

Nonprofit Management und Marketing

mehr als Betriebsführung und Marktorientierung

Nonprofit Organisationen, strategisches Management, Social Marketing, ehrenamtliche Arbeit

Im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern ist die Akzeptanz betriebswirtschaftlicher Instrumente in deutschen Nonprofit Organisationen noch eher schwach ausgeprägt. Der folgende Beitrag vermittelt einen Überblick über die anglo-amerikanische Nonprofit Literatur unter besonderer Berücksichtigung von strategischem Management und ehrenamtlicher Arbeit.

I. Nonprofit Management und Marketing in Deutschland und in angelsächsischen Ländern

Es ist noch gar nicht so lange her, als Management-Hilfen von bundesdeutschen Nonprofit Organisationen strikt abgelehnt wurden und Begriffe wie etwa Personalführung, strategische Planung oder gar Fundraising unbekannte Größen im Vokabular gemeinnütziger Einrichtungen darstellten.¹ Ganz im Unterschied zu den angelsächsischen Ländern, insbesondere den USA, wo der Einsatz von Managementtechniken und Marketingstrategien spätestens seit Mitte der 1970er Jahre auch in Nonprofit Organisationen mehr als üblich ist.² Inzwischen haben zwar auch die bundesdeutschen Nonprofit Organisationen ihre Skepsis gegenüber betriebswirtschaftlichen Maximen abgelegt,³ dennoch greift die gegenwärtige Diskussion um Sozialmanagement zu kurz, da

¹vgl. dazu stellvertretend zwei unterschiedliche Anschauungen bei Fritz Gründger, Das Ökonomische als Tabuzone für die Sozialarbeit, in: Wolfgang Gernert (Hrsg.), Sozialarbeit auf dem Prüfstand. Fachlicher Anspruch-Verwaltungskontrolle, Freiburg i. B. 1988, S. 34-49 und Peter Schopf, Zwischenruf "Sozialmanagement ist out", in: Caritas, Heft 5, 1991, S. 219-222

²vgl. Philip Kotler, Alan R. Andreasen, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs 1975; Richard M. Cyert, The Management of Nonprofit Organizations, Lexington, 1975; Diane Borst, Patrick J. Montana, Managing Nonprofit Organizations, New York, 1977; Gerald Zaltman, Management Principles for Nonprofit Agencies and Organizations, New York, 1979; Tracy Daniel Connors, The Nonprofit Organization Handbook, New York, St. Louis 1980; Kavasseri V. Ramanathan, Larry P. Hegstad, Readings in Management Control in Nonprofit Organizations, New York, 1982; William K. Grasty, Kenneth G. Sheinkopf, Successful Fundraising. A Handbook of proven Strategies and Techniques. New York, 1982; Robert N. Anthony, David W. Young, Management Control in Nonprofit Organizations, Homewood 1984; Curtis P. McLaughlin, The Management of Nonprofit Organizations, New York 1986

³vgl. Martin Beck, Planung. Betriebswirtschaft für soziale Einrichtungen, Wiesbaden 1988; Bernd Maelicke, Management in sozialen Organisationen. Ganzheitliche und sozial-ökologische Organisationsentwicklung für Non-Profit-Unternehmen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3, 1989, S. 67-70; Fritz Thürnau, Neue Manager braucht das Land? - Management in Sozialorganisationen, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 39. Jg, Heft 3, 1988, S. 91-96; Peter Haas, Vom Managen sozialer Dienste, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 40. Jg, Heft 6, 1989, S. 212-215; Hans Wolfgang Hoefert, Sozialmanagement - Orientierung an industriellen Vorbildern? in: Soziale Arbeit, Heft 1, 1990, S. 2-7; Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit e.V. (Hrsg.), Management in der Sozialarbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege Heft 1, 1991, S. 34-35

unter dem "Mythos" Management weitestgehend nur Führung im Kontext interpersoneller Fähigkeiten verstanden wird.⁴ Zudem lassen sich auch weiterhin signifikante Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes von Management und Marketing in Nonprofit Organisationen zwischen angelsächsischen Ländern und der Bundesrepublik feststellen.

Erstens werden in den USA und Großbritannien unter dem Begriff des Nonprofit Management und Marketing die ganze Bandbreite der gemeinnützigen Einrichtungen, angefangen von der kleinen Nachbarschaftshilfe bis hin zum diversifiziertem, multinational tätigen "Sozialunternehmen", zusammengefaßt. In der Bundesrepublik ist dieser Bereich dagegen von starker Segmentierung und spartenspezifischen "Grabenkämpfen" geprägt, und beispielsweise wird strikt zwischen Kultur- und Sozialmanagement unterschieden.⁵

Zweitens unterliegen die deutschen gemeinnützigen Einrichtungen derzeit starken Isomorphismus-Tendenzen. Betriebswirtschaftliches Know How gilt zunehmend als die *conditio sine qua non* einer effizienten Organisationsführung im intermediären Bereich.⁶ Ganz im Gegenteil dazu werden in den USA und in Großbritannien vor allem die Unterschiede zwischen Nonprofit Organisationen und Firmen/Unternehmen betont.⁷ Hatten ältere Nonprofit Management-Lehrbücher angelsächsischer Provenienz noch einen "Rezeptbuchcharakter", wobei klassische Bereiche, wie etwa Personalführung, Finanzen und Public Relations in Form einer Betriebswirtschaftslehre für

⁴Vgl. dazu den Beitrag über das Bremer Symposium zur Vorbereitung eines Studienschwerpunktes "Non-profit-Management" von Detlef Luthé, Management im Studium lernen, in: Socialmanagement, 3. Jg., Heft 1, 1993, S. 9-11. Der eigentliche Curriculumentwurf wird dagegen den vielfältigen Anforderungen an ein Nonprofit Management sehr wohl gerecht. Rudolf Bauer, Jürgen Blandow, Detlef Luthé und Max Wambach, Curriculumentwurf für einen Schwerpunkt Nonprofit-Management im Studiengang Sozialpädagogik, Universität Bremen, unveröffentlicht, September 1992

⁵So gibt es im deutschsprachigen Raum keine speziell auf die Probleme von Nonprofit Organisationen eingehende wissenschaftliche Zeitschrift, die dem amerikanischen Publikationsorgan "Nonprofit Management und Leadership" vergleichbar wäre. Management- und Marketingprobleme von Nonprofit Organisationen speziell des sozialen Bereichs werden entweder in den traditionellen Publikationsorganen der Wohlfahrtsverbände oder aber in der neueren Zeitschrift "socialmanagement" behandelt. Die Kultur und der Sport haben keine eigenen, Management und Marketingprobleme dieser Bereiche behandelnden Zeitschriften, sondern hin und wieder nimmt sich die "Absatzwirtschaft" Fragen des Sportmarketing sowie des Kultursponsorings an. Entsprechend segmentiert ist der Markt bei den Monographien. Praktische Hilfen für alternative Unternehmer werden z.B. von Peter Vermeulen unter dem vielversprechenden Titel "Sand des Verderbens" (Peter Vermeulen, Sand des Verderbens. Leitfaden für Betriebsorganisation und Management, Berlin 1989) zur Verfügung gestellt. In Zusammenarbeit mit der Sporthochschule Köln thematisiert Walter Freier insbesondere Problembereiche des Sportmarketings (Walter Freier, handbuch des Sportmarketings, Wiesbaden 1990); und auch den Manager der Kultur steht seit neuem ein Handbuch zur Verfügung (Handbuch Kulturmanagement. Die Kunst, Kultur zu ermöglichen (Loseblatt-Sammlung), Stuttgart 1992).

⁶vgl. dazu die nicht empfehlenswerten Bände von Peter Schwarz, Management in Nonprofit Organisationen. Eine Einführung-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern 1992 und Franz Decker, Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg a. Lech 1992

⁷instruktiv: Peter Drucker, Managing the Nonprofit Organization, London 1990; vgl. auch Richard Bush, Survival of the Nonprofit Spirit in a For-Profit World, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 4, 1992, S. 391-410; Michael O'Neill, Ethical Dimensions of Nonprofit Administration, in: Nonprofit Management and Leadership no. 2, 1992, S. 199-213; Siri N. Espy, Marketing Strategies For Nonprofit Organizations, Chicago 1993; Tracy D. Connors (ed.), The Nonprofit Management Handbook. Operating Policies and Procedures, New York 1993

Nonprofit Organisationen "abgehakt" wurden,⁸ so ist die derzeitige Nonprofit Literatur in erster Linie an den qualitativen, gerade für Management und Marketing relevanten Unterschieden zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen orientiert.

Entsprechendes läßt sich schließlich drittens auch für die Nonprofit Forschung feststellen. Die bundesdeutsche Nonprofit Forschung ist immer noch fast ausschließlich auf die vermeintlichen Defizite der Organisationen zwischen Markt und Staat konzentriert, denen sie "als verlängerter Arm" des Staates entweder die systemstabilisierende Funktion von "funktionalen Dilettanten" oder aber den labilen Status von Organisationen zubilligt, die sich auf der "Durchreise" zu den effizienteren Organisationsformen der Unternehmen bzw. staatlichen Behörden befinden.⁹ Demgegenüber betont die angelsächsische Forschung vor allem die Bedeutung der Nonprofit Organisation als eigenständige institutionelle Alternative.¹⁰ Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen daher - ganz im Gegenteil zur Bundesrepublik - vor allem die spezifischen Stärken der Nonprofit Organisationen.¹¹

Es ist daher eine reizvolle Aufgabe, die Literatur zum intermediären Bereich auf die Spezifika der Nonprofit Organisationen zu durchforsten und deren Relevanz für Management und Marketing zu prüfen. Die beiden folgenden Bereiche sind hierbei besonders herauszustellen:

- die Konkretisierung strategischer Ziele "*missions*" und operativ/taktischer Ziele "*objectives*" im Rahmen strategischen Managements;
- der Stellenwert und effizienter Einsatz der spezifischen Ressource ehrenamtliche Arbeit.

⁸u.a. Robert H. Ruffner, Handbook of Publicity and Public Relations for the Nonprofit Organization, Englewood-Cliffs 1984; Fred Setterberg, Kary Schulman, Beyond Profit. The Complete Guide to Managing Nonprofit Organizations, New York 1985; Curtis P. McLaughlin, a.a.O.; Diane Borst, Patrick J. Montana a.a.O.

⁹vgl. Wolfgang Seibel, Mißmanagement in der verbandlichen Wohlfahrtspflege, in: Socialmanagement, Heft 3, 1991, S. 34-40; ders., Erfolgreich scheidende Organisationen. Zur politischen Ökonomie des Organisationsversagens, in: Politische Vierteljahresschrift, 32. Jg. (3), 1991, S. 479-496; ders., Besondere Managementrisiken bei Wohlfahrtsverbänden, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit Heft 1, 1992, S. 10-19; ders., Leitung und Wirtschaftsführung von Wohlfahrtsverbänden. Organisatorische und strukturelle Aspekte aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3, 1989 S. 63-65; Heinz-Dieter Horch, Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit Organisationen, Berlin 1992; ders., Zur Sozioökonomie der Vereine, in: Annette Zimmer (Hrsg.), Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation, Basel 1992, S. 43-73

¹⁰Jon Van Til, Mapping The Third Sector. Voluntarism In A Changing Economy, New York 1988; Robert Warren, Coproduction, Voluntarism, Privatization, and the Public Interest, in: Journal of Voluntary Action Research, 16. Jg. 1987, S. 2-10

¹¹Peter F. Drucker, What Business Can Learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, 1989, S. 88-93

II. Die Konkretisierung strategischer und operativer Ziele

Strategisches Management, obgleich schon seit den 50er Jahren Bestandteil der Managementfunktionen,¹² gewinnt heute in einer Zeit schneller Veränderungen in ökonomischen, technologischen, politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Bereichen immer stärker an Bedeutung.¹³

Die Aufgabe des strategisches Management ist es, den Grundzweck der Organisation zu konkretisieren sowie zu definieren, für welche Abnehmer welche Leistungen erbracht werden sollen und wie die dazu erforderlichen Ressourcen beschafft werden können, "damit sich der Betrieb unter sich wandelnden Bedingungen erfolgreich behaupten kann".¹⁴ Strategisches Management ist hierbei mehr als nur strategische Planung nebeneinander existierender Teilbereiche wie z.B. Beschaffung, Marketing oder Finanzierung.¹⁵ Es ist vielmehr ein kontinuierlicher, sich wandelnder Prozeß der Definition und Umsetzung der allgemeinen Ziele und Werte (*missions*) sowie der operativen und taktischen Ziele (*objectives*).

In der deutschsprachigen Literatur zu Führung und Leitung von Nonprofit Organisationen hat strategisches Management, im Unterschied zu den angelsächsischen Ländern, bislang keine vergleichbar zentrale Rolle gespielt.¹⁶ Dies ändert sich momentan insofern, als die deutschen Nonprofit Organisationen, bedingt durch den gesellschaftlichen Wertewandel und das Aufweichen traditioneller sozialer Schichten, mit veränderten Anforderungen ihrer internen und externen Trägergruppen konfrontiert werden.¹⁷ In dieser Situation sollte strategisches Management eingesetzt

¹²vgl. zur Entwicklung des strategischen Managements u.a. Wolfgang Staehle, Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4., neubearb. u. erw. Auflage. München 1989, S. 561-626 und zu den Funktionen des Managements ders., Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung, 2., neubearb. Auflage, Bern, Stuttgart 1989 und Wilhelm Hill, Basisperspektiven der Managementforschung, in: Die Unternehmung Heft 1, 1991, S. 2-15

¹³vgl. dazu Knut Bleicher, Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept, Frankfurt, New York 1991; Hans H. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung. Band I und II, 5. neubearb. Auflage, Berlin, New York 1992; sowie eine gute Übersicht zu den verschiedenen Einflüssen auf die Unternehmung bei Waldemar Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 6. überarbeitete Auflage, Landsberg a. Lech 1992, S. 564f

¹⁴Wilhelm Hill, a.a.O., S. 4

¹⁵vgl. dazu Dietger Hahn, Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen 1. und 2. Teil, in: Zeitschrift Führung und Organisation Heft 3, 1989, S. 159-166 und Heft 5, 1989, S. 326-332 und Knut Bleicher, a.a.O., S. 191ff

¹⁶vgl. z.B. Melissa Middleton, Planning as Strategy. The Case of Nonprofit Organizations, New Haven, Ponpo Working Paper No. 130, 1988; John M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, London 1989; Robert D. Hay, Strategic Management in Non-Profit Organizations. An Administrator's Handbook. Ney York, Westport, London 1990 und Richard J. Butlar, David C. Wilson, Managing Voluntary and Non-profit Organizations. Strategy and Structure, London, New York 1990

¹⁷vgl. dazu Robert Inglehart, Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt, Frankfurt, New York 1989; Wolfgang Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt a. Main 1990, Frankfurt, New York 1990; Rainer Geißler, Die Sozialstruktur

werden als Instrument zur 1) Identifikation der grundlegenden-ideellen Ziele (*missions*), 2) zur Standortbestimmung der Organisation und 3) zur Bestimmung der spezifischen Ziele der verschiedenen internen und externen Einflußgruppen.¹⁸ Insbesondere die Bestimmung der *missions* ist als zentrales Element im Rahmen des strategischen Managements zu betrachten, da die *missions* als grundlegendes-ideelles Ziel die Existenz der Nonprofit Organisation letztlich legitimieren.

Geeignete Instrumentarien zur Implementation des strategischen Managements in Nonprofit Organisationen sind die "Stärken-Schwächen-Analyse" sowie das Social Marketing.¹⁹ Letzteres dient vor allem zur Sicherstellung und kontinuierlichen Fortführung der Austauschprozesse unter den verschiedenen Anspruchsgruppen. Zentral für Nonprofit Organisationen ist, daß sich SWOT als auch Social Marketing nicht in erster Linie auf externe Gruppen beziehen. Die Austauschprozesse unter den internen Anspruchsgruppen/Organisationsteilnehmern, wie Freiwilligen, hauptamtlich Beschäftigten, Führungskräften usw., sind ebenso relevant für die Zielbildung wie die Analyse der externen Organisationsumwelt.²⁰

Die verschiedenen Gruppen müssen zudem in einer offenen, partizipativen Art und Weise am Entscheidungsprozeß beteiligt werden, um einen kontinuierlichen Ressourcen-Input (sowohl finanziell als auch personell) zu gewährleisten. Darüber hinaus ist eine Evaluierung der erbrachten Leistung notwendig. Es bedarf also grundlegender Orientierungen und Koordinierungen über Aufgaben, Ziele und Zuständigkeiten.²¹ Dabei ist jedoch die Gewichtung des Einflusses der beteiligten Anspruchsgruppen im Zielbildungsprozeß zu berücksichtigen, da Planungsprozesse in Nonprofit Organisationen häufig gerade jene Gruppen stärken, die das operative Tagesgeschäft

Deutschlands. Ein Studienbuch zur gesellschaftlichen Entwicklung im geteilten und vereinten Deutschland, Opladen 1992

¹⁸Die Festlegung von Zielen und Zwecken sozialer Systeme ist mit Schwierigkeiten verbunden, da Zielsetzung Bewußtsein voraussetzt. Da Systeme aber über kein Bewußtsein verfügen, müssen also die Ziele des Systems aus den Zielen der Individuen und/oder seiner Umwelt abgeleitet werden. Wenn die Systemziele nicht den Zielen eines einzelnen entsprechen, müssen sie als Resultat eines Zielbildungsprozesses verstanden werden, Richard M. Cyert, James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood-Cliffs 1963

¹⁹Das Konzept des Social Marketing beruht auf den grundlegenden Arbeit von Philip Kotler, Sidney L. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, in: *Journal of Marketing* vol. 33, 1969, S. 10-15 und Philip Kotler, *A Generic concept of Marketing*, in: *Journal of Marketing* vol. 36, 1972, S. 46-54. Vgl. weiter zu den Methoden ders., *Marketing für Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart 1978; Philip Kotler, Eduardo Roberto, *Social Marketing*, Düsseldorf, Wien, New York 1991; Manfred Bruhn, Jörg Tilmes, *Social Marketing*, Berlin, Köln 1989 sowie zu der "Stärken-Schwächen-Analyse" u.a. bei Peter Schwarz, a.a.O., S. 374-421 und unter der angelsächsischen Bezeichnung SWOT **S**trengths (Stärken), **W**eakness (Schwächen), **O**pportunities (Gelegenheiten) und **T**hreats (Gefahren, Bedrohungen) bei John M. Bryson, a.a.O., S. 126ff

²⁰In der Betriebswirtschafts- und Managementlehre wird diese Diskussion unter den Begriffen Unternehmens- bzw. Organisationskultur mit z.T. sehr unterschiedlichen Begriffen und Inhalten geführt. Vgl. dazu u.a. Charles Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung von Unternehmen*, Heidelberg 1990; Eberhard Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1991; Klaus Birkigt, Marinus Stadler, Hans-Joachim Funck, *Corporate Identity*, 5. Auflage. Landsberg a. Lech 1992 und Knut Bleicher, a.a.O., S. 148ff

²¹vgl. dazu John M. Bryson, a.a.O., S. 46-70

ausüben.²²

Dabei gehen die grundlegenden-ideellen Ziele der Organisation oftmals verloren, weil sie nicht in Übereinstimmung mit den operativen und taktischen Zielen gebracht werden können. Dies liegt z. T. darin begründet, daß die verschiedenen Einflußgruppen unterschiedliche, oft gegensätzliche Interessen mit weit variierenden Strategien verfolgen.

Wo Defizite im Informationsfluß bestehen, verfestigen sich die Konflikte innerhalb der Organisation, da eine effektive Evaluierung von Strategie und Ressourcenallokation nicht möglich ist. Die Übersteuerung der grundlegenden-ideellen Ziele bzw. missions durch die *Vordringlichkeit des Befristeten*,²³ also durch das operative Tagesgeschäft ist ein grundlegendes Problem das alle Organisationen, auch die der anderen beiden Sektoren, betrifft.

Nonprofit Organisationen sind keine reinen Dienstleistungsunternehmen, sondern sie legitimieren sich vorrangig durch ihre gesellschaftspolitischen Aufgaben. Daher müssen sich in ganz besonderem Maße mit ihren *mission* auseinandersetzen.²⁴ Auch ökonomische Kenntnisse und betriebswirtschaftlich Fähigkeiten schützen nicht vor dem Verlust der grundlegenden-ideellen Ziele. Sie sind aber notwendig, um durch eine effiziente Allokation der eingesetzten Ressourcen eine größtmögliche Wirkung zu erreichen. Allerdings sollte Effizienz nicht das alleinige ausschlaggebende Kriterium bei Nonprofit Organisationen sein.²⁵

III. Stellenwert und effizienter Einsatz ehrenamtlicher Arbeit

Diskutiert werden in der bundesdeutschen Nonprofit Literatur in puncto ehrenamtliche Arbeit²⁶ seit längerem bereits die folgenden Aspekte: 1) die Unterschiede zwischen der sog. neuen und der alten

²²vgl. dazu Melissa Middleton, a.a.O., S. 33-34

²³Niklas Luhmann, Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten, in: Die Verwaltung, Heft 1, 1968, S. 1-30. Vgl. dazu auch Knut Bleicher, a.a.O., S. 449f und Waldemar Hopfenbeck, a.a.O., S. 566, der das Dilemma des Grahamschen Planungsgesetzes anführt, "operativ dringende, aber für die Zukunftssicherung unwichtige Fragen verdrängen strategisch wichtige, aber nicht dringende Entscheidungen"

²⁴Interessant sind die Ausführungen von Stephan Burla der ein konsequentes Marketing von Nonprofit Organisationen fordert, weil aufgrund des fehlenden Markt-Feedbacks die Kundenbedürfnisse u. U. zu kurz kommen, da sie von den Interessen organisationsinterner Anspruchsgruppen übersteuert werden, Stephan Burla, Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart 1989, S. 134-137 und S. 151-158

²⁵Vgl. dazu Richard Bush, a.a.O., Michael O'Neill, a.a.O. und Stephan Burla, a.a.O., S. 23-50

²⁶Ehrenamtliche Arbeit wird unterschieden von der Übernahme eines Ehrenamtes. Während ersteres die Mitarbeit in Organisationen ohne entsprechende pekuniäre Gegenleistung bezeichnet, besteht das Ehrenamt in einer Führungs- und Leitungstätigkeit, wie etwa als Vorsitzender oder Vorstandsmitglied eines Vereins, Zum Ehrenamt vgl. Joachim Winkler, Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände, Schorndorf 1988

Ehrenamtlichkeit,²⁷ 2) die Auswirkungen der Professionalisierung der Nonprofit Organisationen auf die ehrenamtliche Arbeit,²⁸ 3) die Profil- und Tätigkeitsbeschreibung von ehrenamtlichen Positionen und schließlich 4) die Motivations- und Bedürfnisstruktur der ehrenamtlich Engagierten.²⁹

Anlaß der zum Teil heiß geführten Diskussion über Stellenwert und Entwicklung ehrenamtlichen Engagements in Nonprofit Organisationen ist im Prinzip ein Paradoxon: Obgleich nachweislich in der bundesrepublikanischen Gesellschaft die Bereitschaft zum bürgerschaftlichen wie auch ehrenamtlichen Engagement zugenommen hat,³⁰ nimmt die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter, vor allem bei den großen Wohlfahrtsverbänden, kontinuierlich ab.³¹ Angesichts dieser Problematik wird derzeit empfohlen, die Marketingphilosophie auf den Nonprofit Bereich und insbesondere auf die Gewinnung von Ehrenamtlichen auszudehnen sowie die besonderen Anliegen und spezifischen Bedürfnisse der ehrenamtlichen Mitarbeiter in der Organisationsführung stärker als bisher zu berücksichtigen.³²

Doch diese vermeintlichen Innovationen des Nonprofit Managements sind längst "Schnee von gestern". Betrachtet man die umfangreiche Literatur zum ehrenamtlichem Engagement bzw. zum Volunteering in den angelsächsischen Ländern, so stellt man fest, daß Motivationsforschung wie auch die Berücksichtigung der ehrenamtlichen Mitarbeiter gerade im Rahmen strategischer Planung dort längst schon zum Standardrepertoire des Nonprofit Managements gehören.³³ Monographien,

²⁷vgl. Teresa Bock, Ressourcen ehrenamtlicher Tätigkeit zur Erfüllung von Hilfeerwartungen, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 19, 1988, S. 292-307; ders., Ehrenamtliche in der Freien Wohlfahrtspflege, in: Soziale Arbeit, Heft 10-11, 1992, S. 381-384; Thomas Olk, Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 1, 1989, S. 7-10; Hans Braun, Die Aktualität ehrenamtlicher Arbeit, in: Caritas, Heft 12, 1990 S. 584-587; Petra Gaidetzka, Begleitung der "neuen" und "alten" Ehrenamtlichen, in: Caritas, Heft 4, 1992, S. 154-157

²⁸vgl. Thomas Olk, Das soziale Ehrenamt, in: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau, 1987, Bd. 10, S. 84-101, insbesondere S. 92; Hellmut Puschmann, Profis und Ehrenamtliche bei der Caritas, in: Caritas, Bd. 93, 1992, S. 163f, Hans-Claus Leder, Professionalisierung als Schlüssel zur Identität und Prestige in der Sozialarbeit, in: Soziale Arbeit 10-11, 1992, S. 371-380

²⁹z.B. Gisela Jakob, Thomas Olk, Personalmanagement für Ehrenamtliche, in: Caritas, 1991, Bd. 92, S. 227-234; Rudolf Richter, Soziokulturelle Dimensionen freiwilliger Vereinigungen, München 1985; Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Freiwilliges soziales Engagement und Weiterbildung. Studien zu Bildung und Wissenschaft 32, Bonn 1986

³⁰vgl. Dieter Rucht, The Study of Social Movements in Western Germany: Between Activism and Social Science, in: ders. (Hrsg.), Research on Social Movements. The State of the Art in Western Europe and the USA, Frankfurt 1991, S. 175-202; Joachim Braun, Peter Röhrig, Soziales Engagement. Ehrenamtliche Mitarbeit und Selbsthilfe im Sozial- und Gesundheitsbereich, Köln 1985

³¹Zahlenangaben bei Thomas Olk, Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt, a.a.O., S. 7; ders., Das soziale Ehrenamt, a.a.O., S. 87f; Teresa Bock, Ressourcen ehrenamtlicher Tätigkeit zur Erfüllung von Hilfeerwartungen, a.a.O., S. 301-304

³²vgl. Gisela Jakob, Thomas Olk, Personalmanagement für Ehrenamtliche, a.a.O.; Thomas Broch, Positionierung in der Öffentlichkeitsarbeit, in: Caritas Heft 6, 1992, S. 285-289

³³z.B. Philip Kotler, Alan R. Andreasen, a.a.O., S. 303-310; Marlene Wilson, The Effective Management of Volunteer Programs, Boulder 1976; Jone L. Pearce, Labor That is Worth Nothing: The Paradox of Volunteers, in: Mel. S. Moyer, Managing Voluntary Organizations, York University 1983, S. 84-87; Elaine Willis, Managing Volunteers, in: Julian

Handbücher und Forschungsberichte zur Bedeutung aber auch zu den Problemen ehrenamtlichen Engagements liegen inzwischen sowohl für die Makro- als auch für die Meso- und Mikro-Ebene vor. Konkret findet man Untersuchungen, Analysen und auch Handbücher:

- zum gesellschaftspolitischen Stellenwert ehrenamtlichen Engagements und zu seiner Bedeutung in demokratietheoretischer Hinsicht;
- zur Rekrutierung und zum effizienter Einsatz sowie zum Training und zur Supervision ehrenamtlicher Mitarbeiter aus der Perspektive der Organisation;
- zur Motivation und zu den Beweggründe sowie zu den Pay-Offs bzw. zum spezifischen Nutzen ehrenamtlicher Arbeit aus der Sicht der Ehrenamtlichen.

Um mit dem letzten zu beginnen, so gilt es inzwischen als hinreichend erwiesen, daß es die typische Motivation zur Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten nicht gibt. Das Spektrum der Beweggründe, sich ehrenamtlich zu engagieren, ist mindestens so vielfältig und umfangreich wie die Bandbreite der Nonprofit Organisationen. Es umfaßt solche egoistischen Motive wie etwa "Qualifikationen erwerben" oder "Ansehen gewinnen" ebenso wie den Wunsch "mit anderen zusammen zu sein", "seine Freizeit sinnvoll, zu gestalten" oder "etwas Gutes zu tun" und für die "Verhinderung kollektiver Übel (z.B. der Klimakatastrophe) einzutreten.³⁴ Entsprechendes gilt auch für die sog. Pay-Offs, den persönlichen Nutzen, den ein ehrenamtlich Engagierter aus der unentgeltlichen Mitarbeit gewinnt. Auch hierbei kann man vielfältige "Nutzenkategorien" ausmachen, deren Bandbreite ebenfalls vom Erlernen von bestimmten Techniken und praktischen Fähigkeiten, über die Gewinnung sozialer Kompetenz bis hin zur Sensibilisierung für gesellschaftspolitische Probleme und systemimmanente Schief lagen reicht.³⁵ Als zentrales Ergebnis der Motivationsstudien ist vor allem festzuhalten, daß man klar zwischen einem Eintritts- und einem Bleibekalkül differenzieren muß. Mit anderen Worten: Das Motiv, erstmals in einer Nonprofit Organisation

Batsleer, Chris Cornforth, Rob Paton, *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Wokingham/England 1991, S. 82-94; Mel S. Moyer, *Attracting Volunteers Using Buyer Behavior Concepts*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 1990, Vol. 1, S. 55-68

³⁴vgl. die Übersicht von Jon Van Til, *What Recent Research Tells Us About the Motivation of Volunteers*, in: ders., *Mapping the Third Sector. Voluntarism in a Changing Social Economy*, a.a.O., S. 24-33; David Knoke, *Commitment and Detachment in Voluntary Associations*, in: *American Sociological Review*, Vol. 46, 1981, S. 141-158; ders., *Organizing for Collective Action. The Political Economies of Associations*, New York 1990, S. 55; Paul J. Ilesley, *Enhancing the Volunteer Experience*, San Francisco 1990, S. 31; Karl-Dieter Opp, *Postmaterialism, Collective Action, and Political Protest*, in: *American Journal of Political Science*, Vol. 34, 1990, S. 212-235

³⁵ausführlich Paul J. Ilesley, *Enhancing the Volunteer Experience*, a.a.O., S. S. 61-67; Richard A. Sundeen, *Differences in Personal Goals and Attitudes Among Volunteers*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21, Heft 3, S. 271-291

ehrenamtlich mitzumachen, unterscheidet sich grundlegend von dem Beweggrund, sich auf Dauer in dieser Organisation ehrenamtlich zu engagieren und sich mit der betreffenden Tätigkeit zu identifizieren.³⁶

Die Nonprofit Organisation ist daher gleich in zweifacher Weise gefordert: Zum ersten sind die besonderen Bedürfnisse und die spezifischen Anliegen des an ehrenamtlicher Arbeit Interessierten (in der Regel im Rahmen eines Interviews) zu ermitteln;³⁷ ferner ist der Ehrenamtliche optimal zu betreuen, adäquat einzusetzen, zu trainieren und auch individuell zu fordern sowie in den Mitarbeiterstab der Organisation so zu integrieren, daß seine Mitarbeit auf eine gewisse Dauer gewährleistet ist, und daß weiterhin ein individueller Gewinn für den Ehrenamtlichen wie auch ein Nutzen für die Organisation sichergestellt wird.³⁸

In dem bereits Mitte der 1970er Jahre erschienen Klassiker hat Marlene Wilson einen effizienten und beide Seiten, Organisation wie Ehrenamtlichen befriedigenden Stufenplan für den Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter aufgestellt, auf den seitdem immer wieder Bezug genommen wird.³⁹ Danach sind folgende Management-Phasen zu unterscheiden: Der Ehrenamtliche muß zunächst mit der Organisation und ihren spezifischen Anliegen und längerfristigen Zielsetzungen vertraut gemacht werden. Nach übereinstimmender Meinung ist hierbei entscheidend, daß das Profil der Organisation und ihre Aufgabenstellung eindeutig klar wird.⁴⁰ Gleichzeitig sind die ganz persönlichen Erwartungen und Motive des an ehrenamtlicher Arbeit Interessierten zu ermitteln; und es ist auf dieser Grundlage ein Einsatzfeld festzulegen, daß sowohl den Bedürfnissen des Ehrenamtlichen als auch den Zielsetzungen der Organisation entspricht. Inwieweit der Ehrenamtliche in der nächsten Phase sowohl auf seine Tätigkeit vorbereitet als auch "professionalisiert" bzw. den hauptamtlichen Mitarbeitern gleichgestellt werden soll, darüber streiten sich derzeit die Geister. Während z.B. Drucker Ehrenamtliche als "Unpaid Staff"

³⁶Paul J. Ilesley, *Enhancing the Volunteer Experience*, a.a.O., S. 31

³⁷vgl. Gil E. Clary, Mark Snyder, Robert Ridge, *Volunteers Motivations: A Functional Strategy for the Recruitment, Placement, and Retention of Volunteers*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, 1992, Vol. 2, S. 333-350; Kathryn Wiedman Heidrich, *Volunteers' Life-Styles: Market Segmentation Based on Volunteers' Role Choices*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1990, Vol. 19, S. 21-31

³⁸vgl. Andrea Dechamps, *Volunteers und ehrenamtliche Helfer*, Bad Heilbrunn 1989, S. 96-120; Irmtraut Paulwitz, *Freiwillige in sozialen Diensten. Volunteers und Professionelle im Wohlfahrtssektor der USA*, Weinheim 1988, S. 151-196; zum Einsatz von Ehrenamtlichen in öffentlichen Einrichtungen vgl. Jeffrey L. Brudney, *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector: Planning, Initiating, and Managing Volunteer Activities*, San Francisco 1990; Jeffrey L. Brudney, Robert Warren, *Multiple Forms of Volunteer Activity in the Public Sector: Functional, Structural, and Policy Dimensions*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 19, Heft 1, S. 47-58; Ram A. Cnaan, *Symposium Issue: Volunteers in Public and Nonpublic Settings*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 19, Heft 4, 1990, S. 311-370

³⁹Marlene Wilson, *The Effective Management of Volunteer Programs*, a.a.O., S. 39; vgl. z.B. Elaine Willis, *Managing Volunteers*, a.a.O., S. 90

⁴⁰vgl. Paul J. Ilesley, *Enhancing the Volunteer Experience*, a.a.O., S. 92; Elaine Willis, *Managing Volunteers*, a.a.O., S.84f

betrachtet,⁴¹ sollte nach Meinung von Ilsey innerhalb der Organisation klar zwischen dem Bereich bzw. "Subsystem" der Hauptamtlichen und dem der Ehrenamtlichen unterschieden werden. Letzteres bildet nach seiner Meinung innerhalb der Nonprofit Organisation eine funktionale Einheit, die sich selbst steuert und nur an "den Rändern" mit den anderen Subsystemen, und zwar der Hauptamtlichen und des Managements überlappt.⁴² Allerdings wird von allen Autoren auf die integrative Wirkung der Teilnahme ehrenamtlicher Mitarbeiter bei organisationsinternen Entscheidungsfindungsprozessen hingewiesen.⁴³

Dies leitet über zum letzten, in der Literatur als relevant erachteter Aspekt ehrenamtlichen Engagements. Danach ist ehrenamtliche Arbeit kein unbedingt notwendiges Attribut von Nonprofit Organisationen, sondern die ehrenamtliche Arbeit erhält erst durch die spezifische Zielsetzung der betreffenden Organisationen einen Wert an sich. Anders herum: Ehrenamtliches Engagement steht als Synonym für aktive bürgerschaftliche Partizipation und wird als Instrument zur Demokratisierung moderner Gesellschaften betrachtet.⁴⁴ Gleichzeitig bildet ehrenamtliches Engagement das "Missing Link" zwischen der Mikro- und Makro-Ebene, indem es einerseits zur Integration des einzelnen in gesellschaftliche Zusammenhänge und sozialräumliche Milieus beiträgt und andererseits Artikulation und Durchsetzung gesellschaftspolitischer Forderungen und Ansprüche in Bargainingprozessen mit netzwerkartigen Strukturierung, sei es im Rahmen der Kommunalpolitik als "Local Politics" oder auch nationalstaatlichen Verhandlungssystemen, ermöglicht.⁴⁵ In einer eher politikwissenschaftlichen Lesart ließe sich daher ehrenamtliches Engagement auch als Mikrofundierung von Prozessen auf der Makro-Ebene charakterisieren, wobei die Rückkoppelungsprozesse als spezifische Integrationsleistungen der jeweiligen Nonprofit

⁴¹Peter Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, London 1990, S. 127f; ders., *What Business Can Learn from Nonprofits*, in: *Harvard Business Review*, 1989, S. 88-93

⁴²vgl. Paul J. Ilsey, *Enhancing the Volunteer Experience*, a.a.O., S. 111

⁴³vgl. z.B. ders., a.a.O., S. 107; Elaine Willis, *Managing Volunteers*, a.a.O., S.91f

⁴⁴vgl. Jon Van Til, *Mapping The Third Sector*, a.a.O., S. 183-198; Donald C. Story, *Voluntarism: The "Self-Regarding" and "Other-Regarding" Aspects of the Human Spirit*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 21, Heft 1, 1992, S. 3-18

⁴⁵dazu: Imtraut Paulwitz, *Freiwillige in sozialen Diensten*, a.a.O., S. 71-77, S. 201; Brigid Limerick, Traxy Burgess-Limerick, *Volunteering and Empowerment in Secondary Schools*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1992, Vol 21, S. 19

_37; Ansgar Klein, *Das Projekt der Zivilgesellschaft. Anmerkungen zur Renaissance der demokratischen Frage*, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 1, 1991, S. 70-80; Adalbert Evers, *Pluralismus, Fragmentierung und Vermittlungsfähigkeit. Zur Aktualität intermediärer Aufgaben und Instanzen im Bereich der Sozial- und Gesundheitspolitik*, in: Hubert Heinelt, Helmut Wollmann (Hrsg.), *Brennpunkt Stadt. Stadtpolitik und lokale Politikforschung in den 80er und 90er Jahren*, Basel 1991, S. 221-240; Margit Mayer, *Neue Trends in der Stadtpolitik - eine Herausforderung für die Lokale Politikforschung*, in: Bernhard Blanke (Hrsg.), *Staat und Stadt. Systematische, vergleichende und problemorientierte Analysen "dezentraler" Politik*, (Sonderheft 22 der PVS) Opladen 1991, S. 51-71; Arthur Benz, Fritz W. Scharpf, Reinhard Zintl (Hrsg.), *Horizontale Politikverflechtung. Zur Theorie von Verhandlungssystemen*, Frankfurt 1992

Organisation zu betrachten sind.⁴⁶

Abschließend bleibt anzumerken, daß die derzeit noch bestehende Segmentierung der gemeinnützigen Bereiche zu Gunsten eines integrierenden Labels "Nonprofit Sektor" aufgehoben werden sollte, um 1) die Nonprofit Organisation als eigenständige institutionelle Alternative auch wissenschaftstheoretisch zu etablieren und um 2) Kommunikation und Austausch zwischen den verschiedenen Bereichen zu erleichtern sowie um 3) die gesellschaftspolitische Bedeutung des Sektors transparent zu machen.

⁴⁶Zu diesem Ansatz siehe: David Knoke, Organizing for Collective Action. The Political Economies of Associations, New York 1990