



Herausragende Masterarbeiten

am Distance and Independent Studies Center

Studiengang:

Organisationsentwicklung, M.A.



Masterarbeitstitel:

Führung im Kontext von Bürgerschaftlichem Engagement (BE)

Autor*in:

Beate Lindauer

„Es wird nicht möglich sein, uns für große Dinge zu engagieren allein mit Lehren, ohne eine Mystik, die uns beseelt, ohne innere Beweggründe, die das persönliche und gemeinschaftliche Handeln anspornen, motivieren, ermutigen und ihm Sinn verleihen“

Papst Franziskus

Freiwilliges Engagement hat mich mein Leben lang begleitet und fasziniert. Die Masterarbeit ist eine Hommage an die unzähligen Engagierten, die unsere Gesellschaft bereichern. Danke Euch allen!

Danke sagen möchte ich allen, die mich beim Erstellen der Masterarbeit auf vielfältige Weise unterstützt haben: Allen voran meinem Mann Andreas, der mich zu diesem Studium motiviert und mich bis zum Schluss unendlich unterstützt hat. Meiner Tochter Friederike, meiner Mentorin Gesa Kaminsky, Christine Mauz für das Lektorat, Moyawad al Kawa, Vallerya Burlaka, den InterviewpartnerInnen und ganz besonders meiner Berliner Lerngruppe, die mich immer wieder von Neuem ermutigt und unterstützt hat. Euch allen sage ich aufs herzlichste DANKE!

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX

1	Einleitung 1	
2	Bürgerschaftliches Engagement – Einblicke und aktuelle Entwicklungen	4
2.1	BE - eine Begriffsklärung	4
2.2	Geschichtliche Einordnung	7
2.3	Dritter Sektor und organisationaler Rahmen	8
2.4	BE und der Mensch als Akteur	10
2.4.1	Motivation von freiwilligen Engagierten – Motive und Anreize	10
2.4.2	Veränderungen (Ehrenamt 4.0.)	11
2.4.3	Motivations- und Freiwilligenforschung	14
2.4.4	Freiwilligenforschung und Motivation	15
3	Motivation der freiwillig Engagierten aus der Führung	19
3.1	Führung	20
3.1.1	Ein Einblick in die Führungsforschung	21
3.1.2	Menschenbilder – Theorie X und Y nach McGregor	22
3.1.3	Motivierende Führung	23
3.1.4	Führung in Veränderungsprozessen	25
3.2	Stand der Führungsforschung im BE	27
4	Zwischenfazit	30
5	Untersuchungsgegenstand	31
5.1	Führung im BE – hauptamtlich und ehrenamtlich	31
5.2	Führungspersonen	31
5.3	Diversität der Organisationslandschaft im BE	32
5.4	Auswahl der Organisationen	32
5.5	Geographische Verortung	33
6	Methodik	34
6.1	Methodisches Vorgehen	34
6.1.1	Experteninterview	36
6.1.2	Expertenauswahl	37

6.1.3	Leitfaden.....	37
6.1.4	Intervieweinstimmung und Pretest	38
6.1.5	Kurzfragebogen, Prä- und Postskripte	38
6.1.6	Interviewablauf	40
6.2	Datenanalyse.....	41
6.2.1	Transkription und Anonymisierung.....	41
6.2.2	Qualitative Inhaltsanalyse	42
7	Forschungsergebnisse	45
7.1	Vielfalt der ehrenamtlichen Akteure	45
7.2	Motivation	46
7.3	Identifikation	48
7.4	Partizipation.....	48
7.5	Wertschätzung.....	50
7.6	Führung	52
7.7	Zeit	55
7.8	Feedback.....	56
7.9	Ausstiegskriterien	56
8	Diskussion	58
8.1	Inhaltliche Diskussion	58
8.2	Methodische Diskussion	62
9	Fazit	64
	Literaturverzeichnis	67
	Anhang	75
	Anhang 1: Interviewleitfaden	75
	Anhang 2: Entwicklung Kategoriensystem	78
	Anhang 3 Kategorienübersicht	81
	Anhang 4: Projektdokumentation	88
	Eidesstattliche Erklärung	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Fünf Kriterien bürgerschaftlichen Engagements	5
Abbildung 2 Die Feldtheorie Kurt Lewins	26
Abbildung 3 Drei Phasen Modell Kurt Lewin	27
Abbildung 4: Ablauf empirischer Untersuchungen.....	35
Abbildung 5 Typisches Ablaufschema nach Kuckartz	43
Abbildung 6 Motivations-Führungs-Modell	62
Abbildung 7 Kategorien und Subkategorien: nach erstem Textdurchgang	78
Abbildung 8 Kategorien und Subkategorien: nach zweitem Textdurchgang	79
Abbildung 9 Kategorien und Subkategorien: Endversion Kategoriensystem	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Planung des Forschungsablaufes	36
Tabelle 2 Interview Übersicht.....	39
Tabelle 3 Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz.....	42
Tabelle 4 Kategoriensystem – Ausschnitt	44
Tabelle 5 Grundanliegen Motivation und BE	58

Abkürzungsverzeichnis

BE.....	Bürgerschaftliches Engagement
BMFSFJ.....	Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend
EA.....	Ehrenamtliche
FK.....	Führungskraft
FP.....	Führungspersönlichkeiten
JVA.....	Justizvollzugsanstalt
NPO.....	Non-Profit-Organisationen
OE.....	Organisationsentwicklung
PD.....	Projektdokumentation
QI.....	Qualitative Inhaltsanalyse
SOEP.....	Sozio-oekonomische Panel

1 Einleitung

Unzählige engagierte Helfer setzen sich für das Wohl der Gesellschaft ein. Sie sind unermüdlich im Einsatz. Nicht immer so sichtbar und in den Medien präsent, wie bei der Bekämpfung der Waldbrände in Brandenburg 2022, bei Fridays for Future, bei der Flutkatastrophe im Ahrtal 2021 oder bei der Unterstützung der vielen Geflüchteten, ausgelöst vom Angriffskrieg der Ukraine im Februar 2022 oder fünf Jahre zuvor, als viele syrische Asylsuchende Zuflucht in unserem Land suchten. Häufig stehen die Engagierten nicht in den Schlagzeilen, sondern verrichten treu und still ihren Dienst für das Gemeinwohl.

Lange fristete das Ehrenamt in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Forschung ein Schattendasein (Habeck, 2015, S. 14). Mit der Etablierung des Freiwilligensurvey im Jahr 1990, einer regelmäßigen Datenerhebung, die durch das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert und finanziert wird, stehen repräsentative Zahlen zur Verfügung und die Forschung hat Fahrt aufgenommen. Dies könnte den Anschein erwecken, dass Bürgerschaftliches Engagement (BE) an Bedeutung gewinnt und sowohl politisch wie gesellschaftlich aufgewertet und stärker ins Licht gerückt wird (Gensicke, 2013, S. 11; Gensicke & Geiss, 2010, S. 11). Betrachtet man die Zahlen, ist es an der Zeit diese Leistung und den Wert, der dahintersteckt, anzuerkennen.

Mehr als jede/r Dritte ab 14 Jahren engagiert sich ehrenamtlich (39,7 % der Bevölkerung). Das sind umgerechnet rund 28,8 Millionen Menschen (Stand 2019) in Deutschland, die sich für das Gemeinwohl stark machen (Simonson et al, 2019c, S. 11). Die Zahlen sind die letzten Jahre auf hohem Niveau stabil geblieben. Es engagieren sich Frauen und Männer aus allen Altersstufen in unterschiedlichen Bereichen, Sport und Bewegung führen das Feld an (ebenda, S. 11ff). In Bewegung ist auch das BE an sich. Trotz nach wie vor hoher Engagementzahlen ist ein Wandel im BE zu beobachten, der unmittelbar mit den gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen verbunden ist (ebenda, S. 22). Der Wandel bezieht sich auf alle Bereiche des Lebens, die sich mit dem Phänomen der VUCA-Welt beschreiben lassen. „VUCA steht für eine unbeständige (volatile), ungewisse (uncertain), komplexe (complex) und mehrdeutige (ambiguous) Welt“ (Laib, 2019, S. 231) und beschreibt den Zustand, mit der sich unsere Gesellschaft heute umgeben weiß. „Dies gilt für die Soziale Arbeit im doppelten Sinn, da nicht nur die Organisationen, in deren Rahmen soziale Dienstleitungen erbracht werden, einer VUCA-Welt ausgesetzt sind, zusätzlich ist es auch ihr Klientel, das sich darin zurechtfinden muss“ (ebenda). Dies gilt für das BE als Spiegel der Gesellschaft ebenso. Hinzu kommt,

dass seit Mitte der 80er Jahren tiefgreifende Veränderungen im BE zu beobachten sind (Habeck, 2015, S. 15). „Festgestellt wird eine Pluralisierung und Individualisierung von Engagement“ (Mutz, 2011, S. 23), „das eine hohe biografische Passung aufweisen muss“ (Simonson et al, 2019b, S. 23). Der Struktur- und Motivwandel zeigt sich in der Vielfalt der Optionen. Der Trend geht hin zum kurzfristigen und projektorientierten Engagement und in vielen Bereichen ist eine (semi) professionelle Entwicklung zu verzeichnen (Habeck, 2015, S. 15). Dies stellt die Organisationen vor große Herausforderungen, die bewältigt werden müssen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Organisationen in denen BE stattfindet, reagieren darauf mit einer zunehmenden Beauftragung hauptamtlicher Personen (ebenda) für die Gestaltung und Führung des Ehrenamtes. Sie sollen auf die gestiegenen Ansprüche auf allen Ebenen eingehen und stehen den Engagierten als Ansprechpersonen zur Verfügung, um unterschiedliche Prozesse beratend, koordinierend, steuern und führend zu begleiten (ebenda, S. 14). Es sind FreiwilligenmanagerInnen, KoordinatorInnen, Ansprechpersonen für Ehrenamtliche (EA) usw. die die *Führung* übernehmen. Allerdings sind in den traditionellen Linien des BE auch ehrenamtlich Führende für diese Aufgabe beauftragt (siehe Kapitel 3.2; 5.1). Wichtig ist an dieser Stelle die verstärkte Bedeutung von Führung im BE, um den Wandel zu bewältigen und zu gestalten.

Die Forschungslage im BE ist diesbezüglich lückenhaft. Die Führungsforschung im BE konzentriert sich in erster Linie auf Freiwilligenmanagement (FM). Insgesamt ist es ein junges Forschungsfeld, das noch viel Raum für Forschung offenlässt. Die Engagementforschung bezieht sich in ihrer Forschung vor allem auf den Menschen als Akteur und die Motivlage. Diese Arbeit will beides, Führung und Motivation der Akteure im BE zusammenbringen. Sie will untersuchen, wie Führung im BE die Akteure fördern und aktivieren kann. Welchen positiven Beitrag Führung auf die sich verändernden Rahmenbedingungen der Akteure leisten kann und welche Parameter und Kompetenzen für eine erfolgreiche Führung die Grundlage bilden.

Die Beantwortung dieser Frage ist für die Praxis von großer Relevanz. Sie verhilft zu einem Verständnis, wie Führung im BE in Abgrenzung zum Erwerbskontext ausgestaltet sein sollte und was ihr hilft, den Wandel im BE zu bewältigen (wohlwissend, dass die heutigen Erkenntnisse morgen bereits obsolet sein könnten). Der Fokus dieser Forschungsarbeit liegt dabei auf der personalen Ebene von Führenden und Geführten. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen werden am Ende Empfehlungen für die Organisationsentwicklung (OE) abgeleitet.

Um die Thematik dieser Forschungsarbeit zu verstehen, ist eine Einführung in das BE essenziell. Ein Abriss in die Entstehungsgeschichte, die organisatorische Einbettung sowie die begriffliche Klärung sollen zunächst für Transparenz sorgen. Ihre Akteure - die

Engagierten, EA, Freiwilligen mit ihrer Motivation werden ausführlich vorgestellt und durch Erkenntnisse der Motivationsforschung ergänzt (Kapitel 2). Anschließend wird in das Thema Führung allgemein und dann tiefergreifend in motivationsförderliche Führung eingeführt. Für Führung in Veränderungsprozessen wird der Ansatz Change-Management aufgegriffen und erklärt (Kapitel 3). Das Zwischenfazit bildet fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen (Kapitel 4). Der Untersuchungsgegenstand, der die Basis für die empirische Forschung bildet, wird in einem nächsten Schritt dargelegt (Kapitel 5). Eine ausführliche Beschreibung der Methodik, die Mithilfe von leitfadengestützten Experteninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse, für eine höchstmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit sorgen soll, folgt in Kapitel 6. Die Forschungsergebnisse werden anschließend vorgestellt (Kapitel 7) und diskutiert (Kapitel 8). Das Fazit bildet den Schluss dieser Arbeit (Kapitel 9).

Der besseren Lesbarkeit wegen wird in dieser Arbeit das Binnen I für eine gendgerechte Sprache verwendet. Es sind damit alle Geschlechtergruppierungen gleichermaßen gemeint und angesprochen.

2 Bürgerschaftliches Engagement – Einblicke und aktuelle Entwicklungen

Zur Einführung in diese Arbeit geht dieses Kapitel explizit auf die Spezifika des BE ein. In einem ersten Schritt wird eine Begriffsklärung vorgenommen, die geschichtliche Entwicklung kurz skizziert und auf die spezielle organisationale Verortung eingegangen. In einem zweiten Schritt werden die Akteure¹ in den Blick genommen. Ihre Motivation spielt für das BE eine wichtige Rolle. Der damit einhergehende Wandel hat Auswirkungen auf die Organisation im BE. Ein Einblick in die Motivationsforschung, insbesondere im BE, sollen die Hintergründe von Motivation näher beleuchten und bilden den Schluss dieses Kapitels.

2.1 BE - eine Begriffsklärung

BE erlebt seit den 80er Jahren sowohl in der öffentlichen Debatte als auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung einen Aufschwung (Olk & Hartnuß, 2011). In den begriffliche Ausdifferenzierungstendenzen und deren Bedeutungszuschreibungen von freiwilligem Engagement kommt die Vielfalt, sowohl der Betätigungsfelder wie der Organisationen an sich zum Ausdruck. In Deutschland wird in erster Linie von drei Begriffen gesprochen: ehrenamtlichem, freiwilligem und bürgerschaftlichem Engagement². In ihrer Anwendung werden sie z.T. synonym oder trennscharf verwendet und interpretiert. Gleichermaßen werden sie je nach Kontext unterschiedlich gedeutet und verwendet (S. A. Habeck, 2015, S. 25).

Der Begriff des **Ehrenamtes** geht auf eine lange Tradition der früher nachvollziehbaren Verwendung bei der Ausübung öffentlicher Ämter und der damit verbundenen Ehrerweisung zurück. Auch wenn er längst außer Mode sein müsste, hat sich der Begriff gehalten. Ehrenamt wird in gewissen gesellschaftlichen Kontexten und Organisationsmilieus wie z.B. im Bereich des Sports, der Wohlfahrtspflege und des Rettungswesens als Oberbegriff für jegliches unentgeltliche, freiwillige und gemeinwohlorientierte Engagement“ (Olk & Hartnuß, 2011, S. 146) oder aber auch im alltäglichen Sprachgebrauch verwendet (Stricker, 2011, S. 163). Ehrenamt eignet sich in diesem Zusammenhang eher als Abgrenzung zu Hauptamt³ und „damit zur Einordnung der hiermit bezeichneten Personengruppen und Tätigkeiten in den arbeitsteiligen Kontext, der in diesen Bereichen

¹ Ist von Akteuren die Rede, wird von den freiwillig Engagierten im Allgemeinen die Rede sein (nicht die Führenden), die sich an der Begriffsklärung in Kapitel 2.1. anlehnt.

² Es gibt noch viele weitere Bezeichnungen (z.B. zivilgesellschaftliches Engagement, politisches Engagement, soziales usw.), die aber aufgrund des Rahmens diese Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

³ Hauptamt meint hier eine angestellte, bezahlte Person.

anzutreffenden Vereine und Verbände“ (Olk & Hartnuß, 2011, S. 146). Der olympische Sportbund versucht den Begriff an die formale Legitimation einer Funktion oder eines Amtes zu interpretieren (Rump & Hopp, 2015, S. 9).

Bürgerschaftliches Engagement (BE) ist ein recht neuer Begriff für seit Jahrzehnten beobachtbare gesellschaftliche Erscheinungen. Aus Sicht der heutigen empirischen Entwicklung und den veränderten Sichtweisen erscheint diese Bezeichnung (BE) besser geeignet freiwilliges, unentgeltliches und gemeinwohlorientiertes Engagement treffender zu beschreiben⁴ (Olk & Hartnuß, 2011, S. 146). Dies sei der erhöhten Aufmerksamkeit aus Öffentlichkeit, Politik und Wissenschaft für diesen Themenkomplex geschuldet. Nicht zuletzt hat die 2002 ins Leben gerufene Enquete Kommission⁵ mit der Veröffentlichung ihres Berichtes „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ diesen Begriff geprägt. Thomas Olk und Birger Hartnuß beschreiben den Begriff als „das semantische Substrat eines im Übergang von den 1980er zu den 1990er Jahren neu entstandenen Diskurses über veränderte Ausdrucksformen und normative Begründungsmuster für freiwilliges, unentgeltliches Engagement und seine Bedeutung für die Integration moderner, hochkomplexer Gesellschaften“ (Olk & Hartnuß, 2011, S. 146).

Die Enquete-Kommission definiert fünf Kriterien des bürgerschaftlichen Engagements anhand von Tätigkeitsbeschreibungen: Die Tätigkeit ist nicht auf materiellen Gewinn aus, ist öffentlich beziehungsweise findet im öffentlichen Raum statt, wird in der Regel gemeinschaftlich kooperativ ausgeübt, ist gemeinwohlorientiert und freiwillig (Enquete-Kommission, 2002, S. 40).

Bürgerschaftliches Engagement				
5 Kriterien				
kein materieller Gewinn	öffentlich	gemeinschaftlich/ kooperativ	gemeinwohlorientiert	freiwillig

Abbildung 1 Fünf Kriterien bürgerschaftlichen Engagements (eigene Darstellung)

Die Definition lautet gemäß Enquete Kommission folgendermaßen:

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie

⁴ In den Dimensionen der Vielfalt von Bürgerschaftlichem Engagement wird deutlich „Die Bürgerinnen und Bürger erneuern mit ihrem freiwilligen Engagement in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens Tag für Tag die Bindekräfte unserer Gesellschaft“ Enquete-Kommission (2002, S. 2). Ein klarer Fokus in der Auswahl der Begrifflichkeit liegt daher auf der Stärkung der Bürgergesellschaft, jenem Konstrukt, das zwischen Staat, Wirtschaft und Familie ein Tätigkeitsfeld eigener Art darstellt (ebenda).

⁵ Die Enquete Kommission wurde vom Deutschen Bundestag eingesetzt, um den beobachtbaren Strukturwandel, vor allem in der Veränderung der Motivlage der Engagierten, zu untersuchen und geeignete Rahmenbedingungen zu identifizieren, die die persönliche Bereitschaft zum bürgerschaftlichen Engagement erhöhen (Enquete-Kommission, 2002, S.2).

entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen. Bürgerschaftliches Engagement schafft Sozialkapital, trägt damit zur Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt bei und entwickelt sich, da es von den Bürgerinnen und Bürgern ständig aus der Erfahrung ihres Lebensalltags gespeist wird, als offener gesellschaftlicher Lernprozess. In dieser Qualität liegt ein Eigensinn, der über den Beitrag zum Zusammenhalt von Gesellschaft und politischem Gemeinwesen hinausgeht“ (Enquete-Kommission, 2002, S. 40).

Die Begriffsbestimmung des BE im Freiwilligen Survey von 2014 geht über die Definition der Enquete-Kommission hinaus und erweitert vor allem den Aspekt der Gemeinwohlorientierung deutlich (Simonson et al, 2019a, S. 34) Der Freiwilligen Survey ergänzt die Fokussierung auf Personen um zivilgesellschaftliche Organisationen und stellt deren wirtschaftliche Dimension heraus, die in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung einfließen könnte (ebenda, S. 36).

Die volkswirtschaftliche Dimension drückt auch die Definition der International Labour Organization (ILO) für **freiwilliges Engagement** aus. Die Definition stützt sich auf den „Auftrag der Vollversammlung der Vereinten Nationen, den ökonomischen Wert des freiwilligen Engagements zu bestimmen“ (ebenda). Denn „Freiwilligenarbeit ist unbezahlte, freiwillige Arbeit. Es handelt sich dabei um Zeit, die Menschen ohne Bezahlung für Aktivitäten aufwenden, die sie entweder innerhalb einer Organisation oder direkt für andere Personen außerhalb des eigenen Haushaltes ausüben“ (ebenda). Die Definition wird durch *außerhalb des eigenen Haushaltes* geweitet (über *innerhalb von Organisationen oder im privaten, nicht-öffentlichen Bereich* hinaus, wie die Enquete Kommission BE definiert). Freiwilliges Engagement dient als Überbegriff für unterschiedliche Formen des Engagements, baut aber auf die in der Enquete Kommission festgelegten fünf Kriterien von öffentlichem, gemeinschaftlichem sowie kooperativ angelegtem, unentgeltlich und gemeinwohlorientiertem freiwilligem Engagement auf (Simonson et al, 2019b, S. 20).

Carolin Reifenhäuser weist inmitten des Diskurses darauf hin, dass der Versuch, das weite Feld mit seiner Buntheit und Vielfalt anhand von festgelegten Kategorien auf eine begriffliche Eindeutigkeit zu reduzieren, weder für Klarheit sorgt noch der Unfassbarkeit des Phänomens entspricht (Reifenhäuser & Kegel, 2009, S. 14). In dieser Arbeit wird diese Sichtweise übernommen und BE in seiner Diversität nicht durch eine begriffliche Eingrenzung verwendet. So wird BE als Oberbegriff verwendet. Die Begriffe des Ehrenamts, der Freiwilligen Arbeit, des freiwilligen, zivilgesellschaftlichen oder politischen Engagements (u.a.) werden daher je nach Kontext in dieser Arbeit synonym verwendet und stützen sich auf die fünf Kriterien der Enquete-Kommission von 2002. Deren Definition ist für die Fragestellung dieser Arbeit ausreichend. Dasselbe gilt für die synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten der Akteure – der Ehrenamtlichen, der Freiwilligen, der Engagierten.

2.2 Geschichtliche Einordnung

Ein Rückblick in die Geschichte verdeutlicht, wie sich BE entwickelt hat und welche Phasen bzw. welche Veränderung, es seit seiner Beschreibung in der Forschung durchschritten hat. Dabei lassen sich Grundlinien und Parallelen für das BE heute erkennen und dadurch ein Verständnis für diese besondere Organisationsform aufzeigen.

Beachtenswert sind die beiden Traditionslinien des BE, die sich einerseits aus der *kommunale Selbstverwaltung* und andererseits *der Vereinskultur* (Sachße, 2011, S. 17ff) in der frühen Moderne ab Mitte des 18. Jahrhunderts entwickelten. Die *kommunale Selbstverwaltung* geht auf die Einbeziehung der aufstrebenden Bürgerschaft während des absolutistischen Staates unter preußischer Verwaltung zurück. Die preußische Städteordnung regelte Selbstverwaltungsrechte und -pflichten, die lokale administrative und öffentliche Angelegenheiten betrafen. „Diese Regelung markierte die Geburtsstunde des bürgerlichen Ehrenamtes in Deutschland“ (Sachße, 2011, S.18) Später wurden die öffentliche Armenpflege zur ehrenamtlichen Aufgabe auf lokaler Ebene ergänzt und die Vorläufer kommunaler Sozialstaatlichkeit bildeten sich hier heraus. Mit der bürgerlichen Sozialreform sollte die „Daseinsvorsorge“ zur kommunalen Verwaltung ausgebaut werden. Diese allgemeine Bürokratisierung und Professionalisierung höhlt das EA aus. Mit der Qualifizierung der Tätigkeiten für die Armenfürsorge (seit dem 1. Weltkrieg und mit der Weimarer Republik) fristete das EA ein Schattendasein in diesem Bereich und war sodann kaum mehr von Relevanz (Sachße, 2011, S. 18).

Das Engagement der Vereine dagegen hat bis heute Relevanz und zeichnet die zweite Traditionslinie im BE ab. Bereits in der Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelte sich die Vereinstätigkeit zu seiner ersten Blüte unter Handwerkern und Kleingewerbetreibenden. Im Zuge der Industrialisierung und Urbanisierung fand etwas später auch unter den Industriearbeitern ein regelrechter Boom von Vereinsgründungen statt. Es gründeten sich Vereine in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen (Sport, Kultur und Soziales), in allen Schichten und Milieus in einem stark vom Umbruch geprägten Land (ebenda, S. 19). „Vereine hatten einen wichtigen Anteil an der Bewältigung der mit diesen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen einhergehenden gesellschaftlichen Herausforderungen“ (Zimmer, 2011, S. 458). Vereine waren Zentren der Integration und boten ihren Mitgliedern die Möglichkeit der Selbstorganisation und der Vergemeinschaftung. Sie trugen dazu bei, die zurückgelassenen Traditionen zu pflegen, aber sich gleichermaßen auf das neue Umfeld einzulassen und mit der neuen Situation zurecht zu kommen. Der damals wichtige lebensweltliche, berufliche und politische Bezug spielte damals wie heute eine große Rolle. Der Fokus von lokalen Strukturen weitete sich auf überregionale aus. Eine enge Verzahnung und Kooperation von Vereinen (lokal)

und Verbänden (überregional) entwickelte sich in dieser Zeit und legte die Grundstruktur heutiger Mitgliedsorganisationen (ebenda, S. 459). Bis heute findet BE anteilig am häufigsten in Vereinen und Verbänden statt (Simonson & Vogel, 2017).

In der zweiten Moderne ist die Gesellschaft geprägt von einem starken Pluralismus und einer starken Individualisierung. Auch mit der Globalisierung hat sich der Bezugsrahmen in vielerlei Gestalt geweitet. Verstärkte Vereinsgründungsaktivitäten, die sich in den Bereichen Schule und Kindertagesstätte, in den e. V. geführten Selbsthilfegruppen oder in der wachsenden Gruppe der SeniorInnen zeigen, sind ein Abbild der gesellschaftlichen Veränderungen. Die Vereinswelt verändert sich und reagiert flexibel auf individuelle Bedürfnisse, die dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Eigenverantwortung nachkommen (Zimmer, 2011, S.460 - 461).

Für heute ebenfalls charakteristisch ist in diesem Zuge eine zunehmende *Verbetriebswirtschaftlichung* der Vereinsorganisation. Dies stellt einen Paradigmen Wechsel dar. Der Verein ist in seiner herkömmlichen Grundstruktur auf Reziprozität, auf Gegenseitigkeit und Miteinander der Akteure, ausgerichtet. Mit der zunehmenden betriebswirtschaftlichen und professionellen Steuerung verstärkt sich das körperschaftliche Element und der Verein wird zur wirtschaftlich tätigen Organisation. Diese Entwicklung bringt eine Veränderung für die Beteiligten mit sich. Mitgliedschaften sind nicht mehr unbedingt nötig, Geselligkeit und gemeinschaftliches Miteinander treten in den Hintergrund. Auch große traditionelle Vereine stehen unter diesem Veränderungsdruck. „Als Trend und aktuelle Entwicklungen der Vereinslandschaften lässt sich ein zunehmender Bedarf an qualifiziertem Personal festhalten, das bereit ist und genügend Zeit zur Verfügung hat, die doch sehr anspruchsvollen Aufgaben der Leitungs- und Führungstätigkeiten in Vereinen zu übernehmen“⁶ (Zimmer, 2011, S. 462).

Als ein Faktor lässt sich aus den Ausführungen zusammenfassend ableiten, dass sich BE seit seiner Entstehung bzw. Beschreibung selbst als Medium und/oder Strategie innerhalb von Veränderungsprozessen entwickelt hat oder eingesetzt wurde und wird. Die Gründe sind vielfältig⁷. Die gesellschaftlichen Herausforderungen in partizipatorischen Prozessen selbstorganisiert zu bewältigen, eigene Interessen und Werthaltungen zu vertreten und Veränderungen für bestimmte Personen oder Gruppen zu erwirken (z.B. gegenüber der Gesamtgesellschaft oder dem Staat), sind bis heute tragende Säulen des BE (Alscher & Piller, 2021, s. 2021) [Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.](#)

2.3 Dritter Sektor und organisationaler Rahmen

⁶ Siehe auch Hauptamt S. 2

⁷ Eigene Interessen wie soziale Absicherung, Kulturpflege, Sport, aber auch der Bereich Beruf und Politik zählen zu den Aktionsfeldern.

Der Dritte Sektor⁸, in dem in erster Linie BE stattfindet, beschreibt neben dem wirtschaftlichen, marktorientierten und staatlichen Sektor Netzwerke, die sich durch gemeinsame Merkmale von diesen abgrenzen und sich von gemeinschaftlichen Zusammenschlüssen wie bspw. Familie unterscheiden. „Dritte-Sektor-Organisationen sind formal strukturiert sowie organisatorisch unabhängig vom Staat und werden eigenständig verwaltet. Sie arbeiten nicht in erster Linie gewinnorientiert und werden deshalb auch *Non-Profit-Organisationen (NPO)* genannt. Die Mitgliedschaft in den Organisationen beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, d.h. sie stellen keine Zwangsverbände dar und werden bis zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen. Neben privaten Spenden und staatlichen Zuwendungen sind dies[e] ganz wesentlich das ehrenamtliche Engagement und die freiwillige Mitarbeit“ (Zimmer et al., 2005, S.5f). Gemeinnützige Vereine, Verbände, Initiativen, Selbsthilfegruppen, Stiftungen und Freiwilligendienste zählen dazu, aber auch politische Parteien und Gewerkschaften spielen eine wichtige Rolle in modernen Gesellschaften (Enquete-Kommission, 2002, S.3), in wirtschaftlicher, sozial und kulturell Hinsicht (Badelt, 2002, S.3). Im BE wird die Vielfalt und Diversität einer Bürgergesellschaft sichtbar. Mit seinem Engagement wirkt es in alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens hinein und ist ein wertvoller Bindefaktor. Die Bürger „schaffen eine Atmosphäre der Solidarität, der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Vertrauens“ (Enquete-Kommission, 2002, S. 2). Dieses wertvolle soziale Kapital ist für eine demokratische Gesellschaft unverzichtbar. Es gilt sowohl von Unternehmensseite, die ihre gesellschaftliche Verantwortung als Teil der Gesellschaft ausüben sollte⁹, als auch von Seiten des Staates, das BE zu unterstützen und zu fördern (ebenda, S.3).

Nach wie vor findet BE meist in organisierter Form statt. Vereine und Verbände¹⁰ führen die Liste mit ihrer stark formal organisierten Struktur an. Mehr als die Hälfte aller Engagierter üben es dort aus. Des Weiteren in Kirchen und religiösen Vereinigungen, Selbsthilfegruppen, Initiativen und Projekten, staatlichen und kommunalen Einrichtungen, Verbänden, Parteien und Gewerkschaften (Simonson & Vogel, 2017, S. 523) sowie in individuell organisierten Gruppen, die nicht formal organisiert sind. Der organisatorische Rahmen stellt eine Wichtigkeit dar, welcher Auskunft über Existenz, Dauer und Verlässlichkeit gibt und geselliges, politisches und soziales Engagement einschließt (Enquete-Kommission, 2002, S. 24).

⁸ Wird deckungsgleich zu Non-Profit-Sektor verwendet

⁹ Corporate Citizenship, welches das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen beschreibt, ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.

¹⁰ Gemeint ist hier der Verein als Ort des Zusammenschlusses engagierter Bürger mit einem gemeinsamen ideellen Ziel, nicht die zahlreichen Lobby-Verbände in der Wirtschaft, die sich als Vereine konstituieren und deren demokratische Mitbestimmungsregeln de Facto ausgehebelt sind (Enquete-Kommission, 2002, S. 30).

2.4 BE und der Mensch als Akteur

„Der Anteil freiwillig engagierter Menschen ist in den letzten 20 Jahren gestiegen“ titulierte der 4. Freiwilligen Survey aus dem Jahr 2019.¹¹ Dabei ist das Engagement vielfältig, bunt und facettenreich wie seine Akteure selbst. Es wird von unterschiedlichen Geschlechtern in unterschiedlichen Lebensphasen ausgeübt und bereichert die Gesellschaft. Im folgenden Abschnitt werden die Akteure besonders in den Blick genommen. Sie sind ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit. Einführend werden die Motive und Anreize im BE anhand der aktuellen Datenlage betrachtet. Anschließend wird der Wandel beschrieben, in dem sich das BE derzeit befindet. Abschließend wird ein Einblick in die Motivations- und Engagementforschung gewährt.

2.4.1 Motivation von freiwilligen Engagierten – Motive und Anreize

Verschiedene Studien und Erhebungen im Bereich des BE veröffentlichen seit geraumer Zeit aktuelle Daten und Fakten zu Engagement. Der Freiwilligen Survey ist eine davon. Beauftragt vom BMFSFJ liefert er seit 1999 neueste Erkenntnisse im Bereich BE. Neben soziodemographischen Merkmalen zu den Freiwilligen rankt sich seit der ersten Herausgabe die Frage nach Motiven, Motivation und Anreizen der Freiwilligen und liefert einen Einblick, was Freiwillige bewegt ein Ehrenamt zu beginnen, auszuüben oder zu beenden.

Blickt man auf die neuesten Zahlen des Freiwilligen Survey von 2019, führt immer noch (wie im Freiwilligen Survey 2014 und 2009) das Motiv „Spaß“ das Ranking an. 93,8% aller Befragten stimmen der Aussage zu, dass ihnen ihr Ehrenamt Spaß macht (Simonson et al, 2019c, S.11ff). Nicht weniger wichtig sind die altruistischen¹² Motive anderen Menschen zu helfen (88,5%) und etwas für das Gemeinwohl zu tun (87,5 %). 80,4 % der Befragten möchten mit Ihrem Engagement die Gesellschaft wenigsten im Kleinen mitgestalten. Der soziale Aspekt sich mit anderen zu treffen und in Kontakt zu kommen ist Antrieb für rund zwei Drittel aller Engagierter. Einmal schon selbst vom Engagement anderer profitieren zu haben, motiviert 63,1 % der Befragten. Persönlicher Gewinn tritt nachgeordnet zu *Spaß haben* und sozialen Motiven auf, er hat aber eine feste Größe. So wollen etwa 53,5 % (etwas mehr als die Hälfte der Befragten) Qualifikationen

¹¹ Der Freiwilligen-Survey ermittelt und erhebt in seinen 5-jährig erscheinenden Berichten Daten rund um das Thema ehrenamtliches Engagement. Wissenschaftlich fundiert gibt er Auskunft über die Akteure, über die Bereiche, in denen Engagement stattfindet, veröffentlicht Trends, beschreibt den Wandel und liefert Hintergrundwissen zu diesem komplexen Thema. Neben den vielen empirischen Forschungen zu Engagement, die „sich jedoch unter unterschiedlichen Prämissen auf jeweils einen begrenzten Teilbereich oder speziellen Ausschnitt ehrenamtlichen Engagement beziehen“ (Beher et al, 2002, S. 22) will er eine holistische Sicht auf den Gegenstand einnehmen.

¹² Altruistisch titulierte der Freiwilligen Survey *Helfen*, das aber so nicht stimmen muss (siehe Freiwilligenforschung und Motivation 2.4.4)

erlangen, weitaus weniger wollen Ansehen und Einfluss gewinnen (26,4%) und für einen geringen Prozentsatz (6,1 %) ist ein Zuverdienst ein Motiv (Kausmann & Hagen, 2019, S. 109). Die Studien von Au bestätigen diese Zahlen (Au, 2018, S. 138) und fügt hinzu: „Selbstverständlich darf die ehrenamtliche Arbeit positive Auswirkungen auf das Privat- und Berufsleben haben. Bessere Vernetzung, größere Sichtbarkeit, Jobempfehlungen, Inspiration, Lernmöglichkeiten, größere Zufriedenheit und das Spüren von Wirksamkeit sind nur einige Aspekte, die die Motivation für das Engagement im Ehrenamt verstärken“ (Au, 2018, S. 126).

„Motivation ist nicht zuletzt eine Frage der persönlichen Zielsetzung“ (Birnkraut, 2012, S. 204) fasst Gesa Birnkraut ihre Erkenntnisse zusammen und spricht von interessanten, sinnmachenden und spaßmachenden Tätigkeiten, die Entwicklungs- und Handlungsspielräume eröffnen und die Übertragung von Verantwortung zulassen. Jedes Individuum bringt seine ureigensten Motive mit, auf die mit individuellen Anreizen reagiert werden muss, um so der persönlichen Zielsetzung zu entsprechen (ebenda). Sie clustert die Motive für ein ehrenamtliches Engagement in sechs Gruppen zu denen sie Selbstverwirklichungsmotive, persönliche Wertvorstellungen, berufliche Qualifikationen, soziale Kontaktmotive, Imagemotive und sonstige Vorteile nennt. Diese Benennungen decken sich mit dem Freiwilligensurvey 2019.

Deutlich wird, dass sich die Motive von freiwilligen nicht einfach in ein Schema pressen lassen. Altruistische Motive wie egoistische Motive, ob intrinsisch oder extrinsisch motiviert, lassen sich nicht eindeutig feststellen. Das Clustern der Motivlage (siehe auch nachfolgend funktionaler Ansatz in Kapitel 2.4.4) unterstützt ein systematisches Betrachten der Ergebnisse, aber reduziert nicht die Komplexität der Multifunktionalität der Beweggründe und Bedürfnisse von ehrenamtlich Engagierten.

Auf die Frage, stimmen die „Erwartungen an die Freiwilligen mit den Erwartungen, Motivationen, Bedürfnissen der Interessierten“ (Hub, 2009, S. 12) überein, braucht es demnach eine Antwort.

2.4.2 Veränderungen (Ehrenamt 4.0.)

Gesellschaftliche Themen, Herausforderungen und Veränderungen werden zum Anlass, sich bürgerschaftlich zu engagieren und scheinen Motivation zu sein, sich für eine *Gute Sache* einzubringen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen sich im BE spiegeln und Einfluss darauf nehmen (siehe Kapitel 2.2), „Kontexte wirken mittel- und unmittelbar auf freiwilliges Engagement beziehungsweise auf die Bereitschaft [hierzu] ein“ (Simonson et al, 2017a, S.38), seien es langfristige

Veränderungen wie Pluralisierung und Individualisierung, Bildungsexpansion, der demografische Wandel oder kurzfristige Veränderungen (ebenda).

Wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage sind Veränderungen, die einen Einfluss auf die Motivationslage der Akteure haben könnten. In Kapitel 2.4.1 wurden diese bereits erläutert, aber im Blick auf den Wandel werden in diesem Kapitel grundlegendere Faktoren benannt. „Seit Mitte der 1980er Jahre sind tiefgreifende Veränderungen im Ehrenamt erkennbar“ (S. A. Habeck, 2015, S. 15), die sich am allgemeinen gesellschaftlichen Wandel ableiten lassen und ein Abbild der Zivilgesellschaft darstellen. Ein deutlicher Struktur- und Motivwandel ist erkennbar. Die Vergrößerung und Ausdifferenzierung der Engagement-Möglichkeiten in veränderter Form oder Funktion verdeutlichen dies. Diese Vielfalt hat gleichermaßen den Charme, dass sich EA bewusst und passend zu deren derzeitigen Lebensbezügen, für ein Engagement entscheiden können. Persönliche Ziele, insbesondere Lern- und Entwicklungsziele sind dabei leitend. Folglich geht mit den sich verändernden Rahmenbedingungen eine gewisse Erwartungshaltung der EA einher, mit denen sich die (Ehrenamts-) Organisationen konfrontiert sehen (Alscher et al., 2021, S. 402). Projektorientiertes Engagement mit einer klaren zeitlichen Begrenzung nehmen zu und ein Trend Richtung (Semi-) Professionalisierung ist in vielen Organisationen zu verzeichnen. Der Freiwilligen Survey bestätigt dies ebenfalls und betont die festzustellende Pluralisierung und Individualisierung, gepaart mit kurzfristigem, unregelmäßigem, befristetem Engagement. Die Kontinuität und Dauer des freiwilligen Engagements nimmt ab und eine exakte Passung zu der eigenen Lebenssituation nimmt zu. Die Bereitschaft, Leitungsfunktionen zu übernehmen, sinkt. Individuell organisiertes und informelles Engagement nimmt zu, dagegen nimmt die Bedeutung von klassischem Engagement in Vereinen und Verbänden ab. Die Bedeutung des Internets für die Unterstützung im EA nimmt zu, aber wenige engagieren sich ausschließlich in ihrem Engagement im Internet bzw. digital (Simonson et al, 2017b, S.23; Simonson et al, 2019c).

Köcher & Haumann bestätigen, dass weniger Zeit ins Ehrenamt eingebracht wird, betonen aber, dass eine Kehrtwende festzustellen ist. Demnach steigt die Zahl der kurzzeitig Engagierten seit Mitte der 90er nicht weiter an. 2013 verzeichnet das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) sogar einen deutlichen Rückgang, gegenüber den regelmäßig Engagierten (Köcher & Haumann, 2018, S. 35). Allerdings ist die Datenlage durch die sich verändernde Fragestellung in der Datenerhebung nicht genau zu beantworten. Die Autoren weisen darauf hin, dass letzten Endes die Zeiterfassung keine Auskunft über die Leistungsbilanz gibt. Demnach kann „ein kleinerer Kreis von Engagierten mehr bewirken als ein größerer Kreis von bestenfalls unregelmäßig Aktiven“ (ebenda, S. 36).

Zahlreiche Veränderungen lassen sich identifizieren, aber aufgrund des Rahmens dieser Arbeit können diese nicht näher erörtert werden.

2.4.3 Motivations- und Freiwilligenforschung

Ein Wandel in der Motivlage der Akteure legt eine Exkursion in die Motivationsforschung nahe. Sie liefert Hintergrundinformationen zu Motiven und Anreizen, die vor allem im Blick auf Führung im BE von elementarer Bedeutung sind. Bevor auf die Freiwilligenforschung eingegangen wird, wird zunächst eine Begriffsklärung zu Motivation vorgenommen.

Vereinfacht gesagt, beschäftigt sich die Motivationsforschung mit der Frage nach den Hintergründen menschlicher Aktivitäten. Motiviertes Handeln ist in seiner Basis von der Tendenz des Strebens nach Wirksamkeit und der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung bestimmt (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 2). Mit der Frage nach Motiven und Motivation, um menschliches Handeln und Verhalten zu ergründen, hat sich bereits in der frühen Antike Epikur auseinandergesetzt. Die Motivationspsychologie greift in ihrer Forschung dies auf und stellt sich gleichermaßen die Frage, warum sich Menschen (und Lebewesen) gerade so verhalten wie sie es tun und nicht anders. Sie befasst sich mit Ursachen und Gründen und sucht Erklärungen zu (willentlich gewählten) Handlungen (Rudolph, 2009, S. 14 f), die es in dieser Arbeit gleichermaßen für die Akteure im BE zu ergründen gilt. Zur weiteren Verständnisklärung erfolgt zunächst eine kurze Begriffsklärung.

Würde man eine Umfrage zum Verständnis von Motivation machen, würde eine Vielzahl von Interpretationen zutage kommen sowie die umgangssprachliche Vermischung der Begriffe Motivation und Motive auffallen. In seinem Ursprung gehen beide Begriffe auf das lateinische Wort „movere“ (Deutsch: bewegen) zurück und beschreiben damit etwas, das uns in Bewegung setzt oder eben nicht (ebenda, S. 14). Diese bewegenden Kräfte wirken von innen und außen zusammen und lassen sich nicht isoliert betrachten. Zur Motivation gehören also die motivierte bzw. zu motivierende Person sowie auch die motivierende Situation. Dabei sind die motivierenden Situationen in ihren Einzelheiten sehr vielfältig und inhomogen, sie beinhalten aber die Gemeinsamkeit, Antriebskräfte in einer Person zu aktivieren (Comelli et al., 2014, S. 6).

Motivation ist demnach eine Kraft, die bewegt und zum Handeln bringt. Sie fokussiert den Menschen auf Ziele, die er erreichen will, selbst wenn Hindernisse auf dem Weg diese Zielerreichung erschweren. Auf dem Weg zum Ziel wird ein Erleben von Vorfreude, Erfüllung, Anspannung, Unsicherheit aber auch Angst und Enttäuschung ermöglicht (Comelli et al., 2014, S.1). Wissenschaftlich gesehen kann Motivation zusammenfassend als „die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin zu oder weg von Zielen“ (Becker, 2019b, S. 20; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 3) verstanden werden. Rheinberg & Vollmeyer definieren Motivation als „aktivierende Ausrichtung

des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 424) und unterstreichen die vorangestellte Definition. Motive hingegen sind „einzeln, isolierte Beweggründe menschlicher Verhaltensbereitschaft [...] die sich in verschiedenen Präferenzen der einzelnen [Individuen] für Verhaltensweisen und Ziele mit bestimmter Wirkung“ (Becker, 2019b, S. 20) zeigen. Demnach erklären uns Motive, wieso Menschen Ziele verfolgen oder auch wie sie auf bestimmte Anreize reagieren oder nicht (Schürmann, 2013, S. 29). Sie bestimmen Verhalten und Handlungen, die divers, veränderbar und in jeglicher Hinsicht individuell in Bewegung setzen (ebenda). Im herkömmlichen Verständnis werden Motive nach den Inhalten ihrer Ziele unterschieden. In ihrer Summe bilden Motive die Grundlage für Motivation. Motivation wird demnach von aktiven Motiven gesteuert, die unterschiedlichsten Quellen entspringen und sich darauf zurückführen lassen.

2.4.4 Freiwilligenforschung und Motivation

Die Freiwilligenforschung ist ein noch sehr junges Forschungsfeld in unserem Kulturkreis. Sie liefert zwar bereits etliche Analyseergebnisse, aber noch wenige Erkenntnisse in der hypothesengeleiteten und kausalanalytischen Forschung (Wehner & Güntert, 2015, S. 24) Die motivationale Auseinandersetzung mit dem Thema, was EA leitet und motiviert und der Frage der Motivation dazu nachgeht, ist ein zentrales Thema dieses Forschungszweiges. Wehner & Güntert vergleichen Erwerbsarbeit, die sich in der Theorie auf Arbeits- und Organisationspsychologie stützt, mit Freiwilligenarbeit. Sie bedienen sich im Forschungsgebiet der Motivation und Motive, die auf den *funktionalen Ansatz* zurückzuführen sind. Dieser Ansatz geht den Beweggründen¹³ nach, welchen Wert die Freiwilligenarbeit ihren Akteuren bietet (ebenda, S. 60). Um ein umfassendes Bild zur Motivationsforschung zu erlangen und die Einflüsse für die Freiwilligenforschung zu verstehen, werden im Folgenden das Verständnis von Altruismus und Egoismus, intrinsischer und extrinsischer Motivation sowie der funktionale Ansatz vorgestellt.

Altruismus versus Egoismus

Die Konzentration des Forschungszweiges auf die Unterscheidung altruistischer (selbstlose Motive, die das Wohl der Bedürftigen im Blick haben) und egoistischer Motive (selbstbezogene Motive, die das eigene Wohlergehen im Blick haben), beschränkte sich in erster Linie darauf, die Motive zu klassifizieren und in die beiden Rubriken einzuteilen

¹³ Wehner & Güntert verwenden den Begriff Beweggründe synonym zu Motiven

(ebenda). „Allerdings stellt sich die berechtigte Frage, ob diese Einteilung der Komplexität der Motivation Freiwilliger ausreichend gerecht wird“ (Wehner & Güntert, 2015, S. 60).

Extrinsische und intrinsische Motivation

Zielführender für die Freiwilligenarbeit scheint das Verständnis von extrinsischer und intrinsischer Motivation zu sein. In seiner nikomachischen Ethik beschreibt Aristoteles zum einen die Lust, die einer Tätigkeit innewohnt und die Lust, die von außen hinzutritt (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 426). Die Ableitung der Begriffe aus dem englischen, gibt Klarheit über die Begrifflichkeiten. *Intrinsic* meint *innerlich dazugehörend, immanent, innewohnend, wahr oder wirklich*. *Extrinsic* meint dagegen *äußerlich, nicht dazugehörend, unwesentlich*. Demnach werden Aktivitäten oder Tätigkeiten von innen oder außen motiviert ausgeführt.

Im allgemeinen Verständnis von intrinsischer Motivation wird eine ausgeführte Tätigkeit verstanden, die von innen motiviert, also aus sich selbst heraus vollzogen wird. Das Interesse an der Tätigkeit oder die Ausführung der Tätigkeit an sich, ist so motivierend, dass es keine weiteren Anreize der Handlungsfortsetzung braucht (Schürmann, 2013, S. 31). „Intrinsische Motivation wird als eine angeborene Tendenz des Menschen beschrieben, mit der Umwelt zu interagieren, auch ohne die Erwartung einer konkreten Belohnung. Die entsprechenden Handlungen werden aufgrund des ihnen inhärenten belohnenden Wertes ausgeführt“ (Wehner & Güntert, 2015, S. 80). Als Gegenpol wird das Modell der extrinsischen Motivation beschrieben. Das Tätigwerden *aus sich selbst heraus* ist nicht vorhanden und es braucht den Anreiz und die Beeinflussung von außen. Dies können Belohnungsfaktoren (z.B. materielle Anreize) oder Bestrafungsfaktoren (z.B. Strafarbeiten, Entzug von Privilegien) sein. Im Gegensatz zu intrinsischer Motivation wird extrinsische Motivation als Wunsch bzw. Absicht definiert, eine Handlung durchzuführen, um damit positive Folgen herbeizuführen oder negative Folgen zu vermeiden. Diese Folgen haben per se nichts mit der Handlung und ihrem Gegenstand zu tun (Schiefele & Streblow, 2005, S. 41).

Eine genaue Unterscheidung, was extrinsisch oder intrinsisch motiviert ist, lässt sich nicht klar und deutlich voneinander unterscheiden und es zeigen sich Wechselwirkungen. „Note that intrinsic and extrinsic motivation are not mutually exclusive; individuals pursue multiple goals with their behavior“ (Bridges Karr, 2007, S. 132).

Aus diesem Modell der extrinsischen und intrinsischen Motivation haben sich weitere Theorien entwickelt. Eine besonders für diese Arbeit interessante Variante ist die Selbstbestimmungstheorie, die sich zur Theorie der intrinsischen Motivation zählt und Grundanliegen des BE teilen.

Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan

Aufgrund theoretischer Vorüberlegungen und Feldforschung kamen Deci und Ryan zu der Erkenntnis, dass jeder Mensch drei grundlegende (angeborene) psychologische Bedürfnisse hat, die Auswirkungen auf die Motivation haben (Deci & Ryan, 1985). Diese sind Autonomie (Selbstbestimmung), soziale Eingebundenheit (Zugehörigkeit/Gemeinschaft) und Kompetenz (sich in einem bestimmten Aufgabenbereich leistungsfähig zu fühlen). Mit ihrer Theorie haben Deci und Ryan eines der wichtigsten Erklärungsmodelle zur intrinsischen Motivation beigetragen. Im weiteren Verlauf ihrer Studien wollte die Forschung, geprägt von behavioristischen Annahmen, Belohnungen (extrinsische Motivatoren) als positive Verstärkungen einzusetzen, um eine Erhöhung der Motivation für bestimmte Aufgaben zu erwirken. Deci et al. stellten jedoch einen sogenannten *Korruptionseffekt* fest. Dazu zählt die Feststellung, dass materielle Belohnung nur dann einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation hat, wenn sie unerwartet gegeben wird und nicht an eine konkrete Aufgabe gebunden ist. Verbale Belohnungen hingegen steigern die intrinsische Motivation. Allerdings bleibt festzustellen, dass die Art und Weise, wie Belohnungen verabreicht werden, einen entscheidenden Einfluss auf deren Wirkung erzielen (Wehner & Güntert, 2015, S. 80-81). Deci erklärt dieses Verhalten bei Belohnungen damit, dass die Person in ihrem Handeln ihr Verhalten nicht mehr als selbstbestimmt erlebe, sondern setzt ihr Handeln mit der äußeren Bestimmtheit (Manipulation) in Zusammenhang. (Wehner & Güntert, 2015, S. 80-81; Schürmann, 2013, S. 32). Die Einordnung der Effekte und deren Diskussion sind noch nicht abgeschlossen, aber Wehner & Güntert stellen fest, dass sich Manipulation und Steuerung sowie Kontrolle von außen, keinen positiven Effekt auf intrinsische Motivation haben (Wehner & Güntert, 2015, S. 80-81).

„Intrinsisch motiviertes Handeln geht einher mit positiven Emotionen wie Freude, Begeisterung und Interesse. Personen erleben sich als kompetent und optimal herausgefordert und machen die Erfahrung, Ursprung des eigenen Handelns zu sein. Intrinsische Motivation bietet einen Rahmen, in dem Personen *Flow* erleben, d. h. vollkommen in einer Tätigkeit aufgehen und sich selbst vergessen können“ (ebenda, S. 81). Das ist ein wünschenswerter Zustand für die Akteure im BE.

Funktionaler Ansatz in der Freiwilligenarbeit

Freiwilligen Arbeit stellt eine Besonderheit prosozialen Handelns dar. Clary et al. plädieren daher darauf, die Motivation der Engagierten für die Entscheidung einer Tätigkeit (auch bei langjähriger Ausübung) in diesem Bereich zu untersuchen (Clary et al, 1998, S. 1516ff). Sie entwickelten dafür den funktionalen Ansatz aus der Einstellungsforschung und übertrugen ihn auf die Freiwilligenforschung. Sie knüpfen an die Überlegung an, „dass dieselben zentralen Themen aus der funktionalen Analyse der Einstellungen auch für die motivationale Grundlage der Freiwilligentätigkeit gelten“ (Wehner & Güntert,

2015, S. 61). Anstatt einzelne Gründe aufzuzählen, warum Freiwilligenarbeit geleistet wird, übernehmen sie in Anlehnung an den funktionalen Ansatz, Funktionen und adaptieren diesen für die Freiwilligenarbeit. Dazu zählen sechs verschiedene Funktionen: Erfahrungsfunktionen, Karrierefunktionen, Schutzfunktionen, Selbstwertfunktionen, soziale Anpassungsfunktionen und Wertefunktionen (Clary et al, 1998, S. 1516ff). In diesen Funktionen sind altruistische oder egoistische Motive inbegriffen, die aber nicht wesentlich sind für diesen Ansatz. Clary et al. geht es darum, eine multifunktionale Perspektive einzunehmen und die Vielzahl der Funktionen, die eine freiwillige Tätigkeit potenziell erfüllen kann, in den Vordergrund zu stellen. Die Offenheit der Erweiterung um weitere Funktionen wird besonders betont (ebenda). „Zentral ist die Annahme der Multifunktionalität; durch dieselbe Freiwilligenarbeit lassen sich sehr unterschiedliche Bedürfnisse aktualisieren und gleichzeitig versch. Ziele verfolgen. Der funktionale Ansatz betrachtet die Passung zw.[ischen] Motivfunktionen und den Inhalten der Freiwilligenarbeit als Erfolgsfaktor für nachhaltiges Engagement“ (Wehner & Güntert, 2022).

BE stellt eine besondere Spezies in der Organisationslandschaft zwischen Staat und Wirtschaft dar und ist dennoch ein Abbild der gesamten Zivilgesellschaft. Seine Akteure, die so vielschichtig und individuell sind, wie die Organisationen, Institutionen und Gruppen in denen BE selbst stattfindet, gilt besondere Aufmerksamkeit. Die Motive und Motivation der Freiwilligen scheinen ein Schlüssel dafür zu sein, bürgerschaftlich tätig zu werden. Diese Motive sind multifunktional zu verstehen und lassen sich schwer kategorisieren. Gesamtgesellschaftliche Veränderungen nehmen unmittelbar Einfluss auf die Akteure und die Organisationen im BE. Diesen permanenten Wandel zu gestalten, stellt eine Herausforderung für alle Beteiligten dar, vor allem für die Organisationen und die Führung, die symbiotisch vom Engagement Einzelner abhängig sind, um ihren Organisationszweck zu erfüllen und deren Zukunftsfähigkeit zu sichern. Der Frage nach der Rolle und Bedeutung von Führung im BE, sowie deren Einflussnahme insbesondere auf die sich verändernde Motivlage der Akteure, ist das nächste Kapitel gewidmet.

3 Motivation der freiwillig Engagierten aus der Führung

„Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal“ (Northouse, 2007, S. 43), so definiert Northouse den Begriff *Führung*. Führung wird hier als Prozess verstanden, der aus einer Interaktion zwischen Führendem und Geführtem besteht. Es geht um Einfluss und somit um die Macht, Ziele zu erreichen. Der Führende will den Geführten motivieren und sieht seine Aufgabe darin, den Geführten zu motivieren, das *gemeinsame Ziel* zu erreichen und auftretende Schwierigkeiten, die die Zielerreichung stören, zu überwinden (Schröer, 2011, S.100). Diese Definition mag für die Erwerbsarbeit passend sein und ist aufgrund der Notwendigkeit des Bedürfnisses bzw. Motives nach *Überleben* verständlich. Für das Tätigsein im BE gelten andere Grundvoraussetzungen. Die Arbeit im BE wird als „freies Handeln jenseits von Notwendigkeit und Nützliche[m]“ verstanden (Arendt, 2020). Arendt betont, dass die eigenen Vorstellungen frei handelnder Personen, mit ihrer Motivation und ihren Motiven im Blick auf Führung wesentlich stärker zu beachten sind. Wehner & Güntert schlussfolgern daraus:

„Frei handelnde Personen bringen ihre eigenen Vorstellungen mit und sind – ohne guten Grund – kaum gewillt, Machtstrukturen, Weisungen und Ähnliches zu akzeptieren. [...] Jemanden mit der Aussicht auf finanzielle Vorteile oder bessere Berufschancen zur Freiwilligenarbeit locken zu wollen, verträgt sich nicht mit der Idee freien Handelns. Stattdessen sind die Räume freizuhalten, in denen etwa Jugendliche jenseits der Schule oder Erwachsene jenseits von Beruf, Haushalt und Familie die Gelegenheit haben, sich für Themen zu interessieren und einzusetzen, ohne den persönlichen Nutzen rechtfertigen zu müssen“ (Wehner & Güntert, 2015, S. 33).

Welche Auswirkungen hat dieses Verständnis der frei handelnden Personen, die kaum gewillt sind, Machtstrukturen, Weisungen und ähnliches zu akzeptieren (s.o.) auf Führung im BE? Die Konsequenz daraus wäre BE ohne Führung, was mitnichten der Fall ist (Redmann, 2017, S. 71f). Auch wenn im Kontext von BE nicht gerne von Führung gesprochen wird, da dies vermutlich mit der negativen Machtausübung im Arbeitskontext assoziiert wird, betont Redmann, dass es eine Legitimation für Führung im BE gibt. Was im Bereich der Freiwilligenarbeit fehlt, sind Druckmittel und Leitungsmacht, um ein erwünschtes Verhalten zu erzwingen. Führung kann maximal zu erwünschtem Verhalten anregen, sprich dazu motivieren (ebenda). Wie sollte sich daher Führung gestalten und welche Kompetenzen und Eigenschaften benötigen die Führungspersonen im BE? Es scheint an dieser Stelle notwendig, sich intensiver mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen. Dieses Kapitel will verdeutlichen, welches Grundverständnis hinter dem Begriff *Führung* steht und welche Eigenschaften bzw. Kompetenzen für das jeweilige

Führungsverhalten in den Mittelpunkt gestellt werden. Dies erfolgt stets mit dem Fokus der positiven Auswirkung auf die Motivation der Engagierten. Besonders die personelle Interaktion zwischen Geführtem und Führendem finden Beachtung.

3.1 Führung

Oswald Neuberger hat über 130 Definitionen von Führung zusammengetragen. Es herrscht eine Vielstimmigkeit, „aber was Führung letztlich auszeichnet, wie Führung funktioniert und wie sie sich reproduziert, darüber gibt es keinen Konsens“ (Fröse et al., 2019, S. 12). Die eingangs in Kapitel 3 genannte Definition ist eine davon und liegt dieser Arbeit zugrunde. Auf eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten wird aus Umfanggründen verzichtet.

Für diese Arbeit scheint die aus dem englisch stammende Differenzierung des Führungsbegriffs zwischen Management und Leadership wichtig. Kotter ordnet dem Management typische Eigenschaften zu und beschreibt: ManagerInnen wie folgt: Sie verwalten, erhalten, initiieren, akzeptieren den Status quo, fokussieren auf Systeme, verlassen sich auf Kontrolle, sind auf kurzfristige Erfolge aus, fragen nach Wie und Wann, sind rational und kontrolliert, haben die Bilanz im Auge, machen Dinge richtig und sind „Kopien“ (Kotter, 1995, S.59 – 67). Hier sind vor allem die aus der Betriebswirtschaft abgeleiteten „analytischen Fähigkeit zur Planung von Organisation, Struktur, Prozessen und Kapazitäten“ (Lies, 2018) gemeint. Dem gegenüber sind Leader „innovativ, sie entwickeln, kreieren, fordern den Status quo heraus, fokussieren auf Menschen, setzen auf Vertrauen, denken langfristig, fragen nach dem Was und Warum, sind begeistert und begeisternd, haben die Vision im Herzen, machen die richtigen Dinge und sind „Originale““ (Fröse et al, 2019, S 6f). Leadership bezeichnet, konsensorientiert und verkürzt formuliert, „die menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und motivationsorientierten Aufgaben des Managements“ (Lies, 2018). Zusammenfassend beschreibt Bennis „Managers do the things right, leaders do the right things“ (Bennis, 1998).

Diese beiden Linien werden mit unterschiedlichen Kompetenzen der Führung hinterlegt. Klar wird jedoch, dass beide Linien, sowohl die harten (betriebswirtschaftlichen) und die weichen (dem Leadership entnommene) Faktoren zur Führung verwendet werden und somit der Machtausübung, gewisse Ziele zu erreichen, dienen (Lies, 2018). Demnach beruht die Machtausübung im Bereich des Managements auf Hierarchie und Wissen, während Macht durch Leadership „freiwillige Selbstbindung meint, die auf Gruppendynamik auf der Basis von Akzeptanz, Identifikation und Motivation beruht“ (ebenda). Beides sind wie zwei Seiten einer Medaille. Für diese Arbeit sind besonders die Faktoren der Machtausübung, die sich auf Motivation ausrichten, von Bedeutung.

3.1.1 Ein Einblick in die Führungsforschung

Einen kurzen Einblick in die Entwicklung der Führungstheorien dient als Grundverständnis für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit.

Die Führungsforschung startet mit dem Verständnis des **Eigenschaftsansatzes** - *Trait Approach*. Die Vorstellung, die angeborenen Charaktereigenschaften der führenden Personen, d.h. deren Persönlichkeitsmerkmale legitimieren eine Person, Führungskraft (FK) zu sein oder Führung auszuüben. Diese Vorstellung ist auch als Great Man-Theorie bekannt¹⁴ (Grote et al., 2021, S. 8). Persönlichkeitsmerkmale sind bis heute Gegenstand der Forschung. Auch Führungstheorien zu visionärer bzw. charismatischer Führung basieren auf diesen Theorien (Schröer, 2011, S. 99-111).

Bei den **Verhaltensansätzen** steht hingegen das tatsächlich gezeigte Verhalten der Führenden in einer Situation im Vordergrund, nicht die angeborenen Persönlichkeitsmerkmale (Grote et al., 2021, S. 10). Dieser Ansatz verdeutlicht, dass das Erlernen und Aneignen besonderer Führungsfähigkeiten möglich sind. „Als Führungsverhalten wird dabei das situativ angepasste Vorgehen einer Führungskraft bezeichnet, während hingegen als Führungsstil ein situationsübergreifendes und langfristig stabiles Verhalten verstanden wird“ (ebenda).

Eine weitere Sichtweise der Führungsforschung, die Führungsverhalten anhand von Führungsstilen und Verhaltensmuster untersucht, begann Ende der 40er/Anfang der 50er Jahre¹⁵. Zwei bedeutende Stränge des Führungsverhaltens, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, werden beschrieben. Frühe Konzepte trennten Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, die in der Forschung später in zwei Bereiche eines Koordinatensystems zusammengefasst betrachtet wurde (Schröer, 2011, S. 101). „*Consideration* erfasst Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit und Achtung der Mitarbeiter/-innen und wird deshalb als mitarbeiterorientiertes Verhalten übersetzt“ (Grote et al., 2021, S. 10) und „*Initiating Structure* beschreibt die aufgabenbezogene Organisation und Strukturierung, die Aktivierung und Kontrolle der Mitarbeiter[!]*nn*en. Daher wird diese Dimension im Deutschen als aufgabenbezogenes Verhalten bezeichnet“ (ebenda). Judge und seine Mitarbeitenden belegen, dass ein erheblicher Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung im Zusammenhang mit dem Führungserfolg stehen (ebenda) und die Theorie dazu erinnert an die eingangs beschriebene Management-Leadership-Differenzierung.

¹⁴ Die Theorie ist auf dem Hintergrund der damaligen Zeit zu verstehen. Demnach waren vererbte Persönlichkeitsmerkmale nur bestimmten Personengruppen vorbehalten wie z.B. Militär, Klerus, Adel und der Industrie (Erhardt und Elbe (2018, S.8)

¹⁵ Ausschlaggebend waren die sogenannten Ohio-Studien. Mittels eines Fragebogens wurden umfassende Forschungen betrieben und 42 Items identifiziert (Grote et al., 2021, S. 10).

Die **Situationsansätze** beziehen sich stark auf die individuellen Voraussetzungen der Mitarbeitenden. Im kontingenz-theoretische Ansatz wird das Führungshandeln auf das Zusammenwirken von Aufgabenstrukturiertheit, Machtposition und der Qualität des Verhältnisses von Führenden und Geführten fokussiert. In der Pfad-Ziel-Theorie liegt der Schwerpunkt auf den Erwartungshaltungen der Gruppenmitglieder und der Aufgabenanforderungen. „Führungsstile werden hier in Hinblick auf ihre Effektivität in bestimmten organisationalen Situationen (Mitarbeitertypen, Aufgabenstruktur) thematisiert. Damit entwickelt sich ein *dynamischer* Begriff von Führung, in dem Führungspersonen ihre Handlungsmuster und Managementstile an sich verändernde Umfeldbedingungen und die jeweilige Situation ihrer Organisation anpassen können“ (ebenda, S. 101).

Ab den 70er bis in die 90er Jahre entwickelten sich neue Ansätze. Interessant wurde für die NPO und den sozialen Dienstleistungssektor die Theorie der transformationalen Führung, die transaktionale und transformationaler Führung unterscheidet¹⁶. Im Unterschied zu charismatischer Führung, wird transformationale Führung als erlernbar angesehen (Schröer, 2011, S. 100–102). Beide Führungsstile wirken sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus (Becker, 2019a, S. 78). Im späteren Verlauf wird darauf intensiver eingegangen.

3.1.2 Menschenbilder – Theorie X und Y nach McGregor

Alle Führungs-Theorien beziehen sich auf ein Zusammenwirken von Führungsperson und Geführtem (Leader-Follower-Beziehung). Ihnen liegt denen ein unterschiedliches humanistisches Verständnis zugrunde liegt. Das Verständnis der Theorie X /Y von McGregor findet sich vielfach in der Führungsforschung (McGregor, 1960). McGregor entfernte sich mit seinem Verständnis dabei stark vom vorherrschenden Taylorismus (Förse et al, 2019, S. 11). Er unterscheidet zwei Grundtypen von Menschen. In seiner Theory X geht er zunächst von einem negativen Menschenbild aus (McGregor, 1960). Die Grundannahme ist, dass der Mensch (Follower) nicht arbeiten will und Vermeidungsstrategien entwickelt, er geht nur unter Zwang seiner Arbeit nach und braucht Kontrolle (ebenda). Dieses Verständnis weist nur einer spezifischen Person, der FK, die Macht und Weisheit zu, Entscheidungen zu treffen. So gehen die klassischen Managementmodelle des letzten Jahrhunderts, die geprägt sind von der Logik des Scientific Management und des Menschenbildes vom *Homo oeconomicus*, in der der Mensch aus Sicht der Führung zweckmäßig, wie eine Maschine funktionieren muss, darauf zurück (Grote

¹⁶ Transaktionaler Führung liegt das Verständnis eines Austauschs von Leistung und Gegenleistung zugrunde. Das lerntheoretische Prinzip der Verstärkung findet hier Anwendung. Die transformationale Führung wurde in Abgrenzung zu transaktionaler Führung erstmalig von Bruns 1978 genannt. Sie versucht die Einstellungen der Mitarbeitenden zu verändern, zu *transformieren* (Grote et al. (2021, S. 13-14).

et al., 2021). Impliziert man das Bild der Theorie X von McGregor in das Führungsverhalten, dem das innere Bild des unwilligen Arbeitenden unterliegt, wird mit strenger Hand eng geführt und stark kontrolliert (ebenda).

Später entwickelte sich ein differenziertes Führungsverständnis, das darauf beruhte, nicht alle Menschen müssten gleichermaßen zu führen sein, wie oben beschrieben (Grothe et al, 2021, S. 69). Mit der Theorie Y (McGregor, 1960) beschreibt McGregor ein Verständnis, das von einem positiven Menschenbild ausgeht, indem der Mensch (Follower) Lust und Freude verspürt, intrinsisch motiviert seine Arbeit aus sich selbst heraus und aus freien Stücken erledigt (Selbstverwirklichung) (siehe Kapitel 2.4.4). Die Führungsperson motiviert und inspiriert die Geführten, um die Organisationsziele zu erfüllen (Fröse et al, 2019, S. 11). Nach diesem Bild kann Macht geteilt und Verantwortung abgegeben werden. „Damit geht die Übergabe von Entscheidungs- und Umsetzungsmacht einher. Führung ist demnach viel mehr Selbstführung und Selbstorganisation“ (Schröder, 2018, S. 126). Zwischen Führungsperson und Geführten besteht ein klares Rollen- und Positionsverständnis, das die Hierarchie nicht aufhebt (Führungsperson bestimmt den Kurs. Der Geführte folgt).

Zugespitzt gründen Führungskräfte ihren Führungsstil auf das von McGregor beschriebene humanistische Verständnis und beziehen sich in ihrem Führungsverhalten darauf (ebenda). Grothe weist darauf hin, dass sich mit der agilen Führung ein weiteres Verständnis entwickelt hat, das auf Vertrauen der Mitarbeitenden setzt.

„Sie gewährt große Freiräume und umfassende Freiheitsgrade und ist geradezu angewiesen auf hoch motivierte, selbständig arbeitende, reflektierte Mitarbeiter/innen. Das heißt agile Führung benötigt durchweg hoch engagierte Mitarbeiter/-innen. Die Anforderungen dürften – mit Blick auf die Anforderungen der Selbstorganisation und Selbstreflexion – über die der Theorie Y noch hinausgehen“ (Grote et al., 2021, S. 69).

Grothe spricht von Theorie Z. Abgeleitet von diesem Verständnis werden in Punkt 3.1.3. drei Führungsmodelle betrachtet, denen das positive Menschenbild der Theorie Y (Z) sowie der Leadership Gedanken zu Grunde liegt, die sich positiv auf die Motivation der Geführten auswirken (Becker, 2018, S. 78; Fröse et al., 2019, S. 7) und sich an den Bedürfnissen der modernen Menschen orientieren (Laib, 2019, S. 236f): Charismatische, transformationale und agile Führung.

3.1.3 Motivierende Führung

Charismatische Führung: Charismatische Führungspersönlichkeiten (FP) zeichnet eine starke kommunikative Fähigkeit aus. Sie stellen sich sehr gut auf ihre Zielgruppe ein und sprechen deren Sprache. FP haben eine Vision, die sie klar und deutlich

veranschaulichen können und damit Massen bewegen. Die eigene Emotionalität strahlt auf ihr Umfeld ab und spricht die Gefühle der Geführten an. Charismatische FP haben großes Selbstvertrauen und ihre überaus große Überzeugung in die eigenen Fähigkeiten hilft, andere zu überzeugen (selbst wenn das für manche völlig überzogen scheint). Führung wird mit symbolischer Strahlkraft untermauert. Als Vorbild setzen sie Zeichen, die dadurch die Ernsthaftigkeit ihrer Vision verstärkt. Charismatische Führung hat hohe Leistungserwartungen an die Geführten und verstärkt durch Optimismus die Gewissheit der Zielerreichung (Becker, 2018, S. 85). „Charismatische Führungspersönlichkeiten sind zudem meist extrovertiert und haben ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein“ (ebenda).

Transformationale Führung wird häufig im Zusammenhang mit charismatischer Führung genannt. Transformationale Führung stellt in ihrem Grundanliegen den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Anreize und Belohnungen treten in den Hintergrund, mit deren Hilfe im klassischen Führungsverständnis (transaktionale Führung) die Motivation zur Zielerreichung herbeigeführt wird (Becker, 2018, S. 78f). Anstelle dessen werden die Mitarbeitenden selbst ins Zentrum gestellt. Ihr Grundverständnis zielt auf die „intrinsische Motivierung und die Förderung der Entwicklung des Individuums“ (Hofert, 2021, S. 55), (siehe Kapitel 2.4.4). Mit ihrer inneren Überzeugung übt die Führungsperson Einfluss aus und transformiert die Mitarbeitenden durch Coaching und durch Sinn-Vermittlung (ebenda). „Das Denken, die Emotionen und letztendlich die Motivation der Mitarbeiter [werden] tiefgreifend verändert“ (Becker, 2018, S. 80). Eine Transformation hin zu begeisterten Anhängern, die aus innerer Überzeugung Ziele erreichen wollen und so ein Mehrwert für die Organisation liefern (ebenda, 78f) ist ihr Grundanliegen.

Becker beschreibt: Die Führenden stützen sich dabei auf vier zentrale Ansätze auf die Motivation der Mitarbeitenden einzuwirken, auch die vier *I's* genannt. *Inspirierende Motivation* arbeitet mit emotionalen und ambitionierten Visionen. Sie malen Zukunftsbilder, die dem Mitarbeitenden das Gefühl geben, an einer wichtigen Aufgabe zu arbeiten und mit einer hohen Leistungserwartung einher geht. Die Vorbildfunktion der FK ist besonders bedeutsam. *Idealisierter Einfluss* vermittelt für den Mitarbeitenden Sinn und Bedeutsamkeit über den Eigennutz hinaus. Ideologisch geprägte Organisationen implizieren dies, aber auch wirtschaftlich arbeitende Organisationen benötigen eine kollektive sinnstiftende Antwort auf ihre Tätigkeit. Diese steigert die Identifikation und Motivation. Mit der *intellektuellen Stimulierung* regt die FK immer wieder die Mitarbeitenden an, bestehende Normen und Sichtweise in Frage zu stellen und *out of the box* zu denken. Dies stimuliert die Mitarbeitenden zu neuem Denken und öffnet für Visionen. Mit der *individuellen Berücksichtigung* nimmt die Transformationale Führung den einzelnen in den Blick, in seiner Ganzheit, seinen Gefühlen und Motiven sowie seiner Entwicklung. Sie

berücksichtigt die Unterschiedlichkeit der Individuen und entlockt dem Einzelnen höhere Leistung (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Becker, 2019b, S. 79f).

Die positive Wirksamkeit der transformationalen Führung ist durch zahlreiche Forschungen belegt (Pelz, 2021, S. 106f), dennoch bleibt die Frage, ob die heutigen Anforderungen an Führung in einer sich rasant wandelnden Welt (siehe VUCA eingangs) allein von einer FK geleistet werden kann. Die Agile Führung zeigt ein erweitertes Grundverständnis auf, in der Führung grundsätzlich teilbar ist (Laib, 2018, S. 240)

Agile Führung: „Agiles Führen ist keine Managementtheorie. Es ist auch kein neuer Führungsansatz und kein persönlicher Führungsstil. Es ist eine wertorientierte Haltung der Organisation und seiner Vertreterinnen, die Entscheidungen zugunsten der Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmung treffen“ (Hofert, 2021, S. 95). Agile Führung ist ein Mindset zu Veränderung und vollzieht sich sowohl auf persönlicher wie organisationaler Ebene. Mitarbeitende und ihre Möglichkeiten werden ins Zentrum gestellt. Mitarbeitende arbeiten selbstgesteuert. Führende sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation, sie stellen die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung. Führung wird grundsätzlich als verteilbar verstanden. Sie nutzt Rollen und Strukturen und lernt aus Fehlern (Laib, 2018, S. 240). „Agilität steht für iteratives Vorgehen, laterales Führen, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung. Organisational gesehen bewegen sich agile Unternehmen von hierarchisch geprägten Organisationen in Richtung Netzwerkstrukturen. Agile Unternehmen orientieren sich an Kunden, gepaart mit konsequenter Mitarbeiterorientierung. Grundhaltung hierfür sind Vertrauen, Transparenz, eine offene Fehlerkultur sowie disziplinierte und leidenschaftliche Selbstverantwortung“ (Häusling et al., 2014, S. 240).

Das agile Mindset und deren Methoden inkludieren die vorangegangenen Denkansätze und fokussiert sich nicht auf *eine* Theorie, sondern strebt danach, sich angesichts der rasanten Veränderungen im disruptiven Umfeld zu bewegen und zu führen. Führung in diesem Kontext entwickelt sich evolutionär (nicht revolutionär) und entwickelt einen Methodenkoffer an Handwerkszeug, um sich diesen Herausforderungen zu stellen (ebenda). Agile Organisationen knüpfen offensichtlich an die Bedürfnisse von modernen Menschen an (Laib, 2018, S. 236f). Die Selbstbestimmungstheorie (siehe Kapitel 2.1.5) mit ihren drei angeborenen Bedürfnissen nach Kompetenz, Selbstbestimmtheit und Verbundenheit finden sich in der agilen Führung wieder (ebenda).

3.1.4 Führung in Veränderungsprozessen

Nachdem sich das agile Mindset im disruptiven Umfeld bewegt, um schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren, soll an dieser Stelle ein Einblick in das Change-

Management gegeben werden. Gerade auch im Blick auf die zahlreichen Herausforderungen und Veränderungen, mit dem sich das BE konfrontiert sieht (vgl. 2.5). Es stellt sich die Frage, wie Führung gestaltet werden muss, um zielgerichtet in Veränderungsprozessen zu wirken.

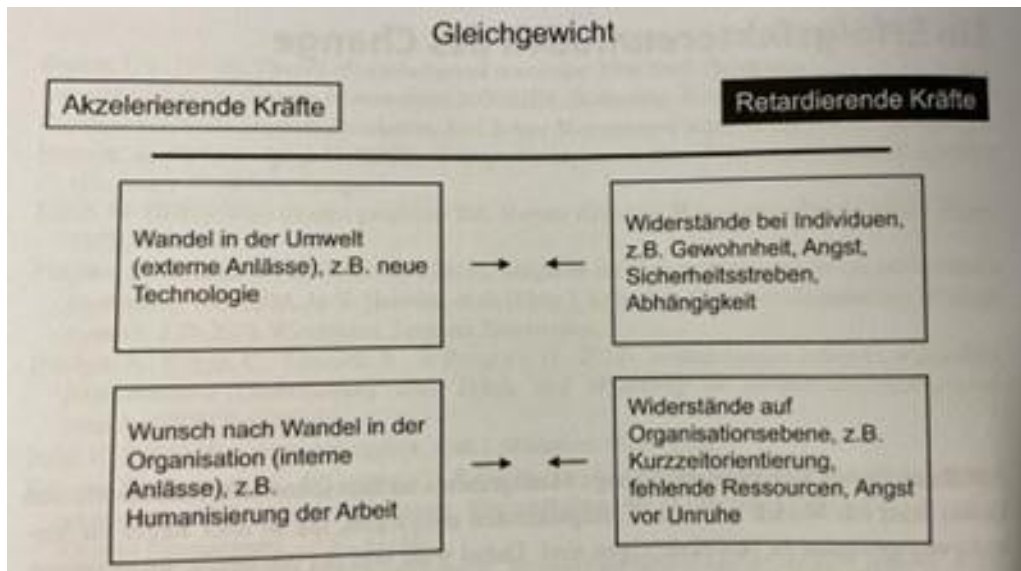


Abbildung 2 Die Feldtheorie Kurt Lewins (Staehle, 1999, S. 591)

Ein Einblick in das Urmodell nach Kurt Lewin und seiner Feldtheorie, auf das sich viele Change-Management-Konzepte gründen, wird an dieser Stelle dargestellt. In Anlehnung an das Kräfte-Felder-Verständnis der Physik wollte Lewin eine Sozialpsychologie für den sozialen Bereich entwickeln. Die Quintessenz seiner Feldtheorie ist die, dass der Mensch in seinem Lebensraum in Wechselwirkung zu seiner Umwelt agiert (Erhardt & Elbe, 2018, S. 16). „In Bezug auf Wandel definiert Lewin so zwei Formen von Kräften, die sich in ihrer Richtung diametral gegenüberstehen [...]:

- a) Kräfte, die auf den Wandel drängen (driving forces oder „akzelerierende Kräfte“)
- b) solche, die dem Wandel entgegenstehen (restraining forces oder zu Deutsch „retardierende Kräfte“)

Die sich gegen den Wandel richtende Kräfte können dabei typischerweise mit den Widerständen gleichgesetzt werden“ (Lauer, 2019, S. 68). Für Organisationen ist die Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen diesen Polen anzustreben, will sie auf Dauer überleben. Ein Abdriften auf die Seite der retardierenden Kräfte bedeutete Stillstand und es würde kein Wandel geschehen. Würde hingegen die akzelerierende Seite dauerhaft das Kraftfeld anführen, bedeutete dies eine Überforderung für die Organisationsmitglieder (Lauer, 2019, S. 68). Soll aber ein Wandel stattfinden, müssen sich die Kräfte zugunsten einer akzelerierenden Seite vorübergehend verschieben, um den Wandel zu

vollziehen. Danach bedarf es wieder einer Ruhephase, um wieder ein Gleichgewicht im System herzustellen (ebenda).



Abbildung 3 Drei Phasen Modell Kurt Lewin
(Eigene Darstellung)

Die FK ist die begleitende Konstante im Veränderungsprozess und kommt eine besondere Bedeutung zu. Gerade mit Blick auf die Mitarbeitenden bzw. die zu vollziehende Transformation dieser, ohne die sich Wandel nicht vollziehen lässt. Der transformationale Führungsstil, mit seinen auf den Menschen ausgerichteten Verhaltenseigenschaften (siehe Beschreibung 2.5. transformationale Führung) ist kommunikativ, motivierend, inspirierend und Sinn vermittelnd. Er führt zum Ergebnis, die richtigen Dinge zu tun (Lauer, 2019, S. 90) und wird im Change-Management als zielführender Führungsstil anerkannt. Die FK nimmt hier die Rolle des Visionärs, des Coaches, des authentischen Vorbildes und des Wohltäters ein (Lauer, S. 95). Dafür benötigt sie emotionale Intelligenz, Zielgerichtetheit und Willenskraft benötigt. Das agile Führungskonzept kann auch als Weiterentwicklung der Transformationalen Führung gesehen werden und beinhaltet viele dieser Führungseigenschaften. In der derzeitigen Zeit gilt das Prinzip des *dauernden Wandels*. Die „wachsende Komplexität, zunehmende Transparenz, größere Verbundenheit auf allen Ebenen, kürzere Zeithorizonte, ökonomische und ökologische Instabilität und die Notwendigkeit, einen positiven Einfluss auf die Welt haben“ (Robertson, 2016, S. 7), bewältigen zu können ist allgegenwärtig. Veränderungen sind keine kurzfristigen Ereignisse mehr, sondern sind das grundlegende Handlungsprinzip¹⁷ (Eugster Stamm & Kaegi, 2019, S. 251). Das gilt aufgrund der Abbildung der gesellschaftlichen Entwicklungen auf das BE somit gleichermaßen (siehe Kapitel 2.4.2).

3.2 Stand der Führungsforschung im BE

Spezifische Publikationen, die sich ganzheitlich mit der systematischen Führung von Freiwilligen befassen, sind dünn gesät (Schweizer, 2014, S. 5). Vor allem an qualitativen Studien mangelt es, die aber zur organisatorischer Einbettung von Engagement im BE von großer Bedeutung wären, „um hemmende bzw. begünstigende Bedingungen für den

¹⁷ Das Drei-Phasen Modell verliert dadurch an Bedeutung und ggf. seine Bedeutung

Einbezug Engagierter in organisationale Strukturen und Handlungsabläufe identifizieren zu können“ (Olk, 2011, S. 716). Zudem können dadurch Erkenntnisse für ein engagementförderliches Leitungs- und Führungshandeln gewonnen werden. Hier besteht eine große Wissenslücke.

Führung im BE findet größtenteils in Organisationen statt (siehe Kapitel 2.3) und bewegt sich in einem exklusiven Feld. In diesem Zusammenhang wird Führung als Begriff selten verwendet. Die negative Konnotation mit Macht, die aus dem beruflichen Kontext vertraut ist, ist eine Konstante, die im frei gewählten Engagement nicht erwünscht ist. Trotzdem bleibt sie als Frage im BE offen, denn BE ist nicht ohne Führung, sondern ist gelebte Praxis (Redmann, 2017, S. 70ff). In formellen Strukturen (z.B. Vereinen, Verbände etc.) gibt es Vorstandsämter, die basisdemokratisch besetzt werden. Diese übernehmen Führung und Verantwortung. In informellen Strukturen bilden sich Führungsstrukturen aus, die sich aus der Zusammenarbeit heraus ergeben (z.B. jemand übernimmt eine Sprecherfunktion). Ein wesentlicher Unterschied zum Erwerbskontext ist die fehlende vertragliche Beziehung zwischen Organisation und Engagierten, die Führung legitimiert. Sanktionsmittel zur Machtausübung fehlen gänzlich. „Eine Führungs- und Leitungsmacht fehlt im freiwilligen Engagement völlig“ (ebenda, 2017, S. 72). Führung muss sich daher anderer Mechanismen bedienen, um Menschen zu bewegen (siehe Kapitel 2.5). Habeck beschreibt als Spezifika von Führung¹⁸ im BE die Unverbindlichkeit in der Kooperation von Engagierten, die in der Freiwilligkeit des Gegenstandes als solches gegeben ist. In Bezug auf organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen, benennt sie zudem hohe Anforderungen neben einem hohen Engagement an *Extras* und der Erwartungshaltung über das Engagement hinaus zur Verfügung zu stehen und Ansprechperson für alle Lebenslagen zu sein (Habeck, 2015, S. 235ff). „Ehrenamtliche wollen nicht nur für ihr Tun gewertschätzt werden, sondern als Personen wahrgenommen und anerkannt [werden]“ (ebenda, S. 237). Aus unterschiedlichen Gründen (z.B. Zeitbudget, überregionale Vernetzung) wird in der Praxis Führung von ehrenamtlich und hauptamtlich Führenden ausgeübt. In vielen Organisationen agieren Hauptamtliche und EA im Team. Gemeinsam übernehmen sie die wesentlichen Aufgaben der Ehrenamtskoordination und -betreuung von der Gewinnung von Freiwilligen bis zur deren Fortbildung. Der Führungsperson obliegt die Rolle des Ermöglichers, der Hebamme, des Coachs anstelle des Chefs, der sagt, wo es lang geht (Ebertz, 1986).

¹⁸ Sie spricht hier vor allem von Freiwilligenmanagement als professionelle Rolle.

Für den ehrenamtlich geführten Bereich typisiert Habeck drei Ausprägungen für deren Führungsverständnis folgendermaßen¹⁹ (Habeck, 2011, S.119f):

- *„Führung ehrenamtlichen Personals“ (aufgabenbezogene Ehrenamtsarbeit) – der Hauptamtliche versteht sich als Vertreter der Organisation, ist für eine möglichst erfolgreiche/professionelle Erfüllung der Aufgaben durch die ehrenamtlichen Mitarbeiter verantwortlich und hat ein eher distanziert/professionelles Verhältnis zu den Freiwilligen.*
- *„Persönliche Beziehungsarbeit“ (personenbezogene Ehrenamtsarbeit) – der Hauptamtliche versteht sich als Service für die Ehrenamtlichen. Die Person, der Freiwillige selbst, steht mit seinen Motiven und Erwartungen im Mittelpunkt und der Hauptamtliche hat eine persönliche, individuelle Beziehung zu den einzelnen Freiwilligen.*
- *„Pädagogisch gesteuertes Mithandeln“ (partizipationsbezogene Ehrenamtsarbeit) – der Hauptamtliche versteht sich als hauptamtliche Vertretung für die Ehrenamtlichen, das Engagement selbst/die Partizipation steht im Mittelpunkt und er hat z.T. ein unklares Verhältnis zu den Ehrenamtlichen, das sich in der Spannung zwischen nah/persönlich und distanziert/professionell bewegt“ (Habeck, 2011, S. 117ff).*

Eine zunehmende Professionalisierung ist im BE zu verzeichnen. Thomas Kegel und andere propagieren, auf die Herausforderungen des BE mit der Etablierung von hauptamtlichen Freiwilligenmanagern (FM) zu reagieren (Reifenhäuser et al., 2017). Habeck schlussfolgert aus ihrer Arbeit, dass FM eine Reaktion der Organisationen auf den Wandel im BE ist (siehe Kapitel 2.3.1) und die professionelle Antwort auf die steigenden Ansprüche der EA und der am Engagement Interessierten. Diese zu gewinnen bzw. zu binden ist das Ziel des FM (Habeck, 2015, S. 15). Dahingegen konstatiert Metzner, „Freiwilligenmanagement ist eng mit dem Anspruch verbunden, die Arbeit der Freiwilligen zu kontrollieren. Dies zeigt sich auch in der Praxis der NPO. Freiwillige werden in Verträgen zu verbindlichem und planbarem Verhalten verpflichtet und im Rahmen eines Personalmanagements verwaltet. Der Eigensinn des Engagements, die Notwendigkeit von Spielräumen, die Möglichkeit des Ausprobierens oder der Anspruch der Freiwilligen, an Entscheidungen zu partizipieren bzw. gar selbstorganisiert und -verantwortlich zu handeln, wird dabei ausgeblendet“ (Metzner, 2014, S. 363). Gerade das störrische, Neue, Unbequeme, Sperrige, Unplanbare, Wilde und Eigensinnige der Engagierten sind Eigenschaften, die das BE auszeichnen und für die Gesellschaft (und die Organisationen) von großem Wert sind (ebenda, S. 394). Managementansätze aus der Wirtschaft eins zu eins zu übertragen, scheint für das Engagement nicht förderlich und am Ende bleibt die Frage offen, wie eine gelingende Führung im BE aussehen kann und muss.

¹⁹ Habeck bezieht sich in ihren Aussagen auf hauptamtlich Führende. Diese Aussagen können aber auch auf ehrenamtlich Führende übertragen werden und werden daher nicht abgegrenzt.

4 Zwischenfazit

Nach Betrachtung des Wandels im BE sowie der Akteure und deren Motivation und der intensiven Auseinandersetzung zum Thema Führung, bleibt die Frage, wie sich Führung im BE angesichts des Wandels gestalten sollte. Wie kann sie die Akteure fördern und/oder aktivieren? Hier zeigt sich eine Forschungslücke auf, in die diese Arbeit hineinwirken möchte. Eine Beschäftigung mit diesem komplexen Thema in Gänze und Ausführlichkeit ist aufgrund des Rahmens dieser Arbeit nicht möglich. Die Arbeit fokussiert sich auf die veränderten Rahmenbedingungen in der Motivation der Akteure und den damit verbundenen Herausforderungen für Führung. Wie haben sich die Motive der Freiwilligen verändert? Wie kann Führung darauf reagieren und einen positiven Beitrag leisten, der erfolgsversprechend erscheint? Diese Arbeit will Führung im BE mit der Motivation der Engagierten in Beziehung setzen und herausfinden, welches Führungsverhalten, sowie welche Führungskompetenzen mit Blick auf die Motivation der Akteure wichtig sind und das freiwillige Engagement fördern.

In der Freiwilligenforschung und im Freiwilligenalltag sind Motivation und Motive zentrale Themen. Während früher in der Freiwilligenforschung eine Dichotomie auf die zwei Motive - Altruismus und Egoismus die Diskussion leitete, sowie intrinsische und extrinsische Motivation diskutiert wurde, setzt der funktionale Ansatz die Vielfalt und mögliche *Gleichzeitigkeit* mehrerer Motive und die Individualität der Freiwilligen in Beziehung (Wehner & Güntert, 2015, S. 72). Das erscheint für diese Forschungsarbeit zielführend.

(Sich verändernde) Erwartungshaltungen bzw. Beweggründe bei Freiwilligen fordern die Organisationen, Leitende und Führenden heraus. Gesellschaftliche Veränderungen haben direkte Auswirkungen auf das BE und spiegeln sich direkt in ihm wider. Motivation und Motive scheinen ein Schlüssel zu sein, zunächst EA anzusprechen, zu gewinnen und auf Dauer zu halten. Wie gelingt das im Blick auf das Prinzip des dauernden Wandels (siehe Kapitel 3.1)?

Die Frage nach den Beweggründen und Zielvorstellungen der Akteure im BE stellt sich. Lassen sich diese identifizieren, kann ggf. daraus abgeleitet werden, wie Führung darauf fördernd und aktivierend einwirken kann. Das bedeutet zunächst die derzeitige Motivlage zu untersuchen und im selben Schritt zu erkunden, wie sich Führung im BE in seiner derzeitigen Wirklichkeit zeigt. In der Auseinandersetzung mit den bisherigen theoretischen Überlegungen und den gewonnenen Ergebnissen könnten Kompetenzen, Führungsverhalten und Parameter abgeleitet werden, die für eine erfolgsversprechende Führung im BE die Basis bilden. Dieser Spur folgt diese Forschungsarbeit.

Im nächsten Schritt wird die Fallauswahl vorgestellt, die dafür getroffen wurde.

5 Untersuchungsgegenstand

Betrachten wir die beschriebene Forschungslage, sowohl aus Sicht der Führungs-, Motivations- sowie der Freiwilligen Forschung mit Blick auf die organisationalen Besonderheiten in dem sich BE bewegt, werden im Folgenden die Felder beschrieben, die für die Fallauswahl dieser qualitativ-empirischen Exploration essenziell erscheinen. Die Auswahl fokussiert sich auf die Forschungsfrage *wie Führung im BE die Akteure fördern und/oder aktivieren kann, welchen positiven Beitrag sie auf die sich verändernden Rahmenbedingungen im BE leisten kann und welche Parameter und Kompetenzen für eine erfolgversprechende Führung die Grundlage bildet?* Die Fallauswahl dient der Beantwortung dieser Fragestellung. Um im Rahmen dieser Arbeit zu bleiben, muss eine Eingrenzung vorgenommen werden, die aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen bestmöglichen Einblick in das Forschungsfeld bietet.

5.1 Führung im BE – hauptamtlich und ehrenamtlich

Der zunehmende Wandel im BE, bringt eine starke Professionalisierung mit sich. Aufgrund der starken Ökonomisierung der NPO und der zunehmend steigenden Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit, setzen sich verschiedene Organisationen für ein starkes hauptamtliches Freiwilligenmanagement (FM) ein (Metzner, 2014, S. 163). Als Kontaktstelle bildet FM eine Schnittstelle zwischen den Freiwilligen und der Organisation. Es unterstützt die Organisation bei der Gewinnung der freiwilligen bis zu deren Austritt aus der Organisation, aber sie stellt auch die notwendigen Skills für diesen besonderen *Personalbereich* bereit. Die Fokussierung auf ein hauptamtlich geführtes FM, so die Sicht der Autorin, die bisher bestehenden Führungsstrukturen von Organisationen, die mit EA arbeiten, wie z.B. Vereine und Verbände (u.a.), zu stark aus. Führung wird hier seit Jahrzehnten selbst von ehrenamtlich Tätigen getragen und bildet ein *FM* anderer Art ab. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten für Führung, sprich die Kompetenzen, die sich ehrenamtliche Akteure angeeignete haben, die vorhanden sind und die bisher überwiegend gelebte Praxis in der Führung mit Freiwilligen darstellen, werden in der Diskussion um FM kaum berücksichtigt. Der Blick auf ehrenamtlich und hauptamtlich geleisteter Führung im BE (nicht ausschließlich FM) sollen in dieser Untersuchung nicht außer Acht gelassen. Es werden sowohl hauptamtliches wie ehrenamtliches *FM* in die Untersuchung eingebunden.

5.2 Führungspersonen

Die Definition von Führung im BE ist nicht eindeutig klassifizierbar. So stellen die gewählten VertreterInnen von Vereinen und/oder Verbänden, die kraft Amtes durch die Wahl ihrer Mitglieder für die Führung der Organisation berufen sind (i.d.R. Vorstand) eine Gruppe dar, die neben anderen Aufgaben, die Führung der EA übernehmen oder eine Person für diese Aufgabe berufen. In diesen NPO sind es die EA selbst, die Führen. Eine weitere Gruppe stellen die sozialwirtschaftlich agierenden Organisationen dar, die wirtschaftlich agierenden Unternehmen ähneln und in ihrer Grundstruktur die Professionalisierung des BE aufgreifen. Sie benennen aus ihrer Mitarbeiterschaft Ansprechpersonen, die die Führung der EA übernehmen. Diese können sowohl hauptamtlich wie ehrenamtlich Mitarbeitende sein. Allen beiden Gruppen ist gemein, dass sie als Freiwilligenkoordinatoren, Freiwilligenmanager, Ansprechperson oder Vorstand fungieren, in direkter Zusammenarbeit mit EA in der operativen Arbeit stehen und die Führung innehaben (informell oder formell). Hauptangestellte EhrenamtsmanagerInnen zählen gleichermaßen dazu, sofern Sie die oben beschriebenen Kriterien einschließen. Vermittelnde EhrenamtskoordinatorInnen z.B. von Freiwilligenzentren scheiden aufgrund der Kriterien aus. Die Auswahl der Zielgruppen legt keine Beschränkungen in Bezug auf Alter, Geschlecht, sozialer Herkunft und beruflicher Sozialisation fest, bemüht sich aber um ein ausgeglichenes Verhältnis.

5.3 Diversität der Organisationslandschaft im BE

Die strukturelle und inhaltliche Vielfalt hält ein weites Feld bereit, sich ehrenamtlich zu engagieren. Von der klassischen Vereins- und Verbandsarbeit, die sich im Sport, Kultur, Kirche und im Bevölkerungsschutz für Jugend, Familien und Senioren betätigen und deren Arbeit in erster Linie von EA getragen wird, bis hin zu gemeinnützig, wirtschaftlich orientierten Unternehmen, deren Tätigkeitsfeld im sozialen Bereich liegt, in denen EA eine Erweiterung des Leistungsangebotes erbringen bis hin zu Unternehmen, die im Rahmen von Corporate Social Responsibility gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Die Auswahl für diese Untersuchung beschränkt sich auf die ersten beiden genannten. Ehrenamt hat in diesen Organisationen einen unterschiedlichen Stellenwert. Es gibt NPO in denen das EA die Organisation führt und es keine oder nur einen geringen Prozentsatz an Hauptamtlichen gibt. Gleichermäßen nimmt Ehrenamt in hauptamtlich geführten (mit starker wirtschaftlicher Ausrichtung) NPO unterschiedliche Rollen ein. Zum einen ergänzt es das Hauptamt oder/und es übernimmt zusätzliche Aufgaben. Diese unterschiedlichen NPO sollen in diese Arbeit mit inkludiert werden.

5.4 Auswahl der Organisationen

Um Erkenntnisse aus einem möglichst breiten Tätigkeitsspektrum des BE in diese Arbeit mit einfließen zu lassen, wurden VertreterInnen aus Naturschutz, Gefangenenhilfe, der Hospizarbeit, der Eine-Weltarbeit, der Kinder- und Jugendarbeit inclusive eines Charityshops, des Bevölkerungsschutzes und des Sports²⁰ ausgewählt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen basierte gleichermaßen auf deren Verfügbarkeit und den Zusagen der angefragten Personengruppen. Der Autorin ist bewusst, dass für den gesetzten Rahmen dieser Arbeit nur ein gewisses Spektrum abgebildet werden kann und nicht BE in seiner gesamten Vielfalt abgebildet werden kann.

5.5 Geographische Verortung

Durch die räumliche Nähe der Forscherin beschränkt sich die Auswahl auf den Bereich eines städtischen Mittelzentrums in Brandenburg und auf die Organisationen, die hier vertreten sind. Die Entscheidung für diese Auswahl wurde zudem bezüglich der leichten Zugänglichkeit und organisatorischen Umsetzung so gewählt. Die geografische Verortung ist dadurch eingegrenzt und wird so fokussiert.

²⁰ Im Verlauf eines der Interviews wurde deutlich, dass die den Sport vertretende Organisation, eigentlich dem Bevölkerungsschutz zugeordnet wird. Die Mitgliedschaft im Stadtsportbund (historisch so gewachsen) hat die Autorin auf eine falsche Fährte geführt (Interview B1, Absatz 60). Daher ist keine Organisation mit dabei die den Sport vertritt.

6 Methodik

Aufgrund der Komplexität des Themas, des Forschungszieles neues Wissen zu generieren, des zur Verfügung stehenden Zeitrahmens und der Unerfahrenheit der Forscherin fiel nach sorgfältiger Abwägung (zwischen qualitativer und quantitativer Methodik) die Wahl auf die qualitative Methodik. Qualitative Forschung will „die volle Komplexität ihrer Gegenstände erfassen“ (Mayring, 2015, S. 19), ist aufgrund „ihrer eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik“ (ebenda, S. 23) für eine kleine Stückzahl der Einzelfallanalyse geeignet und kann so auf das zur Verfügung stehende Zeitbudget angepasst werden. Explizit wird die QI als Auswertungstool verwendet. Dieser Ansatz will (protokollierte) Kommunikation analysieren und dabei systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet vorgehen sowie „das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (Mayring, 2015, S.13).

Durch eine möglichst genaue Forschungsdokumentation, die auf Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit beruhen, soll dem Leser eine größtmögliche Nachvollziehbarkeit gewährt werden und Transparenz als Gütekriterium über allen Schritten dieser Forschungsarbeit stehen (Flick, 2019, S. 483; Kuckartz, 2012, S. 167). Verzerrungsrisiken, die das Ergebnis verfälschen, können dennoch in der Sozialforschung nicht ausgeschlossen werden. Der Autorin ist sich der Verzerrungsrisiken, die unter anderem durch die oben genannte Eingrenzung der Fallauswahl, der Nähe zu den Befragten und dem Untersuchungs-Feld liegen, bewusst.

„Durch die Sampling-Entscheidung getroffene Auswahl wird jeweils ein spezifischer Zugang zum Verstehen des Feldes und der ausgewählten Fälle realisiert. Bei anderen Auswahlentscheidungen würde auch das Verstehen anders ausfallen. Indem Auswahlentscheidungen an der Einbeziehung konkreter Fälle ansetzen, wird darin der Ausgangspunkt der Fallrekonstruktion konkret umgesetzt. In Auswahlentscheidungen wird die untersuchte Wirklichkeit auf spezifische Weise konstruiert – bestimmte Ausschnitte werden hervorgehoben, andere werden ausgeblendet“ (Flick, 2016, S. 170).

Ein reflektiertes Verhalten reduziert die Verfälschung der Ergebnisse. Aufgrund der oben erwähnten Aspekte folgt eine detaillierte Beschreibung der Methodik.

6.1 Methodisches Vorgehen

Mit leitfadengestützten Experteninterviews soll die Datenerhebung erfolgen. Als Analysetool wird die QI angewendet und die Daten mit Hilfe einer computergestützten Software (MAXQDA) ausgewertet werden. Das gesamte methodische Vorgehen wird, um die Nachvollziehbarkeit für den Leser zu ermöglichen, in diesem Kapitel entfaltet. Der generelle Ablauf richtet sich nach dem Schema von Berger-Grabner und gewährleistet ein systematisches Vorgehen.



Abbildung 4: Ablauf empirischer Untersuchungen
(Berger-Grabner, 2016, S. 112)

In den folgenden Kapiteln werden die für die empirische Untersuchung angewendeten Forschungsmethoden interpretiert und darauffolgend wird der praktische Vollzug dargelegt. Nach der Präsentation der Ergebnisse werden diese sowohl methodisch wie inhaltlich kritisch reflektiert und diskutiert. Mit diesem Schritt erfolgt gleichzeitig die Implementierung in die Praxis.

Als Einführung und zum besseren Verständnis für das methodische Vorgehen wird zunächst in die empirische Sozialforschung eingeführt und der Unterschied zwischen quantitativer und qualitativer Forschung erläutert.

Empirische Sozialforschung stellt an sich den Anspruch einer systematischen Datenerhebung im sozialen Feld, die durch geeignete Methoden wie Befragung oder Beobachtung erhoben und ausgewertet werden (Berger-Grabner, 2016, S.109). Sie basiert auf Erfahrungswissen, das systematisch, methodisch begründet, präzise in der Begrifflichkeit, auf der Suche nach Wahrheit ein intersubjektives überprüfbares Vorgehen kennzeichnet und sich vom Alltagswissen unterscheidet (ebenda, S. 110). Grob lässt sie sich in quantitative und qualitative Handlungsstränge einordnen. Bei den quantitativen Untersuchungen werden Zahlen als Daten erhoben. Bei den qualitativen Handlungssträngen sind es Texte, Filme, Bilder u.a. (Mayring, 2015, S. 14). Sie folgen dem hermeneutischen Verständnis der Textarbeit. Unterschiedliche Forschungsdesigns, Erhebungstechniken und Auswertungsverfahren stehen zur Verfügung. Typische Forschungsmethoden für die qualitative Forschung sind die Erhebung und Analyse von Dokumenten, Beobachtung und qualitative Interviews (Hopf, 2016, S. 17). Das methodische Vorgehen dieser

Arbeit basiert auf qualitativen Interviews, hier spezifisch das leitfadengestützte Experteninterview, das im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

6.1.1 Experteninterview

Ziel dieser Untersuchung ist es, die subjektive Lebenswelt der Befragten in Bezug auf ihre Erfahrungen in der Führung im BE zu analysieren. Interviews sind ein fester Bestandteil der Datenerhebung in der qualitativen Forschung. Leitfaden-Interviews sind laut Uwe Flick dazu besonders geeignet, subjektive Deutungen und Perspektiven zu erfassen (Flick, 2016, S. 194). Um allerdings spezifisches Wissen über einen Sachverhalt zu erhalten, eignen sich besonders Experteninterviews.

Die Planung der Untersuchung beschreibt die Herangehensweise, wie und was man mit der empirischen Forschung erforschen möchte. „Die theoretische und strategischen Vorüberlegungen entscheiden deshalb über die Qualität einer empirischen Untersuchung“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 61). Die Durchführung der Untersuchungsmethode ist zeitaufwendig und bedarf zudem einer genauen Planung. Nicht zuletzt, um im gesetzten zeitlichen Rahmen dieser Arbeit zu bleiben. Der folgende Plan gibt Auskunft über das geplante Vorgehen. Detaillierte Erklärungen erfolgen in den darauffolgenden Kapiteln.

Planung des Forschungsablaufes		
Vorbereitung		
Recherche	April-Mai2022	Entwicklung und Festlegung des Forschungsdesigns nach ausreichender Literaturrecherche
Organisation Experten	Mai 2022	Akquise und Terminmanagement
Pretest		
Entwicklung eines Kurzfragebogens	Juni 2022	Testung durch die Pretestprobanden
Entwicklung einer Leitfadenrahmung	Juni2022	Planung der Dramaturgie
Entwicklung eines Interviewleitfadens	Mai 2022	Durchführung zweier Pretests mit dem erstellten Interviewleitfaden und anschließender Anpassung.
Durchführung		
Qualitative Datengenerierung	Mai 2022 – Juli 2022	Durchführung der Experteninterviews – in Präsenz
Datenverarbeitung	Mai – August 2022	Transkription
Datenanalyse	Juli 2022 – September 2022	Ergebnisdarstellung und Interpretation der Daten

Tabelle 1 Planung des Forschungsablaufes (eigene Darstellung)

Nach Vorstellung des Forschungsablaufes wird die Fallauswahl der Experten näher betrachtet.

6.1.2 **Expertenauswahl**

Experten werden als Wissensträger in ihrem spezifischen Feld verstanden. „Experte“ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser & Laudel, 2010, S.12). Die Befragten sind Experten ihres Handlungsfeldes und stehen gleichzeitig als Repräsentanten einer Gruppe (Flick, 2016, S. 214). Die Fallauswahl der Experten basiert auf dem in 4.0 genannten Untersuchungsgegenstand. Es sind Führenden im BE, EA und Hauptamtliche, Vorstände, FreiwilligenkoordinatorInnen oder Ansprechpersonen.

Die Suche der Experten erfolgte selektiv über eine (städtische) Freiwilligenagentur, die als Gatekeeper fungierte, sowie über die gezielte Ansprache von MultiplikatorInnen. Sie gestaltete sich als unkompliziert. Lediglich ehrenamtlich Führende zu finden, gestaltete sich schwierig. Durch ein Schneeballsampling komplettierte sich die gewünschte Fallauswahl von vier hauptamtlich und vier ehrenamtlich Führenden im Laufe der Datenerhebungsphase. Es wurde darauf geachtet, möglichst kontrastreiche und heterogene Organisationen auszuwählen, die ein Spektrum aus den Bereichen Bevölkerungsschutz, Kultur, Sport, Kirche und Soziales repräsentieren und einen Querschnitt der Organisationen abbilden, in denen ehrenamtliches Engagement stattfindet. Eine ausführliche Darstellung der Experten findet sich in Kapitel 5.1.5.

6.1.3 **Leitfaden**

Der Leitfaden ist für die qualitativen Interviews ein zentrales Erhebungsinstrument, das als Gerüst für den Interviewenden fungiert, um Fragen zu stellen. „Die Antworten auf diese Fragen enthalten Informationen, anhand derer wir den uns interessierenden sozialen Prozess rekonstruieren können, um so zu der von uns letztlich angestrebten Erklärung zu gelangen“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 143). Der Leitfaden bildet einen Rahmen, fokussiert und strukturiert vorzugehen. Er dient der Vorbereitung einzelner Aspekte des Themas, die es dem Interviewenden ermöglicht sich voll und ganz auf die Befragten und den Prozess einzulassen, aber im Interviewverlauf auf diesen zurückzugreifen (Habeck, 2015, S. 84). Ziel ist es nicht, im Sinne eines strukturierten Antwort-Frage-Spiels den Fragebogen abzuarbeiten. Christel Hopf titulierte dies als „Leitfadenbürokratie“ und „Kunstfehler“ bei der Durchführung (Hopf, 2016, S. 53ff). Eine starre Bindung an den

Leitfaden ist dann problematisch, wenn er zu einer Blockierung von Informationen führt (Hopf, 2016, S. 54; Gläser & Laudel, 2010, S. 187).

Der Leitfaden wurde aus den theoretischen Vorüberlegungen, der Fragestellung und des Forschungszieles erstellt. Die Auswahl der Fragen (an der Forschungsfrage orientiert) wurde nach der SPSS Methode²¹ getroffen. Aus zunächst 44 durch Brainstorming gesammelten Fragen wurden 18 Fragen als wesentlich erachtet. Die Fragen wurden unter 4 Hauptfragen subsumiert und in eine logische, vor allem für die Befragten, nachvollziehbare Reihenfolge gebracht (siehe Anhang 4, PD 4 Leitfadenstruktur). Die Fragen so zu formulieren, dass das Subjekt die Deutungshoheit der Antwort behält, war in diesem Prozess leitend. „Offene Fragen überlassen dem Gesprächspartner die Entscheidung über den Inhalt der Antwort“ (Gläser & Laudel, 2010, S.131).

6.1.4 Intervieweinstimmung und Pretest

Mithilfe einer Leitfadenrahmung wurden Vorüberlegungen zur Durchführung der Interviews festgehalten, um die Zielsetzung, die mit dem Interview verfolgt werden soll, zu fixieren und zu verinnerlichen. Dem zeitlichen Ablauf (Intro, Einstieg, Vertiefung und Abschluss) wurden relevante Themen zugeordnet und mit einer Begründung versehen.

Ein Pretest bietet die Möglichkeit, den Fragebogen zu verbessern (Berger-Grabner, 2016, S. 112). Die Befragten, die für den Pretest zur Verfügung standen, sind im BE ehrenamtlich oder hauptamtlich tätig und mit der Führung EA vertraut. Sie entsprachen den Kriterien des Untersuchungsgegenstandes (siehe Kapitel 4) und die Vergleichbarkeit mit den später folgenden Experteninterviews war gegeben. Nach der Durchführung mit zwei Probanden wurde der Fragebogen minimal angepasst. Die Leitfadenrahmung findet sich in der Projektdokumentation (Anhang 4, PD 5) (PD) und der Interviewleitfaden in Anhang 1.

6.1.5 Kurzfragebogen, Prä- und Postskripte

Der Kurzfragebogen diente sowohl als Einstieg ins Thema (warm-up) und erfasste soziodemographische sowie organisationsbezogene Daten, „die für die Themen des eigentlichen Interviews weniger relevant sind“ (Flick, 2016, S. 212). Diese Art der Fragen wurden bewusst aus dem offenen Interviewprozess ausgelagert, um nicht in den Modus des Frage-Antwort-Schemas zu verfallen (ebenda). Das Präskript diente der Interviewenden, sich vor Beginn des Interviews auf die Zielsetzung und die zu Befragenden einzustellen

²¹SPSS = Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren. Die SPSS Methode nach Helfferich Helfferich (2019, S. 678) werden über ein offenes Brainstorming Fragen mit jedem Schritt stärker fokussiert, die später in den Leitfaden eingefügt werden.

(Wotha & Dembowski, 2017, S.7). Im Präsript wurden Kontaktdaten, Termine, Erstein- druck und Besonderheiten dokumentiert (aus Datenschutzgründen werden diese nicht veröffentlicht). Des Weiteren erfolgte eine erste Anonymisierung der Probanden. Das Präsript wurde mit den Daten des Kurzfragebogens sowie den Interviewhinweisen in Tabelle 2 „Übersicht Interviews“ zusammengefügt und dem Leser zur Verfügung gestellt. Sie enthält Angaben zur Anonymisierung, Alter, Geschlecht, Angaben zur Organisation, der Experten-Rolle der Befragten sowie der Bedeutung des Ehrenamtes innerhalb der Organisation. Zeitliche Angaben und Durchführungsart zu den Interviews wurden er- gänzt.

Personenbezogene Daten										Interviews		
Pseudonym	Geschlecht	Alter	Mitarbeitende		Führung der EA			Bezeichnung	Art der NPO	Bedeutung EA	Dauer in min	Durchführung
			haupt.	ehrena.	haupt.	ehrena.	seit					
BP 1	♀	u30	1	30	ja			Pretest			70	präsent
BP 2	♂	ü50						Pretest			50	präsent
Experteninterviews												
B1	♂	u30	0	↑50		ja	2-5 Jahre	1. Vorsitzender Ansprechperson für EA	eingetragener Verein, gemeinnützig	EA soll NPO führen	61	präsent
B2	♀	ü40	↑50	≈ 20-50	ja		2-5 Jahre	Ehrenamts-koordinatorin	eingetragener Verein	nicht definiert	38	präsent
B3	♂	ü40	↓10	≈ 20-50	ja		6-10 Jahre	leitender Mitarbeiter	eingetragener Verein, gemeinnützig	EA soll NPO führen Hauptamt ergänzen	39	präsent
B4	♂	ü40	0	≈ 20-50		ja	ü10 Jahre	1. Vorsitzender Ansprechperson für EA	Verein	EA soll NPO führen	62	präsent
B5	♀	Ü40	1	≈ 20-50		ja	6-10 Jahre	MG Vorstand Teamleitung Laden Ansprechperson für EA Laden	eingetragener Verein, gemeinnützig	EA soll NPO führen	45	präsent
B6	♀	ü40	↓10	≈ 10-20	ja		ü10 Jahre	Leitung Ansprechperson für EA	eingetragener Verein kommunale Einrichtung	EA soll Hauptamt ergänzen	28	präsent
B7	♀	ü40	↓10	≈ 20-50	ja		6-10 Jahre	Stellvertretende Geschäftsleitung Ehrenamts-koordinatorin	eingetragener Verein	EA soll zusätzliche Aufgaben übernehmen	29	präsent
B8	♂	ü40	↑50	↑50		ja	6-10 Jahre	Leiter Katastrophenschutz Einsatzleitung/ Koordination	eingetragener Verein	EA soll Hauptamt ergänzen zusätzliche Aufgaben übernehmen	31	präsent

Tabelle 2 Interview Übersicht (eigene Darstellung)

Als erster Eindruck und als Gedankenstütze wurden im Anschluss Gesprächsprotokolle erstellt (Gläser & Laudel, 2010, S. 192), sogenannte Postskripte, die für die spätere Analyse von Bedeutung sein könnten.

„Die ersten Eindrücke können für die spätere Analyse sehr wichtig sein. Sie beinhalten oft Überlegungen, die später so selbstverständlich werden, daß sie nicht mehr formuliert werden (können) und führen zu ersten Interpretationshypothesen (z.B.: Wie ist ein bestimmter Eindruck zustande gekommen? Warum hat man sich als Teilnehmer unwohl gefühlt?). Wichtig sind auch Gesamteindrücke, die in der Detailanalyse nicht eingeholt werden bzw. durch den Überfluß der Einzelheiten verwässert werden. Zudem sind Beobachtungen zu Aufnahmesituation und Untersuchungsbeziehung zu notieren, die als Rahmenbedingung bei der Gesprächsanalyse zu beachten sind.“ (Deppermann, 2008, S. 28).

Die Postskripte sind in Anhang 4, PD 6 beigelegt.

6.1.6 Interviewablauf

Um die Transparenz des Prozesses weiterhin zu wahren, wird hier die praktische Umsetzung der leitfadengestützten Experten-Interviews erläutert: Der Erstkontakt zu den Befragten erfolgte telefonisch und diente dem Beziehungsaufbau. Prägnant wurden wesentliche Informationen über die Untersuchung kommuniziert, ohne ein Zuviel. Das spätere Antwortverhalten soll dadurch nicht beeinflusst werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 159). Mit einer konkreten Terminabsprache, die im Anschluss an das Gespräch per E-Mail bestätigt wurde, erfolgte gleichzeitig der Kontaktdatenaustausch. Ein Tag vor dem Interview wurde eine Erinnerungsemail mit der Einverständniserklärung und dem Kurzfragebogen (zur Information) versendet. Die Erhebung fand planmäßig zwischen Mai und Juli 2022 statt.

Der Ablauf des Interviews beinhaltete vier Phasen der Dramaturgie. In die vier Themenbereiche wurde mit einer Leitfrage eingeführt, die mit bezugnehmenden Fragen ergänzt wurden. „Leitfragen charakterisieren das Wissen, das beschafft werden muss, um die Forschungsfrage zu beantworten“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 91). Deckte die Antwort der Leitfrage die weiteren Fragen bereits ab, wurde nicht mehr explizit nachgesteuert oder aber, um das Ergebnis zu verbessern, die Frage bezugnehmend auf das bereits Gesagte, erneut gestellt. Mittels zirkulärer Fragen wurden die Themen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, um sowohl den Effekt der sozialen Erwünschtheit²² zu verringern (Wirtz, 2022) wie auch den Befragten Raum für ihre eigene Auslegung zu geben. In der Ansprache der Befragten hat sich die Forscherin der jeweiligen Dutz oder Siez-Kultur der Organisation angepasst und flexibel reagiert. Die unterschiedlichen

²² Soziale Erwünschtheit meint, auf eine Frage mit der Erwartungshaltung, was sozial gebilligt oder erwünscht wird zu antworten. Mit der wahrheitsgemäßen Beantwortung werden Nachteile oder Ablehnung befürchtet (Wirtz, 2022).

Begrifflichkeiten, die in Kapitel 2.1 beschrieben wurden, tauchten in den Interviews nicht auf. Es wurde von Ehrenamt und EA gesprochen. Dies könnte allerdings auch an der Fragestellung der Interviewenden gelegen haben, die den Terminus Ehrenamt aufgrund seiner Eindeutigkeit gewählt hatte. Gleichmaßen differierte das Sprachniveau der ExpertInnen. Die Forscherin bemühte sich um Augenhöhe, um sich auf ihr Gegenüber und deren sprachliche Ebene einzulassen. Alle Interviews konnten planmäßig durchgeführt und digital aufgezeichnet werden. Die Aufnahme stellte mit der Vergewisserung der Anonymisierung für keinen der Befragten ein Problem dar. In einzelnen Fällen wurde nach offiziellem Abschluss das Interview fortgesetzt, weil im Nachgang noch interessante Aspekte auftauchten, die für den Forschungsgegenstand relevant erschienen (im Postskript dokumentiert).

6.2 Datenanalyse

6.2.1 Transkription und Anonymisierung

Zur weiteren Auswertung der gewonnen Daten müssen die Audiodaten in Textform gebracht werden (Transkription)²³. „Das aufgezeichnete Interview soll möglichst vollständig transkribiert werden“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 193). Die Forscherin folgt dem Plädoyer und teilt die Sichtweise, dass es bei nur partiell transkribierten Audiodaten zu einer Verkürzung und Reduktion der Daten kommen würde, die nachher nicht in die Auswertung einfließen können (ebenda). Diese Arbeit stützt sich besonders auf die inhaltlichen Ergebnisse und „wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend“ (Kuckartz, 2012, S.136), wobei auf eine wortwörtliche Dialekt-Übersetzung verzichtet wird. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, z.B. *habe* statt *hab´s*, *hast du* statt *haste* verschriftlicht (ebenda). Gleichmaßen werden zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen nicht transkribiert (wie Hmmm oder Aah), sofern sie den Redefluss nicht unterbrechen (ebenda). Für die Transkription gibt es bisher keine einheitlichen Regeln. Die für diese Arbeit verwendeten Transkriptionsregeln lehnen sich an Kuckartz an (Kuckartz, 2012, S.134-137) und werden an dieser Stelle kurz tabellarisch aufgeführt.

Symbol	Bedeutung
()	Auffälligkeiten wie Lachen, nichtsprachliche Besonderheiten etc.
(.)	Pause 1 sec

²³ Ab dieser Phase wurde mit einer QDA-Software (MAXQDA), gearbeitet. Eine Software, die unterschiedliche Tools von der Übertragung der Audiodateien in Textform über die Kategorienbildung und Codierung bis zur Darstellung des gewonnenen Materials beinhaltet. „QDA-Software schreibt keine bestimmten Auswertungsmethoden vor, sondern lässt sich für viele Datenarten und methodische Ansätze einsetzen (Kuckartz (2012, S. 132).

(..)	Pause 2 sec
(...)	Pause 3 sec
(Z)	Pause länger als 3 sec – Ziffer der Sekunden in Klammer
(...)	Anonymisierung, Anmerkung durch Forscherin, Einwürfe, Störungen, Unklarheiten
[...]	Ergänzungen

Tabelle 3 Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (eigene Darstellung)

Im Sinne des Prinzips der Nicht-Schädigung werden die Daten anonymisiert.

„Interview Transkripte oder Beobachtungsprotokolle, die vielfältige, mehr oder minder offenkundige Hinweise zur Identität der Untersuchten und zum Untersuchungskontext enthalten, müssen so anonymisiert werden, dass keine Rückschlüsse auf die befragten Personen, die Organisationen und Regionen, in deren Kontext die Erhebungen durchgeführt wurden, möglich sind und dass gleichzeitig der Informationsgehalt nicht so zusammenschmilzt, dass eine Auswertung sinnlos wird“ (Hopf, 2016, S. 199).

Die Anonymisierung der Sprecher erfolgt über Großbuchstaben am Gesprächsanfang. „I“ für die interviewende Person und „B“ für die befragte Person. Für weitere Bezeichnungen werden Codes benutzt, aber die wesentliche Bedeutung noch transportiert z.B. Dorf/ Region oder bei konkreten Angaben auf übergeordnete Angaben ausgewichen (Kuckartz, 2012, S. 141). Wichtig ist die konsequente und einheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten im Datenmaterial für die Transkription und gleichermaßen für die später folgende computergestützte Auswertung (ebenda).

6.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Nach der Transkription stehen die Daten zur intensiven Textarbeit zur Verfügung. Zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten und unterschiedliche Ansätze der Qualitativen Inhaltsanalyse (QI) stehen in der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. Ihr Ziel ist es, Kommunikation regelgeleitet und systematisch zu analysieren (Kohlbrunn & Scheytt, 2022). Bei der QI steht die Auswertung in einem engen Verhältnis zu Textverstehen und Textinterpretation. „Die qualitative Inhaltsanalyse [stellt] eine interpretative Form der Auswertung dar, hier werden Codierungen aufgrund von Interpretation, Klassifikation und Bewertung vorgenommen; die Textauswertung und -codierung ist hier also an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft“ (Kuckartz, 2012, S. 39). Zentrales Element ist die Zuordnung von Textstellen zu Kategorien, das sogenannte Codieren (Kohlbrunner & Scheytt, 2022). „Kategorien zu bilden ist ein für jede geistliche Tätigkeit elementarer Prozess. [...] Die Umwelt wahrnehmen, das Wahrgenommene einordnen, abstrahieren, Begriffe bilden [...] Jeder Prozess der Kategorisierung ist somit

auf Wahrnehmung und aktive geistige Tätigkeit angewiesen“ (ebenda S. 40). Für die QI wird eine Kategorie durch genaue Definition. Eine Kategorie wird aufgrund ihres Inhalts und mittels Indikatoren²⁴ beschrieben und durch textlich festgelegte „Ankerbeispiele“ belegt. (ebenda, S. 46) Dabei erfolgt die Kategorienbildung in zweierlei Hinsicht: Aus der Theorie und der Empirie. Aus der angenommenen Theorie entstehen Kategorien, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind (deduktive Herangehensweise) oder es werden aus dem Untersuchungsmaterial Kategorien entwickelt (induktive Herangehensweise). Eine Mischung, die sowohl deduktive wie induktive Kategorien verwendet ist gleichermaßen denkbar. Mit der Textarbeit entsteht ein Kategoriensystem, das sich aus Haupt- und Unterkategorien zusammensetzt.

Diese Arbeit orientiert sich an der QI nach Kuckartz (siehe Abbildung 6). Charakteristisch ist die iterative Herangehensweise und die damit verbundenen Feedbackschleifen, die ein durchlässiges System aufzeigen. „Das Schaubild [...] soll einerseits diese prinzipielle sequenzielle Abfolge, andererseits aber auch die Möglichkeiten zu zirkulären, über die Forschungsfrage vermittelnden Abläufe darstellen“ (Kuckartz, 2012, S. 50). Die Kategorien- und das sich entwickelnde Kategoriensystem ist demnach nicht statisch, es ist ein offener Prozess.

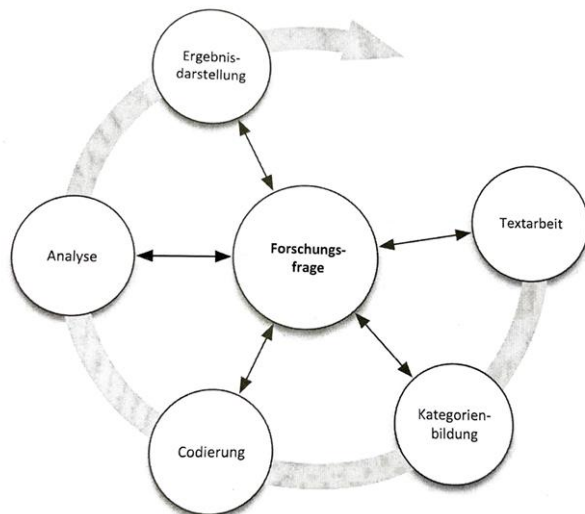


Abbildung 5 Typisches Ablaufschema nach Kuckartz (2012, S.50)

Ablauf dieser Forschungsarbeit

Der Ablauf erfolgte anhand der inhaltlich-strukturierenden QI. Die Forscherin folgt dem oben beschriebenen Weg in einem mehrstufigen Verfahren und verwendet die deduktive-induktive Kategorienbildung. Sie setzt sich intensiv mit dem Text auseinander. Anhand der aus der Theorie und dem Leitfaden entstandenen deduktiven Kategorien, wurden

²⁴ Indikatoren können durch Codierregeln festgelegt werden, um eine eindeutige Zuordnung zur Kategorie zu gewährleisten.

erste Textstellen zugeordnet und neue Haupt- bzw. Subkategorien aus dem Textmaterial gebildet (induktiv). Es folge ein erneuter Codierdurchlauf mit allen Haupt- und Subkategorien. Die Kategorien wurden während des Prozesses definiert, mit Ankerbeispielen belegt und mit Codierregeln ergänzt, wo es nötig war. Hier ein Einblick in das Kategoriensystem.

Kategoriensystem				
Hauptkategorie (HK)		Subkategorie (SK)		
Nr.-HK/SK	Kategorienbezeichnung	Entstehung deduktiv/induktiv	Definition der Kategorie	Kodierregeln
HK-1a	Vielfalt der Akteure im BE	d	Beschreibung der im BE tätigen Personen mit ihren Eigenschaften, soziobiografischen Merkmalen und Besonderheiten.	Zuordnung der Textstellen, die eine Beschreibung der Akteure im BE zum Ausdruck bringen.
HK-2a	Motivation	d	Anreize und Motive, die für die Akteure selbst wichtig sind, freiwillig engagiert zu sein (aus der Perspektive der Führenden).	
SK-2.1a	Wirksamkeit	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Menschen helfen und etwas Positives für die Gesellschaft tun wollen.	B: Das ist ja, sag ich mal, auch so ein großer Verbindungsstein bei uns, weil letztendlich wollen wir ja auch verhindern, dass jegliche[r] Art von Menschen, egal von welchem Alter (...), nicht stirbt am Ende oder vielleicht verletzt wird. Sei es im Wasser oder sonst wo (B1_Interview-Benedikt, Pos. 2)

Tabelle 4 Kategoriensystem – Ausschnitt (eigene Darstellung)

Im Anschluss wurde eine fallbezogene thematische Zusammenfassung mit Hilfe von Summaries erstellt. Wie oben schon erwähnt, wurde mit einer Qualitativer Data Analysis Software (QDA) gearbeitet (im Fall dieser Arbeit mit MAXQDA). QDA liefert keine Auswertung, sondern ist Hilfsmittel, das der Bearbeitung und Strukturierung der Daten sowie der Darstellung der Memos und Anmerkungen dient (Dresing, 2022). Sie gewährt jederzeit einen Rückgriff auf das Textmaterial. Dies ermöglicht unkompliziert Iterations- und Feedbackschritte, was die Forscherin sehr zu schätzen wusste. Des Weiteren bietet MAXQDA einen hohen Grad an Nachvollziehbarkeit und Transparenz für die GutachterInnen (Kuckartz, 2016, S. 16).

Die Entwicklung der Kategorien und das vollständige Kategoriensystem befinden sich im Angang 2 und 3. Die thematisch erstellten Summaries finden sich in Anhang 4, PD 9.

7 Forschungsergebnisse

„Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sind es selbstverständlich die Themen und Subthemen, die im Mittelpunkt des Auswertungsprozesses stehen“ (Kuckartz, 2016, S. 93). Für diese Arbeit wurde eine kategorienbasierte Auswertung²⁵ entlang der Hauptkategorien durchgeführt²⁶. Die Ergebnisse werden präsentiert und auf dem Hintergrund des einleitenden theoretischen Rahmens und der Fragestellung in Bezug gesetzt. Zwei wesentliche Schwerpunkte kristallisieren sich auch aufgrund der Forschungsfrage heraus. Zum einen sind es die ehrenamtlichen Akteure und deren Motivation und andererseits die Führenden und deren Führungsverhalten. Die Ergebnisse zu Wertschätzung und Partizipation betreffen beide Schwerpunkte und werden aufgrund ihrer Gewichtung extra aufgeführt. Die Kategorie Beachtenswertes geht über diese Arbeit hinaus und ist ein Sammelbecken für mögliche Forschungsfelder und Fragen für die Zukunft, die sich aus dem Datenmaterial ableiten lassen. Sie werden im Kapitel Diskussion zum Teil aufgegriffen.

Ergebnisse repräsentieren nicht die Meinung der Autorin, sondern geben das Wissen der interviewten ExpertInnen wieder.

7.1 Vielfalt der ehrenamtlichen Akteure

Dies Kategorie führt in die große Diversität der sich im BE engagierenden Akteure ein und eröffnet für die Leser einen Überblick für das Forschungsfeld. In jeglicher Hinsicht spiegelt, sich wie bereits in der Theorie in Kapitel 2.4 erörtert, die große Vielfalt in den Interviews wider. *„Die Ehrenamtlichen sind sehr unterschiedlich. Sie sind sowohl vom Alter als auch Geschlecht verschieden. Wir haben junge Ehrenamtliche, aber auch ganz Alte. Über 90-Jährige, die ehrenamtlich tätig sind. Manche sind viele Jahre lang ehrenamtlich aktiv, andere wieder ganz kurzfristig. Die sich ihr Ehrenamt auch anders vorgestellt haben. Sehr divers“* (B6,3 - 3). Sie kommen aus dem sozialen Bereich, sind studierte AkademikerInnen, Doktoren, Menschen in Führungspositionen, aber ebenso Harz-VI Empfangende, Menschen mit psychischen Grunderkrankungen, Anarchisten, Katholiken, Punks (siehe Anhang 4, PD 9, Vielfalt der Akteure). Sie sind *„auch sehr engagiert und auch sehr eigenständig, die die ich da jetzt vor Augen habe (I: Mh) bis dahin, dass die angefangen haben von sich aus sich zu erkundigen, wer predigt morgen und das nächste Mal und dann immer mit der Person, und wenn es der katholische Pfarrer ist, Kontakt aufnehmen, fragen, über was predigen sie, welche Lieder passen“* (B1, 5 -

²⁵ Kuckartz beschreibt sieben verschiedene Auswertungen, die hier nicht explizit erwähnt werden können, aber hier nachgelesen werden können (Kuckartz, 2016, S. 94).

²⁶ Die Ergebnisse entstammen den Interviews und sind in Anhang 4, PD 9, Summaries zusammengefasst.

5), manche arbeiten hart und wieder andere grenzen sich klar ab. Dies spiegelt die Beschreibung der Akteure in Kapitel 2 wider.

7.2 Motivation

Diese Kategorie zeigt Anreize und Motive für ein BE auf, die für die Akteure heute relevant sind und die in den Subkategorien ausdifferenziert werden. Im Blick auf das Führungsverhalten und -handeln können daher später Parameter oder Kompetenzen für Führung sichtbar werden.

Die Diversität wird auch in dieser Kategorie sichtbar. Wie bereits in der Theorie beschrieben, ist die Motivationslage multifunktional (siehe Kapitel 2.3) anzutreffen. Die Akteure wollen mit ihrem Handeln etwas Positives bewirken, helfen, die Not anderer lindern, retten und „*sie wollen sich in etwas Nützlichem engagieren*“ (B4, 2-2) sowie mit ihrem Handeln *Wirksamkeit* erzeugen. Das Erleben von *sozialem Miteinander* ist für sie wichtig. Sie wollen Beziehungen knüpfen, reden, sich mit anderen treffen und Austausch mit anderen haben, über ihre ehrenamtliche Tätigkeit hinaus (siehe Anhang 4, PD 9; B1, B4, B6, B7, B8, *Wirksamkeit*). *„Unsere Ehrenamtler sind alle etwas älter, so dass wir auch mittlerweile Schulungen organisieren, zum Thema Patientenverfügung, weil sie sich damit auseinandersetzen. Es geht auch schon mal weg vom eigentlichen Thema Straffälligenhilfe. Ja, aber da schaut man halt eben, was die Ehrenamtler sich wünschen*“ (B7, 18-18), man nimmt sie und sie nehmen sich gegenseitig ganzheitlich in den Blick.

Gemeinschaft erleben, in der eine/r für den andere/n einsteht und selbst in privaten Belangen mit Unterstützung und Hilfe gerechnet werden kann, wird explizit erwähnt (B8, 12 -12). Der Terminus Familie taucht auf „*da bin ich so ein bisschen Papa-Ersatz*“ (B1, 45-45). Eine Ansprechperson zu haben, die ihnen zuhört, mit der sie Problemlösungen und Schwierigkeiten besprechen können und *„hier ist immer gleich jemand da, mit dem sie kommunizieren können. Das ist schon ein Vorteil*“ (B6, 9-9). Ob die Motivation altruistisch motiviert ist oder egoistischen Motiven folgt (siehe S. 14), lässt sich nicht trennscharf einordnen. Für sich selbst etwas machen, greift wohl eher eigennützige Beweggründe auf, aber ob diese intrinsisch oder extrinsisch motiviert sind (siehe Kapitel 2.4.4), bleibt offen.

Die Bandbreite von Motiven reicht von beschäftigt sein, Langeweile vermeiden, Spaß haben, wahrgenommen und gesehen werden wollen, bis hin zu positiver Resonanz bekommen, ja vielleicht sogar diese zu erwarten. Ein weites Feld macht sich auf. Ein Experte beschreibt das so: *„Bei uns ist das viel, dass die für sich selbst etwas machen“* (B3, 2-2) und *„Ganz klassisch würde man ja sagen, für andere etwas Gutes tun. Aber ich würde jetzt bei den meisten (...) das ist wahrscheinlich bei den wenigsten so, wenn ich ehrlich bin. Es ist schon so dieses, dass es nicht so ein aufopferungsvolles [Handeln]*

aus Jesusliebe oder so etwas [ist]. Sondern es ist schon so. Es gibt denen etwas zurück. Sie wollen keine Langeweile, über Gestalten, wie eine Bühne haben, meine Gaben einsetzen für die Gruppe. All so was“ (B3, 9-9).

Des Weiteren ist Qualifizierung ein wichtiger Motivationsfaktor und Zugangsvoraussetzung zu der Ausübung einer freiwilligen Tätigkeit. Z.T. handelt es sich um hochanspruchsvolle Tätigkeiten. Leben retten, Sterbende oder straffällig gewordene Menschen begleiten verdeutlicht die Professionalität, die BE leistet und hervorbringt. EA ist demnach bereit ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen und sich dafür ausbilden zu lassen. Dies deckt sich mit den Aussagen des Freiwilligen Surveys 2019 (siehe Kapitel 2.4.1). Hervorzuheben sind die Möglichkeiten erworbener Qualifizierungen, die in doppelter Hinsicht, für das EA und den privaten Gebrauch, nützlich sind (Führerschein, Erste-Hilfe Ausbildung). Diese zu erwerben, wird als attraktiv beschrieben. Aber *Bildung* nicht nur im formalen Rahmen, sondern auch im nonformalen, bei der direkten Arbeit. *„Viele wollen dann noch einmal etwas Neues lernen“ (B6, 31-31).* Dem muss Sorge getragen werden, dass dann kompetente Lehrende diese Aufgabe auch übernehmen können und greifbar sind. Gemeinsames Lernen macht Spaß und die Entdeckung der jeweiligen Fähigkeiten, auch durch die Gruppe sind sehr wertvoll und stärken die EA für ihre Tätigkeit. *„Dann learning by doing, wir machen es einfach zusammen. Viele haben schon Erfahrung, so dass sie sich dann gegenseitig an die Hand nehmen und Teams bilden und sagen, komm, ich traue es mich nicht alleine, ja gut ich mache mit dir den Spieleabend, oder irgend so etwas. Dann machen sie es zu zweit und dann unterstützt man die so (...) mal mehr mal weniger“ (B3, 27-27).* Die Lehrer-Schüler Hierarchie ist hier aufgehoben und Lernen vollzieht sich in der Gruppe.

Die Affinität und der persönliche Bezug zur Tätigkeit gelten als Einflussfaktoren für die Auswahl eines Ehrenamtes. *„[W]ie gesagt, ein Drittel haben wirklich im direkten Feld, in der Familie, schon mal selbst [eine sterbende Person] begleitet“ (B2, 13-13),* aber auch die Exotik der Tätigkeit und der Verkauf von exklusiven Dingen bringen einen besonderen Reiz mit sich. *„Das spielt bei manchen, glaub ich, eine Rolle. Dass sie so ein bisschen exklusive Sachen verkaufen“ (B5, 2-2).* Gute Rahmenbedingungen für das Ehrenamt vorzufinden, die vor allem auch auf die materiale Ausstattung gerichtet sind, aber gleichermaßen auf den operativen Ablauf, heben die Motivation der Akteure. Materialbeschaffung zielt darauf ab, das Engagement noch besser ausführen zu können und dass das, was man tut, besser gelingt. (Anmerkung: Es geht um die Basics, die notwendige Grundausstattung, nicht um „Nice-to-have“ Materialien). Die EA sagen: *„Ok, ich stehe dahinter und ich würde das gerne unterstützen, aber wenn ich hier schlechte Rahmenbedingungen habe und dadurch noch Stress zusätzlich entsteht, kapitulieren die und steigen vielleicht auch aus. Da muss man dann gucken, dass man die*

Rahmenbedingungen hinbekommt, dass die Leute dann auch mit Spaß und Freude dabei sein können" (B1, 10-10). Dieses Statement verdeutlicht dies ebenso: "Wir brauchen hier eigentlich einen Raum, wo wir uns einmal zurückziehen können, den kriegen wir hier geboten. Wir brauchen hier gerade nach Einsätzen oder nach dem Übungsdienst einmal eine Sache, wo wir uns mal waschen können oder in Ruhe auf die Toilette gehen können oder solche Sachen" (B8, 28-28).

Die Doppelperspektive, die die ehrenamtlich Führenden einnehmen (die Hälfte der befragten Experten), ist hier erwähnenswert. Die Nähe der Führenden zu den EA ermöglicht Gemeinschaft und diese Erfahrung führt zu Empathie und Akzeptanz. Dies entspricht den Bedürfnissen ihrer ehrenamtlich Mitarbeitenden.

7.3 Identifikation

Die Identifikation mit dem Organisationszweck liefert Ergebnisse, die nah an die motivierende Tätigkeit anknüpfen (s.o.). Sie kann sich jedoch von der Gesamtausrichtung der Organisation unterscheiden²⁷. Es wird überwiegend eine hohe Identifikation bestätigt. *"Ja, also sie leben wirklich für den Verein. Und sind viele Jahre dabei" (B7, 12 - 12). Sichtbare Artefakte wie Kleidung der Organisation zu tragen, verleihen Stolz (z.B. durch Wahrnehmung in der Öffentlichkeit), stiften Zugehörigkeit und werden als Wertschätzung erlebt. Florian beschreibt es so: "Damit die Leute auch ein bisschen die Organisation repräsentieren, das aber auch mit vernünftigen Sachen. Die Leute finden das auch schön, wenn sie die T-Shirts oder so, mal so anziehen dürfen, weil, das ist ja auch so [...] ein Grad der Anerkennung, wenn man das mal irgendwo, sag ich jetzt mal durch die Stadt damit geht und der eine oder andere da so ein Geltungsbedürfnis, darf er ja auch haben. Ist ja auch keine Frage. Ja aber dann freuen sich die halt darüber, wenn sie da neue T-Shirts, vernünftige T-Shirts und Pullover bekommen, vernünftige Jacken kriegen und solche Sachen" (B8, 28-28). Eine hohe Identifikation erhöht den Bleibefaktor und bildet die Basis für eine eventuelle spätere Verantwortungsübernahme beispielsweise für eine Mitgliedschaft oder ein Vorstandsamt (B1, 13 -13). Selbst wenn die Identifikation als ausbaufähig beschrieben wird oder ein unentschlossenes Nichtwissen vorliegt, hat der Einsatz für einen guten Zweck Gewicht.*

7.4 Partizipation

Der Grad der Partizipation vollzieht sich auf unterschiedlichen Stufen. Vor allem auf der operativen Ebene wird Beteiligung gewährt. Alle Akteure können frei ihre Einsatzzeit

²⁷ Z.B. ist jemand motiviert für das Tätigkeitsfeld der Öffentlichkeitsarbeit, hat diese nicht unmittelbar etwas mit der Wasserrettung zu tun.

wählen, je nach eigenen Ressourcen und Verfügbarkeit. Eine Befragte bringt für ihr Team Partizipation so auf den Punkt: *"Wer mehr Verantwortung übernehmen will [...] Da denke ich, also ich finde, jeder, der sich mit dem einbringt, was er kann, finde ich gut"* (B5, 14-14). Mitsprache ist demnach an die Fähigkeiten und das Können Einzelner gekoppelt. Aber es zeigen sich gleichermaßen basisdemokratische Strukturen, in denen zum einen gemeinschaftlich alle Entscheidungen in Meetings getroffen werden oder sich in der formalen Beteiligungsstruktur der Organisation (z.B. im Verein) wiederfinden. Ein Befragter betont: *"Also ich glaube, so eine richtige Begrenzung dafür [Mitsprache/Beteiligung ist gemeint] gibt es nicht so richtig"* (B1,16-16). Er betont den interaktiven Austausch zwischen Vorstand und Engagierten. *„Ich habe mir eben irgendwie gesagt, letztendlich lebt es davon, dass alle mit dem zufrieden sein müssen, was wir hier machen, und viel bewegt sich dadurch, dass die, die aktiv sind, bekommen eigentlich auch alles mit“* (ebenda). Er resümiert, ob die Partizipation durch hauptamtliche Unterstützung (in der Führung/Koordination) leiden würde. Die Antwort bleibt offen. Herausgestellt wird:

"Es ist gewissermaßen auch ein Geschenk, dass es nur ehrenamtlich gemacht wird (...), weil (.) ja, ich, so wie andere bei uns im Vorstand, wir haben unsere anderen Jobs und wenn das jetzt hauptamtlich besetzt wäre, dann müsste man sich entscheiden [...]: Okay, macht man es jetzt hier oder da und vielleicht macht man das andere auch gerne. Und so hat man viel mehr die Möglichkeit, viel mehr an allen möglichen Ebenen mitzubestimmen, während es vielleicht in anderen Organisationen, wo es eine hauptamtliche Koordinierung gibt, da wird vielleicht mit den Leuten dann gesprochen, aber da sitzt keiner ehrenamtlich von denen, der auch wirklich unten in der Basis vielleicht mitarbeitet da und so bestimmt man von der Basis heraus die Sachen mit. Das ist mehr Gestaltungsfreiheit, finde ich" (B1, 57-57).

Aus hauptamtlicher Perspektive wird in einem Interview die Einforderung der Partizipation von Seiten der Akteure benannt.

"Wir haben jedes Jahr eine Jugendwoche in Brück und unser Gedanke aus der Hauptamtlichen-Runde war, wir wollen das eigentlich in der Region wandern lassen. Wir wollen jetzt mal an einen anderen Ort gehen, damit wir dort die Leute abgreifen können. Die Jugendlichen haben sich total quer gestellt. Die haben richtig rebelliert. Ich habe so etwas noch nie [erlebt], es war auch ziemlich emotional, in einer gewissen Form. Das war auch so ein bisschen gedisst. Also wir hatten dann Mitarbeiterkreis. Das erste Mal. Dann war diese Fragestellung und wie nennen wir dieses Baby vorstellen. Und dann waren es noch Sachen wie 'Jans Marionetten'. Was weiß ich 'uns fragt ja keiner-Runde'. Es war schon auch richtig deftig. Es war sehr spannend. Von dem her würde ich sagen, die sind da sehr auch interessiert gestalten zu dürfen" (B3, 9-9).

Diese Situation setzte einen Lernprozess in Gang, den EA wie Hauptamtliche gemeinsam gestalten und ihr Verständnis von Partizipation für die Zukunft neu definieren. Führung geht hier von einem positiven Menschenbild der Theorie Y aus, in der Macht geteilt und Verantwortung abgegeben werden kann (siehe Kapitel 3.1.2). Um die Transparenz in der Kommunikation und Beteiligung zu gewähren, werden moderne

Kommunikationssysteme (interne Internetseite, WhatsApp, E-Mail) und digitale Medien eingesetzt, die gleichermaßen Teilhabe ermöglichen.

7.5 Wertschätzung²⁸

Partizipation und Wertschätzung sind eng miteinander verbunden. In dieser Aussage wird dies besonders deutlich. *„Wo wir gesagt haben, lass uns die da ernst nehmen, um sie auch (...) wertzuschätzen, aber auch um ihnen nachher eine Mündigkeit zu geben“* (B3,17-17). Das Ernstnehmen der Wünsche und Bedürfnisse der Akteure gehört gleichermaßen zur Wertschätzung, aber Wertschätzung findet noch auf ganz anderen Ebenen statt. Bevor es in die weiteren Details geht, wird festgestellt: Wertschätzung ist für die EA und die Führenden ein wichtiger (vielleicht der wichtigste) Einfluss auf Motivation. Eine Ausnahme stellen altruistische und selbstlose Akteure dar, wie hier deutlich wird: *„Unsere Ehrenamtler möchten für ihre Arbeit keine Anerkennung“* (B7, 28-28).

In den Ergebnissen zeigt sich ein konträres Bild. Sichtbar wird ein Verständnis, das Wertschätzung als Austauschbeziehung von Leistung und Gegenleistung versteht ²⁹. *„Weil Geld ist ja auch eine Wertschätzung, aber die probieren wir, die machen wir nicht. Sondern wir loben, wir machen Dankeschöns. So. (...) Genau. Ich glaube das ist so die Währung, die sie (...) und auch dieses 'Zeit haben für sie', das ist auch eine Währung“* (B3, 39 – 39). Der Befragte erzählt von einer Situation, in der in einem Projekt ein EA mit Geld entlohnt wurden und andere nicht. Das wurde als Ungleichgewicht betrachtet, das nicht gefördert werden sollte. Das Thema Gerechtigkeit und Gleichbehandlung flammt hier auf. Aus Sicht des sich einstellenden Korrumpierungseffektes, der vermutlich nicht im Bewusstsein dieser Aussage lag, haben materielle Belohnungen nicht immer einen positiven Effekt auf die Motivation (siehe Kapitel 2.4.3.2). Daher wird mit diesen Aussagen betont: *„Ich brauche auf jeden Fall das Soziale, dieses ‚die gerne haben‘, wertschätzen, also (...) weil das ja sozusagen unsere Währung ist. Wenn ich die Währung nicht dabei hätte, dann müsste ich es mit Geld machen, dann wäre es aber nicht das Flair, was ich gerne habe, bei uns im [Jugendverband]“* (B3, 39 – 39). Hier wird Wertschätzung deutlich als Austausch beschrieben, aber gleichzeitig wird auf die Wichtigkeit der inneren Haltung hingewiesen, die mit Achtung und Empathie einhergeht. Die Andeutung an die erwünschte Atmosphäre meint vermutlich diesen wertschätzenden Umgang im Miteinander. *„Das kommt durch die Beziehung und die Beziehung ist auch das, was durchträgt. Wenn wir dahin kommen würden, dass wir die nur noch als Arbeitskraft sehen und nicht mir ihnen auch sozusagen in der Währung Beziehung bezahlen oder in*

²⁸ Wertschätzung und Anerkennung (eher verstanden als belohnt werden) werden hier synonym verwendet.

²⁹ Knüpft an das Führungsverständnis von Transaktionaler Führung an (Siehe Kapitel 3.1.1)

Wertschätzung oder in ich nehme dich wahr ich gucke nach dir, dann würde das natürlich nicht funktionieren" (ebenda).

Betrachten wir wie und was in den Aussagen unter Wertschätzung verstanden wird, kommen ebenfalls unterschiedliche Ansätze zu Tage. Genannt wird das Loben, das danke sagen, sich Zeit nehmen, nachfragen, wahrnehmen, Händeschütteln etc. *"Es ist meistens so, dass ich dann vorbeikomme und sie mir was erzählen und das reicht schon völlig. Ich sage dann, man, das ist aber super. Das Sehen und Gesehen werden. Das ist wie in jeder Beziehung"* (B5, 16-16). Hier geht es um die direkte zwischenmenschliche Interaktion und Kommunikation. Eine etwas andere Nuance nimmt die Wertschätzung in Form von kleinen Anerkennungen und Gesten ein, die um die Interaktionen innerhalb der Gruppe erweitert wird und die Verantwortlichen (Vorstand) über die Führungsperson hinaus in die Pflicht nehmen. Geburtstagsgeschenke, Helfertage, Ehrungen, *Döner*, gerne verbunden mit Geselligkeit und Gemeinschaft. Außergewöhnliche Aktionen mit Eventcharakter die exklusiv für die Freiwilligen initiiert werden oder auch die Anschaffung von Material, die die Rahmenbedingungen verbessern und ein professionelleres Handeln ermöglichen, finden besonders guten Anklang. Eine Großzügigkeit der Mitnutzung des vorhandenen Materials wird sehr geschätzt. Qualifizierungen (die noch dazu für das Privatleben Vorteile bieten wie Führerschein oder Erste-Hilfe-Kurs) und gute Einsatzkleidung zählen gleichermaßen dazu.

Die bisher genannten Interaktionen der Wertschätzung finden allesamt innerhalb der Organisation statt. In besonderer Weise muss hier betont werden, dass auch Wertschätzung darüber hinaus von Bedeutung ist. Die Bevölkerung, die sich für den Einsatz bedankt, aber insbesondere Veranstalter und Politiker werden pointiert genannt, die Einfluss auf die Motivation haben. *"[D]ann merkt man schon, dass dann schon so die Stimmung gedrückt ist, wenn dann eine Veranstaltung vorbei geht und nicht mal, also auch manchmal, nicht mal vom Veranstalter, danke gesagt wird für unsere Arbeit. Wenn unsere Leute dann so den Eindruck bekommen, sie werden so als Infrastruktur wahrgenommen"* (B1, 23 – 24). Diese Aussage zielt auf Politik und Verwaltung. Wertschätzung von deren Seite wird erwartet.

Festzuhalten ist an dieser Stelle: Wertschätzung wird als Führungsinstrument in vielfältiger Weise genutzt und hat einen positiven Effekt auf die Motivation der Akteure. Sie ist

gelebte Kultur im BE. Bis auf einen Experten (B4)³⁰ wird dies durch die Interviews deutlich.

7.6 Führung

In diesem Kapitel ist der Fokus auf das Führungsverhalten und die Handlungsmöglichkeiten gerichtet. Es wird nach motivationalen Faktoren der Führung gesucht, die Einfluss auf die Aktivierung und Unterstützung der ehrenamtlichen Akteure haben. Daraus ließen sich Parameter und Kompetenzen ableiten, die für Führung im BE erfolgversprechend sein könnten.

Führungsverständnis

Das Führungsverständnis ist unterschiedlich ausgeprägt und wird gleichermaßen unterschiedlich interpretiert. Ein Experte bringt ein: *"Wir haben nicht so eine (...) streng feststellbare Hierarchie bei uns. (...) Bei uns läuft es fast in so eine flache Ebene hinaus"* (B1, 31 – 31). Ein anderer versteht sich als FK als Mittler zwischen Basis und übergeordneter Führungsebene, stellt sich aber interessanter Weise, „hierarchisch“ auf dieselbe Ebene der Freiwilligen. Führung wird an anderer Stelle als kaum wahrnehmbar und wenig ausgeprägt beschrieben (B4, 26 -26). Notwendige formale Aufgaben übernehmen, aber auch Ausprobieren lassen und die Ergebnisse evaluieren werden genannt. Ein überwiegend partizipatives Verständnis mit flachen Hierarchien zeichnet sich ab. Dies zielt auf ein Menschenbild, das sich an McGregors Theorie Y orientiert, das auf geteilte Macht und Verantwortung basiert (siehe Kapitel 3.1.2). Gleichzeitig wird an das transaktionale Führungsverständnis angeknüpft, das als Austausch von Leistung und Gegenleistung verstanden wird. *„Das kommt durch die Beziehung und die Beziehung ist auch das, was durchträgt. Wenn wir dahin kommen würden, dass wir die nur noch als Arbeitskraft sehen und nicht mit ihnen auch sozusagen in der Währung Beziehung bezahlen oder in Wertschätzung oder in ich nehme dich wahr/ ich gucke nach dir, dann würde das natürlich nicht funktionieren"* B3, 35 - 35). Die Gegenleistung ist im BE nicht monetärer Art, sondern überwiegend Qualifizierung, Wertschätzung und Partizipation (siehe oben bei Motivation). Eine gewisse Großzügigkeit und ein mätzenenhaftes Verhalten beispielsweise mit der Bereitstellung von Materialien, auch für den privaten Gebrauch ist gelebte Praxis *„Wir haben auch zwei Quads und zwei Motorräder drüben in der Garage zu stehen, die dürfen wir oder, sie sind nur für die EA für die Veranstaltungen da“* (B8, 28-28).

³⁰ B4 nimmt das Interview zum Anlass, über Wertschätzung im Team zu sprechen *„Aber es ist so mit der Wertschätzung, das ist wirklich unterentwickelt. Das ist eine Idee, mal darüber zu sprechen. Das haben wir noch nie so gemacht“* (B4, 22-22).

Hilfsbereitschaft, die bis ins Private reicht ebenso. Führung zeugt hier von einem großen Vertrauen in seine Akteure und umgedreht.

Führungsqualifizierungen

Die Frage nach der Qualifizierung soll ergründen, wie und wo Führung erlernt wurde und welche Parameter dabei wichtig erscheinen. Zahlreiche Kompetenzen treten hervor, die für das eigene Führungshandeln wichtig erscheinen. Es werden zum einen formale Abschlüsse genannt, die speziell für die Führung im eigenen Engagement-Feld erworben wurden, die Pflicht sind für Führende (auch in rechtlicher Hinsicht) und für die Kooperation sowie Zusammenarbeit in Einsatzlagen unabdingbar sind wie z.B. im Bevölkerungsschutz (B1, 60 -60; B8, 32 -32). Damit verbunden ist ein bestimmtes notwendiges Fachwissen, das für die Ausübung des Ehrenamts erworben wird oder zumindest ein Verständnis dafür geweckt wird. Eine Expertin erwähnt die Wichtigkeit der Ausübung derselben Tätigkeit wie die EA, um sich stets in deren Arbeit hineinversetzen und eine empathische Haltung einnehmen zu können (B2, 58-58). Das knüpft an die unter Wertschätzung und Motivation bereits genannte Empathie an. Der Fokus auf die Akteure selbst kommt auch in der Nennung von Kompetenzen zum Ausdruck. Es braucht pädagogische sowie psychologische Kompetenzen, aber der eigene Kompetenzerwerb kommt nicht über Qualifizierungen allein. *"Um diese Qualifikation auszuüben, musste ich ja zwei Seminare machen, Führungskompetenz und Koordinationsfähigkeit. Die sehr teuer sind, da sind mir einfach viele Sachen noch einmal dichter beigebracht worden, die ich in der Diakonen-Ausbildung in der Gesprächsführung schon gelernt habe oder eben auch durch meinen Vater automatisch mitbekommen habe durch die Arbeit in der Kirchengemeinde"* (B2, 39 – 40). Dies wird in dieser Aussage bestätigt *"Da habe ich schon ein paar kleine Qualifikationen. Aber ich glaub, die hauptsächliche Qualifikation ist einfach die Erfahrung"* (B6,42 - 43). Das erworbene und mitgebrachte Erfahrungswissen hilft demnach Führung adäquat auszuüben. Die Entwicklung von Visionen und Ideen zählt gleichermaßen dazu. *"Da ist auch so eine Vision oder auch ein drüber rausschauen, wie es sein kann, mir hilfreich. Ich weiß nicht, ob das für alle gilt. (I: das ist deine Wirklichkeit) Dass man einfach auch rum guckt, wie machen andere das, was Beispiele von EA, dass man einfach nicht so in der Box denkt, dass man nicht sagt, eine Christenlehre braucht immer eine Gemeindepädagogin. Das machen bei uns alles EA. Das geht auch anders und so könnte man das auch machen"* (B2,43 – 43). Eine Legitimation für Führung, die auf der Akzeptanz der Gruppe basiert, beschreibt eine andere Expertin als ihre einzige Qualifizierung, die sich mitbringt für ihr Führungsamt: *"Aber so jemand, der in der Gruppe akzeptiert ist. Einfach auf Grund seiner Erscheinung oder so. Das (.) sind meine einzigen Qualifikationen dafür"* (B5,39 – 32).

Es gibt demnach durch Qualifizierung erlernbare Führungskompetenzen und solche, die sich stärker aus dem Erfahrungswissen bilden und die Persönlichkeit stärker ins Zentrum stellt. Die Theorie beschreibt dies im Eigenschaft- und Skillansatz (siehe Kapitel 3.1.1), aber gleichermaßen kommt es im Verständnis von Leadership und Management zum Ausdruck (siehe Kapitel 3). Im Weiteren werden daraus zwei Subkategorien näher ausgeführt, die die zugeordneten Kompetenzen beschreiben.

Managementkompetenzen

Hier ähneln sich die Aussagen der eingangs in Kapitel 3 erörterten Beschreibung der Führung, die sich an betriebswirtschaftlichem, rationalem und faktenbasiertem Handeln orientiert und die sich im BE eher im Hintergrund der Tätigkeiten vollziehen. Sie wirken dennoch in den direkten Tätigkeitsbereich hinein und sind von elementarer Bedeutung für die Motivation der Engagierten. Planungskompetenz, die vorausschauend und nachhaltig steuert, die Struktur und Organisation umfasst, um Überforderung zu vermeiden scheinen wichtig. *"Ist das zu viel? Schaffen wir das als Hauptamtliche, aber auch wir als ehrenamtlichen-Team?"* (B2, 39- 39). Ein gutes Beschaffungsmanagement, das für gute Rahmenbedingungen sorgt, ist zudem ein weiterer wichtiger Faktor. *„Dann natürlich auch, dass wir oder dass ich persönlich auch versuche, mich auch für bessere Rahmenbedingungen einzusetzen. (...) sei es, dass finanzielle Belastungen abgenommen [werden] und ... also wir haben ja die Kleidung, die unsere Leute tragen, dass sie die nicht selbst kaufen müssen, was in der Vergangenheit immer so war (...) Die gesamte Schutzkleidung und da ist man ja schnell mal bei mehreren hundert bis tausend Euro“* (B1, 26-26). Verbunden ist damit die Bereitstellung von Ressourcen, die sich aus Fundraising, erwirtschafteten oder öffentlichen Mitteln speisen. Gerade auch um Wertschätzung und Anerkennung der Akteure zu ermöglichen. Kompetenzen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation (hier ist das Wissen um Kommunikationsskills gemeint) werden ebenfalls als wichtig erachtet (siehe Anhang 4, PD 9, Managementkompetenzen).

Leadership Kompetenzen

Leadership Kompetenzen beziehen sich auf Führungsverhalten, das eher menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und motivationsorientiert ist (siehe Kapitel 3). Diese Kategorie wurde noch in weitere vier Unterkategorien geklustert, um die Fülle der Ergebnisse strukturiert darlegen zu können. *Menschenkenntnis* ist für die Gewinnung und Weiterentwicklung der Engagierten von Vorteil. Insbesondere wird sie beim Matching³¹ wichtig, um die Passung der Akteure zur Organisation oder dem Tätigkeitsbereich herzustellen oder abzulehnen. *Persönliche Kompetenzen* umfassen die Charaktereigenschaften der Führenden und rücken diese ins Licht. Dazu gehören Authentizität,

³¹ Matching beschreibt den Prozess der Zusammenführung von Interessen der EA und der Organisation.

paritätisches Handeln, Zuverlässigkeit, Empathie, Wertschätzung und inneres Interesse an anderen Menschen. *"Das hast du ja auch selbst mal erwähnt, dass ich die Leute besuche und auf der Ebene unterwegs bin, wie die EA, und mir vorstellen kann, wie es da zu Hause aussieht und wo die Not ist und dass ich da auch die Zeit mitbringe und die Empathie."* (B2, 58- 58). Eine Akzeptanz der unterschiedlichen Eigenheiten der Akteure selbst ist Herausforderung und Chance zugleich. *"Die Leute anzunehmen, wie sie sind, ihnen eine Chance zu geben und dann einwickelt sich daraus, wie bei (Name eines EA) zum Beispiel, ein wirkliches Potential"* (B5, 26 - 26). Eine FK die ansprechbar ist und zuhört, ist von elementarer Bedeutung für die ExpertInnen und ergänzt die unter Motivation genannte Kategorie Ansprechpartner. Aufmerksamkeit und Zuwendung schenken, ansprechbar sein, ein offenes Ohr haben, Zeit haben, *„und dass ich sie alle ein wenig lieb habe, auch einzeln“* B2, 27-27) werden konkret genannt. Es lässt sich nicht genau sagen, ob dies auf die Anspruchshaltung der EA zurückzuführen ist oder aus den Führungskräften selbst als Erwartungshaltung an sich selbst konstruiert ist. *"Und die wissen auch, dass sie mich jederzeit, egal wann egal wo, anrufen können und mich immer erreichen, wenn sie Probleme haben. Da sind sie mir auch sehr, sehr dankbar darüber"* (B8,24 - 24). Ein weiterer Faktor im Leadership Kontext ist es, Visionen dazu zu entwickeln, wie ein Zukunftsbild für das BE aussehen kann. Mit punktuell Engagierten oder Ausgestiegenen in Beziehung zu bleiben, erhöht die Chance einer erneuten Beteiligung oder des Wiedereinstieges zu einem späteren Zeitpunkt *„The door ist always open“* und findet sich als Kompetenz und gelebte Praxis im BE wieder³².

In vielen der genannten Kompetenzen schimmern die beschriebenen Führungsstile der charismatischen Führung, bei der die Persönlichkeit- und Charaktereigenschaften der Führungsperson stark im Fokus steht, aber gleichermaßen die transformationale Führung, die den Mitarbeitenden ins Zentrum seiner Aufmerksamkeit stellt, als Coach zuhört, Impulse gibt, Aufmerksamkeit schenkt etc. (siehe Kapitel 3.1.3.1 und 3.1.3.2) durch. Das Zusammenwirken beider Führungsstile ist hier beobachtbar.

7.7 Zeit

Zeit ist eine knappe Ressource, sowohl bei den Führenden wie den EA. Ein flexibles Zeitmanagement im beruflichen Kontext ist für ehrenamtlich Führende hilfreich (B1, 41 - 41). Die Ressource Zeit wird ebenso für die Begleitung der Akteure benötigt (B2, 25 - 25). Bildet aber Führung und Begleitung der EA nur eine Aufgabe unter vielen, steht sie häufig nicht ausreichend zur Verfügung. *"Meine Einschränkung ist einfach ein bisschen*

³² Im Unternehmenskontext bedeutet Exit oft Exit. Selten wird der Kontakt zu ausgestiegenen Mitarbeitenden gehalten.

fehlende Zeit" (B6, 41 – 41). Andererseits ist der Anspruch des *jederzeit verfügbar sein* (B2, 25 -25) an Führung unrealistisch und braucht Abgrenzung. Hier müsste allerdings geklärt werden, von welcher Seite diese Erwartung gespeist wird. Führung kann gleichermaßen Abhängigkeitsverhältnisse schaffen. Dieser Aspekt ist aber nicht Teil dieser Arbeit.

7.8 Feedback

Bei dieser Kategorie wurde von der Autorin Rückmeldungen zu Führungsverhalten, Änderungswünschen der Akteure an die Führenden und sich abzeichnende Veränderungen im BE erwartet, die so nicht benannt wurden (ggf. wurde offenbar mit sozialer Erwünschtheit reagiert). Ein Interviewpartner berichtet im Fall von Partizipation über massive Kritik (das wurde unter Partizipation bereits beschrieben). Die Aussage einer Expertin „*Ich hatte bisher kein negatives Feedback*“ (B7, 46-46) scheint eher unreflektiert und wenig selbstkritisch, zudem die FK bereits 30 Jahre diese Tätigkeit ausführt. Ansonsten wird negatives Feedback lediglich im Rahmen von Verbesserungsvorschlägen der Prozessebene beschrieben. Ein Befragter bringt Kritikfähigkeit als Grundvoraussetzung für Feedback ein und berichtet, dass er sich auch negative Kritik als Feedback wünschen würde, um sich und die Organisation zu verbessern (B1, 47 -47). Damit bleiben die Ergebnisse der Kategorie unter den Erwartungen der Autorin. Für den Ausblick könnte Feedbackkultur als Beitrag zur OE im BE als offenes Forschungsfeld benannt werden.

7.9 Ausstiegsriterien

Diese Kategorie stellt das Gegenteil der positiven Motive und Anreize dar, die zu einem Engagement motivieren. Die genannten Gründe für eine Beendigung von freiwilligem Engagement beruhen auf den persönlichen Veränderungen der eigenen Lebensbezüge und/oder das Eintreten in eine neue Lebensphase wie Alter, Gesundheit, Umzug sowie persönliche Krisen oder psychische Belastungen. Die Zeit- und Kraftressourcen stehen dann nicht mehr zur Verfügung. „*Der komplette Wandel vom Ehrenamt. Keiner will mehr ein Ehrenamt auf Dauer machen*“ (B7, 48 -48), äußert eine Expertin und gibt damit einen Hinweis auf die sich generelle verändernde Entwicklung, die sich im Ehrenamt abzeichnet (siehe Veränderungen im BE, Kapitel 2.4.2). Neben persönlichen zwischenmenschlichen Animositäten ist die Veränderung der strategischen Grundausrichtung der Organisation und das konträr dazu stehende eigene Verständnis treibend für einen Ausstieg, wie es hier anschaulich verdeutlicht wird. „*Da gibt es ein großes Kräftegezerre, würde ich sagen, allgemein, dass dann irgendwie gesagt wird, wir sind eine Wasserrettungsorganisation und wir machen nur Wasserrettung*“ (B1, 53 -53). Auch wenn die Wirksamkeit

dessen, was die Akteure selbst tun, keine Relevanz mehr hat, kommt es zu Abbrüchen und es geht wertvolles Engagement verloren. Einschränkungen durch die Corona-Pandemie werden ebenfalls als besonderes Kriterium für den Ausstieg genannt, sei es durch die Beziehungseinschränkungen oder durch die Weigerung, sich den gesetzlichen Vorgaben anzuschließen, die dann zum Ausschlusskriterium wurden.

8 Diskussion

Motivation ist ein entscheidender Faktor, freiwillig Engagierte zu aktivieren, für ein Engagement zu gewinnen und zu binden. Führung kann darauf positiv einwirken. Unter Einbeziehung der theoretischen Rahmung werden die Ergebnisse der Befragung auf inhaltlicher und methodischer Ebene in diesem Kapitel diskutiert und Empfehlungen für die Organisationsentwicklung (OE) ausgesprochen.

8.1 Inhaltliche Diskussion

BE, Motivation und Partizipation

Als Wesensmerkmal des BE, wie die Enquete Kommission in ihrer Definition beschreibt, werden Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte als Teilhabe und Mitgestaltung genannt. In der Motivationsforschung findet sich in der Theorie von Deci und Ryan das Bedürfnis nach Autonomie, sozialer Eingebundenheit und Kompetenz, die intrinsische Motivation fördern. BE bildet demnach wesentliche Grundvoraussetzungen für Motivation.

BE	Selbstbestimmungstheorie Von Deci und Ryan
Selbstorganisation	Autonomie
Selbstermächtigung	Kompetenz
Teilhabe	Soziale Eingebundenheit

Tabelle 5 Grundanliegen Motivation und BE
(eigene Darstellung)

Die Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diese Bedürfnisse und Motivationsfaktoren (siehe Ergebnisteil Partizipation, Qualifizierung und soziales Miteinander). Wird Führung auf ein hierarchisches Verständnis zwischen Führendem und Geführtem reduziert und werden die Organisationsziele einseitig zu Gunsten der Organisation gewichtet/misbraucht, entspricht dies nicht dem Grundgedanken von BE. Partizipation als Grundelement der Führung, die auf geteilter Führung basiert, ermöglicht Teilhabe, erhöht die Selbstorganisation und steigert die Kompetenz.

Empfehlung für die OE: Führung im BE muss demnach auf diese Parameter ausgerichtet werden, ein partizipatives Führungshandeln ist elementar. Die Organisation muss ihre eigenen Motive kritisch prüfen und ggf. korrigieren. Führungskräfte sollten entsprechend qualifiziert werden, um eine Haltung für die motivationsfördernden Parameter (siehe oben) dafür zu entwickeln. Dies ist Aufgabe der Organisation.

Leadership-Kompetenzen

Die Motivlage im BE ist multifunktional und weist eine hohe Diversität auf. Dies bedeutet für Führung im BE eine komplexe Herausforderung. Führung muss sich situativ und individuell auf die Bedürfnisse der einzelnen Akteure einstellen. Leadership-Kompetenzen, die auf die persönlichen sowie die Beziehungsebene besonders ausgerichtet sind, werden benötigt. Die Erwartungshaltung der Freiwilligen im Blick auf Gemeinschaft und persönliche Beziehungen ähnelt dem, wie es im gesunden (positiven) Idealbild von Familiensystemen vorzufinden ist. Aufmerksamkeit, Empathie, Wertschätzung, bedingungslose Annahme sind für die Akteure essenziell. Kurz: Den Menschen in seiner Gesamtheit wahrzunehmen. Die Erwartung an Führung ist es, um die Motive und Bedürfnisse der EA zu wissen, auch über deren Engagement hinaus. Dies erfordert eine empathische Haltung und ein wirkliches Interesse an den freiwilligen Akteuren. Führung soll aus diesem Verständnis heraus ansprechbar, verfügbar, offen und wertschätzend sein. Deutlich wird hier die Wichtigkeit der sozialen Kompetenz, die die FK dafür benötigt. Überraschend ist für die Autorin, dass die ExpertInnen explizit *Zuhören* und *Verfügbarkeit* (oder besser Ansprechbarkeit) nennen. Kommunikation als Kernkompetenz für Führung wird hier deutlich. Zu bedenken ist, dass die Erwartungshaltung, die hier an Führung gestellt wird, in Gänze nicht von einer einzelnen Person erfüllt werden kann. *Jederzeit erreichbar, Freund sein, liebhaben, immer ein Ohr haben, vertrauen* - dafür braucht es die Gemeinschaft, die Gruppe, das Team, die *Vereinsfamilie*.

Empfehlung für die OE: Das Grundverständnis von geteilter Macht und Führung, wie es z.B. die agile Führung als Haltung beschreibt, die Partizipation ermöglicht, Teilhabe und aktive Mitbestimmung gewährt, könnte ein Ansatz für Führung im BE sein (siehe auch oben). Daraus folgernd sollte Teamentwicklung in den Organisationen weiter gefördert und gestärkt werden. Deutlich wird an dieser Stelle die Ressource Zeit (und häufig damit verbunden finanzielle Mittel), die Führung im BE benötigt. Diese ausreichend zur Verfügung zu stellen, ist Aufgabe der Führungsebene der NPO, in denen BE stattfindet.

Für die Führung im BE sind hohe soziale Kompetenzen gefordert. Selbsterfahrungen aus dem BE mitzubringen, erhöhen das Verständnis für den „Eigensinn“ der Engagierten. Selbsterfahrung kann jedoch nicht durch Qualifizierung erlernt werden und bildet daher eine wichtige Komponente bei der Beauftragung von Führungspersonen im BE.

Management-Kompetenzen

Führung im BE benötigt eine Vielzahl von Leadership Kompetenzen. Dem gegenüber sind Managementkompetenzen weniger deutlich artikuliert, aber sie sind für die

Motivation und die Ausübung des Engagements gleichermaßen von Bedeutung. Dies geht aus den Ergebnissen hervor. Vor allem die Bereitstellung guter Rahmenbedingungen (Material, Kleidung, Räume etc.) haben eine positive Auswirkung auf die Motivation der Geführten. Zudem produzieren sichtbare Artefakte ein Gefühl von Gemeinschaft und Zugehörigkeit, die wichtig für die EA sind. Sie steigern die Identifikation mit der NPO (siehe Kapitel 7.3).

Empfehlung für die OE: Rahmenbedingungen haben Einfluss auf die Identifikation. Eine hohe Identifikation ist ein Indiz für eine zunehmende Bereitschaft der Verantwortungsübernahme der Akteure und sichert die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Die Bereitstellung von ausreichend (finanziellen) Ressourcen ist daher unabdingbar und ein MUSS für die Organisationen im BE.

Wertschätzung

Wertschätzung in der Führung im BE wird als wesentlicher Faktor für die Motivation benannt. Diese kann auf unterschiedliche Weise zum Ausdruck gebracht werden kann, um eine positive Wirkung auf die Motivation der Akteure zu bewirken. Die Akteure selbst aber wollen über die Wertschätzung ihres Tuns hinaus wahrgenommen werden (siehe Kapitel 3.2) und nicht jede Form der Wertschätzung erzielt die gewünschte Wirkung. In aller Wertschätzung muss die Selbstbestimmtheit der Akteure gewahrt bleiben und manipulatives Einwirken auf die Akteure muss vermieden werden. Kontrolle und Steuerung haben demnach keinen positiven Effekt (siehe Korrumpierungseffekt, Kapitel 2.4.3.2).

Empfehlung für die OE: Wertschätzung im BE darf nicht manipulativ zugunsten der einseitigen Organisationsziele missbraucht werden. Es gilt eine Haltung der Wertschätzung zu entwickeln, die den Akteur als ganzheitlichen Menschen wahrnimmt und sieht. Kreativität in der Auswahl der Wertschätzung und verbale Belohnungen (siehe Ergebnisse) haben eine starke positive Wirkung auf Motivation, sofern sie nicht schematisch angewendet werden. Führung im BE muss dies berücksichtigen und eine Haltung der Wertschätzung entwickeln.

Führung im Wandel von BE

Der dauernde Wandel wird als gesellschaftliche Tatsache der heutigen Zeit beschrieben und wird als grundlegendes Handlungsprinzip für Führung gesehen (siehe Kapitel 3.1.4). BE ist unmittelbar von den Tendenzen der gesellschaftlichen Entwicklung betroffen und das Handlungsprinzip des permanenten Wandels gilt hier gleichermaßen. Als Antwort darauf wird Change-Management zu einem wichtigen Faktor für die OE. Ein Ansatz des Change-Managements im BE wird, auf Basis der Interaktion zwischen Motivation bzw.

Akteur und Führung bzw. Führungsperson, im Folgenden beschrieben und in Abbildung 6 veranschaulicht.

In Anlehnung an die Feldtheorie Kurt Lewins (siehe Kapitel 3.1.4), wirken die Umwelteinflüsse im BE auf Motivation und Führung ein. Motivation und Führung stehen in unmittelbarer Wechselwirkung zueinander. Motivation ist die treibende Kraft der Individuen für freiwilliges Engagement. Hinter der Motivation verbergen sich unterschiedliche Motive und eine damit verbundene Zielerreichung (siehe Kapitel 2.4.3). Dem gegenüber steht Führung, die mit ihrem Führungsverhalten die organisationalen Interessen und Ziele verfolgt. Beide wirken in einem Kraftfeld. Akzelerierende und retardierende Kräfte stehen sich damit diametral gegenüber. Differieren die Vorstellungen von Motivation und Führung, führt dies zu einem Ungleichgewicht. In einem gegenseitigen Austauschprozess zwischen den Agierenden gilt es, sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. (Permanenter) Wandel mit Blick auf Motivation und Führung kann so positiv gestaltet werden.

Empfehlung für die OE: NPOs müssen sich diesen stetigen Wandel bewusst machen, wollen sie dauerhaft EA für Ihre Organisation gewinnen. Führende mit einem hohen Verhandlungsgeschick für den Austauschprozess zu gewinnen und/oder bei der Führungskräfteentwicklung darauf zu achten, scheint essenziell. Ein eigenes Leitbild von Führung für das BE zu entwickeln ist anzuraten.

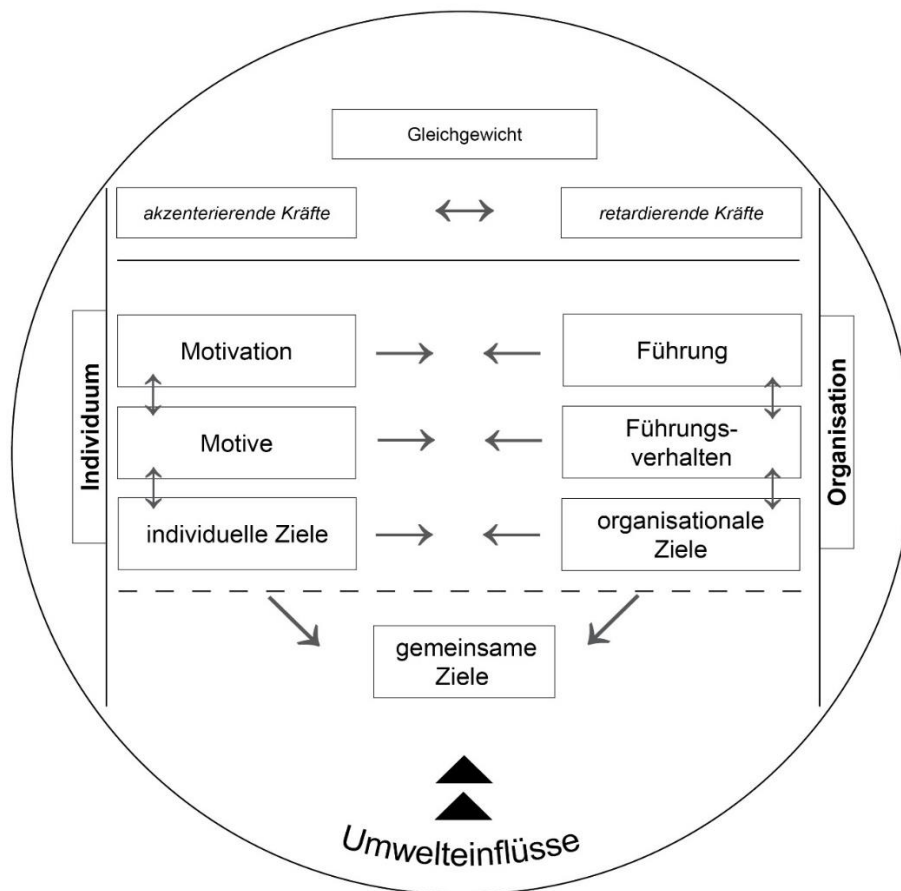


Abbildung 6 Motivations-Führungs-Modell
(eigene Darstellung in Anlehnung an die Feldtheorie Lewin)

8.2 Methodische Diskussion

Begrifflichkeiten

BE als Begriff für die Überschrift zu wählen, hat zunächst einmal für Erklärungsbedarf gesorgt. Dies macht deutlich, dass der Begriff BE im wissenschaftlichen Diskurs angemessen erscheint, aber in der Praxis Ehrenamt als selbsterklärender Begriff die Kommunikation vereinfacht hat. Gleiches gilt für den Begriff Führung in diesem Kontext. Vorstand, Ansprechperson, KoordinatorInnen etc. sind im Zusammenhang mit Ehrenamt gängige Begriffe für Führung. Das ist ggf. auf die negative Konnotation mit dem Begriff Führung in der Erwerbswelt zurückzuführen oder es herrscht ein eher diffuses Verständnis für Führung im BE und weist auf die unzureichende Klarheit in diesem Bereich hin. Offen bleibt, ob das Ausklammern des Begriffes Führung im Freiwilligenkontext ein Indiz für ein partizipatives Verständnis von Führung ist, dass Führung, im Gegensatz zu einem hierarchischen Verständnis, eher als gemeinsames Gestalten versteht. Das könnte auch Teil einer weiteren Untersuchung sein.

Eine Schwierigkeit dieser Arbeit stellte auch die Benennung der ehrenamtlich Führenden und der Ehrenamtlichen (Akteure) dar, die in ihrer Doppelrolle als EA und Führenden agieren. Gleichmaßen ist die Trennung von ehrenamtlich und hauptamtlich Führenden in der Titulierung eine Herausforderung. Die Komplexität des Forschungsgegenstandes wurde auch hier deutlich.

Unerfahrenheit der Autorin

Kritisch anzumerken ist die Durchführung der Interviews. Bei der Autorin herrschte Unsicherheit, bei Nichtbeantwortung aller im Leitfaden entwickelten Fragen keine adäquaten Ergebnisse für das Forschungsziel zu erhalten. Im Learning by doing gewann sie Sicherheit, sich mit dem Leitfaden in aller Offenheit den Befragten zuzuwenden und im Gesprächsverlauf bei relevant scheinenden Informationen, ad-hock nachzufragen. Ein Balanceakt war für sie ebenso, bei zu großer Abweichung in die Erzählung einzugreifen. Mit zunehmender Erfahrung in der Interviewführung konnte dies geübt und verbessert werden, allerdings könnte dies auf Lücken in den Ergebnissen der erstgeführten Interviews hinweisen.

Einfluss der Forschung

Die Interviews über die eigene Rolle und die Komplexität des Themas haben zur Eigenreflexion der ExpertInnen geführt. „Ich danke auch für diese Reflexion“ (B5, 44-44). Ein willkommener Nebeneffekt, der aufgreift was Lewin mit seiner Aktionsforschung beschreibt: „durch die Forschung (und insbesondere die Beteiligung der Betroffenen) werden die sozialen Tatsachen und somit der Forschungsgegenstand verändert“ (Elbe, 2019, S. 5).

9 Fazit

Führung im Kontext von BE ist eine komplexe Herausforderung. BE ist als besondere Spezies in der Organisationslandschaft zu verstehen, die freiwilliges Engagement als ein Wesensmerkmal beinhaltet. Die freiwilligen Akteure übernehmen Aufgaben (bis hin zur Führung) der Organisation und tragen mit ihrem Engagement zur Erfüllung des Organisationszwecks bei. Das BE ist ein Abbild einer Gesellschaft und ihres Wandels. Die Freiwilligen drücken mit ihrem Engagement aus, was ihnen wichtig ist. Sie engagieren sich für unterschiedliche Themen und aus unterschiedlichen Motivlagen heraus. Mit ihrem Eigensinn, der ihnen anhaftet und darauf hindeutet, dass Führung als Gefolgschaft und hierarchisches Konstrukt ein schwieriges Unterfangen ist, gestalten sie die NPO mit. Ihr Wunsch nach Selbstbestimmtheit und Partizipation ist den Akteuren impliziert.

In einer symbiotischen Haltung bestehen zwischen Akteuren, Führung und Organisation gegenseitige Abhängigkeiten, die es gilt im Gleichgewicht zu halten, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation auf Dauer zu sichern. Die Frage dieser Forschungsarbeit, wie Führung im BE die Akteure fördern und/oder aktivieren kann muss sich demnach ganz stark an den Akteuren ausrichten. Der gesellschaftliche Wandel zeigt Veränderungen (neben vielen anderen) bei den Akteuren und deren Motivation. Diese lassen sich aufgrund ihrer Multifunktionalität nicht einfach in Kategorien einordnen, aber dienen als Schlüssel einen Zugang zu ihrem Handeln offenzulegen. Die Motivation der Freiwilligen ist elementar wichtig für Führung im BE, will sie einen positiven Beitrag zur Förderung und Aktivierung der Akteure leisten. Die Frage nach einer motivationsförderlichen Führung schließt sich hier an. Was motiviert die ehrenamtlichen Akteure? Was brauchen sie, um ihr Engagement gut ausführen zu können?

Die Ergebnisse zielen auf eine ganzheitliche Sicht auf den Menschen hin, die ein positives Menschenbild beinhaltet. Die ehrenamtlichen Akteure so wahrzunehmen wie sie sind, mit ihrem Eigensinn, mit ihren ureigensten Motiven und ihren Absichten bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Führung im BE. Den Akteuren Raum für ihre eigene Entwicklung, entsprechend ihren persönlichen Möglichkeiten zu lassen und in ein Beziehungsverhältnis mit ihnen zu treten, das sie meint und ausmacht, ist von grundlegender Bedeutung. Es braucht eine Führungshaltung, die nicht verkürzt auf die Tätigkeit der Freiwilligen, nicht reduziert auf die Wünsche und Möglichkeiten von Führung und Organisation ist, sondern individuell und empathisch in einen Austauschprozess mit den Akteuren tritt und nach einer gemeinsamen Zielerreichung sucht. Dies stellt eine komplexe Herausforderung für Führung im BE dar, die unter oben genannten Parametern (siehe Kapitel 7) gelingen kann. Elementar dafür sind Kompetenzen, die dem Leadership zugeordnet sind und sich auf die motivationsorientierten Aufgaben der Führung

fokussieren (siehe Kapitel 3.1). Kommunikationskompetenz, verbunden mit Zuhören und ansprechbar sein und Menschenkenntnis verbunden mit einer hohen Akzeptanz der Akteure (mit ihrem Eigensinn), wird für eine erfolgreiche Führung benötigt. Eine Führungspersönlichkeit die authentisch ist und ein hohes Maß an Zuverlässigkeit, Empathie und Wertschätzung mitbringt, bringt Kompetenzen ein, die einen positiven Einfluss auf die Motivation der Akteure ausüben. Die Managementkompetenzen, vor allem im Bereich der Bereitstellung von Rahmenbedingungen und Wertschätzung als wesentlicher Einflussfaktor, leisten gleichermaßen einen positiven Beitrag für die Förderung der Akteure. Die Forschungslage um Führung im BE weist, wie bereits in der Theorie beschreiben, eine Lücke auf. Im Vergleich zum Erwerbskontext, auf die sich die Führungsforschung in erster Linie bezieht, sind die ehrenamtlichen Akteure und ihre Motive differenziert zu betrachten. Fokussiert auf Motivation der Akteure muss daher geklärt werden, wie erfolgsversprechende Führung im BE aussehen kann und welche Kompetenzen für Führung notwendig sind. Diese Arbeit liefert dazu Ergebnisse, die einen Anhaltspunkt dafür geben, allerdings ist für die Validierung der Ergebnisse eine Überprüfung notwendig. Dies kann beispielsweise durch quantitative Forschung erfolgen oder auch durch eine Erweiterung der Fallauswahl. Die Autorin fokussierte sich, aufgrund der Fragestellung und des Umfangs bewusst auf Führende im BE. Empfehlenswert ist für zukünftige Studien die Einbeziehung der ehrenamtlichen Akteure und der Organisationleitung, in denen BE stattfindet. Diese als ExpertInnen in die Befragung einzubinden, würde ggf. weitere Erkenntnisse aus einer anderen Perspektive in das Thema einbringen.

Hauptamtlich und ehrenamtlich Führende bringen eine Fülle an Kompetenzen für die Motivation ihrer Akteure ein, die hochprofessionell erscheinen. Eine differenzierte Beurteilung und Wertung dieser beiden Linien sind aufgrund der Ausrichtung der Analyse für diese Arbeit nicht möglich gewesen. Für weitere Studien bietet sich dies als weiteres Forschungsfeld an.

Weitere Forschungsfelder

Die wenig ausgeprägte Feedbackkultur, die sich in dieser Arbeit gezeigt hat, kann zufällig sein, aber sie kann auch auf mangelnde Selbstreflexion der Führenden hinweisen. Dies könnte gleichermaßen in weiteren Forschungsarbeiten erkundet werden. Des Weiteren kommt die Frage auf, inwieweit sich ein Vakuum in der Ressourcenknappheit zeigen müsste, um das Engagement zu fördern? Dies wurde in dieser Arbeit von einem Experten angemerkt (B4, 49 -49) und gleichzeitig wird von anderen Experten die Ressourcenknappheit als Problem beschrieben (B7, 48 -48; B4, 50 -50). Gleichermäßen ist auch der Einfluss der Wertschätzung von Gesellschaft, Verwaltung und Politik auf die Motivation der Engagierten ein weiteres Thema für die Forschung, das sich durch diese Arbeit herauskristallisiert hat (B1, 63 -63; B6, 60 -60).

Schlusswort

Zusammenfassend lässt sich sagen, weist Führung bzw. eine Führungsperson im BE eine hohe soziale Kompetenz auf und setzt sich für gute Rahmenbedingungen ein, hat dies eine positive Auswirkung auf die Akteure und bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Führung im BE. Um das derzeitige hohe Engagement in vielfältigen Bereichen für die Zukunft weiter zu sichern, braucht es für das BE spezifische Führungskompetenzen. FK entsprechend zu qualifizieren und darauf zu sensibilisieren könnte eine zukunftsweisende Maßnahme zur Förderung des BE sein.

Literaturverzeichnis

- Alscher, M., Priller, E. & Burkardt, L.** (2021). Datenreport 2021. In Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.), *Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) & Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.) Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland (S. 399–407).* Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. (S. 399-407). Bundeszentrale für politische Bildung.
- Alscher, M., Piller, E.,** (2021). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), *Datenreport 2021: Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland (S. 399–407).* Bundeszentrale für politische Bildung.
- Arendt, H.** (2020). *Serie Piper: Bd. 31691. Vita activa oder Vom tätigen Leben* (T. Meyer, Hg.). Piper.
- Badelt, C..** (2002). *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (3., überarb. und erw. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Bass, B. & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations.*
- Becker, F.** (2019a). *Mitarbeiter wirksam motivieren.* Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Becker, F.** (2019b). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie.* Springer-Verlag.
- Bennis, W.** (1998). „Managers do things right. Leaders do the right thing“. In C. Kennedy (Hrsg.), *Springer eBook Collection Business and Economics. Management Gurus: 40 Vordenker und ihre Ideen* (S. 47–52). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82771-5_7
- Berger-Grabner, D.** (2016). Praxis empirischer Sozialforschung und Begrifflichkeiten. In D. Berger-Grabner (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und*

Sozialwissenschaften (S. 109–126). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7_4

Birnkrant, G. (2012). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* (S. 197–212). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bridges Karr, L. (2007). Vrijwillige Inzet Onderzocht. *Tijdschrift voor Onderzoek naar Vrijwilligerswerk*, S. 131 – 38.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–1530.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. New York: Plenum.

Deppermann, A. (2008). *Gespräche analysieren: Eine Einführung* (4. Aufl.). *Qualitative Sozialforschung: Bd. 3*. VS Verl. für Sozialwiss. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91973-7>

Dresing, T. (2022). *QDA-Software im Dorsch Lexikon der Psychologie*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/qda-software>

Ebertz, M. N. (1986). Gewinnung und Einbindung Ehrenamtlicher als Problem helfender Organisationen. In F. Boll (Hrsg.), *Ehrenamt und Selbsthilfe. Unter Mitarbeit von Elisabeth Buschmann* (1. Aufl., S. 142–162). Lambertus-Verlag.

Elbe, M. (2019). *Organisationsdiagnose und Intervention. Studienbrief OE0510 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung*. TU Kaiserslautern.

Enquete-Kommission (2002). Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements. *Drucksache Bundestag(14/8900)*.

Erhardt, U. & Elbe, M. (2018). *Zentrale Aspekte der Organisationsentwicklung: Studienbrief OE0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung*. TU Kaiserslautern.

Eugster Stamm, S. & Kaegi, U. (2019). Von Orange zu Türkis: Herausforderungen für die Führung beim organisationalen Wandel zu einer integral-evolutionären

Organisation. In M. W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Springer VS.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Auflage). Rohwold Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33

Fröse, M. W., Naake, B. & Arnold, M.: (2019). Quo Vadis – Leadership und Organisation In Fröse, M. W., Naake, B. & Arnold, M., *Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3>

Gensicke, T. (2013). Freiwilliges Engagement als Bildungsprozess. Zivilgesellschaft und Freiwilligentätigkeit in Deutschland zwischen 1999 und 2009. *zeitschrift für Erwachsenenbildung*(1), S. 11–15.

Gensicke, T. & Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurvey 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement. Im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend*. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/hauptbericht-des-freiwilligensurveys-2009-95830>

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Lehrbuch. VS Verlag. <http://www.lehmanns.de/midvox/bib/9783531172385>

Grote, S., Jädke, K. & Hering, V. W. (2021). *Führung in der Gezeitenwende. Studienbrief OE530 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung*. TU Kaiserslautern.

Habeck, S. (2011). Freiwilligenmanagement. Führung in einem komplexen Kontext. In M. Göhlich, S. M. Weber, C. Schiersmann & A. Schröer (Hrsg.), *Organisation und Führung* (S. 113–121). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93298-9_9

- Habeck, S. A.** (2015). *Freiwilligenmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07402-9>
- Häusling, A., Rutz, B., Oimann, K. & Oebbeke, B.** (2014). Agil anpassen! *Personalmagazin*(11/2014), 18–21.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H.** (2018). *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Helfferrich, C.** (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–698). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofert, S.** (2021). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3., aktualisierte Auflage). Springer Gabler. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>
- Hopf, C.** (2016). *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4>
- Hub, R.** (2009). Freiwilliges Engagement wecken und fördern. *Sozialwirtschaft*, 19(3), 10–14. <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2009-3-10>
- Kausmann, C. & Hagen, C.** (2019). Gesellschaftliche Bereiche des freiwilligen Engagements. In J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann, C. Tesch-Römer & (Hrsg.) (Hrsg.), *Freiwilligen Survey 2019. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen* (S. 85–111).
- Köcher, R. & Haumann, W.** (2018). Engagement in Zahlen. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 15–106). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kohlbrunn, Y. & Scheytt, C.** (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse*. <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/>
- Kotter, J. P.** (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73 (2): 59–67.
- Kuckartz, U.** (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.

- Laib, A.** (2019). Schwarmintelligenz - mehr als ein Modebegriff. In M. W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (231 - 248). Springer VS.
- Lauer, T.** (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <http://www.springer.com/>
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>
- Lies, J.** (14. Februar 2018). Definition: Leadership. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083>
- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Beltz. <http://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-407-25730-7.pdf>
- McGregor, D. M.** (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Metzner, C.** (2014). *Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen*. Universität Potsdam. urn:nbn:de:kobv:517-opus-72180
- Mutz, G.** (2011). Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17877/DE290R-1413> (Arbeit).
- Northouse, P. G.** (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4. Aufl.). Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Olk, T.** (2011). Qualitative Forschung. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 705–718). Beltz Juventa.
- Olk, T. & Hartnuß, B.** (2011a). Bürgerschaftliches Engagement. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 145–161). Beltz Juventa.
- Pelz, W.** (2021, 11. Oktober). *Transformationale Führung: Vorteile, Wirksamkeit und Praxis*. <https://www.transformationale-fuehrung.com/>
- Redmann, B.** (2017). *Erfolgreich führen im Ehrenamt: Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen* (3rd ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18919-8>

- Reifenhäuser, C., Hoffmann, S. G. & Kegel, T.** (2017). *Freiwilligen-Management: Hintergründe und Handlungsempfehlungen für ein gutes Management des freiwilligen Engagements* (2. Aufl.). *Management, Soziales & Gesundheit*. Walhalla.
- Reifenhäuser, C. & Kegel, T.** (2009). *Freiwilligen-Management* (1. Auflage).
- Robertson, B. J.** (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Vahlen.
- Rump, B. & Hopp, E.** (2015). *Ehrenamt & freiwilliges Engagement im Sport. Deutscher Olympischer Sportbund e.V.* Volkhardt Caruna Medien. <https://ehrenamt.dosb.de/service>
- Sachße, C.** (2011). Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 17–27). Beltz Juventa.
- Schiefele, U. & Streblow, L.** (2005). Intrinsische Motivation - Theorien und Befunde. In R. Vollmeyer & J. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung*. (1. Aufl., S. 40–59). Kohlhammer.
- Schröder, B.** (2018). Evolutionäre Führung von Selbstorganisation im modernen Ehrenamt – Vorbild für die Arbeitswelt der Zukunft? Ein Praxisbeitrag am Beispiel der Digital Media Women e. V. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, A.** (2011). Leadership in Nonprofit Organisationen. Programmatische Überlegungen zur organisationspädagogischen Leadership-Forschung. In M. Göhlich, S. M. Weber, C. Schiersmann & A. Schröer (Hrsg.), *Organisation und Führung* (S. 99–111). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schürmann, L. K.** (2013). *Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01753-8>
- Schweizer, M.** (2014). *Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive in der Schweiz*. <https://pub-data.leuphana.de/frontdoor/index/index/year/2014/docId/679>
- Simonson et al.** (2019a). Daten und Methoden des Deutschen Freiwilligensurveys. In Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Tesch-Römer, C. & (Hrsg.) (Hrsg.),

Freiwilligen Survey 2019. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen (S. 32–49).

Simonson et al. (2019b). Einleitung: Zwanzig Jahre Deutscher Freiwilligensurvey. In Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Tesch-Römer, C. & (Hrsg.) (Hrsg.), *Freiwilligen Survey 2019. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen* (S. 18 - 28).

Simonson et al. (2019c). Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys. In Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Tesch-Römer, C. & (Hrsg.) (Hrsg.), *Freiwilligen Survey 2019. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen* (S. 11–16).

Simonson, J. & Vogel, C. (2017). Organisationale Struktur des freiwilligen Engagements und Verbesserungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 523–548). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12644-5_21

Simonson et al. (2017a). Einleitung: Freiwilliges Engagement in Deutschland. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen* (S. 31–50). Springer VS.

Simonson et al. (2017b). Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen* (S. 21–28). Springer VS.

Simonson, J., Vogel, C. & Tesch-Römer, C. (2017b). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Hrsg. Deutsches Zentrum für Altersfragen*. Springer VS.

Stricker, M. (2011). Ehrenamt. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerchaftliches Engagement* (S. 163–171). Beltz Juventa.

- Wehner, T. & Güntert, S. T.** (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3>
- Wehner, T. & Güntert, S. T.** (2022). *Freiwilligenarbeit im Dorsch Lexikon der Psychologie*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/freiwilligenarbeit>
- Wirtz, A. M.** (2022). *Lexikon der Psychologie. Soziale Erwünschtheit*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/soziale-erwuenschtheit>
- Wotha, B. & Dembowski, N.** (2017). *Leitfaden – qualitative Interviews*. Institut für Tourismus und Regionalforschung. https://141.41.1.192/cms/de/k/.content/documents/pruefungsinfos/leitfaden_qualitative_interviews_version_2017_06_14.pdf
- Zimmer, A., Rauschenbach, T., Beher, K. & Krimmer, H.** (2005). *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen: Bürgerschaftliches Engagement und Management*.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden		
Was	Memospalte	Fragen / Fragen zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses
Intro		
Warm up / Kennenlernen <ul style="list-style-type: none"> • Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen... • Rahmen klären <ul style="list-style-type: none"> ○ Inhaltlich: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brücke Person ↔ Thema ▪ Ablauf ▪ Zeitrahmen ○ technisch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenschutz (Einverständniserklärung) ▪ Kurzfragebogen zu Fakten ○ Form: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitative Interviews - Verständnisklärung 	Gute Gesprächsatmosphäre schaffen	Was müsste noch geklärt werden, bevor wir starten?
Überleitung: <ul style="list-style-type: none"> • Kurze Einführung ins Thema 	Erinnerung: EA sind Mitarbeitende (MA) – TN sind manchmal auch MA	
Einstieg		
Leitfragen/Erzählimpulse		
Ehrenamtliche Akteure: Wie würden Sie Ihre EA beschreiben? Erzählen Sie mir doch bitte davon. Wie stark identifizieren sich die EA mit ihrer Organisation?	<i>Start Aufnahme</i> In Gesprächsfluss kommen Offene, narrativ erzählende Fragestellung zum Anfang	Stellen Sie sich eine/n ihrer EA vor?
Vertiefung des Inhaltes		
Leitfragen/Erzählimpulse		
Motive/Anreize/Motivation: Was gefällt Ihnen EA an ihrem Engagement besonders? Was ist ihr Antrieb? Was haben die EA für Beweggründe in ihrer Organisation mitzumachen? Welche Entscheidungen dürfen EA treffen? Welche Austausch- / Mitspracheformate bieten Sie den EA an?		Was beobachten Sie? ... vielleicht an einem Beispiel?

<p>Wer wertschätzt die Arbeit der EA?</p> <p>Was für Formen der Anerkennung sind den EA wichtig?</p> <p>Wie unterstützen Sie ihre EA dabei?</p>		
Vertiefung des Inhaltes		
Leitfragen/Erzählimpulse		
<p>Beitrag der Führung zur Motivation</p> <p>Was brauchen Ihre EA, dass es ihnen bei ihrem Engagement gut geht?</p> <p>Was tragen Sie als Ansprech-/Führung-/Leitungsperson dazu bei?</p> <p>Was ist aus Ihrer Sicht dafür besonders wichtig?</p> <p>Wie wichtig ist für die EA die Zusammenarbeit mit Ihnen?</p> <p>Welche Art der Begleitung kommt bei den EA gut an?</p>	<p>Konzentration aufrechterhalten</p> <p>Ggf. kurze Pause/Wasser</p>	<p>Wollen Sie versuchen zu beschreiben?</p>
Vertiefung des Inhaltes		
Leitfragen/Erzählimpulse		
<p>Führung und Kompetenzen:</p> <p>Was hilft Ihnen bei Ihrem Führungshandeln im Blick auf die ehrenamtlich Mitarbeitenden?</p> <p>Welche Eigenschaften und Aspekte sind dafür wichtig (Führungshandeln)?</p> <p>Welche Qualifizierungen bringen sie für ihre Aufgabe mit?</p> <p><i>Langsam kommen wir zum Schluss</i></p> <p>Was für ein Feedback bekommen Sie von Ihren EA? Positives/negatives</p> <p>Wie hoch ist die Fluktuation der EA? Welche Gründe werden genannt?</p> <p><i>Wir sind am Schluss</i></p> <p>Möchten Sie noch etwas hinzufügen, was bisher nicht gesagt wurde und was Sie noch wichtig finden?</p>	<p>Schluss einläuten</p> <p>Offiziellen Schluss verkünden</p>	<p>Was würden Sie sich von Ihrer Organisation an Unterstützung wünschen?</p>
Abschluss / Weitere Zusammenarbeit		
<p>Danke</p> <p>Angebot der Ergebnismitteilung nach Abschluss – Kontaktdaten prüfen</p>	<p>Ohr für „Neues“ offen halten ggf. bei spannenden</p>	

	Elementen, um Erlaubnis für weitere Aufzeichnung bitten	
--	---	--

Anhang 2: Entwicklung Kategoriensystem

Kategorien und Subkategorien: nach erstem Textdurchgang

Liste der Dokumente		
▼	Dokumente	202
•	Dokument (9)	0
▼	Hauptamtlich Führende	119
•	B3_Interview Jan	35
•	B2_Interview Bärbel	33
•	B6_Interview Andrea	27
•	B7_Interview Yvonne	24
▼	Ehrenamtlich Führende	83
•	B1_Interview Benedikt	34
•	B4_Frank	0
•	B5_Andrea	21
•	B8_Florian	28
•	Sets	0

Liste der Codes		
▼	Codesystem	202
•	VIOLETT	0
•	Akteure im BE	11
•	Identifikation mit der Organisation	8
▼	Motivation der Akteure	16
•	Anreize und Motive	22
•	Ansprechpartner haben	6
•	Anerkennung/Wertschätzung	18
•	Qualifizierung/Bildung	7
•	Partizipation	13
▼	Führung	46
•	Qualifizierung	10
•	Kompetenzen	10
•	Feedback	8
•	Ausstiegskriterien	9
▼	Wichtiges	0
•	Hauptamtliche Nachwuchsgenerierung aus EA	1
•	Herausforderungen/Wandel im Ehrenamt	9
•	Anforderungen an BE	5
•	Reflexion	1
•	Hauptamt	2
•	Sets	0

Abbildung 7 Kategorien und Subkategorien: nach erstem Textdurchgang

Kategorien und Subkategorien: nach zweitem Textdurchgang

☰ Liste der Codes

- ▼ ● ☰ Codesystem
 - ▼ ● ☰ Vielfalt der Akteure im BE
 - ● ☰ Soziobiografische Aussagen
 - ● ☰ Charaktereigenschaften
 - ▼ ● ☰ Anreize und Motive
 - ▼ ● ☰ Angesehen werden
 - ☰ was Besonderes machen
 - ☰ Geltungsbedürfnis
 - ☰ Wirksam sein
 - ☰ Gute Rahmenbedingungen
 - ☰ konkrete Aufgabe
 - ☰ Aufmerksamkeit
 - ☰ persönliche Nähe zu der Tätigkeit/ Thema
 - ☰ soziales Miteinander
 - ☰ Für sich selbst was machen
 - ☰ Spaß/Freude haben
 - ☰ Ansprechpartner haben
 - ☰ Qualifizierung/Bildung
 - 🎨 Prestart
 - ☰ Identifikation mit der Organisation
 - ☰ Anerkennung
 - ☰ Wertschätzung
 - ☰ Partizipation
- ▼ ● ☰ Führung
 - ☰ Beschreibung der Führung
 - ☰ Führung als Austausch
 - ☰ Ressourcen
 - ☰ Führung ist ansprechbar und hört zu
 - ☰ Großzügig und Mäzen sein
 - ▼ ● ☰ Kompetenzen
 - ☰ Qualifizierung
 - ☰ Kommunikation
 - ☰ Organisation
- ▼ ● ☰ Feedback
 - ☰ wenig bis kein Feedback
 - ☰ Lob
 - ☰ Kritik
- ▼ ● ☰ Ausstiegskriterien
 - ☰ sonstige
 - ☰ Veränderungender Lebensumstände
- ▼ ● ☰ Sonstiges

Abbildung 8 Kategorien und Subkategorien: nach zweitem Textdurchgang

Kategorien und Subkategorien: Endversion Kategoriensystem

Kategorie	Subkategorie	Anzahl
Codesystem		374
Vielfalt der Akteure im BE		26
Motivation		0
Wirksamkeit		12
Tätigkeit (+)		17
soziales Miteinander		22
Für sich selbst was machen (+) (+)		17
Ansprechpartner haben		5
Qualifizierung/Bildung		13
Rahmenbedingungen		12
Identifikation mit der Organisation		16
Partizipation		20
Wertschätzung (+)		37
Führung		0
Führungsverständnis (+)		15
Führungsqualifizierungen		19
Management-Kompetenzen (+)		21
Leadership-Kompetenzen		0
Menschenkenntnis		5
Persönliche Kompetenzen		11
Führung ist ansprechbar und hört zu		27
Leadership-verschiedenes		8
Zeit		7
Feedback (+)		13
Ausstiegskriterien (+)		24
Beachtenswertes		0
Herausforderungen/Wandel im Ehrenamt/Wünsche		19
Anforderungen an BE		6
Anregung zur Eigenreflexion		2
Sets		0

Abbildung 9 Kategorien und Subkategorien: Endversion Kategoriensystem

Anhang 3 Kategorienübersicht

Kategoriensystem					
Hauptkategorie (HK)		Subkategorie (SK)			
Nr. HK/SK	Kategorienbezeichnung	Entstehung deduktiv (d) Induktiv (i)	Definition der Kategorie	Ankerbeispiel	Kodierregel
HK 1	Vielfalt der Akteure im BE	d	Beschreibung der im BE tätigen Personen mit ihren Eigenschaften, soziobiografischen Merkmalen und Besonderheiten.	B: Die Ehrenamtlichen sind sehr unterschiedlich. Sie sind sowohl vom Alter als auch Geschlecht verschieden. Wir haben junge Ehrenamtliche aber auch ganz Alte. Über 90-jährige, die ehrenamtlich tätig sind. Manche sind viele Jahre lang ehrenamtlich aktiv, andere wieder ganz kurzfristig. Die sich ihr Ehrenamt auch anders vorgestellt haben. Sehr divers. (B6 Interview Andrea, Pos. 3)	Zuordnung der Textstellen, die eine Beschreibung der Akteure im BE zum Ausdruck bringen.
HK 2	Motivation	d	Anreize und Motive, die für die Akteure selbst wichtig sind, freiwillig engagiert zu sein (aus der Perspektive der Führenden).		
SK 2.1	Wirksamkeit	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Menschen helfen und etwas Positives für die Gesellschaft tun wollen.	B: Das ist ja, sag ich mal, auch so ein großer Verbindungsstein bei uns, weil letztendlich wollen wir ja auch verhindern, dass jegliche[r] Art von Menschen, egal von welchem Alter (...), nicht stirbt am Ende oder vielleicht verletzt wird. Sei es im Wasser oder sonst wo (B1 Interview Benedikt, Pos. 2)	
SK 2.2	Tätigkeit	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn die sich Engagierenden eine Affinität zur Tätigkeit mitbringen und diese gerne ausführen.	B: Das hängt tatsächlich mit den Büchern zusammen, würde ich sagen. (.) Also mit der Affinität und Liebe zu Büchern. Die lesen auch alle gerne. (B5 Andrea, Pos. 8)	Zuordnung von Textstellen, die von Seiten der Engagierten eine besondere Affinität zur Tätigkeit haben, die auch besonders und exklusiv sein kann.
SK 2.3	soziales Miteinander	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Menschen andere Menschen treffen wollen, ihrer Einsamkeit entfliehen und/oder Gemeinschaft haben.	B: Eine andere ist vor zwei Jahren nach (Name einer Kreisstadt) gezogen und hat gar nicht die Anzeige gelesen und rief mich wirklich kurz vorher an und sagte, sie möchte Menschen in (Name einer Kreisstadt) kennen lernen (B2 Interview Bärbel, Pos. 13)	

SK 2.4	Für sich selbst was machen	i	Sich selbst mit dem Engagement etwas Gutes tun, Spaß haben, sich ausprobieren können und dadurch Ansehen genießen sowie einen Vorteil für sich aus der Tätigkeit bekommen.	B: Meine Ehrenamtlichen sind cool (beide lachen). Also die sind ganz unterschiedlich motiviert. Einfach, viele haben Lust etwas zu machen, und so mitzumachen und viele machen auch, bei uns ist das viel, dass die für sich selbst etwas machen, also zum Beispiel bei der Jugendwoche da ist es ganz klassisch so, dass die Jugendlichen im Prinzip das Programm für sich selber machen. Oder jetzt bei Summer in the City. Wir haben auf dem Turmplatz immer so ein Sommer- Ferien-Programm, da ist das im Prinzip auch so, das sollen die mit vorbereiten und oder bereiten die mit vor und sind dann sozusagen Teilnehmer und Gestalter in einem. Oder an was denkst du sonst? (B3_Interview Jan, Pos. 2)	Zuordnung von Textstellen, die Auskunft über selbstbezogene Motive der Akteure geben.
SK 2.5	Ansprechpartner haben	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn "einen Ansprechpartner haben" ein wichtiger Motivationsfaktor für das BE ist.	B: Da ist immer jemand da, den sie ansprechen können [...] Hier ist immer gleich jemand da, mit dem sie kommunizieren können. Das ist schon ein Vorteil." (B6_Interview Andrea Kausmann, Pos. 8)	Zuordnung von Textstellen, die sagen, dass „einen Ansprechpartner haben“ aus Sicht der Engagierten sehr wichtig ist.
SK 2.6	Qualifizierung/Bildung	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn für die Ehrenamtlichen wichtig ist, sich in ihrem Ehrenamt weiter zu qualifizieren oder/und im weitesten Sinne etwas dazuzulernen.	B: Also auch immer zu zeigen, warum man das macht. Ja warum sollen sie jetzt grade, sag ich mal, hier so ein Blumenbeet von Unkraut befreien oder warum haben wir die so und so angelegt, was das eigentlich mit dem Umwelt und Naturschutzgedanken zu tun hat und so. (B6_Interview Andrea, Pos. 29)	Zuordnung von Textstellen, die Qualifizierung als motivationsförderlich für die Ehrenamtlichen beschreiben.
SK 2.7	Rahmenbedingungen	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn für die benötigte Ausstattung für die Ausübung eines Engagements ausreichend gesorgt ist (z.B. Räume, Kleidung, Versicherung...).	B: Sondern die sagen ok, ich stehe dahinter und ich würde das gerne unterstützen, aber wenn ich hier schlechte Rahmenbedingungen habe und dadurch noch Stress zusätzlich entsteht, kapitulieren die und steigen vielleicht auch aus. Da muss man dann gucken, dass man die Rahmenbedingungen hinbekommt, dass die Leute dann auch mit Spaß und Freude dabei sein können. (B1_Interview Benedikt, Pos. 10)	
HK3	Identifikation mit der Organisation	d	Diese Kategorie wird vergeben, wenn sich die im BE Engagement nicht nur mit ihrer Tätigkeit selbst identifizieren, sondern auch mit dem Organisationszweck.	B: Ich muss sagen, die Ehrenamtlichen, die hier arbeiten, sind wirklich viele Jahre dabei. Das heißt, sie leben auch für den Verein und tragen das auch nach außen. Die machen auch (.) oder unterstützen uns als Verein eben auch in der Öffentlichkeit. Sie berichten sehr gerne über ihre Arbeit. Ja, also sie leben wirklich für den Verein (B7_Interview Yvonne, Pos. 12)	Zuordnung von Textstellen, die im Gegensatz zur Tätigkeit, eine Identifikation mit dem Organisationszweck ausdrücken.
HK 4	Partizipation	d	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Mitgestaltung und Beteiligung für das Engagement ein Faktor sind.	B: Also, die haben natürlich immer die Entscheidung, wie oft sie kommen möchten, wie stark ihr Engagement sein soll. Sie haben auch die Möglichkeit im Rahmen des Vereins sich zu engagieren	Zuordnung von Textstellen, wenn Partizipation im

				und da auch mitzureden. Man kann auch im Vorstand des Vereins tätig werden. Das kann man alles machen und dann auch Entscheidungen treffen, wie die Entwicklung des Naturschutzzentrums ist bzw. welche Entwicklungen durch den Verein vorangetrieben werden sollen. Also ob es eher die materielle Ausstattung oder die praktische Tätigkeit oder ob der Verein sich in Bildungsprozesse mit einbringt. Das sind die Möglichkeiten, die Ehrenamtliche haben. (Hauptamtlich Führende\B6_Interview Andrea: 10 - 11)	Ehrenamt eine Rolle spielt, ganz gleich mit welcher Intensität.
HK5	Wertschätzung	d	Diese Kategorie wird vergeben, wenn es um eine verbale oder nonverbale Äußerung oder Geste für die geleistete Arbeit geht oder wenn die Rede von materieller oder monetärer Belohnung (nicht Bezahlung) ist, die sich förderlich auf das Engagement auswirken.	B: Vielleicht schätzen (.) die feiern sich auch ein bisschen untereinander. Das bestärkt ja sehr, heute waren wir cool, heute haben wir einen Scheiß gemacht, oder so was. Oder neulich war eine beim Christival beim Band-Workshop und kam und sagte, hey Leute, wir sind voll grottig. (Lachen) Das war nicht so wertschätzend, aber so... (.) Sonst ist es, dass wir versuchen die wertzuschätzen durch: Hey haben wir gut gemacht, Danke oder so Sachen wie, was habe ich da vor Augen. Das war auch ne coole Aktion. Da haben wir beim Altstadtssommer abgebaut. Da haben wir einen riesigen Anhänger, weil wir beim Umzug mitgefahren sind. Dann haben wir da die Couchen draufgestellt, die mussten in den Jugendladen, dann haben wir alle draufgesetzte - darf man eigentlich nicht - sind damit durch die Stadt gefahren. Haben vor dem Döner angehalten, sind alle abgestiegen, haben uns Döner geholt, auf unsere Kosten (der Organisation) natürlich. Haben auf dem Anhänger Döner gegessen und sind dann heimgefahren. Also so passiert dann Wertschätzung. (Hauptamtlich Führende\B3_Interview Jan: 19 - 19)	Zuordnung von Textstellen, die Wertschätzung als wichtigen Bestandteil in der Zusammenarbeit im BE sehen. Die Form und Ausdrucksweise hat dabei viele Fassetten. .
HK 6	Führung	d	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Handlungsmöglichkeiten und Führungsverhalten und sich ggf. daraus genannte Kompetenzen ableiten lassen.		
SK 6.1	Führungsverständnis	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Äußerungen über den Führungsstil, das Führungsverständnis oder das Führungsverhalten gemacht werden.	B: Da bin ich auch eher so, dass ich das mal laufen lasse und (..) gucke und ihn dann aber lobe und das toll finde und ihm das auch sage. (I: Super) Das läuft im Grunde so.(.). (Ehrenamtlich Führende\B5_Andrea: 14 - 14) B: Das kommt durch die Beziehung und die Beziehung ist auch das, was durchträgt. Wenn wir dahin kommen würden, dass wir die nur noch als Arbeitskraft sehen und nicht mir ihnen auch sozusagen in der Währung Beziehung bezahlen oder in Wertschätzung oder in <i>ich</i>	Zuordnung von Textstellen, die auf einen Führungsstil, ein Führungsverständnis oder handeln hindeuten (Führung ist als Begrifflichkeit zuweilen irreführend im BE).

				<i>nehme dich wahr ich gucke nach dir</i> , dann würde das natürlich nicht funktionieren Es hängt schon auch, nicht nur an mir, sondern an uns als Hauptamtlichen, dass wir die sehen und (..) dass wir die mit unserer Aufmerksamkeit belohnen oder das als Gegenleistung auch anbieten oder so. (Hauptamtlich Führende\B3_Interview Jan: 35 - 35)	
SK 6.2	Führungsqualifizierungen	d	Diese Kategorie wird vergeben, wenn erworbene Fertigkeiten und Fähigkeiten/ Kompetenzen/ Abschlüsse der Führenden im BE genannt werden.	B: (Lacht) Ja, Welche Qualifikationen? Natürlich habe ich Lehrgänge schon besucht, so was die Sache betrifft, wie sind die Leute versichert, wie (...) organisiere ich ehrenamtliche Arbeit. Das habe ich einmal über die NAJU (Naturschutzjugend) gemacht und beim NABU und so. Da habe ich schon ein paar kleine Qualifikationen. Aber ich glaub, die hauptsächliche Qualifikation ist einfach die Erfahrung. Ich habe wie gesagt einen Masterabschluss in Umwelt und Bildung und habe zu Bildungssachen (...) (I: Klar, da hast du auch Pädagogik und so) Genau, aber die eigentliche Arbeit ist doch mehr praktisch und da lernt man es am besten. (B6_Interview Andrea K, Pos. 43)	Zuordnung von Textstellen, die im Gegensatz zu Qualifizierung der EA (siehe oben) Auskunft über die Qualifizierungen der Führenden geben.
SK 6.3	Management-Kompetenzen	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn für die Führung betriebswirtschaftliche Kompetenzen notwendig erscheinen (Organisation, Kontrolle, Verwalten, Status quo halten...).	B: Da muss man dann gucken, dass man die Rahmenbedingungen hinbekommt, dass die Leute dann auch mit Spaß und Freude dabei sein können. (Ehrenamtlich Führende\B1_Interview Benedikt: 10 - 10)	
SK 6.4	Leadership-Kompetenzen	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn es sich um Führungsverhalten handelt, das eher menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und motivationsorientiert ist.		
SK 6.4.1	Menschenkenntnis	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn für die Führung eine Einschätzung über Menschen wichtig ist.	B: Also ich habe einen Ansprechpartner in der Justizvollzugsanstalt (JVA) selbst, der informiert mich, wenn Bedarf in der JVA ist. Dann gehe ich erstmal alleine in die JVA, schaue mir den Inhaftierten auch an, gucke welche von den Ehrenamtlichen, die da sind, würde da passen. (Hauptamtlich Führende\B7_Interview Yvonne: 37 - 38)	

SK 6.4.2	Persönliche Kompetenzen	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn es um wichtige Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften für die Führung geht.	B: Eine gewisse Menschlichkeit muss man einfach mitbringen und Interesse und Wertschätzung für Andere. (Hauptamtlich Führende\B6_Interview Andrea: 45 - 45)	
SK 6.4.3	Führung ist ansprechbar und hört zu	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn <i>zuhören und ansprechbar sein</i> wichtige Items für die Führung sind. Anmerkung: Zuhören ist eine persönliche Kompetenz. Da sie aber sehr häufig im Zusammenhang mit <i>verfügbar sein</i> geäußert wurde, wird sie als eigene Kategorie vergeben.	B: Und die wissen auch, dass sie mich jederzeit, egal wann egal wo, anrufen können und mich immer erreichen, wenn sie Probleme haben. Da sind sie mir auch sehr, sehr dankbar darüber (Ehrenamtlich Führende\B8_Florian: 24 - 24)	Zuordnung von Textstellen, die sagen, dass „einen Ansprechpartner haben“ aus Sicht der Führung sehr wichtig ist.
SK 6.4.4	Leadership-verschiedenes	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn sich Leadership betreffende Eigenschaften zu keiner anderen Kategorie zuordnen lassen.	B: Wir versuchen auch jeden, der da ist zu halten. (I: Aha) Also ich persönlich, wenn es jetzt einmal dazu kommen sollte, dass Leute austreten. Das war ja jetzt nach der Corona-Pandemie, dann kam die Sache mit dem "man muss geimpft sein, damit man weiter mitmachen darf" (I: Ja) Das möchte ich jetzt nicht werten, (I: Ja, ja) aber da habe ich selbst hinter den Leuten hinterhertelefoniert. Mensch, können wir da nicht irgendetwas machen, dass du erst mal sagst wir warten erst, wie sich das entwickelt. Machst du dann weiter mit und so. (Ehrenamtlich Führende\B8_Florian: 10 - 10)	
SK 6.5	Zeit	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn Zeit für EA haben und/oder nehmen wichtig ist.	B: Da ist es schon so, dass jemand mal anruft und dann mal eine halbe, dreiviertel Stunde, schwatzen will: Und (I OK!) auch da musst die Ruhe haben und sagen " <i>dann ist es jetzt so, jetzt muss ich die Zeit dafür aufbringen.</i> " Ja das sind so die Sachen, die ich, glaube ich, ganz gut kann. Meine Einschränkung ist einfach ein bisschen fehlende Zeit. Eigentlich müsste man dafür jemand haben, der sich nur um die Ehrenamtlichen kümmert und nicht alles andere auch macht. (Hauptamtlich Führende\B6_Interview Andrea: 41 - 41)	Zuordnung von Textstellen, Zeit haben für die Führungsaufgabe meinen.
HK 7	Feedback	d	Diese Kategorie wird vergeben, sofern es Feedback von Engagierten an Führende gegeben hat und Hinweise auf Änderungswünsche an die Führung, die Organisation oder ähnliches zum Ausdruck gebracht wird.	B: In den meisten Fällen ist es wirklich ein positives Feedback. Wenn Einsätze waren oder wenn wir zusammengearbeitet haben, da heißt es immer. "das machen wir doch gerne und wir kommen doch gerne und sag Bescheid, wenn du Hilfe brauchst, usw.". (B6_Interview Andrea K, Pos. 47)	

HK 8	Ausstiegskriterien	d	Diese Kategorie wurde vergeben, wenn Gründe für die Beendigung des BE deutlich werden.	B: Fluktuation, das Problem habe ich mit neuen Ehrenamtlichen, weil das Ehrenamt hat sich gewandelt. Die Leute, die das jetzt machen wollen, suchen mal was für kurz, für zwischendurch, zur Überbrückung, zwischen Studium und Beruf. Wollen irgendwas noch begleitend machen und da sind dann die Abbrechergründe meist, wenn sie einen Job gefunden haben und die Zeit ist nicht mehr da. (B7_Interview Yvonne, Pos. 48)	
HK 9	Beachtenswertes	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn etwas, was wichtig für diese Arbeit sein könnte, aber derzeit noch nicht offensichtlich ist.		
SK 9.1	Herausforderungen/Wandel im Ehrenamt/Wünsche	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn auf beschriebene Veränderungen im BE hingewiesen wird oder Herausforderungen genannt werden.	B: Was mir eingefallen ist, als ich über dieses Ehrenamt nachgedacht habe und die Stärke und Schwäche von uns oder was, ist ein Leitsatz der mich sehr geprägt hat von meinem ersten Anleiter. Der sagt: Wo eine Not ist, finden sich Leute (I. OK) Das ist die Gefahr von Hauptamtlichen, dass die immer selbst an sich denken und man muss diese Not in gewisser Form schaffen, weil man dann die Ehrenamtlichen auch sucht und Druck hat, sie zu suchen. Ein Beispiel: Am Freitagabend sind nicht alle da oder eine möchte frei haben und ich sage, suche jemanden der dich vertritt. Dann machen die sich auf den Weg. Sonst sitzen die natürlich da und machen ihren Job. Sie werden ja auch dafür bezahlt. (B3_Interview Jan, Pos. 49)	
SK 9.2	Anforderungen an BE	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn eine gewisse Erwartungshaltung an die Akteure herangetragen wird. Sei es von der Organisation selbst, deren Kooperationspartner, der Gesellschaft oder dem Staat.	B: Es sind eher weniger Männer, die sich dafür interessieren, obwohl die JVA lieber gerne Männer hätte, weil wir haben hier nur männliche Inhaftierte einsitzen und von daher ist es so (..) sagt die JVA auch immer (..) die hätten gerne Mutter-Vater-Ersatz, weil wir haben ziemlich viele junge (.) Inhaftierte. Also das ist auch erst seit Kurzem so, dass die Lang-Strafer hier alle verlegt wurden. I: Ja, aha. B7: Wir haben nur die Kurz-Strafer. I: Was heißt das? B7: Bis 5 Jahre (...) und ja das sind Leute, die von der Bahn abgekommen sind. Von daher ist Mutter-Vater-Ersatz ganz wichtig, um da ein Stück weit, ja die Jugendlichen wieder in die richtige Bahn zu lenken. Also wie gesagt sind schon ganze gestandene Persönlichkeiten unsere Ehrenamtlichen hier. (B7_Interview Yvonne, Pos. 6-10)	

SK 9.3	Anregung zur Eigen- reflexion	i	Diese Kategorie wird vergeben, wenn die Befragten das Interview als Reflexionsanlass nutzen	B: Ich schätze die jetzt nicht so groß wert, dass ich jetzt immer bei jedem betone, es ist toll, was du bei uns gemacht hast, so, was du machst hier. (...) Ja (...) müsste ich mal darüber nachdenken. (I: Super, gut.) (B4_Frank, Pos. 24)	
-----------	-------------------------------------	---	---	--	--

Anhang 4: Projektdokumentation

Die digitale PD unterliegt den Anforderungen des Datenschutzgesetzes und den Regelungen der Vertraulichkeits- und Einwilligungsvereinbarungen mit den Befragten. Die PD umfasst alle Dokumente und Zwischenschritte, um den gesamten Erhebungs- und Auswertungsprozess transparent zu machen.

Sie umfasst im Einzelnen:

1. PD 1 - Muster der Datenschutzvereinbarung: macht den Datenschutz der Befragten und die Verwendungsrechte der Daten transparent.
2. PD 2 - Muster Erinnerung Interviewtermin: macht die Vorbereitung auf die Interviews transparent.
3. PD 3 - Muster Kurzfragebogen: macht die Erfassung soziodemographischer und organisationsbezogener Daten transparent.
4. PD 4 - Interviewstruktur: macht die Vorüberlegungen für die Fragen des Interviewleitfadens transparent.
5. PD 5 - Leitfadenrahmung: macht die Dramaturgie für die Interviewführung transparent.
6. PD 6 - Postskripte: machen die Wahrnehmungen der Interviewsituation deutlich, die in den Transkripten nicht eingepasst werden können.
7. PD 7 - Audioaufnahmen der Interviews: machen die Interviewdurchführung transparent.
8. PD 8 - Kodierte Interviews: machen die Auswahl der verwendeten Textpassagen und deren Zuordnung einer Kategorie transparent.
9. PD 9 - Summary-Tabelle: macht den Schritt der Paraphrase der Textabschnitte pro Fall- Kategorie-Kombination transparent und strukturiert die Daten für die Ergebnisdarstellung.
10. PD 10 - MAXQDA Projektdatei: macht das gesamte Projekt transparent und gibt einen Einblick in die Inhalte und Schritte der Arbeit.

Die Dateien sind auf einem separaten Datenträger gespeichert und liegen dieser Arbeit bei.

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Unterschrift