradition. Durch die Ausprägung des Wohlfahrtsstaats und den korporatistischen Strukturen, die sich auf das Subsidiaritätsprinzip gründen, gibt es ein kooperatives Arrangement zwischen dem Staat und den Wohlfahrtsverbänden. Somit hatten sie im deutschen Sozialstaat lange eine privilegierte Stellung. Doch diese Grundlage hat sich maßgeblich geändert. Eine mögliche Ursache sind die finanziellen Engpässe der öffentlichen Hand und der gleichzeitig steigende Bedarf an sozialen Leistungen, worauf die Sozialgesetzgeber und Kommunalverwaltungen unter anderem mit der Einführung ökonomischer und wettbewerblicher Elemente in soziale Gebilde reagierten. Die Wohlfahrtsverbände verloren ihre (finanziellen) Vorteile und wurden zum Teil privaten Anbietern gleich gestellt, das heißt, wirtschaftliche Unternehmen können nun auch soziale Dienstleistungen anbieten und werden zudem staatlich finanziert. Auch dies führte zur sogenannten „Ökonomisierung“. Der Begriff und die Bedeutung der Effizienz stehen vermehrt im Mittelpunkt der NPO. Sie mussten sich in dem Zuge konzentriert unternehmerisch ausrichten und marktgesteuert handeln. Durch die Einführung entwickelte sich ein „Quasi Markt“ im Dritten Sektor. Die NPO stehen vermehrt vor den Anforderungen, ökonomischer und wirtschaftlicher zu handeln und Aspekte wie Effektivität und Effizienz in ihr Alltagsgeschehen zu integrieren.

Vor dem Entstehungshintergrund und der gesellschaftlichen Einbettung des Dritten Sektors lassen sich Merkmale einer NPO in der Literatur finden. Dabei kann der Begriff NPO nicht genau definiert werden, da darüber keine Einigkeit herrscht. Anstelle eigener Merkmale werden diese eher über die Abgrenzung zu Forprofit Organisationen erreicht. Somit lässt sich bei allen NPO festhalten, dass keine Gewinne ausgeschüttet werden dürfen, sondern diese nur zur Erfüllung des Organisationszwecks genutzt werden. In Abgrenzung zur öffentlichen Verwaltung grenzen sie sich durch ein geringeres Maß an Amtlichkeit und durch ihren organisationalen Zusammenschluss vom Privaten, z.B. Familien, ab. Charakteristisch ist, dass sie auf Freiwilligkeit beruhen und gemeinnützig sind und damit das Allgemeinwohl fördern. Sie stellen bestimmte Dienstleistungen für AdressatInnen oder ihre Mitglieder bereit und ermöglichen durch ihre Strukturen Engagement. Durch ihren Zusammenhalt vermitteln sie das Gefühl der sozialen Verbundenheit und dienen als Interessenvertretungen in der Politik. Dabei sollte das Sachziel der Organisation immer im Vordergrund stehen.

Es lassen sich verschiedene Organisations- und Rechtsformen für NPO finden. Erst durch die eingetragene Rechtsform erhält eine Organisation ihre Rechtsfähigkeit. Vereine stellen dabei eine mögliche und auch die häufigste Rechtsform dar. Sie sind sehr vielfältig in ihrer Ausrichtung, flexibel in ihrer Gestaltung und in ihren Strukturen, da der

Gesetzgeber in dieser Hinsicht kaum Festlegungen macht. Vereine sind freie, demokratische Einrichtungen. An dieser Stelle wird vom ideellen Verein - neben den wirtschaftlichen Vereinen - gesprochen, da dieser ein gemeinnütziges Ziel verfolgt. Insgesamt haben Vereine eine lange, traditionsreiche Geschichte. Vereine sind in der heutigen Literatur ein Zusammenschluss von Menschen, der auf Dauer angelegt ist und auf Freiwilligkeit beruht. Die Mitglieder haben dabei das gleiche Stimmrecht, sind jedoch unabhängig vom Verein und können kontinuierlich wechseln. Die Gründung eines Vereins ist dabei ohne große Hindernisse und Erfordernisse möglich. Das Gesetz sieht lediglich vor, dass der Verein über eine Satzung, eine Mitgliederversammlung und einen Vorstand verfügen muss. Die Satzung gilt dabei quasi als Verfassung des Vereins, in der alle Regelungen und Strukturen festgehalten werden. Dabei ist die Satzung keineswegs festgeschrieben, sondern kann verändert und angepasst werden. Die Mitgliederversammlung stellt das höchste Organ eines Vereins dar, da sie Grundsatzfragen des Vereins entscheidet und damit für die Willensbildung zuständig ist. Sie wählt i.d.R. den Vorstand. Der Vorstand organisiert das Vereinsgeschäft und vertritt den Verein nach außen. Vereine haben, im Vergleich zu anderen Organisationsformen, eine geringere staatliche Aufsicht, da sie weniger wirtschaftlich ausgerichtet sind. Es wird angenommen, dass die Mitgliederversammlung als Kontrollinstanz zunächst ausreichend ist und durch weitere Organe ergänzt werden kann.

Das Kapitel 3 befasste sich mit dem nicht einheitlich definierten Begriff Ehrenamt und stellte seine Bedeutung heraus. Das in dieser Arbeit vorrangig dargestellte Ehrenamt findet im Rahmen einer Organisation statt, soll Dritten zugutekommen, ist unentgeltlich und erfolgt auf freiwilliger Basis. Vor allem ist es aufgrund des Subsidiaritätsprinzips ein wichtiger Faktor für die Wohlfahrtsverbände. Es ist ein konstitutives Merkmal sowohl dem Staat gegenüber, als auch für die Zivilgesellschaft und die Vereine, wobei in den letzten Jahren eine Verschiebung des Ehrenamts zu bemerken ist und Wohlfahrtsverbände nicht mehr ausschließlich das Fundament des Ehrenamts darstellen, sondern dieses sich nun individualisiert, pluralisiert und modernisiert hat. Für Vereine ist das Ehrenamt existenziell von Bedeutung, da durch das Ehrenamt die führenden Positionen (d.h. der Vorstand) innerhalb der Organisation besetzt werden. Wie in dieser Arbeit dargestellt, geht es bei der Führung in Vereinen darum, dass die Organisationsziele durch bestimmte Strukturen und Prozesse erreicht werden sollen. Durch personelle Eigenschaften und durch die Implementierung verschiedener Methoden wird in die Abläufe der Organisation eingegriffen. Die Führungsebene in einem (kleinen, mit überwiegend ehrenamtlichen Mitarbeitenden) Verein setzt sich zunächst aus dem Vorstand zusammen, der sowohl für die strategischen als auch die operativen Tätigkeiten zuständig ist. Wächst dieser Verein und steigen damit die Anforderungen, die Komplexität und die Aufgaben, dann erfolgt meist, zur Entlastung des Vorstands, die Einstellung einer angestellten Geschäftsführung. In diesem Falle ist der

Vorstand nun hauptsächlich - so die Theorie - für die strategischen Aufgaben zuständig und die Geschäftsführung für die operativen Tätigkeiten.

Aufgrund der Ökonomisierung und dadurch, dass sich die Grenzen zwischen Markt, Staat und Drittem Sektor verengt haben, kann ein wachsender Wettbewerb innerhalb des Sektors beobachtet werden. Neue, aus der Betriebswirtschaft stammende Elemente finden Einzug in die NPO. Begriffe wie Management, Leadership und Governance werden vermehrt für die Steuerung einer Organisation, welche als Führungsaufgabe gilt, genutzt. Aufgrund der Besonderheiten und der eigenen Steuerungslogiken der NPO wird versucht, die Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre anzuwenden. Da es für die Herausforderungen, denen die verschiedenen NPO gegenüberstehen, keine einheitliche Lösung gibt, werden Methoden in diesem Zusammenhang als Impulsgeber gesehen. Dies birgt Schwierigkeiten, die im Folgenden auch in Bezug auf Vereine aufgezählt werden:

1. Ziele und Methoden von Vereinen sind oftmals nur schwer zu operationalisieren und zu messen.
2. Die Ziele und die Arbeitsmethoden müssen darüber hinaus von der Gesellschaft als wünschenswert und relevant angesehen werden, wobei sich die Gesellschaft in einem ständigen Wandel befindet.
3. Es besteht zunehmend eine Ambiguität zwischen dem Verfolgen eines altruistischen Ziels und der gleichzeitigen Effektivität, gemessen an Zahlen und der Zielerreichung eines Vereins. Hierbei steht die Gewichtung in einem ständigen Aushandlungsprozess.
4. Die Vereinsstruktur ist grundsätzlich demokratisch, jedoch besteht die Schwierigkeit, wie viel „Macht“ an die Führungsebene abgeben wird und welche Entscheidungen ohne demokratisches Abstimmungsverfahren umgesetzt werden.
5. Da die Angebote, die ein Verein organisiert, meist nicht von den EmpfängerInnen selbst gezahlt werden, sind die Ziele für die EmpfängerInnen als auch deren Erreichung nachvollziehbar für die externen Geldgeber zu gestalten.
6. Vereine sind entstanden, um autonom zu agieren, stehen jedoch widersprüchlich in Abhängigkeit zu ihren Finanzgebern.
7. Die Asymmetrie zwischen ehrenamtlichen Vorstand und angestellter Geschäftsführung kann zu Konflikten innerhalb der Vereine führen.
8. Aufgrund ihrer inneren, idealistischen / altruistischen Haltung lehnen viele Mitarbeitende eine Hierarchie innerhalb der Organisation ab.

Die Führung eines Vereins ist zwar individuell, kann nach Maier, Meyer (2013) aber einzelnen Ausrichtungen in gewisser Weise zugeordnet werden. Demnach werden bestimmte Verständnistypen gebildet, nach denen die Führung der Organisationen



größtenteils eingeteilt werden können. Im *managerialistischen Verständnis* sind Spender und Geldgeber die primären AdressatInnen, nach denen sich die Führungsebene richtet. Effektivität, Effizienz und die Legitimierung gegenüber den AdressatInnen stehen im Mittelpunkt. Bei dem *familiären Verständnis* sind die LeistungsempfängerInnen die primären AdressatInnen, wodurch ihnen gegenüber die größte Rechenschaftspflicht besteht. Partnerschaftliche und informelle Methoden, welche sich größtenteils auf Gefühle und Beziehungsarbeit beziehen, werden zur Umsetzung der Ziele angewandt. Bei dem *professionalistischen Verständnis* werden organisationsexterne FachkollegInnen als primäre AdressatInnen angesehen. Im Vordergrund steht die eigene Überprüfung, weswegen viel Wert auf externe Gütesiegel und einen ständigen Vergleich gelegt wird. Im *bürgerschaftlichen Verständnis* steht das demokratische Mitbestimmungsrecht der Vereinsmitglieder im Vordergrund. Wichtige Mechanismen sind Wahlen und Abstimmungen, welche meist zu einem demokratischen System der Gremien führen. Die grobe Ausrichtung kann Auswirkungen darauf haben, ob Führungskräfte eher wirtschaftsorientiert, familiär, professionalistisch oder basisdemokratisch orientiert handeln. Dabei unterliegt die Gestaltung höchst normativer Annahmen.

Es gibt einige Empfehlungen, wie ein Verein erfolgreich geführt werden kann und welche Faktoren dazu beitragen, die in Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen“ genauer dargestellt wurden. Diese sind individuell an die Organisation anzupassen und dienen als Anreize zur weiteren Umsetzung, sie werden bei der Auswertung wieder aufgegriffen, sollen aber an dieser Stelle nicht noch einmal aufgeführt werden.

Im Folgenden werden die beiden theoretischen Kapitel inhaltlich miteinander verbunden und in einen Zusammenhang gebracht. Mit Einfluss der kurz dargestellten Entwicklungen in der Gesellschaft, können sich verschiedene Herausforderungen, die für die Führung von Vereinen in unterschiedlicher Weise relevant sind, ergeben. Dabei werden äußere Einflüsse, z.B. externe Rahmenbedingungen als auch interne Veränderungen bzw. organisationale Entwicklungen und deren Einfluss auf die Führungskräfte berücksichtigt. Die Literatur bezieht sich dabei im Allgemeinen auf NPO, weswegen im Folgenden von NPO gesprochen wird. Die Herausforderungen lassen sich jedoch ebenfalls auf Vereine beziehen.

Der Staat kann durch die politische Administration Einfluss auf die externen Rahmenbedingungen einer NPO nehmen. Hinter jedem politischen Programm verbirgt sich eine gewisse Handlungslogik, also eine Grundannahme von Seiten der Politik auf gesellschaftliche Kontexte mit einer politischen Neujustierung reagieren zu können (s. dazu die Flüchtlingswelle, Inklusion, Einführung von Ganztagschulen etc.). Dabei besteht die Gefahr, dass die Kooperation zwischen Drittem Sektor und Staat so ausgelegt wird, dass die Politik lediglich die Vorteile der Organisationen, in der freiwillig Engagierte tätig

sind, ausnutzt. In dieser Debatte wird argumentiert, dass Ehrenamtliche maßgeblich zu der Qualität der Dienstleistungen, der sozialen Innovationsfähigkeit sowie der Transparenz der Dienste und der Einrichtungen beitragen und somit als Kostenersparung von Seiten der Politik genutzt werden könnten. Der Versuch der Politik zum verstärkten Engagement aufzufordern, könne zu einer ‚Zwangsaktivierung‘ (Bode, 2014, S.88) führen und somit den Vereinen den intrinsischen Kern der freiwilligen Beteiligung nehmen. Die Überlegungen und Ansätze entbehren aktuell jedoch noch einer fundierten Analyse und Forschung (vgl. Walk, 2014, S.197; Backhaus-Maul et al., 2015, S.14; Bode, 2014, S.88). Eine Folge könnte sein, dass die Engagementbereitschaft, welche als Voraussetzung für die Übernahme eines führenden Ehrenamts gilt, von Entwicklungen im öffentlichen Sektor betroffen ist. Der Staat war und ist noch immer einer der wichtigsten Partner und gilt als bedeutsamster Auftrags- und Geldgeber für den Dritten Sektor. Dadurch wird er aber auch oft als Antwort auf bzw. als Lösung für verschiedene Defizite des Sozialstaats genannt (vgl. Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.20ff.).

Eine weitere Schwierigkeit wurde im vorherigen Kapitel unter dem Begriff Verbetriebswirtschaftlichung im Dritten Sektor beschrieben. Dahinter steckt die Erwartung, dass NPO ihre Effizienz und Effektivität steigern. Jedoch ist dies auch kritisch zu sehen, denn es besteht die Gefahr, die Organisationsziele vermehrt auf monetäre und quantitativ messbare Ziele umzuschreiben, sodass das freiwillige Engagement, egal in welcher Ausrichtung, entweder als dysfunktional abgestempelt oder einseitig nur als wirtschaftliche Ressource gesehen wird (vgl. Backhaus-Maul, Hörnlein, 2014, S.113ff.; Meyer, Simsa, 2013c, S.511). Folgen dieser Trends sind unter anderem, dass Fördervereine weniger Wert auf ein großes, gemeinsames Miteinander legen und internationale Vereine teilweise beispielsweise gar keine Mitgliedschaft mehr benötigen. Gerade große Verbände oder Vereine „verbetrieblichen“ aufgrund der vielfältigen Veränderungen ihren Aufbau und ihrer Führungsstruktur. Dies könne Vereine von der Gestalt entfernen, den Rahmen für bürgerschaftliches Engagement bzw. Ehrenamt zu bieten (vgl. Zimmer, 2011, S.461f.). Darüber hinaus gehen Leistungsverträge mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand und einer politischen Bedeutung für Führungsaufgaben einher. Dies hat verschiedene Auswirkungen auf Ehrenamtliche, vor allem auf ehrenamtliche Führungskräfte, die teilweise mit der Zunahme der Verwaltungsaufgaben überfordert sind, die juristische und moralische Verantwortung bei Übernahme einer Führungsposition scheuen oder sich als günstige Arbeitskraft ausgenutzt fühlen könnten (vgl. Meyer, Simsa, 2013c, S.512). Es besteht die Gefahr, dass es für die einzelnen NPO weniger Sinn macht, sich auf zivilgesellschaftliche Ziele, Werte und Normen auszurichten, wenn nur noch das als legitim betrachtet wird, was einen Bezug zur Wirtschaft und ihren Handlungslogiken aufweist. Dies könnte zum vermehrten Verschwinden der Besonderheiten von NPO, ihrer gesellschaftspolitische Stellung und der Unterschiede zwischen NPO und kommerziellen Anbietern führen (vgl. Zimmer, 2014, S.175). Aufgrund dessen, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die organisationale Struktur beeinflussen, werden die gesellschaftlich relevanten Bezüge als universelle Vorgaben und

Legitimationsgrundlage genutzt, der sie sich aufgrund ihrer Einbettung und Funktion nicht entziehen können. Somit verhalten sie sich gegenüber gewünschten gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber opportunistisch und versuchen ihre Handlungspraktiken und ihre Außendarstellung anzupassen und zu rationalisieren. Dem zur Folge könnten NPO versuchen, zunehmend in den Bereichen Image, Öffentlichkeitsarbeit und Effizienz mit der privatwirtschaftlichen Konkurrenz gleichzuziehen. Das bedeutet, dass eine inhaltliche und strukturelle Angleichung in ihrer Selbstdarstellung und ihrem Handeln zu beobachten ist. Diese Entwicklung bzw. dieses Phänomen wird mit dem sogenannten Isomorphismus beschrieben (vgl. Backhaus-Maul et al., 2015, S.27ff.). Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass NPO vor der Herausforderung einer erschwerten Neugewinnung von Mitgliedern und im Besonderen von Vorstandsmitgliedern stehen und ihre Existenz dadurch zunehmend gefährdet ist. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Mitgliedschaft und die Verantwortungsübernahme in Vereinen nicht mehr an soziale Milieus gebunden ist (vgl. Zimmer, 2011, S.460). Unsere heutige Gesellschaft ist unter anderem geprägt durch Individualisierung, Pluralisierung und Globalisierung, was sich auch in den Engagementformen bzw. im Ehrenamt widerspiegelt. Dieses ist vielfältiger, flexibler und kurzfristiger geworden und steht vermehrt im Zusammenhang mit den persönlichen Erfahrungen und Entwicklungen der Ehrenamtlichen (vgl. Meyer, Simsa, 2013c, S.518). Zudem wird oft die Angst vor Verantwortungsübernahme, die geringe Werbung der Organisation selbst, als auch fehlendes Interesse beschrieben (vgl. Rosenkranz, Görtler, Limbeck, 2014, S.31ff.). Jedoch gelingt es der Freien Wohlfahrtspflege - nach Befunden des Freiwilligen Surveys - bisher nicht ausreichend, gemessen an den empirischen beobachtbaren Möglichkeiten, das ungenutzte Engagementpotenzial organisatorisch zu erschließen, zu „managen“ und zu „steuern“ (Backhaus-Maul, et al., 2015, S.16). Darüber hinaus ändern sich auch die Anforderungen an die NPO bzw. an die Führungskräfte, neue Ehrenamtliche zu finden. Es sollte also auf die höhere Flexibilität und Fluktuation der Ehrenamtlichen und auch der ehrenamtlichen Führungskräfte organisatorisch eingegangen werden. Wie stark das Ehrenamt in einer Organisation ausgeprägt ist, ist unter anderem auch von den organisationalen Settings und der individuellen Motivation des Ehrenamtlichen und deshalb auch vom Passungsverhältnis dieser beiden Faktoren abhängig. Die gesellschaftlichen Veränderungen, wie Mobilität und Individualisierung, sind in diesem Zusammenhang bedeutsam und eine Organisation sollte zur Gewinnung neuer Ehrenamtlicher darauf basierend seine Infrastruktur verbessern und auf die Bedürfnisse der Engagierten eingehen. Zu beachten ist, dass sich vermehrtes betriebswirtschaftliches Denken einer Organisation auf das Passungsverhältnis zwischen Organisation und Ehrenamtlichen auswirkt (vgl. Backhaus-Maul, Hörnlein, 2014, S.118; Behr, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.26). Im Zuge der Digitalisierung und der damit einhergehenden Zunahme der Social-Media-Plattformen stellen diese eine mögliche Form dar, vermehrt junge Ehrenamtliche und andere junge Stakeholder zu erreichen. Social-Media-Plattformen können Engagement fördern und politische Teilhabe

ermöglichen, müssen dafür jedoch entsprechend genutzt werden (vgl. Meyer, Simsa, 2013c, S.517f.).

Der Dritte Sektor reagiert immer wieder auf sich verändernde Einflüsse, sei es aufgrund des gesellschaftlichen Wandels oder aufgrund der Steuerungsmodi von Seiten der Politik. Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob sich etwas verändert, sondern vielmehr, wohin sich das Vereinswesen entwickelt und wie sehr die Professionalisierung, der Managerialismus und die wirkungsorientierte Steuerung des Dritten Sektors in der Ausführung seiner bisherigen Funktionen einschränken oder verändern wird. „Je geschäftsmäßiger NPOs, gerade auch in ihrem Habitus, ihrer Organisationskultur und ihrer Semantik werden, desto mehr laufen sie Gefahr, dass sie ihre zivilgesellschaftliche Grundorientierung zu Gunsten einer Anpassung an die dominante Kultur der Business World aufgeben“ (Zimmer, 2014, S.175).

Festzuhalten ist, dass die Ökonomisierung und Verbetriebswirtschaftlichung fester Bestandteil des Dritten Sektors sind. Der Professionalisierungsgrad auf der Führungsebene ist längst gestiegen und Kenntnisse sowie Methoden und Strukturen aus der Betriebswirtschaftslehre haben Einzug in die NPO erhalten. Vereine stehen demnach vor der großen Herausforderung, die Balance zwischen dieser Verbetriebswirtschaftlichung und den eigenen Werten sowie der eigenen Kultur zu halten (vgl. Meyer, Simsa, 2013c, S.518f.). Es geht „derzeit eher um die Stärkung der eigenen Mission und Kultur, und um eine sinnvolle Abgrenzung gegenüber einer undifferenzierten Verbetriebswirtschaftlichung“ (ebd., S.519). Insgesamt stehen Vereine und damit auch ihre Führungskräfte vor der großen Herausforderung, dass nicht nur die NPO von der Ökonomisierung und den betriebswirtschaftlichen Entwicklungen betroffen sind, sondern vielmehr die gesamte heutige Gesellschaft durch eine zunehmende Orientierung an betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Elementen gekennzeichnet ist. So muss soziales Verhalten in NPO zunehmend ökonomisch legitimiert werden. Dass diese ökonomische Entwicklung „sozial fragwürdig ist, zeigen wachsende soziale und ökologische Probleme, weltweit sowie auch innerhalb der Industrieländer steigende Ungleichheiten von Einkommen und Vermögen sowie damit einhergehend Tendenzen der politischen Radikalisierung“ (ebd.). Es bleibt offen, welche tatsächlichen Einflüsse und Auswirkungen das Management in NPO hat, da es darüber noch an empirischen Studien fehlt. Auch die Frage, ob die Instrumente, Methoden, Logiken, etc., die unter dem Managementbegriff gefasst werden, sinnvoll für den Dritten Sektor sind, ist noch nicht beantwortet. Führungskräfte in Vereinen sind dieser Herausforderung ausgesetzt und stehen vor der Aufgabe, diesen Balanceakt zu meistern und die Resultate dann in der NPO zu etablieren und zu festigen.

Aus diesen oben beschriebenen Herausforderungen leitet sich das Forschungsinteresse dieser Arbeit ab, da all diese Faktoren potenziell einen Einfluss auf erfolgreiche Führung in einem Verein haben.

## 5. Begründung des Forschungsinteresses

Wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wurde, ist das Thema Führung in verschiedenen Kontexten der Sozialen Arbeit bereits vielfach thematisiert worden [siehe z.B. Beher et al. (2008) und Liebig (2011)]. Jedoch wird es dabei meist in Bezug auf Sozialunternehmen oder größere NPO behandelt. Ein möglicher Grund dafür ist, dass das Thema Führung und Führungsebene oftmals aus dem Bereich des „Management“ der Profit-Unternehmen abgeleitet wird. So gibt es auch schon mehrere Hinweise, Ideen und Vorschläge zu Führungsstrukturen und der Führungsebene bezogen auf Großvereine. Die spezielle Struktur kleinerer Vereine jedoch, vor allem die, die sich als „Initiativgruppen“ verstehen, finden in den wenigstens Untersuchungen zu diesem Thema Berücksichtigung. Zwar überschneiden sich die Aspekte, Strukturen und Besonderheiten, die im Kapitel 2.3 „Merkmale und Funktionen von Nonprofit-Organisationen“ beschrieben wurden, mit den Charakteristika für kleinere Vereine, da Vereine eine spezielle Form der NPO sind, jedoch lassen sich besondere Phänomene der Vereine nicht von den Führungsstrukturen in NPO ableiten. Somit stellt zunächst die Untersuchung der Führungsstrukturen, sowie die Übernahme von betriebswirtschaftlichen Elementen in kleineren Vereinen, eine Forschungslücke dar, die in dieser Arbeit näher betrachtet werden soll. Diese Lücke wird zudem dadurch unterstützt, dass, bezugnehmend auf das Forschungsprojekt, an das diese Arbeit andockt, vorzugsweise Vereine, die im Bereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit tätig sind (vgl. Kapitel 6.3 „Das Forschungsprojekt“), untersucht werden. Besonders kleinere Vereine, mit dem speziellen Arbeitsfeld in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, wurden bislang wenig bzw. nicht im Hinblick auf ihre Führungsstrukturen untersucht. Dieses spezielle Arbeitsfeld stellt einen noch größeren Unterschied zu den großen NPO dar, da besonders Einrichtungen, die nur im Bereich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit tätig sind, vergleichsweise sehr klein aufgestellt sind.

Das Trägerfeld, welches in Kapitel 6.2 „Das Paritätisches Jugendwerk NRW / Der Paritätischer Wohlfahrtsverband“ genauer dargestellt wird, bietet dafür ein besonderes Untersuchungsfeld, da sich innerhalb dieses Trägerfeldes verschiedene Vereinsformen finden, die sich in ihrem Aufbau, ihrer inhaltlichen Ausrichtung und ihren Strukturen stark unterscheiden können. Dabei sind gerade Vereine, wie in den oberen Kapiteln beschrieben, unterschiedlichen Herausforderungen und Problemen ausgesetzt, die dazu beitragen können, dass unter anderem die Anforderungen an die Führungskräfte zunehmen und die Schwierigkeit, junge Nachwuchskräfte für die Führungsebene zu finden, steigt. Hinzu kommt, dass die untersuchten Vereine mit den zukünftigen externen Herausforderungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, die im Folgenden noch kurz erklärt werden sollen, konfrontiert werden, wodurch insbesondere die erfolgreichen Führungskräftegewinnung eine hohe Bedeutung erhält. Deshalb stellt sich die Frage, wie die Führungsebene in Abhängigkeit zum Verein gestaltet und ausgerichtet sein sollte,

damit ein Verein erfolgreich bestehen kann. Dahinter steht die These, dass eine gelungene Führung der Schlüsselfaktor sowohl für die erfolgreiche Existenzsicherung des Vereins ist, als auch zur Bewältigung von Zukunftsaufgaben beiträgt. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage für die Untersuchung in dieser Arbeit: *Wie kann Führung im Vereinswesen zu einem Erfolgsfaktor werden?*

Fasst man dabei die aktuellen Herausforderungen, Problematiken und Forschungslücken zusammen, so ergibt sich das Forschungsziel dieser Arbeit:

- Es soll untersucht werden, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Führung in einem Verein beitragen, besonders im Hinblick auf die Diskrepanz zwischen aktuellen Herausforderungen und den historischen Wurzeln von Vereinen.
- Es sollen die Schnittmengen zwischen Führung, Vereinen, den Organisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW und dem Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit herausgefunden werden.
- Anhand der unterschiedlichen Organisationsstrukturen, die sich durch die verschiedenen InterviewpartnerInnen ergeben, sollen zum einen die Besonderheiten der einzelnen Organisationen, zum anderen auch erfolgreiche (Führungs-) Strukturen, die sich daraus ableiten lassen, in Erfahrung gebracht werden.
- Kenntnisse, die im theoretischen Block dargestellt wurden, sollen mithilfe der Untersuchung in einem Zusammenhang gebracht und ggf. erweitert werden.

Bei der Auswertung und Interpretation der Daten wird die Forschungsfrage operationalisiert. Die genaue Erläuterung erfolgt in Kapitel 10. „Gesamtanalyse der Organisationen“ Wie schon erwähnt, liegen bereits einige Studien und Material mit unterschiedlichen Schwerpunkten zum Thema Führung in NPO vor. So existieren auch bereits Forschungen und Hinweise zur Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Vorstand und angestellter Geschäftsführung in einer NPO. Die Problematiken, die sich aus dieser Konstellation der Führungsebene ergeben können, wurden schon thematisiert und die daraus resultierenden Schwierigkeiten behandelt. Jedoch fehlt es an konkreten Lösungsstrategien oder Handlungswegen, wie eine gelungene Führung mit diesen beiden Führungspositionen praktisch aussehen könnte. In der aktuellen Entwicklung lässt sich dabei erkennen, dass das Thema „Management“ und „Ökonomisierung“ in NPO bereits angekommen ist, gleichzeitig wird zudem auch ausgehend von der Politik die Zivilgesellschaft bzw. bürgerschaftliches Engagement gefördert und unterstützt. Diese beiden Stränge verlaufen dabei nicht unbedingt in dieselbe Richtung, sondern sind aufgrund ihres Ursprungs nicht miteinander vereinbar. Wird diese Entwicklung auf Vereine übertragen, lässt sich feststellen, dass Vereine als Infrastruktur der Zivilgesellschaft gelten (vgl. Kapitel 2.1 „Entstehung des Nonprofit-Sektors und seine

gesellschaftliche sowie politische Einbettung“) und sich gleichzeitig die Einstellung einer Geschäftsführung aus dem „Management-Bereich“ entwickelt. Dabei stellt sich nun die Frage, wie die Geschäftsführung in einem eher zivilgesellschaftlich ausgerichteten Verein erfolgreich agieren kann und ob ein Verein durch die Anstellung einer Geschäftsführung nicht sein eigentliches Ziel aus den Augen verlieren würde. Denn eine Geschäftsführung hat zunächst die Aufgabe, den (Vereins-)betrieb aufrecht zu erhalten, welches im Gegensatz zu den zivilgesellschaftlichen Zielen des Vereins stehen kann, die auf eine ständige Anpassung für die beste „Versorgung“ der Zielgruppe ausgelegt sind. Daraus ergibt sich eine erneute Problematik, nämlich ob bei einem gegensätzlichen Arbeiten dieser beiden Führungspositionen und einer Asymmetrie der Verhältnisse, die Rechtsform des eingetragenen Vereins noch angemessen ist.

Von den Organisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW, die sich selbst meist als Initiativorganisationen verstehen und damit im Besonderen zivilgesellschaftlich ausgerichtet sind, haben etwa die Hälfte, laut Datenlage des „Forschungsprojekts“, das in Kapitel 6.3 „Das Forschungsprojekt“ beschrieben wird, eine Geschäftsführung angestellt. Daher werden in dieser Arbeit konkret Vereine untersucht, die eine angestellte Geschäftsführung haben, um auf der praktischen Ebene Lösungen für diese Problematik bzw. für diesen Gegensatz zu identifizieren. Im Folgenden soll nun der Forschungsgegenstand, der dieser Arbeit zugrunde liegt, dargestellt werden.

## 6. Der Forschungsgegenstand

Die Forschung dieser Arbeit wird – wie im Thema der Arbeit betitelt – anhand bzw. mithilfe der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW durchgeführt. Sie stellen somit den Forschungsgegenstand dar. Eine kurze Beschreibung des Paritätischen Jugendwerks NRW soll in Kapitel 6.2 „Das Paritätische Jugendwerk NRW / Der Paritätischer Wohlfahrtsverband“ vorgenommen werden. Es lassen sich darüber hinaus zwei Merkmale ausmachen, die den Rahmen dieser Arbeit im Bezug auf die Untersuchung bilden:

Die untersuchten Organisationen und auch der überwiegende Teil der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW bewegen sich im Feld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, das einige Spezifika und Charakteristika aufweist. Dieses Arbeitsfeld bildet die Grundlage für die Organisationen und somit auch für diese Arbeit. Die Forschung soll daher im Bezug zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit durchgeführt werden und Verknüpfungspunkte sowie Schnittmengen zu Vereinen und den Einrichtungen des Paritätischen Jugendwerks NRW aufzeigen. Das Arbeitsfeld wird in Kapitel 6.1 „Die Offene Kinder- und Jugendarbeit“ kurz als theoretischer Rahmen veranschaulicht. Das zweite Merkmal stellt die Verbindung zum Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Untersucht am Beispiel der Träger bzw. Initiativgruppen des Paritätischen Jugendwerks in Nordrhein-Westfalen“ dar, das von 2015 bis 2017 an der

Hochschule Düsseldorf durchgeführt wird. Dies soll in Kapitel 6.3 „Das Forschungsprojekt“ vorgestellt und die Anknüpfungspunkte zu dieser Arbeit aufgezeigt werden.

## 6.1 Die Offene Kinder- und Jugendarbeit

Die Offene Kinder- und Jugendarbeit bietet in dieser Arbeit den theoretischen Rahmen bzw. die Basis des untersuchten Gegenstands. Die Inhalte und gewonnenen Ergebnisse stehen immer im Kontext zu dem Feld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, vor allem deshalb, da sich alle befragten Organisationen auch bzw. ausschließlich in diesem Feld bewegen. Die Offene Kinder- und Jugendarbeit zeigt dabei einige Besonderheiten auf und wird in verschiedenen Zusammenhängen und im Hinblick auf verschiedene externe sowie interne Herausforderungen debattiert (vgl. dazu z.B. Deinet, Janowicz, 2016). Sie kann in ihrer Gesamtheit an dieser Stelle nicht dargestellt werden, deshalb sollen nur einige, wichtige Eckpfeiler dieses Felds benannt werden, um das theoretische Konstrukt hinter den untersuchten Organisationen zu verstehen. Dabei werden zudem einige ausgewählte Entwicklungen und Herausforderungen, denen die Offene Kinder- und Jugendarbeit ausgesetzt ist, kurz angerissen, um im Verlauf dieser Arbeit darauf zurückgreifen zu können.

Die Offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) ist ein Handlungsfeld in der Kinder- und Jugendhilfe und im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) verankert. Dabei umfasst die OKJA verschiedene Einrichtungsformen, Schwerpunkte und Arbeitsfelder wie Jugendzentren, Offene Türen, Jugendfreizeitstätten, mobile Angebote und Streetwork, Abenteuerspielplätze, Jugendclubs etc. Die OKJA als besonderes, mittlerweile selbstverständliches und in den letzten Jahren gewachsenes Handlungsfeld zeichnet sich durch verschiedene Merkmale aus, die in ihrer Intensität und Auslegung in der Praxis je nach Einrichtung und lokaler Verankerung variieren können. Das wesentliche Merkmal findet sich bereits im Namen: Die Offenheit der Einrichtungen. Diese Offenheit lässt sich auf verschiedene Arten interpretieren und spiegelt sich in unterschiedlichen Strukturmerkmalen der Einrichtungen wieder (vgl. Seckinger et al., 2016, S.13ff.).

- Die Einrichtungen sind für alle Kinder und Jugendliche offen und frei zugänglich. Jede/r, in der entsprechenden Alterszielgruppe, kann an den Angeboten teilnehmen ohne sich vorher dafür anzumelden.
- Die Einrichtungen sind ein offener Ort, an dem sich Kinder und Jugendliche weitestgehend losgelöst von Familie oder staatlichen Institution bewegen und entfalten können.
- Die Einrichtungen bieten durch ihre Offenheit Freiraum zur Gestaltung und Nutzung. Jedes Kind und jeder junge Erwachsene nutzt den Ort so, wie er ihn braucht. Sie sollen dabei zur Eigenständigkeit gefördert werden. PädagogInnen und



Jugendliche bzw. Kinder gestalten den Ort der Einrichtung daher gleichermaßen mit.

- Die Einrichtungen bieten Angebote an, die inhaltlich und zielperspektivisch offen sind. Sie ermöglichen also den Rahmen zur freien Gestaltung und Entfaltung für Kinder und Jugendliche.
- Die Einrichtungen sind, aufgrund der eher geringen institutionellen Macht, offen in ihren Regeln und Vorschriften. Sie können von Kindern und Jugendlichen mitentwickelt und verändert werden.

Historisch gesehen gewann die OKJA nach dem zweiten Weltkrieg an Aufmerksamkeit und sollte zur demokratischen Erziehung beitragen bzw. erneuten politischen Radikalisierungen vorbeugen. Sie richtete sich damit an Jugendliche, die sich nicht an Verbände knüpften, und versuchte diese in einen staatlichen Rahmen zu binden und zu integrieren. „Die Jugendarbeit findet sich somit bis heute in der immer wiederkehrenden Diskussion zur Rolle im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Indienstnahme und selbst gestaltbaren Freiräumen für Kinder und Jugendliche wieder“ (Seckinger et al., 2016, S.15). So wird die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen auch als Aufgabe von offenen Jugendeinrichtungen gesehen, jedoch spiegeln diese Aufgaben meist nicht die Interessen und Bedürfnisse der jungen Menschen wieder. Das heißt, dass die Bedeutung der OKJA größtenteils im gesellschaftlichen und politischen Raum formal hoch geschätzt wird, was sich vor allem auch durch den Bildungscharakter, den Einrichtungen der OKJA haben, zeigt. Die OKJA eröffnet den jungen Menschen neue Lernräume und ermöglicht informelles Lernen außerhalb der Institutionen wie Schule. Jedoch wird auf der anderen Seite auch eine ständige Legitimation erwartet. Einrichtungen sind meist auf kommunale Förderungen angewiesen, die in der heutigen Entwicklung zunehmend knapper werden. Die OKJA steht nun vermehrt unter Druck, ihre Dienste bzw. Leistungen zu legitimieren und den Nutzen der finanziellen Aufwendungen zeitnah zu belegen (vgl. ebd., S.27). Dabei stehen Einrichtungen der OKJA vor allem in einer gewissen Konkurrenz mit anderen Feldern der Kinder- und Jugendhilfe, wie beispielsweise der Kindertagesbetreuung und den Hilfen zur Erziehung. Im Zuge der politischen Debatten in den letzten Jahren (z.B. Kinderschutz), haben diese Bereiche einen finanziellen Aufschwung erfahren, wohingegen die OKJA und insbesondere Jugendzentren in vielen Fällen mit geringen finanziellen Mitteln auskommen und sich gegenüber den Kommunen oftmals immer wieder legitimeren müssen. Seckinger et al. (2016, S.51ff.) kommen zu dem Ergebnis, dass die Jugendarbeit in den letzten Jahren keinen finanziellen Zuwachs erfuhr, sondern sich die Finanzierung teilweise sogar zum Gegenteil entwickelte und Kürzungen stattgefunden haben. Gerade freie Träger versuchen daher, weitere Finanzmittel zu akquirieren. Dies sind in den meisten Fällen private Spenden oder auch Förderungen des Bunds oder der EU, was auf eine Projektförderung in den Einrichtungen zurück geht. Das heißt, insgesamt sind die Träger der OKJA auf Projektförderungen angewiesen, obwohl die Förderungen zu den

kommunalen Aufgaben gehört. Dabei handelt es sich um freiwillige Leistungen der Kommunen. Insgesamt darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass es durchaus auch Träger gibt, die finanziell gut aufgestellt sind.

Neben gesellschaftlichen Veränderungen, die Einfluss auf die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen haben (z.B. die demografische Entwicklung oder die Zunahme der digitalen Medien), wird insgesamt diskutiert, dass die OKJA, gerade durch die Unterpräsenz in (Fach)Hochschulen, weniger an Interesse und Attraktivität erfährt. In diesem Zusammenhang wird auch eine Erneuerung bzw. Verbesserung der Personal- und Organisationentwicklung in der OKJA diskutiert, denn sie stehen unter anderem vor der Herausforderung einer längeren Verweildauer der Mitarbeitenden in Einrichtungen, einer älter werdenden Mitarbeiterschaft, sowie einem bevorstehenden Generationenwechsel, gerade auf der Führungsebene. Insbesondere Führungs- und Leitungspersonen kommt in diesem Kontext eine wichtige Bedeutung zu, die durch innovative Konzeptentwicklung die Einrichtungen an diese Herausforderungen anpassen könnten. Besonders im großstädtischen Raum ist die Tendenz gewachsen, größere Einrichtungsformen zu etablieren, in denen unterschiedliche Arbeitsbereiche wie die OKJA, die offene Ganztagsbetreuung an Schulen oder Schulsozialarbeit vereint werden und Personal mit unterschiedlichen Spezialisierungen beschäftigt wird (vgl. Deinet, Janowicz, 2016, S.15ff.). Die Einrichtungen der OKJA können sich sowohl in öffentlicher Trägerschaft befinden als auch unter dem Dach der Freien Träger. Die in dieser Arbeit untersuchten Organisationen sind den Freien Trägern zuzuordnen, die den öffentlichen Trägern partnerschaftlich gegenüberstehen, wie eingangs im Theorieteil erwähnt. Die meisten freien gemeinnützigen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit schließen sich den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege an. Mit der Zugehörigkeit zu einem Träger, haben es Initiativen, Gruppierungen, Einrichtungen usw., leichter, „den Anforderungen des Betriebes einer Einrichtung nachzukommen“ (Seckinger et al., 2016, S.43).

Einer dieser Spitzenverbände ist der Paritätische Wohlfahrtsverband, dessen Aufbau im Folgenden näher erläutert werden soll. Als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit dienen die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW, das sich unter dem Dach des Paritätischen Wohlfahrtsverbands befindet und im nächsten Kapitel dargestellt wird.

## **6.2 Das Paritätische Jugendwerk NRW / Der Paritätische Wohlfahrtsverband**

Durch die Kooperation der Hochschule Düsseldorf mit dem Paritätischen Jugendwerk NRW in dem Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Untersucht am

Beispiel der Träger bzw. Initiativgruppen des Paritätischen Jugendwerks in Nordrhein-Westfalen“, können in dieser Untersuchung die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW (PJW NRW) genutzt werden. Der genaue Zusammenhang wird in Kapitel 6.3 „Das Forschungsprojekt“ näher erläutert. An dieser Stelle soll zunächst das PJW NRW als Untersuchungsgegenstand mit seinen Besonderheiten und Merkmalen vorgestellt sowie der Zusammenhang zum Paritätischen Wohlfahrtsverband erläutert werden.

Das PJW NRW ist eine Tochter des „Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V.“ (Der Paritätische NRW) mit der besonderen Ausrichtung auf das Arbeitsfeld Kinder- und Jugendarbeit. Für Mitglieder des Paritätischen NRW, die sich in diesem Feld bewegen, besteht die Möglichkeit, freiwillig Mitglied im PJW NRW werden. Das PJW NRW bietet seinen Mitgliedern fachliche Unterstützung, Strukturen sowie Hilfe bei der Finanzmittelakquise an und versteht sich als landesweite Interessensvertretung in der Jugendpolitik. Daraus lässt sich insgesamt die strukturelle Hierarchie im Paritätischen erklären: Der Paritätische Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V. (Der Paritätische Wohlfahrtsverband) auf Bundesebene stellt den Dachverband dar, der sich in mehrere Landesverbände unterteilt. Einer davon ist der Paritätische NRW auf Landesebene. Das PJW NRW gliedert sich als kleinere, spezifische Einheit mit besonderer Ausrichtung an diesen an. Um die inhaltliche Ausrichtung und die Ansätze des PJWs NRW zu verstehen, soll dieser Aufbau anhand der Funktionen der Verbände auf den unterschiedlichen Ebenen kurz skizziert werden.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband ist einer der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik Deutschland. Er stellt den Dachverband von über 10.000 rechtlich eigenständigen Mitgliedsorganisationen, Einrichtungen und Gruppierungen im Sozial- und Gesundheitsbereich dar. Er kann als Solidargemeinschaft unterschiedlichster und eigenständiger Initiativen und Organisationen gesehen werden. Aufgrund der Geschichte und der heterogenen Zusammensetzung liegt seit der Gründung keine gemeinsame und einheitliche sinnstiftende Weltanschauung, wie bei den restlichen Spitzenverbänden vor. Dahingehend sind Pluralität, Toleranz und Offenheit sowohl gegenüber Bestehendem als auch Neuem in der Sozialen Arbeit als tragende Grundprinzipien zu sehen. Mit seinen 15 Landesverbänden und mehr als 280 Kreisgeschäftsstellen unterstützt der Paritätische Wohlfahrtsverband seine Mitgliedsorganisationen und vertritt sie in bundes- und europaweiten politischen Angelegenheiten. Dabei übernimmt er verschiedene Funktionen. Zum einen positioniert er sich selbst als sozialanwaltlicher Interessensvertreter für interessenpolitisch schwache Mitglieder, zum anderen fördert er seine Mitgliedsorganisationen in ihrer fachlichen Zielsetzung und ihren rechtlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen. Doch auch durch verbandseigene Institutionen trägt er auch zur Erhaltung, Zusammenarbeit und Neugründung von Organisationen und Einrichtungen der Sozialarbeit bundesweit bei. Da sich der Paritätische Wohlfahrtsverband als Dachverband

rechtlicher und selbstständiger Einrichtungen und Organisationen sieht, werden soziale Leistungen überwiegend durch die einzelnen Mitgliedsorganisationen und der Landesverbände verwirklicht (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband - Gesamtverband e. V., o. J.).

Der Paritätische Landesverband NRW zählt zu seinen Mitgliedern eingetragene Vereine, gemeinnützige GmbHs, Stiftungen, Anstalten des öffentlichen Rechts, gemeinnützige Unternehmungsgesellschaften und gemeinnützige Aktiengesellschaften. Darunter sind auch eigenständige freigemeinnützige Initiativen, Selbsthilfegruppen, Organisationen, Einrichtungen und Sozialunternehmen. Zu seinen Aufgaben zählt er selbst die fachliche, organisatorische und betriebswirtschaftliche Beratung seiner Mitgliedsorganisationen. Er fördert und unterstützt die Vernetzung der Mitglieder, um Synergieeffekte zu nutzen und vertritt deren Interessen gegenüber der Politik und den Kostenträgern. Der Landesverband Paritätischer NRW teilt sich in sechs Geschäftsbereiche und bietet verschiedene unterstützende Servicefunktionen für seine Mitglieder. Das PJW NRW stellt einen dieser Geschäftsbereiche dar und vernetzt Mitglieder aus der Kinder- und Jugendarbeit. Seit Ende der 80er Jahre nimmt in Nordrhein-Westfalen die jugendpolitische Bedeutung der örtlichen Ebene (Kreise und Städte) an Bedeutung zu, woraus 1983 die Gründung des PJW NRW resultierte. Das PJW NRW ist der Zusammenschluss von ca. 275 Organisationen des Landes NRW, die speziell außerschulische Kinder- und Jugendarbeit betreiben. Dabei sind die Hauptbetätigungsfelder der Organisationen die Offene Arbeit mit Jugendlichen, die Zusammenarbeit mit Schule, Mädchenarbeit, Jungenarbeit, medien- und kulturpädagogische Angebote sowie interkulturelle Jugendarbeit. Das PJW NRW sieht seine Hauptaufgabe in der Interessensvertretung seiner Mitglieder gegenüber staatlichen Organisationen, sowie die Mitarbeit in politischen Gremien, aber auch speziell die Einflussnahme auf jugendpolitische Entwicklungen und Stellungnahmen zu jugendpolitischen Grundsatzfragen. Dabei sollen neue Ansätze in der Kinder- und Jugendarbeit aufgegriffen, kritisch hinterfragt und etabliert werden. Dabei bietet das PJW NRW ein Lernfeld für Initiativgruppen, mit dem Ziel, kommunale und landesweite Anerkennung und Förderung zu erschließen. Das PJW NRW sieht seine Aufgaben aber auch in der Beratung, die die Schwerpunkte der Fördermöglichkeiten speziell des Paritätischen, aber auch von Dritten, wie Bund, Land, Kommunen und Stiftungen, beinhaltet, die Weiterbildungen der Mitarbeitenden zu aktuellen Schwerpunktthemen und Entwicklungen, sowie die direkte Unterstützung bei der Projektentwicklung, Konfliktberatung und Moderation sowie schlussendlich die Organisationsberatung seiner Mitglieder. Es fördert einen stetigen und immer fortlaufenden Erfahrungs- und Meinungsaustausch (vgl. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V., o. J.a; Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V., o. J.b).

Ein besonderes Merkmal, das sich der Paritätische selbst zuschreibt und das sich durch alle Ebenen des Wohlfahrtsverbandes zieht, ist, dass er sich als Dachverband für Initiativgruppen versteht. Oft werden sie mit Selbsthilfegruppen gleichgesetzt, können in der Kinder- und Jugendarbeit jedoch vielmehr jugendpolitische Bewegungen darstellen. „Die Basis dieser Initiativen sind in der Regel engagierte junge Erwachsene und Jugendliche, die die Angebote traditioneller Jugendverbände und offenen Türen nicht mehr ansprechen“ (Werthmanns-Reppekus, 2013b, S.665). Dabei sind heute die Grenzen zwischen Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, Jugendverbänden und Initiativgruppen nicht mehr so stark ausgeprägt, sondern Organisationen vermischen bzw. erweitern in dieser Hinsicht ihre Ausrichtung und ihre Angebote. Unterm Strich gliedern sie sich alle unter dem Dach der Freien Träger (vgl. Werthmanns-Reppekus, 2013a, S.655ff.).

### 6.3 Das Forschungsprojekt

Wie bereits erwähnt, fand diese Arbeit in Verknüpfung zum Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!? Organisationswandel und Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Untersucht am Beispiel der Träger bzw. Initiativgruppen des Paritätischen Jugendwerks in Nordrhein-Westfalen“ statt. Dieses wird in einem zweijährigen Zeitraum (2015-2017) an der Hochschule Düsseldorf durchgeführt und vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) gefördert. Das Projekt beruht auf der Annahme, dass Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit aktuell und auch in naher Zukunft mehreren, externen Herausforderungen begegnen und auf diese reagieren müssen. Durch sich verändernde äußere Rahmenbedingungen werden großer Wahrscheinlichkeit nach auch die Aufgabenerfüllungen der einzelnen Einrichtungen beeinflusst. Es stellt sich daher die Frage, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann, um in Zukunft als Organisation bestehen zu bleiben und den Organisationszielen nachzukommen. Ziel des Forschungsprojekts ist es, die externen Herausforderungen zu identifizieren und herauszufinden, mit welchen internen Strukturen auf diese erfolgreich reagiert werden kann bzw. welche Entwicklungsprozesse zur Veränderung genutzt werden. Die inhaltliche Perspektive richtet sich also darauf, interne und externe Herausforderungen gemeinsam, in Verbindung zueinander zu thematisieren. Diese Verknüpfung wurde in den bisherigen Studien zu dem Thema nicht ausreichend vorgenommen. Es besteht insbesondere die Annahme, dass durch die externen Veränderungen die Anforderungen an Führungs- und Leitungskräfte steigen, da diese die internen Abläufe und Prozesse regeln müssen. Deshalb soll herausgefiltert werden, welche Führungs- und Leitungssysteme vorherrschen und inwieweit diese einen fördernden oder hemmenden Charakter haben. Das Forschungsprojekt wurde in Kooperation mit dem PJW NRW durchgeführt. Die Trägerorganisationen des PJWs NRW, die sich als Initiativgruppen verstehen oder als solche entstanden sind, bieten zumeist (auch) Angebote der Offenen Kinder- und

Jugendarbeit an, bedienen aber auch andere Arbeitsfelder wie jugendkulturelle, medienpädagogische Arbeit oder Jugendsozialarbeit.

Die Forschung beruhte auf einem sequenziellen Forschungsdesign. Das heißt, es wurden qualitative und quantitative Feldzugänge und Forschungsmethoden nacheinander durchgeführt und miteinander kombiniert. Zunächst wurde mithilfe eines Fragebogens die quantitative Forschungsmethode angewendet. Auf Basis eines „Experten-Workshops“, zu denen verschiedene Leitungs- und Führungskräfte der PJW NRW Trägerorganisationen bzw. ExpertInnen der Praxis eingeladen wurden, und mehreren Telefoninterviews mit weiteren ExpertInnen aus den Organisationen wurde der Fragebogen konstruiert und postalisch an die Trägerorganisationen versendet. Nach einer ersten Auswertung dieser quantitativen Daten wurden daraufhin einige Organisationen mit besonderen Auffälligkeiten oder Merkmalen herausgefiltert, die für die Phase der qualitativen Forschung genutzt wurden. Mit diesen identifizierten Organisationen wurden vertiefende Experteninterviews durchgeführt. Eine genauere Beschreibung der Forschungsmethoden, insbesondere der quantitativen Forschungsmethode, erfolgt in Kapitel 7.3 „Quantitative Forschungsmethode“. Wenn im weiteren Verlauf die Rede vom „Forschungsprojekt“ ist, ist also immer das eben beschriebene Projekt gemeint. Diese Arbeit knüpft sowohl inhaltlich als auch methodisch mit ihrer Fragestellung an dieses Forschungsprojekt an. So wird unter anderem einer Herausforderung explizit nachgegangen, nämlich der, dass das Finden neuer Führungskräfte in Zukunft schwieriger wird. Bei der Beschreibung des Forschungsprojekts wurde dargestellt, dass die Führungskräfte auf die sich veränderten Rahmenbedingungen einstellen und sich ihnen anpassen müssen. Die Frage dieser Arbeit knüpft an diese Annahme an. Für diese Arbeit konnte daher der Kontakt zu den Trägerorganisationen des PJWs NRW genutzt und diese als Beispielorganisationen und damit Interviewpartner gewählt werden. Darüber hinaus standen die quantitativen Daten aus der schriftlichen Befragung für diese Arbeit zur Verfügung und hatten einen ergänzenden Charakter. Die Auswertung und die Ergebnisfindung erfolgten dabei jedoch aus einem eigenen Forschungsinteresse heraus und wurden unabhängig vom Forschungsprojekt behandelt. So kann festgehalten werden, dass in dieser Arbeit eine eigene Fragestellung behandelt wurde, die an das Forschungsprojekt und den damit einhergehenden Forschungshintergrund andockt. Dabei wurden jedoch eigene Schwerpunkte gesetzt und die Daten aufgrund eigener Interviewdurchführungen ausgewertet, was im Folgenden erklärt werden soll.

## **7. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen**

Dieses Kapitel beschäftigt sich damit, wie die Forschungsarbeit methodisch aufgebaut und durchgeführt wurde. Dafür werden zunächst das Forschungsdesign und anschließend die beiden angewendeten Forschungsmethoden dargestellt.

Unter einem Forschungsdesign wird, vereinfacht betrachtet, verstanden, wie eine empirische Forschung gestaltet und aufgebaut ist. Dies beinhaltet die Planung der Forschung, die Datenerhebung, die Forschungsinstrumente und Indikatoren sowie den Ablauf und die Auswahl der Stichprobe bzw. der Forschungsteilnehmenden (vgl. Kuckartz, 2014, S.61f.). Innerhalb eines Forschungsdesigns können verschiedene Forschungsmethoden angewendet werden, in der empirischen Sozialforschung sind das sowohl quantitative als auch qualitative Methoden. Dabei dienen jeweilige Instrumente der beiden Forschungsmethoden als Werkzeug, um den Forschungsgegenstand umfassend zu erforschen. Da in dieser Arbeit beide Forschungsmethoden verwendet werden, soll über beide ein kurzer Überblick gegeben werden. Die qualitative Forschungsmethode hat überwiegend die Ziele, Theorien zu verifizieren oder zu falsifizieren, den Untersuchungsgegenstand mit den Rahmenbedingungen detailliert zu beschreiben, aber auch neue Theorien und Hypothesen zu entwickeln (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.191). Mithilfe von kleinen Stichproben (d.h. die Auswahl der Befragten/Beteiligten) und standardisierten Messinstrumenten wird verbales, visuelles und schriftliches Datenmaterial gesammelt und interpretiert. Die quantitative Sozialforschung wird hingegen genutzt, um soziale Sachverhalte zu erklären und zu beschreiben. Dabei geht es vor allem um die Verallgemeinerung sozialer Sachverhalte und nicht um das Verhalten des Einzelnen. Dazu werden große, möglichst repräsentative Stichproben gewählt und durch numerische Messwerte Statistiken erhoben (vgl. Döring, Bortz, 2016, S.23ff.). Zur Erhebung des numerischen Datenmaterials können Befragungen sowie Beobachtungen verschiedenster Formen heran gezogen werden, die Zusammenhänge von bestimmten Sachverhalten erkennen lassen sollen (vgl. ebd., S.612).

Werden beide Forschungsmethoden miteinander kombiniert, wird auch von Mixed Methods Forschung gesprochen, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Deshalb wird im Folgenden dieses Forschungsdesign kurz theoretisch erklärt und aufgezeigt, wie es in dieser Arbeit verwendet wurde.

## **7.1 Mixed Methods**

Unter Mixed Methods versteht man ein Forschungsdesign, das zunächst eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden innerhalb eines Forschungsprojekts darstellt. Dabei ist der Begriff von Mixed Methods nicht einheitlich definiert, soll aber an dieser Stelle, bezogen auf diese Arbeit, erläutert werden. Aus der Forschungsfrage „Wie kann Führung im Vereinswesen zu einem Erfolgsfaktor werden?“, die in dieser Arbeit behandelt wird, und dem dahinter stehenden Forschungsprojekt ergibt sich das Forschungsdesign und somit die Anwendung der Mixed Methods Forschung. Es soll ein umfassendes Bild aus verschiedenen Perspektiven entstehen und die Ergebnisse aufeinander bezogen werden. Dabei werden einzelne Aspekte vertiefend betrachtet (vgl. Kuckartz, 2014, S.30ff.).

Das Design kann als ein sequenzielles Design bezeichnet und unter dem „Verallgemeinerungsdesign“ (ebd., S.81) zusammen gefasst werden. Dieses Forschungsdesign wird vor allem dann genutzt, wenn explorative, qualitative Ergebnisse verallgemeinert bzw. generalisiert werden sollen. (In dem Forschungsprojekt, das dieser Arbeit zugrunde liegt, wird zuerst eine quantitative Befragung durchgeführt. Diese Befunde konnten deshalb für diese Arbeit genutzt werden.) Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der qualitativen Forschung. Das heißt, mithilfe eines leitfadengestützten Experteninterviews – welches im Folgenden noch erläutert wird – wurden vier Mitgliedsorganisationen des PJWs NRW befragt und im Anschluss daran ausgewertet. Die quantitativen Befunde aus dem Forschungsprojekt hatten anschließend einen ergänzenden, vertiefenden Charakter und es sollte weniger darum gehen, die qualitativen Ergebnisse mithilfe der quantitativen Daten zu verallgemeinern. Da die qualitative Forschungsmethode den Schwerpunkt in dieser Arbeit bildet, soll diese als erstes beschrieben werden.

## 7.2 Qualitative Forschungsmethode

Das Ziel qualitativer Forschung ist es, wie bereits beschrieben, Hypothesen zu entwickeln. Das Verfahren ist somit zunächst offen gestaltet und lässt Raum zur Flexibilität. Deshalb hat die qualitative Forschungsmethode in dieser Arbeit Priorität, weil dadurch das Forschungsthema am besten bearbeitet werden kann. Ziel der Arbeit ist es, möglichst detaillierte Informationen und mögliche Einflüsse bzw. Lösungsmöglichkeiten die der Forschungsfrage betreffend zu erhalten und Individualitäten sowie Gemeinsamkeiten darzustellen. Anschließend sollen die befragten Organisationen in Bezug zueinander gesetzt werden und ein Gesamtergebnis erschlossen werden. Dabei richtet sich der Blickwinkel auf Organisationen des Arbeitsfelds der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit und weniger auf eine tätige Person in der Organisation. Es sollten Abläufe und Strukturen einer Organisation in Erfahrung gebracht und hinterfragt werden, dies kann fundiert in einem persönlichen Gespräch erläutert und weniger durch Fragebogenkonstruktionen herausgefunden werden. Das offene Verfahren der qualitativen Forschung lässt zu, dass Entwicklungen, Abläufe und Einflüsse bezogen auf die Organisation besser dargestellt und die Führungsstrukturen detaillierter und individueller erkannt und beschrieben werden können, was zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig ist. Durch die Flexibilität, die qualitative Forschungsmethoden auszeichnet, können die Merkmale der einzelnen Führungsstrukturen in den jeweiligen Organisationen analysiert werden (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.190ff.).

Zur Erhebung qualitativer Daten können unter anderem verschiedene Interviewverfahren verwendet werden. Als Interview „verstehen wir die zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen Äußerungen einer Befragungsperson oder mehrerer Befragungspersonen zu ausgewählten Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens in mündlicher Form“ (Döring, Bortz, 2016, S.356). Für



diese Arbeit wurde das leitfadengestützte Experteninterview verwendet, da für das Forschungsthema die Organisationen im Fokus stehen und nicht die einzelne Person und ihre Persönlichkeit, wie dies eher bei beispielsweise narrativen Interviews der Fall ist. Dabei gelten die Interviewten als ExpertInnen. Das heißt, sie verfügen über ein spezifisches Wissen in einem bestimmten Gebiet und bringen eigene Kompetenzen mit (vgl. Przyborski, Wohlrab-Sahr, 2014, S.118). ExpertInnen beschreiben „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Sozialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser, Laudel, 2009, S.12). ExpertInnen sind also nicht der Untersuchungsgegenstand, sondern sie sind das Medium und beschreiben mit ihrem Wissen den Gegenstand (vgl. ebd.). ExpertInnen haben meist eine bestimmte Funktion oder Aufgabe z.B. in einer Organisation, die sie repräsentieren (vgl. Flick, 2012, S.215f.). Die vier Interviews wurden dazu genutzt, neues Wissen zu generieren und Informationen über unterschiedliche Organisationen zu gewinnen. Es ging weniger darum, allgemeine Theorien zu entwickeln. Die Stichprobenauswahl erfolgt in der qualitativen Forschung und ist mit einer gewissen Absicht getroffen worden. So wird die Stichprobe anhand bestimmter Kriterien aus einer Grundgesamtheit ausgewählt. In dieser Arbeit erfolgte darauf basierend die Stichprobenauswahl im Prinzip nach der Top-Down-Strategie. Dabei werden, im Gegensatz zur Bottom-Up-Strategie die Kriterien zur Stichprobenauswahl zu Beginn der Untersuchung festgelegt, anhand eines bereits vorhandenen Vorwissens (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.194ff.). Die Stichprobenauswahl in dieser Arbeit resultiert aus folgendem Ablauf: Anhand der Fragen im Fragebogen und vor dem Hintergrund der Forschungsfrage wurden bestimmte Kriterien festgelegt. Die Auswahlkriterien werden in Kapitel 9. „Auswertung der Organisationen“ für die jeweiligen Organisationen näher beschrieben. Die quantitativen Daten, die sich auf diese Kriterien beziehen, werden mithilfe eines statistischen Auswertungsprogramms (SPSS) ausgewertet. Daraus ergaben sich mehrere mögliche Organisationen, die als Interviewpartner in Frage kommen. Der Fragebogen wurde jeweils von einer Führungsperson (oder einer vergleichbaren Person) der Organisation ausgefüllt, somit kann davon ausgegangen werden, dass diese Person über das nötige Wissen der Organisation verfügt und somit als ExpertIn für ein Interview gilt. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die Person zwar durch ihre Führungs- oder Leitungsposition über genügend Wissen über die Organisation verfügt und vor dem Hintergrund der Forschungsfrage Antworten zum Thema der Arbeiten geben kann, jedoch können die ExpertInnen nicht die Organisation ganzheitlich abdecken. Dazu müssten verschiedene Blickwinkel eingenommen, verschiedene Meinungen eingeholt werden und beispielsweise Mitarbeitende, Mitglieder, AdressatInnen und andere Anspruchsgruppen befragt werden. Die möglichen Organisationen wurden priorisiert und nach den ausschlaggebenden Kriterien gewichtet. Die in dieser Hinsicht vier interessantesten Organisationen, die auf eine im Vergleich zu anderen Organisationen erfolgreicher aufgestellte Führungsebene und Organisationsstruktur hindeuteten, wurden mithilfe des ExpertInneninterviews befragt. Von Bedeutung ist, dass sich die Organisationen in ihrer

Ausrichtung und ihren Strukturen unterscheiden, um ein umfassenderes, perspektivenreiches Bild zu entwickeln. Da leitfadengestützte ExpertInneninterviews auf einem vorher entwickelten Leitfaden basieren, wurden zu Beginn relevante Elemente, die im Laufe des Gesprächs angesprochen werden sollten, stichpunktartig gesammelt und in Leitfragen übersetzt bzw. in einem Leitfaden zusammen getragen (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.225). Die Entwicklung des Leitfadens entstand in Anlehnung an das „SPSS-Prinzip“ nach Helfferich. Demnach werden zu Beginn Fragen in einem Prozess der Ideenfindung gesammelt (S- Sammeln). Danach werden die Fragen anhand des Vorwissens überprüft, reduziert und grob strukturiert (P- Prüfen). Die Fragen werden nun anhand der inhaltlichen Zugehörigkeit in eine zeitliche Reihenfolge gebracht (S-Sortieren). Zum Schluss werden die einzelnen Aspekte Themenkomplexen zugewiesen (S-Subsumieren). In der Umsetzung sollte zum Gesprächseinstieg mit einer einleitenden Frage begonnen werden. Darauf folgt in der Regel ein Katalog offener Leitfragen, welche zwar eine Reihenfolge vorgeben, aber auch während eines Interviewgespräches veränderbar sind. Individuelle Anpassungen wie das Überspringen einzelner Elemente oder das Vertiefen gewisser Aussagen der Interviewten sind möglich und sogar erwünscht und sollten der Situation angepasst werden. Somit sind Kontinuität und Flexibilität miteinander kombiniert (vgl. Döring, Bortz, 2016, S.358ff.). Die Leitfäden dieser Arbeit wurden auf Grundlage dieser theoretischen Beschreibung wie folgt entwickelt: Zu Beginn wurden einige Informationen sowohl über die Organisationen als auch über das Themenfeld der Befragung gesammelt. Ergebnisse einer Literaturrecherche und Aussagen aus der quantitativen Befragung sowie mitgeliefertes Organisationsmaterial wurden gesammelt, um diese im Interview vertiefend nachzufragen (S- Sammeln). Dazu wurde für jede Organisation ein Organisationsportrait in tabellarischer Form angefertigt, die die Informationen aus dem Fragebogen sowie aus dem Internetauftritt und dem mitgelieferten Material beinhalteten. Der Aufbau dieses Organisationsportraits war für jede Organisation identisch (P- Prüfen). Basierend auf diesen Informationen wurden die Leitfäden entwickelt. Dadurch, dass die Leitfäden jeweils individuell auf die Besonderheiten der Organisationen, die durch das Vorwissen herausgefiltert wurden, angepasst wurden, variierten sie teilweise. Jedoch wurden zu Beginn gleiche Themen und Schwerpunkte gesetzt und der Aufbau der Leitfäden gleich gehalten, um die Interviews vergleichbar zu machen (S- Strukturieren und S-Subsumieren). Die Konstruktion des Leitfadens orientierte sich zum Teil an den Antworten aus dem Fragebogen, aus denen wiederum – bezogen das Forschungsthema – neue Fragen entwickelt wurden. Insgesamt waren dabei schwerpunktmäßig die Themen Vereins- und Führungsstrukturen von Bedeutung. Das Interview begann bei jeder befragten Organisation mit einer Einstiegsfrage, die bei jeder Organisation in etwa gleich gestellt wurde, um den Interviewten/die Interviewte offen über ein einfaches, ihm/ihr bekanntes Thema erzählen zu lassen. Vor diesem Hintergrund wurden weitere Fragen gestellt, um auf einzelne Aspekte und Individualitäten näher einzugehen. Der Leitfaden war so aufgebaut, dass er wenige, feste, vorgeschriebene Fragen enthielt, sondern viele

offene Themenaspekte, auf die situativ eingegangen werden konnte. Im Anschluss an die qualitative Durchführung erfolgte die quantitative ergänzende Auswertung, deren Forschungsmethode im Folgenden erläutert wird.

### 7.3 Quantitative Forschungsmethode

Die quantitativen Befunde dienen in dieser Arbeit, wie bereits oben beschrieben, zur Vertiefung der Ergebnisse aus der qualitativen Forschung. Deshalb werden vor dem Hintergrund der qualitativen Daten die quantitativen Daten aus der Erhebung des Fragebogens im Rahmen des vorgestellten Forschungsprojekts ausgesucht und anschließend ausgewertet. Das bedeutet, dass die quantitative Erhebung ein Produkt des Forschungsprojekts ist und für diese Arbeit genutzt werden konnte. Das methodische Vorgehen der quantitativen Erhebung ist deshalb Teil des Forschungsprojekts und weniger Produkt dieser Abschlussarbeit, soll aber an dieser Stelle zur Vollständigkeit und besseren Verständlichkeit aufgeführt werden.

Für die quantitative Forschung wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Dazu wurde als Messinstrument ein Fragebogen konstruiert, da es das Ziel war, möglichst viele Informationen über die Mitgliedsorganisationen des PJWs NRW zu bekommen. Es sollte also ein Gesamtbild der Strukturen innerhalb der Organisationen, der wahrgenommenen Herausforderungen, denen sie ausgesetzt sind, sowie Lösungsstrategien dargestellt werden. Im Allgemeinen ist es das Ziel eines Fragebogens, generalisierbare Aussagen zu treffen. Dazu werden ein entsprechendes Untersuchungsdesign, eine genaue Auswahl der Befragten, ein systematischer Rücklauf und eine anschließende Auswertung benötigt (vgl. Döring, Bortz, 2016, S.399). Ein Fragebogen setzt sich dabei aus verschiedenen Fragen zusammen, die auch als Items bezeichnet werden. Zu diesen Items geben die Befragten ihre Zustimmung oder Ablehnung ab bzw. priorisieren sie. Dabei ist zu berücksichtigen, welche Art von Informationen erhoben werden sollen und welche Antwortvorgaben inhaltlich zum Item passen. Zu Beginn erfolgte im Forschungsprojekt die Konstruktion des Fragebogens. Da für die Konstruktion ein gewisses Vorwissen benötigt wird, um die einzelnen Items zu entwickeln, wurden zunächst durch Literaturrecherche bzw. bereits vorhandenes Wissen einige Fragen zu Organisationsstrukturen gebildet (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.74f.). Weiterhin wurde zu Beginn ein sogenannter „Experten-Workshop“ durchgeführt, der das Ziel verfolgte, aktuelle, relevante Herausforderungen und deren mögliche Lösungsstrategien in der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit zu erarbeiten. Dazu wurden vier Leitungs- bzw. Führungspersonen der Mitgliedsorganisationen des PJWs NRW und die FachreferentInnen des PJWs NRW eingeladen, die mithilfe von mehreren Diskussionen Herausforderungen sammelten und im Anschluss priorisierten. Diese Erkenntnisse wurden in einem Protokoll festgehalten. Als zusätzlichen Feldzugang wurden im Anschluss etwa zehn Telefoninterviews ebenfalls mit Leitungs- bzw. Führungspersonen

der Mitgliedsorganisationen, geführt. Danach wurden alle gewonnen Erkenntnisse zusammen getragen und der Fragebogen auf Basis dieser drei Quellen (Literaturrecherche, „Experten-Workshop“ und Telefoninterviews) konstruiert. Der Aufbau des Fragebogens gliederte sich insoweit, dass zunächst Fragen zum Organisationsaufbau und zur Organisationsstruktur gestellt wurden, danach erfolgte ein Themenkomplex, der sich nur auf Organisationen mit der Rechtsform als Verein bezogen und in dem die Vereinsstruktur abgefragt wurde. Im dritten Teil wurden Fragen zur Führungs- und Leitungsebene aufgeführt, in den nächsten beiden Abschnitten folgten Fragenkomplexe zu den möglichen Herausforderungen, denen Organisationen begegnen und angewendete Handlungsoptionen und im letzten Abschnitt wurden einige Angaben zur ausfüllenden Person gesammelt, um im weiteren Verlauf diese bei einer Interviewbereitschaft für ein mögliches Gespräch zu kontaktieren. Die Items wurden nach unterschiedlichen Ratings bzw. Fragetypen konstruiert, um eine gleiche Abfolge von Items und damit eine „gedankenlose Reproduktion“ (Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.77) zu vermeiden. Es kann grob nach drei Strukturarten, den geschlossenen Fragen, den offenen Fragen und den Hybridfragen unterschieden werden. Bei offenen Fragen werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Geschlossene Fragen können wiederum unterteilt werden, in Alternativfragen, bei denen zwischen zwei Antwortalternativen gewählt werden kann, in Skalenfragen, bei denen mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, die sich auf einem Kontinuum zuordnen lassen und Katalogfragen, bei denen es mehrere Antwortmöglichkeiten gibt. Hybridfragen geben Antwortmöglichkeiten vor, allerdings ist auch eine offene Antwortkategorie vorhanden (Döring, Bortz, 2016, S.405; Micheel, 2010, S.79ff.; Kirchhoff, 2010, S.20ff.). All diese Arten von Fragen wurden in unterschiedlicher Reihenfolge in den Fragebogen eingearbeitet.

Die Antwortmöglichkeiten erfolgten oft in Form von Skalenniveaus. Sie lassen erkennen, wie oft und in welcher Intensität ein Merkmal auftritt. Zum Teil wurden Ratings benutzt, bei denen die Befragten auf einer numerischen Skala ihre Bewertung abgegeben. Dabei wurde vermieden, dass die Befragten tendenziell die mittlere Bewertung abgeben, indem bei diesen Ratings ein gerades Skalenniveau vorgegeben wurde (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.77). Es wurde darauf geachtet, dass die Fragen einfach auszufüllen, schnell zu beantworten und leicht verständlich sind. Die intellektuelle Anforderung der Fragen und die Bearbeitungszeit wurden an die zu befragende Zielgruppe angepasst. Mit dem konstruierten Fragebogen wurde zunächst ein Pretest durchgeführt, der etwaige Probleme bei der Beantwortung aufdecken sollte. Dabei war ein Forschender aus dem Projekt anwesend, während eine befragte Person den Fragebogen ausfüllte. Probleme bzw. Schwierigkeiten bei der Beantwortung oder Verständnisfragen wurden notiert und im Anschluss noch einmal überarbeitet. Der überarbeitete Fragebogen wurde dann postalisch an alle Mitgliedsorganisation des PJWs NRW versandt. Da es bei der Befragung darum ging, Angaben über und im Namen der Organisation zu machen, musste darauf

geachtet werden, dass die ausfüllende Person dazu in der Lage ist und über das nötige Wissen über die Organisation verfügt. Deshalb wurde gebeten, dass der Fragebogen im besten Falle von einer Führungs- oder Leitungsperson ausgefüllt wird.

Der Rücklauf wurde dokumentiert und durch telefonische Kontaktaufnahme versucht zu erhöhen. Um die Befunde festhalten und analysieren zu können, wurden die Daten der Fragebögen in eine SPSS-Datei eingetragen. Diese wurde zunächst anhand der Fragen im Fragebogen konstruiert, danach wurden die Daten in diese Datei manuell übertragen.

## **8. Auswertungsmethoden**

Zuvor wurden die beiden Forschungsmethoden und deren Umsetzung erläutert. Im Folgenden soll nun das Auswertungsverfahren in dieser Arbeit dargestellt werden, welches sich wieder in die Auswertung der qualitativen Methode und der quantitativen Methoden unterteilen lässt.

### **8.1 Auswertung der qualitativen Erhebung**

Die Auswertung von qualitativen Daten gliedert sich zunächst in drei Teile, die auch in dieser Abfolge in dieser Arbeit erfolgten: Zunächst werden die Daten mithilfe der Transkription aufbereitet, dann werden diese Daten analysiert und im letzten Schritt systematisiert bzw. in einen Bezug zueinander gesetzt.

Im ersten Schritt, bei der Transkription, wurde in dieser Arbeit auf die Inhalte des Interviews wertgelegt und nur diese transkribiert. Die Äußerungsform wurde zum größten Teil nicht beachtet, es sei denn, sie ist zur Interpretation notwendig und nicht durch bloße Verschriftlichung erkennbar (z.B. Ironie durch Lachen). Deshalb wurden - zur besseren Lesbarkeit - die Transkriptionen in Schriftdeutsch verfasst. Die qualitativen Daten wurden analysiert, indem die Inhalte gedeutet wurden. In dieser Arbeit wurde dazu das Verfahren des Codierens benutzt. Dabei wurden Textpassagen markiert und einem bestimmten Code, das heißt, einer bestimmten Kategorie zugeordnet. Es wurden verschiedene Textstellen miteinander verbunden und unter einer Kategorie zusammen gefasst bzw. auch Unterkategorien gebildet. Dabei lag der Schwerpunkt, wie dies für das Codieren typisch ist, darauf, nicht die Gesamtbedeutung des Materials zu analysieren, sondern vielmehr den Blickwinkel, der sich aus der Forschungsfrage ergibt, einzunehmen und so bestimmte Themen auszuwerten. Zu Beginn wurden einige Kategorien, die sich bereits aus der Erstellung des Leitfadens gebildet haben, festgeschrieben. Die weiteren und vielfältigeren Kategorien ergaben sich durch das induktive Verfahren im Laufe der Analyse anhand des Materials (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.245ff.). Die Kategorien ähnelten sich, auch aufgrund der Forschungsfrage, und konnten zum größten Teil auf alle vier Interviews angewendet werden. Dies war hilfreich, um sie vergleichbar zu machen. Für jede Organisation wurden darüber Besonderheiten identifiziert und

vorbildhafte Strukturen, Abläufe, Prozesse o. Ä. charakterisiert, die zur Beantwortung der Forschungsfrage festgehalten wurden. Im letzten Schritt der Auswertung, beim Systematisieren, wurden die vier Interviews in Beziehung zueinander gesetzt. Dabei wurden die interpretierten Textpassagen zu den jeweiligen Kategorien zusammengefügt und die Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Das heißt, es wurde jeweils der Blickwinkel der anderen Organisationen auf eine Organisation genommen bzw. unterschiedliche Einflüsse und Rahmenbedingungen wurden berücksichtigt. Zum Schluss wurden diese Ergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst.

Wie eingangs erwähnt, wurden die Ergebnisse der qualitativen Daten mit den quantitativen Daten vertieft. Deshalb wird nun auf die quantitative Auswertungsmethode eingegangen.

## 8.2 Auswertung der quantitativen Erhebung

Bei der quantitativen Auswertung ist wieder zu beachten, dass die Daten und Zahlen im Rahmen des Forschungsprojekts ausgewertet und darauf basierend bestimmte Daten und Kombinationen für diese Arbeit analysiert wurden. Dieses Vorgehen wird im Folgenden dargestellt.

Zunächst sollte bei der Auswertung darauf geachtet werden, dass es sich bei den Antworten um Selbstauskünfte handelt. Die Befragten haben eine bestimmte Interpretation der Frage, bilden sich ihr eigenes Urteil und müssen dieses Urteil kommunizieren (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.65ff.; Raithel, 2008, S.40ff.). Das Vorgehen bestand darin, dass zu Beginn die Daten bereinigt wurden, das heißt auf Fehler oder Ausreißer hin überprüft und danach behoben wurden. Im ersten Auswertungsschritt wurden die Daten nach Häufigkeiten ausgezählt und ggf. durch entsprechende Rekodierungen, das heißt durch das Zusammenfassen mehrerer Antwortmöglichkeiten, vereinfacht, um die Fallzahlen zu erhöhen und eine Übersichtlichkeit zu schaffen.

Diese Arbeit orientiert sich vermehrt an der Auswertung der Deskriptivstatistik. Dabei werden die quantitativen Daten zusammenfassend beschrieben. Jedoch werden nur die Variablen berücksichtigt und analysiert, die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind und sich auf das Thema der Arbeit beziehen (auch univariate Deskriptivstatistik genannt.). Auch hier werden ggf. einzelne Antwortkategorien zusammengefasst (rekodiert) und eine Vereinfachung erreicht. Darüber hinaus wird zur Ergänzung zum Teil eine multivariate Statistik durchgeführt, in der mehrere Items gleichzeitig analysiert werden. So werden zwei Items in Korrelation gesetzt, das heißt, zwei Variablen werden in Beziehung zueinander gebracht, was durch Kreuztabellen dargestellt wird. Auf der x-Achse wird die eine Ausprägung, auf der y-Achse die andere Ausprägung dargestellt. Dadurch sollen Zusammenhänge erkannt und deutlich gemacht

werden, wobei beachtet werden muss, dass bei einem bestehenden Zusammenhang nicht gleichzeitig auf eine Kausalität geschlossen werden kann. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass das eine Item eine kausale Wirkung auf das andere Item hat (vgl. Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S.169ff.). Das heißt, Hypothesen, die sich durch den qualitativen Forschungsteil entwickelt haben, sollten durch die Darstellung dieser Kreuztabellen bzw. den Häufigkeitenauszahlungen überprüft und analysiert werden. So konnten die Aussagen der qualitativen Forschung vertieft werden, ggf. neue Erkenntnisse dazu gewonnen werden und Aussagen erweitert oder auch widerlegt werden. Zum Schluss endeten die beiden verbundenen Ergebnisse der Forschungsmethoden in einem Gesamtergebnis.

Im Folgenden werden die erhobenen qualitativen Daten anhand der eben beschriebenen Auswertungsmethode analysiert.

## 9. Auswertung der Organisationen

Die Auswahlkriterien für die möglichen Organisationen ergaben sich aus den Fragenkomplexen des Fragebogens, die sich auf das Forschungsinteresse begründen. Diese Kriterien konnten in dem Auswertungsprogramm SPSS ausgezählt werden, woraus sich dann die für die Forschungsarbeit relevanten Organisationen ergaben. An dieser Stelle sollen diese Kriterien zunächst kurz erläutert werden. Die befragten Organisationen sollten alle ihren Arbeitsschwerpunkt bzw. einen ihrer Arbeitsschwerpunkte in der OKJA haben, da dieser Arbeitsbereich den Rahmen dieser Arbeit bildet. Sie sollten die Rechtsform eines eingetragenen Vereins haben, da sich diese Arbeit auf die Besonderheiten eines Vereins bezieht. Die aktuelle Vereinsstruktur sollte aus einem ehrenamtlichen Vorstand mit einer hauptamtlich angestellten Geschäftsführung bestehen, da eine komplexere Führungsebene, von der bei der Anstellung einer Geschäftsführung ausgegangen wird, in den Blick genommen werden sollte, um daraus Chancen und Schwierigkeiten abzuleiten (s. dazu Kapitel 3.3, 3.4 sowie 4).

Anhand der drei Kriterien ergaben sich mehrere Organisationen, die für ein Interview in Frage kamen. In einem weiteren Schritt wurden anhand der Fragekategorien im Fragebogen weitere Kriterien berücksichtigt, die für die Auswahl der Organisationen von Bedeutung waren. Traten bei diesen Fragekategorien individuelle Besonderheiten oder Auffälligkeiten auf, oder deuteten die Antworten auf eine mögliche gelungene Führung hin, kamen diese Organisationen in die nähere Auswahl. Dabei hatte jede Organisation individuelle Indikatoren für eine gelungene Führung, die im jeweiligen Organisationsportrait der einzelnen InterviewpartnerInnen näher erläutert werden. Oftmals ergaben sich diese Indikatoren durch ein besonderes Alleinstellungsmerkmal bzw. durch eine beschriebene, innovative Entwicklung der Organisation. Zu Beginn der Auswahl gab es darüber hinaus die Idee, eine Durchmischung der Organisationen

abzubilden, um unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen, die sich durch verschiedene Größenordnungen und unterschiedliche Arbeitsumfelder ergeben sollten. Dadurch sollte das breite Organisationsspektrum der PJW NRW Mitgliedsorganisationen abgebildet werden. Anhand des Fragebogens lassen sich diese Indikatoren benennen: Die Einschätzung zur Finanzierungssituation war von Bedeutung. Anhand der Anzahl der Mitarbeitenden wurde die Größe der Organisation bestimmt. Fragen, die Antworten auf transparentes Handeln der Organisation gaben, konnten als Indikatoren für vorbildhafte Organisationsstrukturen und Führungshandeln gesehen werden. Die Existenz weiterer Vereinsorgane war ebenfalls wichtig, da daraus geschlossen werden konnte, ob ein Verein besondere Führungsstrukturen aufweist. Die Altersdurchmischung des Vorstands wurde berücksichtigt, da dies in der Fachliteratur (s. Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen“) als Indiz für eine gelungene Führung genannt wird. Die Veränderungsbereitschaft hinsichtlich der Vereinsorgane war ausschlaggebend, um in einem möglichen Interview nach Faktoren einer internen Entwicklung zu fragen. Ergaben sich aus der Suche nach neuen Führungskräften keine Schwierigkeiten, konnte dies als vorbildhaft interpretiert werden, ebenfalls wie das Anbieten vieler Unterstützungsstrukturen für Führungskräfte und das Vorhandenseins eines Konzepts zur Führungskräfteentwicklung.

Mit Blick auf diese Kriterien wurden die möglichen Organisationen gesichtet und nach dem bereits entwickelten Vorwissen priorisiert. Am Ende dieses Prozesses wurden vier Organisationen für ein Interview ausgewählt und kontaktiert. Drei davon standen direkt zur Verfügung, das vierte musste durch einige interne Komplikationen das Interview ablehnen, worauf hin eine neue Organisation ausgewählt wurde. Im Folgenden ist jedoch zu berücksichtigen, dass die eben genannte Durchmischung der Organisationen durch die Absage nicht erreicht werden konnte, da nur die zuerst angefragte Organisation die Kriterien eines ländlichen, kleinen Vereins mit einer angestellten Geschäftsführung, im Bereich der OKJA erfüllte und gleichzeitig ein besonderes Merkmal der oben aufgeführten Kriterien vorwies.

Die einzelnen Organisationen wurden vor dem Hintergrund der Forschungsfrage und dem Thema dieser Arbeit nach dem Schema, das in Kapitel 7. „Forschungsdesign und methodisches Vorgehen“ beschrieben wurde, ausgewertet. Die Ergebnisse dieses Auswertungsprozesses sollen im Folgenden erläutert werden. Dazu werden zu Beginn die einzelnen Organisationen kurz anhand der Informationen aus dem Fragebogen sowie aus dem beigefügten Material und der eigenen Website im Internet vorgestellt und erklärt, warum diese als Interviewpartner ausgewählt wurden.

Das methodische Vorgehen der Auswertung wurde in Kapitel 8.1 „Auswertung der qualitativen Erhebung“ schon theoretisch behandelt. An dieser Stelle sollen nun, anhand der Forschungsfrage, die Kategorien zur Auswertung für jede einzelne Organisation interpretiert und vor allem positive sowie negative Besonderheiten, Auffälligkeiten oder erfolgreiche Strategien beschrieben werden. Dabei ist zu beachten, dass die Kategorien in Wechselwirkung zueinander stehen, aber auch weitere unbekannte Faktoren diese



beeinflussen. Nachdem die einzelnen Interviews kurz zusammengefasst wurden, wird jede Organisation analysiert und die Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfrage festgehalten. Genau genommen erfolgt für jede Organisation eine kurze Interpretation hinsichtlich möglicher Erfolgsfaktoren. Es werden also erfolgreiche Strukturen bzw. Aspekte der Organisation oder erfolgreiche Bewältigungsstrategien für Herausforderungen innerhalb der Organisation identifiziert und durch Zitate aus dem transkribierten Interview belegt. Zudem werden diese Organisationsstrategien, -strukturen und -handlungsoptionen mit Aspekten aus dem Theorieblock dieser Arbeit in einen Zusammenhang gebracht. Dabei können Übereinstimmungen, aber auch Differenzen zwischen den Empfehlungen und den Ergebnissen der Arbeit, sowie neue Aspekte und innovative Ideen erkannt werden. Im Anschluss an diese Organisationsauswertungen wird ein gemeinsames Fazit bzw. eine Gesamtauswertung vorgenommen, in der die Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze operationalisiert und die Beantwortung der Forschungsfrage vorgenommen wird. In besonderen Fällen werden die Ergebnisse durch die quantitativen Daten ergänzt bzw. vertieft. An dieser Stelle sollen zunächst die gebildeten Auswertungskategorien vorgestellt und ihre Entstehung kurz erläutert werden:

### **(1) Vereinsstruktur**

Wie im Theorieblock erläutert, kann jede Organisation (hier alle mit der Rechtsform eingetragener Verein) sehr unterschiedlich aufgebaut und strukturiert sein. Die verschiedenen Besonderheiten sollen in dieser Kategorie aufgezeigt werden, um Faktoren für eine erfolgreiche Organisationsstruktur zu identifizieren. Aufgrund des Umfangs und der Wichtigkeit unterschiedlicher Themen, lassen sich unter dieser Kategorie weitere vier Unterkategorien darstellen.

#### **(1.1) Vorstandsstruktur/-ebene**

Hier werden Vorstandsstrukturen kurz zusammengefasst und Besonderheiten, die sich im Laufe des Interviews ergeben, dargestellt.

#### **(1.2) „Mitglieder“gewinnung**

Unter der Kategorie „Mitglieder“gewinnung sollen die Strategien zusammengefasst werden, die eine Organisation entwickelt, um neue Vorstandsmitglieder zu gewinnen. Dies ergibt sich aus der genannten Problematik, neue junge Mitglieder für die Vorstandsarbeit zu finden. Zum anderen bemühen sich Organisationen jedoch auch darum, Vereinsmitglieder oder auch Mitarbeitende zu gewinnen, was ggf. auch unter dieser Kategorie genannt wird.

#### **(1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung**

Wie im Kapitel 5. „Begründung des Forschungsinteresses“ beschrieben, wurden in dieser Arbeit Organisationen untersucht, die neben dem ehrenamtlichen Vorstand eine

Geschäftsführung angestellt haben. Wie diese beiden Positionen miteinander arbeiten, kommunizieren und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen, soll in dieser Kategorie erkannt und kurz dargestellt werden.

#### (1.4) Entlastungsstrukturen für Mitglieder

Vor dem Hintergrund der These, dass die Führungsebene erfolgreicher existiert, wenn die einzelnen Personen entlastet und fortgebildet werden, werden unter dieser Kategorie Entlastungsstrukturen im Besonderen für die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder zusammengetragen. Dabei lag der Fokus auf dem ehrenamtlichen Vorstand, da dieser nach aktuellen Diskursen besonders beachtet werden muss.

### (2) Organisationskultur

Die nächste Auswertungskategorie wurde bereits im Theorieteil beschrieben, hat sich aber auch vor allem durch die Interviewdurchführung und –auswertung ergeben. Es wurde festgestellt, dass Regeln, Strukturen und Normen nicht nur festgeschrieben sein dürfen, sondern auch gelebt werden müssen.

#### (2.1) Kommunikation

Wie schon im Theorieblock dieser Arbeit als Teil einer erfolgreichen Führung erläutert, ergab sich auch während der Interviews die Kategorie der Kommunikation, die sich oftmals mit den gelebten Normen und Werten der Organisation in Verbindung bringen ließ.

### (3) Organisationsentwicklung

Auch die Kategorie Organisationsentwicklung findet sich bereits im Theorieblock dieser Arbeit und hat einen hohen Stellenwert eingenommen, da die Führung einer Organisation dazu beiträgt, dass sich innovative Ideen entwickeln und implementieren können, um erfolgreich zu bestehen. Alle Aspekte, die sich auf Organisationsentwicklung beziehen, wie z.B. auch ein Organisationswachstum, werden in dieser Kategorie ermittelt.

#### (3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder

Unter der Kategorie Organisationsentwicklung lassen sich einige besondere Strukturen kenntlich machen, die aufzeigen, inwieweit einzelne Mitgliedergruppen gefördert werden, um zum erfolgreichen Existieren der Organisation beizutragen.

### (4) Image / Öffentlichkeitsarbeit

Auch diese Kategorie ergab sich bereits aus der Literaturrecherche und im späteren Interviewverlauf als wichtige Führungsaufgabe. Unter dieser Kategorie sollen daher vor allem die Aspekte zusammen getragen werden, die sich damit beschäftigen, wie die Organisation sich nach außen hin präsentiert, welche Kommunikationswege sie dafür

nutzten und wie Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich umgesetzt werden kann und welche Schwierigkeiten damit einher gehen.

#### (4.1) Kooperationen / Netzwerke

In dieser Unterkategorie werden Kooperationsformen bzw. Netzwerkarbeiten dargestellt. Während der Interviews ergab sich, dass Kooperationen oftmals mit Öffentlichkeitsarbeit und der Außendarstellung zusammenhängen, daher stehen diese beiden Kategorien in enger Verbindung zueinander. In der Theorie wurde der Aspekt der Kooperationen noch nicht in dem Maße ausgeführt, wie er in den Interviewauswertungen an Bedeutung gewann.

#### (5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit

Die letzte Kategorie ist das Arbeitsfeld der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit, da diesen den Rahmen der Untersuchung bildet. Da die Interviewpartner in mehreren Arbeitsfeldern tätig sind, wird nicht nur ausschließlich die Offene Jugendarbeit thematisiert, sondern auch anderen Formen der Kinder- und Jugendarbeit.

Im Folgenden werden nun die Organisationen, wie oben beschrieben, nach kurzer Vorstellung nach diesen Kategorien ausgewertet. Dabei ist zu beachten, dass die Interpretationen und Darstellungen jeweils auf den Aussagen der InterviewpartnerInnen beruhen und deshalb nicht verabsolutierbar sind. Die InterviewpartnerInnen stellen den Organisationsexperten / die Organisationsexpertin (=OE) dar und werden im weiteren Verlauf so für jede Organisation benannt.

### **9.1 Organisation A**

Organisation A ist ein eingetragener Verein. Heute umfasst die Organisation A mehrere Arbeitsfelder bzw. Fachbereiche mit dem Schwerpunkt der interkulturellen Öffnung, wie Kindergärten, Angebote zur schulischen Bildung, Kinder-, Jugend-, und Mehrgenerationenarbeit, Angebote der Erzieherischen Hilfen sowie Angebote zur Migrations- und Bildungsarbeit. Organisation A ist Träger mehrerer Einrichtungen in mehreren Stadtteilen und gehört zu der Kategorie der großstädtischen Organisationen. Insgesamt beschäftigt die Organisation A zum Zeitpunkt der Erhebung etwa 100 Angestellte, 30 Honorarmitarbeitende und 200 Ehrenamtliche. Sie zählt damit zu den großen Organisationen und aufgrund der Tatsache, dass die Zahl der Ehrenamtlichen die Zahl der Angestellten übersteigt zu den ehrenamtlich geprägten Organisationen. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren sieben Mitglieder im Vorstand, sowie eine angestellte Geschäftsführung und deren Stellvertretung beschäftigt.

Die Organisation A wurde als Interviewpartner ausgewählt, da diese eine sehr große Organisation darstellt und damit die Vermutung einherging, dass sie bestimmte, ausschlaggebende Organisationsstrukturen aufweist, die für die Forschungsfrage

relevant sein könnten. So wurde angenommen, dass eine so große Organisation mit einem einhergehenden Wachstum erfolgreiche Strategien zu einer Bewältigung von Herausforderungen entwickelt hat. Diese Vermutung ließ sich auch daraus ableiten, dass sie viele Indikatoren für transparentes Organisationshandeln aufzeigte und ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung vorlag. Darüber hinaus gaben sie an, evtl. ihre Rechtsform aus betriebswirtschaftlichen Gründen zu ändern und das Umsatzvolumen zu erhöhen, was eine Verbindung zu einem Teil des Forschungsthemas aufzeigte. Dies ermöglichte die Untersuchung, anhand des Spannungsverhältnisses von der Verbetrieblichung und den gemeinnützigen Zielen der Rechtsform des eingetragenen Vereins, das bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit skizziert wurde. Bei dem Fragekomplex zu den möglichen Handlungsoptionen für bevorstehende Herausforderungen, antwortete die Organisation A bei allen Items damit, dass sie bereits eine entwickelte Strategie umsetzte. Dies deutet darauf hin, dass sie Herausforderungen wahrnimmt und diese bewältigt. Die Annahme besteht, dass sie innovative Ideen entwickeln und somit als Vorbild für andere Organisationen gelten könnte. Als InterviewpartnerIn stand die Geschäftsführung der gesamten Trägerorganisation zur Verfügung, die gleichzeitig Fachbereichsleitung für den Bereich Kinder-, Jugend-, und Mehrgenerationenarbeit ist.

### **9.1.1 Auswertung der Organisation A nach Kategorien**

Organisation A ist im Vergleich zu den anderen drei Organisationen, gemessen an der Mitarbeitendenzahl, eine sehr große Organisation, die in mehrere Fachbereiche gegliedert ist. Sie hat seit ihrer Gründung vor etwa 40 Jahren und im Besonderen in den letzten Jahren ein enormes Organisationswachstum hinter sich. So ist der Umsatz von 2,5 Millionen Euro in den letzten vier Jahren mit der jetzigen Geschäftsführung auf etwa 6,5 Millionen Euro gestiegen.

#### **(1) Vereinsstruktur**

Die Organisation ist zunächst dadurch gekennzeichnet, dass sie verschiedene Fachbereiche besitzt, die in den Stadtteilen fest etabliert sind. In diesen Teilbereichen ist ein Vereinsleben vorhanden. Darüber hinaus zeichnet sich die Organisation dadurch aus, dass sie – zwar flache – aber klare Hierarchien besitzt. Durch das Wachstum hat sich das Klima innerhalb der Organisation verändert. Die Geschäftsführung spricht selber nicht mehr von einer Vereinsstruktur, sondern von einer Unternehmensstruktur. Dabei steht der Wunsch der Geschäftsführung dahinter, neben dem Alltagsgeschäft ein allgemeines Vereinsleben zu etablieren und zu fördern. Insgesamt wird innerhalb der Organisation über eine Rechtsformänderung nachgedacht, wobei in dieser Hinsicht, aufgrund kurzfristig wichtigerer Entscheidungen, noch keine Entscheidung getroffen ist.

- „Ich würde mir schon wünschen, dass es dem Vorstand gelingt die Außenwirkung unserer Arbeit zu verstärken, durch Aktivitäten, die tatsächlich Vereinsaktivitäten

*sind, das heißt, Aktivitäten neben unserer Arbeit, die das Vereinsleben attraktiver machen“ (OE A, S. 20).*

### (1.1) Vorstandsebene/-struktur

Der Vorstand der Organisation A setzt sich aus sieben Personen zusammen und weist keine weiteren Gremien, bis auf einen Betriebsrat, auf. Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand und der Vorstand wählt den Vorstandsvorsitzenden und seine zwei Vertreter, welche in das Vereinsregister eingetragen werden. Der Vorstand ist hinsichtlich der Herkunft, des Geschlechts und des Berufs durchmischt und gliedert sich in einen Vorstandsvorsitzenden, dessen zwei Vertreter und die restlichen Mitglieder. Bei der Zusammensetzung des Vorstands wird darauf geachtet, dass dieser ein multiethnisches Bild abdeckt, in dem auch unterschiedliches Fachwissen und verschiedene Kompetenzen abgebildet werden. Den Vorstandsvorsitzenden, der schon seit ca. 35 Jahren Mitglied ist, beschreibt die Geschäftsführung als einen sehr aktiven Vorsitzenden, der viel einfordert.

Die Aufgaben des Vorstands bestehen vor allem darin, die Organisation nach außen hin zu repräsentieren, als auch die innere Politik der Organisation zu bestimmen. Der Vorstand dient auch dazu, den Blick von außen zu behalten bzw. zu gewähren und in die Organisation zu tragen. Deshalb soll sich der Vorstand nicht nur aus Mitarbeitenden der Organisation zusammensetzen, denn dafür gibt es bereits einen Betriebsrat. Die Vorstandssitzungen finden zu einem Teil immer mit der angestellten Geschäftsführung statt, die den Vorstand über Aktuelles und der Organisation betreffende Informationen unterrichtet. Alle Belange und betrieblichen Geschäfte regelt die Geschäftsführung, wobei der Vorstand der Geschäftsführung Rückhalt bietet. Durch die gestiegenen Umsatzzahlen fällt es dem Vorstand schwerer, den Überblick über das Alltagsgeschäft zu behalten, er haftet jedoch für die Handlungen der Geschäftsführung. Um die Aufgaben des Vorstands zu erfüllen, findet alle zwei Wochen eine dreistündige Sitzung statt, in der zunächst die Vorstandsthemen behandelt und daraufhin die Informationen der Geschäftsführung über den Verein vorgestellt werden. Hinzu kommt, dass jährlich eine dreitägige Sitzung und eine eintägige Sitzung mit allen Leitungskräften und der Geschäftsführung stattfinden in denen über die Ausrichtung des Vereins, also der Entwicklung der inhaltlichen Ziele diskutiert wird.

- *„Aber wir haben jetzt junge Leute gefunden, die Bock darauf haben und vielleicht mal einen neuen Impuls darein bringen werden. Ich bin da ganz froh, dass der so gemischt ist [(der Vorstand) d.V.]“ (OE A, S.11).*
- *Der Vorstand „...ist eine innere Politik. Das sollte man nicht dem Zufall überlassen“ (OE A, S.22).*
- *„Die [(Der Vorstand) d.V.] haben ihre Ohren auch woanders als wir und kriegen dann auch Dinge mit, die wir nicht mitkriegen“ (OE A, S.17).*

### (1.2) „Mitglieder“gewinnung

Bei der Neugewinnung von Führungskräften sucht die Geschäftsführung unter anderem gezielt nach Personen, die aufgrund ihres Fachwissens oder ihrer Kompetenzen, den Vorstand unterstützen könnten. Bei den Mitarbeitenden ist das Amt im Vorstand sehr beliebt, jedoch wird vor allem extern, im Umkreis der Organisation, gesucht, um Impulse von außerhalb zu erhalten. Die Geschäftsführung macht bei ihrer Suche und der persönlichen Ansprache die Aufgaben und die Organisationskultur, die die BewerberInnen bei Amtsantritt erwarten, deutlich. Das heißt, im Besonderen soll das Passungsverhältnis zwischen BewerberIn und Organisation stimmen. Jedes mögliche Vorstandsmitglied muss sich dann bei der Mitgliederversammlung vorstellen und von dieser gewählt werden. Dabei hat die Organisation zurzeit kein Problem, kontinuierlich neue BewerberInnen für den Vorstand zu finden. Wird eine neue Person Mitglied im Vorstand, wird diese durch den Vorstand eingearbeitet. Durch eine stetige Berufstätigkeit sieht die Geschäftsführung es jedoch zunehmend als schwieriger an, in Zukunft Mitglieder für die Vorstandsarbeit zu finden.

- *„Jeder, der mal seine Rolle wechselt, bringt neue Blickwinkel. [...] wenn man zu sehr in seinem Amt verhaftet ist, gibt man auch anderen nicht die Chance, sich da zu entwickeln“ (OE A, S.16).*
- *„Wir haben das große Glück, dass wir immer wieder Menschen finden, die ganz motiviert dieses Amt begleiten“ (OE A, S.9).*

### (1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Die Geschäftsführung wünscht sich bei einem steigenden Professionalisierungsgrad in der Organisation einen Vorstand, der lediglich Impulsgeber ist und weniger einen, der Entscheidungen trifft, denn ein ehrenamtlicher Vorstand sei bei solch einer Organisationsgröße nicht ganz zeitgemäß. Durch die funktionierende Kommunikation zwischen Vorstand und Geschäftsführung harmonisiert diese Arbeitsweise jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch. Beide Positionen akzeptieren sich in ihren jeweiligen Haltungen und kommen sachlich zu einer Entscheidung, d.h. sie stärken sich momentan noch gegenseitig. Bei einer Teilung des Vorstands in verschiedene Fachbereiche bzw. Themenschwerpunkte, erwartet die Geschäftsführung einen Mehraufwand ihrerseits und spricht sich daher dagegen aus. In der geschichtlichen Entwicklung der Organisation erfuhr die Zusammenarbeit des Vorstands und der damaligen Geschäftsführung einen Vertrauensbruch, weshalb der Vorstand und andere Beteiligte der Organisation heutzutage teilweise mit einer stärkeren emotionalen Beteiligung reagieren.

- *„Aber es wird immer schwieriger, weil die Aufgaben werden immer schwieriger, ich sag mal so, ein professioneller Verein braucht auch einen professionellen Vorstand. Da wäre eigentlich so nach meiner Sicht das Optimale, dass der Vorstand eher ein fördernder Vorstand wird“ (OE A, S.9).*

- *„Der Vorstand hat eine große Rolle geführt, weil er am wenigsten gewusst hat und musste die meisten Entscheidungen fällen [...] wenn man da geleitet ist von seinen Emotionen und Enttäuschungen und Misstrauen und Vertrauensbrüchen. Das war eine ganz schwere Zeit für den Vorstand und die Leitungskräfte“ (OE A, S.12f.).*
- *„[Der Vorstand hat d.V.] das Vertrauen voll in unsere Hände gelegt“ (OE A, S.9).*

#### (1.4) Entlastungsstrukturen

Um den Vorstand zu entlasten, bereitet die Geschäftsführung für den gemeinsamen Teil der Vorstandssitzung ihre Themen vor und nimmt eine Vorsortierung vor, in der die Informationen komprimiert und nur auf das Wichtigste reduziert werden. Dahinter steht das Bemühen, dem Vorstand einen Rahmen zu bieten, in dem er entscheiden kann. Oftmals werden externe FachreferentInnen eingeladen, um neue Impulse zu erhalten. Gleichzeitig werden auch von internen Fachleuten Themen vorbereitet und in gemeinsamen Sitzungen behandelt. Insgesamt regelt der Vorstand unter sich die jeweilige Engagementbereitschaft der einzelnen Mitglieder, darüber hinaus werden auch Weiterbildungen und Fortbildungen für Vorstandsmitglieder angeboten.

- *„Es war ein Impuls von dem Vorstand, der hat gesagt ‚Wir wollen das! So erteilen die uns [(der Geschäftsführung) d.V.] auch Aufträge, was sie an Bedarfen haben“ (OE A, S.13).*
- *„Wir begleiten den Vorstand aber auch, indem wir schauen, was habt ihr für Fortbildungsbedarfe [...] oder der Vorstand sagt [(dies) d.V.]“ (OE A, S.13).*
- *„Es war bislang immer so, dass die neuen Vorstandsmitglieder reingeschmissen wurden und mussten dann mitziehen, durften über alles mitdiskutieren ohne das eine Reflexion der Rolle da war“ (OE A, S.16).*

#### (2) Organisationskultur

Innerhalb der Organisation wird ein offener und kritischer Umgang untereinander gepflegt, sowie ein gleichberechtigtes Miteinander. In Diskussionsprozessen werden auf sachlicher Ebene Entscheidungen getroffen. Es werden immer wieder neue Impulse gesetzt und transparentes Handeln geschaffen. Bei der Größe der Organisation ist es jedoch nicht mehr möglich, dass sich jedes Mitglied oder jede/r Mitarbeitende untereinander kennt.

- *„Aber ich kenne keine Entscheidung, seit ich mit diesem Vorstand arbeite, wo wir nicht gemeinsam einen Konsens gefunden haben. Und ich mag Diskussionsprozesse, wir lernen alle daraus“ (OE A, S.17).*

### (2.1) Kommunikation

Die eben angesprochenen Diskussionsprozesse finden immer wieder innerhalb der Organisation statt, wobei auch kontroverse Standpunkte vertreten werden. Insgesamt werden durch den kritischen Umgang miteinander, Einigungen gefunden und Entscheidungen getroffen. In dieser Kommunikation geht es vor allem auch darum, einen gemeinsamen Standpunkt von Organisationsseite her zu erarbeiten. Funktioniert diese interne Kommunikation weniger gut, ist dies hinderlich für die Arbeit der Mitarbeitenden, weshalb auf Tagungen und Sitzungen versucht wird, die Strukturen zu verbessern:

- *„Wie können wir die interne Vernetzung von Arbeitsbereichen, die einander Synergien machen, verbessern. Wie schaffen wir Kommunikationsstrukturen, die einfach und unkompliziert sind?“ (OE A, S.12).*

### (3) Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung in dieser Organisation zeichnet sich vor allem durch ein ständiges Wachstum – vor allem in den letzten Jahren – aus. So ist die Organisation von einer kleinen, gesellschaftlichen Gruppe zu einem professionalisierten Verein mit mehreren Arbeitsbereichen gewachsen, der teilweise bundesweit agiert. Ein Wachstum wird dabei innerhalb der Organisation ambivalent gesehen, also zieht jeweils Vor- und Nachteile mit sich. Zum jetzigen Zeitpunkt steht die Geschäftsführung vor der Überlegung, evtl. den Vorstand nur noch als Impulsgeber mit zusätzlichen Aufgaben zu implementieren und der Geschäftsführung die Verfügungsgewalt über die Finanzen zu geben. Eine Rechtsformänderung würde die Überlegung ggf. unterstützen. Insgesamt hat sich die Entwicklung der Organisation meist an die Entwicklungen in ihrem (städtischen) Umfeld angepasst. Dabei werden immer wieder Arbeitsabläufe und Strukturen optimiert, sowie neue Impulse aufgegriffen. Durch innovative Ideen, sowohl von den Mitarbeitenden als auch dem Vorstand, sowie externen ReferentInnen entwickelte sich die Organisation stetig weiter. Nischen, Bedarfe oder neue Themenfelder werden von der Organisation frühzeitig erkannt, in denen sie sich dann teilweise als Vorreiter etabliert. Dabei werden insgesamt Themenfelder inhaltlich zusammenhängend betrachtet und dazu Organisationsziele entwickelt. Darüber hinaus soll in Zukunft ein Bereich für Projektentwicklung eingerichtet werden, der sich damit beschäftigt, Impulse aus den eigenen Reihen aufzugreifen und dafür Gelder zu akquirieren. Bislang wurden gezielt Ausschreibungen heraus gesucht und dafür Projektgelder angefordert. So wird auch versucht, über andere Zuschüsse schlechter finanzierte Bereiche zu kompensieren.

- *„Ab wann ist ein Verein besser was anderes, als ein Verein?“ (OE A, S.24).*
- *„...sind wir einer der ersten Träger [der sich d.V.] seit 20 Jahren in dem Tätigkeitfeld erprobt“ (OE A, S.2).*



### (3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder

Insgesamt lässt sich bei der Organisation A feststellen, dass die Mitarbeitendenentwicklung und –förderung einen großen Stellenwert einnimmt. Potentiale der Mitarbeitenden sollen erkannt und gezielt gefördert werden sowie möglichst lange in der Organisation gehalten werden. Nach TvÖD können nicht alle Mitarbeitenden, aufgrund der hohen Eigenteile von Projekten, bezahlt werden. Ziel der Organisation ist es deshalb, dies zu verbessern.

- *„Das ist schon was, das bei uns sehr gut läuft, MitarbeiterInnenentwicklung im Sinne von Erkennen, wenn jemand noch andere Ressourcen hat, als nur die, die er gerade für die Stelle einbringt“ (OE A, S.18).*
- *„In erster Linie geht es um die Erhaltung der Arbeitsplätze“ (OE A, S.15).*

### (4) Image/Öffentlichkeitsarbeit

Inzwischen hat sich die Organisation A in ihrem nahen Umfeld einen Namen gemacht, mit der sich die Mitglieder und Mitarbeitende stark identifizieren. Der Führungsebene ist es wichtig, wie die Organisation von außen wahrgenommen wird. Dies sei die Aufgabe des Vorstands, diese Außenwirkung zu erkennen und in die Organisation zurück zu spiegeln. Das Leitbild der Organisation wird sowohl von den Mitgliedern als auch von außerhalb wahrgenommen und wurde auch schon vielfach als Vorlage für andere Vereine genutzt. Die Geschäftsführung betont die Wichtigkeit der Internetpräsenz und den Auftritt durch eine eigene Homepage, da darüber Erstkontakte und somit auch Kooperationen entstehen, sowie das Organisationshandeln transparent gemacht wird. Diesem Bereich mangle es jedoch an Geld und damit an Personal.

- *„Die Identifikation mit der [Organisation A d.V.] ist bei den MitarbeiterInnen nach wie vor bei 2/3 extrem hoch. Das heißt, die Leute arbeiten hier bei uns, weil wir [Organisation A d.V.] sind“ (OE A, S.13).*
- *„Weil wir müssen ja immer den Blickwinkel von außen behalten. Als Geschäftsführung ist es extrem wichtig, dass wir mitkriegen, was die Leute über unsere Organisation und Arbeit denken“ (OE A, S.17).*
- *„Ich glaube die Außenpräsentation über die Homepage macht heute ganz viel aus. Wirklich ganz viel. Wenn du nicht präsent bist in den sozialen Netzwerken, wenn du nicht präsent bist im Internet, dann bist du nicht existent!“ (OE A, S.22).*

### (4.1) Kooperationen / Netzwerkarbeit

Die Geschäftsführung berichtet selbst, dass sie in allen, für sie wichtigen Netzwerken vertreten ist. Kooperationen werden vor allem dazu genutzt, das Wissen der Organisation an andere weiter zu vermitteln, Debatten anzustoßen und in den unterschiedlichen Gremien voneinander zu lernen. Dabei achtet sie auf einen

kontrollierten Umgang mit den Kooperationspartnern. Den Geldgebern gegenüber haben sie ein selbstbewusstes Auftreten. Die Geschäftsführung bemängelt teilweise die Aufgliederung der Fachbereiche in den Kommunen, da viele Themen sich mit mehreren Fachbereichen überschneiden und flächendeckend betrachtet werden müssten.

- *„Da sagen wir, an der Stelle sind das nicht mehr unserer Kooperationspartner, sondern sie instrumentalisieren uns oder wir instrumentalisieren sie“ (OE A, S.11f.).*

#### **(5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit**

Die Kinder- und Jugendarbeit ist zusammen mit Mehrgenerationenarbeit in der Organisation vertreten. Die Organisation A hat dafür schon vorreitende Konzepte entwickelt und macht gleichzeitig das zuständige Jugendamt auf Missstände diesbezüglich aufmerksam. Insgesamt sieht die Geschäftsführung einen Mangel an Selbstverwaltung der Jugendlichen, denen deshalb Räume nicht ohne Kontrolle überlassen werden.

- *„Wir haben es lange versucht, Jugendgruppen, die auch schon erwachsene Jugendliche, sprich Volljährige haben, selbstverwaltete Räumlichkeiten zu überlassen. Das funktioniert nicht mehr, weil wenige Jugendgruppen a) so homogen sind und b) so kontinuierlich als Gruppe zusammen bleiben und c) in der Lage sind, tatsächlich sich verantwortlich um Räumlichkeiten zu kümmern“ (OE A, S.4).*

#### **9.1.2 Analyse der Organisation A**

Aus unterschiedlichen Gründen - wie zum Beispiel dem schnellen Organisationswachstum, der Schwierigkeit der Finanzierung, der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung - die im Laufe der Auswertung näher beleuchtet werden, empfindet die Geschäftsführung die Rechtsform eines eingetragenen Vereins als nicht mehr „zeitgemäß“ (OE A, S.1). In der Organisation A stand deshalb die Überlegung im Raum, die Rechtsform ggf. zu ändern. Dabei nennt die Geschäftsführung den Verein bereits „Unternehmen“, wünscht sich aber dennoch, dass das Vereinsleben in der Organisation in Zukunft gefördert wird. In der folgenden Analyse soll daher unter anderem dargestellt werden, was dazu beitragen kann, über eine Rechtsformänderung nachzudenken.

Die Vorstandsebene/-struktur der Organisation A, wie in der Kategorie (1.1) beschrieben, ist klar geregelt und die Aufgaben der einzelnen Mitglieder sind festgelegt. Wie auch in der Literatur und im Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ beschrieben, ist die Funktion des Vorstands und der Geschäftsführung klar voneinander abgegrenzt, wobei die Geschäftsführung operativ tätig ist und der

Vorstand funktional, indem er den Verein nach außen präsentiert und die Ziele des Vereins festlegt. Dabei fällt in der Organisation A auf, dass es im Vergleich zu den anderen Organisationen sehr viele strukturierte Sitzungen und Tagungen gibt und diese genau vor- und nachbereitet werden, um eine Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung zu erreichen.

Darüber hinaus werden die einzelnen Mitglieder nach ihren Kompetenzen ausgewählt, wobei die vielen und regelmäßigen Sitzungen Pflicht sind und zu einem höheren und längerfristigem Engagement führen sollen. Dieses starke Engagement und eine große Zeitressource der einzelnen Vorstandsmitglieder seien für die Größe der Organisation A notwendig. In diesem Zusammenhang erwähnt die Geschäftsführung, dass *„ein professionalisierter Verein, [...] einen professionalisierten Vorstand [braucht d.V.]“* (OE A, S.9). Wie bereits unter der Kategorie (1.2) „Mitglieder“gewinnung beschrieben, hat die Organisation A wenig Probleme bei der Rekrutierung der Vorstandsmitglieder. Neue Vorstandsmitglieder werden genau eingearbeitet, um passgenaue Entscheidungen treffen zu können. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung und den übermittelten Erwartungen und Werten hat sich auf der Führungsebene eine gewisse „Vorstandskultur“ entwickelt. Dieses Jahr wurde zum ersten Mal eine Klausurtagung zu Beginn der Amtszeit des Vorstands eingeführt, sodass sich die Vorstandsmitglieder untereinander kennenlernen konnten und die neuen Mitglieder das umfassende Wissen über Organisation A vermittelt bekamen. Von allen befragten Organisationen im Rahmen des vorgestellten Forschungsprojekts, hat der Vorstandsvorsitzende in Organisation A am längsten seinen Posten inne, nämlich 35 Jahre (vgl. quantitative Daten). Er wird von der Geschäftsführung als starke und einfordernde Persönlichkeit gesehen, durch den sich der gesamte Vorstand mitentwickelt hat. Bezogen auf die lange Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden werden in der Literatur häufig die einhergehenden Schwierigkeiten beschrieben. So sei ein „alter“ bzw. „lang eingesessener“ Vorstand weniger innovativ und könne zu einem Qualitätsverlust in der Vorstandsarbeit führen (s. Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen“) Die Organisation A ist jedoch ein Beispiel dafür, dass solch eine persönliche Konstante, gerade bei einer starken Geschäftsführung, eine sehr wichtige Stütze für den Vorstand und die Mitglieder sein kann. Dabei wird in der Organisation A darauf geachtet, dass auch neue Vorstandsmitglieder gewählt werden, um neue Impulse und Ideen in die Vorstandsarbeit mit einzubringen. Entscheidungen werden dann im Konsens mit allen Vorstandsmitgliedern getroffen. Dies zeigt einen möglichen praktischen Weg, wie die Kompetenzen junger als auch erfahrener Vorstandsmitglieder genutzt werden können, wie dies im Theorieteil unter der Empfehlung der Rekrutierung beschrieben wurde. So hat in der Organisation A keine Person die alleinige Entscheidungsgewalt, jedoch kann die Angst vor Verantwortung genommen werden, indem die erfahrenste Person (in diesem Falle der Vorstandsvorsitzende) *„...ein Höchstmaß an Verantwortung übernimmt, aber keiner fällt die Entscheidungen alleine. Wir fällen alle Entscheidungen im Konsens gemeinsam. Und*

wenn es große Kontroverse gibt, ich kann mich gar nicht erinnern, dann wird demokratisch entschieden mit Mehrheiten“ (OE A, S.15f.).

In der Theorie wurde in Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ das Spannungsfeld zwischen dem ehrenamtlichen Vorstand und der angestellten Geschäftsführung beschrieben, das sich vor allem daraus ergibt, dass die Geschäftsführung den ehrenamtlichen Vorstand dominieren kann. Die Kontinuität der angestellten Geschäftsführung trägt zu den in der Theorie genannten Faktoren der Zeit-, Know-How- und Informationssymmetrie bei, die maßgeblich zu der Diskrepanz hinsichtlich des Machtverhältnisses zwischen ehrenamtlichen Vorstand und der angestellten Geschäftsführung beitragen können. Wenn die Macht der einzelnen Personen bzw. Gremien nicht durch verschiedene Systeme und Prozesse ausbalanciert ist, kann dies zusätzlich zu einem Machtmissbrauch von Seiten der Geschäftsführung führen. Dies wird kurz anhand eines vergangenen Extrembeispiels in der Organisation A dargestellt:

- *„Wir hatten eine ganz schwere Zeit. Bevor ich die Geschäftsführung hatte, stand die [Organisation A] auf der Kippe. Sowohl wirtschaftlich, wie auch inhaltlich. Wir hatten eine sehr schmerzliche Trennung, in einem wirtschaftlichen sehr starken Bereich [...]. Das war ein ganz großer Einbruch, da hat der ehemalige Geschäftsführer mit der Leitung dieses Bereichs sich selbstständig gemacht. [Dabei hat] der Vorstand [...] eine große Rolle geführt, weil er hat am wenigsten gewusst und musste die meisten Entscheidungen fällen. [Er d.V.] war da immer sehr stark beteiligt“ (OE A, S.12).*

Dieser Verlust und Vertrauensbruch wird als sehr gravierend beschrieben und wirkt bis heute nach. Es wird angemerkt, dass die fehlende Distanz und das gute persönliche Verhältnis diese Situation erschwert haben. Trotz des Vorfalles, wird in dem Experteninterview deutlich, dass der Vorstand nach wie vor die oberste Instanz ist und die Verantwortung übernimmt.

- *„Als letzte Instanz hat er den Träger zu verantworten und es ist genau genommen so, dass ich als Geschäftsführung den Träger vor die Wand fahre, da muss man mir schon Böswilligkeit unterstellen, ansonsten haftet der Vorstand“ (OE A, S.9).*

Bei der Organisation A wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass der Vorstand (durch die Eintragung in das Vereinsregister) die formale Macht und die Geschäftsführung aufgrund der benannten Faktoren (Zeit, Information, Know-How) die tatsächliche Macht inne hat. Somit ist der Vorstand zunehmend auf die Geschäftsführung angewiesen und trägt zudem ein besonderes Risiko. An dieser Stelle wird deutlich, dass der Vorstand, wie in der Theorie beschrieben seiner Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsführung nicht mehr gerecht werden kann. Wie auch in der Theorie im Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ beschrieben,

können Geschäftsführung und Vorstand aufgrund ihrer Funktion divergente Interessen haben.

- *„[...] als Verein zu wachsen, hat immer Vor- und Nachteile und man braucht einen Vorstand der das will. [...] Die sagen: ‚Schuster bleib bei deinen Leisten, wir müssen kein überregionaler großer Träger werden.‘ Das war schon mit dem alten Vorstand ein echter Kampf, sich auf Projekte in anderen Kommunen zu bewerben. Das sind auch Diskussionsprozesse, wo ich mir als Geschäftsführung was wünschen kann, wenn der Vorstand nicht mitgeht, dann brauche ich mich gar nicht weiter aufzureiben. Das sind dann grundlegende Diskussionen, die muss man lange vorbereiten, da muss man jedes einzelne Vorstandsmitglied mitnehmen. Man muss das sehr gut vorbereiten, damit der Vorstand mit gutem Gefühl sagen kann, okay, den Weg können wir gehen“ (OE A, S.15f.).*

Bei Organisation A ist zu erkennen, dass sie besonders schnell und zunehmend auf äußere Einflüsse reagiert (vgl. Kategorie (3) Organisationsentwicklung). Dabei müssen solche grundlegenden Entscheidungen mit dem gesamten Führungsgremium abgestimmt werden. Dies zeigt, dass zwar nach wie vor der ehrenamtliche Vorstand die eigentliche Entscheidungsgewalt hat, diese Entscheidungen aber durch die beschriebene Asymmetrie, mit Hilfe der Kommunikation und der Vorbereitung der Themen, auch durch die Geschäftsführung mitbestimmt werden. Auffällig ist dabei, dass die Interessen anderer Anspruchsgruppen bei dieser Entscheidungsfindung weniger berücksichtigt und beispielsweise die Mitglieder der Organisation nicht gleichberechtigt werden.

Bei der Kategorie (1.4) Entlastungsstrukturen lag der Fokus zunächst auf dem ehrenamtlichen Vorstand. Dieser wird laut der Geschäftsführung mit seiner Hilfe, wie der Komprimierung der Wissensvermittlung, entlastet. *„Der Vorstand, da gucken wir schon, dass er nicht überlastet ist“ (OE A, S.19).* Auffällig ist, dass trotz des großen Vereinswachstums in den letzten Jahren, der Vorstand oder dessen Strukturen, kaum verändert wurden. Auf die Frage, ob die Einführung von Vorstandsgremien hilfreich wäre, wurde wie folgt geantwortet:

- *„[...] das wäre keine Entlastung für uns. Dann wäre es eher sinnvoll, das ist ja die Denkweise, die ich habe. Wenn wir uns wirklich absolut professionalisieren wollen, dass der ehrenamtliche Vorstand [der Organisation A d.V.] wirklich ein ehrenamtlicher ist, der nur noch Impulsgeber ist“ (OE A, S.24).*

Unter der Kategorie Entlastungsstrukturen ist anzumerken, dass die Überlegung Rechtsnormänderung mit dem Wunsch der Entlastung für beide Parteien einhergeht. Wichtig für den Vorstand ist dabei die Reduzierung der Verantwortung und für die Geschäftsführung die Reduzierung des Zeit- und Arbeitsaufwands. *„[...] das mache ich [die Geschäftsführung d.V.] jetzt mit meinem Kollegen in der Freizeit. Freizeit die wir nicht*

*haben. Abends, nachts, am Wochenende und das ist neben dem laufenden Geschäft“ (OE A, S. 18).*

Die Organisation A verfolgt ein weit gefasstes Ziel. Dies kann als Mission der Organisation, die im Theorieteil in Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen“ zusammengefasst wurde, verstanden werden und ermöglicht bzw. bestärkt die breite Aufstellung der Organisation. Das eigene Bild sowie ein ausführlich diskutiertes Leitbild sind ausschlaggebend dafür, dass sich die Mitarbeitenden wie in Kategorie (4) Image/Öffentlichkeitsarbeit dargestellt, mit der Organisation A definieren können. Die Ziele der Mission finden sich nicht nur im jeweiligen Arbeitsbereich wieder, sondern werden auch durch die Mitarbeit in Kooperationen und Netzwerken nach außen getragen. Die in Kategorie (2.1) dargestellte Kommunikation hat in der Organisation einen wichtigen Stellenwert. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass Diskussionen Raum gegeben wird und auch auf persönlicher Ebene stattfinden können. Kontroverse und unterschiedliche Standpunkte werden positiv und als Impulse gesehen, wodurch sich Mitglieder persönlich weiter entwickeln können. Bezogen auf Diskussionen nimmt die Geschäftsführung eine positive Vorbildfunktion ein und nutzt diese als Mehrwert für die Organisationsentwicklung. Die erfolgreiche Kommunikation und die Etablierung einer Kommunikationskultur kann beispielsweise in der Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder erkannt werden. Dabei wird klar kommuniziert, was bei der Übernahme eines Vorstandspostens erwartet und gebraucht wird, um die geeignetsten Personen für die Vorstandsarbeit zu finden, wie dies auch bei der Rekrutierung im Theorieteil erläutert wurde. Die Kommunikation wird bezogen auf das beschriebene Spannungsverhältnis zwischen der Geschäftsführung und dem Vorstand aber auch als eine Lösungsstrategie genutzt, wobei jedoch nicht alle Schwierigkeiten gelöst werden können.

- *„Wir versuchen das wirklich durch eine sehr gute Kommunikation miteinander [auszugleichen d.V.]. [Dabei d.V.] versuchen [wir d.V.] die [(den Vorstand) d.V.] auch einzuarbeiten in ein Zahlenwerk, was immer schwieriger wird. Das sie wissen was sie entscheiden, oder was sie mittragen“ (OE A, S.9).*

Wie unter dem Aspekt Fundraising in der Theorie beschrieben, ist auch bei dieser Organisation die Finanzierung eine große Herausforderung, die auch sie (noch) nicht erfolgreich bewältigt hat. Dabei hängt die Finanzierung der einzelnen Bereiche von unterschiedlichen Faktoren ab. Alte Verträge konnten noch nicht an die aktuelle Finanzlage angepasst werden und die Projektleitung wird nicht in allen Projektzuschüssen berücksichtigt. Zum Ausgleich wird versucht, alte Verträge neu auszuhandeln und bei neuen Verträgen eine höhere Finanzierung zu erreichen. Dabei wird klar kommuniziert, was und wie viele Ressourcen Organisation A benötigt, um die umzusetzenden Aufgaben auszuführen. Ein gutes Controlling, aber auch ein positives Image, die Netzwerkarbeit der Organisation, sowie die Monopolstellung vor Ort,

ermöglichen dieses Organisationshandeln. Als weitere Lösungsstrategie wird versucht, die defizitär finanzierten Bereiche mit dem Gewinn der besser finanzierten Bereiche (in denen z.B. eine Regelfinanzierung stattfindet) im Gesamtumsatz auszugleichen. Dabei wird zwar zum einen schnell auf aktuelle Veränderungen reagiert, die durch die Mitarbeit in diversen Netzwerken, Arbeitsgruppen und verschiedenen Gremien, erkannt und wahrgenommen werden, zum anderen besteht jedoch dabei die Gefahr, den ökonomischen Erfolg dem eigentlichen Vereinsziel überzuordnen, wie dies unter den Spannungsfeldern in Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ dargestellt wurde. Die finanziellen Schwierigkeiten durch die defizitär finanzierten Bereiche und die einhergehende divergente Bezahlung der eigenen Mitarbeitenden, stellt die Führung der Organisation immer wieder vor die Entscheidung, in einzelnen Aspekten entweder ökonomisch oder altruistisch bzw. unternehmerisch oder demokratisch zu handeln. Zu Bemerkem ist, dass diese Bereiche trotz der schwierigen Finanzierung aufgrund deren Wichtigkeit für die Gesellschaft und die Organisation nicht aufgegeben werden. Diese Entwicklung erhöht jedoch den Druck auf die Führungsebene.

Als ein sehr wichtiger Faktor der Organisation werden immer wieder die Professionalisierung und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden priorisiert. Professionalisiertes bzw. kompetentes Personal ist bezugnehmend auf die Literatur ein wichtiger Motor der Organisation und kann durch Personalstrategien, wie im Theorieteil beschrieben, beeinflusst werden. Nach eigenen Aussagen ist die eigene Personalentwicklung in der Organisation A konzeptionell festgelegt und weitreichend umgesetzt.

- *„Wir sind in so spezialisierten Themenfeldern unterwegs, die sich andauernd verändern und auch die Herausforderungen immer größer werden. Wenn du dann nicht Mitarbeitende aufforderst, sich weiterzubilden [...] dann verpflichten wir die auch dazu (OE A, S.14).*

Betrachtet man die Organisation A unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung ist positiv hervorzuheben, dass ein kontinuierlicher Wandel sowie ein lebenslanges Lernen der Organisation und der einzelnen Mitarbeitenden umgesetzt und in der Organisation gelebt werden. Anzumerken ist aber auch, dass die Geschäftsführung selber von einem Unternehmen und einer Unternehmenskultur spricht und die Ziele und Charakteristika eines eingetragenen Vereins zunehmend in den Hintergrund rücken. Zwar wird der Wunsch von Seiten der Geschäftsführung geäußert, dass das Vereinswesen mit Hilfe des Vorstands in diesem Jahr gefördert werden soll und dies bereits umgesetzt wird, zugleich wird über eine zukünftige Rechtsformänderung nachgedacht.

- *„Wenn wir uns wirklich absolut professionalisieren wollen, dass der ehrenamtliche Vorstand [...] wirklich ein ehrenamtlicher ist, der nur noch Impulsgeber ist, also nur*

*noch zusätzliche Aufgabenfelder wie Mitglieder, Gewinnung, Mitgliederversorgung, Vereinsleben, wenn die nur noch diesen Bereich hätten und man wirklich sagt, man stellt das auf rein geschäftliche Füße“ (OE A, S.24).*

Wie in der Fachliteratur wird die Öffentlichkeitsarbeit auch in Organisation A als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen. Sie nutzt immer wieder ihre „Monopolstellung“, um auch für ähnliche Organisationen eine bessere Finanzierung oder eine bessere Stellung in der Gesellschaft zu erreichen. Die eigenen Vorstandsmitglieder reflektieren dieses Bild immer wieder und bringen den Blick von außen in die Organisation mit hinein. Dabei stehen die in der Literatur beschriebenen Schwierigkeiten, die eigenen Ziele zu operationalisieren und zu vermarkten, bei Organisation A weniger im Vordergrund. Dies kann auf die ausführliche Auseinandersetzung und den langen Entwicklungsprozess der eigenen Mission zurückzuführen sein. Als große Schwierigkeit werden allerdings die Finanzierung und die damit einhergehenden personellen Ressourcen hervorgehoben. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sind also zwar als Erfolgsfaktoren von Seiten der gesamten Führung in Organisation A erkannt worden, die Finanzierung dieser Aufgabe ist jedoch für Organisationen nicht festgelegt. Auch diese Organisationsaufgabe trägt zu der schwierigen Finanzlage der Organisation bei.

Insgesamt lässt sich das Führungshandeln der Organisation A dem professionalistischen Führungsverständnis, das in Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen“ erläutert wurde, zuordnen, da sie durch ihre Größe und teilweise Monopolstellung Wert auf organisationsexterne ExpertInnen legt und im ständigen Austausch mit anderen Organisationen steht. Teilweise kann die Organisation auch dem managerialistischen Verständnis zugeordnet werden aufgrund der hohen Priorisierung der Geldgeber.

Zusammenfassend hat die Organisation A im Hinblick auf Organisationswachstum und den Organisationserhalt erfolgreiche Führungsstrategien entwickelt. Demgegenüber steht, dass der Vereinsgedanke zunehmend in den Hintergrund gerät und der Rahmen für bürgerschaftliches Engagement minimiert wird. Dementsprechend stellt die Organisation A weniger eine erfolgreiche Führung für das Vereinswesen dar, als vielmehr für einen Sozialbetrieb.

## **9.2 Organisation B**

Die Organisation B ist ein eingetragener Verein und ein landesweiter Fachverband in Nordrhein-Westfalen (NRW). Aktuell zählt Organisation B ca. 50 Mitgliedsorganisationen sowie mehr als 100 Initiativen, die sich in einem bestimmten Kontext bewegen, zu seinen NetzwerkpartnerInnen. Zu den Aufgaben der Organisation gehört die Vernetzung örtlicher Gruppen, das Betreiben politischer Lobbyarbeit, die Förderung der Zusammenarbeit mit anderen Fachverbänden, die Entstehung von landesweiten und



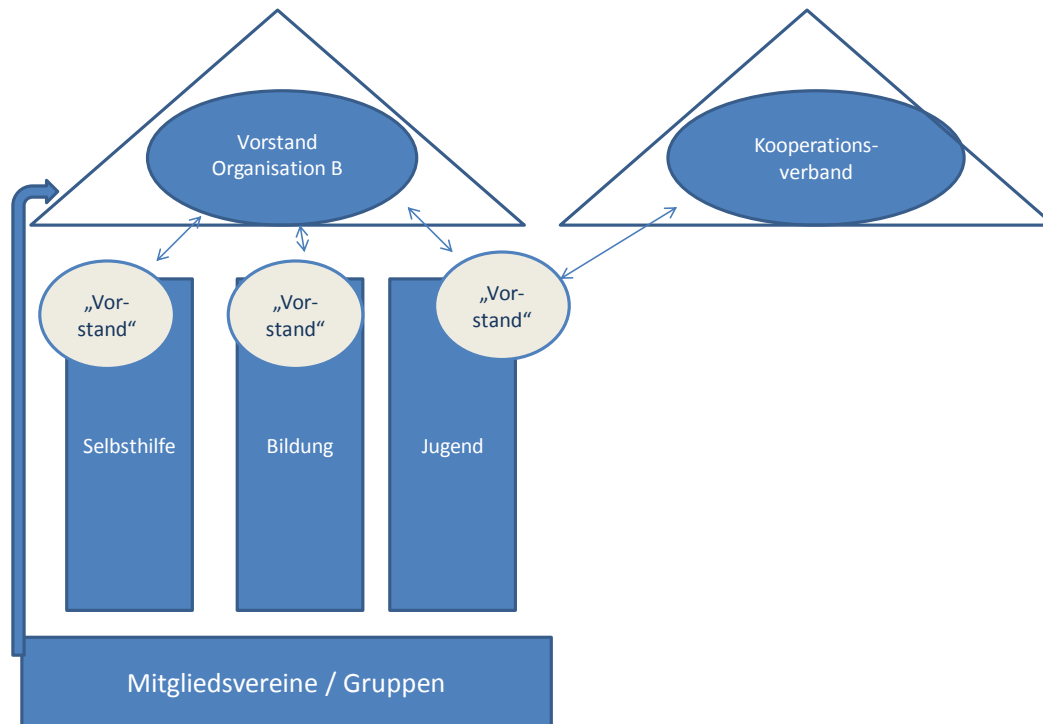
regionalen Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement und die Vertretung und Unterstützung der Mitgliedsorganisation. Sie gehört zu der Kategorie der Organisationen im großstädtischen Raum. Die Organisation B hat zusätzlich noch eine landesweite Jugendfachstelle sowie eine Fachstelle für Bildungsarbeit. Die Fachstelle Jugend ist mit zwei Vollzeitstellen besetzt. Diese hat die Aufgabe, die oftmals rein ehrenamtlichen Jugendgruppen und Jugendzentren in ganz NRW zu unterstützen, zu vernetzen und individuell zu beraten. Die Organisation B beschäftigt zum Zeitpunkt der Erhebung fünf Angestellte und zwei Honorarkräfte sowie dreizehn ehrenamtliche Personen. Da die Anzahl der Ehrenamtlichen gegenüber der Anzahl der Beschäftigten überwiegt, gilt diese Organisation in diesem Fall als ehrenamtlich geprägte Organisation. Zur Zeit der Befragung befanden sich acht Mitglieder im Vorstand, der rein ehrenamtlich besetzt war, sowie eine angestellte Geschäftsführung.

Die Organisation B wurde deshalb als Interviewpartner ausgewählt, da sie laut der Fragen im Fragebogen keine Schwierigkeiten bei der Suche nach neuen Führungspositionen hatte. Es wurde deshalb darauf geschlossen, dass sie eine vorbildhafte Struktur bezogen auf die Führungskräfteentwicklung vorweisen könnte. Als weiteres Vereinsorgan wurde eine Fachaufsicht für das Hauptamt benannt, sowie weitere „besondere“ Vereinsorgane, was auf eine besondere Führungsstruktur hinwies. Des Weiteren war fast jede Altersspanne bei den Mitgliedern des Vorstands vertreten, was eine durchmischte Zusammensetzung darstellte. Als Interviewpartner stand der Fachmitarbeiter der Jugendfachstelle zur Verfügung, der sowohl schwerpunktmäßig den Bereich Jugend vertreten, als auch im Namen der gesamten Trägerorganisation B berichten konnte.

### **9.2.1 Auswertung der Organisation B nach Kategorien**

Die Organisation B ist ein landesweit agierender Dachverband, der vielzählige Mitgliedsorganisationen unter seinem Dach vertritt und einen verbandlichen Vorstand besitzt. Inhaltlich repräsentiert die Organisation B eine Minderheitengruppe. Die Organisation ist daher vielschichtiger aufgebaut: Die Organisation gliedert sich, vereinfacht dargestellt, in drei Arbeitsbereiche, darunter ist einer zuständig für die Jugend, ein anderer für Bildung und der dritte für die Selbsthilfe. Diese drei Arbeitsbereiche besitzen jeweils eine Art eigenständigen Vorstand, der ihren Teilbereich vertritt (vgl. untere Darstellung).

Abb. 1: Organisationsaufbau B



eigene Darstellung; Namen wurden verfremdet

### **(1) Vereinsstruktur**

Die einzelnen Arbeitsbereiche sind relativ autonom, d.h. sie entscheiden eigenständig für ihren Bereich und wählen sich einen eigenen „Vorstand“ (im Folgenden Beirat genannt). Die jeweiligen Fachmitarbeitenden stellen die Schnittstelle zum Verband dar. Die eigenen Beiräte dürfen jedoch auch auf Verbandsebene mitentscheiden, da ein stetiger Austausch zwischen Fachmitarbeitenden, dem jeweiligen Beirat des Fachbereichs und dem dazugehörigen Vorstandsmitglied auf Verbandsebene herrscht.

- „...[die Mitglieder der einzelnen Arbeitsbereiche d.V.] [...], die sich sozusagen auch selber einen Beirat wählen, der sozusagen die Hauptamtlichen, sprich meine Kollegin und mich, begleitet, wenn wir uns z.B. in der Öffentlichkeit [...] äußern. Also mit denen tauschen wir uns aus“ (OE B, S.6).

#### **(1.1) Vorstandsebene/-struktur**

Der verbandliche Vorstand ist, entsprechend den wichtigen, verbandlichen Themen, breit aufgestellt. Jedes Vorstandsmitglied vertritt ein bestimmtes Fachgebiet und ist ggf. AnsprechpartnerIn für die Mitarbeitenden in diesem Bereich. Dabei ist der Vorstand relativ gemischt im Hinblick auf die Amtsdauer der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die Vorstandssitzungen finden mit den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern sowie den hauptamtlichen Mitarbeitenden statt. Der Vorstand legt darauf Wert, einen

gemeinsamen Standpunkt zu entwickeln. In den einzelnen Beiräten liegt darüber hinaus eine klare Quotierung vor, um das gemischte Bild der Mitglieder abzubilden.

- „...und das ist kein Vorstand, der nur auf dem Papier besteht, sondern das sind alles Personen, die tatsächlich auch selbst in einer Mitgliedsorganisation arbeiten, sich engagieren, AktivistInnen sind, dass von denen auch Ideen rein kommen“ (OE B, S.4).
- „Aber es wird für einen ständigen Austausch gesorgt. Die [(Die Vorstandsmitglieder) d.V] sind schon im Bilde, was hier konkret passiert, wenn es Schwierigkeiten gibt, sind die immer informiert. Und es gibt eben regelmäßige gemeinsame Vorstandssitzungen“ (OE B, S.7).

### (1.2) „Mitglieder“gewinnung

Es ist keine Schwierigkeit, Vorstandsmitglieder auf Verbandsebene zu finden. Das Engagement entsteht aus eigener Betroffenheit heraus, d.h. die Personen fühlen sich der Minderheitengruppe angehörig und sind deshalb eher dazu bereit, ein Amt zu übernehmen sich einzusetzen bzw. mitzubestimmen. Den möglichen Mitgliedern ist es überlassen, sich auch nur mit einem konkreten Projekt oder Thema auseinander zu setzen, wodurch die Engagementbereitschaft steigt. Dies wird unterstützt durch eine Wertschätzung des Ehrenamts. Jedes mögliche Vorstandsmitglied muss vor der Mitgliedschaft kandidieren und wird dann von dieser gewählt. Das Problem der Mitgliedergewinnung ist eher in den untergliederten Beiräten vorhanden. So fällt es der Jugendarbeit schwerer, Vorstandsmitglieder zu finden, wozu aber auf verbandlicher Ebene nun nach Lösungen gesucht wird, z.B. durch Schnupperwochen. Insgesamt ist es jedoch leichter, über die persönliche Ebene und durch die nahe Verbindung zum Verband, Vorstandsmitglieder für die Verbandsarbeit zu gewinnen. So können auch Mitglieder aus der Jugendarbeit Mitglied im übergeordneten Verband werden. Ist ein neues Mitglied im Vorstand, so wird dieses von der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden eingearbeitet.

- „Aber wenn die in diesen Strukturen drin sind und dann irgendwie verstehen, wie alles so miteinander zusammenhängt, dass man gemeinsam viel, viel stärker ist, dann kann man die, glaube ich, gut für die Verbandsarbeit begeistern. Und das Motto immer wieder Partizipation“ (OE B, S.8).
- „...wenn ich jetzt nochmal auf die jüngeren Leute gucke, die sich engagieren, weil das ist ja auch der spannende Punkt, wie kann man junge Menschen für ehrenamtliche Arbeit, für Vorstandsarbeit, begeistern, die Identifikation mit dem konkreten Projekt ist da“ (OE B, S.8).

### (1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Die Geschäftsführung deckt im Verband die Aufgaben ab, die sich auf die Geschäftsstelle beziehen. Der Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamt verläuft vermehrt über die Zusammenarbeit zwischen Vorstandsmitgliedern und Fachmitarbeitenden. So hat jede/r Fachmitarbeitende seine Ansprechperson auf Vorstandsebene.

### (1.4) Entlastungsstrukturen

Die Vorstandsmitglieder und Ehrenamtlichen werden dahingehend entlastet, dass die arbeitsaufwändige und für die Vorstände nicht relevante Arbeit von den Mitarbeitenden geleistet wird. Anliegen, über die der Vorstand zu entscheiden hat, werden ebenfalls von den Mitarbeitenden vorsortiert und strukturiert. Der Vorstand ist nicht dazu verpflichtet, zu allen Themen eigene Standpunkte zu entwickeln, sondern kooperiert stark mit den einzelnen Arbeitsbereichen, die ihre Meinung und ihre Perspektive zu einem bestimmten Thema äußern. Darüber hinaus können sich Vorstände auf Vereinskosten nach ihren Wünschen fortbilden oder es wird eine Supervision eingeleitet. In der einmal im Jahr stattfindenden Klausurtagung wird das kommende Jahr besprochen und sich unter anderem auch dahingehend verständigt, welches Mitglied persönliche Schwierigkeiten hat, um sie/ihn an dieser Stelle zu entlasten.

- „...an zwei Tagen richtig viel Zeit nimmt, um das ausführlich durch zu sprechen, um auch zu gucken, wer kann was wie übernehmen, wer hat wann Zeit. Wer hat zu welchen Zeiten des Jahres auch noch andere persönliche Baustellen, muss sich ein bisschen zurück nehmen“ (OE B, S.17).
- „Wenn sie [Die Vorstandsmitglieder d.V.] es empfinden, es macht Sinn, sich da fortzubilden, dann können die sich da fortbilden. Das wird dann finanziert“ (OE B, S.16).

## (2) Organisationskultur

Die Organisationskultur spiegelt sich vor allem darin wieder, dass innerhalb der Organisation ein hoher Partizipationsanspruch besteht und dadurch viele Teilhabe- und Mitbestimmungsmöglichkeiten geschaffen werden. Es wird immer wieder darauf geachtet, eine Multiperspektivität zu schaffen, indem das Mitbestimmungsgremium breit aufgestellt wird. In teilweise langen Aushandlungsprozessen wird darüber hinaus diskutiert und nach der bestmöglichen Entscheidung gesucht. Des Weiteren wird innerhalb der Organisation dem Ehrenamt eine große Wertschätzung entgegengebracht. Durch diese Organisationskultur, ist die Engagementbereitschaft im Verband sehr groß.

- „Und das ist noch ganz wichtig, bei uns es nicht, wir reden über Leute, sondern wir reden mit Leuten und versuchen so sozusagen immer Ermächtigung zu schaffen, dass Personen selber sprechen können“ (OE B, S.6).

### (2.1) Kommunikation

Treten innerhalb der Organisation Konflikte auf, wird diesen Raum gegeben zum Besprechen. Wie bereits erwähnt, herrscht unter den Mitgliedern und Mitarbeitenden ein permanenter Austausch.

- *„Oder wir versuchen uns halt, den Konflikten zu stellen, wenn sie denn offen an uns heran getragen werden. Und manchmal können die dann gut gelöst werden, es können Kompromisse gefunden werden, dass ein Interessensausgleich stattfindet“ (OE B, S.10).*

### (3) Organisationsentwicklung

Seit der Gründung der Organisation ist sie inhaltlich gewachsen. Durch ein Team, das sich aus mehreren Professionen zusammensetzt, können unterschiedliche Perspektiven eingenommen und unterschiedliche Themen abgedeckt werden. Um neue Prozesse oder Entwicklungen anzustoßen, werden unter anderem Ideen der Mitgliedsorganisationen aufgegriffen. So entstand auch der Fachbereich Jugend. Inwieweit bzw. wohin sich die Organisation entwickeln kann, ist zumeist auch abhängig von der Landesregierung, die darüber entscheidet, was finanziert wird. Deswegen stellt die Organisation gegenüber der Politik immer wieder dar, was sie bereits erreicht haben und betreibt starke Lobbyarbeit. In naher Zukunft steht die Entscheidung an, ob die Organisation mit ähnlichen Verbänden, mit denen sie bereits kooperieren, fusionieren sollte. Darüber hinaus finden jedoch auch immer wieder kleine Entwicklungsprozesse innerhalb der Arbeitsbereiche statt.

- *„Und dementsprechend, wenn aus unseren Mitgliedsorganisationen Impulse und Ideen kommen, dann greifen wir die natürlich auch auf“ (OE B, S.5).*
- *„... weil jeder einzelne Verein, jede einzelne Gruppe durchläuft natürlich auch immer wieder mal Prozesse von Organisationsentwicklung“ (OE B, S.18).*

#### (3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder

Vor allem den ehrenamtlich tätigen Mitgliedern wird in der Organisation B eine große Wertschätzung entgegengebracht, da sie in vielerlei Hinsicht unterstützt und geschützt werden. So wird versucht, für jede Engagementform einen Rahmen und jeder/jedem die Möglichkeit zur Teilhabe zu bieten. Im Bereich der Jugendarbeit werden die Ehrenamtlichen fachlich begleitet und unterstützt, um so auch Jugendliche langfristig zu binden.

- *„...dass es viel Scheinpartizipation gibt und dass deswegen Vereinen und Verbänden Jugendliche auch abhandenkommen. Und das nächste Thema ist natürlich auch Wertschätzung. Also ich glaube, das findet woanders auch statt.*

*Also ich glaube, wenn man tolle Ehrenamtliche hat, dann guckt man auch, dass man die wertschätzend behandelt“ (OE B, S.8).*

#### **(4) Image/Öffentlichkeitsarbeit**

In erster Linie versucht die Organisation B vor allem auf sich aufmerksam zu machen und Präsenz zu zeigen, sodass auch mögliche Mitglieder oder andere Interessenten von dieser Organisation wissen. Auf Verbandsebene werden landesweite Kampagnen gestartet, wobei der Bereich Öffentlichkeitsarbeit insgesamt schlecht finanziert ist. Auf Landesebene werden jedoch mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt, als auf kommunaler Ebene, die die Organisation für sich nutzt und deshalb eine breite Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Die Mitgliedsorganisationen erhalten dahingehend Unterstützung vom Verband durch Beratung oder auch Finanzmittelweitergabe.

- *„...‘wie erfahre ich denn überhaupt, dass es sowas wie [die Organisation B d.V.] [...] gibt. Was bedeutet das für uns? Offensives Zugehen, Einladungen aussprechen, gucken, was brauchen die, denen dann Gestaltungsmöglichkeiten, zu empoweren, die Strukturen für sich zu nutzen“ (OE B, S.19).*
- *„...aber das geht ja auch immer nur dann, wenn man eben entsprechend finanzielle Mittel bekommt. Öffentlichkeitsarbeit ist total teuer. Das betrifft unsere eigene Arbeit, wenn wir jetzt Lobbyarbeit machen, aber sozusagen für kleine Vereine, die sich nur vor Ort, in der Stadt, in der Kommune engagieren, ist das glaube ich, viel, viel schwieriger“ (OE B, S.3).*

#### **(4.1) Kooperationen / Netzwerkarbeit**

Die Organisation B ist allein durch die Vernetzung verschiedener Organisationen entstanden. Darauf basierend bestehen bereits viele Kooperationen. Der Organisation B geht es bei möglichen Netzwerken vor allem darum, auf Landesebene in gesellschaftlichen Debatten mitzudiskutieren, teilzunehmen und auf Minderheitengruppen aufmerksam zu machen. So versucht sich die Organisation mit anderen Verbänden und Organisationen zusammen zu schließen, um gemeinsam in der Öffentlichkeit präsent zu sein. Auch auf kommunaler Ebene stärkt die Organisation ihre Mitgliedsorganisationen oder die eigenen Arbeitsbereiche.

- *„...wir sind eine gesellschaftliche Minderheit, und welche Teilhabemöglichkeiten haben wir denn, um Gesellschaft zu gestalten“ (OE B, S.3).*

#### **(5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit**

Die Jugendarbeit wird durch den eigenen Arbeitsbereich und den zuständigen Fachmitarbeitenden stark unterstützt und betreut. Die verbandliche Aufgabe besteht darin, selbst gegründete, oftmals rein ehrenamtliche Jugendgruppen in ihren Kommunen zu unterstützen und fachlich zu begleiten. Die zuständigen Fachmitarbeitenden

erkundigen sich deshalb immer zunächst bei den Jugendgruppen, welche Position sie zu einem bestimmten Thema einnehmen, bevor sie die Gruppe Jugend in der Politik oder Öffentlichkeit vertreten. Der Verband erkennt also die Wichtigkeit des Themas Jugend an und versucht diese Gruppe speziell vor Überforderung zu schützen, aber gleichzeitig innerhalb der Kommune zu stärken. So werden auch für die Jugendlichen Vernetzungstreffen angeboten, in denen sie sich austauschen und Probleme diskutiert werden können.

- *„Wir sind jetzt in meinem konkreten Arbeitsbereich gerade dabei mit den ganzen [...] Jugendgruppen, die lange Zeit nebeneinander standen, an so einem gemeinsamen Selbstverständnis zu arbeiten, was verbindet und eigentlich alles, was ist vielleicht auch wichtig, was uns verbindet, wo dürfen wir uns auch unterscheiden“ (OE B, S.19).*
- *„Dann würden wir uns immer mit denen austauschen, die wirklich diese Arbeit vor Ort machen. Das sind die Anfragen. Wie denkt ihr, sollten wir argumentieren, wie sollten wir uns äußern?“ (OE B, S.6).*

### 9.2.2 Analyse der Organisation B

Die Organisation B ist, gemessen an der Mitgliederzahl und aufgrund der Tatsache, dass sie einen Dachverband auf Landesebene darstellt, eine recht große Organisation, an der viele Personen und Interessensgruppen beteiligt sind. Dies spiegelt sich auch in der Vereinsstruktur. Um die vielfältigen Interessen zu berücksichtigen, befinden sich im Vorstand auf Landesebene jeweils Mitglieder mit bestimmten Zuständigkeiten und Kompetenzen (s. Kategorie (1.1) Vorstandsebene/-struktur). Dadurch wird sichergestellt, dass bei Entscheidungsfindungen, das heißt auch beim Führen der Organisation, Meinungen, Argumente und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen nicht verloren gehen. Schon in der Theorie wurde beschrieben, dass die Stakeholderinteressen von der Führungsebene berücksichtigt werden sollten. Die Organisation B zeigt ein Beispiel, wie dies praktisch umgesetzt werden kann. Sie nimmt also verschiedene Fachzuständige im Vorstand auf, die dann direkt die verschiedenen Stakeholderinteressen vertreten und diese somit unmittelbar in das Führungshandeln mit einbringen. Dieses Handeln wird zusätzlich dadurch unterstützt, dass sich die Mitglieder und Mitarbeitenden immer wieder dahingehend reflektieren, ob nicht versehentlich eine Interessensgruppe ausgeschlossen wurde. In der Organisation B wurde die Zielgruppe der Jugendlichen als relevante Stakeholder identifiziert, da sie aus eigenem Ermessen der Mitgliedsorganisation entstanden ist. Durch die Vertretung im Vorstand des Dachverbands und durch eine zuständige Fachkraft wird diese Interessensgruppe einbezogen. Die beschriebenen Organisationsstrukturen sichern einen

ständigen Austausch, vor allem die Fachkraft steht als konstantes Bindeglied zwischen dem Vorstand auf der Landesebene und der Zielgruppe.

Eine weitere Besonderheit der Organisation B bezogen auf die Vereinsstruktur besteht darin, dass die einzelnen Arbeitsbereiche relativ autonom agieren (Jugend, Aufklärung/Bildung und Selbsthilfe). Sie entwickeln eigene Ziele, haben ihren Freiraum, in dem sie handeln können und gerade im Arbeitsbereich der Jugend können sich die Jugendlichen dadurch in der Vorstandsarbeit und in demokratischen Strukturen erproben. Dies entspricht auch den Merkmalen der OKJA, in deren Feld sich diese Jugendliche bewegen, d.h. sich frei entfalten zu können auch fernab der Familie oder anderen Institutionen. Dadurch verringert sich die Hemmschwelle, sich zu beteiligen und in den Jugendgruppen aktiv zu werden, da die Beteiligungsformen niedrigschwellig angesetzt sind. Die Verbindung zwischen dem eigenen Vorstand des Jugendbereichs und dem Verbandsvorstand hat die Organisation B so gelöst, dass es immer eine/n VertreterIn auf Landesebene und zusätzlich eine Fachkraft gibt. „Autonom“ bedeutet in diesem Falle, dass die Jugendlichen eigenständig agieren können, der Verband nicht in ihr Handeln eingreift, sie aber auf der anderen Seite Unterstützung durch hauptamtliche Mitarbeitende und den Vorstand erhalten oder auf politischer Ebene ihre Meinung durch den Verband vertreten wird. Dies ist eine erfolgreiche Struktur, da alle Beteiligten (Zielgruppe, Mitglieder und Mitarbeitende) davon profitieren. Die Jugendlichen können sich entwickeln und ausprobieren, ohne dabei dem Verband versehentlich zu schaden, da sie nicht direkt im Vorstand Mitglied sind und somit keine Haftung auf verbandlicher Ebene tragen. Dennoch ist, wie bereits beschrieben, die Zusammenarbeit zwischen Vorstandsebene und autonomen Arbeitsbereich eindeutig durch Strukturen geregelt. Durch die verschiedenen Arbeitsbereiche werden über dies, auch die Organisationsziele erfolgreicher erreicht, nämlich die verschiedenen (Minderheiten-)Gruppen, zu vernetzen, zu unterstützen und zu stärken (vgl. beigefügte Satzung). Dies beschreibt eine gelungene Strategie, um die Organisationsziele zu erreichen, die sich – wie in der Theorie beschrieben – aus der Mission ergeben. Die Organisation B hält in ihrer Satzung fest, welche Mission sie verfolgt und mit welchen Zielen diese erreicht werden soll. Durch diese Struktur ist auch der Verband entlastet, da er nicht für alle Entscheidungen treffen muss, sondern durch demokratische Strukturen die verschiedenen Bereiche im Vorstand repräsentiert sind. Damit ist auch der Vereinsgedanke verfestigt, der in Kapitel 2.4 „Vereine als eine Rechtsform von Nonprofit-Organisationen“ erklärt wurde. Wie in der Kategorie (1.2) „Mitglieder“gewinnung erfasst, ist dies auch eine gelungene Strategie zur Neubesetzung von Vorstandsämtern. Dadurch, dass die Jugendlichen die verbandlichen Strukturen bzw. einzelne tätige Personen kennen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie auch ein Vorstandsamt übernehmen. Wie in der Theorie unter dem Begriff Rekrutierung beschrieben, sind darüber hinaus Personen eher bereit, ein Amt zu übernehmen bzw. sich zu engagieren, wenn bestimmte Anreize geschaffen werden und sie ein positives Bild von der Organisation haben. In den Strukturen des Jugendbereichs und innerhalb der Jugendgruppen konnten mögliche BewerberInnen bereits ihre



Erfahrungen sammeln und so ein positives Bild über die Organisation B entwickeln und sich mit dem Leitbild der Organisation identifizieren. Die Anreize werden vor allem dadurch geschaffen, dass sich Personen in der Organisation B deshalb engagieren, da sie aus eigener Betroffenheit agieren. So kann die Zielgruppe erkennen, dass durch den Verband auf Landesebene ihre Interessen vertreten und verbreitet bzw. ihre Anliegen in die Gesellschaft getragen werden. Dies kann dazu beitragen, dass diese Personen eher bereit sind sich zu engagieren, gleichzeitig ist jedoch die Zielgruppe eingeschränkt, da die Organisation B eine Minderheitengruppe repräsentiert. Eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung findet des Weiteren dahingehend statt, dass mögliche Vorstandsmitglieder gezielt angesprochen werden. Dieses Handeln wird durch Wertschätzung und einen gewissen Schutz der Ehrenamtlichen unterstützt, wodurch sich Ehrenamtliche und Vorstandsmitglieder entwickeln und entfalten können. Der Organisation B ist es sehr wichtig, Teilhabe zu ermöglichen und *„...sozusagen immer Ermächtigung zu schaffen, dass Personen selber sprechen können“* (OE B, S.6). Wenn diese Einstellung in der Organisation gezeigt und gelebt wird, sind Menschen also eher bereit, sich zu engagieren und einzusetzen. *„...ich nenne es immer diesen sehr radikalen Anspruch an Partizipation, den wir verbandlich haben, das macht es einerseits attraktiv, weil dadurch natürlich die Identifikation mit dem Ehrenamt immens hoch ist“* (OE B, S.6). Die hohe Identifikation ergibt sich auch daraus, dass die Mitglieder im Vorstand meist auch Mitarbeitende aus den Mitgliedsorganisationen sind, sie also selbst von der Thematik betroffen sind, für die sie sich einsetzen. Eine hohe intrinsische Motivation kann demnach dazu beitragen, ein Ehrenamt zu übernehmen (s. Kapitel 3.2 „Historische Entwicklung und Bedeutung des Ehrenamts“).

Die Vorstandsstruktur zeigt sich zunächst sehr ausgeglichen im Hinblick auf Alter und Kompetenzen der einzelnen Mitglieder. Dadurch, dass die Ehrenamtlichen hoch geschätzt werden und sich beteiligen, ist ein ausgewogenes Maß zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen geschaffen. Wie in der Theorie dargestellt, werden aber auch in dieser Organisation die Ehrenamtlichen eher durch die Hauptamtlichen unterrichtet, was ein Spannungsfeld darstellen kann. Zusätzlich arbeiten die Geschäftsführung bzw. andere Hauptamtliche die Ehrenamtlichen bei Amtseintritt ein. Dieses Spannungsfeld wird jedoch dadurch gemindert, dass eine gute Kommunikation zwischen den beiden Gruppen herrscht. Wie eben angedeutet, führt die Wertschätzung und Unterstützung der Ehrenamtlichen unter anderem dazu, dass sich Ehrenamtliche in der Organisation engagieren wollen. Die Informationsvermittlung erfolgt deshalb eher durch die Hauptamtlichen, da diese die Konstante in der Organisation darstellen und über das entsprechende Wissen verfügen, um die Ehrenamtlichen umfassend zu informieren. Wie in der Kategorie (1.3) „Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung“ und (1.4) „Entlastungsstrukturen“ kurz angedeutet, werden die Ehrenamtlichen durch diese Strukturen und Kommunikation gleichzeitig entlastet. Das heißt, die Wissen-Asymmetrie oder Zeit-Asymmetrie (vgl. Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“) kann zum Vorteil genutzt werden,

damit Ehrenamtliche sich auf ihre Interessen und Fähigkeiten konzentrieren können und sich nicht mit für sie uninteressanten Anliegen auseinandersetzen müssen. Hinzu kommt, dass die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder durchaus über ein anderes, qualitativ wertvolles Wissen verfügen, da diese Mitglieder aus den eigenen Mitgliedsorganisationen stammen oder sich anderweitig in dem Thema engagieren. Dieses Wissen kann in der Vorstandsarbeit eingesetzt und genutzt werden.

Im Hinblick auf die Kategorie (2) „Organisationskultur“ ist in der Organisation B ein Selbstverständnis von Partizipation und Ermächtigung für Ehrenamtliche zu erkennen. Dies lässt sich als einen Erfolgsfaktor für einen gelungenen Umgang zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in einem Verein identifizieren. „Oder sozusagen einen Dialogaustausch Mitbestimmung, nicht nur ganz, ganz viel Mitbestimmung, sondern auch viel Selbstbestimmung auch zu gewährleisten, ist für uns, glaube ich, so eine Strategie, um verbandliches Miteinander zum Gelingen zu führen und Kontinuität zu schaffen“ (OE B, S.5). Wie in der Organisation B, kann diese Teilhabe der Ehrenamtlichen dadurch geschehen, dass die Meinungen der Jugendlichen und der Interessenten erfragt und direkt eingebracht werden. *„Und wenn da irgendwie Fachveranstaltungen sind, gucken wir, wie kriegen wir denn verschiedene Perspektiven zusammen. Ist es am besten, wenn der Vorstand spricht, oder ob wir irgendwie klären können, dass sich die Beiräte dazu äußern und dem Thema ein Gesicht geben, das ist eigentlich authentischer und dem Gedanken von Teilhabe eher gerecht wird“* (OE B, S.15).

Dies wird durch das Element der internen Kommunikation unterstützt, wie in den Empfehlungen innerhalb des Theorieblocks beschrieben. Durch einen regelmäßigen Austausch innerhalb der Organisation und dem Anspruch, sich intern auf einen Standpunkt zu einigen kann das Positionieren der Organisation nach außen hin einheitlich erfolgen und das Auftreten der Organisation stärken (vgl. auch Kategorie (2.1) „Kommunikation“). *„Also wenn irgendwie Anfragen sind, dann bespricht der Vorstand das und versucht mit einer Stimme eben zu sprechen“* (OE B, S.11). Die Ehrenamtlichen, Mitglieder, sowie Mitarbeitenden können sich dadurch mit der Organisation identifizieren und somit ein positives Bild nach außen vermitteln. In der Kommunikation spiegelt sich gleichzeitig, dass die Organisation B den Strukturen und Werten eines Vereins folgt, da die Phase der Entscheidungsfindung teilweise sehr langwierig ist und viele Meinungen berücksichtigt. *„Und ich glaube, in diesem radikalen Verständnis von Teilhabe, von Gestaltungsmöglichkeiten, sind manche Sachen unglaublich anstrengend bei uns, weil vieles ausdiskutiert wird und immer wieder geguckt wird, ob man alle mitnimmt“* (OE B, S.8). Dies deutet auf demokratische Strukturen und ein gelebtes Vereinswesen innerhalb der Organisation hin.

Die eigene Organisationskultur ergibt sich vor allem aus der Mission und daraus, eine Minderheitengruppe zu repräsentieren. Neue Ideen bzw. Innovationen werden an diese Mission angepasst. Da Innovationsprozesse oftmals aus der Mitgliedschaft oder von Ehrenamtlichen selber in Gang gesetzt werden, ist die Identifikation in der Regel sehr hoch. Das heißt, Mitglieder sind nicht gezwungen, sich mit Innovationen, die nur

innerhalb des Vorstands entstanden, auseinander zu setzen und diese anzunehmen, wie dies auch im Theorieblock unter der Empfehlung „Organisationskultur“ zusammengefasst wurde. Stattdessen hat die Organisation B eine erfolgreiche Organisationskultur entwickelt, in der die Bedarfe der Mitgliederversammlung erkannt werden. Die Organisationskultur der Partizipation der Ehrenamtlichen wird auch öffentlich gemacht und kommuniziert, wodurch (zusätzlich) eine Identifikation mit der Organisation ermöglicht wird. In der Organisationskultur zeigt sich, dass der Verein sich bemüht, den Ursprung der ehrenamtlichen gemeinnützigen Arbeit zu leben, indem Ehrenamtliche geschätzt und geschützt werden.

Im Bezug auf die Kategorie (4) Image/Öffentlichkeitsarbeit lässt sich für die Organisation B erkennen, dass sie, dadurch, dass sie ein Netzwerkverband für kommunale Organisationen einer bestimmten Minderheitengruppe darstellt, für diese präsent und verbreitet ist. Auf Landesebene versucht die Organisation B darüber hinaus ihr Bild in der Öffentlichkeit zu stärken und sich bekannter zu machen, um auch Landesförderungen zu erhalten. In diesem Zusammenhang ist es das Ziel der Organisation, durch diese Präsenz auch Kooperationen einzugehen. Durch die Konstanz der Hauptamtlichen, war dies möglich, so wie beispielweise im Bereich der Jugend. Aus einer Kooperation mit einem ähnlichen Dachverband entstand ein eigener Fachbereich Jugend, der durch Landesförderungen finanziert wird. Das heißt, Kooperationen können die Möglichkeit bieten, weitere finanzielle Mittel zu akquirieren und sich als Organisation breiter aufzustellen. Dadurch, dass sie mehrere Meinungen und Interessen vertreten, wirken sie authentischer und können auch politischen Akteuren gegenüber selbstbewusster auftreten. In diesem Kontext fällt in der Organisation B das Zitat des Öfteren der Leitsatz, „...*dass man gemeinsam viel, viel stärker ist*“ (OE B, S.8).

In der Organisation B wird besonders darauf geachtet, dass alle Beteiligten einbezogen werden und an Entscheidungsprozessen partizipieren können. Dabei hat sich das Spektrum der Beteiligten bzw. der Interessierten immer mehr erweitert. Aus der ursprünglichen Mission, die durch die Vernetzung einer Minderheitengruppe erwachsen ist, hat sich die Zielgruppe durch Kooperationen und ständiges Anpassen an die Gesellschaft erweitert. So werden immer wieder neue Ziele zur ursprünglichen Mission zusätzlich entwickelt und erneuert. Diese Ideen und Innovationen entstammen von Mitgliedern selber: „...*wenn aus unseren Mitgliedsorganisationen Impulse und Ideen kommen, dann greifen wir die natürlich auch auf*“ (OE B, S.5). Das heißt, es werden Ideen aufgegriffen, Anregungen ernst genommen und bei Bedarf auch eine Satzungsänderung vorgenommen. Durch die Autonomie der Arbeitsbereiche kann eine (Organisations-)entwicklung auch nur in diesen einzelnen Bereichen stattfinden. Dort können neue Impulse und Ideen gesammelt bzw. umgesetzt und bei Gelingen auf Dachverbandsebene angenommen werden. Im Gegensatz dazu sind Innovationen aus anderen Perspektiven in der Organisation B weniger möglich, da die Mitglieder nur durch die eigenen Mitgliedsorganisationen des Dachverbands abgebildet werden und weniger externe Personen beteiligt sind. So können von außerhalb weniger Ideen eingebracht werden

und Entscheidungen werden eher aus der eigener Betroffenheit heraus getroffen. Jedoch versucht die Organisation gleichzeitig flexibel auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und trifft dahingehend Überlegungen für eine längerfristige Zukunftsplanung. So denkt die Organisation B darüber nach, in Zukunft mit zwei ihrer Kooperationspartnern auf Landesebene zu fusionieren, um gesellschaftlich breiter aufgestellt zu sein und Vorteile daraus zu ziehen.

Wie schon erwähnt, können sich Mitglieder in verschiedenster Weise beteiligen und werden von der Organisation dahingehend gefördert (s. Kategorie (3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder). Diese Teilhabemöglichkeiten haben einen positiven Einfluss auf den Organisationserhalt, da dadurch immer wieder Personen an die Organisation gebunden werden, wie dies auch im Theorieblock unter der Empfehlung Mitgliederaktivierung festgehalten wurde.

Die OKJA stellt in der Organisation B einen wichtigen Bereich dar, da diese aus eigenem Interesse der Mitgliedsorganisationen unterstützt und auf Landesebene integriert wurde. Eine eigene Fachkraft bietet in diesem Fall eine Konstante in der Organisationsstruktur, ermöglicht aber auch gleichzeitig, dass sich die Jugendarbeit kommunal besser aufstellen kann, da dies auf kommunaler Ebene meist ein schlecht finanzierter Bereich ist. Die Organisation B versucht deshalb dahingehend die Kommunen zu sensibilisieren und auf das wichtige Thema der ehrenamtlichen Jugendgruppen und die OKJA aufmerksam zu machen sowie ihre Bedeutung herauszustellen, um finanziell bessere Möglichkeiten zu bekommen.

Insgesamt beschreibt die Organisation B ihre Abhängigkeit vom Staat durch die finanzielle Förderung, die auch in den Schwierigkeiten unter Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ erläutert wurde. Um kontinuierlich Landesmittel zur Verfügung zu bekommen, ist die Organisation immer wieder darauf angewiesen, sich zu legitimieren und ihre bereits erreichten Ziele und Erfolge zu rechtfertigen bzw. kenntlich zu machen. So steht auch die Organisation B vor der Herausforderung, nicht gänzlich autonom vom Staat handeln zu können.

Die Organisation B kann am ehesten – nach der Beschreibung in Kapitel 3.4 „Führung und Steuerung in Nonprofit-Organisation“ – dem familiären Führungsverständnis zugeordnet werden, da die LeistungsempfängerInnen, d.h. die Minderheitengruppe, für die sich die Organisation einsetzt, hohe Priorität haben und sich die Führung vor allem an dieser Gruppe orientiert. Auch das bürgerschaftliche Verständnis trifft teilweise auf die Organisation B zu, da ebenfalls die Vereinsmitglieder sehr geschätzt werden und in die Führung mit einbezogen werden.

Der Organisation B ist es insgesamt wichtig, Ideen und Innovationen aus der Mitgliedschaft bzw. von einzelnen Ehrenamtlichen aufzugreifen, um sich zukunftsorientiert zu entwickeln und erfolgreicher zu handeln. Deshalb unterstützt die Organisation B maßgeblich ehrenamtliches Engagement und ermöglicht Partizipation. Um gesellschaftlich mitzuwirken und ihre Anliegen in die Öffentlichkeit zu tragen, setzt

die Organisation B auf eine breit ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit, in der auch die Zielgruppe direkt ihre Meinung vertreten kann.

### **9.3 Organisation C**

Die Organisation C hat sich über mehrere Jahre entwickelt und ist eine selbstständige, aber nicht rechtsfähige Jugendorganisation ihrer Mutterorganisation. Die Mutterorganisation ist ein eingetragener Verein und als Verband organisiert, zu der über 220 Orts-, Kreis- und Regionalverbände gehören. Der Aufbau der Organisation C entspricht heute dem der Mutterorganisation, wobei auch die regionalen Bereiche der jeweiligen Jugendgruppen die Bereiche der Mutterorganisation decken. Die Jugendgruppen der zugehörigen Ortsgruppen der Organisation C sind in der Landesjugend zusammengefasst. Die Landesjugend setzt sich aus dem Landesjugendvorstand und der Landesjugendkontrollkommission zusammen, welche wiederum VertreterInnen in die Bundesjugend entsenden. Die Landesjugend unterstützt dabei die Ortsjugend bei ihren vielfältigen Aufgaben vor Ort und fördert deren Miteinander. Dabei liegen die Arbeitsschwerpunkte auch in der OKJA, aber vor allem in der Jugendverbandsarbeit. Der Vorstand der Organisation C bestand zum Zeitpunkt der Erhebung aus insgesamt neun Mitgliedern. Es waren zwei Beschäftigte angegeben, weshalb die Organisation als kleine Organisation gilt und durch ihre 12 Ehrenamtlichen als ehrenamtlich geprägte Organisation. Sie zählt zu der Kategorie des großstädtischen Arbeitsumfelds.

Die Organisation C wurde als Interviewpartner ausgewählt, da sie im Gegensatz zu den anderen Organisationen in der Kategorie „Größe“ als kleine Organisation galt. Darüber hinaus wies sie mehrere Antworten auf, die auf ein transparentes Organisationshandeln hindeuteten und damit auf gelungene Organisationsstrukturen. Ein weiterer Indikator dafür war, dass sie ihre Finanzsituation als „gut“ einschätzten, sowie das Umsatzvolumen erhöhen wollten. Aufgrund der aktuellen Herausforderung, junge Vorstandsmitglieder zu finden, wies der Vorstand Besonderheiten auf, da sich alle neun Vorstandsmitglieder in einer recht jungen Altersspanne (26-45 Jahre) befanden. Als weiteres Vereinsorgan existierte eine Kontrollkommission, was auf eine „besondere“ Vereinsstruktur hinwies. Auf vorbildhafte Strukturen wiesen weiterhin die Antworten hin, die besagten, dass es keine Schwierigkeiten gab, Führungskräfte zu finden. Als Interviewpartner stand der Landesjugendreferent zur Verfügung, der für die Organisation sprechen konnte.

#### **9.3.1 Auswertung der Organisation C nach Kategorien**

##### **(1) Vereinsstruktur**

Der Aufbau der Organisation und die Verbindung zum Mutterverband wurden bereits im vorherigen Kapitel beschrieben. Der hauptamtliche Landeskoordinator unterstützt die

Verbände des Mutterverbands dabei, eine eigene Jugendarbeit einzurichten. Die Grundidee basiert auf der Jugendverbandsarbeit, nämlich junge Vorstände dazu zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und demokratische Entscheidungsprozesse durchzuführen, sowie die Vorstandsarbeit an Jugendliche heran zu tragen. Vom Grundsatz her ist der hauptamtliche Landeskoordinator dem ehrenamtlichen Jugendvorstand untergeordnet. In diesem Fall verlaufen die Ebenen eher parallel, da der Vorstand keine rechtlich eigenständige Person darstellt sowie teilweise, aufgrund des Alters, mehr Unterstützung benötigt. Zusätzlich zum Vorstand gibt es eine Kontrollkommission, die neben den Vorstandsmitgliedern auch von der Mitgliederversammlung gewählt wird. Ihre Aufgabe ist es, inhaltliche Beschlüsse des Vorstands, hinsichtlich der satzungsmäßigen Ziele, zu prüfen und teilweise auch Finanzen zu kontrollieren. Da zwischen Vorstand und Kontrollkommission jedoch eine fließende Kommunikation herrscht, blieben die Eingriffe bislang gering. Es muss jedoch immer ein Mitglied der Kontrollkommission bei Vorstandssitzungen anwesend sein, damit eine Entscheidung beschlussfähig ist.

- „...[Die Kontrollkommission hat d.V.] dann die Funktion das Ganze zu hinterfragen und darauf hinzuweisen und auch Prozesse zu stoppen, wenn sie das Gefühl haben. Das ist bei uns allerdings noch nie passiert, weil es einfach auch eine vernünftige Gesprächskultur gibt. Also wenn mal jemand was vorschlägt und wir haben das Gefühl, dass das nicht passt, dann wird darüber diskutiert und es wird angepasst oder eben fallen gelassen“ (OE C, S.18).

#### (1.1) Vorstandsebene/-struktur

Der Jugendvorstand ist in erster Linie durch die klassischen Ämter besetzt. Der Vorstand teilt sich darüber hinaus selbstständig verschiedene Arbeitsgruppen zu, sodass sich jedes Vorstandsmitglied nach seinen Interessen und Kompetenzen engagieren und einsetzen kann. In den Vorstandssitzungen tragen die verschiedenen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse zusammen, auf dessen Basis dann Entscheidungen innerhalb des Jugendvorstands getroffen werden. Insgesamt repräsentiert der Jugendvorstand auf Landesebene, von dem hier die Rede ist, die Mitglieder der Ortsjugend. Wie bereits erwähnt, haftet rechtlich der Vorstand des Mutterverbands, jedoch besteht eine enge Verbindung zwischen den beiden Vorständen. Der erste Vorsitzende des Jugendvorstands nimmt an den Vorstandssitzungen des Mutterverbands teil und gleichzeitig ist ein Mitglied des Jugendvorstands Mitglied im Vorstand des Mutterverbands.

- „Grundsätzlich ist das Verständnis, dass das parallele Strukturen sind, die zusammen arbeiten. Das ist auch wichtig, weil, wenn wir dieses Verständnis nicht hätten, wären wir kein selbstorganisierter Jugendverband“ (OE C, S.14).

### (1.2) „Mitglieder“gewinnung

Zunächst ist der Jugendvorstand durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet, da sich aufgrund des jungen Alters viele nicht langfristig binden können oder wollen. Infolgedessen werden neue Vorstandsmitglieder häufiger nachgewählt. Durch ein ausgebautes Netzwerk werden sodann „neue“ Mitglieder, auch durch Personen aus der Ortsjugend, in den Vorstand der Landesjugend gewählt. Darüber hinaus spricht der Jugendverband gezielt Personen für ein Amt an und versucht, möglichst junge Menschen frühzeitig an den Verband zu binden, sodass sich diese innerhalb der Verbandsstrukturen entwickeln können.

- *„Also wenn man direkt angesprochen wird, keine Ahnung woran das liegt, vielleicht hat man auch Angst zu sagen, anzutreten und dann nicht gewählt zu werden, weil es zu viele Bewerber gibt, oder was weiß ich. Wenn man aber erst mal gefragt wird, dann haben die Leute auch meistens Interesse“ (OE C, S.10).*

### (1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Da die Vereinsstrukturen in dieser Organisation nicht wie in einem traditionellen Verein verlaufen und der Jugendverband im Prinzip parallel zu den Strukturen des Mutterverbands aufgebaut ist, ergeben sich einige Besonderheiten hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen dem Jugendvorstand und der Geschäftsführung. Die Landeskoordinatoren der Jugend sind im Prinzip der Geschäftsführung aus dem Mutterverband unterlegen. Praktisch wird diese Hierarchie jedoch aufgehoben und der Vorstand des Mutterverbands, der durch die Geschäftsführung vertreten wird, erteilt dem Jugendvorstand keine Aufgaben. Der Jugendvorstand handelt größtenteils autonom.

- *„...rechtlich [ist d.V.] der [...] Vorstand [des Mutterverbands d.V.], vertreten durch den Geschäftsführer, der Vorgesetzte von uns beiden [(Den Landeskoordinatoren der Jugend) d.V.] ist. Also theoretisch könnte das konkurrieren, tut es aber nicht, weil dieses Selbstverständnis komplett gelebt wird. Also der [...] Vorstand [des Mutterverbands d.V.] sagt uns nichts, sondern die Jugend entscheidet selbst“ (OE C, S.14).*
- *„Wir [(Die hauptamtlichen Landeskoordinatoren) d.V.] versuchen schon den Jugendvorstand so zu behandeln, als sei es unsere rechtlich vorgesetzter Vorstand“ (OE C, S.13).*

### (1.4) Entlastungsstrukturen

Die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder im Jugendvorstand werden zunächst dahin gehend entlastet, dass die Vorstandsarbeit an den Lebenswelten der recht jungen Mitglieder angepasst ist. So finden Vorstandssitzungen unter der Woche am Abend in einer für sie angenehmen Atmosphäre statt. Darüber hinaus kann sich jedes Mitglied im Vorstand an seinen Interessen orientieren, teilt sich in Arbeitsgruppen ein und ist so

nicht gezwungen, sich ausführlich mit anderen Themen zu beschäftigen. Des Weiteren haben die Vorstandsmitglieder, über die Verbindung zum Mutterverband, vielfältige Fortbildungsmöglichkeiten, die sie in Anspruch nehmen können. Aber auch der Wertschätzung wird von Seiten der Hauptamtlichen eine hohe Bedeutung zugeschrieben.

- *„Es ist wichtig, dass man sich als Hauptamtlicher bei Treffen auch darauf einlässt, sich in der Woche auch abends zu treffen, dann vielleicht auch in einer Kneipe, oder was weiß ich, was halt eher der Lebenswelt entspricht. Als sozusagen der eigenen Lebenswelt in dem Moment. Wichtig ist, das Ganze natürlich eingreifend zu unterstützen, aber trotzdem genug Spielraum zu lassen“ (OE C, S.11).*

## **(2) Organisationskultur**

Im Bereich des Jugendverbands ist es den Beteiligten wichtig, Potentiale der Jugendlichen zu fördern, ihnen Verantwortung zu übertragen und ihnen Möglichkeiten zum eigenständigen Handeln zu schaffen. Die hauptamtliche Kraft wird dabei unterstützend tätig, lässt den Jugendlichen aber Freiheit für ihre Kreativität. Dies beruht auf dem fehlerfreundlichen Grundsatz, der im Verband gelebt wird. Die Wertschätzung, die den ehrenamtlichen Jugendlichen entgegengebracht wird, unterstützt diese Fehlerkultur. Darüber hinaus wird versucht, mit den Ehrenamtlichen auf einer Ebene zu arbeiten. Das Wissen der Jugendlichen und ihre Erfahrungen werden von den Hauptamtlichen angenommen. Insgesamt beruhen die Strukturen auf demokratischer Basis, so werden Entscheidungen immer von mehreren Personen getroffen und getragen.

- *„Das man glaubt, dass man alles besser weiß, weil das, wäre ein Trugschluss. Die wissen oft sehr, sehr viel besser, was man für 16, 17, 18 Jährige anbieten kann, wenn sie eben auch erst 20 oder 21 sind und nicht 30. Wichtig ist, das eben auch zu tun und nicht von oben herab mit denen zu arbeiten, sondern auf einer Ebene zu bleiben und zwar gegenseitig von den Erfahrungen zu profitieren“ (OE C, S.11).*
- *„Sprich, es geht primär darum, dass die Leute etwas davon haben. Es geht nicht darum, die 100% perfekten Veranstaltungen zu machen. Es geht auch nicht darum, dass jeder immer da sein muss und man muss jede Regel perfekt einhalten. Es geht darum Potenziale zu fördern“ (OE C, S.11).*

### **(2.1) Kommunikation**

Unter den einzelnen Mitgliedern sowie zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen herrschen eine angenehme Gesprächskultur und ein ständiger Austausch. In Diskussionsprozessen werden Entscheidungen getroffen und auch auf Missstände hingewiesen.



### **(3) Organisationsentwicklung**

In den letzten zehn Jahren hat sich der Jugendverband, d.h. die Organisation C, professionalisiert und ist personell sowie finanziell stark gewachsen. Durch die hauptamtlichen Koordinationskräfte wurde so eine Kontinuität und Stetigkeit in der Jugendarbeit geschaffen. Sind aktive Ehrenamtliche weggefallen, entfiel häufig auch die Jugendarbeit in diesem Ort. Die jetzigen Koordinationskräfte versuchen nun unter anderem, die Jugendarbeit in einzelnen Verbänden zu stärken. Durch Netzwerkarbeit, politische Lobbyarbeit und unterschiedliche Kooperationsformen werden vermehrt Gelder akquiriert, wodurch die Organisation wächst. Dabei wird darauf geachtet, dass die Strukturen vor Ort in der Ortsjugend genutzt und entsprechende Förderprogramme gewählt werden. Im Zuge der strukturellen Förderung gelang es der Organisation C zu wachsen und sich auch mit ähnlichen Verbänden auszutauschen. Sie achtet bei ihrem Wachstum darauf, dass sich die Beteiligten an diese Veränderung anpassen können. So führt die Koordinationskraft z.B. vermehrt Beratungsgespräche vor Ort durch und vernetzt die Organisationen.

- *„Auf jeden Fall Netzwerkarbeit, Lobbyarbeit, politische Arbeit. [...] Der Organisationshorizont wird erweitert und man hat die Möglichkeit, eben sinnvoll zu wachsen. Das ist auf jeden Fall, sowohl intern als auch extern, denken wir, ist das zumindest einer der Motoren, die uns vorangetrieben haben, um dieses Wachstum zu ermöglichen und wollen das eben auch verstärkt weiter ausbauen“ (OE C, S.4).*

#### **(3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder**

In der Organisation C besteht die Besonderheit darin, dass die AdressatInnen auch gleichzeitig die Mitglieder, sowie Vorstandsmitglieder darstellen (können). Sowohl Zielgruppe als auch die Organisationsmitglieder werden über Netzwerkarbeit, Kooperationen, aktive Öffentlichkeitsarbeit sowie über landesweite Veranstaltungen gewonnen. Wichtig ist der Organisation C dabei, dass keine möglichen Mitglieder von vornerein ausgeschlossen werden. Insgesamt versucht die Organisation C gezielt, sehr junge Jugendliche anzusprechen, damit sich diese dann innerhalb der Organisationsstrukturen entwickeln können und sich möglichst lange an die Organisation binden.

### **(4) Image/Öffentlichkeitsarbeit**

Das Thema Öffentlichkeitsarbeit hat in der Organisation C einen wichtigen Stellenwert, da darüber sowohl Ressourcen akquiriert, als auch neue Mitglieder gewonnen werden. Die Organisation C versucht in dieser Hinsicht auf aktuelle Entwicklungen zu achten und ist auf allen wesentlichen Social-Media-Kanälen präsent. Der Organisation ist bewusst, dass z.B. die eigene Homepage von möglichen neuen Mitgliedern besucht wird und weniger von Personen, die bereits Mitglied sind. Da dieser Bereich für die Organisation

so relevant ist, wird er heute zusammen mit einem Vorstandsmitglied, dem zugehörigen Arbeitskreis und einer hauptamtlichen Kraft geführt.

#### (4.1) Kooperationen / Netzwerkarbeit

Im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit, stellen die Netzwerkarbeit bzw. Kooperationen einen wesentlichen Bestandteil des Organisationshandelns dar. Wie bereits erwähnt, werden die Netzwerke unter anderem dafür genutzt, Gelder zu akquirieren und sich mit anderen Verbänden mit ähnlichen Strukturen auszutauschen. Im Gespräch mit LandespolitikerInnen wird versucht, den eigenen Organisationshorizont zu erweitern. So haben sich auch die beiden hauptamtlichen Mitarbeitenden ihre Aufgaben geteilt, wobei sich die eine Fachkraft vermehrt auf Fundraising und Finanzmittelbeschaffung konzentriert, die andere stärker auf das Pflegen der Social-Media-Kanäle. Die erste Fachkraft ist angehalten, Kontakte aufzubauen und Netzwerke herzustellen, um bei der Beantragung von Fördermitteln eine höhere Chance zu haben. Die Ortsverbände werden darüber hinaus unterstützt, ihre Netzwerke vor Ort auszubauen und strukturelle Schwerpunkte, die bereits vorhanden sind, zu nutzen.

- *„[...] für uns einfach vorteilhaft, weil wir uns ständig mit Leuten austauschen können die sozusagen ähnliche Strukturen haben, ähnliche Ziele haben und ähnlich aufgebaut sind. Die auch politische Jugendbildung im Vordergrund haben, genau und in dem Sinne konnten, hatten wir mehr Mittel zur Verfügung und konnten das nutzen, um auch weiter zu wachsen, um weitere Gelder zu akquirieren“ (OE C, S.3).*

#### (5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit

Da es sich bei dieser Organisation um einen Jugendverband handelt, stehen als Zielgruppe Kinder und Jugendliche im Vordergrund. Der Organisation C ist es dabei wichtig, den Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu verwirklichen und eigenständig aktiv zu werden. Die Demokratiebildung bezogen auf die Vorstandsarbeit ist in dieser Hinsicht in der Verbandsarbeit intensiver als vergleichsweise in der OKJA. Vereinzelt haben Ortsverbände Einrichtungen der OKJA. Zunächst gibt es keine Ausschlusskriterien, um im Verband aktiv zu werden. Auch für Veranstaltungen ist zunächst keine Mitgliedschaft zwingend erforderlich. Durch den Jugendvorstand wird versucht, nah an der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen zu bleiben. Der Organisation C ist es beim Thema Kinder- und Jugendarbeit zuallererst wichtig, dass Jugendarbeit stattfindet und einzelne Verbände und Träger nicht um diese Zielgruppe konkurrieren sollten. Durch Netzwerkarbeit, z.B. mit Schulen, und Öffentlichkeitsarbeit sollen neue Kinder und Jugendliche gewonnen werden.

- *„Da ist auch unser Vorstand und damit auch die Organisationsmeinung, dass es wichtig ist, dass Jugendarbeit passiert und nicht, wer diese Arbeit anbietet und*

*dass es deshalb keinen Sinn macht, anderen Trägern die Jugendlichen abzuluchsen“ (OE C, S.6).*

- *„Es gibt genügend Jugendliche, man muss sie nur erreichen“ (OE C, S.5).*

### **9.3.2 Analyse der Organisation C**

Wie bereits beschrieben, ist der/die Experte/-in der Organisation C nicht die Geschäftsführung des übergeordneten Trägers, sondern der/die FachreferentIn der Fachstelle, die sich auf die Jugend bezieht. Daraus ergeben sich einige Besonderheiten, welche bei der Analyse berücksichtigt werden müssen. Durch die zusätzlichen Vereinsstrukturen kann die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gremien (Vorstand des Mutterverbands mit dem Jugendvorstand, Jugendvorstand mit der Fachkraft) beleuchtet und analysiert werden. Alle restlichen Kategorien beziehen sich auf die Jugendfachstelle.

Wie im Theorieteil unter dem Punkt „Strukturen und Vereinsgremien“ erläutert, ermöglicht die Einteilung der ehrenamtlichen Personen in Arbeitskreise zum einen die Zuordnung nach Interesse und Kompetenz und zum anderen festgelegte Zuständigkeiten. Die jeweiligen Arbeitskreise des Vorstands wie in Kategorie (1.1) Vorstandsstruktur erläutert, umfassen bestimmte Themen, wie „Öffentlichkeitsarbeit“, „neue Jugend“, „Bildungsseminare“ usw. Somit können wichtige Themenkomplexe der Organisation C abgedeckt werden und neue Themen können durch Impulse der Mitglieder und des Vorstands eingebracht und umgesetzt werden, was sich als erfolgreich für die Organisation dargestellt. Als weiteres Gremium wurde zu den jeweiligen Arbeitskreisen und dem eigentlichen Jugendvorstand eine Kontrollkommission eingerichtet. Diese kontrolliert den Vorstand und seine Beschlüsse, aber auch die darauffolgende Ausführung durch die Geschäftsführung. Solche Vereinsgremien können zur Optimierung, Beratung und Kontrolle des gesamten Vereins eingeführt werden. So werden die Beschlüsse des Vorstands bezugnehmend auf die Satzung kontrolliert bzw. hinterfragt. Dadurch geht zum einen der Fokus der Vereinsziele nicht verloren zum anderen werden diese nach ihrer Aktualität bezogen auf die gesellschaftlichen Veränderungen hinterfragt. Wie in Kategorie (1.1) Vorstandsebene/-struktur erwähnt, sind Mitglieder des Jugendvorstands bei Sitzungen des Mutterverbands anwesend. Diese Strukturen und die direkte Verbindung beider Gremien ermöglichen einen sofortigen Austausch, eine effektive Zusammenarbeit und eine direkte Beteiligung der Jugend auch an der Führung des Mutterverbands.

Wie in Kapitel 3. „Ehrenamt als eine Voraussetzung für Vereine“ beschrieben gibt es zunehmend Schwierigkeiten bei der Besetzung des ehrenamtlichen Vorstands. Hauptsächlich werden in der Literatur in diesem Zusammenhang die Dauer der Amtszeit, die erschwerte Vereinbarkeit von Privatem und Ehrenamt und die zu große Verpflichtung als Probleme beschrieben. Besonders die Gewinnung junger Ehrenamtlicher stellt die

meisten Organisationen vor große Schwierigkeiten. Die strukturellen Rahmenbedingungen (Jugendverbandsarbeit, Unterstützung durch den Mutterverband usw.), welche beachtet werden müssen, tragen auch dazu bei, dass Organisation C erfolgreiche Lösungsstrategien entwickelt hat, junge engagierte Ehrenamtliche für die Vorstandsarbeit zu finden. Eine Möglichkeit liegt in der Dauer der Amtszeit. In Organisation C beträgt diese zwar regulär (laut Vereinssatzung) vier Jahre, allerdings ist der Ein- und Ausstieg der einzelnen Vorstandsmitglieder flexibel, was sich durch die hohe Fluktuation kennzeichnet. Somit kann die Angst vor einer langfristigen Verantwortung sinken und ein Kennenlernen der Vereinsstrukturen wird ermöglicht. Dazu trägt das System, aber auch die Organisationskultur bei. Systematisch gesehen ist ein Austritt jeder Zeit möglich und Neuwahlen können jedes halbe Jahr bei der Landesausschusssitzung erfolgen.

- *„Weil wir haben Leute die kommen zu uns in den Vorstand, haben gerade ihr Abi gemacht, machen jetzt ein Jahr FSJ und haben Bock das zu machen und dann kriegen sie eine Zusage aus München für Medizin und dann sind die natürlich raus. Dann haben die ein Jahr gearbeitet oder ziehen weg und das geht einfach nicht mehr. Darum haben wir dann unsere Landesjugendausschusssitzungen, die sind zwei Mal im Jahr, wo wir nachwählen können“ (OE C, S.10).*

Bei Organisation C ist es selbstverständlich, dass junge Menschen aufgrund persönlicher Umstände nicht langfristig gebunden werden können, dennoch auch bei einer kurzen Amtszeit einen Mehrwert für sich und die Organisation bringen. *„Wir haben auch welche, die sind erst seit einem halben Jahr dabei und die machen sich super und jetzt gucken wir gerade, wer noch Lust hat mitzuwirken“ (OE C, S.10).* Wie in Kategorie (1.2) beschrieben, werden auch in dieser Organisation die Personen zunächst vom Vorstand anhand ihrer Kompetenzen, aber auch anhand struktureller Aspekte ausgewählt. Daraufhin werden sie persönlich angesprochen, bewerben sich mit einer Amtsantrittsrede und werden von der Mitgliederversammlung gewählt. Die persönliche Ansprache scheint auch hier eine erfolgsversprechende Strategie zu sein, um kompetente und passende Vorstandsmitglieder zu werben und zu gewinnen. Hinzu kommt auch eine gewisse *„Willkommenskultur“*, welche *„vielleicht [bei anderen Vorständen d.V.] nicht so ausgeprägt ist, [...] da hast du auch schon mal so ein bisschen dieses Konkurrenzdenken und [...] bist deshalb erst mal skeptisch wenn neue Leute kommen“ (OE C, S.17).* Die ausgeprägte Willkommenskultur bei Organisation C wirkt sich wiederum auf die neuen, jungen Leute aus und kann diese positiv beeinflussen im Vorstand mitzuarbeiten.

Der Herausforderung, das Ehrenamt neben dem eigentlichen Erwerbsleben zu führen, begegnet Organisation C mit folgenden Lösungsansätzen: Zum einen wird, wie in Kategorie (1.4) zu erkennen ist, der Fokus auf die Lebenswelt der Ehrenamtlichen gelegt. Als Voraussetzung gilt es, die Bedarfe der Ehrenamtlichen zu erfassen und umzusetzen. Dazu trägt das Verständnis bei, dass das Ehrenamt lediglich eine Gemeinsamkeit der

ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder ist und die einzelnen Personen sich privat in alle Richtungen weiter entwickeln. So gibt es bei Organisation C die Möglichkeit, dass sich die Vorstandsmitglieder in allen für sie interessanten Bereichen weiterbilden lassen können. Somit werden sie nicht nur bezogen auf das Ehrenamt entlastet, sondern können die Entlastungsstrukturen für sich als Person nutzen. Hierfür können die Bildungsstrukturen des Mutterverbands genutzt werden. Die Weiterbildungsmöglichkeiten werden offenkundig publiziert und nach außen an die Mitglieder weiter getragen. Damit auch die Seminare möglichst effektiv und nützlich für die Mitglieder sind, besteht die Arbeitsgruppe „Bildungsseminare“, in der die Jugendlichen mitwirken können.

Im Hinblick auf Kategorie (1.3) *„Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung“* wird an dieser Stelle die Zusammenarbeit zwischen Jugendvorstand und der/dem JugendreferentIn beschrieben. Es wird von einer *„wechselhaften Beziehung, die auch von der Person abhängig ist“* (OE C, S.12) gesprochen. Die Besonderheit in Organisation C besteht darin, dass aufgrund der Strukturen eines Jugendverbands der Jugendvorstand keine starke Altersdurchmischung aufzeigt, weshalb jüngere Personen durch die FachreferentInnen besonders unterstützt werden. *„Wichtig ist, das Ganze natürlich eingreifend zu unterstützen, aber trotzdem genug Spielraum zu lassen“* (OE C, S.11). Zu den bereits benannten Entlastungsstrukturen und implementierten Prozessen, trägt ganz entscheidend eine gewisse Organisationskultur bei oder kann auch als Voraussetzung für die Entwicklung dieser Strukturen gesehen werden. *„Ich denke, das war so ein schleichender Prozess, dass das immer mehr geworden ist, dass die Jugend immer mehr geleistet hat, das hat den [Muttervorstand d.V.] immer mehr überzeugt. Der hat mehr Mittel zur Verfügung gestellt, so dass die Jugend langsam wachsen konnte“* (OE C, S.2). Positiv aufgefallen ist zudem die oben benannte Fehlerfreundlichkeit, welche sich etabliert und verfestigt hat.

Die Fachstelle wird regelfinanziert, dies könnte ein entscheidender Faktor für das Organisationswachstum sein, da nicht primär die Finanzierung der eigenen Stelle im Vordergrund steht und somit andere Schwerpunkte gesetzt werden können. Der Aspekt der Organisationsentwicklung kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Zum einen kann eine Fachkraft auf Landesebene zu einer Organisationsentwicklung auf Ortsebene beitragen, zum anderen kann die Organisationsentwicklung auf Landesebene betrachtet werden. Dabei ist es das Ziel der Fachkräfte, *„von oben herab dafür sorgen [...], dass die Bereitschaft für Jugendarbeit in den einzelnen Landesverbänden steigt“* (OE C, S.2). Hierfür muss ein Fundament vor Ort aufgebaut und Anreize geschaffen werden. Bei dem persönlichen Entwicklungsgespräch vor Ort liegt zunächst der Fokus auf einer breiten Netzwerkarbeit und Kooperationen in verschiedenen Bereichen. *„Sprich, wir sagen bevor ihr euch darein stürzt und versucht von irgendwoher Jugendliche zu bekommen, [...] schafft euch erst einen Überblick über die kommunalen Strukturen und die kommunalen Bildungsträger, schaut, was es hier gibt. Gibt es Jugendhäuser? Gibt es Jugendringe? Wer sitzt da in der Politik. Wer ist vielleicht jugendpolitischer Fraktionssprecher und fangt an Netzwerke zu knüpfen. Ladet Politiker ein, besprecht mit denen, führt Interviews ,Wie*

*kann vor Ort Jugendarbeit gelingen? Wo sind strukturelle soziale Schwerpunkte, wo man ansetzen kann, um eine vernünftige Teilhabe von allen möglichen sozialen Schichten zu erreichen. Sprecht mit den Jugendhäusern. Kann man da gemeinsame Kooperationen machen, könnt ihr, was weiß ich, eine Aktion veranstalten vor Ort, bei der die Jugendhäuser helfen Jugendliche zu akquirieren“ (OE C, S.4). Als zusätzlicher Meilenstein der Organisationsentwicklung bzw. des Organisationswachstums wird die Kooperation mit dem Jugendring - „den ganz großen Jugendverbänden“ (OE C, S.3) - vermehrt aufgegriffen. Die finanzielle Unterstützung durch die Aufnahme in den Jugendring, kann an die Ortsverbände weitergegeben werden. „Weil Geld schon ein entscheidender Faktor ist, klar kann man viel ehrenamtlich machen, aber man kann noch mehr machen, wenn man eben Geld zur Verfügung hat“ (OE C, S.5). Dabei wird in der Organisation C ebenfalls auf die Schwierigkeiten aufmerksam gemacht, die bei einem starken bzw. schnellen Wachstum berücksichtigt werden müssen. „Man muss auch immer aufpassen, dass die Ortsverbände mitkommen. Das heißt, es war verstärkt nochmal notwendig, häufiger zu kommunizieren. Auch häufiger Netzwerktreffen zu veranstalten, viel mit dem Mutterverband zu kommunizieren“ (OE C, S.3). Diese Aspekte können auch auf die Mitglieder eines Vereins bezogen werden. Das heißt, es sollte bei einem Vereinswachstum vermehrt der Fokus auf die einzelnen Mitglieder gerichtet werden und diese durch Kommunikation und ein transparentes Organisationshandeln „mitgenommen“ werden.*

Im Bereich des Fundraising hat die Organisation C eigene erfolgsversprechende Lösungsstrategien entdeckt und setzt diese gezielt um. „Aus meiner Sicht ist es erfolgsversprechender, es nicht bei einem einfachen Antrag zu belassen. Sondern, bei den Förderern, Stiftungen oder Ministerien, oder was auch immer, Kontakte aufzubauen, sich zu informieren, Netzwerkarbeit zu leisten. Man muss auch außerhalb des Antrags überzeugen, warum man eine Förderung verdient hat. Weil es das Ganze einfach realistischer macht“ (OE C, S.7). Somit gehen die Bereiche Fundraising, Netzwerkarbeit und Kooperation weitestgehend ineinander über und ermöglichen ein effektiveres bzw. ökonomischeres Vorgehen. Die Wichtigkeit von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit findet sich in allen Kategorien wieder und werden auch in dieser Organisation als zentraler Erfolgsfaktor gesehen. Dieser Arbeitsschwerpunkt lag zunächst bei dem ehrenamtlichen Vorstand, ist mit der Regelfinanzierung auf die JugendreferentInnenstelle übergegangen und kann somit zunehmend aktueller gestaltet werden. Das positive Image ist ein sehr hilfreicher Erfolgsfaktor beim Fundraising und der Kooperation mit wichtigen Partnern. Damit die Organisationsziele, wie im Theorieteil unter dem Aspekt Marketing erwähnt wurde, erfolgreich vermarktet werden können, müssen sich diese nach der Literatur zunächst an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren. Organisation C kennt die Bedürfnisse der Zielgruppe, die zu nutzenden Strategien und Instrumente durch die direkte Zusammenarbeit mit den Jugendlichen. „[Es d.V.] ist es uns wichtig, dass es auch weiterhin durch unseren Jugendvorstand

geschieht. Dass die auch sagen, was da reinkommen soll und was nicht. Aber vieles wird dann durch meine Kollegin umgesetzt“ (OE C, S.5).

Bezogen auf die Schwierigkeit junge Erwachsene zu finden, wird von der Organisation C angemerkt, dass es genügend Jugendliche in unserer Gesellschaft gäbe, für die lediglich der „richtige“ Rahmen geboten werden müsse. Das Passungsverhältnis zwischen den Jugendlichen und der Organisation sollte abgestimmt und ausbalanciert werden.

- *„Der Gedanke dahinter [...] an den Jugendlichen dran zu bleiben, weil man natürlich auch die Herausforderung hat, dass Jugendeinrichtungen durch Menschen geleitet werden, die vor 40 Jahren Jugendliche waren. Das kann sehr gut laufen, kann aber auch dazu führen, dass nicht mehr die passenden Angebote gefunden werden oder dass so kein Draht zu den Jugendlichen mehr geknüpft wird“ (OE C, S.8).*

Die Organisation C könnte dem bürgerschaftlichen Führungsverständnis zugeordnet werden, da die Demokratiebildung der Vereinsmitglieder einen entscheidenden Faktor im Führungshandeln einnimmt. Aber auch die organisationsexternen Akteure, wie Kooperationspartner, haben einen wichtigen Stellenwert, weswegen die Organisation auch dem professionalistischen Verständnis ähnelt. Organisation C zeichnet sich durch ein „sinnvolles“ Organisationswachstum aus, indem die eigentlichen Ziele der Organisation aktiv mit den AdressatInnen des Verbands entwickelt und umgesetzt werden, wodurch das demokratische Selbstverständnis eines Vereins erreicht wird.

#### **9.4 Organisation D**

Organisation D ist ein eingetragener Verein, mit dem Ziel, für eine bestimmte Zielgruppe regionale Unterstützungsangebote zu organisieren und anzubieten. Dabei umfasst der Verein sowohl Einrichtungen und Angebote der offenen Jugendarbeit, Beratung und Prävention für Jugendliche und Erwachsene als auch Fortbildungen für Fachkräfte. Die Organisation D gehört zu der Kategorie der mittelstädtischen Organisationen. Mit ihren sechs Beschäftigten sowie den neun Honorarkräften zählt die Organisation zu einer großen Organisation. Aufgrund des Verhältnisses von sechs Berufstätigen zu 40 Ehrenamtlichen gehört der Verein zu einer ehrenamtlich geprägten Organisation.

Diese Organisation wurde vor allem deshalb ausgewählt, da diese eine interessante und ungewöhnliche, im Vergleich zu den anderen befragten Organisationen, Vereinsstruktur vorwies. Der Vorstand ist zu 2/3 durch Ehrenamtliche und zu 1/3 durch die hauptamtliche Geschäftsführung besetzt. Als Vereinsorgane existieren in dieser Organisation, neben dem Vorstand und der Mitgliederversammlung, ein Ehrenrat. Zur Zeit der Erhebung waren neun Personen im Vorstand, dessen Altersstruktur durchmischt ist. Auf die Frage, ob Veränderungen in den letzten Jahren vorgenommen wurden, wurden Antworten gegeben, die auf eine erfolgreiche Führungskräftegewinnung

hindeuteten. So wurde beschrieben, dass diese Strukturen den Einstieg in die Vorstandsarbeit erleichtern sollten. Darüber hinaus liegt ein Konzept zur Führungskräftegewinnung für Berufliche vor. Auch die eigene Finanzierungssituation, welche als „eher gut“ beurteilt wurde, galt als Hinweis einer erfolgreichen Vereinsführung. Hier wurde kein Wachstum, sondern ein Konstanthalten des Umsatzvolumens angegeben. Das Interview wurde mit der Geschäftsführung der Organisation geführt, die auch Teil des Vorstands ist.

#### **9.4.1 Auswertung der Organisation D nach Kategorien**

Die Organisation D entspricht zunächst, im Vergleich zu Organisation B und C eher dem Aufbau eines traditionellen Vereins. Im Bezug auf ihre Struktur, insbesondere ihre Vorstandsstruktur, weist sie jedoch Besonderheiten auf, die im Folgenden näher erläutert werden. Dabei ist auch diese Organisation regional tätig.

##### **(1) Vereinsstruktur**

Die Vereinsstruktur zeichnet sich zunächst durch die unterschiedlichen und einfachen Teilnehmungsformen aus. So ist eine Mitgliedschaft nicht erforderlich, um an den öffentlichen Vorstandssitzungen teilzunehmen und sich darin zu äußern. Des Weiteren werden die Jugendlichen, d.h. die primäre AdressatInnengruppe, dazu aufgefordert, sich zu beteiligen, eigenständig Angebote nach ihren Interessen zu planen sowie diese ggf. auch an den Vorstand heran zu tragen. Transparenz zeigt sich dabei in vielerlei Hinsicht. Für Mitarbeitende sowie Leitungskräfte gibt es ein verschriftlichtes Leitbild und Ehrenamtliche erhalten ein Schreiben mit ihren Rechten und Pflichten. Der Verein beruht auf demokratischen Strukturen, in denen Entscheidungen in der Mitgliederversammlung diskutiert und getroffen werden. Darüber hinaus existiert ein bestimmtes, allen Mitgliedern und Mitarbeitenden bekanntes, gestuftes Verfahren, wie mit (zwischenmenschlichen) Beschwerden umgegangen wird. Als letzte Instanz gilt dabei der Ehrenrat, der im letzten Schritt die Mitgliederversammlung einberufen kann, um eine Entscheidung zu treffen. Die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist in dieser Organisation durch Strukturen und einer gewissen Organisationskultur geregelt, z.B. werden Ehrenamtliche in ihrem Engagement von den Hauptamtlichen unterstützt oder Ehrenamtliche können Vorschläge erarbeiten, die durch die Mitarbeit der Hauptamtlichen umgesetzt werden.

- *„Es gab einen Vorschlag in der Mitgliederversammlung. So werden dann die Sachen vernetzt und gebaut. Und das ist der Versuch durch die Hauptamtlichen immer weiter in den formalen Raum rein getrieben, soweit es denn notwendig ist“ (OE D, S.6).*



### (1.1) Vorstandsebene/-struktur

Im Hinblick auf die Vorstandsstruktur wurde in den letzten Jahren ein längerer Prozess in der Organisation geführt. Es wurde nach Möglichkeiten gesucht, „um Verantwortung und Umsetzungsmöglichkeiten unter einen Hut zu bringen. Was ich ganz wichtig finde an der Tatsache, dass wir überwiegend Ehrenamtliche im Vorstand haben“ (OE D, S.4). Das Ergebnis findet sich in folgender Darstellung:

Abb. 2: Organisationsaufbau D



*eigene Darstellung; Namen wurden verfremdet*

Im Vorstand, der von der Mitgliederversammlung gewählt wird, gibt es den 1. und 2. Vorsitzenden sowie drei Fachvorstände (für Jugend, Ehrenamtliche und Beratung/Erwachsenenarbeit), die von ihrer jeweiligen Gruppe vorgeschlagen und sodann von der Mitgliederversammlung in den Vorstand gewählt werden. Diese Ehrenamtlichen im Vorstand wählen sich dazu eine hauptamtliche Person, die dann Geschäftsführung wird und gleichzeitig Teil des Vorstands ist. Der geschäftsführende Vorstand, also der Vorstand, der haftet, besteht im Grunde genommen aus dem 1. und 2. Vorsitzenden sowie der Geschäftsführung. Die drei Fachvorstände sind nicht haftbar.

### (1.2) „Mitglieder“gewinnung

Der Organisation D ist es wichtig, dass Menschen sich engagieren und mitbestimmen können. Daher soll die Hemmschwelle zur Beteiligung oder gar zur Übernahme eines Vorstandsamts zunächst dadurch verringert werden, dass die Mitgliedschaft nicht zwingend erforderlich ist.

- „Was noch ein weiterer Aspekt war, dass Mitgliedschaft, Vereinsmitgliedschaft nicht so vorangetrieben wurde und wird. Also Leute können bei uns mitmachen. Die können auch kurzfristig mitmachen. Die müssen nichts unterschreiben. Die müssen keinen Beitrag zahlen“ (OE D, S.3).

Des Weiteren hilft die Struktur dabei, die Beteiligung in der Organisation zu erhöhen, indem die Fachvorstände zunächst nicht haften, sie jedoch gleichberechtigt mitbestimmen können. Innerhalb des Vereins und in den verschiedenen Einrichtungen, werden die Vorstandsämter und –sitzungen aktiv umworben sowie Personen gezielt angesprochen. Darüber hinaus werden Beteiligungsformen auch außerhalb der Vorstandsarbeit gefördert, um für jede/n Möglichkeiten zu schaffen, sich zu engagieren. Die öffentlichen Sitzungen oder auch die Nutzung der Angebote waren zudem oftmals Türöffner für eine Mitgliedschaft im Verein.

- „Die Mitarbeiter haben alle den Auftrag, für die öffentlichen Vorstandssitzungen zu werben, die Protokolle auch raus zu geben und auszuhängen, damit die immer wissen, worum geht es. Gezielt verweisen Mitarbeiter auch schon auf den Vorstand“ (OE D, S.7).
- „Und es gibt auch verschiedene Engagementformen und wenn es Menschen gibt, die sich nicht engagieren wollen, warum auch immer, in einem Gremium, sich aber anders einbringen wollen, dann müssen wir denen einen Rahmen schaffen, dass die genauso sich einbringen können, wie [sie d.V.] das wollen, und nicht wie wir das wollen“ (OE D, S.8).

### (1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Aus der vorher genannten Vereins- und Vorstandsstruktur ergibt sich auch die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung bzw. zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen. Der Organisation ist es wichtig, dass die Hauptamtlichen nicht die Überhand in dem Verein gewinnen und die Zusammenarbeit harmonisiert.

- „Hauptamtliche [...] haben [...] praktisch als Diener der Ehrenamtlichen zu arbeiten“ (OE D, S.2f).
- „Und ich finde, das Verhältnis zwischen Ehrenamt und Hauptamt, Vorstand Mitarbeiterschaft, ist durch diese Struktur sehr gut ausbalanciert, weil auch im geschäftsführenden Vorstand bin ich nicht als Hauptamtler in der Mehrheit und ich werde verdammt oft überstimmt und das ist auch richtig so und das ist auch gut so“ (OE D, S.16).

Die Schwierigkeit in dieser Vorstandsstruktur, in der die Geschäftsführung Teil des Vorstands ist, besteht darin, dass die Geschäftsführung nach außen hin die Organisation

vertritt und die Organisation daher oft mit ihr personifiziert wird. Die Geschäftsführung befindet sich in dem Zwiespalt, auf der einen Seite Geschäftsführung und auf der anderen Seite Vorstandsmitglied zu sein. Jede Seite hat bestimmte Rechte und Entscheidungsgewalten, die eine Person miteinander kombinieren, aber auch trennen muss.

- *„...weil ich einfach da bin und ich muss häufiger mich dafür erklären, dass ich zwar da bin und auch Teil des Vorstands bin, aber eben nur in einem gewissen Rahmen Entscheidungen treffen kann und andere Dinge rückkoppeln muss“ (OE D, S.16f.).*

#### (1.4) Entlastungsstrukturen

Innerhalb des Vorstands, aber auch unter den Mitarbeitenden, gibt es Arbeitsteilungen, wodurch sich eine Person jeweils auf ihre Kompetenzen und Fähigkeiten konzentrieren kann und nicht gezwungen ist, Hintergründe allumfassend zu kennen. In Schulungen für junge Ehrenamtliche wird zudem das Thema der „Überforderung“ behandelt, um gerade junge Ehrenamtliche zu schützen.

- *„Neben dieser Schulung und der Vorbereitung darauf, sind die begleitenden Hauptamtlichen, die tatsächlich ein Auge drauf werfen sollen und werfen, wo könnte eine Überforderungssituation eintreten“ (OE D, S.9).*

#### (2) Organisationskultur

Die Organisationskultur ist in Organisation D ausgeprägt und wird von den Mitgliedern und Mitarbeitenden gelebt. Der Organisation ist es wichtig, dass neue Mitglieder/Mitarbeitenden diese Kultur von Anfang an miterleben.

- *„Das ist so der Geist, der lebt“ (S.15).*

Diese Organisationskultur zeigt sich zum einen darin, dass offen und auch kritisch, respektvoll miteinander diskutiert wird und Aspekte hinterfragt werden. Des Weiteren wird eine Fehlerkultur gelebt, d.h. in der Organisation wird offen und freundlich mit Fehlern einzelner Mitglieder umgegangen und gegenseitig, beispielsweise auch auf Überforderungen, hingewiesen. Außerdem werden Ehrenamtliche, wie schon angedeutet, in der Organisation sehr geschätzt und ernst genommen und so führen auch ihre Argumente und Meinungen zu Veränderungen und Entscheidungen innerhalb der Organisation.

- *„Dann sollen wir intern, das ist ein Rahmen, da kann ich streiten, da kann ich nachdenken“ (OE D, S.17).*
- *„Trotzdem kommt es vor, es passieren Fehler, dann müssen die Leute eben aufgefangen werden“ (OE D, S.9).*

All diese Aspekte werden auch im Leitbild festgehalten, bzw. ergeben sich daraus, sodass diese für alle Beteiligten transparent sind.

- *„...also die Haltung kommt mehr aus dem Leitbild raus und zieht sich dann quasi durch die Rahmendienstanweisung durch“ (OE D, S.11).*

### (2.1) Kommunikation

Die Kommunikation in Organisation D zeichnet sich vor allem durch eine gewisse Streitkultur aus. In langen Diskussionsprozessen, in denen auch Widerstände gezeigt werden, werden Entscheidungen gefunden. Dabei werden Extremvorschläge oder Probleme eingebracht und diskutiert. Jede/r Beteiligte soll die Möglichkeit haben, sich offen zu äußern. Dabei werden kritische Anmerkungen sehr geschätzt und diskutiert.

- *„...dass das ‚Nein‘ sagen so wichtig ist. [...]Wir brauchen Kritiker. Also es gibt nichts Wichtigeres als im Verein, in der Besucherschaft, in der Mitarbeiterschaft denkende NutzerInnen zu haben und denkenden NutzerInnen sind nicht immer gleich. D.h., es braucht Diskrepanzerfahrung“ (OE D, S.13).*

### (3) Organisationsentwicklung

Der Organisation D ist es wichtig, sich ständig weiter zu entwickeln. Durch kritisches Hinterfragen (s. Kategorie (2.1) Kommunikation), durch Unstimmigkeiten und durch die Tatsache, dass jede/r an Sitzungen teilnehmen kann, werden innovative Ideen und Verbesserungen entwickelt. Auch durch gemeinsame Überlegungen mit verschiedenen Beteiligten (Arbeitsgruppen) entstehen Innovationen. Über diese wird diskutiert und die Organisation versucht dann, eine bestmögliche Lösung zu finden.

- *„Also beispielsweise steht im nächsten Jahr ein größeres Ereignis an, da bin ich mit zwei anderen Vorstandsmitgliedern beauftragt worden, da mal Ideen zu entwickeln. Dann werden wir uns sicherlich drei-, viermal treffen, wahrscheinlich werden mehrere Flaschen Wein geköpft, um dann gut spinnen zu können und dann wird das gesponnen und geht in den Vorstand rein“ (OE D, S.17).*
- *„Da müssen wir aber immer wieder dran arbeiten, zu gucken, woran liegt es? Was kann man da ändern? Liegt es an der Form? Liegt es an der Struktur? Liegt es am Tag? Das ist immer sehr, sehr unterschiedlich“ (OE D, S.7)*

In einem Prozess werden diese neuen Ideen überdacht, es werden Vorschläge gemacht und Konzepte oder die Satzung schrittweise überarbeitet. In der Mitgliederversammlung werden diese neuen Ideen entschieden und bei Übereinstimmung implementiert.

- *„Und das passiert immer erst mal in der Praxis und dann passiert meistens was Theoretisches hinterher“ (OE D, S.6).*

Die Jugendeinrichtungen der Organisation D wurden zunächst durch Landesförderungen finanziert und heute häufig durch kommunale Förderungen unterstützt. Durch diese Förderungen war es möglich, Fachpersonal einzustellen, wodurch sich die Organisation D professionalisierte und wuchs. Insgesamt geht die Organisation D davon aus, dass – auch vor Beginn der Ökonomisierung im Sozialwesen – Organisationen wirtschaftlich mit Ressourcen und Mitteln umzugehen hatten. Ihnen ist jedoch wichtig, ein Verein zu bleiben, der sich stetig entwickelt. Dabei werden Verwendungsnachweise transparent gemacht und an die Zuwendenden geschickt.

### (3.1) Erfolgreiche Förderung der Organisationsmitglieder

In Organisation D werden vor allem Ehrenamtliche und auch gerade junge Ehrenamtliche aus dem Bereich der Jugendarbeit gefördert. Durch Niedrigschwelligkeit und Offenheit der Vereinsstruktur bzw. der Sitzungen, werden junge Menschen erreicht. Jugendliche sollen darin bestärkt werden, sich zu beteiligen, mitzubestimmen und eigene Erfahrungen zu machen, bzw. sich zu engagieren. Diese Einstellung zu Ehrenamtlichen ist im Leitbild der Organisation festgehalten, spiegelt sich aber auch in der Organisationskultur wieder. Durch regelmäßige Treffen der Ehrenamtlichen, sollen diese die Möglichkeit haben, sich auszutauschen und sich auch kritische Rückmeldungen zu geben.

- *Also jedes politisches Engagement beginnt meiner Ansicht nach also mit einem „Nein“. Irgendetwas gefällt mir nicht. Wenn mir alles gefällt und ich total gesättigt bin, komme ich nicht selten auf die Idee, mich irgendwie politisch zu engagieren. Wenn mir irgendetwas nicht passt, dann sage ich was (OE D, S.7).*
- *„Wir gucken aktiv, wen wir fördern können“ (OE D, S7).*
- *„Ich kann hier sagen, wenn mir was nicht gefällt. Und wenn ich was sage, hat das auch irgendeine Wirkung. [...] oder das mir erklärt wird, warum nicht. Vielleicht auch eine doofe Erfahrung. Das ist eben so der erste Schritt. Und dann gehen die Leute eben weiter über ehrenamtliches Engagement“ (OE D, S.7).*

### (4) Image/Öffentlichkeitsarbeit

Die Organisation D bedient, wie eingangs erwähnt, eine besondere, spezifische Zielgruppe. Deshalb ist es der Organisation wichtig, ihren Bekanntheitsgrad zu erweitern, auf sich aufmerksam zu machen sowie der Zielgruppe zu zeigen, dass sie als Organisation existiert. Darüber hinaus möchte die Organisation D ihr Anliegen in die Gesellschaft tragen, um einen verständnisvolleren Rahmen für diese Zielgruppe zu schaffen. Dabei ist ihr wichtig, dass sie überregional agiert und so auch an verschiedenen Standorten aktiv ist. Dafür nutzt die Organisation verschiedene Strukturen und Instrumente: Es gibt ein sogenanntes Propaganda-Team, das aus einer angestellten Person sowie mehreren Ehrenamtlichen besteht, die sich damit beschäftigen, über Soziale Medien und

öffentliche Auftritte Aufklärungsarbeit zu betreiben und neue Mitglieder zu gewinnen. Insgesamt existiert ein Corporate Design, über das alle Beteiligten verfügen. Die Organisation D versucht bei den Internetauftritten, der Gestaltung der Flyer oder der Teilnahme an Festen und Veranstaltungen vor allem reale Menschen zu zeigen, die symbolhaft für die Zielgruppe stehen.

- *„Der zweite Teil ist sicherlich der Blick auf Gesellschaft. Wir haben ja ein [Wunsch d.V.], dass es insgesamt eine emanzipatorische Gesellschaft gibt und gleiche Gesellschaft. D.h., Emanzipationsarbeit ist Teil von Öffentlichkeitsarbeit, die Not der Akzeptanz [...]. Natürlich sind wir auch angewiesen auf Spenden, auf öffentliche Finanzierung, und dazu ist es wichtig, dass das, was wir tun auch einigermaßen gut zu platzieren, zu präsentieren“ (OE D, S.12).*
- *„...da haben wir auch ein festes System, dass wir jeden Menschen, der aus unserer Region kommt und sich neu anmeldet [auf dem Internetportal d.V.], das kann man filtern, und in der Altersgruppe ist, eine kurze Info bekommt. Also nicht automatisch leider. Da muss sich jemand hinsetzen einmal die Woche und gucken, wer ist neu, dann sind das 200 Leute und dann setzt man sich dahin und jeder kriegt eine kurze Message, einfach nur zur Info. Hallo, uns gibt es“ (OE D, S.13).*

#### (4.1) Kooperationen / Netzwerkarbeit

Die Organisation D entstand aus der Kooperation verschiedener Gruppierungen und Zusammenschlüssen, die sich für dieselbe Minderheitengruppe einsetzen. Dabei vernetzt sie sich mit landesweiten Dachverbänden oder anderen Organisationen, die eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung verfolgen.

#### (5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit

Die OKJA, die einen Schwerpunkt dieser Organisation darstellt, ist in den letzten Jahren stark gewachsen und hat an Professionalisierung erfahren. Durch einen eigenen Fachvorstand ist der Bereich „Jugend“ auch im Vorstand der Organisation D vertreten und somit auch eine geschätzte Konstante in der Organisation. Das Ziel ist es dabei, die Jugendlichen zu politisieren und sie in ihrer Selbstwirksamkeit zu bestärken, indem ihre Meinung geschätzt und akzeptiert wird. Ehrenamtlich engagierte Jugendliche können eigenständig handeln, Hauptamtliche zeigen ihnen dabei den Rahmen des Möglichen auf und schützen sie. Insgesamt sollen Jugendliche Erfolgserlebnisse sammeln und Selbsterfahrungen machen können. Des Weiteren sollen Jugendliche frühzeitig an Beteiligungsformen herangeführt werden und darin gestärkt werden. In den offenen Jugendeinrichtungen vor Ort ist es für die Organisation D wichtig, dass möglichst viele Jugendliche angesprochen bzw. zur Beteiligung angeregt werden und die Einrichtungen besuchen. Dafür nutzen die Einrichtungen z.B. lange Öffnungszeiten (teilweise bis 24 Uhr)

und es wird versucht, Termine oder Projekte für Jugendliche so zu legen, dass vorzugsweise jede/r die Möglichkeit hat, den Termin wahrzunehmen.

- *„Wenn man nur die eine Gruppe hat, und das erlebe ich oft in der Jugendarbeit, wenn man sich sehr auf die vermeintlich Bedürftigen konzentriert, entsteht eine Suppenküche. Dann hat das Ding auch den Ruf, dass man zu der Suppenküche auch nicht hin will“ (OE D, S.21).*
- *„...dass wir die jungen Menschen auch als Gestalter ihrer eigenen Gegenwart und auch Zukunft, [...] wahrnehmen möchten und die Erfahrung gemacht haben, wenn die Angebote von den jungen Menschen mitgestaltet wurden, [...] „von“ „für“. Haben sie eine viel, viel höhere Wirkung, sowohl was die AdressatInnenanzahl als auch was die Qualität angeht“ (OE D, S.2).*

#### 9.4.2 Analyse der Organisation D

Wie bisher zu erkennen ist, stellen vor allem die Vereinsstruktur mit einer besonderen Zusammensetzung des Vorstands und die gelebte Organisationskultur den Rahmen für ein erfolgreiches Handeln dar. Kennzeichnend für diese beiden gebildeten Kategorien ist ihre „Offenheit“, die sich auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlicher Weise zeigt:

Zunächst sind die Vorstandsstrukturen, wie in Kategorie (1.1) erläutert, offen gestaltet. Das heißt, die Vorstandssitzungen werden offen abgehalten und interne sowie externe Interessierte sind eingeladen, an den Sitzungen teilzunehmen und ihre Meinungen oder Anregungen zu äußern. Das bedeutet auch, dass die Organisation D offen für neue Ideen und Impulse ist und gleichzeitig für neue Mitglieder, die durch diese Offenheit erreicht werden (vgl. Kategorie (1.2) „Mitglieder“gewinnung). Die Rekrutierung der Vorstandsmitglieder, wie sie im Theorieteil als Empfehlung dargestellt wurde, verläuft in der Organisation D jedoch eher in internen Strukturen. Zwar sind Externe eingeladen, sich zu beteiligen, jedoch werden für die Wahl eines Vorstandsamt eher die Personen aus den eigenen Reihen vorgeschlagen, *„[...]dass tatsächlich nur die Jugendlichen vorschlagen dürfen, wer ihr Fachvorstand wird“ (OE D, S.18)*. Insgesamt hat es sich für Organisation D als erfolgreich herausgestellt, Ehrenamtliche an die Organisation zu binden, Vertrauen aufzubauen und sie sodann zum Engagement zu ermutigen. Diese Offenheit zieht sich auch an anderer Stelle durch die Vereinsstrukturen. So macht die Organisation D ihr Handeln und ihre Entscheidungen zunächst für Mitglieder und AdressatInnen transparent. Auf diese Weise können die AdressatInnen, in diesem Fall auch die Jugendlichen, am Vereinsgeschehen teilhaben. Der Organisation ist es sehr wichtig, dass Jugendliche sich engagieren und eigene Erfahrungen machen können, wie in Kategorie (5) (Offene) Kinder- und Jugendarbeit deutlich wurde. So sollen sie durch die offenen Vereinsstrukturen die Möglichkeit haben, für sich oder ihre Einrichtung, in der sie

BesucherInnen sind, etwas zu erreichen oder sich auch aktiv in der Vorstandsarbeit zu engagieren. Dies lässt sich in einen direkten Zusammenhang mit der Theorie zur OKJA bringen, welche auch auf offenen Strukturen basiert und den Kindern und Jugendlichen Möglichkeiten zur freien Entfaltung und Gestaltung eröffnen soll. An diesem Beispiel zeigt sich auch die eingangs erwähnte Organisationskultur, die eine Basis bietet, um Beteiligungsmöglichkeiten zu eröffnen. Die Offenheit, die diese Organisationskultur unter anderem ausmacht, spiegelt sich zunächst in der wertschätzenden Haltung der hauptamtlichen Mitarbeitenden gegenüber den ehrenamtlich Engagierten wieder. Dies wurde in den Kategorien (1.3) Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung und (2) Organisationskultur bereits angerissen. Vorstandsmitglieder können offen und frei darüber entscheiden, ob sie sich nur auf ihren Fachbereich konzentrieren oder sich umfassend informieren und einsetzen möchten. Die Beteiligungsformen sind also auch innerhalb des Vorstands offen gehalten. Du kannst „[...] dich in den Fachvorstand wählen lassen. [...]. Wenn du willst, kriegst du alles andere mit, du kannst dich in alles einmischen. Aber das ist eigentlich das, worauf du dich beschränken kannst“ (OE D S.17). Die Organisation D verfolgt dabei den klassischen Vereinsgedanken, in dem ehrenamtlich Engagierte etwas, im Sinne ihrer Mission, für das Gemeinwohl beitragen möchten. In Organisation D scheint die Mitgliederversammlung das höchste Gremium zu sein, da dort Veränderungen und Entscheidungsprozesse stattfinden und abgestimmt werden.

Hauptamtliche sorgen in der Organisation D für eine Kontinuität – entweder für die alltäglichen Geschäfte durch die Geschäftsführung oder für die Hauptbesetzung in den Jugendzentren durch hauptamtlich Beschäftigte. Die Interessen der Mitarbeitenden werden daher auch berücksichtigt und in Entscheidungsfindungen mit einbezogen, der Schwerpunkt liegt aber auf den Ehrenamtlichen. So wird eine offene Organisationskultur von allen Beteiligten mitgetragen, wie dies in der Theorie unter dem Gesichtspunkt der Organisationskultur auch beschrieben wurde. Als erfolgsversprechend hat sich etabliert, dass diese Organisationskultur von der Führungsebene vorgelebt und täglich ausgestrahlt wird. Dies wird auch gerade an neue Mitglieder oder Mitarbeitenden herangetragen: „Das ist immer wieder schwierig für neue MitarbeiterInnen, gerade für Beschäftigte, die als ArbeitnehmerInnen ankommen und immer auch denken, ah kann ich so reden, ich kann sowas doch nicht sagen. Und die erleben das dann über die anderen, dass sie das tun“ (OE D, S.14).

Aus diesem Vereinsgedanken, der sich in der Organisationskultur widerspiegelt, ergibt sich, dass die Organisation überwiegend von ehrenamtlichem Engagement getragen wird und die Ehrenamtlichen in der Organisation den höchsten Stellenwert genießen. „Also wir sind [eine d.V.] Struktur, die da das fördern will und stärken will“ (OE D, S.3). Deshalb werden sie auf allen Vereinsebenen wertgeschätzt und genießen gleichzeitig einen gewissen Schutz, um diese besondere Gruppe in der Organisation zu halten. Das heißt, aus der Organisationskultur und der Haltung gegenüber den Ehrenamtlichen in der Organisation D ergeben sich Entlastungsstrukturen für ehrenamtlich Engagierte, wie in Kategorie (1.4) schon kurz dargestellt wurde. Durch die besondere Vorstandsstruktur



sind einzelne Vorstandsmitglieder auf der einen Seite nicht direkt haftbar, werden also im Bezug auf Verantwortung entlastet, auf der anderen Seite sind die Personen, die wichtige Entscheidungen treffen (wie die Geschäftsführung) in der Haftung. „[...] und das war das Argument, warum wir gesagt haben, wir machen das so, dass derjenige, der wirklich geschäftsführend tätig ist, der die Betriebsleitung hat, mit in der Haftung drin ist, zeichnungsberechtigt ist, mitentscheiden kann, auch die Interessen der Mitarbeiter weiter vertreten kann, gleichzeitig aber nicht sagen kann, entscheidet, ihr haftet. So ist eine Lücke geschlossen“ (OE D, S.4). Mit dieser Vorstandsstruktur ist zunächst das Machtverhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung (vgl. Kategorie (1.3)) ausbalanciert, was sich darin zeigt, dass die Geschäftsführung Teil des Vorstands ist und von den Vorstandsmitgliedern gewählt wird. Die Organisation D hat durch diese Struktur für die Schwierigkeit bzw. das Spannungsfeld zwischen ehrenamtlichen Vorstand und angestellter Geschäftsführung, das in Kapitel 3.3 „Besonderheiten der Führungspositionen in Nonprofit-Organisationen“ dargestellt wurde, ihre individuelle Lösung gefunden. Diese Struktur ist für die Organisation seit mehreren Jahren vor dem Hintergrund der gelebten Organisationskultur erfolgreich. Dadurch, dass sich die Geschäftsführung dem ehrenamtlichen Vorstand unterordnet und Entscheidungen im Konsens und in Aushandlungsprozessen getroffen werden, ist diese Struktur ein Mehrwert für die Organisation D, weil auch die Geschäftsführung und damit die hauptamtliche Führungsperson immer wieder gewählt werden (aus den Reihen der hauptamtlich Beschäftigten in der Organisation D). So kann sie auf der Führungsebene weniger Überhand übernehmen oder gar über den Vorstand bestimmen. Auf der anderen Seite wirft diese Struktur auch Schwierigkeiten auf, wie in derselben Kategorie schon angedeutet wurde. Dadurch, dass eine Person sowohl die Geschäftsführung als auch den Vorstand vereint, wird sie von außen oft als alleinige Führungsmacht gesehen. Diese Schwierigkeit hat die Organisation D dahingehend reduziert, indem transparente Strukturen geschaffen wurden und die offene Organisationskultur mit einer kritischen Kommunikationshaltung (vgl. Kategorie (2.1) Kommunikation) gelebt wurde. Entscheidungen werden zunächst intern diskutiert und auch kritisch hinterfragt, bevor diese extern zu Verhandlungen und Ergebnissen führen.

- „Im Prinzip kann ich als Vorstandsmitglied all die Entscheidungen treffen, die im Vorstand beschlossen sind und als Geschäftsführer kann ich [...] die Sachen machen, die den Erhalt des Betriebes sicherstellen“ (OE D, S.17).

Eine weitere Schwierigkeit in dieser Form der Vorstandsstruktur besteht darin, dass Jugendliche, die sich sowohl im Vorstand als ehrenamtliches Mitglied engagieren, als auch BesucherInnen der Jugendeinrichtungen sind, verschiedene Rollen einnehmen. Theoretisch könnten sie über das Personal in den Jugendzentren mitentscheiden. Um dies zu verhindern, werden Personalentscheidungen nur mit dem geschäftsführenden Vorstand besprochen, d.h. ohne Beteiligung der Fachvorstände.

Die Organisationsführung wird maßgeblich von den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern getragen. Sie achtet darauf, für wen sie das gemeinnützige Organisationsziel ausrichtet. Daher bezieht sie maßgeblich die Interessen der Zielgruppen in das Führungshandeln mit ein, indem jeweils eine Vertretung (in Form der Fachvorstände) der Ziel- oder Interessensgruppe in den Vorstand gewählt wird. Auch auf diese Weise spiegelt sich die Offenheit in der Führungsebene wider. Auf der praktischen Ebene zeigt es, wie verschiedene Stakeholderinteressen, auf der Führungsebene berücksichtigt werden können. Diese Perspektiven werden in die Führung mit einbezogen und sind wegweisend für Entscheidungen, die Personen sind aber rechtlich gesehen nicht in der Haftung. Einzelne Stakeholder können also die Organisation nicht allein nach ihren Vorstellungen und Wünschen gestalten, da die Stakeholder, die durch die Fachvorstände vertreten werden, im gleichen Maße stimmberechtigt sind. Die Interessen der Finanziere oder der Politik werden nicht direkt in das Führungshandeln mit einbezogen, jedoch legitimieren sie ihnen gegenüber ihr Handeln durch Zusendung von Verwendungsnachweisen.

Aufgrund der dargestellten Vereinsstrukturen ist die Organisation D auch immer wieder offen für Innovationen oder neue Denkanstöße und möchte sich neuen Gegebenheiten anpassen. Die Offenheit zeigt sich also auch in der Organisationsentwicklung, deren Schritte bzw. Verfahren in Kategorie (3) dargestellt wurde. Die Organisation macht sich Gedanken, wie sie sich in Zukunft aufstellen sollte, um ihrer Mission nachzukommen und entwickelt sich dahingehend zukunftsorientiert. Es wird nicht nur auf aktuelle Gegebenheiten reagiert z.B. *„aktuelle Diskussion: Thema Nachhaltigkeit und ethisches Verhalten. Der Jugendvorstand kam auf mich zu und sagte, er hätte in einer Einrichtung, hätten sich mehrere Jugendliche beschwert darüber, dass wir „Coca-Cola“-Produkte anbieten [...] Und so ist die Idee entstanden, einen längeren Prozess zu machen und zwar der Prozess, sich überhaupt mit dem ethischen Verhalten zu beschäftigen“* (OE D, S.18), sondern die Organisation D bezieht auch einen langfristigen, in die Zukunft gerichteten Blick mit ein, der aber flexibel ausgestaltbar ist. *„Ein Sozialverein muss auch bereit, in der Lage sein zu sagen, wir haben jetzt 10 Jahre lang A, B, C gemacht, das war 10 Jahre lang richtig, aber auch wenn wir wissen, dass das uns Geld kostet und wir haben auch festgestellt, das brauchen wir nicht mehr, das macht keinen Sinn mehr, das lassen wir sein, mit allen Konsequenzen. Das ist so der Unterschied zwischen einem Betrieb, der sich immer selbst erhält und selbst erhalten will und einer Organisation, die eine sozialgemeinnützige Aufgabe hat und sich damit auch entwickelt“* (OE D, S.22). Die Organisationsentwicklung trägt dazu bei, dass sich, wie an dem oben stehenden Beispiel deutlich wird, auch immer wieder die Organisationskultur entwickelt und Strukturen angepasst werden. Dadurch, dass gerade Ehrenamtliche, Mitglieder und AdressatInnen in ihrer Selbstwirksamkeit und ihren Beteiligungsmöglichkeiten bestärkt werden, entstehen immer wieder neue Entwicklungen und Ideen in der Organisation D über die diskutiert und entschieden wird. Darin zeigt sich auch erneut der Vereinsgedanke, dem die

Organisation D Rechnung trägt, indem die Zielgruppe und die Ehrenamtlichen maßgeblich die Richtung und die Ziele der Organisation bestimmen bzw. mitgestalten.

Im Bezug auf die ökonomische Entwicklung im Bereich der NPO – wie im Theorieteil mehrfach dargestellt (vgl. unter anderem Kapitel 2.2 „Ökonomisierung des Nonprofit Sektors“) – zeigt die Organisation D eine klare Positionierung: „[...] wir erwehren uns dieser Vereinnahmung und das haben wir immer gemacht, wir [sind d.V.] als Verein sehr selbstbewusst. [...] Das geht aber auch so ein bisschen um Unabhängigkeit (OE D, S.22).

Die Organisation sieht sich als gemeinnützige, soziale Organisation, die „das Beste für die Leute raus holen [möchte d.V.] und da müssen wir ökonomisch mit unseren Kräften umgehen, d.h. sowohl mit finanziellen Ressourcen [...], aber auch mit Zeitressourcen. [...] Aber das ist für mich keine Ökonomisierung“ (OE D, S.21). Sie möchte sich möglichst erfolgreich für die Interessen der Mitglieder und AdressatInnen einsetzen und sich stetig weiterentwickeln, dabei geht es weniger darum, die Organisation lediglich zu erhalten. Die Organisation D argumentiert, dass sie für ein wirtschaftliches Organisationshandeln keine Vermarktlichung des Nonprofit-Sektors benötigt bzw. dass dadurch sogar der eigentliche Sinn der gemeinnützigen Vereine deklariert werden kann. Sie vertritt die Auffassung, dass ein erfolgreiches und auch ökonomisches Organisationshandeln nicht durch bestimmte Systeme und Methoden durch die Ökonomisierung initiiert wird, sondern vielmehr durch die Einstellung, die den AdressatInnen und den Mitgliedern entgegengebracht wird. „Und wenn der [Mitarbeitende d.V.] will, wenn er die Haltung hat, ich möchte diesen jungen Menschen auf sein Leben vorbereiten und ich möchte in politisieren, ich möchte ihn aktiv kriegen, dann muss ich da keine Instrumente haben. Aber es ist halt schwierig, sich mit Haltung zu beschäftigen oder sich mit Haltung zu messen. Das ist ein Prozess, den muss man tun“ (OE D, S.23).

Insgesamt könnte die Organisation D dem bürgerschaftlichen oder auch dem familiären Führungsverständnis zugeordnet werden, da sowohl die Mitgliederinteressen stark beachtet und mit ins Führungshandeln einbezogen werden, sie aber auch gleichzeitig in enger Verbindung zu den Jugendlichen, d.h. den LeistungsempfängerInnen steht.

Die Organisation D zeichnet sich dadurch aus, dass die Interessen aller Beteiligten ausbalanciert und die Bedarfe der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Durch den Prozess der Organisationsentwicklung wird dies in das Führungshandeln eingebaut und kann zu einem erfolgreichen Bestehen einer Organisation beitragen. Dadurch, dass die Strukturen niedrigschwellig angesetzt sind und Entwicklungen von der Basis, von den AdressatInnen aus an die Führungsebene herangetragen werden können, kann die Organisation D als innovativ und flexibel handelnde Organisation angesehen werden.

## 10. Gesamtanalyse der Organisationen

Im Folgenden soll eine Gesamtauswertung vorgenommen werden im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage. Dabei wird die Forschungsfrage operationalisiert und mit Hilfe der vier Organisationsauswertungen beantwortet. Abstrakt sollen also Erfolgsfaktoren im Bezug auf das Forschungsthema formuliert werden. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: **Wie kann Führung zu einem Erfolgsfaktor werden?** Im Laufe der Auswertung für diese Arbeit wurde aufgezeigt, dass verschiedene Aspekte dazu beitragen, dass Führung zu einem Erfolgsfaktor wird bzw. werden kann. Diese finden sich in den folgenden operationalisierten Fragen wieder, welche sich jeweils auf die Mitgliedsorganisationen des PJWs NRW im Bereich der OKJA beziehen. Dabei werden die Antworten durch die quantitativen Daten aus dem Fragebogen des Forschungsprojekts ergänzt (s. Kapitel 8.2 „Auswertung der quantitativen Erhebung“). Zu beachten ist, dass lediglich 101 Organisation der quantitativen Erhebung berücksichtigt wurden, nämlich diejenigen, die ein eingetragener Verein und zudem im Bereich der OKJA tätig sind. Einige dieser Vereine verstehen sich zusätzlich als Verband, dabei ist der Begriff des Verbands nicht eindeutig geklärt, jedoch „versteht man unter einem Verband eine Vereinigung von natürlichen oder juristischen Personen mit dem Ziel der Einflussnahme und Förderung der gemeinsamen Interessen in der Politik, am Markt oder in sonstigen ökonomischen, sozialen oder kulturellen Bereichen“ (Menges, 2004, S.18).

Zunächst soll erläutert werden, was in der Forschungsfrage mit dem Begriff „Erfolgsfaktor“ gemeint ist. Daher lautet die erste Frage:

### 1. Wie definiert man den Begriff „Erfolgsfaktor“?

Laut Duden ist ein Erfolgsfaktor ein „Faktor, Umstand, der zum Erfolg maßgeblich beiträgt“ (Bibliographisches Institut GmbH, 2017). Im Bezug auf das Forschungsthema wird der Erfolgsfaktor für Vereine in der Literatur meist dahingehend definiert, dass die Organisationsziele erreicht werden. Das heißt, alle Faktoren, die dazu beitragen, dass die Organisationsziele, die sich ein Verein gesetzt hat, erreicht werden, sind mögliche Erfolgsfaktoren für die Führung. Der Erfolg eines Vereins kann je nach individueller Priorisierung unterschiedlich verstanden werden. Zunehmend wird Erfolg in der heutigen Gesellschaft mit Wachstum, einem großen Umsatz oder dem Erreichen einer breiteren Masse gleichgesetzt, jedoch vielmehr können diese Ansätze auch mit einer zivilgesellschaftlichen Zielsetzung einhergehen. Nachdem der Begriff „Erfolgsfaktor“ kurz dargestellt wurde, stellt sich nunmehr die Frage:

### 2. Für wen ist eine erfolgreiche Führung von Bedeutung?

Da mehrere Anspruchsgruppen in einem Verein beteiligt sind, kann sich Führung an unterschiedliche Personengruppen richten. Vereine stehen demnach vor der Herausforderung, für Mitarbeitende, Mitglieder, Ehrenamtliche oder auch die Zielgruppe bzw. die AdressatInnen erfolgreich zu handeln.

In der folgenden Beantwortung der Frage wird beachtet, dass, wie in der Theorie beschrieben, Vereine eine Geschäftsführung einstellen können, die dann die Aufgabe hat, operativ tätig zu sein und den Verein „betriebswirtschaftlich“ zu führen. Es liegt dann die Annahme nahe, dass sich der Fokus des Vereins – im Gegensatz zu einem rein ehrenamtlich geführten Verein – ändert. Folglich besteht die Gefahr, dass der Verein dadurch von seinen zivilgesellschaftlichen Zielen, der Partizipation, Engagement, Selbstorganisation und Demokratie innerhalb des Vereins abweichen könnte, bzw. dass durch die neu zu beachteten betrieblichen Aspekte eine Neuadjustierung stattfindet.

Zunächst kann Führung für die Gruppe der AdressatInnen erfolgreich sein. Diese Gruppe besteht in diesem Fall im Bereich der OKJA aus den Kindern und Jugendlichen. Hinzukommt, dass viele Vereine nicht „nur“ im Bereich der OKJA (13,9 Prozent), sondern sich auch breiter aufstellen und auch in anderen Arbeitsschwerpunkte tätig sind (86,1 Prozent). Diese Entwicklung, dass „zahlreiche Einrichtungen insbesondere im großstädtischen Bereich das klassische Konzept der Offenen Kinder- und Jugendarbeit erweitern und z. B. auch andere Bereiche der Jugendhilfe unter einem Dach integrieren“ (Deinet, 2016, S.208), wird auch in der aktuellen Literatur beschrieben.

Somit sind die Kinder und Jugendlichen oft nur eine von vielen Anspruchsgruppen, die durch die Führung erreicht werden soll. Um für die Kinder und Jugendlichen umfassend erfolgreich zu agieren, sollte zusätzlich die Gesellschaft, in der sie leben, als Anspruchsgruppen erkannt werden. Für die Gruppe der Kinder und Jugendliche lassen sich im Fragebogen des Forschungsprojekts Indikatoren finden, wie Organisationen mit dieser AdressatInnengruppe umgehen. Unter Frage 30 (s. Anhang) wurde insgesamt nach Herausforderungen gefragt und wie die Organisationen diese (auf einer Skala von eins bis sechs) nach ihrer Wichtigkeit bewerten. Die Skalierungen wurden zu den Kategorien „unwichtig“, „neutral“, „wichtig“ zusammengefasst. Im Bezug auf die Kinder und Jugendlichen lassen sich vier Herausforderungen ausmachen (siehe Tabelle unten), die mit den zwei Vereinstypen (Verein mit angestellter Geschäftsführung und Verein ohne angestellte Geschäftsführung) kreuztabelliert wurden (s. Kapitel 8.2 „Auswertung der quantitativen Erhebung“).

Tab. 1: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf Kinder und Jugendliche (in %)

Herausforderung	Ohne Geschäftsführung	Mit Geschäftsführung
Junge Menschen erreichen	87,2	74,5
Junge Menschen halten	83,0	68,6
Akzeptierte Angebote schaffen	95,7	76,5
Zeitpräferenzen der Jugendlichen beachten	73,9	58,0

n=101; Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!?“

Aus dieser Tab. 1 ist zu erkennen, dass diese Herausforderungen, welche im Bezug auf Kinder und Jugendliche abgefragt wurden, für Vereine ohne angestellte Geschäftsführung tendenziell als wichtiger eingeschätzt werden. Dies lässt die Vermutung nahe, dass Vereine ohne Geschäftsführung eher die Wichtigkeit der passgenauen, erfolgreichen Angebote für Kinder und Jugendliche erkennen. Dadurch könnte ein partizipativer Umgang mit den jungen Menschen möglich sein.

Neben den AdressatInnen sollte die Führung in einem Verein auch für Mitarbeitende und gleichzeitig auch für die ehrenamtlich Engagierten erfolgreich sein. Diese beiden Gruppen können auch wieder im Bezug auf die beiden Vereinstypen gegenüber gestellt werden.

Tab. 2: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf Berufliche und Ehrenamtliche (in %)

Herausforderung	Ohne Geschäftsführung	Mit Geschäftsführung
Berufliche halten	65,9	52,0
Berufliche neu gewinnen	35,7	36,7
Ehrenamtliche halten	78,7	56,0
Ehrenamtliche neu gewinnen	72,3	48,0

*n=101; Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!?“*

An dieser Tab. 2 lässt sich zunächst erkennen, dass der Unterschied, Berufliche in der Organisation zu halten bzw. für die Organisation neu zu gewinnen, für Vereine mit oder ohne angestellte Geschäftsführung nicht sehr groß ist (zwischen 1,0 und 13,9 Prozentpunkte). Ein größerer Unterschied zeigt sich, wenn die Prozentwerte für die gleiche Herausforderung bei den Ehrenamtlichen gegenüber gestellt werden. Darin ergeben sich Unterschiede von bis zu 25 Prozent. Aus den Werten lässt sich schließen, dass sich Vereine ohne eine angestellte Geschäftsführung in den untersuchten Vereinen eher darum bemühen, Ehrenamtliche an die Organisation zu binden und diese Gruppe ggf. auch im Führungshandeln bewusster zu beachten. Eine Herausforderung in dem oben genannten Fragebogen bezog sich darauf, wie wichtig es ist, zum einen die Lebensentwürfe der hauptamtlich Beschäftigten und zum anderen die Lebensentwürfe der Ehrenamtlichen mit der Organisation in Einklang zu bringen. Diese Ausprägung wurde mit den zwei unterschiedlichen Vereinstypen kreuztabelliert.

Tab. 3: „Wichtig“ eingeschätzte Herausforderungen bezogen auf die Lebensentwürfe der Beruflichen und Ehrenamtlichen (in %)

Lebensentwürfe mit der Organisation in Einklang bringen	Ohne Geschäftsführung	Mit Geschäftsführung
Für Berufliche	42,9	46
Für Ehrenamtliche	38,3	38

*n=101; Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!?“*

Nach dieser Tabelle empfinden es beide Vereinstypen als gleichermaßen wichtig, die Lebensentwürfe der Ehrenamtlichen mit der Organisation in Einklang zu bringen. (Eine Unterscheidung gibt sich eher darin, wenn die Einschätzung unwichtig betrachtet wird: so empfinden die genannte Herausforderungen gerade mal 17 Prozent der Vereine ohne Geschäftsführung unwichtig, demgegenüber stehen 34 Prozent der Vereine mit Geschäftsführung). Daraus lässt sich ableiten, dass es für Vereine, die Ehrenamtliche beschäftigen, es insgesamt wichtiger ist, diese einzubeziehen. Im Vergleich finden es jedoch Vereine mit einer Geschäftsführung insgesamt wichtiger, die Lebensentwürfe der Mitarbeitenden, als die der Ehrenamtlichen in Einklang mit der Organisation zu bringen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Prioritäten der verschiedenen Anspruchsgruppen in einem Verein ändern können, wenn dieser eine Geschäftsführung anstellt. Dies ist jedoch nicht der einzige Grund oder keinesfalls ein Kausalzusammenhang, vielmehr sind zusätzlich auch Faktoren, wie die Zahl der Mitarbeitenden, der Arbeitsbereich und die Lokalität eines Vereins zu berücksichtigen.

### **3. Wer trägt zu einer erfolgreichen Führung in Vereinen bei?**

Durch die Auswertung und in Verknüpfung mit der Literatur hat sich herausgestellt, dass bei einem erfolgreich geführten Verein, ab einer gewissen Größe, die Führungsebene (meist) breit aufgestellt ist und mehrere Personengruppen umfasst, die den Verein repräsentieren und leiten. So sollte der Vorstand durchmischte sein um divergente Faktoren vereinen. Mitgliedern mit langjähriger Erfahrung sollten neue Mitgliedern, welche originelle Impulse einbringen können, gegenüber stehen. Hinzu sollte eine Mischung interner und externer Mitglieder bzw. die Möglichkeit externer Impulse vertreten sein. Das Ziel besteht darin, dass alle Anspruchsgruppen, Bereiche und Perspektiven abgedeckt werden. Ist dies nicht möglich, ist es zielführend, diese mitzudenken oder durch einen direkten Austausch zwischen Führung und den Beteiligten einzubeziehen. Somit besteht eine erfolgreiche Führung, bei den untersuchten Vereinen aus einer angestellten Geschäftsführung, aus einem breit aufgestellten und durchmischten Vorstand und zuständigen Arbeitskreisen bzw. Fachzuständigkeiten sowie im Idealfall aus einer Kontrollinstanz für den Vorstand. Damit die einzelnen Personen etwas zu einer erfolgreichen Führung beitragen können, sollten sie eine gewisse Kompetenz aufzeigen. Diese kann sich aus einer gewissen Vorerfahrung, aber auch aufgrund der individuellen Perspektive entwickeln. Dabei ergeben sich zwei persönliche Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Vorstandsarbeit gegeben sein sollten: Die zur Verfügung stehende Zeit und das eigene Interesse bzw. die eigene Motivation.

Es fällt auf, dass im Gegensatz zu der Theorie - unter dem Aspekt „Governance“ erklärt - die Finanziere kaum Berücksichtigung in der eigentlichen Führung finden. In der Praxis werden sie zunehmend durch die Bereiche Netzwerkarbeit und Kooperation einbezogen, die unter der Frage 6 näher beleuchtet werden. Jedoch kann die Berücksichtigung der

Finanziers auch das Verständnis füreinander fördern und möglicherweise unterstützend wirken. Dabei können unterschiedliche Standpunkte vertreten und müssen in einem Prozess abgewogen und beachtet werden. Die Finanziers in das Führungshandeln direkt einzubeziehen könnte also auch Vorteile mit sich bringen, wobei insgesamt auf ein demokratisches System zur Gleichberechtigung aller Beteiligten geachtet werden sollte. Wie in der Theorie beschrieben, muss sich die Führung eines Vereins mit einhergehenden Schwierigkeiten auseinandersetzen. Dahingehend kann Führung als erfolgreich betrachtet werden, wenn sie diese Schwierigkeiten wahrnimmt und erfolgreich meistert, was sogleich die nächste Frage aufwirft:

#### **4. Wie können Vereine die Schwierigkeiten, denen sie ausgesetzt sind, erfolgreich bewältigen?**

Im Laufe der Auswertung der vier Vereine hat sich ergeben, dass eine klare, repräsentierte Mission und festgeschriebene Ziele und Methoden als Erfolgsfaktoren gelten, das auch in der Literatur wiederzufinden ist. Insgesamt besitzen jedoch ca. 80 Prozent der befragten Vereine ein Leitbild. Somit haben nicht alle Vereine ein festgeschriebenes Konzept über ihre Mission. Auf die Entstehung der Leitbilder und Konzepte kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da notwendige Daten dazu nicht abgefragt wurden. Eine Organisation ist abhängig von ihrer direkten Umwelt und kann erfolgreich existieren, wenn ihre Leistungen von der Gesellschaft genutzt werden. Somit sollten die Ziele der Organisation flexibel sein und sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft anpassen. Dieser Prozess der Organisationsentwicklung wird in Frage 6 noch einmal aufgegriffen. Laut Literatur ist die Führung in einem Verein zunehmend im Zwiespalt zwischen der erfolgreichen Erreichung der altruistischen oder der ökonomischen Ziele. Zu der Herausforderung kann der Widerspruch, konforme, unterstützungswillige Organisationsziele anzubieten und sich autonom gestalten zu wollen, hinzugefügt werden. Diese Diskrepanz kann durch folgende Faktoren einer wachsenden Zahl von Beschäftigten, einem zu geringen Anteil an Ehrenamtlichen und einer angestellten Geschäftsführung erhöht werden. Wenn einer der Charakteristika eines Vereins, der demokratischen Grundgedanke, erfolgreich umgesetzt werden kann, kann dies als ein entscheidender Erfolgsfaktor für den zivilgesellschaftlichen Aspekt eines Vereins gelten. Diese Umsetzung sollte nicht als zusätzliche Belastung oder interne Herausforderung gesehen werden, sondern ist als Charakteristikum zu sehen, welches einen Verein ausmacht. Dieses kann mit Hilfe von Wahlsystemen, Abstimmungsprozessen und der Einführung gewisser Kontrollsysteme erfolgreich umgesetzt werden. Um den Vereinscharakter zu wahren, sollte Wert auf ein demokratisches System zur gleichberechtigten Beteiligung gelegt werden. Dieser Aspekt geht mit der Herausforderung einher, dass die verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen, die unter der Frage 1 beschrieben wurden, berücksichtigt werden müssen. Eine weitere Schwierigkeit, die in der Literatur beschrieben wird, ist die Interessenskollision und die Machtdiskrepanz zwischen ehrenamtlichem Vorstand und



hauptamtlicher Geschäftsführung. Ein möglicher Lösungsansatz, in dem beide Parteien zusammenwirken und gleichberechtigt in dem Verein agieren, ist unter der Organisationsanalyse D zu erkennen.

Die Vereine sind nicht nur diesen Schwierigkeiten und Spannungsfeldern ausgesetzt, sondern gleichzeitig auch verschiedenen aktuellen, externen Herausforderungen, wie dies auch bereits im Zwischenfazit erwähnt wurde. Daraus ergibt sich folgende Frage:

**5. Wie kann erfolgreich mit den aktuellen, gesellschaftlichen Herausforderungen, mit denen die Führung in Vereinen ausgesetzt ist, umgegangen werden?**

Der gesellschaftliche Wandel, bezogen auf das „neue Ehrenamt“, stellt Vereine zunehmend vor die Schwierigkeit, neue ehrenamtliche Vorstandsmitglieder für die Vereinsarbeit zu rekrutieren. Diese Herausforderung spiegelt sich auch in den quantitativen Daten wieder. Unter der Frage 26 wurde danach gefragt, ob die Suche nach Führungskräften in den letzten fünf Jahren schwierig war. Demnach empfanden 60 Prozent der Organisationen im ländlichen Raum es schwierig, neue ehrenamtliche Führungskräfte für die Vorstandsarbeit zu finden. Nicht schwierig empfanden es hingegen lediglich 12 Prozent. Etwa 40 Prozent hatten dahingehend im großstädtischen Raum Schwierigkeiten, sowie 34 Prozent hatten im gleichen Raum keine Probleme, Ehrenamtliche für die Vorstandsarbeit zu finden. Darüber hinaus wurde auch danach gefragt, ob evtl. gar nicht nach Führungskräften gesucht wurde. So gaben jeweils etwa ein Viertel der Vereine an (im großstädtischen sowie ländlichen Raum), dass sie in den letzten fünf Jahren nicht nach ehrenamtlichen Führungskräften gesucht haben. Diese Antwort könnte auf eine weniger erfolgreiche Führungsstrategie hindeuten, da ggf. noch kein Bewusstsein für eine qualifizierte Vorstandsarbeit durch einen ständigen Prozess der Rekrutierung vorliegt. Nach wie vor haben einige Organisationen - trotz der gesellschaftlichen Veränderungen und dem steigenden Druck auf den ehrenamtlichen Vorstand - keine Probleme, Ehrenamtliche für die Führungsebene zu finden (12 Prozent im ländlichen, sowie ca. 35 Prozent im großstädtischen Raum). Dies kann auf ein erfolgreich ausgearbeitetes Passungsverhältnis zwischen der Organisation und den Ehrenamtlichen hindeuten. Während der Auswertung haben sich erfolgreiche Faktoren für die Rekrutierung ergeben, die an dieser Stelle operationalisiert werden. Dabei nehmen die Erfolgsfaktoren, welche unter der Frage 3 erkannt wurden, ebenfalls positiven Einfluss auf die Rekrutierung neuer bzw. junger Mitglieder. Zum einen kann der Einstieg in die Führungsebene durch die oben erwähnten Arbeitskreise erleichtert werden, aber auch durch Schnupperkurse, in denen junge Ehrenamtliche die Vorstandsarbeit kennen lernen, durch einen Jugendvorstand, der die Jugend vertritt oder bestimmte Fachvorstände, sowie durch Basisschulungen für alle Ehrenamtlichen. Bei der Gewinnung neuer ehrenamtlicher Personen, trägt die persönliche Ansprache maßgeblich dazu bei, ob sich für ein Ehrenamt entschieden wird. Dabei sollten Erwartungen und Ansprüche von beiden Seiten im Vornherein klar kommuniziert werden. Aber nicht nur die Gewinnung ist wichtig, bezogen auf eine erfolgreiche Vorstandsarbeit, auch die

Bindung bisheriger Mitglieder. Dies kann durch diverse Entlastungsstrukturen erfolgen. Auch hier tragen die Arbeitsaufteilung durch die Arbeitskreise, Weiterbildungsmöglichkeiten für einzelne Mitglieder, (die sich nicht nur auf die Vorstandsarbeit beziehen und somit auch zu einer persönlichen Weiterentwicklung beitragen), eine fördernde und wertschätzende Organisationskultur, eine gewisse Fehler- und Willkommenskultur und Unterstützung der Hauptamtlichen dazu bei (vgl. dazu auch Frage 6). Insgesamt fördern diese Faktoren ebenfalls die demokratischen Strukturen eines Vereins, die wiederum Einfluss auf die Bindung und Gewinnung Ehrenamtlicher haben. Bei den erkannten Faktoren für die Rekrutierung, welche auch größtenteils in der Literatur empfohlen werden, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor die direkte Beteiligung der jeweiligen Anspruchsgruppen. Eine gute Zusammenarbeit und ein gegenseitiges Verständnis ermöglicht die Entwicklung und Optimierung des Passungsverhältnisses zwischen der Organisation und der Ehrenamtlichen. Dabei besteht im Bereich der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit der Vorteil, dass dank des Arbeitsbereichs und der Ausrichtung der Organisation, Kinder und Jugendliche bereits im Vereinswesen involviert sind und dadurch ohne große Hindernisse erreicht werden können. Wie schon angedeutet, ergibt sich aus dieser Teilfrage eine wichtige weitere Frage:

#### **6. Was trägt dazu bei, dass die Führung in einem Verein erfolgreich sein kann?**

Wie in der zweiten Frage definiert wurde, können im Prinzip alle Erfolgsfaktoren dazu beitragen, dass eine Führung in Vereinen erfolgreich gelingen kann. Einige wichtige Erfolgsfaktoren (für die zu untersuchten Vereine) sollen an dieser Stelle kurz erläutert werden:

Strukturen innerhalb des Vereins tragen dazu bei, dass ein Verein erfolgreich geführt wird. Damit sind geregelte Strukturen, die für alle Beteiligten (Mitarbeitende, Mitglieder, Ehrenamtliche, Führungspersonen etc.) ersichtlich sind, d.h. transparent gestaltet sind, gemeint. Dabei lassen sich für jeden Verein unterschiedliche Strukturen identifizieren, die z.B. auf die Größe und auch auf das Organisationsziel angepasst sein sollten. Jedoch hat sich im Laufe der Auswertung herausgestellt, dass zum einen festgelegte Hierarchien und Arbeitsteilungen, die zwar je nach Auslegung und je nach Größe des Vereins unterschiedlich groß sein können, einen Erfolgsfaktor darstellen. Zum Beispiel führt die Delegation von Aufgaben dazu, dass die Arbeitsbelastung für den Einzelnen sinkt. So trägt nicht allein die Führungsebene zum Führungshandeln bei, sondern im Prinzip sollten der ganze Verein und alle Beteiligten Aufgaben übernehmen und an der Führungsarbeit Teil haben. Zum anderen hat sich herauskristallisiert, dass alle Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder mit Hilfe von einschlägigen Strukturen in der Führungsebene besser repräsentiert werden können, d.h. durch direkte „Abgeordnete“ bzw. VertreterInnen der jeweiligen Gruppe. Gleichzeitig sollten die verschiedenen Anspruchsgruppen die Möglichkeiten haben, direkt oder durch mögliche Partizipation Einfluss auf die Führungsarbeit zu nehmen, um ihre Anliegen und Interessen durch den Verein umzusetzen und Innovationen zu entwickeln.

Zum anderen werden diese Strukturen durch die Organisationkultur, die sich durch die Haltung, Werte und Einstellungen innerhalb der Organisation ergeben, wiedergespiegelt. Das heißt, es hat sich in dieser Arbeit hervorgehoben, dass es einen Erfolgsfaktor für die Führung darstellt, wenn Organisationsstruktur und –kultur in Verbindung miteinander stehen. Dabei können sich diese beiden Elemente gegenseitig beeinflussen. Das heißt, auf der einen Seite können sich die Strukturen durch die Organisationskultur ergeben oder auf der anderen Seite kann die Organisationskultur durch die Strukturen bestärkt werden. Die Organisationkultur hilft dabei der Führung, ihr Handeln zu legitimieren bzw. gibt der Führung eine Richtung vor. Spiegelt sich die Organisationskultur also in dem Führungshandeln und durch die Strukturen wieder, kann dies als Erfolgsfaktor für den Verein gelten, da sodann Entscheidungen von allen Beteiligten in einem Verein angenommen und vertreten werden. Darüber hinaus ist anzumerken, dass bestimmte Haltungen und Werte, die in einem Verein repräsentiert werden, den Vereinsgedanken, der durch gesetzliche Bestimmungen vorgegeben ist, lebendig machen können.

Auch Entlastungsstrukturen, sowohl für Ehrenamtliche als auch für Berufliche, tragen zu einem erfolgreichen Führungshandeln bei. Auffällig ist dabei, dass Vereine ohne eine angestellte Geschäftsführung tendenziell eher Unterstützungsangebote für Ehrenamtliche anbieten, als Vereine mit angestellter Geschäftsführung.

Tab. 4: Unterstützungsleistungen für ehrenamtliche Führungspositionen (in %)

Unterstützungsleistung	Ohne Geschäftsführung	Mit Geschäftsführung
Mentorentätigkeit durch aktuelle Mitarbeitende	65,6	62,2
Mentorentätigkeit durch ehemalige Mitarbeitende	50	35,1
Mentorentätigkeit durch Externe	21,9	24,3
Vollständig finanzierte Weiterbildungen	40,6	35,1
Teilweise finanzierte Weiterbildungen	34,4	13,5

*n=101; Forschungsprojekt „Zukunftsfähig!“*

Jedoch hat sich bei der Auswertung ergeben, dass Unterstützungsstrukturen für beide Gruppen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Vorstandsarbeit erhöhen können. Diese Tabelle lässt die Vermutung zu, dass Vereine ohne eine angestellte Geschäftsführung für tendenziell mehr ehrenamtliches Engagement plädieren und dies durch Unterstützungsangebote aufrecht erhalten bzw. fördern möchten. In der Auswertung ergab sich jedoch, dass Unterstützungsangebote über Weiterbildungsangebote und Mentorentätigkeiten hinaus gehen. Vielmehr sind oftmals festgelegte Strukturen oder Aufgabenzuteilungen eine Form der Entlastung. Zudem trägt

eine geregelte Finanzierung maßgeblich dazu bei, ob eine Führung erfolgreich handeln kann. Dabei ist die Finanzierung Aufgabe der Führungskräfte. So könnte eine gewisse „Grundfinanzierung“ einen Erfolgsfaktor darstellen, das heißt, dass z.B. alle Stellen – möglichst unbefristet, finanziert werden können, denn dies sichert zunächst das Führungshandeln. Ist eine gewisse Grundsicherung finanziert, können andere Bereiche optimiert bzw. das Organisationsspektrum erweitert werden. Über diese Grundfinanzierung hinaus könnten dann weitere Finanzierungen vorgenommen werden. Wie auch durch das Subsidiaritätsprinzip begründet, werden zunächst die Vereine zum größten Teil durch öffentliche Förderungen finanziert, das sich in den erhobenen quantitativen Daten zeigt. Knapp 95 Prozent der Vereine gaben an, öffentliche Förderungen zu erhalten. Die Hälfte erhält zusätzlich private Förderungen bzw. etwas mehr als die Hälfte finanziert sich darüber hinaus über Mitgliedsbeiträge. Bei einem Organisationswachstum ist es von Bedeutung die einhergehenden Vor- und Nachteile abzuwägen und die Nebenwirkungen zu beachten. Erfolg, bezogen auf einen Vereinswachstum, kann zu einer Entfremdung innerhalb des Vereins führen. Deshalb sollten die Zielgruppe, die AdressatInnen, Mitglieder und Mitarbeitenden integriert werden, um mitzuentcheiden, damit sinnvoll und bedarfsgerecht investiert wird. Das heißt gleichzeitig auch, dass sich durch externe Veränderungen, sowie politisch als auch gesellschaftlich, Finanzierungsmöglichkeiten wandeln, auf die flexibel reagiert werden sollte.

Im Bezug auf die Finanzierung spielt auch die Öffentlichkeitsarbeit als Führungsaufgabe für Vereine eine wichtige Rolle. So stellt ein breit aufgestellter und weit gerichteter Blick in die Öffentlichkeit einen Erfolgsfaktor für Vereine dar. Vereine, die bezugnehmend auf diese Veränderungen im Sinne der Organisationsentwicklung ihr Handeln optimieren, sich anpassen und sich zukunftsorientiert entwickeln, scheinen erfolgreicher zu agieren. Dabei ist anhand der quantitativen Daten zu erkennen, dass die meisten Vereine sich auch mit den digitalen Medien auseinander setzen, so haben etwa knapp 93 Prozent eine gepflegte website. Während der Auswertung hat sich ergeben, dass eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit auch dahingehend geführt werden sollte, dass die Zielgruppe – in diesem Fall die, die durch die Offene Kinder- und Jugendarbeit angesprochen werden – erreicht wird. In der Auswertung hat sich die Annahme verstärkt, dass im Zuge der Digitalisierung Kinder und Jugendliche aktuell insbesondere durch digitale Medien und Soziale Netzwerke angesprochen werden. Dabei scheinen 93 Prozent der betriebenen websites bzw. der Wert von „nur“ 62 Prozent der Social-Media-Kanäle eine recht geringe Zahl. Ein Führungshandeln hat sich dahingehend erfolgreicher herausgestellt, wenn die Zielgruppe (Kinder und Jugendliche) direkt in die Öffentlichkeitsarbeit mit einbezogen wird. Darin zeigt sich eher ein Unterstützungsbedarf seitens des PJWs NRW oder auch anderer Dachverbände, um die Vereine bezogen auf die „neue“ Herausforderung dahingehend erfolgreicher aufzustellen. Ein erfolgreich geführter Verein sollte daher auch seine Ziele benennen können, wissen, ob er auf kommunaler, landesweiter oder

bundesweiter Ebene arbeitet und unterschiedliche Blickwinkel einbeziehen, um flexibel handeln zu können.

Aus diesem zusammengefassten Bereich, was zu einer erfolgreichen Führung in Vereinen beiträgt, ergibt sich die letzte Teilfrage:

### **7. Wie sollte eine erfolgreiche Führung in Vereinen ausgerichtet sein?**

Die Führung in Vereinen ist nicht nur intern ausgerichtet und bezieht sich auf Beteiligte, Einstellungen und Strukturen innerhalb der Organisation, sondern ein Verein ist auch in gesellschaftliche Kontexte eingebunden. So richtet sich eine erfolgreiche Führung nicht nur darauf, dass interne Organisationsabläufe optimal funktionieren, sondern auch darauf, in externe Netzwerke eingebunden zu sein. Eine erfolgreiche Führung repräsentiert dabei nicht nur den Verein nach außen, vielmehr kooperiert sie in Netzwerken, denn eine Organisation kann niemals (nach dem Gedanken des „Isomorphismus“) unabhängig von seiner Umwelt agieren. Im Laufe der Auswertung hat sich herausgestellt, dass Kooperationen und Netzwerke dazu führen können, dass sich zum einen neue Finanzierungsquellen ergeben, zum anderen sich neue Ideen und Innovationen entwickeln können. Durch Gespräche mit ähnlichen Organisationen können Austauschstrukturen entstehen, wodurch sich ein Verein zukünftig weiter entwickeln kann. Dafür nehmen besonders Dachverbände bzw. auch Träger – wie das PJW NRW – eine besondere Stellung ein, da dieses unterschiedliche Vereine miteinander vernetzt, sowie Beratung und Unterstützung bei der Organisationsentwicklung anbieten kann. Es ist also auch Aufgabe des PJWs NRW, die Vereine zu unterstützen, damit diese erfolgreich sein können.

Zusammenfassend kann zur Beantwortung der Forschungsfrage festgehalten werden, dass zunächst jeder Verein individuell herausfinden und entscheiden muss, was für ihn „erfolgreich“ bedeutet und wie er dies umsetzen möchte. Dabei können verschiedene Erfolgsfaktoren in unterschiedlicher Intensität genutzt werden. Die komplexen Aufgaben, die hohen Ansprüche sowie die Interessen der diversen Anspruchsgruppen tragen dazu bei, dass eine erfolgreiche Führung eines Vereins nicht von einer einzelnen Person oder einem kleinen, eingesessenen Team getragen werden kann. Rechtlich gesehen besteht die ehrenamtliche Führung, d.h. der Vorstand, zwar aus drei eingetragenen Vorstandsmitgliedern und wird ggf. durch eine angestellte Geschäftsführung unterstützt. Diese Führung trägt nach außen und innen die Verantwortung und sollte Entscheidungsprozesse kontrolliert leiten bzw. das Regiment führen. Jedoch sollten für ein erfolgreiches Gelingen des Führungshandelns zusätzlich alle Anspruchsgruppen einer Organisation einbezogen werden. Das heißt, nach den Ergebnissen der Auswertung tragen alle Beteiligten einer Organisation maßgeblich zur Führung bei. Außerdem sollten besonders ein Augenmerk auf die Mitglieder eines Vereins gelegt werden, da diese häufig in Vergessenheit geraten. Erfolgreiche Führung entwickelt sich aus der Haltung,

dass die Organisation die Arbeit mit den AdressatInnen als gemeinsames Lernfeld betrachtet, in dem beide Parteien von den Erfahrungen der anderen profitieren könne. Somit wird nicht nur „für“ die AdressatInnen sondern „mit“ den AdressatInnen zusammen gearbeitet.

Demnach ist der Erfolg eines Vereins nicht gleichzusetzen mit einem starken Wachstum oder dem Erreichen einer breiten Zielgruppe. Bei einem gemeinnützigen Verein bezieht sich „erfolgreich sein“ eher darauf, dass er auch zukunftsorientiert handelt und die eigenen Organisationsziele erreicht werden mit der Berücksichtigung seiner zivilgesellschaftlichen Ausrichtung. Demnach sind Erfolgsfaktoren für die untersuchten Vereine, alle Faktoren, Umstände, Einstellungen, Prozesse und Systeme, die veränderbar sind und dazu beitragen, dass ein eingetragener Verein im Bereich der (Offenen) Kinder- und Jugendarbeit ökonomisch, zivilgesellschaftlich und individuell, bezogen auf seine Ziele, erfolgreich sein kann.

## 11. Fazit

Die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfrage im Bezug auf den Forschungskontext wurden bereits in dem vorherigen Kapitel vorgenommen. Daher soll an dieser Stelle ein kurzes Resümee über die Arbeit gezogen werden, in dem zusätzlich ein Zukunftsblick über mögliche, neue Forschungsthemen gewagt, sowie eine Reflexion über die Forschungsarbeit vorgenommen werden.

Die Arbeit trägt den Titel „Führung als Erfolgsfaktor in der Vereinsarbeit“. Der Rahmen dafür wurde im theoretischen Teil behandelt, wonach zunächst die Einbettung in die zwei Themengebiete Nonprofit-Sektor und Führung in gemeinnützigen Organisationen vorgenommen wurde. Im Laufe der Arbeit verdichtete sich diese Einbettung zur ehrenamtlichen Führung mit einer angestellten Geschäftsführung in sozialen Vereinen in dem Arbeitsfeld der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Im Zwischenfazit wurden diese beiden Theorieteile in Bezug zueinander gesetzt und aktuelle Einflüsse berücksichtigt. Abschließend sollen in diesem Kapitel die Ergebnisse der Untersuchung in Verbindung mit den aktuellen Entwicklungen, die im Zusammenhang mit Führung in Vereinen stehen, gebracht werden.

Eine Entwicklung stellen dabei die Ökonomisierung, der Managerialismus und der zunehmende Legitimationsdruck im Dritten Sektor dar, sowie die steigende Anforderung an Effizienz und Effektivität des Organisationshandelns. Während in der Literatur der Fokus vermehrt auf den negativen Folgen liegt, können jedoch besonders auch größere Vereine mit einem hohen Umsatz, sowie vielen Beschäftigten von den Methoden aus dem Managementbereich profitieren. So können betriebswirtschaftlichere Abläufe und Strukturen dabei helfen, die Existenz eines großen Vereins zu sichern. Im Bezug darauf konnte für die Organisationen dieser Untersuchung bestätigt werden, dass große Vereine

oftmals andere Aufgaben wahrnehmen und eine andere politische sowie gesellschaftliche Rolle einnehmen als kleinere Vereine. Diese können überregional tätig sein, lokal tätige Vereine vernetzen, diese in der Landespolitik vertreten und dazu beitragen, dass ein Überblick geschaffen wird, wodurch strukturell, flächendeckender sowie bedarfsgerechtere Angebote der OKJA geschaffen werden können. Dabei ist sowohl für große als auch für kleine Vereine das ehrenamtliche Engagement (besonders das der ehrenamtlichen Führungspersonen) ein entscheidendes Merkmal für das Überleben eines Vereins. So werden nach den Erkenntnissen dieser Untersuchung sowohl große Vereine, die ggf. betriebswirtschaftlicher ausgerichtet sind und überregional agieren, als auch kleine Vereine auf örtlicher Ebene benötigt, die ihre jeweiligen Rollen für die Gemeinnützigkeit im Sinne des Ursprungsgedankens des Vereinswesens einnehmen und sich gegenseitig bereichern. Dem gegenüber steht jedoch die Annahme, je betriebswirtschaftlicher ein Verein ist, desto dysfunktionaler und unwichtiger wird das Ehrenamt im Verein wahrgenommen. Diese Annahme begründet sich auch auf den Befunden der quantitativen Daten (vgl. Tabelle 3). Gleichzeitig besteht zunehmend die Gefahr, dass bei einer zunehmend ökonomischen Ausrichtung, der zivilgesellschaftliche Grundgedanke eines Vereins verloren gehen kann. Dahingehend wurde erkannt, dass durch eine starke Positionierung des Ehrenamts, der ehrenamtlichen Führung sowie eine „ehrenamtsfreundliche“ Organisationskultur diesen Veränderung entgegen gewirkt werden kann. Jedoch kann jeder Verein - unabhängig von seiner Größe - Ideen und Impulsen aus der Wirtschaft, sei es beispielsweise aus dem Bereich des Managements, Governance oder Leaderships, profitieren.

Bezogen auf die ökonomischen Veränderungen kann anhand dieser Untersuchung festgehalten werden, dass Ideen aus dem Bereich Governance beispielsweise schon praktisch in Vereinen, aufgrund ihrer demokratischen Strukturen, umgesetzt, diese aber nicht als solche bezeichnet werden. Vielmehr wird von einer direkten Beteiligung von verschiedenen Anspruchsgruppen in der Führungsebene gesprochen, die jedoch ähnliche Methoden und Strukturen aufzeigen, wie sie unter dem Begriff Governance beschrieben werden. Dabei ist jedoch aufgefallen, dass die Finanziere in den untersuchten Vereinen kaum direkt in der Führungsebene beteiligt sind. In Zukunft könnten die Vor- und Nachteile bei der direkten Einbeziehung genauer untersucht und gegenübergestellt werden.

Eine weitere Entwicklung, die als Herausforderung für Vereine zukünftig gelten könnte und auch in dieser Arbeit beschrieben wurde, zeigt sich darin, dass das ehrenamtliche Engagement nur deswegen gefördert werden könnte, um es für die politischen Zwecke zu nutzen und Kosten, vor allem der kommunalen Haushalte, zu sparen. In dieser Untersuchung wurde deutlich, dass das Ehrenamt in Vereinen mit einer „ehrenamtsfreundlichen“ Organisationskultur stark geschätzt wird und ein Gefühl der Ausnutzung nicht direkt wahrgenommen wurde. Dabei wurde deutlich, dass die Vereine aus ihrer Motivation und ihrem Interesse handeln und die Einbringung in die Politik nutzen, um das Anliegen des Vereins durchzusetzen. Durch die Mitgliedschaft im PJW

NRW und anderen Arbeitskreisen auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene können die Interessen und Anliegen der (kleinen) Vereine vertreten werden.

Hinzu kommt, dass sich auch das Ehrenamt durch den gesellschaftlichen Wandel verändert hat, das heißt, dass Menschen im Vergleich zum 19. oder 20. Jahrhundert, aus anderen Motivationen heraus ein Ehrenamt übernehmen und auch andere Erwartungen an dieses haben. Dies wird auch in die Formen des altruistischen und neuen Ehrenamts eingeteilt. Aber „Eine Gesellschaft, in der ehrenamtliches Engagement auf breiter Ebene zur Geltung gelangt, kann nicht so individualisiert, nicht so ökonomisiert und nicht so von Egoisten durchsetzt sein, wie es mancherorts mit drohendem Unterton behauptet wird“ (Beher, Liebig, Rauschenbach, 2000, S.18). So sollte sich eine Organisation darüber bewusst werden, dass das Passungsverhältnis zwischen der Organisation und dem Ehrenamtlichen – auch in der Führungsposition – stimmen muss. Die Schwierigkeit besteht darin, dass sowohl die Engagement-, als auch die Organisationsformen vielfältig sind. Dabei können sowohl altruistische, aber auch moderne Muster eines Ehrenamts für eine Organisation genutzt werden.

Insbesondere die Herausforderung, neue, junge Ehrenamtliche für die Vorstandsarbeit zu finden, stellt die Vereine teilweise vor Schwierigkeiten. In der Untersuchung wurde sichtbar, dass die Potenziale, wie die offene Gestaltung und der Partizipationsgedanke, des Arbeitsfelds der Offenen- Kinder und Jugendarbeit hierfür genutzt werden können. Werden diese erfolgreich umgesetzt, können Kinder und Jugendliche frühzeitig am Organisationshandeln teilhaben, sich engagieren und in die Vorstandsarbeit hineinwachsen. Wird dieser Partizipationsgedanke in der Organisationskultur vertreten, kann auch im Sinne des Grundgedankens des Vereins gehandelt und die Zielgruppe zur Beteiligung aktiviert werden. Indem Vereine die Vorstandsarbeit vermehrt in die Öffentlichkeit tragen und auf sich aufmerksam machen, kann jungen Menschen die Vorstandsarbeit näher gebracht werden.

Gemeinnützige Vereine befinden sich in einer ständigen Entwicklung bzw. sind verschiedenen Entwicklungen ausgesetzt, denen die Führung begegnet. Ein Dachverband bzw. ein Träger, dem die Organisationen angehören, kann bei möglichen Herausforderungen Unterstützung leisten, indem zum Beispiel bei der Einstellung einer angestellten Geschäftsführung Beratung angeboten wird, in der Vor- und Nachteile, Schwierigkeiten und mögliche Lösungsschritte besprochen werden.

Schlussendlich muss eine Organisation individuell herausfinden und entscheiden, was für sie „erfolgreich“ bedeutet und wie sie die Erfolgsfaktoren umsetzen bzw. vielmehr, was sie als Erfolgsfaktoren identifizieren möchte.

Diese Arbeit sollte einen Versuch wagen, den Fokus auf die Führung in Vereinen mit dem Schwerpunkt in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu richten. Dies konnte aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nur angerissen werden und deckt weder die Gesamtheit aller Vereine des PJWs NRW ab, noch sind die Ergebnisse repräsentativ. Vielmehr könnte in weiteren Forschungsprozessen der Blick auf kleinere Vereine, besonders ohne eine



angestellte Geschäftsführung, gerichtet werden. Diese sind zum einen anderen Herausforderungen ausgesetzt, die in dieser Arbeit nicht behandelt werden konnten, und zum anderen vertreten sie divergente Strukturen und Werte, wie beispielsweise eine stärkere Berücksichtigung des Ehrenamts (vgl. Tabelle 3 und 4).

Während der Untersuchung hat sich zunehmend die Frage ergeben, ab wann bzw. bis wann die Rechtsform eines Vereins sinnvoll und passend ist. In Bezug darauf könnte die Mitgliederversammlung genauer untersucht werden, um herauszufinden, welchen Stellenwert oder welche Funktion sie in einem Verein übernimmt und wie diese Ressource besser genutzt werden könnte. Im Gesetz und auch in der Literatur wird die Mitgliederversammlung als höchstes Organ beschrieben, jedoch findet sie laut dieser Untersuchung in der Praxis weniger Beachtung bzw. nicht die Beachtung, die sie laut der Theorie haben sollte.

Wirft man im Nachhinein einen kritischen Blick auf das Forschungsvorgehen und den Auswertungsprozess, lassen sich sowohl Aspekte finden, die hätten verbessert werden können als auch Aspekte, die positiv und der Zielperspektive entsprechend verlaufen sind. Mit den verbesserungswürdigen Aspekten soll begonnen werden:

- Die erste interviewte Organisation stellte die größte - gemessen an der Mitarbeitendenzahl - befragte Organisation dar, die auch gleichzeitig eine der größten Mitgliedsorganisationen des PJWs NRW ist. Durch die Antworten, die in diesem Interview gegeben wurden, richtete sich der Fokus vermehrt auf betriebswirtschaftlichere Aspekte und weniger auf zivilgesellschaftliche Aufgaben. Diese Ausrichtung hatte Einfluss auf die darauf folgenden Interviews, in denen zunehmend betriebswirtschaftliche Elemente abgefragt wurden.
- Auch die eben benannte Mitgliederversammlung als höchstes Organ eines Vereins erhielt weniger Stellenwert in den Leitfäden der Interviews und im Fragebogen, weswegen weniger Aussagen darüber im Gesamtergebnis getroffen werden konnten.
- Teilweise stellte es sich als schwierig heraus, aus den Interviews Gesamtergebnisse, bezogen auf die Forschungsfrage, zu entwickeln, da sich die befragten Organisationen in ihrem Organisationsaufbau und -strukturen erheblich unterschieden. Deshalb wurde sich dazu entschieden, zunächst die Organisationen einzeln nacheinander auszuwerten, um darauf aufbauend Ergebnisse zu formulieren.

Insgesamt ist jedoch zu vermerken, dass es auch Prozesse während der Auswertung gab, die ohne Schwierigkeiten verlaufen sind.

- Alle der vier ausgewerteten Vereine stellten sich im Nachhinein als informative, mit unterschiedlichen Merkmalen und interessanten Organisationsstrukturen und -abläufen, Organisationen heraus. Sie lieferten somit insgesamt umfangreiche

Aussagen sowie verschiedene Blickwinkel, wodurch die Forschungsfrage beantwortet werden konnte.

- Die Interviews wurden zunächst für sich eigenständig ausgewertet. Erst im Anschluss daran wurden diese in Beziehung zueinander gesetzt. Dadurch konnten Individualitäten erkannt werden und die verschiedenen Blickwinkel auf die Forschungsfrage entstehen.
- Im Laufe der Interviews entstand ein Lernprozess. Jedes geführte Interview wurde im Anschluss reflektiert und Verbesserungsmöglichkeiten für die nächste Interviewdurchführung festgehalten.
- Resümierend ermöglichte diese Forschungsarbeit einen persönlichen Lern- und Entwicklungsprozess und führte zu einem Erkenntnisgewinn.

THESIS AM  
FACHBEREICH SOZIAL- UND  
KULTURWISSENSCHAFTEN  
DER HOCHSCHULE DÜSSELDORF

## 12. Literaturverzeichnis

**Ameln, F., Kramer, J. (2016):** Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin: Springer Medizin Verlag Heidelberg.

**Anheier, H. (2013):** Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft. In: In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 77-88.

**Arnold, U. (2014):** Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 447-459.

**[Backhaus-Maul et al., 2015]** Backhaus-Maul, H., Speck, K., Hörnlein, M., Krohn, M.: Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege. Empirische Befunde aus der Terra incognita eines Spitzenverbandes. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Backhaus-Maul, H., Hörnlein, M. (2014):** Vorstellungswelten und Steuerungsversuche – Engagement in der verbandlichen Wohlfahrtspflege. In: Zimmer, A., Simsa, R. (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs, und Engagement. Quo vadis?. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 115-131.

**[Behr et al., 2008]** Behr, K., Krimmer, H., Rauschenbach, T., Zimmer, A.: Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim und München: Juventa Verlag.

**Behr, K., Liebig, R., Rauschenbach, T. (2000):** Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim und München: Juventa Verlag.

**Bode, I. (2014):** Wohlfahrtsstaatlichkeit und Dritter Sektor im Wandel: Die Fragmentierung eines historischen Zivilisationsprojekts. In: Zimmer, A., Simsa, R. (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs, und Engagement. Quo vadis?. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 81-95.

**Bödege-Wolf, J., Schellberg, K. (2010):** Organisationen der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.

**Buber, R. (2015a):** Marketing. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 36-69.

**Buber, R. (2015b):** Interne Kommunikation. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 256-281.

**Dahme, H.-J., Kühnlein, G., Wohlfahrt, N. (2005):** Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin: Ed. Sigma.

**Dahme, H.-J., Wohlfahrt, N. (2013):** Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Deinet, U. (2016):** Neue Ansätze zur Organisationsentwicklung von Einrichtungen, Teams und Trägern in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, U., Janowicz, M. (Hrsg.): Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 208-223.

**Deinet, U., Janowicz, M. (2016):** Herausforderungen und Organisationsebenen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit als Grundlage für die Entwicklung einer Berufsperspektive für das Arbeitsfeld. In: Deinet, U., Janowicz, M. (Hrsg.): Berufsperspektive Offene Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 12-24.

**Döring, N., Bortz, J. (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften mit 167 Tabellen. Berlin: Springer.

**Eurich, J., Brink A. (2009):** Zur Aktualität des Leadership-Diskurses. In: Eurich, J., Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9-18.

**Eyßell, T. (2015):** Vom lokalen Korporatismus zum europaweiten Wohlfahrtsmarkt. Der Wandel der Governance sozialer Dienste und zugrundeliegende Strategien. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Flick, U. (2012):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Gläser, J., Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

**Gmür, M., Lichtsteiner, H. (2010):** Stichwort NPO-Management. Ein Nachschlagewerk für Vereine, Verbände, Stiftungen, Genossenschaften und NGO. Bern: Haupt.

**Hinterhuber, H. (2009):** Führen heißt die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen. In: Eurich, J., Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21-30.

**Hirth, P. (2013):** Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Stakeholder-Management zwischen finanziellen Interessen und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Höhne, T., Röcken, M., Schnurbein von, G. (2015):** Rechtsformwahl. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 143-172.

- Horak, C., Bodenstorfer, M., Klein, T. (2015):** Ziele und Strategien. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-35.
- Horak, C., Speckbacher, G. (2013):** Ziele und Strategien. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 159-182.
- Horcher, G. (2014):** Das System öffentlicher und freier Träger sozialer (Dienst)Leistungen. In: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 275-319.
- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2013):** Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin und Heidelberg: Springer VS.
- Kirchhoff, S. (2010):** Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, A. (2011):** Zivigesellschaft/Bürgergesellschaft. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 29-40.
- Kuckartz, U. (2014):** Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.
- Kullmann, G., Kötter, W., Schröder, D. (2015):** Managementsysteme und kultureller Wandel – Gestaltungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen in der Wachstumsphase. In: Zink, K., Kötter, W., Longmuß, J., Thul, M. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin und Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 42-54.
- Langnickel, H. (2002):** Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände. Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung als zentrale Managementaufgabe. Köln.
- Lichtsteiner, H., Purtschert, R. (2014):** Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.
- Lippold, D. (2014):** Die Personalmarketing-Gleichung. Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement. München: Oldenbourg.
- Mautner, G. (2013):** Märkte, >>Mission>>, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 415-430.
- Menges, E. (2004):** Gemeinnützige Einrichtungen. Nonprofit-Organisationen gründen, führen und optimieren. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Merchel, J. (2015):** Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Einführung. Weinheim: Beltz Juventa.

- Meyer, M., Simsa, R. (2013a):** NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-14.
- Meyer, M., Simsa, R. (2013b):** Besonderheiten des Management von NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 145-157.
- Meyer, M., Simsa, R. (2013c):** Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 509-524.
- Micheel, H.-G. (2010):** Quantitative empirische Sozialforschung. München: Reinhardt.
- More-Hollerweger, E., Rameder, P. (2013):** Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 381-399.
- Nowotny, C. (2013):** Organisation von NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 183-204.
- Nullmeier, F. (2004):** Vermarktklichung des Sozialstaats. In: WSI Mitteilungen, Heft 9, S. 495-500.
- Olk, T., Hartnuß, B. (2011):** Vorwort. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 5-8.
- Pennerstorfer, A., Badelt, C. (2013):** Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 107-123.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.
- Raithel, J. (2008):** Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Redmann, B. (2015):** Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rosenkranz, D., Görtler, E., Limbeck, B. (2014):** Woher kommen künftig die Freiwilligen? Engagementplanung als Zukunftsaufgabe für Kommunen und Verbände. Weinheim: Beltz Juventa.
- Rosenski, N. (2012):** Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. In: WISTA – Wirtschaft und Statistik, Heft 3, S. 209-217.

**Sachße, C. (2011):** Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 17-27.

**Sauer, O., Luger, F. (2004):** Vereine und Steuern. Rechnungslegung, Besteuerungsverfahren, Gemeinnützigkeit. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

**Schick, S. (2014):** Rechts- und Organisationsformen. In: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 546-584.

**[Schober et al., 2015]** Schober, C., Lutschinger, G., Winkler, M., Buchinger, A., Kaissl, T.: Fundraising. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 367-398.

**Schober, D., Schmidt, A., Simsa, R. (2013):** Personalmanagement. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 247-265.

**Schuhen, A. (2009):** Leadership und Nonprofit Governance. In: Eurich, J., Brink, A. (Hrsg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 101-110.

**Schuhen, A. (2014):** Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 525-545.

**Schwarz, P. (2005):** Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern: Haupt.

**[Seckinger et al. 2016]** Seckinger, M., Pluto, L., Peuker, C., Santen van, E.: Einrichtungen der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine empirische Bestandsaufnahme. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Simsa, R. (2013):** Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 125-142.

**Simsa, R., Steyrer, J. (2013):** Führung in NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 359-377.

**Simsa, R., Zimmer, A. (2014):** Quo vadis?. In: Zimmer, A., Simsa, R. (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs, und Engagement. Quo vadis?. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 11-37.

- Stricker, M. (2011):** Ehrenamt. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 163-171.
- Vandor, P., Traxler, N., Millner, R. (2015):** Innovationsmanagement. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M., Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 282-307.
- Walk, H. (2014):** Veränderungen lokaler Governance. In: Zimmer, A., Simsa, R. (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs, und Engagement. Quo vadis?. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 197-207.
- Weingärtner, E. (2014):** Coaching in der Sozialwirtschaft. Führungskräfteentwicklung im Bereich sozialer Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wendt, W (2014):** Die Geschichte der Sozialwirtschaft – Herkunft und Entwicklung. In: Arnold, U., Grunwald, K., Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 64-85.
- Werthmanns-Reppekus, U. (2013a):** Freie Träger. In: Deinet, U., Sturzenhecker, B. (Hrsg.): Handbuch der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 655-661.
- Werthmanns-Reppekus, U. (2013b):** Initiativen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, U., Sturzenhecker, B. (Hrsg.): Handbuch der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 663-670.
- Zimmer, A. (2011):** Vereine. In: Olk, T., Hartnuß, B. (Hrsg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 453-463.
- Zimmer, A. (2014):** Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In: Zimmer, A., Simsa, R. (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs, und Engagement. Quo vadis?. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 163-180.
- Zimmer, A., Priller, E. (2004):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A., Priller, E., Anheier, H. (2013):** Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: Simsa, R., Meyer, M., Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 15-36.
- Zimmer, A., Rauschenbach, T. (2011):** Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Eine Einleitung. In: Rauschenbach, T., Zimmer, A. (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport. Opladen, Berlin, Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 11-28.



### 13. Internetquellen

**Bibliographisches Institut GmbH (2017):** Verfügbar unter

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolgsfaktor> [Zugriff am 06.06.2017].

**Buestrich, M., Wohlfahrt, N. (2008):** Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Verfügbar

unter: <http://www.bpb.de/apuz/31339/die-oekonomisierung-der-sozialen-arbeit?p=all>  
[Zugriff am 03.06.2017].

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) e. V. (2017):** Freie Wohlfahrtspflege Deutschland. Verfügbar unter: <http://www.bagfw.de/ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-deutschland/> [Zugriff am 06.06.2017].

**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V.**

**(o. J. a):** Über uns. Verfügbar unter: <https://www.paritaet-nrw.org/de/ueber-uns/>  
[Zugriff am 06.06.2017].

**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V.**

**(o. J. b):** Paritätisches Jugendwerk NRW. Verfügbar unter: <https://www.paritaet-nrw.org/de/ueber-uns/verbundene-unternehmen/paritaetisches-jugendwerk-nrw/>  
[Zugriff am 06.06.2017].

**Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband - Gesamtverband e. V. (o. J.):** Der

Paritätische Wohlfahrtsverband. Verfügbar unter: <http://www.der-paritaetische.de/verband/ueber-uns/> [Zugriff am 06.06.2017].

**Helmig, B. (o. J.):** Dritter Sektor. Verfügbar unter:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7488/dritter-sektor-v9.html> [Zugriff am 04.06.2017].

## Anhang

THESIS AM  
FACHBEREICH SOZIAL- UND  
KULTURWISSENSCHAFTEN  
DER HOCHSCHULE DÜSSELDORF

Hiermit versichere ich, dass ich meine Bachelor-Arbeit zum Thema: **„Führung als Erfolgsfaktor in der Vereinsarbeit – Am Beispiel der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW“** selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel, als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die von Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommen sind, habe ich durch Angabe von Quellen als Zitat kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ich bin damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Arbeit zur Einsicht ausgelegt wird.

Ort, Datum

Unterschrift

.....

.....

Hiermit versichere ich, dass ich meine Bachelor-Arbeit zum Thema: **„Führung als Erfolgsfaktor in der Vereinsarbeit – Am Beispiel der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW“** selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel, als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die von Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommen sind, habe ich durch Angabe von Quellen als Zitat kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ich bin damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Arbeit zur Einsicht ausgelegt wird.

Ort, Datum

Unterschrift

.....

.....