



**Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Studie**  
„Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege –  
Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen  
und Strategien“

**am Beispiel des Paritätischen**



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Zielsetzung der Untersuchung</b> .....	<b>3</b>
<b>Forschungsdesign und -methoden</b> .....	<b>3</b>
<b>Beteiligte Organisationen und ihre strukturellen Merkmale</b> .....	<b>4</b>
<b>Ergebnisse</b>	
– Die Bedeutung des Engagements in Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbands ist sehr hoch. ....	6
– Die Engagementsituation wird von den Organisationen als gut eingeschätzt. ....	8
– Die Mehrheit der befragten Organisationen bindet sowohl Engagierte in Gremien als auch im operativen Bereich. ....	8
– Die Organisationen binden typischerweise Engagierte im Alter zwischen 31 und 65 Jahren, stärker Frauen und eher Engagierte, die kontinuierlich in den Organisationen mitarbeiten. ....	10
– Klassisches Engagement ist weiterhin wichtig, aber ein Teil der Organisationen bietet bereits „neue“ Engagementformen an. ....	11
– Engagementverantwortliche sollten Teil einer gezielten Steuerung, Gestaltung und Entwicklung von Engagement sein. ....	12
– Die Engagementförderung stellt eine aktuelle Aufgabe dar. Besondere Bedeutung kommt dabei der Gewinnung von Engagierten zu ....	14
– Für die Gewinnung von Engagierten greifen die Organisationen selten auf strategisch-kooperative Ansätze zurück. ....	16
– Die Gewinnung neuer Engagierter aus der eigenen Mitgliedschaft stellt möglicherweise ein Potential für die Engagementakquise dar. ....	16
– Die Anerkennung und Mitbestimmung von Engagierten kann in vielen Organisationen noch verbessert werden. ....	18
– Die Unterstützung durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband bietet weitere Entwicklungspotentiale. ....	20
– Die Landschaft der Organisationen ist im Hinblick auf ihre Engagementförderung stark ausdifferenziert. Das Selbstverständnis der Organisationen prägt entscheidend die aktuelle Engagementförderung. ....	22
<b>Handlungsempfehlungen des Paritätischen Gesamtverbandes</b> .....	<b>26</b>

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Freie Wohlfahrtspflege proklamiert einhellig: „Bürgerschaftliches Engagement spielt seit Gründung der Wohlfahrtsverbände eine zentrale Rolle für deren Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Ohne den Einsatz der vielen Menschen, die sich auf allen Ebenen einmischen, beteiligen und mitmachen, ist das breite Angebot der gemeinnützigen Verbände nicht vorstellbar.“ (Bürgerschaftliches Engagement als Aufgabe der Freien Wohlfahrtspflege, BAG FW, 2013, S.1) Gleichzeitig ist die empirische Erkenntnislage zum aktuellen Stand des Engagements in den wohlfahrtsverbandlichen Strukturen und den potentiellen Anforderungen angesichts akuter und perspektivischer wohlfahrtspflegerischer Herausforderungen gering. Dieser Lücke will sich der Paritätische Wohlfahrtsverband stellen. Im Jahr 2012 startete im Auftrag des Paritätischen Gesamtverbandes das Forschungsvorhaben „Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen und Strategien“. Untersucht wurden förderliche und hemmende Rahmenbedingungen für die Engagementförderung in der Freien Wohlfahrtspflege am Beispiel des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes unter besonderer Berücksichtigung der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Behindertenhilfe. Ziel ist es, den Führungskräften im Paritätischen Wohlfahrtsverband sowohl Erkenntnisse als auch Handlungsempfehlungen zur Lage und zukünftigen Gestaltung des Engagements in ihren Strukturen zur Verfügung zu stellen.

Die vorliegende Publikation präsentiert die wichtigsten übergeordneten Ergebnisse zum aktuellen Stand und den Potentialen des Engagements im Paritätischen Wohlfahrtsverband, die sich aus den umfangreichen qualitativen und quantitativen Organisationsbefragungen in drei paritätischen Landesverbänden (Berlin, NRW und Thüringen) ableiten lassen. Die Publikation der gesamten Studie erfolgt im Verlag Springer VS (Wiesbaden) (Backhaus-Maul, Holger/Speck, Karsten/Hörnlein, Mirian/Krohn, Maud 2014: Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege. Empirische Befunde aus der Terra incognita eines Spitzenverbandes). Die Untersuchung war nur möglich mit dem Engagement von Förderern, Experten und Mitarbeitenden auf Seiten des Paritätischen Gesamtverbandes und dessen Landesverbänden Berlin, Nordrhein-Westfalen und Thüringen sowie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in bewährter Zusammenarbeit mit der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg. Die Finanzierung dieser wissenschaftlichen Untersuchung erfolgte durch Förderung des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes aus Mitteln der Aktion Mensch e.V. Im Anschluß an die Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen des Paritätischen Gesamtverbandes aufgezeigt.

## Zielsetzung der Untersuchung

Das Forschungsprojekt hatte zum Ziel, förderliche und hemmende Rahmenbedingungen für die Engagementförderung in der Freien Wohlfahrtspflege am Beispiel des Paritätischen Wohlfahrtsverbands zu identifizieren. Den Führungskräften im Paritätischen Wohlfahrtsverband soll eine grundlegende Wissensbasis zur Verfügung gestellt werden, die sie in die Lage versetzt, die Vielfalt und den Umfang des Engagements, die organisatorischen Rahmenbedingungen und die unausgeschöpften Potentiale des Engagements in ihren Einrichtungen und Diensten professionell zu gestalten sowie weiter zu entwickeln. Zur Bearbeitung dieser Aufgabe wurden drei Forschungsfragen entwickelt:

⇒ Welche Vorstellungen und Deutungen von Engagement und welche Ideen und Perspektiven zur Entwicklung von Engagement existieren in den Mitgliedsorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege?

⇒ Welche Bedeutung, welchen Umfang und welche Ausprägungen hat Engagement in den Mitgliedsorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege?

⇒ Wie wird Engagementförderung in den Mitgliedsorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege gesteuert und koordiniert und welche Rahmenbedingungen zur Engagementförderung werden bereitgestellt?

Die anhand dieser Fragestellungen erarbeiteten Befunde stellen eine grundlegende Bestandserhebung des Engagements in drei Landesverbänden des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes dar und ermöglichen darüber hinaus allgemein gültige Aussagen zum Stand des Engagements im Paritätischen. Sie bieten damit eine differenzierte Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung und Förderung des Engagements im Paritätischen Wohlfahrtsverband und seinen Mitgliedsorganisationen.

## Forschungsdesign und -methoden

Die Entscheidungen über die Gestaltung der Rahmenbedingung sozialer Arbeit und auch für freiwilliges Engagement obliegen – entsprechend dem föderalen Aufbau der Freien Wohlfahrtspflege – in der Regel den Bundes- und Landesverbänden. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt in den Mitgliedsorganisationen vor Ort. Um den Paritätischen Wohlfahrtsverband angesichts seiner Größe und Vielfalt untersuchen zu können, wurden drei Landesverbände – Berlin, Nordrhein-Westfalen und Thüringen – exemplarisch ausgewählt. Diese Landesverbände mit ihren Mitgliedsorganisationen erwiesen sich im Vergleich miteinander und in ihrer Gesamtheit als repräsentativ für den Paritätischen Wohlfahrtverband. Sie bilden zugleich ländliche, klein-, mittel- und großstädtische Verdichtungsräume bei einer insgesamt relativ günstigen räumlich-geographischen Verteilung im Bundesgebiet ab.

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf der Kombination von quantitativen und qualitativen For-

schungsmethoden. Es wurde eine grundlegende Bestandserhebung des Engagements in den drei Landesverbänden des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes mittels einer Online-Befragung durchgeführt. Im Rahmen qualitativer Experteninterviews<sup>1</sup> und Gruppendiskussionen konnten weitergehende Aussagen zu Strategien, Ideen und Vorstellungen im Engagementbereich gewonnen werden.

Die Online-Befragung umfasste in den drei Landesverbänden Berlin, Nordrhein-Westfalen und Thüringen insgesamt 3.957 Organisationen. Davon haben 2.276 Organisationen (58%) an der Befragung teilgenommen. Die Auswertung basiert damit auf einer sehr guten Datenbasis. Die hohe Rücklaufquote spiegelt auch die große Resonanz der Online-Befragung wider. Im Mittelpunkt der Online-Befragung standen die Bedeutung, der Umfang und die spezi-

<sup>1</sup> Die weibliche Form ist der männlichen Form in dieser Broschüre gleichgestellt; lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

fischen Ausprägungen sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen des Engagements in den Verbänden und ihren Mitgliedsorganisationen.

Die parallel durchgeführten Experteninterviews und Gruppendiskussionen mit 66 Führungs- und Leitungskräften aus Mitgliedsorganisationen unterschiedlicher Arbeitsbereiche sowie mit 17 verbandsinternen und 5 verbandsexternen Experten wurden in die Untersuchung einbezogen. Im Mittelpunkt der Experteninterviews und Gruppen-

diskussionen standen u.a. die Erfahrungen und Vorstellungen sowie Erwartungen, Vorhaben und Strategien der Befragten in Engagementangelegenheiten. Um die Vielfalt der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes abbilden zu können, wurden vorab Auswahlkriterien für die zu untersuchenden Organisationen festgelegt: (a) Arbeitsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege, (b) Rechtsformen, (c) Wirkungsumfeld, (d) Personalstruktur, (e) Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter und (f) Alter der Organisationen.

## Beteiligte Organisationen und ihre strukturellen Merkmale

### Trägerschaft und Bestandsdauer

An der Erhebung haben zu 86 % Organisationen teilgenommen, die als eigenständiger Verein agieren. Insgesamt 12 % Organisationen sind in Form einer gemeinnützigen GmbH tätig. Andere Organisationsformen, wie zum Beispiel Stiftungen oder Genossenschaften stellen eher Ausnahmen dar (2 %). Bezugnehmend auf die Grundgesamtheit der „organisierten Bürgergesellschaft in Deutschland“ stellt sich die befragte Organisationslandschaft mit einem höheren Anteil an gemeinnützigen GmbHs dar, wie sie im Bereich der sozialen Dienste charakteristisch ist.<sup>2</sup> Die Bestandsdauer sowie die Trägerschaft der Organisationen haben Einfluss auf ihre Größe: Je älter Organisationen sind, desto eher beschäftigen sie mehr hauptamtliche Mitarbeiter. Erwartungsgemäß haben gemeinnützige GmbHs im Durchschnitt mehr Personal als Vereine.

### Wirkungsbereich

Insgesamt 23 % der befragten Organisationen arbeiten im ländlich-kleinstädtischen und 25 % im mittelstädtischen Bereich. Weitere 45 % der be-

<sup>2</sup> Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013): ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen (Abschlussbericht). Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. S. 4.

fragten Organisationen befinden sich in Großstädten. Diese hohe Zahl der Organisationen im Großstadtbereich ist auch auf den Erhebungsraum Berlin zurückzuführen. Aber auch ohne die Berliner Organisationen zeigt sich, dass über ein Drittel der Organisationen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, im großstädtischen Umfeld arbeitet. Des Weiteren geben 7 % der befragten Organisationen an, dass sie landesweit agieren.<sup>3</sup>

### Mitarbeiterstruktur

Die Mitarbeiterstruktur der Organisationen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, ist heterogen: 12 % der Organisationen arbeiten ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis und weitere 4 % nur mit geringfügig beschäftigtem Personal. Etwa die Hälfte der Organisationen beschäftigt bis zu neun hauptamtliche Mitarbeiter (Kleinstorganisationen) und ein weiteres Viertel 10 - 49 hauptamtliche Mitarbeiter (kleine Organisationen). Etwa ein Zehntel der befragten Organisationen kann mehr als 50 hauptamtliche Mitarbeiter vorweisen (mittlere bis große Organisationen).

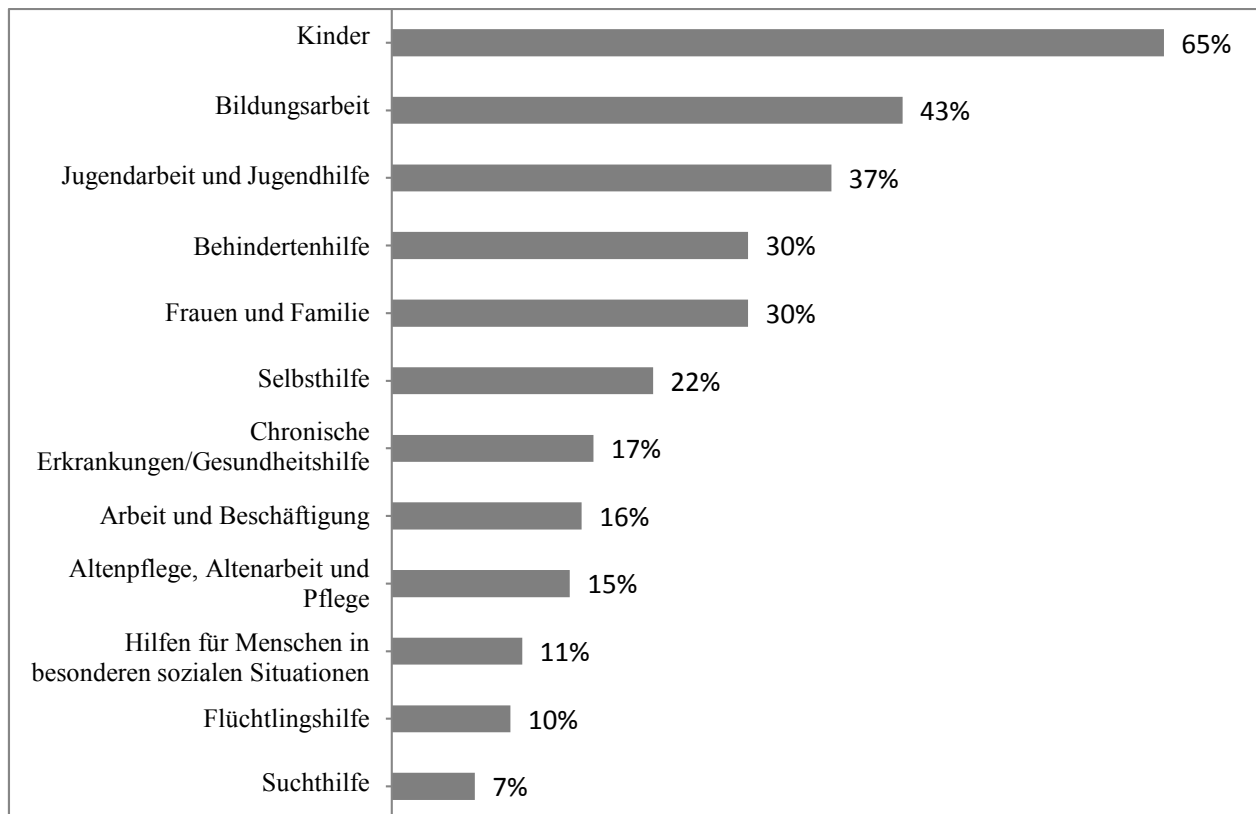
<sup>3</sup> Dieses betrifft Organisationen aus Nordrhein-Westfalen und Thüringen.

## Arbeitsschwerpunkte der Organisationen

Die Untersuchung umfasst schwerpunktmäßig die Arbeitsbereiche der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Behindertenhilfe. So verstehen sich – danach befragt – 61 % der Organisationen explizit als Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe und 28 % als Organisationen der Behindertenhilfe. Dabei existieren zum Teil Überschneidungen, das heißt Organisationen, die nach eigenen Angaben sowohl

der Kinder- und Jugendhilfe als auch der Behindertenhilfe zuzuordnen sind. Dabei decken über zwei Drittel der Organisationen mehr als einen Arbeitsbereich stark ab. Etwa 15% der Organisationen geben sogar an, in vier und mehr Arbeitsbereichen stark tätig zu sein.

Abbildung 1: Arbeitsschwerpunkte der Organisationen



n = 1.251 - 1.445, Skala 1 - 5 (1 = „überhaupt nicht“, 2 = „eher wenig“, 3 = „mittel“, 4 = „eher stark“, 5 = „sehr stark“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

## Ergebnisse

### ⇒ Die Bedeutung des Engagements in Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbands ist sehr hoch.

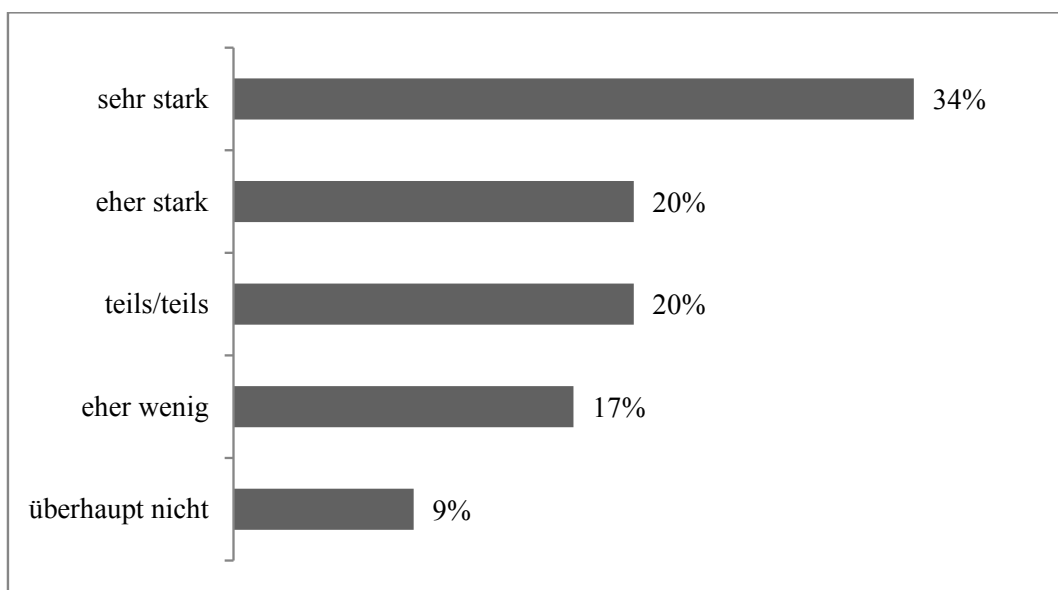
In den Organisationen der drei untersuchten Landesverbände sind Engagierte eine wichtige und kaum zu überschätzende Größe. Ohne sie könnte ein Großteil der Organisationen seine Aufgaben nicht wahrnehmen oder als Organisation gar nicht bestehen. Die Mitgliedsorganisationen in den drei Landesverbänden haben insgesamt über 89.000 Engagierte. Für drei Viertel dieser Engagierten führen die Organisationen insgesamt Leistungen im Umfang von über 560.000 Stunden im Monat an.<sup>4</sup> Darüber hinaus können über die Hälfte der befragten Organisationen ihre Aufgaben nur mit Hilfe von Engagierten realisieren. Immerhin ein Fünftel der befragten Organisationen ist zumindest in Teilen von den Leistungen Engagierter abhängig. Lediglich ein Viertel der Organisationen sieht seine Existenz nur wenig bis überhaupt nicht von Leistungen Engagierter abhängig.

Des Weiteren wird deutlich, dass die Leistungen der Engagierten für die Organisationen vor allem eine inhaltliche und zum Teil auch finanzielle Bedeutung haben.

Ein Großteil der Organisationen schätzt besonders die hohe Motivation und die Kenntnisse der Engagierten und will zugleich durch die Einbindung von Engagierten das „soziale Miteinander vor Ort“ stärken. Insofern kommt den Engagierten in den Organisationen eine hohe soziale und fachliche Bedeutung zu. Aber auch die finanzielle Relevanz von Engagierten ist nicht zu unterschätzen. Ein Drittel der Organisationen integriert Engagierte in ihre Strukturen mit dem Ziel der Kosteneinsparung oder zumindest als eine Voraussetzung zur Erlangung von Fördermitteln.

Insofern wird Engagierten in Mitgliedsorganisationen der drei Landesverbände des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes inhaltlich, strukturell und finanziell hohe Bedeutung beigemessen.

Abbildung 2: Abhängigkeit der Organisation von Leistungen der Engagierten

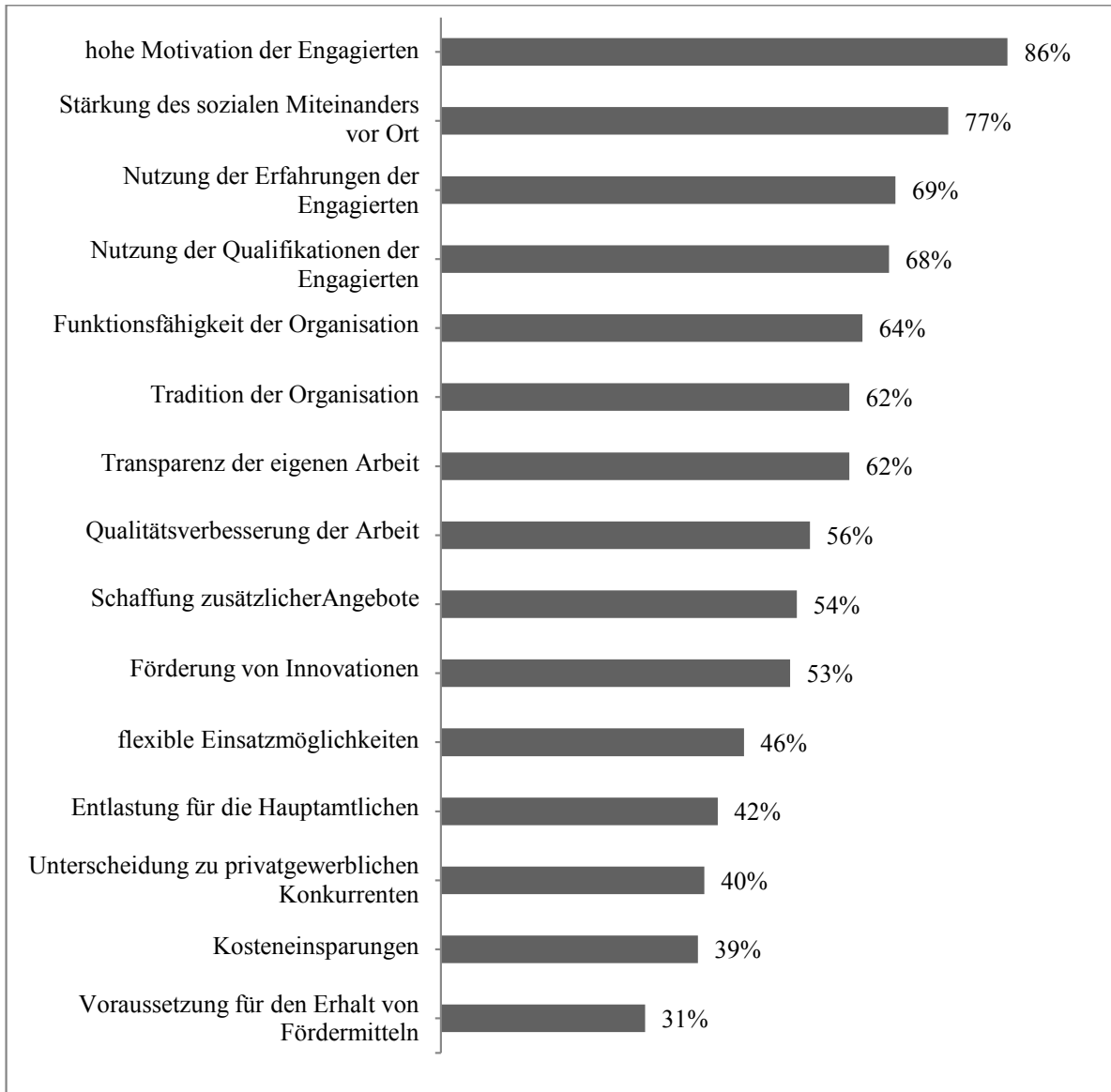


<sup>4</sup> Diese Feststellung basiert auf den Angaben derjenigen befragten Organisationen, die Angaben über die Zahl der Engagierten gemacht haben.

n = 1.713  
 (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)



Abbildung 3: Gründe für den Einsatz Engagierter



n = 1.375 - 1.659, Skala 1 - 5 (1 = „überhaupt nicht wichtig“, 2 = „eher nicht wichtig“, 3 = „teils/teils“, 4 = „eher wichtig“, 5 = „sehr wichtig“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt  
 (Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)

## ⇒ *Die Engagementsituation wird von den Organisationen als gut eingeschätzt.*

Die befragten Organisationen sind grundsätzlich mit der aktuellen Engagementsituation zufrieden. So gibt **über ein Viertel** von ihnen an, dass die Anzahl der Engagierten in den vergangenen fünf Jahren gestiegen ist. Bei über der Hälfte der Organisationen ist die Anzahl der Engagierten zumindest gleich geblieben. Lediglich ein Viertel der Organisationen beschreibt einen **Rückgang des Engagements**. Somit kann die Engagementsituation in den Mitgliedsorganisationen der drei Landesverbände als durchaus stabil beschrieben werden.

**Ähnlich positiv wird die zukünftige Entwicklung des Engagements eingeschätzt.** Lediglich Organisationen, die vom Engagement stark abhängig sind, signalisieren etwas häufiger einen Rückgang des Engagements und geben auch größere Probleme bei der Gewinnung von Engagierten an. Dieses gilt sowohl für die Gewinnung operativ tätiger Engagierter als auch bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungspositionen.

## ⇒ *Die Mehrheit der befragten Organisationen bindet sowohl Engagierte in Gremien als auch im operativen Bereich.*

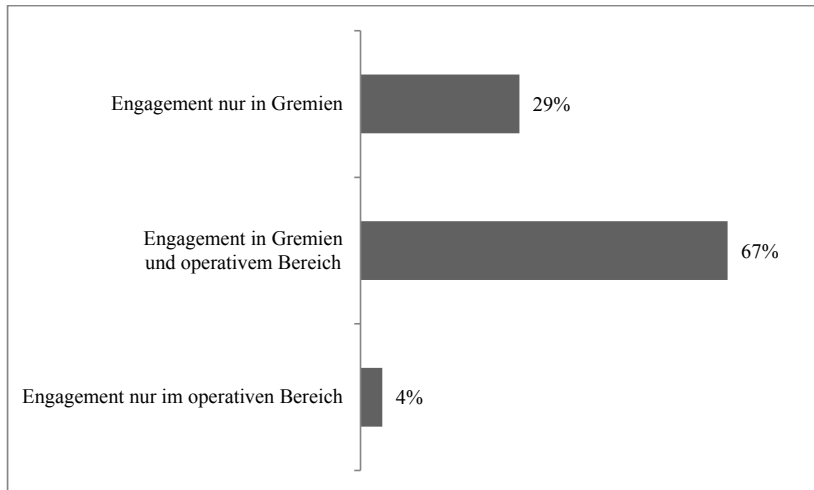
Die Mehrheit aller Organisationen bindet Engagierte sowohl in Gremien als auch im operativen Bereich ein. Auffällig ist, dass in etwa einem Drittel der Organisationen Engagierte ausschließlich in Gremien tätig sind. Nur 4 % der befragten Organisationen arbeiten ausschließlich mit operativ tätigen Engagierten.

Dieses spiegelt sich auch in den Tätigkeitsfeldern der Engagierten wieder. So befassen sich die Engagierten vor allem mit der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen sowie praktischen Arbeiten gefolgt von Gremien- und Leitungsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltungstätigkeiten.

Vergleicht man die Ergebnisse mit den Befunden des Freiwilligensurveys<sup>5</sup>, so fällt auf, dass übereinstimmend mit den Ergebnissen des Surveys die Tätigkeitsfelder „Durchführung und Organisation von Veranstaltungen“ sowie „praktische Arbeiten“ an erster Stelle rangieren.

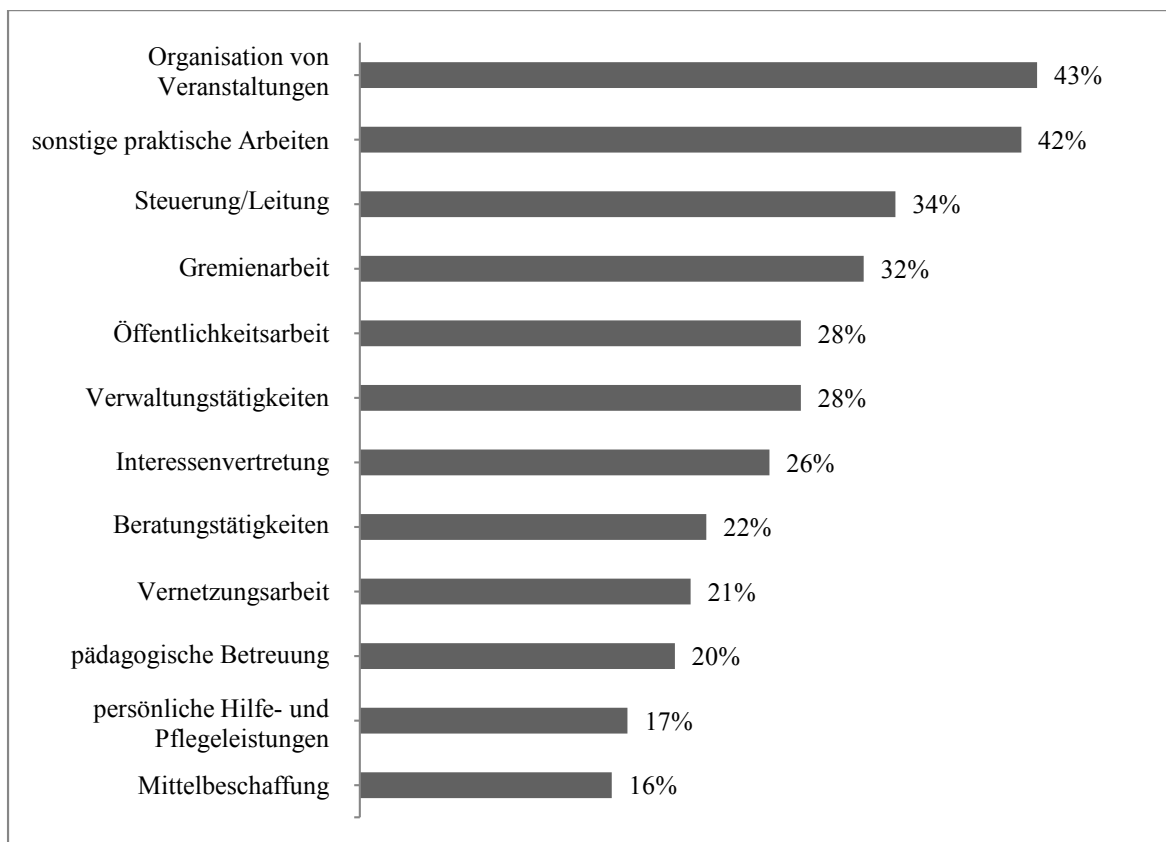
<sup>5</sup> Gensicke, Thomas/Geiss, Sabine (2010): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland. 1999 – 2004 - 2009. München.

Abbildung 4: Einsatzebenen für Engagierte in den Organisationen



n = 2.219 (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

Abbildung 5: Tätigkeitsschwerpunkte der Engagierten in den Organisationen



n = 1.676 - 1.719, Skala 1 - 5 (1 = „überhaupt nicht“, 2 = „eher wenig“, 3 = „teils/teils“, 4 = „eher stark“, 5 = „sehr stark“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

⇒ *Die Organisationen binden typischerweise Engagierte im Alter zwischen 31 und 65 Jahren, stärker Frauen und eher Engagierte, die kontinuierlich in den Organisationen mitarbeiten.*

Hinsichtlich der Altersstruktur wird deutlich, dass über die Hälfte der Engagierten zwischen 31 und 65 Jahre alt ist. Ein Viertel aller angegebenen Engagierten ist älter als 65 Jahre. 15% der Engagierten sind 30 Jahre alt oder jünger. Damit sind die Engagierten in den drei untersuchten Landesverbänden des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes – im Vergleich mit anderen Untersuchungen in der verbandlichen Wohlfahrtspflege – relativ jung.<sup>6</sup>

In der geschlechtsspezifischen Verteilung der Engagierten wird deutlich, dass Frauen mit zwei Dritteln die Mehrheit der Engagierten darstellen. Sie engagieren sich hauptsächlich im operativen Bereich. Im Vergleich mit Caritas und Diakonie, wo Frauen etwa drei Viertel der Engagierten ausmachen, sind im Paritätischen Wohlfahrtsverband mehr Männer engagiert.<sup>7</sup>

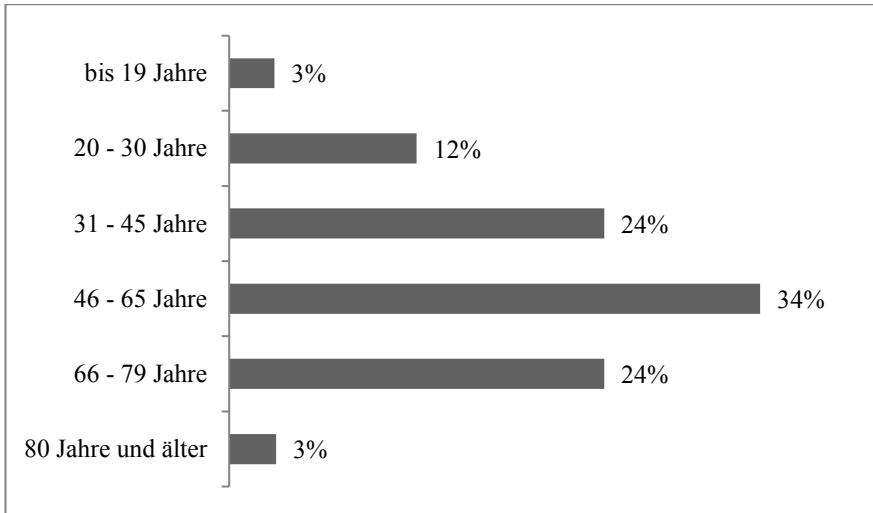
Darüber hinaus können für spezielle Altersgruppen von Engagierten relevante Faktoren identifiziert werden. Zu nennen sind hier a) das Vorhandensein einer hauptamtlichen Mitarbeiterstruktur, b) die altersspezifische Passung zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern und Engagierten und c) altersspezifische Themenfelder.

- a) So zeigt sich, dass jüngere Engagierte (bis 30 Jahre) mehrheitlich in Organisationen aktiv sind, in denen eine hauptamtliche Mitarbeiterstruktur besteht.
- b) Auch die altersspezifische Passung zwischen hauptamtlichen Mitarbeitern und Engagierten ist besonders bei jungen und älteren Engagierten ein relevanter Faktor. Hinweise hierfür sind zum einen, dass vor allem Organisationen mit „jüngeren“ hauptamtlichen Mitarbeitern (bis 30 Jahre) häufig auch jüngere Engagierte binden. Auch „ältere“ Engagierte (ab 66 Jahre) werden nur von einem geringen Anteil der Organisationen erreicht. So verfügen mehrheitlich Organisationen mit älteren hauptamtlichen Mitarbeitern auch über „ältere“ Engagierte.
- c) Nicht überraschend lassen sich Themenfelder und Engagementformen identifizieren, die eine gewisse Altersspezifik der Engagierten aufweisen. So gibt es Themenfelder und Engagementformen, in denen „jüngere“ Engagierte überdurchschnittlich häufig vertreten sind. Zu nennen sind hier Jugendarbeit und Jugendhilfe sowie Freiwilligendienste. Und genauso sind Themenfelder erkennbar, die einen hohen Anteil an „älteren“ Engagierten aufweisen. Zu nennen sind hier die Bereiche der Alten- und Selbsthilfe, besonders in Organisationen, die bereits 30 Jahre oder länger bestehen.

<sup>6</sup> Vgl. Baldas, Eugen/Bangert, Christopher (2008): Ehrenamt und freiwilliges Engagement in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung, qualitative Befragung, Ergebnisse-Perspektiven. Freiburg im Breisgau; Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (2012): Freiwilliges Engagement in Einrichtungen und Diensten der Diakonie. Eine repräsentative Studie. Stuttgart.

<sup>7</sup> Vgl. ebd..

Abbildung 6: Altersstruktur der Engagierten



n = 1.728 (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

⇒ *Klassisches Engagement ist weiterhin wichtig, aber ein Teil der Organisationen bietet bereits „neue“ Engagementformen an.*

Den Angaben der befragten Organisationen zufolge erbringen rund 66.600 Engagierte<sup>8</sup> insgesamt Leistungen im Umfang von über 560.000 Stunden im Monat, wobei die Zahl der Stunden, die die Engagierten in den Organisationen leisten, stark variieren. Knapp zwei Drittel der Engagierten sind kontinuierlich tätig. Lediglich ein reichliches Drittel arbeitet gelegentlich beziehungsweise punktuell in den befragten Organisationen mit. Somit wird deutlich, dass das klassische Engagement, das sich durch Kontinuität auszeichnet weiterhin die vorherrschende Engagementform darstellt. Zugleich kann das befristet, häufig projektbezogene „neue“ Engagement in einigen Organisationstypen durchaus als ausgeprägt angesehen werden.

<sup>8</sup> Diese Feststellung basiert auf den Angaben der befragten Organisationen, die Angaben über die Zahl der Engagierten gemacht haben.

Die differenzierte Analyse zeigt: Es existiert ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen dem Organisationsanteil der Engagierten im Alter ab 46 Jahren und dem Organisationsanteil an kontinuierlichem Engagement. Je mehr Engagierte in der Altersgruppe ab 46 Jahre die Organisationen aufweisen, desto ausgeprägter ist das kontinuierliche Engagement in der Organisation.

Je mehr Engagierte im Alter zwischen 20 und 45 Jahren die Organisationen einbinden, desto mehr gelegentliches beziehungsweise befristetes Engagement findet sich in den Organisationen. Der Befund eines Zusammenhangs zwischen dem Alter der Engagierten und einem punktuellen Einsatz in den Organisationen scheint den proklamierten sozialen Wandel des Engagements und der Engagementformen wiederzugeben. Zugleich ist zu betonen, dass dieser Zusammenhang schwach ausgeprägt ist und somit tiefergehende qualitative

Untersuchungen notwendig wären, um die Annahme eines befristeten „neuen“ Engagements bei „jüngeren“ Engagierten ausreichend zu belegen.

Insgesamt aber kann eine Präferenz der „älteren“ Engagierten für ein kontinuierliches Engagement bestätigt werden.

### ⇒ *Engagementverantwortliche sollten Teil einer gezielten Steuerung, Gestaltung und Entwicklung von Engagement sein.*

Eine funktionierende Steuerung des Engagements, also die gezielte Gestaltung und Entwicklung von Engagement in den Organisationen, stellt eine gute Voraussetzung für eine gelingende Engagementförderung dar. Die Steuerung umfasst die Entwicklung von Leitlinien und Zielen zum Engagement, die Planung und Organisation von Abläufen und Tätigkeiten zur Gewährleistung der Umsetzung von engagementbezogenen Maßnahmen und der Qualitätsentwicklung in diesem Bereich.

Die Zufriedenheit der befragten Organisationen mit ihrer eigenen Engagementförderung hängt maßgeblich von einer vorhandenen Steuerung in den Organisationen ab. Die gezielte Gestaltung und Entwicklung von Engagement ist aber in den befragten Organisationen in der Regel eher wenig ausgeprägt. Am ehesten findet sich eine Engagementsteuerung in den Organisationen, die ihre fachlichen Ressourcen durch die Kompetenzen der Engagierten erweitern und die Qualität ihrer Arbeit mit der Schaffung zusätzlicher Angebote verbessern wollen. Dabei gehen Steuerungsaktivitäten mit den Bemühungen der Organisationen einher, neue Engagierte zu gewinnen.

In etwa zwei Dritteln aller Organisationen werden bereits spezielle Engagementverantwortliche eingesetzt. Somit besteht in diesen Organisationen eine formale Struktur für die Engagementförderung. Es zeigt sich aber, dass viele Organisationen, die einen Engagementverantwortlichen (mit wenig Arbeitszeit) einsetzen, über keine besonders ausgeprägte Steuerung des Engagements verfügen. Insofern ist es nicht ausreichend, Engagementverantwortliche zu benennen. Es bedarf einer hinreichenden Ausstattung dieser Beauftragten mit Zeitressourcen, Entscheidungsbefugnissen und entsprechenden Qualifikationen sowie einer von der Organisation verantworteten Steuerung des Engagements, die durch Engagementverantwortliche umgesetzt wird.

Für die Engagementförderung ist aber entscheidend, wie sich das Verhältnis zwischen dem Vorhandensein von Engagementverantwortlichen und einer gezielten Steuerung von Engagement in den Organisationen darstellt. Je ausgeprägter die Gestaltung und Entwicklung von Engagement, desto eher werden auch Verantwortliche für Engagement eingesetzt und für hauptamtlich Verantwortliche entsprechende Arbeitsstunden bereitgestellt.

Abbildung 7: Steuerung und Koordination von Engagement



n = 1.609 - 1.635, Skala 1 - 5 (1 = „trifft überhaupt nicht zu“, 2 = „trifft eher nicht zu“, 3 = „teils/teils“, 4 = „trifft eher zu“, 5 = „trifft völlig zu“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt  
 (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

⇒ *Die Engagementförderung stellt eine aktuelle Aufgabe dar. Besondere Bedeutung kommt dabei der Gewinnung von Engagierten zu.*

Mit ihrer eigenen Engagementförderung ist etwa die Hälfte der Organisationen zufrieden. Somit kann die Engagementförderung bei über der Hälfte der Organisationen als aktuelle Aufgaben angesehen werden. Die Unzufriedenheit der Organisationen scheint dabei eher mit Prozessen, zum Beispiel einer fehlenden strategischen Steuerung mit entsprechenden Leitlinien und Zielen zum Engagement sowie der Planung und Organisation von Abläufen und Tätigkeiten zusammenzuhängen als mit fehlenden Aufgabengebieten für Engagierte, geringem Organisationsinteresse oder unzureichenden finanziellen Ressourcen.

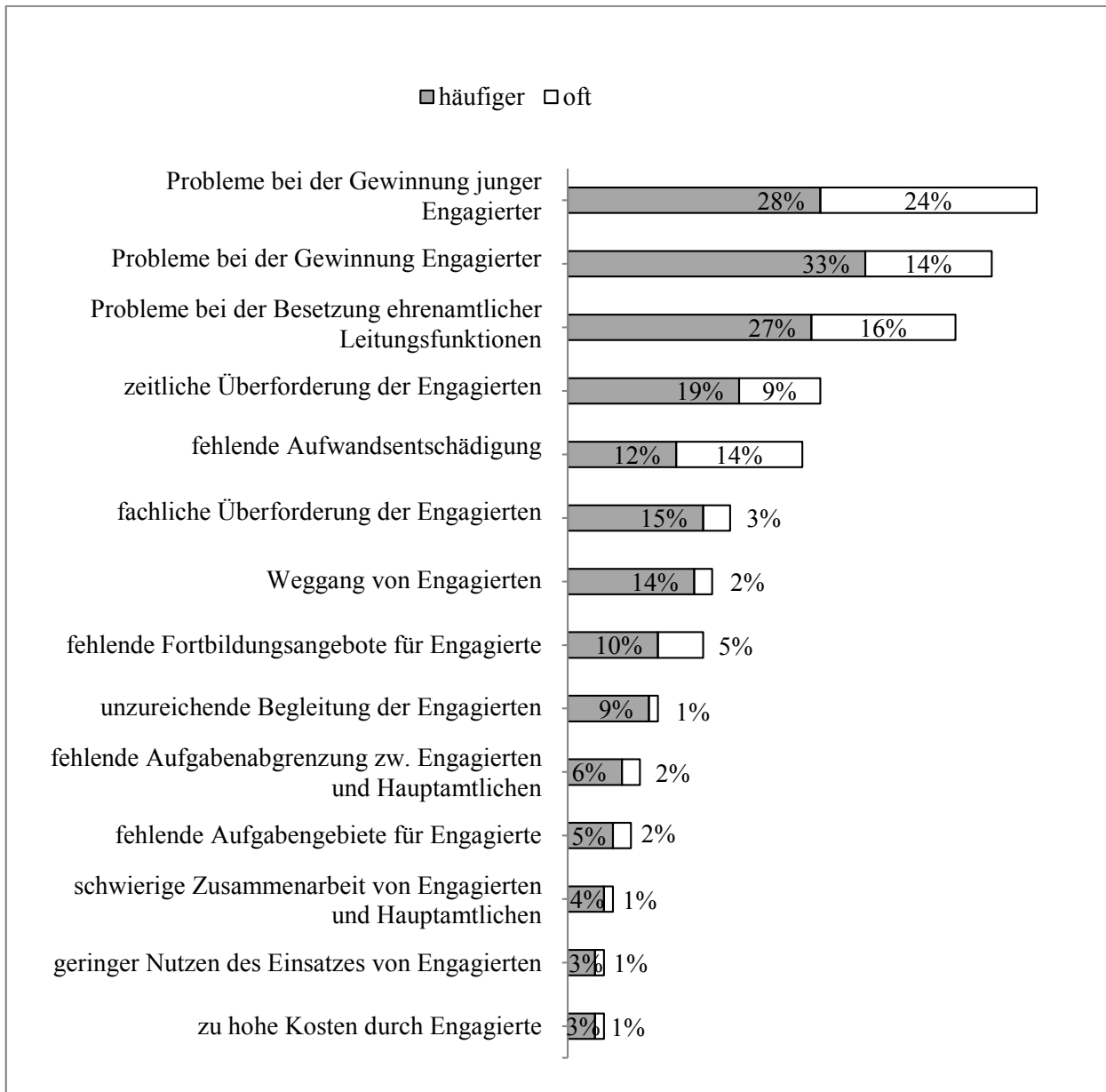
Dabei fällt auf, dass das Engagement in operativen Tätigkeiten und in Gremien von den befragten Experten unterschiedlich wahrgenommen wird. Organisationen, die Engagement ausschließlich auf Gremienebene binden, verfügen über eine gering ausgeprägte Engagementförderung. Es wird deutlich, dass Gremienarbeit bisher kein Thema der Engagementförderung ist, so dass zu fragen ist, inwieweit diese organisationsinternen Potentiale bei der Engagementförderung noch zu aktivieren sind.

Eine besondere Aufgabe stellt bei der Hälfte der befragten Organisationen die Gewinnung von Engagierten, besonders von jungen Engagierten sowie von Engagierten für Leitungsfunktionen, dar.

Insgesamt verweisen Organisationen im ländlich-kleinstädtischen Umfeld auf stärkere Probleme bei der Gewinnung von Engagierten, während hingegen großstädtische Organisationen eher seltener die Gewinnung von neuen Engagierten problematisieren.



Abbildung 8: Herausforderungen bei der Einbindung Engagierter



n (gesamt) = 1.375 – 1.681, n (mit Hauptamtlichen) = 1.375 – 1.382, Skala 1 - 5 (1 = „überhaupt nicht“, 2 = „selten“, 3 = „manchmal“, 4 = „häufiger“, 5 = „oft“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt  
 (Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)

## ⇒ *Für die Gewinnung von Engagierten greifen die Organisationen selten auf strategisch-kooperative Ansätze zurück.*

Für die Gewinnung von Engagierten gibt es verschiedene Möglichkeiten – von einem eher passiven „Warten auf Engagierte“ über persönliche Ansprache bis hin zu Kooperationen mit Vermittlungs- und Kontaktstellen für Engagement. Die Mehrheit der befragten Organisationen greift am ehesten auf Möglichkeiten der persönlichen Ansprache zurück. Nur wenige der befragten Organisationen nutzen strategisch-kooperative Ansätze wie die Kooperation mit Vermittlungs- und Kontaktstellen für Engagement, eigene Beratungsangebote für Interessenten oder eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Diese kleine Gruppe zeichnet sich darüber hinaus durch eine hohe Einbindung in lokale Engagement-Netzwerke aus. Zusätzlich wird deutlich, dass die Kooperationsbereitschaft umso höher zu sein scheint, je stärker Organisationen dem Bereich der Selbsthilfe zuzuordnen sind. Die Bereitschaft zur Teilnahme an lokalen Engagement-Netzwerken könnte zudem ein Bestandteil der gezielten Gestaltung und Entwicklung von Engagement sein. So weisen kooperationsbereite Organisationen einen höheren Grad an Engagementsteuerung auf und verfügen über einen strategisch-konzeptionellen Ansatz bei der Gewinnung von Engagierten.

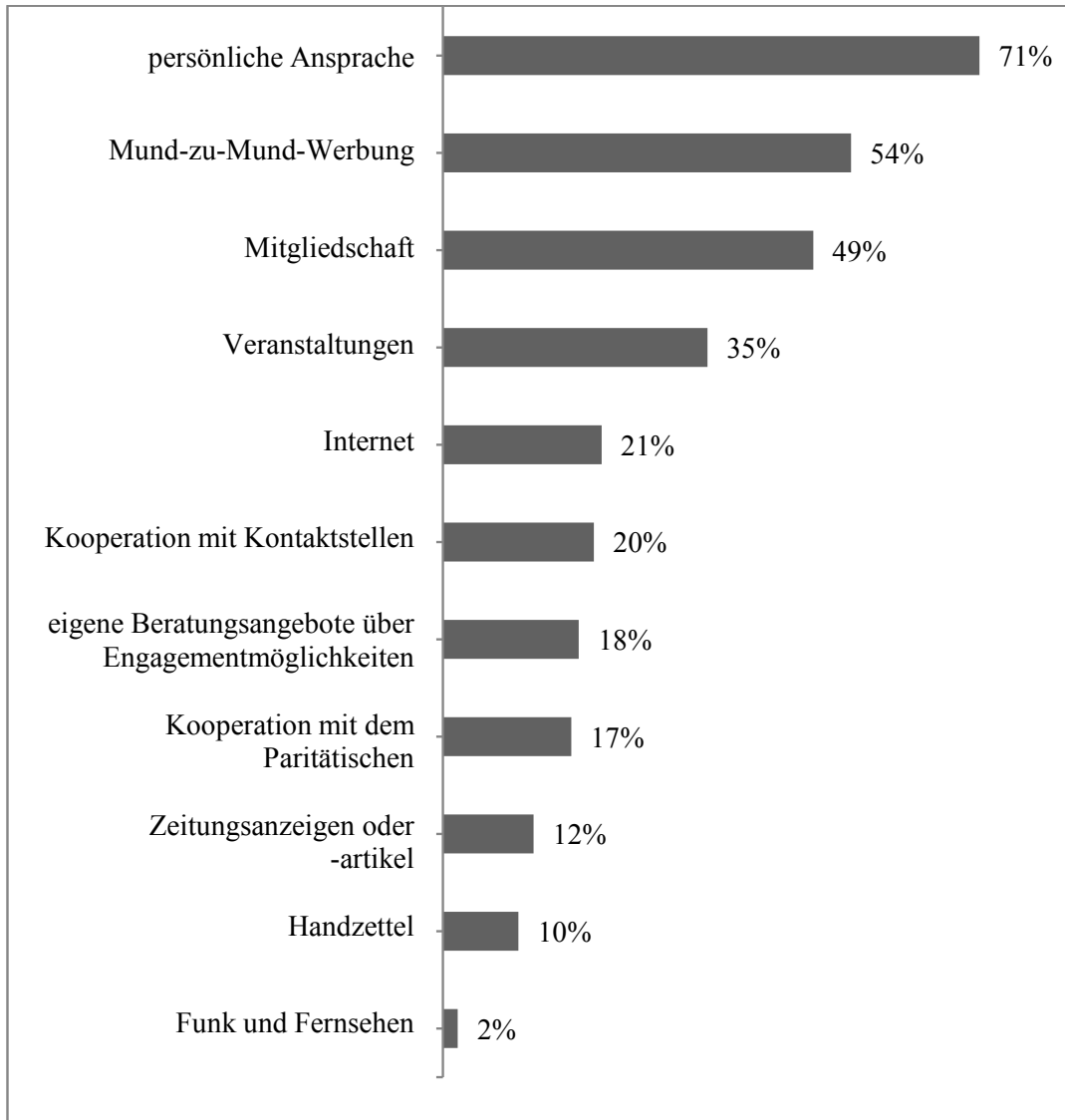
Insgesamt lassen die empirischen Befunde den vorsichtigen Schluss zu, dass die Kooperationsressourcen und die Kooperationsbereitschaft bei der Mehrheit der befragten Organisationen eher begrenzt sind. Über die Hälfte der Organisationen gibt an, eher nicht in ein lokales Engagement-Netzwerk eingebunden zu sein. Die Organisationen kooperieren am ehesten mit anderen Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, mit Vermittlungs- und Kontaktstellen für Engagement, wie etwa Freiwilligenagenturen und Selbsthilfekontaktstellen, sowie mit Schulen. Kooperationsbereite Organisationen weisen einen höheren Grad an Gestaltung und Entwicklung von Engagement auf und verfügen über einen strategisch-konzeptionellen Ansatz bei der Gewinnung von Engagierten. Gleichwohl zeigt sich auch, dass der gezielte Einsatz von verschiedenen Kooperationsformen und Werbeaktivitäten nachweislich mit der Anzahl der neu gebundenen Engagierten in einem positiven Zusammenhang steht.

## ⇒ *Die Gewinnung neuer Engagierter aus der eigenen Mitgliedschaft stellt möglicherweise ein Potential für die Engagementakquise dar.*

Die meisten befragten Organisationen verfügen neben der Möglichkeit, Engagierte aktiv in ihre Organisation einzubinden, auch über eine Mitgliederstruktur. Die Untersuchung erfasst, ob die Engagierten gleichzeitig auch Mitglied in der jeweiligen Organisation sind. Die Ergebnisse zeigen, dass sich dieses Verhältnis für die einzelnen Organisationen sehr unterschiedlich darstellt. In einem Drittel der Organisationen sind alle Engagierten gleichzeitig auch Mitglied der Organisation, in an-

deren Organisationen sind neben Mitgliedern auch Nichtmitglieder engagiert tätig. Interessant ist der Vergleich zwischen der Anzahl der engagiert tätigen Mitglieder und der Gesamtzahl der Mitglieder insgesamt in den Organisationen. Demnach binden die befragten Organisationen zusammen neben 44.946 engagiert tätigen Mitgliedern weitere 902.168 beitragszahlende Mitglieder. Hier deutet sich möglicherweise ein hohes Potential für die Akquise von Engagierten an.

Abbildung 9: Akquise von Engagierten



n = 1.586 - 1.631, Skala 1 - 5 (1 = „überhaupt nicht“, 2 = „eher wenig“, 3 = „teils/teils“, 4 = „eher stark“, 5 = „sehr stark“): hier Pos. 4 + 5 dargestellt  
 (Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)

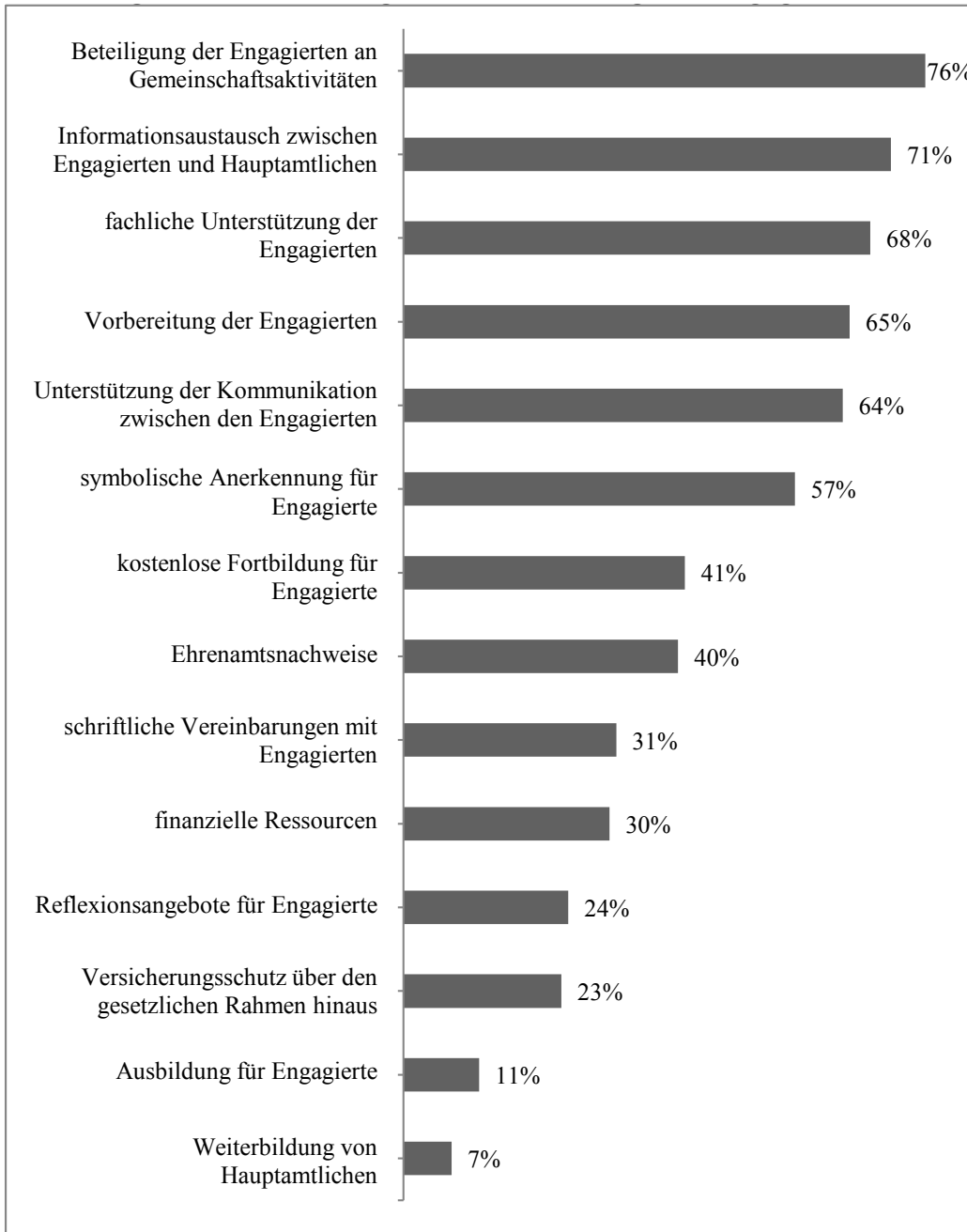
⇒ *Die Anerkennung und Mitbestimmung von Engagierten kann in vielen Organisationen noch verbessert werden.*

Die Anerkennung von Engagierten kann viele Formen annehmen. Anerkennung ist beispielsweise über eine qualifizierte Vorbereitung und Unterstützung von Engagierten möglich. Sie spiegelt sich auch in den Mitbestimmungsmöglichkeiten wider, die Engagierten in Organisationen erhalten.

Nach eigener Aussage bieten die Organisationen den Engagierten mehrheitlich eine Vorbereitung auf ihre Tätigkeit und fachliche Begleitung an. Außerdem unterstützen sie den Informationsaustausch zwischen den Engagierten und hauptamtlichen Mitarbeitern. Als Anerkennung wird vor allem die Teilhabe an gemeinschaftlichen Organisationsaktivitäten ermöglicht und werden Formen der symbolischen Anerkennung praktiziert. Weitere Anerkennungsformen sind aber offensichtlich bei der Mehrheit der Organisationen nicht vorhanden. So werden den Engagierten nur von weniger als der Hälfte der Organisationen kostenlose Fort- und Ausbildungen, Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Tätigkeit, Ehrenamtsnachweise oder Versicherungsschutz über den gesetzlichen Rahmen hinaus angeboten.

Nicht nur aus demokratischen Erwägungen, sondern auch aus fachlichen, motivationalen und partizipatorischen Gesichtspunkten heraus empfiehlt sich, den Engagierten Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Organisationen zu eröffnen. Etwas mehr als die Hälfte der Organisationen beteiligt ihre Engagierten in der Art und Weise, dass sie sie an Diskussionen zu organisationsstrategischen Fragen, in Fragen der Ausgestaltung von Räumlichkeiten und bei der Gestaltung von Organisationsabläufen teilhaben lässt. Andere Mitbestimmungsmöglichkeiten wie die Mitarbeit an Konzepten und Anträgen, die Teilnahme an Dienstbesprechungen oder die Beteiligung an Entscheidungen über den Einsatz neuer Engagierter sind in der Mehrheit der Organisationen nicht üblich. Insgesamt wird deutlich, dass Aspekte der Anerkennung und Mitbestimmung von Engagierten in vielen Organisationen zwar bereits in Ansätzen vorhanden sind, aber noch ausgebaut werden können.

Abbildung 10: Vorbereitung und Unterstützung von Engagierten



n (gesamt) = 1.383 - 1.646, n (Organisation mit Hauptamtlichen) = 1.295 – 1.297  
 (Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)

Abbildung 11: Mitbestimmungsmöglichkeiten der Engagierten



n = 1.747, Mehrfachantworten (nein/ja) (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

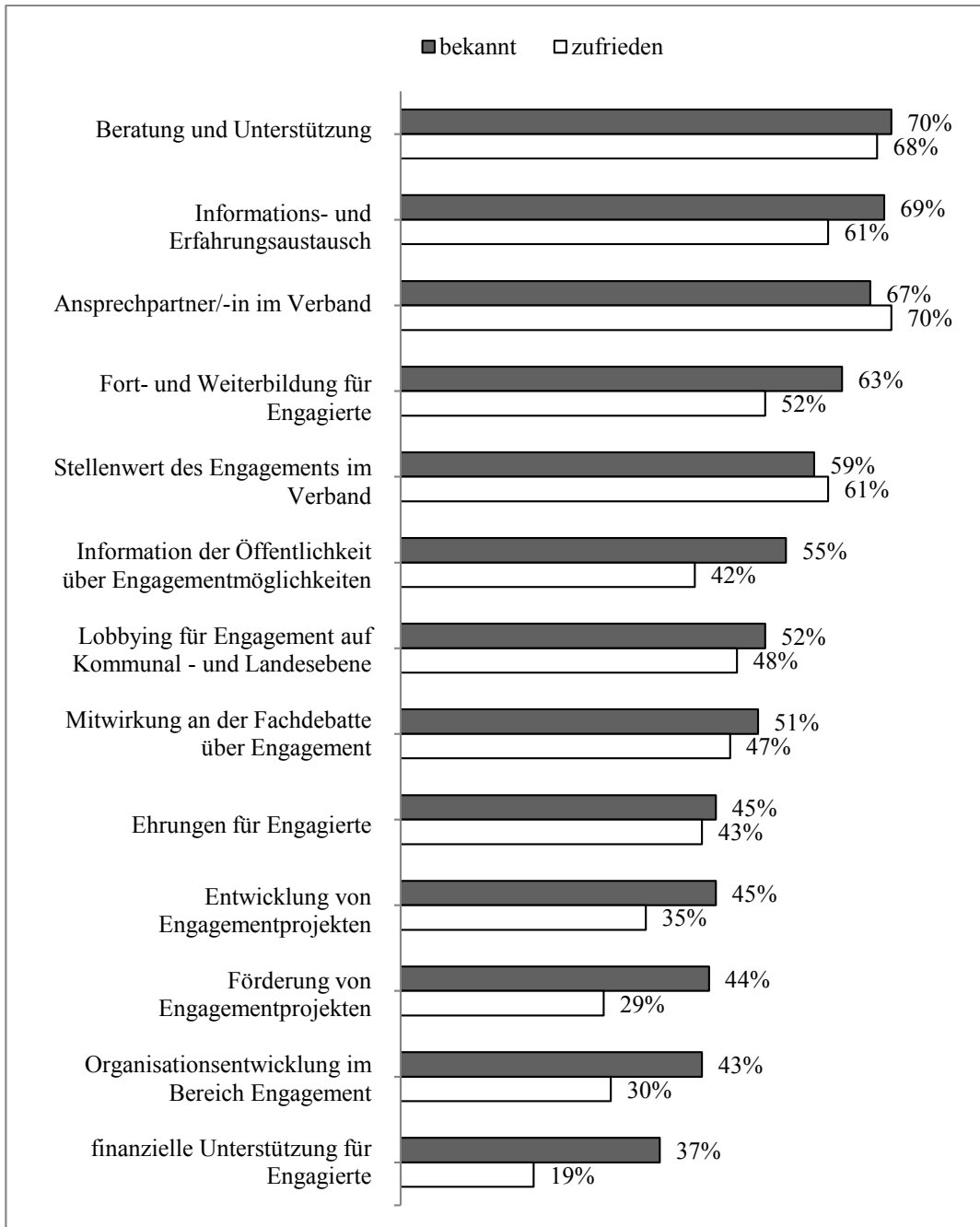
## ⇒ Die Unterstützung durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband bietet weitere Entwicklungspotentiale.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband bietet seinen Mitgliedsorganisationen unterschiedliche Formen der Unterstützung in der Engagemententwicklung und -förderung an. Diese Unterstützung umfasst die Information und Beratung seiner Mitgliedsorganisationen, finanzielle Fördermöglichkeiten und die engagementbezogene Lobbyarbeit auf Landes- und Bundesebene.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Angebote der Landesverbände nicht all ihren Mitgliedsorganisationen bekannt sind. Etwa die Hälfte der Organisationen nimmt die Arbeit des Gesamtverbandes zum Thema Engagement eher wenig bis überhaupt nicht wahr. Organisationen, die die Leistungen der Landesverbände des

Paritätischen Wohlfahrtsverbandes im Bereich Engagement kennen, sind vor allem mit deren Informationen und Beratung zufrieden. Auch der Stellenwert, den Engagement im Verband hat, wird mehrheitlich begrüßt. Unzufrieden sind die Organisationen mit der finanziellen Unterstützung, aber auch mit der fehlenden Unterstützung im Bereich Projekt- und Organisationsentwicklung. Insgesamt scheint aus Sicht der Mitgliedsorganisationen sowohl die Präsenz und Unterstützung des jeweiligen Landesverbandes als auch des Gesamtverbandes des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes beim Thema Engagement „ausbaufähig“ zu sein. Dieses gilt insbesondere auch angesichts des proklamierten Engagementanspruches des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes.

Abbildung 12: Unterstützung durch den Paritätischen Wohlfahrtsverband



n (bekannt) = 1478 - 1538, n (zufrieden) = 551 - 1063, Skala 1 – 6 (1 = „sehr unzufrieden“, 2 = „eher unzufrieden“, 3 = „teils/teils“, 4 = „eher zufrieden“, 5 = „sehr zufrieden“, 6 = „nicht bekannt“): hier geordnet nach Bekanntheit, Pos. 4 + 5 als Zufriedenheit dargestellt (Quelle: Backhaus-Maul / Speck / Hörnlein / Krohn 2014)

- ⇒ *Die Landschaft der Organisationen ist im Hinblick auf ihre Engagementförderung stark ausdifferenziert. Das Selbstverständnis der Organisationen prägt entscheidend die aktuelle Engagementförderung.*

Das Spektrum der Mitgliedsorganisationen weist unterschiedliche Ausprägungen im Hinblick auf die Steuerung und Koordination von Engagement auf. Eine ausgeprägte Steuerung von Engagement beinhaltet eine gezielt und breit eingesetzte Werbung unter Einbezug von Kooperationspartnern, gute Strukturen zur Vorbereitung und Unterstützung von Engagierten sowie die Einbindung in ein lokales Engagement-Netzwerk. Verstärkte Mitbestimmungsmöglichkeiten für Engagierte gehen mit einem starken Angebot an „neuen“ Engagementformen in den Organisationen einher und können als Anspruch der Organisationen verstanden werden, sich den Wünschen und Interessen von Engagierten gegenüber „zu öffnen“. Insgesamt lässt sich nachweisen, dass eine ausgeprägte Steuerung und Koordination mit verstärkten Bemühungen der Organisationen einhergeht, neue Engagierte zu gewinnen. Zugleich macht die Untersuchung deutlich, dass die befragten Organisationen in Bezug auf ihr Engagementverständnis, ihre Handlungspraktiken sowie die Art und Weise der Engagementförderung in spezifische Typen unterschieden werden können. Im Folgenden werden die markantesten Typen für den Bereich des operativen Engagements skizziert und gegenübergestellt (für eine ausführliche Darstellung aller Organisationstypen siehe Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014).

### Resümee

Verallgemeinernd lassen sich für die organisationale Engagementförderung drei zentrale Befunde herausarbeiten:

- ⇒ Zum Ersten hat das Selbstverständnis der Organisationen einen Einfluss auf ihre Haltung zum Engagement.
- ⇒ Zum Zweiten begründen die jeweiligen Vorstellungen und Auseinandersetzungen der Organisationen die engagementbezogenen Handlungspraktiken der Organisationen.
- ⇒ Zum Dritten ergibt sich daraus, dass die organisationale Handlungspraxis nicht primär von den politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, sondern vielmehr und in erster Linie von organisationalen Faktoren.



## 1. Typ (bürgergesellschaftlich)

Diese Organisationen vertreten eine differenzierte Vorstellung von Engagement, die dessen Eigensinn hervorhebt. So wird das Engagement primär als ein Ort der gesellschaftlichen Mitgestaltung durch Bürger angesehen. Die Motive der Engagierten werden als sehr unterschiedlich – von altruistisch bis selbstbezüglich – beschrieben. Organisationen dieses Typus fördern nach eigener Aussage kontinuierlich das Engagement von Bürgern vor Ort. Sie weisen dabei der Teilhabe und der Mitgestaltung durch Engagierte einen besonderen Stellenwert zu. Die Engagementförderung berücksichtigt die Interessen und Auffassungen der Engagierten und versucht diese mit den Interessen der Organisation in Einklang zu bringen. Innerhalb dieser Organisationen gibt es vielfältige Mitbestimmungs- und Betätigungsmöglichkeiten für die Engagierten.

Diese Organisationen „warnen“ davor, „Engagement zu instrumentalisieren“. Stattdessen fordern sie, dem Eigensinn von Engagement Rechnung zu tragen. Vor diesem Hintergrund erwarten die Organisationen von Seiten des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes fachliche Diskussionen, die Engagement jenseits einer schlichten und einseitigen „Verwertungslogik“ thematisieren.

### Zitate:

*„[...] ich würde mir wünschen, dass diese Debatte, auch die fachliche Debatte um das Engagement, mehr mit der Entwicklung von Bürgergesellschaft und einer demokratischeren Verfasstheit in Verbindung gebracht wird und weniger mit monetären Aspekten. Sagen wir mal, dass die fachliche Debatte um Engagement sich deutlicher bindet an eine Frage nach: ‚Im ganz demokratischen Sinne, in welcher Gesellschaft wollen wir leben.‘“ (Experteninterview, Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)*

*„Die Bürger werden sich auf Dauer nicht vorschreiben lassen, wie es auszusehen hat. Die werden sich es dann selbst schaffen. Und wenn ich da nicht offen genug dafür bin, dann bin ich irgendwann eben auch eine Hürde als Einrichtung.“ (Experteninterview, Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)*

## 2. Typ (funktionalistisch)

Diese Organisationen haben eine differenzierte Vorstellung von Engagement, deren Schwerpunkt eine ressourcenorientierte Einbindung von Engagierten in die bestehenden fachlichen Angebote der Organisationen bildet. Das Engagement stellt vorrangig eine zusätzliche ökonomische Ressource zur Qualitätssteigerung dar. Auch hier werden die Motive der Engagierten als vielfältig – von altruistisch bis selbstbezüglich – beschrieben. Sie fördern nach eigener Aussage kontinuierlich das Engagement der Bürger vor Ort und schreiben dem Engagement vor allem einen professionellen Wert zu. Engagement stellt unter anderem ein Mittel dar, um die zielgruppenorientierten Angebote der Organisationen dauerhaft und in Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Sektor gewährleisten und erweitern zu können. Sie wollen mit Engagement zusätzliche Angebote im Rahmen ihres fachlichen Organisationsprofils schaffen und das „Miteinander vor Ort“ im Sinne ihrer jeweiligen Zielgruppe stärken. Die Engagementförderung ist professionalisiert und hebt den Aspekt der Nutzenorientierung für die Organisation hervor. Dieses zeigt sich einerseits in einer ausgeprägten Steuerung von Engagement und andererseits in eingeschränkten Mitbestimmungsmöglichkeiten für Engagierte.

### Zitate:

*„[...] wir sehen eben auch die Notwendigkeit, diese Engagementpotentiale stärker zu nutzen, weil wir in die Zukunft gucken und glauben, dass es notwendig sein wird, weil wir sonst die Arbeit gar nicht bewältigen können, mit den wenigen Mitarbeitern, die wir in ein paar Jahrzehnten noch haben werden.“ (Experteninterview, Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)*

### 3. Typ (verunsichert)

Diese Organisationen befinden sich in einem internen Wandlungsprozess. Sie zeigen eine beginnende Auseinandersetzung mit ihren stark idealisierten Vorstellungen von Engagement. Ihre Vorstellung von Engagement ist vor allem von altruistischen Motiven geprägt. Grund für die beginnende Reflektion sind negative Erfahrungen mit Engagement, etwa der Rückgang der Zahl der Engagierten, große Probleme bei der Gewinnung Engagierter und Veränderungen der Motive von Engagierten. Organisationen dieses Typus verbinden mit dem Einsatz Engagierter eine „Stärkung des sozialen Zusammenhalts“ sowie die Erwartung, ihre eigene Funktionsfähigkeit sichern zu können. Sie fühlen sich vom Engagement existenziell abhängig. Engagement gehört für sie „einfach dazu“. Die Engagementförderung lässt sich als spontan reaktiv beschreiben und ist nur in geringem Ausmaß strukturell verankert. Diese Organisationen sehen für sich wenige Einflussmöglichkeiten auf die eigene Engagementsituation. Sie verweisen die Verantwortlichkeit letztlich an den Sozialstaat und „übergeordnete Verbandsstrukturen“.

#### **Zitate:**

*„Da sind wir gerade. In diesem Prozess stecken wir gerade: Wie kann man das sinnvoll angehen? Also wie kann man einfach auch Anreize schaffen, wo sich Leute längerfristig engagieren? Und da stecken wir tatsächlich gerade. Das ist ein Entwicklungsprozess, der gerade angefangen hat. Und also der angefangen hat durch Brüche, die im letzten Vierteljahr passiert sind, wo uns einfach auch bewusst wurde, dass wir uns eigentlich auf unserer bequemen Situation eingerichtet haben. Das haben wir dann gemerkt. Das ist immer schlecht, wenn man sich nicht bewegt, weil man feststellt, wenn ein Großteil wegbricht: ‚Huch! Eine große Lücke.‘ Und da arbeiten wir gerade daran.“ (Experteninterview, Quelle: Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)*

### 4. Typ (gelassen-inaktiv)

Es lassen sich außerdem Organisationen identifizieren, die Engagement schlicht als Gegebenheit („So wie es ist, ist es!“) und als nicht existenziell für ihr Bestehen ansehen. Sie bemühen sich wenig um eine spezielle Engagementförderung und sehen die allgemeine Förderung von Engagement nicht als eine ihrer originären Aufgaben an. Diese Organisationen erleben bezogen auf das Engagement keinen Handlungsdruck und sind mit den engagementbezogenen Gegebenheiten „voll auf zufrieden“.

	<b>1. Typ</b> (bürgergesellschaftlich)	<b>2. Typ</b> (funktionalistisch)	<b>3. Typ</b> (verunsichert)	<b>4. Typ</b> (gelassen-inaktiv)
<b>Vorstellungen zum Engagement</b>				
<i>Funktion des Engagements</i>	Ort der gesellschaftlichen Mitgestaltung durch Bürger	primär zusätzliche (ökonomische) Ressource zur Qualitätssteigerung	Notwendigkeit zur Existenzsicherung der Organisation	keine Funktion beschrieben
<i>Motive der Engagierten</i>	altruistisch bis selbstbezüglich	altruistisch bis selbstbezüglich	primär altruistisch	nicht erkennbar
<i>Reflexion des Engagements</i>	intensiv (innerhalb der gesamten Organisation)	intensiv (primär Geschäftsführung)	beginnend	nicht erkennbar
<b>Förderung und Rahmenbedingungen (Förderprogramme, Vermittlungsorganisationen, Weiterbildungsangebote) von Engagement</b>				
<i>Steuerung</i>	teilweise ausgeprägt	stark ausgeprägt	gering ausgeprägt	gering ausgeprägt
<i>Mitsprache der Engagierten</i>	stark ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	teilweise ausgeprägt
<i>Gewinnung von Engagierten/ Kooperationsbereitschaft</i>	ausgeprägt	ausgeprägt	gering ausgeprägt	gering ausgeprägt
<i>Engagementformen</i>	klassisches und neues Engagement	klassisches Engagement	primär klassisches Engagement	klassisches Engagement
<i>Zufriedenheit mit eigener Engagementförderung</i>	zufrieden	sehr zufrieden	eher unzufrieden	zufrieden
<i>Zufriedenheit mit externen Rahmenbedingungen</i>	zufrieden	eher zufrieden	unzufrieden	zufrieden
<i>Nutzung der externen Rahmenbedingungen</i>	Nutzung nach Bedarf	intensive Nutzung	geringe Nutzung	geringe Nutzung
<i>Problemdruck/ Handlungsdruck der Organisationen</i>	eher gering	gering	sehr hoch	keiner
<i>Bedarf der Organisationen</i>	Fachdebatte um Nutzen und Risiken von Engagement in Organisationen des Paritätischen	materielle Unterstützung der Engagementförderung	hoher Unterstützungsbedarf (Ressourcen, Schaffung von Austausch- und Auseinandersetzungsmöglichkeiten)	keine

# Handlungsempfehlungen des Paritätischen Gesamtverbandes

Wohin soll die Reise gehen? – Einen verbandlichen Engagementdiskurs führen.

Das freiwillige Engagement ist im Paritätischen von hoher Bedeutung und aktuell mit einer grundsätzlichen Zufriedenheit innerhalb der Organisationen verbunden. Auch wird der Trend allgemein positiv eingeschätzt. Gleichzeitig stellen sich Fragen der weiteren Engagementförderung insbesondere die der Gewinnung neuer Engagierter.

Diese praxisnahen Anforderungen sind sehr klar mit der Notwendigkeit einer übergreifenden verbandlichen Diskussion zum Thema Engagement verbunden. Sinn und Zweck des Engagements müssen angesichts präsender Ökonomisierungstendenzen im wohlfahrtsverbandlichen und finanzieller Unsicherheiten im Sozialleistungsbereich erneut ausgelotet werden. Das Unbehagen in den Organisationen und die Unsicherheit, welchen Stellenwert das Engagement unter welchen Bedingungen in der Organisation aber auch innerhalb des Paritätischen einnehmen kann oder muss, sind deutlich. Sie können in der Beantwortung nicht nur den Organisationen selbst überlassen werden. Dabei spielen Fragen drohender Instrumentalisierung des Engagements, die Hinterfragung eigener „Verwertungslogiken“, die Stärkung des Eigensinns des Engagements, die Fragen nach Mitbestimmung und einem „Miteinander vor Ort“, die Erschließung und Nutzung möglicher Innovationspotentiale oder auch die Frage nach anderen bzw. neuen Zielgruppen eine große Rolle.

Weiter stellt die Studie deutlich fest, dass die Freie Wohlfahrtspflege zum Thema Engagement in einer Binnenperspektive verharrt. Die Bezüge oder gar die soziale und organisatorische Einbettung in die Bürgergesellschaft sind nur schwach ausgeprägt. Gerade dieser Aspekt wird die Wohlfahrtsverbände angesichts der sich wandelnden Anforderungen an die Erfüllung wohlfahrtspflegerischer Aufgaben zukünftig beschäftigen.

Es bedarf daher des übergreifenden Angebotes an die Paritätischen Organisationen, die grundlegenden Fragen gemeinsam zu diskutieren und Wege des Engagements im Paritätischen auszuloten.

Die Antworten dürfen nicht allein in der Einforderung politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zur Verbesserung der Engagementstrukturen gesucht werden.

Die Antworten auf eine verbesserte Nutzung der Engagementpotentiale können nicht nur in der Einforderung geeigneter politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zur Engagementförderung liegen. Die Studie zeigt, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis und mit den eigenen Engagementvorstellungen notwendige Voraussetzung für die Formulierung engagementbezogener Zielsetzungen und Leitbilder in den Organisationen ist. Sind Zielsetzung und Leitbilder formuliert, erwachsen daraus organisationale Handlungspraktiken. Insbesondere die organisationalen Voraussetzungen beeinflussen die Umsetzung von Engagement in den jeweiligen Organisationsstrukturen. Organisationen mit einer differenzierten Vorstellung von Engagement sowie konkreten Plänen und Ideen präsentieren die weitere Entwicklung des Engagements.

## Unterschiedliche Konzepte und Angebote für unterschiedliche Organisationstypen entwickeln.

Die untersuchten Organisationen sind hinsichtlich ihres Engagementverständnisses, ihrer Handlungspraktiken und der Art und Weise der Engagementförderung sehr unterschiedlich. Es besteht daher ein Bedarf an organisationsspezifischen Konzepten zur Engagementförderung. Nur so können die verschiedenen Organisationen in ihren unterschiedlichen Bedarfen und Anforderungen an die Engagemententwicklung auch tatsächlich erreicht werden. Die Aufgabe wird sein, abgestimmt auf die entsprechende Mitgliedsstruktur vor Ort passende Konzepte und Angebote zur verbesserten Nutzung der Engagementpotentiale zu entwickeln. Die Tabelle mit den aufgeführten Organisationstypen kann dazu eine Hilfestellung bieten (siehe S. 25).

Trotz der Unterschiedlichkeit lassen sich einige übergreifende konkrete Handlungsempfehlungen zur Nutzung der Engagementpotentiale und Gewinnung von Engagierten ableiten:

### ⇒ Ein Engagementverantwortlicher allein genügt nicht – Engagementstrategien in den Organisationen entwickeln.

Viele Organisationen setzen bereits Engagementverantwortliche ein. Allerdings sind sie häufig nicht Bestandteil einer gezielten Gestaltung und Entwicklung von Engagement. Neben ausreichenden Zeit- und Geldressourcen sowie Entscheidungskompetenzen bedarf es in der jeweiligen Organisation einer engagementbezogenen Zielsetzung und einer darauf ausgerichteten Steuerung. Dabei darf jedoch der Eigensinn und die Selbststeuerung des Engagements nicht außer Acht gelassen werden.

### ⇒ Die Vernetzung, Kooperation und den Austausch mit anderen Organisationen sowie Vermittlungs- und Kontaktstellen für Engagement vor Ort ausbauen und an lokalen Engagementnetzwerken teilnehmen.

Es wurde festgestellt, dass die Kooperationsbereitschaft der Organisationen gering ist. Insgesamt findet zwischen den Organisationen kaum engagementbezogener Austausch statt. Wechselseitige „Lernprozesse“ bleiben auf der Strecke.

Auch wird häufig nur ein Weg der Werbung für Engagierte – nämlich die persönliche Ansprache – gewählt.

Der gezielte Einsatz von verschiedenen Werbeaktivitäten und eine hohe Kooperationsbereitschaft wirken sich aber positiv auf die Gewinnung neuer Engagierter aus.

- ⇒ **Unterschiedliche Engagementformen anbieten und darüber den Zugang zu Engagierten unterschiedlichen Alters öffnen.**

Das auf Dauer angelegte Engagement stellt die am häufigsten angebotene Engagementform in den Organisationen dar. „Neue“ Engagementformen, also Angebote für kurzfristige Einsätze sowie selbstinitiierte Projekte kommen den Engagierten entgegen, die einen weniger zeitintensiven Einsatz bevorzugen. Auch ortsungebundenes, internetbasiertes Engagement kann das Angebot erweitern. Organisationen, die ein breites Engagementspektrum anbieten, sind in ihrem Bemühen um Engagierte – auch verschiedener Altersgruppen – eher erfolgreich.

- ⇒ **Ehrenamtliche Gremienarbeit in den Fokus nehmen und gezielte Engagementförderung für diesen Bereich entwickeln.**

Häufig steht das operative Engagement im Rahmen organisationaler Engagementförderung im Vordergrund. Das Engagement in Gremien wird dagegen oft als Selbstverständlichkeit aufgefasst. Gleichzeitig stellt sich für diesen Bereich die Frage der Gewinnung neuer Engagierter besonders dringlich. Organisationen sollten daher für die ehrenamtliche Gremienarbeit eine gezielte Engagementförderung entwickeln.

- ⇒ **Verstärkt in der eigenen Mitgliedschaft für freiwilliges aktives Engagement werben.**

In vielen Organisationen werden neue Engagierte noch nicht aus der eigenen Mitgliedschaft gewonnen. Dieses Potential sollte ausgelotet und, wenn sinnvoll, genutzt werden.

- ⇒ **Die Anerkennung des Engagements verbessern und ein Mehr an Mitbestimmung ermöglichen.**

Die Studie verdeutlicht, dass die engagementbezogenen Formen der Anerkennung und Mitbestimmung in vielen Organisationen in Ansätzen vorhanden sind, aber durchaus weiterentwickelt werden können.

### Die Engagierten selbst befragen.

Die Studie zu den Engagementpotentialen in der Freien Wohlfahrtspflege ist im Rahmen einer Organisationsbefragung entstanden und spiegelt Expertenwissen von Führungs- und Leitungskräften paritätischer Einrichtungen wider. Eine empirische Untersuchung der Engagierten selbst und ihrer engagementbezogenen Vorstellungen und Erfahrungen könnten die Erkenntnisse erheblich erweitern.

## Besonderer Dank gilt:

### **dem Fördermittelgeber:**

Aktion Mensch e.V.

### **der Projektleitung:**

Holger Backhaus-Maul (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Prof. Dr. Karsten Speck (Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg)

### **den wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen:**

Miriam Hörnlein (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Maud Krohn (Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg)

Carsta Langner (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Karsten Mühle (Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg)

### **den Paritätischen Landesverbänden: vertreten durch**

Katharina Benner und Wilfried Theißen (Paritätischer Landesverband NRW)

Dr. Gabriele Schlimper (Paritätischer Landesverband Berlin)

Stefan Werner (Paritätischer Landesverband Thüringen)

### **dem Beirat:**

Prof. Dr. Sebastian Braun (Humboldt-Universität zu Berlin)

Prof. Dr. Rolf G. Heinze (Ruhr-Universität Bochum)

Prof. Dr. Barbara John (Vorstand des Paritätischen Berlin)

Prof. Dr. Thomas Klatetzki (Universität Siegen)

Angela Siebold (Der Paritätische Nordrhein-Westfalen)

Prof. Dr. Michael Stricker (Fachhochschule Bielefeld)

Prof. Dr. Stephan Wagner (Paritätische Akademie Berlin)

Prof. Dr. Annette Zimmer (Westfälische Wilhelms-Universität Münster)

## Impressum

### **Herausgeber:**

Der Paritätische Gesamtverband

Oranienburger Str. 13-14 | D-10178 Berlin

Telefon +49 (0) 30 – 24636-0 | Telefax +49 (0) 30 – 24636-110

E-Mail: [info@paritaet.org](mailto:info@paritaet.org) | Internet: [www.paritaet.org](http://www.paritaet.org)

Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Dr. Ulrich Schneider

### **Redaktion:**

Peter Friedrich (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Juliane Meinhold (Der Paritätische Gesamtverband)

### **Gestaltung:**

Christine Maier (Der Paritätische Gesamtverband)

### **Titelbild:**

© DOC RABE Media – Fotolia.com

**April 2014**



Oranienburger Str. 13-14  
10178 Berlin  
Tel. 030-2 46 36-0  
Fax 030-2 46 36-110

[www.paritaet.org](http://www.paritaet.org)  
[info@paritaet.org](mailto:info@paritaet.org)



## Statements des Beirats zu den Befunden des Forschungsprojektes „Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen und Strategien“

### Frage an die Beiratsmitglieder:

Worin sehen Sie als Experten und Expertinnen vor den Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse zukünftige Aufgaben für den Paritätischen, wenn man das Thema Engagement im Paritätischen weiterentwickeln will?

### Verzeichnis

Prof. Dr. Sebastian Braun (Humboldt-Universität zu Berlin) .....	1
Prof. Dr. Rolf G. Heinze (Ruhr-Universität Bochum) .....	2
Prof. Dr. Barbara John (Vorstand des Paritätischen Landesverbandes Berlin) .....	4
Prof. Dr. Thomas Klatetzki (Universität Siegen) .....	5
Angela Siebold (Vorstand des Paritätischen Landesverbandes Nordrhein-Westfalen) .....	5
Prof. Dr. Michael Stricker (Fachhochschule Bielefeld) .....	5
Prof. Dr. Stephan F. Wagner (Paritätische Akademie Berlin) .....	6
Prof. Dr. Annette Zimmer (Westfälische Wilhelms-Universität Münster) .....	6

### Prof. Dr. Sebastian Braun (Humboldt-Universität zu Berlin)

Traditionelle intermediäre Großorganisationen wie die Wohlfahrtsverbände spielen als struktureller Rahmen des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland eine maßgebliche Rolle: Einerseits präformieren sie für einen hohen Anteil der Engagierten die Gelegenheitsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement. Andererseits entwickeln und erstellen sie auf der Basis der Zeit- und Wissenspenden der Engagierten und im Zusammenspiel mit hauptamtlichem Personal konkrete und lebensweltnahe Leistungen für Bürgerinnen und Bürger.

Zahlreiche traditionelle verbandliche Großorganisationen scheinen sich jedoch in den letzten Jahrzehnten unter dem Eindruck international zirkulierender „neoliberaler“ Steuerungsregime und damit verbundener New Public Management-Debatten zunehmend zu wandeln: von zivilgesellschaftlich fest verankerten, bedarfswirtschaftlich ausgerichteten „Solidargemeinschaften“ mit langfristigen Mitgliedschaften und einem belastbaren „Ehrenamt“ zu betriebswirtschaftlich geführten Dienstleistungsorganisationen auf (Quasi-)Märkten mit zielgruppenorientierten Angeboten für Kunden/-innen und Konsumenten/-innen.

Quasi im Einklang mit diesen Entwicklungen kommen vielen dieser intermediären Großorganisationen zunehmend ihre Mitglieder und damit auch ihre freiwillig und ehrenamtlich Engagierten abhandeln. In dieser Argumentationsrichtung scheint das zivilgesellschaftliche Fundament zahlreicher intermediärer Organisationen sukzessive zu erodieren. In diesen Kontext lassen sich auch disparate Debatten der Engagementforschung über Möglichkeiten und Grenzen einer systematischen Gewinnung, Lenkung und Bindung von bürgerschaftlich Engagierten einordnen, die unter Begriffen wie „Freiwilligen-“, „Ehrenamts-“ und „Engagementmanagement“ oder auch „Personalarbeit“ in Nonprofit-Organisationen firmieren.

Das Forschungsprojekt rekonstruiert auch in den skizzierten Diskussionskontexten relevante verbandliche Sichtweisen auf empirischer Basis und gibt interessante Anstöße für die Weiterentwicklung dieser Diskussionen.

## Prof. Dr. Rolf G. Heinze (Ruhr-Universität Bochum)

**Thesen zum „Wandel des sozialen Engagements“.** Anmerkungen zur Studie „Engagementpotentiale in der Freien Wohlfahrtspflege – Vorstellungen, Potentiale, Rahmenbedingungen und Strategien“ (Backhaus-Maul/Speck/Hörnlein/Krohn 2014)

Schaut man sich die Debatten um die Bürgergesellschaft und speziell die Bedeutung des freiwilligen sozialen Engagements der letzten Jahre an, dann dominiert in den Diskursen einerseits der Hinweis darauf, wie viele Bürger sich sozial engagieren. Nach empirischen Befragungen ist über ein Drittel der Bevölkerung in sozialen Netzwerken aktiv, d. h. sie leisten Unterstützung bei Nachbarn, Verwandten und Bekannten sowie in ehrenamtlichen Tätigkeiten. Andererseits wird aber auch herausgestellt, dass dieses freiwillige Engagement immer weniger über die Wohlfahrtsverbände organisiert wird; zeitlich befristetes und „nicht-gebundenes“ Engagement weitet sich demnach eher aus. Zugespitzt läuft es auf die These vom „Aussterben des Stammkunden“ (Streeck) bei den Wohlfahrtsverbänden hinaus. Hintergrund sind die wachsende individualistische Lebens- und Konsumweise und die Pluralisierung sozialer Milieus. Während das klassische Ehrenamt mit dem „goldenen Helferherz“ ausstirbt, wird gleichzeitig ein Anstieg der Zahl der Engagierten in Netzwerken und Selbsthilfegruppen propagiert und hat die Bandbreite des bürgerschaftlichen Engagements in den letzten Jahren anwachsen lassen. Insgesamt wird so die Engagementlandschaft vielgestaltiger, aber auch unübersichtlicher. Mit der Entgrenzung entwickeln sich Mischungsverhältnisse, die auch als Hybridisierung der Wohlfahrtsproduktion umschrieben werden können. Ein prominentes Beispiel stellt die Debatte um Social Entrepreneurship (SE) dar: Hier wird eine neue gesellschaftspolitische Perspektive thematisiert, die staatliche Elemente, Merkmale der Wohlfahrtsverbände, Bürgerengagement und unternehmerische Elemente miteinander neu kombiniert.

Bereits ein flüchtiger Blick auf die einschlägigen Debatten belegt jedoch, dass das aktuelle gesellschaftliche und politische Interesse am Engagement in seinen Intentionen ambivalent zu bewerten ist. Auf der Positivseite steht die Erkenntnis, dass ein lange Zeit verdrängtes und an den Rand der Aufmerksamkeit abgeschobenes Thema einen zentralen Platz im gesellschaftlichen Diskurs zugewiesen bekommt. Das neue Interesse birgt aber auch Risiken: Einmal aus dem Schatten des Expertendiskurses herausgetreten, steht es nun in der Gefahr, als kostengünstiger Lückenbüsser für politische Sparstrategien instrumentalisiert zu werden. Dazu gehört die Überschätzung des in vielen politischen Festreden beschworenen bürgerschaftlichen Engagements (wie auch von SE). Sicherlich gab es in den letzten Jahrzehnten ein wachsendes Engagement jenseits der traditionellen Verbands- und Vereinsstrukturen, dieses braucht jedoch ebenfalls eine öffentliche Infrastruktur und muss politisch gefördert werden. Das Verständnis von Freiwilligen als Ressource, die es aus Gründen der Kosteneffizienz zu aktivieren gelte, geht an den Motiven der Engagierten vorbei. Bürgerengagement kann sich nur in einem freiwilligen Rahmen entfalten, der sich durch gemeinsame Verantwortung und nicht durch das Prinzip der Ökonomisierung auszeichnet.

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass sich die großen Wohlfahrtsorganisationen zurzeit vergewissern, wo sie gerade mit Blick auf die von ihnen immer wieder betonte besondere Ressource des Engagements stehen. Gerade der Paritätische verkörpert aus eigener Organisationssicht das bürgerschaftliche Engagement im Besonderen. Und hier liefert die methodisch klug angelegte empirische Studie in verschiedenen Landesverbänden interessante Hinweise zum Status und zu Perspektiven des Engagements. Zunächst wird die These vom „Aussterben des Stammkunden“ relativiert und auf die nach wie vor vorhandenen verbandlichen Engagementformen verwiesen. Eine generelle Erosion des freiwilligen Engagements ist nicht zu verzeichnen; ohne die vielfältigen Tätigkeiten der Engagierten könnte der Paritätische viele Aufgaben gar nicht wahrnehmen. Neben der inhaltlichen Bedeutung ist deshalb auch der finanzielle Nutzen nicht zu unterschätzen (der auch in Stunden geschätzt wird). Diese Positionsbestimmung wird von den befragten Organisationen geteilt – insgesamt wird die Engagementsituation als stabil bezeichnet, wobei allerdings von einem Viertel jeweils ein Wachstum und ein Rückgang beobachtet wird. Parallel zu anderen empirischen Untersuchungen wird der Schwerpunkt der Tätigkeitsfelder der Engagierten bei der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und praktischen Arbeiten gesehen. Auffallend ist die große Bandbreite des

Engagements (es gibt nicht „den“ Engagierten, vielmehr ist eine Vielfalt zu konstatieren). Knapp zwei Drittel sind kontinuierlich aktiv; dies bestätigt die traditionelle Sichtweise, der zufolge verbandlich organisiertes Engagement vielfach dauerhaft angelegt ist. Dies gilt vor allem für die (schon aus demografischen Gründen) wachsende Gruppe der über 45-Jährigen, während sich jüngere Menschen stärker projektbezogen engagieren, worauf auch die neuere Engagementforschung hingewiesen hat. So gesehen können Engagierte mithelfen, mögliche Verluste angesichts des demografischen Wandels (vor allem in ländlich strukturierten schrumpfenden Regionen) auszugleichen. Hüten sollte man sich allerdings davor, freiwilliges Engagement als „Ausfallbürgen“ für zurückgehende staatliche Initiativen zu betrachten. Gegen eine Instrumentalisierung des Bürgerengagements sprechen sich alle beteiligten verbandlichen Akteure aus.

Wenn auch die Hälfte der Wohlfahrtsorganisationen im Paritätischen mit der Engagementförderung zufrieden ist, weist die Studie auf offene Fragen bei der Gewinnung von Engagierten hin. Generell muss für die strategische Relevanz dieser Thematik in den Organisationen sensibilisiert und es sollten neue Wege (bspw. die Rekrutierung von Engagierten aus der eigenen Mitgliedschaft) erprobt werden, um das noch immer in Teilbereichen unausgeschöpfte Engagementpotential zu aktivieren. In manchen Organisationen gibt es noch Vetopositionen, die alles „beim Alten“ lassen wollen oder eine Strategie der Problemverschiebung präferieren. Eine Fortführung der „Weiter-so-Strategie“ ist aber nur begrenzt möglich, da sonst die Gefahr besteht, dass die Wohlfahrtsverbände ihren Ruf als Koordinationsort für freiwilliges soziales Engagement verlieren. Überlegenswert wäre nicht nur für den Paritätischen, hinsichtlich der Rekrutierung (des „Organizing“) und Organisationsbindung von Engagierten Evaluationsstudien durchführen zu lassen, um ein ähnlich differenziertes Bild in dieser Frage zu bekommen, wie es die vorliegende Studie geleistet hat.

Anknüpfend an die Relativierung bekannter Thesen zur Erosion des verbandlichen Engagements zeigt sich in einzelnen Verbänden durchaus Lernbereitschaft. Viele Akteure haben die neuen Herausforderungen angesichts der sozioökonomischen Wandlungsprozesse und speziell der Ausbreitung individualistischer Lebens- und Konsumformen erkannt und dementsprechend reagiert. Insofern ist die These der Studie von Backhaus-Maul, Speck et al zuzustimmen, dass es nicht primär von gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen abhängt, wie erfolgreich die Engagementpotentiale genutzt werden, sondern die organisationale Handlungspraxis in erster Linie verantwortlich ist. Organisationales Lernen ist also gefordert, welches Großorganisationen strukturell oft schwerfällt, aber – wie die Untersuchung beweist – möglich ist. Kritische wissenschaftliche Expertise hat sich in diesem Fall also produktiv auf den Organisationswandel ausgewirkt, sollte aber nicht zur Selbstzufriedenheit der Wohlfahrtsorganisationen führen. Manche Engagementformen sind noch zu sehr auf einzelne Organisationen und Aufgabenfelder fixiert und vernachlässigen die mehrdimensionale sozialräumliche Ausprägung sozialer Problemlagen. Kooperation, Vernetzung, mehr Wettbewerb und Management sind deshalb die Schlüsselfragen im Bereich sozialer Dienste, insbesondere vor dem Hintergrund der Finanzkrise und begrenzter staatlicher Handlungsspielräume.

Generell gewinnt die sozialräumliche Dimension bei der Bearbeitung sozialer Probleme an Bedeutung; derzeit ist vor allem eine politische Fokussierung auf Wohnquartiere zu beobachten. Integrierte Wohnstrukturen, die bspw. ein individuelles und selbstbestimmtes Leben für ältere Menschen mit Pflege- und Unterstützungsbedarf im eigenen Quartier ermöglichen, bieten viele Vorteile. So können Bewohner ihr Leben (in Abhängigkeit vom Hilfebedarf) selbstbestimmt gestalten und in einer Gemeinschaft mit verbindlichem Nachbarschaftskontext leben. Sie sind so auch im Alter nicht „allein“, bleiben aktiv und können ihre Potenziale bis ins hohe Alter besser entfalten. Vernetzte Wohnformen wirken so Vereinsamung und Vereinzelung durch die Ausdünnung familiärer Netzwerke im höheren Alter entgegen. Aber nicht nur für ältere Menschen wirkt die Quartiersorientierung sozialintegrativ, vielmehr gilt dies für viele soziale Problemlagen (gerade auch in benachteiligten Stadtquartieren). Gerade Bewohner benachteiligter Quartiere gilt es zu aktivieren und unterschiedliche Beteiligungsangebote anzubieten. Über Bürgerbeteiligung (auch in Wohlfahrtsorganisationen) wird der soziale Zusammenhalt gestärkt. Hier sind auch die Wohlfahrtsverbände aufgefordert, nicht egoistisch ihre Organisationsinteressen zu verfolgen, sondern der in Deutschland ausgeprägten Gefahr des „Silodenkens“ aktiv zu begegnen, um sowohl Doppelstrukturen hinsichtlich der Bearbeitung sozialer Probleme

me zu vermeiden als auch neue strategische Allianzen mit Akteuren aus anderen Handlungsfeldern (etwa im Feld des altengerechten Wohnens mit der Wohnungswirtschaft) aufzubauen.

Das direkte sozialräumliche Umfeld wird insbesondere angesichts sich verändernder Familienstrukturen mit der zunehmenden Bedeutung von Wahlverwandtschaften weiter an Bedeutung gewinnen. In dem intelligenten und effizienten Zusammenwirken von Angehörigen, Freunden, Profis in den Wohlfahrtsorganisationen und bürgerschaftlich Engagierten liegt die Zukunft einer „gelingenden Sorge“ für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Dabei werden die Trennlinien zwischen den Sektoren verschwimmen; es treten neue Mischungsverhältnisse auf. In den aktuellen Diskursen im Sozialsektor geht es dementsprechend weder um eine Verstaatlichung, noch eine (ohnehin derzeit diskreditierte) Vermarktlichung, vielmehr um eine neue Komplementarität. Zentrale Aufgabe ist es, die bisher nebeneinander stehenden Einrichtungen „neu“ zu vernetzen, um Reibungsverluste zu verhindern und Ressourcen zu bündeln in Richtung einer „redesignten“ lokalen sozialen Infrastruktur. Für einen solchen Umbauprozess in Richtung auf eine bessere Balance zwischen Staat, Wohlfahrtsorganisationen, marktlichen und gesellschaftlichen Akteuren liegt jedoch bislang kein Drehbuch vor. Innerhalb eines neu gestalteten wohlfahrtsstaatlichen Arrangements, das sich an den Grundgedanken des Subsidiaritätsprinzips orientiert, muss gewährleistet werden, dass sich die Stärken und Schwächen der verschiedenen Träger sozialer Dienste optimal ergänzen. Im deutschen System der sozialen Dienste ist allerdings ein hoher Regulierungsgrad entlang der Säulen der Sozialgesetzgebung festzustellen und deshalb stoßen neue sowohl subsidiär strukturierte als auch integrative Angebote in dieser Landschaft („frozen welfare state landscape“) auf zahlreiche institutionelle Hürden. Es existiert für sie häufig keine klare öffentliche Finanzierungsverantwortung, was auch im Rahmen einer Rethematisierung des Subsidiaritätsprinzips geklärt werden muss, damit es nicht zu einer primär ideologisch gefärbten Debatte kommt.

Verbände können durchaus als Akteure eines Schnittstellenmanagements wirken und eine Moderations- und Mitgestalterfunktion übernehmen. Die massive Fiskalkrise setzt aber auch sie unter Einsparzwänge und Reorganisationsdruck und deshalb werden auch nicht alle Wohlfahrtssträger Innovationspotentiale freisetzen können. Ob die politisch neu akzentuierten Formen eines „Wohlfahrtsmix“ sich erfolgreich ausbreiten, ist noch nicht entschieden. Das alte Ordnungsmodell hat sich aber entgrenzt und forciert neben problematischen Ökonomisierungseffekten auch experimentelle Antworten. Erforderlich wäre eine innovationsorientierte, aktivierende soziale Dienstleistungspolitik, die bislang in Deutschland noch unterentwickelt ist. Die Studie von Backhaus-Maul, Speck et al liefert sowohl sehr gute Informationen zu der Vielgestaltigkeit des Engagementpotentials, als auch Hinweise zu intelligenten Handlungspraktiken, die die Verbände trotz fortschreitender Privatisierung und Kommerzialisierung entwickeln können.

## Prof. Dr. Barbara John (Vorstand des Paritätischen Landesverbandes Berlin)

Nach der Befragung ist klar, es sind die Freiwilligen, die mehr und mehr die soziale Arbeit in der Breite schultern. Das aktiv und kompetent zu unterstützen, ist Aufgabe die künftig noch mehr Beachtung durch die Landesverbände finden wird. Dazu gehören gute und passende Beratungs- und Fortbildungsmöglichkeiten. Auch der Austausch zwischen den Engagierten in den verschiedenen Arbeitsfeldern unserer Mitgliedsorganisationen wird eine größere Rolle einnehmen müssen.

Zu sehen und zu erfahren, was andere erfolgreich umsetzen konnten, ist motivierend und fördert die eigene Kreativität. Aber auch von Fehlern anderer zu lernen, hilft um noch besser zu werden. Wir alle zusammen werden uns noch wacher den Bedürfnissen der Menschen im freiwilligen Einsatz zuwenden müssen, um deren Potential zu fördern und das Engagement zu stärken.

## Prof. Dr. Thomas Klatetzki (Universität Siegen)

Als Organisationssoziologe sehe ich vor allem drei Aufgaben für eine Weiterentwicklung des Thema ‚Engagement im Paritätischen‘:

Erstens sollte festgestellt werden, ob die auf Selbstbeschreibungen basierende Typologie der Organisationen (bürgergesellschaftlich, funktionalistisch, gelassen-interaktiv, pragmatisch, Gremien) auch auf der operativen Ebene ihren Niederschlag findet. Konkret sollte es darum gehen festzustellen, ob – und wenn ja, welche – unterschiedlichen Managementpraktiken der Rekrutierung und Beschäftigung von Engagierten mit den Organisationstypen verbunden sind.

Zweitens sollte es darum gehen festzustellen, welcher Organisationstyp bzw. welche Managementpraxis zur Ausschöpfung von Engagementpotenzialen am besten geeignet ist. Dabei könnte sich zeigen, dass es nicht den „one best way“ gibt, sondern dass regionale Unterschiede unterschiedliche Organisationsstrategien verlangen.

Und drittens sollte etwas über die Engagierten als Quasi-Mitglieder der Organisationen in Erfahrung gebracht werden: Welchen Sinn verbinden sie mit ihrer Arbeit? Wie erfahren und erleben sie die Organisation? Was (de-)motiviert ihr Engagement? Das so erhobene Sinnsystem und Selbstverständnis der Engagierten sollte dann (kritisch) in Beziehung gesetzt werden zur Selbstbeschreibung der Organisationen und deren Managementpraxen.

## Angela Siebold (Vorstand des Paritätischen Landesverbandes Nordrhein-Westfalen)

Die Untersuchung war für mich sehr aufschlussreich. Besonders das Konstrukt der Typisierung hat mir sehr deutlich vor Augen geführt, wie wesentlich unterschiedlich die Gewinnung, Einbindung und Förderung des Engagementpotentials in unseren Mitgliedsorganisationen ist. Daher sehe ich eine wichtige Aufgabe für den paritätischen darin, seine MOs anzuregen und zu unterstützen in der Entwicklung von geeigneten Strukturen, die die jeweils spezifischen Bedingungen berücksichtigt sowie vor allem in der Entwicklung einer wertschätzenden Unternehmens- und Führungskultur, die das große Potential von Engagement in dieser Gesellschaft jeweils organisationspezifisch einlädt, fördert, begleitet und bindet.

Auf der strukturellen Ebene könnte das ganz praktisch ein Handlungsleitfaden mit entsprechenden Einführungsveranstaltungen in den Kreisgruppen sein; auf der kulturellen Ebene sehe ich die paritätische Akademie mit entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen.

Wichtig ist auch, dass die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Thema verinnerlicht haben und bei ihren Fachberatungen darauf eingehen können, denn die Impulse zur Verbesserung, bzw. zur möglichen Verstärkung des Engagementpotentials müssen von Außen kommen, vom Verband ausgehen.

## Prof. Dr. Michael Stricker (Fachhochschule Bielefeld)

Arbeit mit Freiwilligen wird auch in Zukunft gut funktionieren, wenn es den Mitgliedsorganisationen gelingt, die Zugangsbarrieren abzubauen und die Anwerbung von Personen zielgruppenorientiert und aktiv zu gestalten. Dafür wird es erforderlich sein, dass gerade traditionelle Organisationen ein verändertes Rollenverständnis entwickeln. Die Ermöglichung von freiwilliger Arbeit selbst muss als gemeinwohlorientierte Zweckerfüllung verstanden und mit entsprechenden Ressourcen (z. B. Zeit der hauptamtlich Tätigen) ausgestattet werden. Die Freiwilligen müssen „abgeholt“ und für die Organisation aktiv gewonnen werden.

## Prof. Dr. Stephan F. Wagner (Paritätische Akademie Berlin)

Es wird in den nächsten Jahren für die Arbeit mit Ehrenamtlichen darauf ankommen, zu einem gelungen Mix aus ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kräften zu kommen. Dafür wird von besonderer Bedeutung sein, dass hauptamtliche tätige Personen begreifen, dass Ehrenamtliche bestimmte Tätigkeiten besser können als Hauptamtliche. Dies hat zur Voraussetzung, dass Hauptamtliche Ehrenamtlichen auf Augenhöhe begegnen, sie als Partner sehen und behandeln und nicht als billige Hilfskräfte. In dem sich neu entwickelnden Aufgabenmix von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen wird es immer wichtiger werden, Ehrenamtliche für die Arbeit im sozialen und pflegerischen Bereich zu qualifizieren. So wie die freiwillige Feuerwehr ihre ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbildet, so werden wir auch für unterschiedlichste Aufgaben ehrenamtliche Ausbildungsprofile entwickeln und umsetzen müssen, damit im Rahmen des sich massiv vollziehenden Wandels der Gesellschaft genügend qualifizierte Kräfte für die Gestaltung des Sozialen zur Verfügung stehen.

## Prof. Dr. Annette Zimmer (Westfälische Wilhelms-Universität Münster)

### **Zivilgesellschaft wagen – Engagement und Engagementförderung im Paritätischen**

Von rein aus Spenden und Mitgliedsgebühren finanzierten kleinen Initiativen der Zivilgesellschaft haben die Wohlfahrtsverbände sich zu sehr komplexen, differenziert strukturierten und überwiegend professionalisierten Organisationsholdings entwickelt. Keine einfache Voraussetzung für eine Intensivierung des freiwilligen Engagements. Wichtig ist, dass der DPWV und seine Mitgliederorganisationen Interessenvertretung und Advocacy für das große Ganze als zentrale Aufgabe des Verbandes wie jeder Einzelorganisation des DPWV nicht aus den Augen verliert. Die Ausgangslage ist hier gerade beim DPWV gut. Es ist gute Tradition, dass sich der Verband oft und nachhaltig in Berlin und auf Landesebene als Mahner und Lobbyist profiliert. Aber – Advocacy – ist nicht nur Sache des Verbandes: Hier ist jede einzelne Mitgliederorganisation gefragt. Und die Freiwilligen sind hierbei die wichtigsten Botschafter und Botschafterinnen sowie Advokaten für die Anliegen, Interessen und Bedarfe unserer Zeit. Richtig eingesetzt, in ihrer Arbeit unterstützt und gewürdigt sind Freiwillige in den Einrichtungen wichtige Change Maker, die von außen kommend, den Finger am Puls der Zeit haben, auf Bedarfe der lokalen Gemeinschaft und einzelner Gruppen aufmerksam machen können, über viele wertvolle Kontakte verfügen und so die Organisation offen halten sowie befähigen für Wandel und Veränderung. Insofern sollte der DPWV seine gute Tradition beibehalten und vor allem nach innen wie nach außen, auf jeden Fall „Zivilgesellschaft wagen“. Hierbei sind Freiwillige als Lobbyisten im Dienste des Gemeinwohls die wichtigste Ressource.