

Die lokale organisierte Zivilgesellschaft und
ihre politisch-administrativen
Rahmenbedingungen.
Eine qualitative Fallstudie
im interkommunalen Vergleich

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
doctor philosophiae (Dr. phil.)

**vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
der Friedrich-Schiller-Universität Jena
von Frau Janine Kuhnt-Rose, Master of Arts
geboren am 18. Januar 1987 in Iserlohn.**

Gutachter:innen:

1. Prof. Dr. Roland Merten, Friedrich-Schiller-Universität Jena

2. Prof. Dr. Chantal Munsch, Universität Siegen

Tag der mündlichen Prüfung:

08.02.2022

Danksagung

Drei Schritte vor und zwei zurück.

Impuls geweckt, begleitet, interessiert,
motiviert das Ziel erblickt.

Impuls verstärkt, begleitet, irritiert.

Auf Anfang und doch festhaltend an diesem Gedanken,
drei Schritte vor, engagiert, markiert die Flanken.

Auf Wellen geschippert, mit halbvollem Tank,
nach einer langen Reise angekommen,
dem Fahrtwind sei Dank.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	9
1 Einleitung	11
1.1 Aufbau der empirischen Arbeit	14
1.2 Theoretische Prämissen, Forschungsstand und Fragestellungen	16
1.2.1 Engagementbegriffe in gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen .	17
1.2.2 Subsidiaritätsprinzip	30
1.2.3 Wohlfahrtspluralismus/Welfare-Mix.....	33
1.2.4 Kommunale Daseinsvorsorge	35
1.2.5 Local Governance und Bürgerkommune.....	39
1.2.6 Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch kommunale Akteure in Politik und Verwaltung	43
1.2.7 Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft	48
1.2.8 Engagement als Bildungsanlass und -gelegenheit	67
1.2.9 Leitendes Forschungsinteresse und Forschungsfragen	75
2 Forschungsdesign	83
2.1 Methodologische Einordnung	84
2.2 Fallauswahl	87
2.3 Datenerhebung	90
2.3.1 Dokumentenanalyse.....	92
2.3.2 Experteninterviews	96
2.3.3 Egozentrierte Netzwerkanalyse	111
2.4 Datenauswertung	116
2.4.1 Qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse	117
2.4.2 Limitationen im Kontext der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse	134
3 Ergebnisdarstellung	138
3.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	139
3.1.1 Analyse der Schauseiten der Organisationen und Akteure.....	142
3.1.2 Die zur Schau gestellten Engagementverständnisse der Akteure in A-Stadt.....	146
3.1.3 Die zur Schau gestellten Engagementverständnisse der Akteure in Y-Stadt.....	168
3.1.4 Die zur Schau gestellten Modi der Engagementförderung der Akteure in A-Stadt.....	178
3.1.5 Die zur Schau gestellten Modi der Engagementförderung der Akteure in Y-Stadt.....	191

3.1.6 Die Schauseiten im Vergleich – Zwischen Nachfrage-, Ressourcen- und Netzwerkorientierung	200
3.2 Ergebnisse der Analyse der egozentrierten Netzwerke	215
3.2.1 Fallübergreifende Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen	219
3.2.2 Egozentrierte Netzwerke der Akteure in A-Stadt	225
3.2.3 Zusammenfassung der Befunde der Analyse der egozentrierten Netzwerke in A-Stadt ...	262
3.2.4 Egozentrierte Netzwerke der Akteure in Y-Stadt	264
3.2.5 Zusammenfassung der Befunde der Analyse der egozentrierten Netzwerke in Y-Stadt ...	287
3.2.6 Fallvergleichende Betrachtung der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen	288
3.3 Ergebnisse der Analyse der Experteninterviews zu den Hauptkategorien	
Engagementverständnis und Modi der Engagementförderung (fallübergreifend)	306
3.3.1 Engagement als Tradition	309
3.3.2 Engagement als bürgerschaftlich	312
3.3.3 Engagement als Arbeit	314
3.3.4 Engagement als selbst- und fremdnützlich	319
3.3.5 Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen	324
3.3.6 Professionalität als Element und Ziel im Engagement	330
3.3.7 Engagement als organisationale Grundlage	337
3.3.8 Engagement als Kurzzeitevent	342
3.3.9 Differenziertes Engagementverständnis	345
3.3.10 Zusammenfassung der Befunde zum Engagementverständnis	353
3.3.11 Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation	359
3.3.12 Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation	369
3.3.13 Engagementförderung im Modus der Qualifizierung	378
3.3.14 Engagementförderung in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen	391
3.3.15 Engagementförderung im prekären Modus	405
3.3.16 Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung	411
3.3.17 Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens	414
3.3.18 Engagementförderung im Modus des Innovierens	428
3.3.19 Zusammenfassung der Befunde zu den Modi der Engagementförderung	434
4 Zusammenführung der Ergebnisse und Fazit	441
4.1 Zusammenführung der Ergebnisse (Methodentriangulation) und Diskussion	441
4.2 Zusammenfassung der Befunde und Grenzen ihrer Reichweite	460
4.3 Forschungsbedarfe und Anschlussmöglichkeiten	467
Literatur- und Quellenverzeichnis	470

Anhang	499
Anhang 1: Abbildung 22: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall A-Stadt) (vergrößert)	499
Anhang 2: Abbildung 23: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall Y-Stadt) (vergrößert)	500
Anhang 3: Transkripte der Experteninterviews	501
Anhang 4: Ehrenwörtliche Erklärung	502

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunale Leitbilder im Wandel; übernommen von Roß (2012, S. 250).....	41
Abbildung 2: Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen der Engagement fördernden Akteure; eigene Darstellung.....	219
Abbildung 3: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB2 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	225
Abbildung 4: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB3 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	228
Abbildung 5: Egozentriertes Netzwerk der Experten AB5/AB6 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung.....	231
Abbildung 6: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB10 (Wohlfahrtsorganisation; Selbsthilfebereich); eigene Darstellung	234
Abbildung 7: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB25 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	237
Abbildung 8: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB4 (Stiftung); eigene Darstellung ...	240
Abbildung 9: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB11 (Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur); eigene Darstellung	246
Abbildung 10: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB23 (Dachsportverband); eigene Darstellung	251
Abbildung 11: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB1 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung	255
Abbildung 12: Egozentriertes Netzwerk der Experten AB7/8 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung	259
Abbildung 13: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB9 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung	261
Abbildung 14: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB14 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	264
Abbildung 15: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB17 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	266
Abbildung 16: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB18 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung	268
Abbildung 17: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB16 (Bürgerstiftung); eigene Darstellung	271

Abbildung 18: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB13 (Freiwilligenagentur); eigene Darstellung	273
Abbildung 19: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB24 (lokaler Dachsportverband); eigene Darstellung.....	277
Abbildung 20: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB12 (Kommunalverwaltung); eigene Darstellung	281
Abbildung 21: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB15 (Kreisverwaltung); eigene Darstellung	285
Abbildung 22: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall A-Stadt).....	301
Abbildung 23: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall Y-Stadt).....	301

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgaben und Verständnis ausgewählter Infrastruktureinrichtungen, in denen Engagement gefördert wird, auf Basis der Ausführungen von Wolf/Zimmer (2012, S. 137 ff.); eigene zusammenfassende Darstellung	58
Tabelle 2: Zusammenfassung des Forschungsstandes und der Forschungsdesiderata; eigene zusammenfassende Darstellung	76
Tabelle 3: Theoretisches Sample (A-Stadt); eigene Darstellung	89
Tabelle 4: Theoretisches Sample (Y-Stadt); eigene Darstellung	90
Tabelle 5: Datenkorpus; eigene Darstellung	92
Tabelle 6: Zugangsweisen zur Auswahl und Analyse der Dokumente; eigene Darstellung ...	93
Tabelle 7: Leitfaden für die Experteninterviews mit den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft; eigene Darstellung	101
Tabelle 8: Leitfaden für die Experteninterviews mit den Akteuren der lokalen Politik und Verwaltung; eigene Darstellung	105
Tabelle 9: Transkriptionsregeln; eigene Darstellung	110
Tabelle 10: Akteur/Organisation und Art des Materials für die Dokumentenanalyse; eigene Darstellung	141
Tabelle 11: Von den Akteuren präsentiertes Engagementverständnis (A-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung	147
Tabelle 12: Kategoriensystem zu dem von den Akteuren präsentierten Engagementverständnis (A-Stadt); eigene Darstellung	148
Tabelle 13: Schauseiten der Akteure in A-Stadt zum Engagementverständnis; eigene Darstellung	166
Tabelle 14: Von den Akteuren präsentiertes Engagementverständnis (Y-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung	168
Tabelle 15: Kategoriensystem zu dem von den Akteuren präsentierten Engagementverständnis (Y-Stadt); eigene Darstellung	169
Tabelle 16: Schauseiten der Akteure in Y-Stadt zum Engagementverständnis; eigene Darstellung	177
Tabelle 17: Durch die Akteure präsentierte Modi der Engagementförderung (A-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung	178
Tabelle 18: Kategoriensystem zu den von den Akteuren präsentierten Modi der Engagementförderung (A-Stadt); eigene Darstellung	179

Tabelle 19: Schauseiten der Akteure in A-Stadt zur Engagementförderung; eigene Darstellung	190
Tabelle 20: Durch die Akteure präsentierte Modi der Engagementförderung (Y-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung	191
Tabelle 21: Kategoriensystem zu den von Akteuren präsentierten Modi der Engagementförderung (Y-Stadt); eigene Darstellung	192
Tabelle 22: Schauseiten der Akteure in Y-Stadt zur Engagementförderung; eigene Darstellung	199
Tabelle 23: Aus den präsentierten Engagementverständnissen der Akteure im Vergleich abgeleitete Adressierungen an Engagierte; eigene Darstellung	204
Tabelle 24: Aus den präsentierten Modi zur Engagementförderung der Akteure im Vergleich abgeleitete Adressierungen an Engagierte und organisierte Akteure; eigene Darstellung	210
Tabelle 25: Soziomatrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in A-Stadt; eigene Darstellung	290
Tabelle 26: Affiliations-Matrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in A-Stadt; eigene Darstellung	291
Tabelle 27: Soziomatrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in Y-Stadt; eigene Darstellung	292
Tabelle 28: Affiliations-Matrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in Y-Stadt; eigene Darstellung	293
Tabelle 29: Zusammenfassende Darstellung der Typen zum Engagementverständnis der Experten; eigene Darstellung	354
Tabelle 30: Zusammenfassende Darstellung der Typen zu den Modi der Engagementförderung; eigene Darstellung	435
Tabelle 31: Zusammenführung der Befunde zum präsentierten und kommunizierten Engagementverständnis der Akteure (fallübergreifend); eigene Darstellung	442
Tabelle 32: Zusammenführung der Befunde zu den präsentierten und kommunizierten Engagementfördermodi der Akteure (fallübergreifend); eigene Darstellung	449

1 Einleitung¹

„Eine demokratische Gesellschaft lebt von einer lebendigen Zivilgesellschaft und dem vielfältigen Engagement der Bürgerinnen und Bürger, das in der Breite der Bevölkerung verankert ist: Sie gehören zu den Voraussetzungen, die für die Gestaltung aktueller und künftiger Herausforderungen unserer Gesellschaft unverzichtbar sind – einer offenen, global vernetzten Gesellschaft, die im demografischen Wandel begriffen ist.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] 2017, S. 77)

Dem freiwilligen, unentgeltlichen und gemeinwohlorientierten Engagement werden sowohl im gesellschaftspolitischen als auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs vielfältige Potenziale zugeschrieben. Aus einer historischen Perspektive wird dem Engagement der Zivilgesellschaft eine grundlegende Bedeutung für die Entwicklung des Wohlfahrtsstaates zugeschrieben. Hier-
nach wird angenommen

„..., dass ohne eine aktive Zivilgesellschaft, die auf Missstände aufmerksam macht und gesellschaftliche Ungerechtigkeiten anprangert sowie darüber hinaus praktikable Lösungsvorschläge nicht nur entwickelt, sondern diese auch real ausprobiert, der Wohlfahrtsstaat, wie wir ihn heute kennen, mit seinen vielfältigen Sicherungssystemen und dem breiten Angebot sozialer Dienstleistungen vom Kindergarten bis hin zur Seniorenresidenz, vermutlich nicht existent wäre.“ (Freise/Zimmer 2019, S. 4)

Zivilgesellschaftlichen Akteuren wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation zugeschrieben, die darin zum Ausdruck gelangt, dass Engagierte sich in unterschiedlichen Formen zusammenschließen, um etwa auf gesellschaftliche Missstände aufmerksam zu machen und gemeinsam Lösungsvorschläge zu entwickeln und zu erproben. In dieser Hinsicht zeigt sich ein weiteres Potenzial, das Engagement zugeschrieben wird; Engagement gilt als der *soziale Kitt*, der moderne Gesellschaften zusammenhält (vgl. Zimmermann 2019, S. 127; vgl. Zimmer/Rauschenbach 2011, S. 11) respektive wird mit Engagement das Potenzial verbunden, „in der Interaktion und im Erfahrungsaustausch den gesellschaftlichen Zusammenhalt in heterogenen Gesellschaften zu fördern“ (Backhaus-Maul 2019a, S. 180). Darüber hinaus sei Engagement eine wertvolle *zivilgesellschaftliche Ressource*, bei der der Versuch unternommen werde, sie „für die Lösung sozialstaatlicher Probleme zu instrumentalisieren“ (Jakob 1993, S. 15) respektive, die es zu mobilisieren gilt, um zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen (vgl. Klein et al. 2011, S. 112). Schließlich wird Engagement, hinsichtlich zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen, auch das Potenzial zugeschrieben, *gesellschaftliche Innovationen* hervor-zubringen (vgl. Kuhnt 2020a; Backhaus-Maul 2019a, S. 180; Kuhnt 2019, S. 165). Zugleich gilt Engagement im Zuge der Aufgabenerbringung im Bereich Sozialer Dienste „als mögliche *zusätzliche* kostensparende Ressource“ (Evers 2010, S. 292; Hervorhebung: d. V.). In diesem

¹ Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine auf der Grundlage der Gutachten leicht überarbeitete Fassung, der am 19.05.2021 an der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena eingereichten Dissertationsschrift.

Kontext gelte es sowohl in vielen politischen Handlungsfeldern als selbstverständlich, „auf die Leistungspotenziale dieser Ressource zu bauen“ (Klein et al. 2010, S. 52), als auch in den Organisationen der Zivilgesellschaft die Ressource Engagement zu fördern, indem sie als Dienstleister Engagement *ermöglichen* (vgl. Böllert 2018, S. 13) und Engagierte in die *soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung* einbinden (vgl. Kuhnt 2018, S. 547f.). Engagement ist überdies nicht nur eine Ressource, die mit Instrumenten und Maßnahmen von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen in Politik und Verwaltung gefördert wird, sondern steht auch „als Bildungsziel in der Schule auf der Tagesordnung“ (Olk/Klein 2009, S. 38). Mit Engagement als *Bildungsziel*, das in Form des Lehr-Lern-Konzepts „Service Learning“ Eingang in die Praxis der Schulen und Hochschulen gefunden hat (hierzu Olk 2018; Backhaus-Maul/Roth 2013), sollen aus passiven Nutzern² von Angeboten innerhalb einer Gemeinde, durch die Übernahme von Verantwortung für Projekte innerhalb dieser, *aktive Bürger* hervorgehen, die sich durch ihr Engagement stärker mit der Gemeinde identifizieren (vgl. Sliwka 2008, S. 700). Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen, impliziert in diesem Konzept „Bürgerschaftlichkeit“ erlernen“ (Hartnuß/Heuberger 2010, S. 469). Neben der Vision, Engagement sei als Ressource für die zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen unabdingbar und bedürfe daher einer frühzeitigen Aktivierung (auch) in schulischen Kontexten, wird mit Engagement ein *normativ* begründetes zivilgesellschaftliches Potenzial verbunden. Hiernach gilt Engagement als Quelle für „Teilhabe, Toleranz, Menschenrechte, Nachhaltigkeit“ (Klie 2010, S. 521), als Ausdruck ziviler Orientierungen, die aus einer Verständigung der Zivilgesellschaft über bestimmte Werte und Tugenden hervorgehen (siehe Evers 2020, S. 16), und als Ausdruck von Hilfsbereitschaft und Solidarität (vgl. Kuhnt 2021, S. 84), dort wo Engagierte z. B. in „entsprechende weltanschauliche Wert- und Solidargemeinschaften und in die lokale politische Gemeinde eingebunden sind“ (Evers 2010, S. 284). In seinen organisierten Kontexten wird Engagement ferner das Potenzial zur *Artikulation und Vertretung von Interessen* zugeschrieben, bzw. zur „Emanzipation der ehrenamtlich Engagierten“ (Zimmermann/Boeckh 2018, S. 799), die aktiv am politischen Geschehen und in Interessenverbänden teilnehmen (vgl. ebd.). Es wird darüber hinaus festgestellt, dass sich Engagement

„... längst nicht mehr auf einzelne Handlungsfelder begrenzen [lässt; d. V.]; vielmehr durchdringt es vielfältige gesellschaftliche Bereiche. Gegenwärtig wird in der öffentlichen wie in der wissenschaftlichen Diskussion der Mehrwert, den ein freiwilliges Engagement für alle Beteiligten erzeugt, besonders betont. So profitieren einerseits die Adressat/-innen des freiwilligen Engagements, die Organisationen und Verbände

² In dieser Arbeit erfolgt zur Unterstützung einer einfachen Lesbarkeit der geschlechtsneutral gemeinte Gebrauch des Maskulinums (generisches Maskulinum). Wenn also von Nutzern gesprochen wird, so sind damit nicht ausschließlich die Nutzer männlichen Geschlechts gemeint, sondern jene aller Geschlechtsformen. Die Lesenden werden gebeten, beim Lesen potenziell geschlechtsbezogener Begriffe (z. B. Nutzer, Bürger oder Experten) die von ihnen präferierte Form des Genders (z. B. Nutzerinnen und Nutzer, NutzerInnen, Nutzer_innen, Nutzer*innen oder Nutzer:innen) mitzudenken.

sowie die Sozialräume bzw. Kommunen auf lokaler Ebene vom Engagement der Bürger/-innen.“ (Hilse-Carstensen et al. 2018, S. 12 f.)

Die mit dem Engagement verbundenen Potenziale, die als Zuschreibungen und Erwartungen an dieses angelegt werden, ziehen die Fragen nach sich, *welches Engagementverständnis diejenigen haben, die es fördern und in welchen Modi sie Engagement fördern*, um die mit ihm verbundenen Potenziale in der Handlungspraxis hervorzubringen. Mit diesen Fragen werden zugleich Forschungsdesiderata formuliert, zu deren Bearbeitung die vorliegende qualitativ-empirische Untersuchung konzipiert worden ist. Bevor jedoch auf das Forschungsdesign der Arbeit eingegangen wird, werden im folgenden Kapitel zunächst die Forschungslage und theoretischen Prämissen dargelegt, die zur Formulierung der leitenden Fragestellungen geführt haben.

Die Betrachtung der Forschungslage und theoretischen Prämissen verdeutlicht, dass (1) es im gesellschaftspolitischen, wie im sozialwissenschaftlichen Diskurs keine einheitliche Definition von Engagement gibt und Engagement als Gegenstand aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven betrachtet wird (vgl. Kuhnt 2019, S. 154 f.), wenngleich eine interdisziplinär aufeinander Bezug nehmende und insofern in sich geschlossene Engagementforschung, die theoretisch fundiert und empirisch gesichert ist, noch nicht als etabliert betrachtet werden kann (vgl. Priller 2010, S. 208; Hartnuß/Heuberger 2010, S. 477). Darüber hinaus wird mit Blick auf die Forschungslage und theoretischen Prämissen deutlich, dass (2) eine explizit (auch) *erziehungswissenschaftlich* gerahmte „Engagementtheorie“ bislang in den Anfängen steckt respektive für den außerschulischen Bereich aussteht³, (3) durch einen interdisziplinären Blick auf den Gegenstand Engagement und dessen Förderung zusammenfassend festzustellen ist, dass die Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft, in denen Engagement gefördert wird, hinsichtlich ihrer Entstehungszeiträume, Rechtsformen, Organisationszwecke und Handlungsfelder, in denen sie Engagement fördern, heterogen⁴ und (4) lokal in politisch-administrative Rahmenbedingungen eingebunden sind, durch die die Förderung von Engagement beeinflusst wird⁵. (5)

³ Wenngleich die erziehungswissenschaftliche Relevanz für eine (weitere) Erforschung des Engagements und dessen Förderung zum Beispiel explizit aus § 11 Abs. 1 SGB VIII abzuleiten wäre; hiernach sind jungen Menschen „die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen. Sie sollen an den Interessen junger Menschen anknüpfen und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden, sie zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen.“ Professionellen, hauptberuflich Beschäftigten in sozialpädagogischen Handlungsfeldern kommt daher der explizite Auftrag zu, Engagement zu fördern und Partizipation zu ermöglichen (vgl. Jakob 2015b, S. 9).

⁴ Siehe Evers (2020; S. 20 f.); Kuhnt (2019); Simonson/Vogel (2017); Krimmer/Priemer (2013) und Priller (2010, S. 198).

⁵ Die kommunale Selbstverwaltung und Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung wie die Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ und die Implementierung von Leistungsvereinbarungen und Kontrakten zwischen öffentlicher Verwaltung und Dienstleistungserbringern, das Subsidiaritätsprinzip, der Wohlfahrtsmix und neokorporatistische Arrangements der Dienstleistungserbringung im öffentlichen Interesse sowie eine zivilgesellschaftlich orientierte, „Local Governance“, sind die im Diskurs angeführten Konzepte und Analyseperspektiven, um das Verhältnis zwischen Akteuren der Engagement fördernden organisierten Zivilgesellschaft und der kommunalen Politik und Verwaltung zu erörtern (vgl. Evers 2020; Zimmer 2019; Evers 2010; Grohs 2010; Haus 2010;

Wenngleich Engagement und dessen Förderung Gegenstand empirischer Forschung ist und Befunde über einzelne Organisationsformen und Handlungsfelder vorliegen, in denen Engagement gefördert wird und in denen sich Engagierte freiwillig einbringen⁶, bestehen Forschungsdesiderata hinsichtlich des *Engagementverständnisses* aus der Perspektive derer, die es lokal fördern (in ihrer lokal vorzufindenden Breite) und der *Modi der Engagementförderung* durch die Akteure⁷ vor Ort.

1.1 Aufbau der empirischen Arbeit

Im ersten Kapitel werden die theoretischen Prämissen, der Forschungsstand und die aus diesem hervorgehenden -desiderata beschrieben, die schließlich zu den leitenden Forschungsfragen dieser empirisch – primär qualitativ orientierten – Forschungsarbeit geführt haben. Rekurrierend auf sozialwissenschaftliche und gesellschaftspolitische Diskurse werden zunächst die Engagementbegriffe, wie sie in den Diskursen verhandelt werden, erläutert. Sodann folgt eine Nachzeichnung der strukturellen, normativen, analytisch- und empirisch-konzeptionellen sowie politisch-administrativen Rahmenbedingungen, in denen Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung Engagement fördern. Im Anschluss daran wird durch Rekurs auf sozialwissenschaftliche und gesellschaftspolitische Forschungsarbeiten der Forschungsstand zum Engagementverständnis und zu den Modi der Engagementförderung durch die lokalen Akteure nachgezeichnet; durch die Betrachtung des Forschungsstandes werden

Holtkamp 2007 und Holtkamp/Bogumil 2007). Auf diese Konzepte und Analyseperspektiven wird im Verlauf noch eingegangen.

⁶ Zur Engagementförderung in einem Wohlfahrtsverband und dessen Mitgliedsorganisationen, siehe Backhaus-Maul et al. (2015), in Freiwilligenagenturen, siehe Speck et al. (2012), in weiteren lokalen Infrastruktureinrichtungen, siehe Wolf/Zimmer (2012) und Jakob (2010) sowie für Bürgerstiftungen, siehe Kuhnt (2020a) und die Beiträge im Herausgeberband von Nährlich et al. (2005). Auf die Handlungsfelder bezogen, in denen organisationale Akteure Engagement fördern und sich Personen engagieren, erfolgen kontinuierliche – quantitative – Erhebungen im Rahmen des Freiwilligen-Surveys, zuletzt von Vogel et al. (2017) dargelegt (siehe auch Gensicke 2010; Gensicke/Geiss 2010; Gensicke 2009 und Gensicke et al. 2006) und des ZiviZ-Surveys (vgl. Priemer/Krimmer 2017 und Krimmer/Priemer 2013). Auf ausgewählte Befunde einiger der angeführten Studien wird in Kapitel 1.2 noch eingegangen.

⁷ In Rekurs auf das Forschungsmemorandum Organisationspädagogik der DGfE (vgl. Göhlich et al. 2014) hält Schröer (2018a, S. 57) fest, dass „der aktuelle organisationspädagogische Diskurs zwischen individuellen Akteuren (Führungskräfte; Mitarbeiter*innen), die auf der Mikroebene als individuell Lernende am organisationalen Lernen beteiligt sind, kollektiven Akteuren, die auf der Mesoebene als Team lernen und auf diese Weise zum organisationalen Lernen beitragen, sowie der Organisation selbst, die sich als soziales Gebilde im Hinblick auf Inhalte und Prozesse, Struktur und Kultur weiterentwickelt [unterscheidet; d. V.]“. In Anlehnung daran, werden im Verlauf sowohl die *organisierten Kontexte*, in denen Personen in ihrer organisationsbezogenen Funktion Engagement fördern als *Akteure* verstanden, als auch die *Zuständigkeiten in den lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie der Politik und Verwaltung*, die über Förderpraktiken entscheiden und/oder das Wie der Engagementförderung verwalten/ausführen. Kurzum: In Organisationen als kollektiven *Akteuren* und in Verwaltungsstrukturen entscheiden und handeln Personen (qua *Zuständigkeit* und in *Zuständigkeitsbereichen*) als individuelle *Akteure*.

Desiderata im Hinblick auf beide interessierenden Aspekte – Engagementverständnis und Modi der Engagementförderung – deutlich. Auch wird durch die Betrachtung des Forschungsstandes deutlich, dass eine erziehungswissenschaftliche Bestimmung von Engagement (z. B. als Anlass und Gelegenheit zur Bildung) bisher allenfalls rudimentär vorhanden ist. Daher erfolgt eine als theoretische Prämisse der Arbeit an dieser Stelle zunächst vorläufige Bestimmung von Engagement als Bildungsanlass und -gelegenheit durch Rekurs auf erziehungswissenschaftliche – insbesondere bildungsphilosophische – Wissensbestände. Am Ende des ersten Kapitels werden, aus den Desiderata hervorgehend, die leitenden Forschungsfragen formuliert, die als Überleitung in das zweite Kapitel dienen.

Im zweiten Kapitel wird das Forschungsdesign beschrieben; zur Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen wird ein primär qualitativ orientiertes Design gewählt. Für das gewählte Design ist grundlegend charakteristisch, dass es sich um einen empirischen Fallvergleich zwischen dem (kommunizierten) Engagementverständnis und den Modi der Engagementförderung der Akteure in zwei Kommunen handelt. Die Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung sind zum Teil aufeinander aufbauend und zum Teil zirkulär angelegt; zirkulär meint, dass die Auswertung generierter Daten zur Erhebung weiterer Daten führt. Zunächst werden Dokumente ausgewählt und analysiert, die zum einen die Identifikation lokal als relevant einzuschätzender Akteure in organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglichen, und durch deren Analyse zum anderen bereits Befunde zu den von ihnen öffentlich präsentierten Engagementverständnissen und -förderpraktiken generiert werden. Die im Rahmen der Dokumentenanalyse identifizierten Akteure werden zur Durchführung von Experteninterviews kontaktiert und nach deren Einwilligung zu ihrem Engagementverständnis und den Praktiken zur Förderung des Engagements in ihren Organisationen und Zuständigkeitsbereichen interviewt. Im Zuge der Experteninterviews werden ferner Daten generiert, die eine Analyse egozentrierter Netzwerke ermöglichen; d. h. die Interviews selbst fungieren als Datenquelle zur Exploration und Identifikation weiterer – aus der Perspektive der Experten vor Ort – als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzter Akteure und der Formen der Vernetzung/Beziehungen des Interviewpartners zu den genannten Akteuren. Die Datenauswertung und -analyse wird in Anlehnung an die qualitativ orientierte Textanalyse vorgenommen, da jegliches dieser Arbeit zugrunde liegende Datenmaterial textlich vorliegt; entweder als durch die Akteure selbst generiertes und öffentlich zugänglich präsentiertes Material (Dokumente) oder als transkribiertes Textmaterial der in Form von Audioaufnahmen aufgezeichneten Experteninterviews. Auch die egozentrierte Netzwerkanalyse basiert auf dem textlichen Kommunikationsmaterial (transkribierte Experteninterviews) und wird – *als methodische Erweiterung*, da bisher nicht

als erprobte oder bewährte Auswertungsmethode im sozialwissenschaftlichen Diskurs genutzt – in Anlehnung an die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse vorgenommen.

Im dritten Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse, die mithilfe des multimethodischen Vorgehens generiert werden. Dabei werden zunächst (1) die Ergebnisse der Dokumentenanalyse fallbezogen und dann fallvergleichend dargestellt, im Fortgang (2) die Ergebnisse der Analyse der Experteninterviews entlang der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ dargelegt, um die inhaltsanalytisch am Datenmaterial gebildeten Kategorien für eine Analyse der egozentrierten Netzwerke der Akteure fruchtbar zu machen und schließlich (3) werden die Experteninterviews entlang der Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ ausgewertet. Das ausgewertete Datenmaterial wird im jeweiligen Ergebniskapitel zunächst dargelegt und *sogleich* durch einen Rekurs auf gegenstandsbezogene Forschungsergebnisse anderer Studien und den gegenstandsbezogenen sozialwissenschaftlichen Diskurs interpretiert. Zum Ende eines jeden Ergebniskapitels werden die zentralen Befunde der dargestellten und interpretierten Kategorien, die (1) in Thesen, (2) in typischen Vernetzungs- und Beziehungsformen der Akteure sowie (3) Typenbildungen zu ihrem (kommunizierten) Engagementverständnis und ihren (kommunizierten) Engagementfördermodi münden, zusammengefasst.

Im vierten Kapitel werden die Befunde der Dokumentenanalyse und der Analyse der Experteninterviews entlang der Hauptkategorien Engagementverständnis und Modi der Engagementförderung trianguliert sowie unter Berücksichtigung der Befunde der Analysen der egozentrierten Netzwerke diskutiert. Daran anschließend werden die Grenzen der komprimiert zusammengefassten Befunde im Hinblick auf ihre (methodenbedingte) Reichweite angeführt. Schließlich werden im vierten Kapitel weitere Forschungsbedarfe beschrieben, zu deren Bearbeitung die vorliegende Untersuchung zahlreiche Anschlussstellen eröffnet.

1.2 Theoretische Prämissen, Forschungsstand und Fragestellungen

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Prämissen der Arbeit dargelegt. Diese gehen sowohl aus dem sozialwissenschaftlichen als auch dem gesellschaftspolitischen Diskurs zu Engagement und dessen Förderung hervor. Dabei liegt der Fokus auf den in den Diskursen aufgeworfenen Differenzlinien zwischen den Begriffen „bürgerschaftliches“, „freiwilliges“, „ehrenamtliches“ und „zivilgesellschaftliches“ Engagement, die historisch, in Konzepte und Vorstellungen von Gesellschaft (u. a. als Zivil- oder Bürgergesellschaft) und dem Engagement

zugrunde liegende Normen und Prinzipien (u. a. Subsidiaritätsprinzip, Welfare-Mix und Bürgerkommune) eingebettet werden. Bei einer darauffolgenden Betrachtung des Forschungsstandes zum Engagementverständnis und den Praktiken zur Förderung des Engagements durch Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung werden einerseits anschlussfähige empirisch begründete respektive generierte Typen (u. a. Organisationstypen und Typen von Kooperation) herausgestellt und treten andererseits Forschungsdesiderata hervor. Mit den hervortretenden Forschungsdesiderata werden, das erste Kapitel abschließend, die leitenden Forschungsfragen der qualitativ-empirischen Arbeit begründet.

1.2.1 Engagementbegriffe in gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen

Die Förderung von Engagement ist insbesondere seit 2002, mit der Einsetzung der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ durch den 14. Deutschen Bundestag, sowohl ein politisch als auch ein sozialwissenschaftlich diskutiertes Thema. Zwar war Engagement z. B. im Kontext der Selbsthilfebewegungen und als ehrenamtliche Tätigkeit, „wie sie seit je her in den freien Verbänden der Wohlfahrtspflege abgeleistet wird“ (Olk 1987, S. 146) sowie mit dem Fokus auf „Verlaufsformen und Sinnorientierungen des Engagements in Tätigkeitsfeldern des sozialen Bereichs“ (Jakob 1993, S. 9) zuvor bereits Gegenstand erziehungswissenschaftlicher Forschung, doch „entwickelte sich unter der Arbeit der Enquete-Kommission zur ‚Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements‘ (2002) eine vielfältige Diskussion des Phänomens [Engagement; d. V.] in Politik, Wissenschaft und Gesellschaft“ (Hilse-Carstensen et al. 2019, S. 12).

Den Ausführungen der Enquete-Kommission entsprechend ist eine Tätigkeit dann als (bürgerschaftliches) Engagement zu bezeichnen, wenn sie die Kriterien erfüllt, (1) freiwillig, (2) nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet, (3) gemeinwohlorientiert und (4) öffentlich zu sein sowie, (5) dass sie in der Regel gemeinschaftlich respektive kooperativ ausgeübt wird (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 86). Dabei wird in der Enquete-Kommission auf den Terminus „*bürgerschaftliches* Engagement“ rekuriert, mit dem „... die Vielfalt der Erscheinungs- und Organisationsformen, in denen sich bürgerschaftliches Engagement entfaltet, zusammenfassend vorgestellt und die Bedeutung des Engagements für den Zusammenhalt der Gesellschaft herausgestellt [werden; d. V.]“ (Olk/Hartnuß 2011, S. 153). Als konzeptioneller Bezugsrahmen für das „bürgerschaftliche Engagement“ fungiert die Leitidee einer

„Bürgergesellschaft“ (ebd.). Der Leitidee der Bürgergesellschaft folgend, sollen die aktiven, sich selbst vernetzenden Bürger und zivilgesellschaftlichen Organisationen selbstbewusst die Gestaltung des Gemeinwesens vorantreiben und teilweise übernehmen sowie mit ihren Aktivitäten ein Gegengewicht zur Definitionsmacht staatlicher, privatwirtschaftlicher und professioneller Leistungserbringer bilden (vgl. Roß/Roth 2018, S. 227). Während für den gesellschaftspolitischen Diskurs festgestellt wird, dass der durch die Enquete-Kommission verwendete Begriff des *bürgerschaftlichen* Engagements ein in der politischen und öffentlichen Diskussion etablierter Begriff sei (Simonson et al. 2016, S. 35), ist für den sozialwissenschaftlichen Diskurs festzustellen, dass die Begriffe ehrenamtliches, freiwilliges, bürgerschaftliches und zivilgesellschaftliches Engagement sowie Freiwilligenarbeit entweder synonym verwendet (vgl. Backhaus-Maul 2019b, S. 87; Düx 2018, S. 180; Simonson et al. 2017, S. 35; vgl. Klöckner 2016, S. 33; vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 41 f.; Priller 2010, S. 199) oder durch Hervorhebung eines mit dem jeweiligen Terminus verbundenen spezifischen Merkmals explizit voneinander abgegrenzt werden.

So wird die Bezeichnung *freiwilliges Engagement* gewählt, um zu verdeutlichen, dass mit diesem Terminus eine Abgrenzung zum bürgerschaftlichen Engagement vorgenommen wird. Während mit Erstgenanntem „... die freiwillige Tätigkeit im Kontext der Lebenswelt und Biografie gesehen [wird; d. V.], die neben altruistischen Motiven auch eine biografische Passung einbezieht“ (Hilse-Carstensen et al. 2018, S. 15), wird mit Letztgenanntem verdeutlicht, dass Engagement sich „... nicht auf die (freiwillige) Übernahme sozialer Aufgaben beschränkt, sondern neben dem Mittun auch das Mitentscheiden umschließt“ (Olk 2018, S. 110), also eine politische, demokratische Dimension beinhaltet. *Freiwilliges Engagement* steht mit dem Fokus auf die biografische Passung der Engagementtätigkeit, die nicht primär aus altruistischen Motiven ausgeübt wird, in der Tradition des „neuen Ehrenamtes“, wie Gisela Jakob (1993) es empirisch untersucht hat. So scheint freiwilliges Engagement kompatibel mit den Typen des Ehrenamtes zu sein, die sie als „selbstbezogene Typen sozialer Ehrenamtlichkeit“ beschreibt (ebd., S. 232). Bei diesen Typen „... wird die ehrenamtliche Tätigkeit nicht über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich geleistet, sondern gewinnt in spezifischen lebensgeschichtlichen Konstellationen und in zeitlich eingegrenzten Phasen Bedeutung (...)“ (ebd.). Dabei dient die ehrenamtliche Tätigkeit „als Erfahrungsfeld und Forum der Selbstthematization für die biographische Neuorientierung“ (ebd., S. 233). Mit dem Engagement als freiwillige Tätigkeit oder Arbeit (wie im Begriff der Freiwilligenarbeit formuliert) werden darüber hinaus spezifische Qualitätsanforderungen an das Engagement und die Engagement bindenden Organisationen gelegt (vgl. Beher et al. 2008, S. 42). Hiernach

„... seien – so die These – besondere organisationale Anstrengungen erforderlich, um den gewandelten Ansprüchen der Freiwilligen, d. h. ihren pluralen Interessen und Erwartungen, Lebenssituationen und Ressourcen entgegenzukommen (...)“ (ebd., S. 42). Neben der *biografischen* Passung auf Seiten der freiwillig Engagierten, wird also mit dem Begriff des freiwilligen Engagements auch eine *organisationale* Passung in den Blick genommen. Das Kriterium der organisationalen Passung für die Ausübung einer freiwilligen Engagementtätigkeit wird z. B. bei den Freiwilligendiensten deutlich, „... die sich durch eine gesetzlich geregelte Organisationsform und feste Einsatzzeiten auszeichnen“ (Simonson et al. 2016, S. 31; siehe auch Jakob 2015b, S. 52). Die für das freiwillige Engagement konstatierte *Passung* zwischen Engagierten und Organisation findet sich – so die Befunde der Studie von Holger Backhaus-Maul et al. (2015) zu den Vorstellungen und der Förderung sowie der Steuerung von Engagement interviewter Experten einer der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege – in Organisationen des Typus „funktionalistische Organisation“. In diesen Organisationen

„... wird das Engagement zum einen als Nutzen für das organisationale Handeln in der Freien Wohlfahrtspflege verstanden. Dementsprechend stellen die Organisationen Anforderungen an Engagierte, wie zum Beispiel fachliche Kompetenzen und eine längerfristige Engagementbereitschaft sowie idealerweise eine reibungslose Einpassung in die organisationalen Abläufe. (...) Den Engagierten werden vielfältige selbstbezügliche Motive für ein Engagement zugeschrieben, wie zum Beispiel der Qualifikationserwerb durch ein Engagement. Altruistische oder gesellschaftspolitische Motive werden bei den Engagierten hingegen seltener vermutet. Vorstellungen und Motive von einer mitgestaltenden Bürgergesellschaft, wie sie bei den bürgerschaftlichen Organisationen herausgearbeitet wurden, haben eine nachrangige Bedeutung für funktionalistische Organisationen.“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 434)

Während mit dem *freiwilligen Engagement* ein Passungsverhältnis zwischen individuellen und biografisch kompatiblen Anforderungen an das Engagement auf Seiten der Engagierten und organisationalen Erwartungen und Bedingungen auf Seiten der Engagement fördernden (funktionalistischen) Organisationen im Fokus stehen, wird dem *bürgerschaftlichen Engagement* eine explizit politisch-demokratische Dimension beigemessen.

In Organisationen des „bürgerschaftlichen Typus“ zeigt sich diese politisch-demokratische Dimension, die über das passfähige Mitmachen der Engagierten in organisationalen Kontexten hinausgeht, darin, dass die Akteure in diesen Organisationen „... eine Vorstellung von Engagement [haben; d. V.], die der Teilhabe und der Mitgestaltung der Engagierten einen besonderen Stellenwert zuweist“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 534). Bürgerschaftliches Engagement ist auf das freiwillige Mitmachen und Mitgestalten, aber auch das (politisch-demokratische) *Mitentscheiden* in organisierten und kommunalen Kontexten ausgerichtet. „Im Begriff des bürgerschaftlichen Engagements werden also die bislang getrennt verhandelten Konzepte der politischen Partizipation einerseits und des freiwilligen

Engagements bzw. der ehrenamtlichen Arbeit andererseits konzeptionell miteinander verbunden“ (Olk 2018, S. 110). Die politisch-demokratische Vorstellung von *bürgerschaftlichem Engagement* gründet im Konzept der Bürger- oder synonym Zivilgesellschaft⁸. In diesem wird bürgerschaftlichem Engagement ein „Doppelcharakter“ (Olk/Hartnuß 2011, S. 153) zugeschrieben. Hiernach handelt es sich beim bürgerschaftlichen Engagement sowohl um einen analytischen als auch normativ aufgeladenen Begriff (vgl. ebd.). Mit dem Begriff bürgerschaftliches Engagement wird sowohl auf die Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft rekurriert, als auch auf ein Konzept von Zivilgesellschaft, in dem mit *Zivilgesellschaft* auf „zivile Handlungsnormen wie Anteilnahme, Gewaltfreiheit, Toleranz und Anerkennung der Rechte von anderen“ (Olk/Hartnuß 2011, S. 153) Bezug genommen wird. Die Zivilgesellschaft wird als mehrdimensionales Konzept verstanden, das auf eine lange Tradition zurückzuführen ist, die bis in die Antike reicht (vgl. Freise/Zimmer 2019, S. 6).

„Wurde Zivilgesellschaft in der Antike und frühen Moderne als Idee vom guten Leben und im 19. Jahrhundert als Raum der Selbstorganisation vorrangig des Bürgertums konzeptualisiert, kam im 20. Jahrhundert eine weitere Funktionszuschreibung hinzu. Zivilgesellschaft wurde jetzt als gesellschaftliche Sphäre bzw. Raum gedacht, wo Meinungsbildung zu Positionen von gesellschaftlich-politischer Relevanz erfolgen kann.“ (Freise/Zimmer 2019, S. 7)

In einem von Kocka (2003, S. 31 f.) dargelegten Konzept von Zivilgesellschaft, auf das im sozialwissenschaftlichen Diskurs i. d. R. rekurriert wird, werden drei Dimensionen von Zivilgesellschaft unterschieden bzw. herausgearbeitet: eine habituelle, eine deskriptiv-analytische und eine normative Dimension. Die habituelle Dimension von Zivilgesellschaft begreift diese „als Typus sozialen Handelns“ (Kocka 2003, S. 32), die deskriptiv-analytische „als Bereich zwischen Wirtschaft, Staat und Privatsphäre“ (ebd.) und die normative „als Kern eines Entwurfs oder Projekts mit immer noch utopischen Zügen“ (ebd.). Die utopischen Züge äußern sich – so Kocka – darin, dass es sich bei Zivilgesellschaft insofern um eine Utopie handle, als sie ein immer noch nicht voll erfülltes Versprechen sei (vgl. ebd., S. 33). Die *habituelle* Dimension ist handlungsorientiert und hebt auf Verhaltensweisen, wie Gewaltfreiheit, Kompromissorientierung und Solidarität ab, die *deskriptiv-analytische* auf den Bereich, der auch intermediäre/r Bereich/Sektor oder Sphäre genannt wird, da er sich zwischen den Sektoren Staat, Markt und Privathaushalten bewegt, in dem sich informelle Zusammenschlüsse und vornehmlich Nonprofit-Organisationen befinden, die u. a. Engagement fördern⁹, und die *normative* Dimension auf bestimmte gesellschaftliche Grundlagen des Zusammenlebens, wie Zivilität

⁸ Von den Begriffen Zivilgesellschaft bzw. „civil society“, „société civile“ oder Bürgergesellschaft wird i.d.R., in Rekurs auf John Locke, Ferguson, Montesquieu, Immanuel Kant, Alexis Charles-Henri-Maurice Clérel de Tocqueville und weiteren, synonym Gebrauch gemacht (vgl. Kocka 2003, S. 30).

⁹ Auf diese Dimension wird im Verlauf noch vertiefend eingegangen.

bzw. die sektorenübergreifende und kontinuierliche Diskussion und Verständigung darüber, was eine „gute Gesellschaft“ ausmacht (hierzu Schröder et al. 2020, S. 2 und Evers 2020). Die Zuschreibung, dass es sich bei Zivilgesellschaft um ein Projekt mit utopischen Zügen handele, formuliert Evers insofern, als er festhält: „Was die Zivilität einer ‚guten Gesellschaft‘ ausmacht, ist dabei nie ein für alle Mal festgelegt“ (Evers 2020, S. 17).

Vor allem die akteurszentrierte, deskriptiv-analytische Dimension von Zivilgesellschaft ist im sozialwissenschaftlichen Diskurs von Interesse. Einerseits wird dieses Interesse durch Forschungsarbeiten zu Engagement und den Engagement fördernden Akteuren und Organisationsformen deutlich, d. h. empirisch ist eine „kontinuierliche Erfassung des bürgerschaftlichen Engagements (Dauerbeobachtung)“ (Freise/Zimmer 2019, S. 10) in seinen organisierten Kontexten festzustellen.¹⁰ Andererseits „... ist Zivilgesellschaft in ihrer akteurszentrierten Dimension in vielen Ländern ein wichtiger Partner des Wohlfahrtsstaates, wobei diese Partnerschaft gerade in Deutschland auf eine lange Tradition zurückblicken kann“ (ebd., S. 11).

Die Tradition einer „Partnerschaft“ zwischen staatlichen Akteuren, Bürgern und kirchlichen sowie privaten Wohltätigkeitsvereinen, die als Wertegemeinschaften fungieren, ist dem Terminus *Ehrenamt* inhärent. Im Hinblick auf Ehrenamtlichkeit im historischen Kontext hält Zimmer (2007b, S. 99) fest, dass Ehrenamtliche etwas für ihre Gemeinde tun, Ehrenamt jedoch der zivilgesellschaftliche Impetus insofern fehle, als dass Ehrenamtliche aus der Tradition der Begrifflichkeit „... an sich eher staatsnah als staatskritisch und in ihrer Gesinnung eher obrigkeitlich-autoritär als demokratisch-republikanisch bzw. aufmüpfig [sind; d. V.]“ (ebd.). In der Tradition des Ehrenamts ist mit diesem Begriff verbunden, dass die *Ehre* für die Ehrenamtlichen darin bestand, „... dass eine öffentliche Aufgabe – eine Staatsaufgabe bzw. ein Amt – dem Bürger übertragen wurde“ (ebd., S. 98). Traditionslinien des Ehrenamts sind die Reform der Preußischen Städteordnung (1808) und das „Elberfelder System“ (1853). In Erstgenannter wurde männlichen Bürgern durch Ehrenämter eine Partizipation an kommunalen Aufgaben ermöglicht – im Sinne einer Selbstverwaltung örtlicher Angelegenheiten – (vgl. Jakob 1993, S. 10). Mit dem Elberfelder System fand das „soziale Ehrenamt“ (ebd.) als Amt in der kommunalen Armenfürsorge Verbreitung:

„Das Elberfelder System, das auf der Basis der Armenordnung der Stadt Elberfeld 1853 in Kraft tritt, definiert die Armenpflege ebenfalls als kommunale Aufgabe, der sie durch ehrenamtliche Armenpfleger, denen jeweils ein kleines städtisches Quartier zugewiesen wird, nachzukommen versucht.“ (Hering/Münchmeier 2007, S. 30)

¹⁰ Auch im gesellschaftspolitischen Diskurs lassen sich kontinuierliche Erhebungen und Analysen des organisierten Engagements beobachten; im Rahmen dieser werden Befunde zu den Handlungsfeldern generiert, in denen sich Personen engagieren, zu den Organisationen, die lokal Engagement fördern, und ihrer organisationalen Ausstattung und Struktur (hierzu Kuhnt 2019, S. 155 f.).

Im Elberfelder System wurde den männlichen Bürgern – dem Verständnis eines kommunalen Selbstverwaltungs*rechtes*, aber auch damit verbundener Selbstverwaltung*spflichten* nach – die Aufgabe übertragen, maximal vier arme Personen und deren Familien, im Zuge vierzehntägiger Besuche, zu betreuen (vgl. Aner/Hammerschmidt 2010, S. 68). In diesem Zusammenhang sollten durch detaillierte Fragebogenerhebungen einerseits die individuelle Notlage der Person oder ihrer Familie erfasst, andererseits aber auch das Verhalten der Betroffenen kontrolliert werden, um Fehlverhalten mit erzieherischen Maßnahmen entgegenzuwirken und dem Ziel nachzukommen, die Betroffenen in Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln (vgl. ebd.). Neben der kommunalen Armenfürsorge übernehmen auch private Wohltätigkeitsvereine und die Kirchen, die sich unterschiedlichen Traditionen und Idealen verpflichtet fühlen, als „freie Liebestätigkeit“ (Hering/Münchmeier 2007, S. 33) Aktivitäten der Hilfe und Fürsorge (siehe ebd., S. 33 ff. und Jakob 1993, S. 10 ff.). Diese Traditions- und Wertegebundenheit des kommunalen oder über Vereinsmitgliedschaften vermittelten Ehrenamts gründet „... in den Gemeinschaftsformen und Kulturen der zwei großen Lager, die den deutschen Sozialstaat und seine sozialen Dienste mit prägten: Es [das Ehrenamt; d. V.] war Teil der Arbeiter- und entsprechenden Funktionärsmilieus auf der einen und des kirchlich geprägten Gemeindelebens auf der anderen Seite“ (Evers 2010, S. 286).

Hinsichtlich der Organisation und Koordination der privaten, freigemeinnützigen Hilfeleistungen und der kommunalen Armutsverwaltung sind zwei Entwicklungslinien zu berücksichtigen. Zum einen bildeten sich auf übergeordneter Ebene sechs nationale Spitzenverbände mit unterschiedlichem wert- und milieugebundenen Selbstverständnis, die auch heute noch Produzenten sozialer personenbezogener Dienstleistungen sind und in Landesverbänden sowie überregional in der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege ihren organisatorischen Überbau finden (vgl. Backhaus-Maul 2019b, S. 84; Hering/Münchmeier 2007, S. 134 f.). Zum anderen gelingt es den freien Trägern Einfluss auf die Sozialgesetzgebung zu nehmen und „den Vorrang bzw. ein Betätigungsrecht der privaten Wohlfahrtsorganisationen festzuschreiben“ (Hering/Münchmeier 2007, S. 134), das als *Subsidiaritätsprinzip* grundlegend für die Wohlfahrtsproduktion war und ist, wenn auch von einem neuen oder gewandelten Subsidiaritätsverständnis gesprochen wird, in dem die erwähnte Partnerschaft oder Kooperationsbeziehung zwischen kommunalen und freien Trägern als „Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen“ (Wohlfahrt 2016, S. 15) in einem „effizienzfokussierten Erbringungskontext“ (Tabatt-Hirschfeldt 2018, S. 94) gestaltet wird¹¹. Hinsichtlich der Übertragung und Übernahme von Ehrenämtern zur Linderung von Armut

¹¹ Auf das Subsidiaritätsprinzip wird im Verlauf noch eingegangen.

stellen Aner und Hammerschmidt (2010, S. 68) fest, dass im Elberfelder System „... einige Prinzipien der öffentlichen Wohlfahrtspflege formuliert [wurden; d. V.], die auch heute noch Gültigkeit besitzen“.¹²

Für den Erbringungskontext sozialer Hilfeleistungen ist neben dem Subsidiaritätsprinzip die Entstehung der beruflichen Sozialarbeit relevant. Denn „... ohne eine entsprechende Anzahl geschulter Berufskräfte wäre die Durchführung der gewandelten und erweiterten Aufgaben der kommunalen Wohlfahrtspflege nicht möglich gewesen“ (Sachße 2011, S. 99).

Mit der Konnotation im „*neuen Ehrenamt*“ wurde schließlich der Versuch unternommen zu verdeutlichen, dass Engagierte sowohl individuelle Emanzipationsinteressen verfolgen als auch die Interessen derer, die Nutzergruppen der Engagementtätigkeit waren. Damit vertrat das neue Ehrenamt eine kritische Haltung gegenüber dem „traditionellen Bild des bevormundenden Professionellen und des zu beschützenden schwachen Klienten“ (Evers 2010, S. 289) und betrachtete die Nutzer als aktive Koproduzenten der sozialen personenbezogenen Dienstleistungen. Zugleich traten mit dem neuen Ehrenamt „... traditionelle Pflichtwerte, wie Loyalität gegenüber einer Wertgemeinschaft, zurück und Fragen der Selbstverwirklichung in den Vordergrund“ (ebd.), wobei ehrenamtliches Handeln im neuen Ehrenamt – im Sinne eines utilitaristischen Denkmodells – als Ergebnis einer Kosten-Nutzung-Rechnung betrachtet wurde und der Nutzen auf Seiten der Ehrenamtlichen nicht nur in monetären Leistungen bestand, sondern auch im Herstellen vertrauter sozialer Beziehungen (Jakob 1993, S. 17). Ehrenamt wurde dabei als „Arbeit“ begriffen, die parallel respektive zusätzlich zur Arbeit mit Erwerbseinkommen zwischen selbstbezogenen Motiven und dem Dienst für andere – im Sinne eines „guten Zwecks“ – ausgeübt wurde (siehe Jakob 1993; vgl. auch Backhaus-Maul et al. 2015, S. 42).

Der Terminus *Ehrenamt* wird heute – als *freiwillige Tätigkeit in einem praktischen Handlungsfeld* – insbesondere in Abgrenzung oder als Gegenbegriff zum Hauptamt bzw. den professionellen, hauptamtlich Beschäftigten verwendet (vgl. Zimmermann 2018, S. 128; vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 146). Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Haupt- und Ehrenamt wird Ehrenamtlichen als engagierten „Laien“ in der Sozialen Arbeit zugeschrieben, dass sie „... maßgeblich mit dazu beitragen würden, die Qualität personenbezogener Dienstleistungen, die soziale Innovationsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege sowie die Transparenz von sozialen Diensten und Einrichtungen für Klienten und Bürger zu verbessern“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 14). Auch in der Selbsthilfe wird in diesem Zusammenhang von

¹² Auf die Programmatik des „aktivierenden Wohlfahrtsstaates“, ihrem (selbst-)verpflichtenden Charakter gegenüber den Bürgern zur Übernahme von Eigenverantwortung und Mitverantwortung für das Gemeinwesen sowie der Leitformel des „Forderns und Förderns“, wird im Verlauf noch eingegangen.

„Laienkompetenz“ gesprochen, die aus dem kollektiven Erfahrungswissen von Betroffenen (Engagierten) hervorgeht und der hinsichtlich des Ausbaus von integrierten Versorgungsnetzwerken – in ihren organisierten Kontexten (Selbsthilfeorganisationen) – Relevanz zugeschrieben wird (vgl. Ewert 2019, S. 242). Darüber hinaus wird festgestellt, dass der Terminus Ehrenamt ein in praktischen Handlungsfeldern der Vereine und Verbände präsenter und häufig genutzter Begriff ist, „um die freiwilligen Tätigkeiten engagierter Bürgerinnen und Bürger zu *bezeichnen*“ (Jakob 2015b, S. 54; Hervorhebung: d. V.). Ehrenamt kann insofern als ein – in der Kommunikation der organisierten Akteure nach innen und außen – zur Bezeichnung der praktischen Tätigkeit „etablierter“ Begriff verstanden werden. So wird im Sportbereich, „... der Wohlfahrtspflege und im Rettungswesen am Begriff des Ehrenamtes als eines Oberbegriffs für alle Ausdrucksformen des freiwilligen, unentgeltlichen und gemeinwohlorientierten Engagements“ (Olk/Hartnuß 2011, S. 146) festgehalten, „... obwohl es sich bei den hiermit bezeichneten Tätigkeiten weder um ein öffentliches Amt handelt, noch dessen Übernahme mit den entsprechenden Insignien einer öffentlichen ‚Ehrweisung‘ verbunden sein muss“ (ebd.). Plausibilität erhält die Bezeichnung Ehrenamt in den genannten Bereichen allerdings, um ihn, wie bereits angeführt, als Gegenbegriff zum Hauptamt zu nutzen und damit eine auf die Arbeitsteilung in den organisierten Kontexten der Vereine und Verbände bezogene Differenzierung vorzunehmen (vgl. ebd.). Wenngleich der Terminus Ehrenamt aus der Perspektive der organisierten Akteure, also der Perspektive der Förderer, als etabliert eingeschätzt werden kann, wird er im sozialwissenschaftlichen Diskurs als nicht mehr zutreffend für die vielfältigen Aufgaben, die Engagierte übernehmen, kritisiert (vgl. Hilse-Carstensen et al. 2019, S. 14). Der Kritik einer Engführung des Engagements im Ehrenamtsbegriff und einer damit verbundenen weitgehenden Vernachlässigung des Politischen im Engagement sowie des Selbstorganisationspotenzials von Engagierten und der Möglichkeit das Lokale mitzugestalten – und hiermit schließt sich ein Kreis – wird mit der Einführung und Verwendung des Terminus „bürgerschaftliches Engagement“ seit der Enquete-Kommission (2002) begegnet.

Zugleich wird auch der Terminus bürgerschaftliches Engagement als Engführung des Engagements auf dessen politische Dimension und organisierte Kontexte kritisiert und für den Gebrauch des Begriffs „*zivilgesellschaftliches Engagement*“ in gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskursen plädiert (vgl. Priller 2010, S. 199). Hiernach werden mit zivilgesellschaftlichem Engagement solche Tätigkeiten gemeint, „... die im Sinne einer umfassenden Gemeinnützigkeit von Individuum zu Individuum anzutreffen sind. Sie werden außerhalb der Kernfamilie (Eltern mit Kindern) im Rahmen von Netzwerken geleistet, die aus

Nachbarn, Freunden und Verwandten bestehen“ (ebd.), denen also nicht unbedingt eine politische Dimension inhärent ist und die darüber hinaus in nicht-formalisierten und/oder netzwerkartigen Strukturen ausgeübt werden. Zugleich sei der Begriff zivilgesellschaftliches Engagement in Anlehnung an „civic engagement“ international anschlussfähiger (vgl. ebd., S. 200). Olk und Hartnuß (2011, S. 159) halten der Kritik einer Engführung des Engagements durch die Begriffswahl des bürgerschaftlichen Engagements auf eine mit diesen Begriff verbundene Teilhabe- und Demokratisierungsfunktion respektive einer Privilegierung politischer Partizipation entgegen, dass im bürgerschaftlichen Engagement sowohl politische Beteiligung als auch soziales Engagement integriert werde. Zugleich halten die Autoren fest, dass sich – im Sinne internationaler Anschlussfähigkeit – „civic“ auch mit „bürgerschaftlich“ übersetzen ließe (vgl. ebd.).

Welcher und ob sich ein bestimmter Terminus im sozialwissenschaftlichen Diskurs durchsetzen wird ist nicht abzusehen, da – wie einleitend hervorgehoben – diverse Begriffe synonym gebraucht werden, um *Engagement* zu bezeichnen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Terminus *Engagement* in einem weiten Verständnis, als „übergreifender Begriff“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 41) oder „übergeordnete Kategorie für die verschiedensten Handlungsformen“ (Mogge-Grotjahn 2010, S. 372) des freiwilligen Einsatzes von Engagierten genutzt, um (1) den durch die Experten im empirischen Teil der Arbeit kommunizierten Engagementverständnissen und den Umsetzungsformen zur Förderung des Engagements in der Handlungspraxis der Experten „offen“ zu begegnen sowie (2) weder Formen des Engagements, noch organisierte Akteure, die lokal Engagement fördern, a priori – durch eine begriffliche Setzung – auszuschließen. Das *Prinzip der Offenheit* ist, methodologisch betrachtet, leitend für primär qualitativ orientierte Forschungsdesigns:

„An die Stelle der Forderung nach einer Explizierung des Vorwissens in Form von Hypothesen tritt daher in der qualitativen Methodologie die Forderung nach einer Suspendierung dieses Vorwissens zugunsten einer größtmöglichen *Offenheit* gegenüber den spezifischen Deutungen und Relevanzsetzungen der Handelnden – einer Offenheit, die man durch die vorgängige Formulierung von Hypothesen gefährdet sieht.“ (Meinefeld 2017, S. 266; Hervorhebung: i. O.)

Da auch im Rahmen primär qualitativ orientierter Methodologien, durch den Rekurs auf einen Forschungsstand und Theorien, dem eigenen Vorwissen Relevanz eingeräumt wird – führt es doch letztlich zur Forschungsfrage –, halten Rieker/Seipel (2006, S. 4039) bezüglich der geforderten Suspendierung des Vorwissens relativierend fest, dass

„Offenheit (...) deshalb nicht bedeuten [kann; d. V.], Vorwissen zu suspendieren. Vielmehr ist es wichtig, das jeweilige Vorverständnis und die impliziten Annahmen bewusst zu machen und zu reflektieren. Denn diese Vorgehensweise – die Kontrolle des vom Forscher mitgebrachten Vorwissens – stellt ja gerade die Trennlinie zwischen der Generierung von Alltagswissen und sozialwissenschaftlichem Wissen dar.“

Zum forschungsleitenden Vorwissen zählt u. a. sowohl der Diskurs um den Terminus Engagement als auch den der Zivilgesellschaft und ihren organisierten Akteuren sowie deren Engagement fördernde Handlungspraxis. Mit der Betrachtung Engagement fördernder Handlungspraxen in Organisationen der Zivilgesellschaft – aus der Perspektive der Engagement Fördernden – wird auf einen *Zivilgesellschaftsbegriff* rekurriert, der (1) einen assoziativen „Dritten Sektor“¹³ (zwischen den Sektoren Staat, Markt und Privatsphäre) umfasst, welcher sich (2) durch vielfältiges Engagement auszeichnet, in dem (3) die zivilgesellschaftlichen Akteure gemeinwohlorientiert und koproduktiv mit den anderen Sektoren zusammenwirken, (4) Staat und Markt die Stärken des assoziativen Sektors ermöglichen und unterstützen, wobei über Strukturen und Prozeduren wechselseitige Balancierungen sichergestellt werden, und (5) in dem und zwischen den Akteuren zivile und demokratische Interaktionsregeln gelten (vgl. Roß/Roth 2018, S. 203). Mit der Hervorhebung des assoziativen Sektors der Zivilgesellschaft, ihren Möglichkeiten zur Koproduktion, unter Berücksichtigung bestimmter normativer Grundlagen (Zivilität, Demokratie), rücken die Bedingungen zur Ausübung einer Engagementtätigkeit in formalisierten, außerschulischen Kontexten in den Fokus, die lokal von den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und der kommunalen Politik und Verwaltung beeinflusst und gestaltet werden. Die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft umfassen formale, gemeinnützige Organisationen, für die ihre „Multifunktionalität“ (hierzu Zimmer/Priller 2007, S. 19 f. und Priller 2010, S. 200) charakteristisch ist. So zeichnen sich die Organisationen der Zivilgesellschaft als politische *Interessenvermittler und -vertreter*, als *Produzenten sozialer Dienstleistungen* und als *Mitgliederorganisationen* aus und erfüllen – ihrem Selbstverständnis nach – eine *sozialintegrative Funktion*, die sich insbesondere in der Einbindung Engagierter in die Dienstleistungserbringung zeigt (vgl. Priemer/Krimmer 2017, S. 5; Krimmer/Priemer 2013, S. 9; Heinze 2011, S. 465; Zimmer/Priller 2007, S. 21). Unter „organisierter Zivilgesellschaft“ wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs allgemein „jener Teil der Zivilgesellschaft verstanden, der sich durch Organisationen artikuliert und letztlich den Dritten Sektor ausmacht“ (Zimmer/Priller 2007, S. 26). Konkret werden zu den lokalen Engagement fördernden Organisationen der Zivilgesellschaft

¹³ Im Fortlauf werden die Begriffe organisierte Zivilgesellschaft, Nonprofit-Organisationen, Dritter Sektor und intermediärer Bereich synonym gebraucht, da sie im Diskurs häufig synonym verwendet werden, wenngleich Zivilgesellschaft, Dritter Sektor und Nonprofit-Sektor keineswegs identisch sind (vgl. Simsa/Zimmer 2014, 21). Von einer synonymen Verwendung wird Gebrauch gemacht, da sich die empirische Erhebung und Analyse der Befunde im Rahmen dieser Arbeit auf den organisierten, d.h. formalisierten Teil der Zivilgesellschaft bezieht, der sowohl dem Dritten Sektor zugerechnet werden kann als auch jenem Sektor, in dem Organisationen *gemeinnützige* Dienstleistungen anbieten. Nonprofit-Organisationen werden insofern als zivilgesellschaftliche Organisationen verstanden, „als sie Möglichkeiten der Partizipation, Beteiligung und Selbstorganisation eröffnen“ (ebd., S. 21).

„... sowohl die klassischen gemeinnützigen Verbände und Organisationen wie auch die neuen Infrastruktureinrichtungen (wie Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros und Freiwilligenagenturen) [gezählt; d. V.]. Hinzu gekommen sind als dritte Säule Netzwerkstrukturen wie engagementpolitische Städte- und Landesnetzwerke, lokale Bündnisse für Familien sowie Bürgerstiftungen. Auch wird die Bedeutung von Einrichtungen und Diensten im Sozial- und Gesundheitsbereich als Infrastrukturen für bürgerschaftliches Engagement zunehmend anerkannt.“ (Klein et al. 2011, S. 116)

Die Rechtsform des eingetragenen Vereins bildet die „dominante“ Organisations- bzw. Rechtsform der lokalen Engagement fördernden Zivilgesellschaft (Primer et al. 2017, S. 10; Krimmer/Priemer 2013, S. 41), in der Engagement organisiert und ausgeübt wird. Parallel zu den Akteuren der lokalen organisierten Zivilgesellschaft und im „... Kontext der Debatten um lokale Bürgergesellschaft, bürgerorientierte Kommunen und Bürgerkommune haben sich in vielen Städten, Gemeinden und Landkreisen neue Ansätze herausgebildet, um das Engagement der Bürger zu unterstützen“ (Jakob 2010, S. 234), und zwar in der Form, dass Strukturen in den Kommunalverwaltungen geschaffen (Engagementbeauftragte und andere Zuständigkeiten für Engagementförderung) und Anerkennungsinstrumente zur Würdigung von Engagierten entwickelt worden sind (vgl. ebd.).

Ein zunehmendes Interesse an Engagement lässt sich empirisch sowohl mit Blick auf die Entstehung vielfältiger lokaler Organisationsformen und Strukturen zur Förderung und Anerkennung von Engagement konstatieren als auch in Bezug auf sozialwissenschaftliche Diskurse allgemein und erziehungswissenschaftliche Diskurse im Engeren, in denen Engagement zum Gegenstand empirischer und theoretischer Analysen wird. Dabei kann festgestellt werden, dass zum einen eine *explizit* als erziehungswissenschaftlich ausgewiesene *Engagementtheorie* in den Anfängen steckt und bezogen auf außerschulische Bildungskontexte aussteht¹⁴, und zum anderen die theoretischen Grundlagen und Zugänge zur Analyse des

¹⁴ Einen Aufschlag für eine erziehungswissenschaftlich ausgerichtete Engagementtheorie leistet Olk (2018) mit seinem Beitrag, in dem Bildung und Engagement in einen Zusammenhang gebracht werden: „Bildung kann nämlich sowohl als eine Voraussetzung als auch eine mögliche Folge von bürgerschaftlichem Engagements [sic!] verstanden werden.“ (Olk 2018, S. 110). In diesem Beitrag wird der Bildungsrelevanz von Engagement in frühkindlichen, schulischen und hochschulischen Kontexten durch eine Sekundäranalyse empirischer Studien und eine exemplarische Analyse von Modellprojekten nachgegangen. Im Fokus steht u. a. die Diskussion der Bildungsziele *Demokratieerziehung* und *gesellschaftliche Verantwortung durch Engagement*, in Anlehnung an den Begriff „Civic Education“ (ebd., S. 110). Dabei wird auf ein erweitertes Bildungsverständnis rekurriert, in dem neben formaler Bildung auch non-formale und informelle Bildungsprozesse *jenseits* des formalen Bildungssystems Berücksichtigung finden und in dem das Subjekt als aktiv lernende Person im Rahmen seiner Bildungsbiografie betrachtet wird (siehe ebd., S. 108). Für die Verbindung von Bildung und Engagement in Hochschulen wird das Lehr-Lernarrangement (oder -konzept) „Service Learning“ angeführt, wobei auf Befunde aus der Studie von Backhaus-Maul/Roth (2013) rekurriert wird (vgl. ebd., S. 142 ff.). In der Studie zum Lehr-Lernarrangement Service Learning werden Bildung und Engagement insofern miteinander verknüpft, als erfahrungsorientiertes Lernen mit demokratiepädagogischen Zielen verbunden wird (vgl. Backhaus-Maul/Roth 2013, S. 9). Im Kern werden mit Service-Learning-Konzepten, durch eine Öffnung der Hochschulen und Schulen für Akteure der organisierten Zivilgesellschaft, in deren Zusammenhang sich Studierende und Schüler lokal engagieren, die Ziele *Bildung durch Verantwortung* und *Kompetenzerweiterung* (auf Seiten der Engagierten) verfolgt (siehe ebd., S. 28). Während in den benannten Beiträgen die Verbindung von Bildung und Engagement auf frühkindliche, schulische und hochschulische institutionelle Arrangements und Organisationen bezogen wird, wird mit der vorliegenden Arbeit ein

Gegenstandes Engagement aus unterschiedlichen Disziplinen stammen (neben der Erziehungswissenschaft aus der Soziologie, Politik- und Verwaltungswissenschaft, sowie im Rahmen der Analyse spezifischer Engagementfelder auch der Sport- und Gesundheitswissenschaft). Roß (2012, S. 7) spricht in diesem Kontext davon, dass Reiz und Dilemma der Debatte um Engagement und dessen Förderung darin bestehen, „... dass in ihr in höchst spannender Weise verschiedenste aktuelle sozialwissenschaftliche Diskussionen zusammentreffen – und ihr zugleich eine gewisse ‚diskursive Heimatlosigkeit‘ eigen ist.“ Allein in erziehungswissenschaftlichen Diskursen ist Engagement(förderung) an unterschiedlichen Orten „beheimatet“.

Zusammenfassend wird (organisiertes) Engagement in diesen Diskursen

- (1) aus einer organisationspädagogischen Perspektive mit besonderem Interesse für die „Spezifika der Lernprozesse in zivilgesellschaftlichen Kontexten“ (Schröder et al. 2020, S. 3) analysiert und diskutiert.
- (2) Engagement wird im Hinblick auf Bildungspotenziale im und durch Engagement *in* spezifischen Lebensphasen untersucht, z. B. im Jugendalter (vgl. Düx 2018 und Düx et al. 2011) sowie als Engagement *für* Menschen in spezifischen Lebensphasen und an Lebensorten, wie Engagement für die Bewohner von Altenpflegeheimen (vgl. Hämel 2012).
- (3) Weiterhin wird Engagement im Rahmen institutioneller Arrangements, wie dem Lehr-Lernkonzept „Service Learning“ in Schulen und Hochschulen, erforscht und diskutiert (vgl. Olk 2018; Reinders 2016; Backhaus-Maul/Roth 2013; Hartnuß/Heuberger 2010). Dabei wird Service Learning an Hochschulen auch als Modus der Umsetzung ihres Auftrages zur Verfolgung einer „Third Mission“ untersucht und diskutiert (vgl. Kuhnt i. E. b und Gerholz et al. 2018).
- (4) Ein weiterer Diskurs erstreckt sich auf die Aktivierung von Engagierten unter dem Leitbild „einer modernen, aktivierenden Bürger- bzw. Zivilgesellschaft“ (Hilse-Carstensen et al. 2019, S. 13), der das Potenzial zugeschrieben wird, „soziale Inklusion herzustellen“ (ebd.). Dabei wird soziale Inklusion als eine Dimension zur Umsetzung des „Rechts auf Engagement“ verstanden (vgl. Roß/Roth 2018, S. 243). Mit dem Anspruch auf soziale Inklusion wird vorausgesetzt, dass sich Akteure, die sich eine „aktive Bürgergesellschaft“ wünschen, mit Ungleichheiten und Ausgrenzungen auseinandersetzen, denn „je

Beitrag zur Verschränkung von Bildung und Engagement in außerschulischen Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft sowie der lokalen Politik und Verwaltung, durch die Engagement fördernde Strukturen initiiert und gefördert werden, geleistet. Damit ist die Arbeit auch anschlussfähig für organisationspädagogische Diskurse, in denen „Lernprozesse in, von und zwischen Organisationen“ (Schröder et al. 2020, S. 3) analytisch in den Blick genommen werden.

anspruchsvoller die Formen der Beteiligung und des Engagements sind, desto größer ist die soziale und bildungsbezogene Selektivität der Beteiligungschancen“ (ebd.).

- (5) Ferner befassen sich Autoren eines weiteren Diskursstranges mit der Aktivierung von Engagement und Engagierten zur Erbringung von Dienstleistungen durch Engagierte in professionellen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (Kessl 2006, S. 71 f.); so bilden Engagierte „... einen Teil des ‚Personals‘ der Sozialen Arbeit (...) und formen im Zusammenspiel mit den Hauptberuflichen das Feld der Sozialen Arbeit, als eine soziale Dienstleistung ganz eigener Art“ (Züchner 2017, S. 66). Engagement gilt insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich „traditionell als Wegbereiter verberuflichter Arbeit und innovationsstiftendes Element“ (Behr/Liebig 2012, S. 977). Das Zusammenspiel von Engagierten und professionellen hauptberuflich Beschäftigten wird einerseits historisch und andererseits durch die Zuschreibung eines mit dem Engagement verbundenen Innovationspotenzials im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Sozial- und Gesundheitsbereichs legitimiert.
- (6) In einem weiteren Diskursstrang wird die Aktivierung von Engagierten zur Erbringung (sozialer personenbezogener) Dienstleistungen mit dem Fokus auf organisationale und institutionelle Rahmenbedingungen betrachtet. In diesem Diskurs sind Engagement fördernde Organisationen und Akteure, wie Wohlfahrtsverbände (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015) und mit diesen verglichen, „neuere“ und „modernere“ Akteure der organisierten Zivilgesellschaft respektive Organisationsformen zur Förderung lokalen Engagements, wie Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen (vgl. Speck et al. 2012; Vandamme 2012, S. 710; Klein et al. 2010, S. 55; Jakob 2010, S. 233), sowie weitere Engagement fördernde Infrastruktureinrichtungen und lokale Anlaufstellen zur Engagementförderung von Interesse (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 41; Jakob 2010, S. 235).

Im Folgenden wird u. a. auf Wissensbestände dieser Diskurse rekurriert; dabei wird auf die *subsidiäre* Dienstleistungserbringung durch Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege sowie andere lokale Nonprofit-Organisationen eingegangen und mit dem analytischen Konzept des *Wohlfahrtspluralismus* und dem *neokorporatistischen Arrangement* der Dienstleistungserbringung (im öffentlichen Interesse) sowie mit der *kommunalen Daseinsvorsorge* (und damit verbundener Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung, wie der Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ und der Implementierung von Leistungsvereinbarungen und Kontrakten zwischen öffentlicher Verwaltung und Dienstleistungserbringern) auf die *politisch-administrativen Rahmenbedingungen* der

Dienstleistungserbringung. Zudem wird das analytische und empirische Konzept „*Local Governance*“ berücksichtigt, wonach Bürger partizipativ und/oder aus Gründen der Effizienz- und Effektivitätssteigerung an der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen beteiligt werden. Mit den Erbringungskontexten öffentlicher Dienstleistungen rücken das *Engagementverständnis* und die *Engagement fördernden Praktiken* der Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung in den Fokus. Schließlich wird Engagement unter Berücksichtigung der Diskurse aus einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive (vorläufig) als *Bildungsanlass und -gelegenheit* definiert.

1.2.2 Subsidiaritätsprinzip

Die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, die basierend auf dem *Subsidiaritätsprinzip*¹⁵ und einer langen Tradition der Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen freigemeinnützigen Organisationen und öffentlicher Verwaltung zur Produktion öffentlicher Dienstleistungen (vgl. Backhaus-Maul 2019b, S. 84) Engagement einbinden, verstehen sich nach wie vor als „‘institutionalisierte Gelegenheiten und Orte‘ des Engagements“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 14), denen seitens des Staates/der Kommunen – aufgrund des Engagements, das als Legitimations- und Ressourcengrundlage fungiert – eine ordnungs- und förderpolitische Priorität zugeschrieben wird (vgl. ebd.). Das Selbstverständnis der Verbände als institutionalisierte Gelegenheiten und Orte des Engagements reicht zurück in ihre Entstehungsgeschichte.

¹⁵ Das Subsidiaritätsprinzip ist für die „moderne“ Sozialgesetzgebung in den Sozialenzyklien *Rerum novarum* (1891) und *Quadragesimo anno* (1931) formuliert, in denen es eine „... systematische Ausformulierung und Begründung fand (...). Gesellschaft wurde hier als ein aus konzentrischen Kreisen gebildetes Gefüge gesehen, bei der die jeweils kleinere Einheit für die Lebensgestaltung gegenüber den jeweils größeren vorrangig zuständig sein soll. Dabei wurden einerseits nicht erforderliche Eingriffe der jeweils übergeordneten Gemeinschaft zurückgewiesen, und andererseits Ansprüche der jeweils untergeordneten Gemeinschaft auf Förderung durch die übergeordnete Gemeinschaft begründet und gefordert“ (Aner/Hammerschmidt 2010, S. 85). Hinsichtlich der heutigen lokalen – sozialpolitischen – Bedeutung des Subsidiaritätsprinzips halten Dahme und Wohlfahrt (2011a, S. 405) fest, dass durch „... die Betonung des Subsidiaritätsprinzips (Betonung der Eigenverantwortung und der primären Zuständigkeit von Familien für materielle und soziale Hilfen), bei gleichzeitiger Betonung des Nachrangprinzips, (...) auch die Zivilgesellschaft aufgefordert [ist; d. V.], sich in Form von bürgerschaftlichem Engagement an den Aufgaben der Sozialhilfe zu beteiligen.“ Organisiertes Engagement ist, diesem Verständnis zufolge, ein Ausdruck der Übernahme von Eigenverantwortung für das Angebot und die Erbringung sozialer Dienst- und Hilfeleistungen, auf der Prämisse der Nachrangigkeit öffentlicher Träger, die erst dann einspringen, wenn die Selbstorganisationskräfte der Vorrangigen (wie die Familie, freiwillig Engagierte und gemeinnützige Organisationen) an ihre Grenzen stoßen. Dem Staat wird dem Subsidiaritätsprinzip folgend die Aufgabe zugeschrieben, „... die Eigenverantwortlichkeit und Eigenaktivität der Personen zu sichern, zu stärken und die Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit der kleineren Sozialgebilde zu schaffen (Hilfe zur Selbsthilfe)“ (Böhm/Seichter 2018, S. 459). Auf die organisierten Kontexte des Engagements bezogen, hieße dies: Der Staat sichert den Rahmen, in dem Engagement sich entfalten kann.

„Die Freie Wohlfahrtspflege gründet in spezifischen soziokulturellen Milieus (...) und selbst für nicht an religiöse, politische und soziale Milieus gebundene Personengruppen hat die Freie Wohlfahrtspflege seit 1924 mit der ‚Vereinigung der freien privaten gemeinnützigen Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands‘, dem Vorläufer des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, ein organisiertes Angebot innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege.“ (Backhaus-Maul 2019b, S. 84)

Mit ihren organisierten Angeboten schaffen Wohlfahrtsverbände als Wertegemeinschaften einen „verbreiterten Organisationsrahmen für freiwilliges Sozialengagement jenseits der traditionellen Lokalgemeinschaft“ (Sachße 2011, S. 23). Zugleich „... hat sich der Wohlfahrtsverein – ohne die Rechtsform zu wechseln – von einer Institution bürgerlicher Selbstorganisation zu einer professionellen Großbürokratie gewandelt“ (ebd.). Die Wohlfahrtsverbände führen Engagement nach wie vor als „Alleinstellungsmerkmal“ (Backhaus-Maul 2015, S. 14) zur Legitimation ihrer förderpolitischen Privilegierung ins Feld, wengleich sie für sich nicht mehr in Anspruch nehmen können, alleinige „Fundamente freiwilligen Sozialengagements auf wertgemeinschaftlicher Grundlage“ (Sachße 2011, S. 24) zu sein, da neben den Wohlfahrtsverbänden und ihren Mitgliedsorganisationen lokal weitere Engagement fördernde Organisationen und Strukturen entstanden sind und weiter entstehen.

Die lokale Engagement fördernde – organisierte – Zivilgesellschaft ist hinsichtlich ihrer Rechtsformen und Handlungsfelder, in denen Engagement gefördert und Engagierte an der Produktion sozialer personenbezogener Dienstleistungen beteiligt werden, divers (vgl. Kuhnt 2019, S. 157ff.).

„Neben eingetragenen Vereinen zählen Stiftungen, Genossenschaften und gemeinnützige GmbHs zur organisierten Zivilgesellschaft. Vereine sind dabei ungebrochen die dominante Organisationsform, doch die Zahlen der neuen Stiftungen, gemeinnützigen GmbHs und Genossenschaften steigen ebenfalls. Den größten Teil machen die knapp 604.000 Vereine aus, die 95 Prozent der Organisationen entsprechen.“ (Priemer/Krimmer 2017, S. 10)

Auch Freiwilligenagenturen, die als Infrastruktureinrichtungen zur Förderung von Engagement initiiert werden, werden mehrheitlich in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins oder in Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbandes geführt und befinden sich verhältnismäßig seltener in Trägerschaft einer Kommune (vgl. Speck et al. 2012, S. 33 und 44; Generali 2015, S. 39). Neben Freiwilligenagenturen befinden sich ferner Mehrgenerationenhäuser, Mütterzentren und Selbsthilfekontaktstellen, als Engagement fördernde Infrastruktureinrichtungen, überwiegend in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins (vgl. Generali 2015, S. 68). Hinsichtlich der Handlungsfelder oder „Haupttätigkeitsfelder der Organisationen“ der Zivilgesellschaft, in denen Engagement organisiert wird und stattfindet, stellen Krimmer und Priemer (2013, S. 21) in ihrer quantitativen Erhebung (ZiviZ-Survey 2012) fest, dass die von den Befragten genannten Haupttätigkeitsfelder mit 25 Prozent im Sport, 18 Prozent im Feld Kultur/Medien, 14 Prozent

im Feld Bildung/Erziehung und mit jeweils 8 Prozent in den Feldern Soziale Dienste sowie Freizeit und Geselligkeit liegen; andere Haupttätigkeitsfelder liegen quantitativ betrachtet deutlich hinter den genannten Feldern. Die Befunde des Freiwilligensurveys (2014) vermitteln ein vergleichbares Bild: Aus der Perspektive der befragten Engagierten wird deutlich, dass der Sportbereich mit Abstand der Bereich ist, in dem sich die meisten Personen engagieren (16,3 Prozent), gefolgt von den Bereichen Schule und Kindergarten (9,1 Prozent), Kultur und Musik (9,0 Prozent), dem Sozialen Bereich (8,5 Prozent), dem kirchlichen und religiösen Bereich (7,6 Prozent), sowie weiteren – im Verhältnis zu den angeführten – weniger oft genannten Bereichen (vgl. Vogel et al. 2017, S. 114).

Dabei dienen insbesondere ideelle Vereine, „deren Zweck darin besteht, sich für die Allgemeinheit sowie für gemeinnützige Zielsetzungen einzusetzen“ (Zimmer 2011, S. 433), als Rechts- und Organisationsform für Engagement. Ideelle Vereine „qualifizieren“ (ebd.) sich dadurch als Nonprofit-Organisationen, dass die Erzielung wirtschaftlicher Gewinne der Verfolgung ihres gemeinnützigen Vereinszwecks dienen muss; Gewinne müssen also in den Verein reinvestiert werden. Neben Wohlfahrtsverbänden, ihren Mitgliedsorganisationen und der hinsichtlich ihrer Handlungsfelder heterogenen Vereinslandschaft, werden auch Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen zum Nonprofit- oder Dritten Sektor gezählt, die *subsidiär* in die Dienstleistungserbringung – z. B. im sozialen, kulturellen, Sport- oder Umweltbereich – eingebunden werden. Dritte-Sektor-Organisationen erhalten dabei, auf die Allzuständigkeit der Kommune und ihre Gesamtverantwortung für die Daseinsvorsorge vor Ort rekurrierend, „... in der Regel öffentliche Unterstützung, und zwar sowohl in Form der Bereitstellung von Infrastruktur (z. B. Hallen oder Sportplätze) als auch finanzielle Förderung“ (Zimmer 2019, S. 44). Aktuell wird „... mit Blick auf ein Subsidiaritätskonzept, das vielfach nur als Legitimationsinstanz zur Einbindung vieler Dritte-Sektor-Organisationen in eine Art Anbieterkartell dient, für eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen Staat/Kommunen und Organisationen des Dritten Sektors plädiert“ (Evers 2020, S. 29). Diese neue Art der Zusammenarbeit ermögliche insbesondere das „Eindringen von Innovationen von unten“ (Evers 2020, S. 27). Der Erwartungshaltung, eine gewisse Innovationsfunktion zu erfüllen, kommen neuere Organisationsformen wie Freiwilligenagenturen insofern nach, als sie „ihre Arbeit und ihr Selbstverständnis mit latenten Innovationsversprechen“ (Speck et al. 2012, S. 11) unterlegen.

Hinsichtlich des Erbringungskontextes von Dienstleistungen durch Nonprofit-Organisationen sind – neben dem Subsidiaritätsprinzip – das analytische Konzept des „Wohlfahrtspluralismus/Welfare-Mixes“ und die bereits erwähnte Gesamtverantwortung für

die Daseinsvorsorge der Kommunen vor Ort (*kommunale Daseinsvorsorge*) zu berücksichtigen.

1.2.3 Wohlfahrtspluralismus/Welfare-Mix

Mit dem Konzept eines „Wohlfahrtsmixes“ oder „Wohlfahrtspluralismus“ wird das Arrangement der Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den vier Sektoren Staat, bzw. öffentlicher Sektor, Markt, informeller Sektor, bzw. informelle Unterstützungsnetzwerke, und intermediärer Sektor, bzw. Sektor der Nonprofit-Organisationen, beschrieben (vgl. Evers/Olk 1996, S. 16, 23 und 36; Olk 1996, S. 100 f.; Rübke 2011, S. 615; Backhaus-Maul 2019a, S. 11). Die Aufgaben- und Verantwortungsteilung der genannten Sektoren ist auf die Produktion von Wohlfahrt gerichtet; wobei der Terminus Wohlfahrt „... auf die Bestimmung von Ergebnissen auf der Nachfrageseite dieses Produktionsprozesses abzielt (...)“ (Evers/Olk 1996, S. 15) und die Produktion der Wohlfahrt auf den Umwandlungsprozess von Ressourcen in Produkte für das individuelle Wohlbefinden (vgl. ebd.). Die Sektoren und Akteure spiegeln die Angebotseite der Wohlfahrtsproduktion wieder (vgl. ebd.), unterscheiden sich aber (1) hinsichtlich ihres Prinzips der Handlungskoordination, (2) ihres zentralen kollektiven Akteurs, (3) der Komplementärrolle, die auf der Nachfrageseite adressiert wird, (4) der Zugangsregeln, (5) des Austauschmediums, (6) des zentralen Bezugswertes, (7) ihres zusätzlichen Gütekriteriums und (8) ihrer zentralen Defizite (siehe ebd., S. 23).

So zeichnen sich Nonprofit-Organisationen dadurch aus, dass sie in Abgrenzung zur öffentlichen Verwaltung ein geringeres Maß an Amtlichkeit aufweisen, im Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht auf die Maximierung von Gewinnen ausgerichtet sind, sondern Gewinne in die Organisation *reinvestieren* müssen, und die Mitgliedschaft in diesen auf Freiwilligkeit und einer individuellen Entscheidung beruht (vg. Zimmer/Priller 2007, S. 16). Ferner ist der Steuerungsmodus in Nonprofit-Organisationen „Sinnstiftung“ und „Solidarität“, während der Sektor Staat über die Steuerungsmodi „Hierarchie“/„Macht“ und Weisung und der Sektor Markt über „Wettbewerb“ und „Tausch“ funktionieren (vgl. ebd.). Die freiwillige Mitarbeit und das Engagement von Personen, als Form der solidarischen Unterstützung Dritter oder Ausdruck von Gemein- und Eigensinn der Engagierten, sind dabei eine für die Nonprofit-Organisationen existenziell relevante Ressourcen, denn ohne „... kontinuierlichen Zufluss der Ressourcen ‚Solidarität‘ und ‚Sinn‘ sind Dritte-Sektor-Organisationen, im deutlichen Gegensatz zu marktwirtschaftlichen aber auch staatlichen

Einrichtungen, nicht überlebensfähig“ (Zimmer/Priller 2007, S. 17). Hiermit lässt sich auch das Interesse von Organisationen der Zivilgesellschaft begründen, Engagement zu mobilisieren und zu aktivieren sowie Engagierte zu rekrutieren und zu fördern, um die organisationsrelevanten Ressourcen, die Engagierte durch ihr freiwilliges Engagement – in Form von Dienstleistungen, aber auch Sach- und Geldspenden – in die Organisationen einspeisen. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen gelten ferner als Bindeglied zwischen dem Einzelnen (Engagierten) und der Gesellschaft, da der Einzelne durch seine Mitgliedschaft in der Organisation und sein aktives Engagement in dieser in den gesamtgesellschaftlichen Kontext integriert werde (vgl. ebd.). Den Organisationen werden überdies – in Anlehnung an Talcott Parsons – auch Integrations- und Sozialisationsaufgaben zugeprochen (vgl. ebd.) und sie gelten „in der Nachfolge von Max Weber als ‚Sozialisationsinstanzen‘ und Ideologieproduzenten“ (Freise/Zimmer 2019, S. 10). Im Hinblick auf politische und soziale Sozialisationswirkungen durch Engagement hält Olk (2018, S. 111f.) im Zuge einer sekundäranalytischen Betrachtung US-amerikanischer Studien zu den Auswirkungen auf die Entwicklung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werthaltungen junger Menschen im und durch verschiedene Formen des Engagements fest, dass der wichtigste Befund die Erkenntnis sei, „... dass nicht alle freiwilligen Tätigkeiten dieselben Wirkungen erzeugen, und damit die politischen und sozialen Sozialisationswirkungen durchaus differieren können“ (ebd., S. 112). Um Vorstellungen von Gerechtigkeit und eigener Verantwortung im Gemeinwesen ausbilden zu können, seien insbesondere solche Programme wirkungsvoll, in denen junge Menschen sich mit der Situation benachteiligter Bevölkerungsgruppen auseinandersetzen, mit diesen aber nicht zwangsläufig in Kontakt kommen müssen (vgl. ebd.). Die Zielstellungen der Ausbildung von Gerechtigkeitsvorstellungen und eigener Verantwortung im Gemeinwesen lassen sich zum einen den Leitideen einer Bürger- oder Zivilgesellschaft zuordnen und können zum anderen aus einer demokratietheoretischen Perspektive auf Engagement diskutiert werden.

Die zur Leitidee einer Zivilgesellschaft zählenden normativen Grunderwartungen umfassen sowohl „... bestimmte *soziomoralische Haltungen* der Einzelnen; nämlich ‚politische‘ und ‚soziale‘ Tugenden (...). Gemeint ist im Kern eine *bürgerschaftliche Identität*, die in konkretes Engagement mündet“ (Roß/Roth 2018, S. 204; Hervorhebung i. O.), als auch Interaktions- und Verfahrensregeln, wie die Verfahrensregeln eines demokratischen Rechtsstaats, die auch für das Zusammenspiel der bereits genannten Sektoren gelten (vgl. ebd.). Darüber hinaus ist es Aufgabe der (organisierten) Zivilgesellschaft, sich über bestimmte geteilte Werte, wie Teilhabe und Gerechtigkeit, auszutauschen (vgl. ebd.). In einer demokratietheoretischen Perspektive auf Zivilgesellschaft und Engagement wird das Potenzial der Zivilgesellschaft darin gesehen, „...

das ‚Politische‘ bzw. das ‚Politik-Machen‘ nicht in arbeitsteiliger Weise einem einzelnen gesellschaftlichen Teilbereich und seinen Akteuren (nämlich dem Staat) zu überlassen, sondern es in die Mitte der Gesellschaft zu holen“ (ebd., S. 205).

Den politisch-administrativen Rahmen für die Entfaltung der Selbstorganisationskräfte der lokalen (organisierten) Zivilgesellschaft sowie das Eingehen kooperativer Beziehungen mit politisch-administrativen Akteuren (hierzu Walter 2017) und damit der Möglichkeit des „Politik-Machens“, bildet die kommunale Selbstverwaltungskompetenz im Rahmen der „kommunale Daseinsvorsorge“.

1.2.4 Kommunale Daseinsvorsorge

Die *kommunale Daseinsvorsorge* ist verfassungsrechtlich im Sozialstaatsprinzip nach Artikel 20 Abs. 1 Grundgesetz (GG) verankert. Ihr Inhalt wird „... auf kommunaler Ebene auf der Grundlage der verfassungsrechtlich verbürgten Selbstverwaltungskompetenz der Kommunen aus Artikel 28 GG und den sich aus dem jeweiligen Kommunalverfassungsrecht ergebenden Aufgaben und Zuständigkeit [diskutiert und bestimmt; d. V.]“ (Schmidt 2018, S. 270). Die kommunale Selbstverwaltung wird „durch das Grundgesetz und die Landesverfassungen garantiert und in den Gemeindeordnungen der Bundesländer inhaltlich näher ausgeformt“ (Dahme/Wohlfahrt 2011b, S. 9).

Exemplarisch für Gemeindeordnungen können die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen und die Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung herangezogen werden, da sich die in dieser Arbeit analysierten Fälle in den genannten Bundesländern befinden (Y-Stadt in Nordrhein-Westfalen und A-Stadt in Thüringen; siehe Kapitel 2.2). So heißt es in der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.07.1994:

„(1) Die Gemeinden sind die Grundlage des demokratischen Staatsaufbaues. Sie fördern das Wohl der Einwohner in freier Selbstverwaltung durch ihre von der Bürgerschaft gewählten Organe. Sie handeln zugleich in Verantwortung für die zukünftigen Generationen. (2) Die Gemeinden sind Gebietskörperschaften.“ (§1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen)

Und in der Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung (Thüringer Kommunalordnung - ThürKO -) in der Fassung der Bekanntmachung vom 28. Januar 2003:

„(1) Die Gemeinden bilden die Grundlage des demokratischen Staates. (2) Die Gemeinden sind Gebietskörperschaften mit dem Recht, die örtlichen Angelegenheiten in eigener Verantwortung im Rahmen der Gesetze zur Förderung des Wohls ihrer Einwohner zu verwalten. Eingriffe in die Rechte der Gemeinden sind nur durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes zulässig. (3) Den Gemeinden steht in ihrem Gebiet die Erfüllung aller örtlichen öffentlichen Aufgaben zu, soweit nicht Gesetze etwas anderes bestimmen. Die

Gemeindaufgaben sind eigene oder übertragene Aufgaben. (4) Die Gemeinden sind verpflichtet, im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit für eine ordnungsgemäße Verwaltung zu sorgen und die dafür erforderlichen Einrichtungen zu schaffen. Die Gemeinden sind verpflichtet, Angelegenheiten, die im Interesse der Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und ihrer Länder Unbefugten nicht bekannt werden dürfen, geheim zu halten; sie haben die dazu notwendigen Vorkehrungen zu treffen.“ (§1 Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung)

Die Selbstverwaltungsaufgaben der Kommunen sind von diesen in eigener Verantwortung und zum Wohle der Einwohner/der Bürgerschaft zu verwalten und die für die Erfüllung der Verwaltungsaufgaben erforderlichen Einrichtungen zu schaffen.

„Die sozialpolitischen Aufgaben der Kommunen erstrecken sich auf zwei Felder: zum einen auf die sog. Pflichtleistungen und zum anderen auf die sog. freiwilligen Leistungen im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung; des weiteren gehören dazu auch noch Auftragsangelegenheiten, die Bund oder Länder an die Kommunen delegieren (...).“ (Dahme/Wohlfahrt 2011b, S. 11)

Die kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben werden gegliedert in freiwillige und pflichtige Aufgaben im *eigenen* Wirkungskreis und pflichtige Aufgaben im *übertragenen* Wirkungskreis. Hinsichtlich der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben kommt den Kommunen ein doppeltes Ermessen zu, da sie sowohl über das „Ob“ dieser Aufgaben als auch über das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung entscheiden (vgl. Schmidt 2018, S. 313). Im Ländervergleich stellt Schmidt (2018, S. 313) fest, „... dass vor allem kulturelle Angebote wie Gemeindebibliotheken, Museen und Theater zu den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben zählen.“ Bei diesen handelt es sich jedoch – aufgrund ihrer freiwilligen Wahrnehmung durch die Kommunen – um solche Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge, die in Zeiten finanziell angespannter Haushaltslagen „... als erste eingeschränkt werden können, weil keine rechtliche Verpflichtung zu ihrem Vorhalten besteht“ (ebd.). Die pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben der Kommunen „gehen mit dem Grundgedanken der Daseinsvorsorge einher“ (Walter 2017, S. 34), der auf Forsthoff (1938) zurückzuführen und „mit dem Verständnis eines fürsorgenden Staates verbunden“ (Schmidt 2018, S. 269) ist. Hinsichtlich der pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben ist die Kommune insofern eingeschränkt, als sie nicht über das „Ob“ sondern lediglich über das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung entscheiden kann (vgl. ebd., S. 314). Als pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben werden z. B. die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, die Kreislaufwirtschaft und die Abfallentsorgung, die Energieversorgung, die Gewährleistung eines Zugangs der Bürger zu Leistungen des öffentlichen Personennahverkehrs und Angebote im Bereich frühkindlicher Bildung angeführt (vgl. ebd.). Auch die „Finanzierung und Bereitstellung von sozialen Diensten im Rahmen des Sozialhilferechts (SGB XII) sowie der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) gehören zu den Pflichtleistungen der kommunalen Selbstverwaltung“ (Dahme/Wohlfahrt 2011b, S. 11). Bei einer Aufgabe im übertragenen Wirkungskreis wird den Kommunen nicht nur vorgeschrieben, dass sie diese zu erfüllen haben, „... es werden ihnen

vielfach auch genaue Vorgaben gemacht, in welcher Form sie diese Aufgabe wahrzunehmen haben“ (Schmidt 2018, S. 314). Angeführt werden z. B. bestimmte Abschnitte der Abwasser- und Abfallentsorgung, die unter dem Gesichtspunkt der Gefahrenabwehr zu den Aufgaben des übertragenen Wirkungskreises gezählt werden können (vgl. ebd., S. 315).

Zu den Aufgaben des eigenen Wirkungskreises gehören gemäß §2 Abs. 2 ThürKO:

„... insbesondere die harmonische Gestaltung der Gemeindeentwicklung unter Beachtung der Belange der Umwelt und des Naturschutzes, des Denkmalschutzes und der Belange von Wirtschaft und Gewerbe, die Bauleitplanung, die Gewährleistung des örtlichen öffentlichen Personennahverkehrs, die Versorgung mit Energie und Wasser, die Abwasserbeseitigung und -reinigung, die Sicherung und Förderung eines bedarfsgerechten öffentlichen Angebotes an Bildungs- und Kinderbetreuungseinrichtungen, die Entwicklung der Freizeit- und Erholungseinrichtungen sowie des kulturellen und sportlichen Lebens, der öffentliche Wohnungsbau, die gesundheitliche und soziale Betreuung, die Aufrechterhaltung der öffentlichen Reinlichkeit, das Bestattungswesen und der Brandschutz.“

Die Aufforderung zur Erfüllung von Pflichtaufgaben ist in § 2 Abs. 3 ThürKO formuliert; hiernach kann den Gemeinden „... durch Gesetz die Verpflichtung auferlegt werden, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, wenn dies aus Gründen des öffentlichen Wohls erforderlich ist (Pflichtaufgaben).“

Während in der Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung explizit Verwaltungs- bzw. Aufgaben zur „harmonischen Gestaltung der Gemeindeentwicklung“ aufgeführt werden, verbleibt die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen unspezifisch/allgemein (vgl. §3 GO NRW). Grundsätzlich verfügen die Kommunen hinsichtlich ihrer politischen Entscheidungen über das Ob und Wie insbesondere bei den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben über einen erheblichen Gestaltungsspielraum respektive „die größten Gestaltungsmöglichkeiten“ (Bogumil/Holtkamp 2006, S. 52). Die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten, was zum Begriff und konkret den Aufgaben der Daseinsvorsorge gezählt werden kann, spiegeln sich auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs insofern wider, als die Autoren *exemplarische* Auflistungen von Aufgaben und Leistungen vornehmen, die zur kommunalen Daseinsvorsorge gezählt werden *können* (hierzu Kuhnt i. E. a).

Hinsichtlich der Aufgabenwahrnehmung respektive der Erbringungskontexte von Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge ist festzustellen, dass Organisationen der Zivilgesellschaft „... in erheblichem Umfang in die Daseinsvorsorge in Deutschland eingebunden und als Partner bzw. Auftragnehmer des Staates mit der Erstellung von Leistungen und Diensten betraut [sind; d. V.]“ (Freise/Zimmer 2019, S. 10). Dabei erhalten zivilgesellschaftliche Organisationen in der Regel öffentliche Unterstützung in Form finanzieller Förderung oder durch die Bereitstellung von Infrastruktur (vgl. Zimmer 2019, S. 44). Da die Förderung lokaler Engagement fördernder Organisationen, beispielsweise Kultur- und Sportvereine, in den Bereich der *freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben* fällt, „... sind Umfang und Intensität der

Förderung stark abhängig von der Finanzkraft der Kommunen“ (ebd., S. 45). In diesem Kontext ist für die kommunale Engagementförderung festzustellen, dass Kommunen zivilgesellschaftliche Organisationen – parallel zur klassischen Vereinsförderung – mit förderpolitischen Aktivitäten unterstützen (vgl. Jakob 2010, S. 233) und zugleich selbst „lokale Anlaufstellen zur Engagementförderung direkt in der Kommunalverwaltung“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 89 ff.) schaffen oder als Träger und Initiatoren von Engagement fördernden Organisationen bzw. Infrastruktureinrichtungen, wie Freiwilligenagenturen, fungieren (vgl. Speck et al. 2012, S. 37). Die Infrastruktureinrichtungen und Anlaufstellen für Engagement/Engagierte werden mit dem Ziel initiiert, zu einer lokalen „Engagementkultur“ beizutragen, indem Engagement aktiviert und Engagierte mobilisiert, qualifiziert, anerkannt und gewürdigt werden, und um lokal neue Kooperations- und Vernetzungsstrukturen aufzubauen (siehe Jakob 2010, S. 234). Die Anlaufstellen, die direkt in den Kommunalverwaltungen verortet sind, z. B. Stabsstellen für Engagement, werden initiiert, um Engagementinteressierte zu informieren, Personen in Vereinen und Initiativen zu beraten, mit anderen lokalen Akteuren gemeinsam Projekte zu entwickeln und Qualifizierungsangebote für Engagierte zu koordinieren (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 89 f.). Zugleich stellen Wolf und Zimmer (ebd., S. 91) hinsichtlich der Anlaufstellen in den Kommunalverwaltungen fest, dass deren vielfältiges Aufgaben- und Leistungsspektrum bislang nicht systematisch erfasst worden ist. Gleichwohl halten sie – auf der Grundlage einer exemplarischen Betrachtung kommunaler Stabsstellen für Engagement – fest, dass diese u. a. koordinierend/vermittelnd, beratend und informierend ausgelegt sein *sollen* (ebd., S. 94). Vor allem hinsichtlich der koordinierenden Aufgabe kommunaler Anlaufstellen halten Wolf und Zimmer (ebd., S. 94) fest, dass ihre Vernetzung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und die enge Zusammenarbeit mit diesen „... die Stabsstellen zu einem wichtigen, auch mächtigen Akteur in der lokalen Engagementförderung werden lassen [können; d. V.]“

Die Vorstellung und der Anspruch, dass die Anlaufstellen in den Kommunen koordinierend ausgelegt sein sollen, gründet zum einen im Konzept von „*Local Governance*“ (LG) und zum anderen im Leitbild der „*Bürgerkommune*“, auf die im Folgenden eingegangen wird.

1.2.5 Local Governance und Bürgerkommune

Der Terminus „*Local Governance*“ (LG) wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs unterschiedlich verwendet; Verwendung findet LG als Analyseperspektive, um politische und gesellschaftliche Koordination zu interpretieren, in empirischen Arbeiten, um deskriptiv inhaltliche Änderungen politischer Steuerung zu subsummieren, und aus einer normativen Perspektive, um Reformkonzepte¹⁶ im Sinne einer „*Good Local Governance*“ zu diskutieren (hierzu Holtkamp 2007).

Aus einer Analyseperspektive meint Governance im umfassenden Sinne

„... alle Formen der sozialen Koordination, unabhängig davon, ob sie im staatlichen, ökonomischen oder zivilgesellschaftlichen Sektor stattfindet. Der Staat ist nun nicht mehr die Institution, die sich vom Markt und von der Gesellschaft klar unterscheidet (dies wäre Government), sondern Hierarchie, Markt und Politiknetzwerke gelten als Governance-Typen, die in unterschiedlichen Kombinationen genutzt werden.“ (Holtkamp 2007, S. 368)

In empirischen Arbeiten zu LG werden sich verändernde politische Steuerungsmodi und Koordinationsmechanismen untersucht. Dabei stehen

„... zunächst Tendenzen stärkerer gesellschaftlicher, ökonomischer und politischer Selbststeuerung und die damit verbundene Zunahme von interorganisatorischer Kooperation und Koordination sowie die daraus resultierende neue Kombination von Steuerungstypen, die aus Politiknetzwerken, aber kombiniert mit Hierarchie und Marktelementen, bestehen [, im Fokus; d. V.]“ (Holtkamp 2007, S. 369)

Das Konzept LG wird als Weiterentwicklung des Neuen Steuerungsmodells (oder New Public Management, kurz: NPM) diskutiert, mit dem „vorwiegend neoliberale Idealvorstellungen der Organisation von Staat und Verwaltung verfolgt wurden“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 29) bzw. mit dem „quasimarktliche Elemente in die Kommunalverwaltungen eingebaut werden [sollten; d. V.]“ (Holtkamp 2007, S. 371). Diese Elemente umfassten in der Binnenorientierung im Wesentlichen das Kontraktmanagement, nach dem die Politik die Ziele definieren (Was?) und die Verwaltung im Sinne einer wirtschaftlicheren Aufgabenerledigung die Ausführung übernehmen sollte (Wie?), eine ergebnisorientierte Steuerung durch Produktbudgets, einer entsprechenden Kosten-Leistungsrechnung für die Produkte und politisches Controlling (siehe Bogumil/Holtkamp 2010, S. 386). Dabei sollten die „... im Zuge der Binnenmodernisierung angestrebten neuen Verwaltungsstrukturen (...) von außen durch eine stärkere Kundenorientierung und interkommunale Leistungsvergleiche ‚unter Strom gesetzt‘ werden, um insgesamt vor allem eine effizientere Mittelverwendung zu garantieren“ (ebd.). In den allermeisten Kommunen

¹⁶ Die Entwicklungsphasen und Reformthemen in der deutschen öffentlichen Verwaltung zeichnen Bogumil/Jann (2020, S. 280 f.) systematisch nach und fassen sie, nach den föderalen Ebenen differenziert, tabellarisch zusammen.

wurde das NPM als Gesamtmodell, aufgrund aufwendiger Formen der Kosten- und Leistungsrechnung und der Erstellung von Produktkatalogen, „zu den Akten gelegt“ (Holtkamp 2007, S. 371). Während die Ambitionen in den Kommunen zur Modernisierung der Verwaltungen durch Einführung des NPM vor allem mit dem „Motiv der Kostendämpfung“ (Haus 2010, S. 216) begründet werden, stellt das Konzept LG insofern eine Weiterentwicklung des NPM dar, als mit diesem „vermehrt Fragen der Bürgereinbindung und -mitbestimmung im Fokus [stehen; d. V.]“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 29). Die Einbindung der Bürger und die Ermöglichung von Mitbestimmung erfolgt dabei insbesondere mit dem Ziel, die Wohlfahrtsproduktion in den Kommunen – in geteilter Verantwortung – auf alle Stakeholder (Bürger, organisierte Zivilgesellschaft, privatwirtschaftliche Akteure, etc.) zu übertragen. Dabei hat „... der Wandel [von Government; d. V.] zu Governance immer auch eine *diskursive* Seite (...), die sich aus der Notwendigkeit ergibt, einen begrifflichen Rahmen für hochkomplexe und riskante Abstimmungsprozesse zu stiften“ (Haus 2010, S. 211; Hervorhebung i. O.). Diese *diskursive* Seite erfordert auf Seiten der Beteiligten einerseits ein reflexives Selbstverständnis, ist doch z. B. die „Bürger- oder Zivilgesellschaft“ selbst ein „deutungsoffenes Konzept“ (Haus 2010, S. 220):

„At its core, citizens' local opportunities for participation and their self-image as citizens of a political community are generally addressed. At the same time, the collective actors with their intermediary function (here: the local organized civil society) are addressed, who have to decide if in general terms they want to be understood and act as social enterprises (and thus more market-oriented), as service providers in the public interest (and thus more state-oriented) or superficially socially integrative and advocacy in their clients' interests. The central concern of local governance is that welfare production in the municipalities is transferred to all stakeholders. (...) Promoting engagement in this regard is an opportunity for all stakeholders to influence local welfare production.“ (Kuhnt 2019, S. 162)

Andererseits sind die Potenziale „effektiver“ Wohlfahrtsproduktion durch Verantwortungsteilung und Verhandlungen der Stakeholder weder über-, noch unkritisch zu bewerten, wenn berücksichtigt wird, „... dass kollektives Problemlösen stets selektiv ist (also nicht einfach ‚vorhandene‘ Probleme bearbeitet) und diskursiv vermittelt werden muss“ (Haus 2010, S. 226). Welche Akteure die Möglichkeit erhalten, die lokale Wohlfahrtsproduktion zu beeinflussen und sich auf dieser Ebene (mit Entscheidungskompetenz und Mitbestimmungsrecht) zu engagieren und zu beteiligen, ist z. B. auch eine Frage individuell und organisational verfügbarer Ressourcen (Wissen, Zugänge, Zeit, finanzielle Mittel, Macht, Netzwerke und relevante Positionen in diesen etc.) (siehe hierzu auch Kuhnt i. E. a). Zwar werden dem Konzept LG, als „*Good Local Governance*“ aus einer normativen Perspektive, vielfältige Potenziale zugeschrieben, wie die erwähnten Möglichkeiten des Partizipierens und der Einflussnahme durch zivilgesellschaftliche Akteure, sowie die Erhöhung der Transparenz politischer Entscheidungsprozesse (hierzu Holtkamp 2007, S. 375), doch kommt die

Politikforschung hinsichtlich der Erwartungserfüllung dieser Potenziale zu einem „ernüchternden Fazit“ (ebd.). Zugleich wird in der lokalen Politikforschung ein Trend festgestellt, „... weg von der normativen Überhöhung eines Governance-Typs hin zu der Empfehlung eines ausgewogenen Governance-Mix, in dem Government durchaus noch eine zentrale Rolle spielen sollte“ (ebd., S. 375), den kommunalen Akteuren also, wie Wolf und Zimmer (2012, S. 94) hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen resümiert haben, in Bezug auf ihre Koordinationsaufgabe für die lokale Engagementförderung durchaus eine machtvolle Position zukommen kann.

Mit der Empfehlung für einen *ausgewogenen* Governance-Mix stellt sich für die Förderung von Engagement auf lokaler Ebene die Frage, durch *welche Akteure* und *wie* Möglichkeiten zum Engagement gestaltet werden, respektive wie Engagementförderung durch die als relevant wahrgenommenen Akteure lokal gestaltet wird.

Das kommunale Leitbild der „*Bürgerkommune*“ kann in diesem Zusammenhang als eine Reaktion auf die Frage, wie verschiedene Formen demokratischer Beteiligung unterschiedlicher Akteure lokal gestaltet werden, verstanden werden. Dabei nehmen die kommunalen Akteure die Rolle als „Ermöglicher“ ein und die Bürger (sowie ihre Assoziationen), die Rolle als Mitgestalter und Koproduzenten.

Abbildung 1: Kommunale Leitbilder im Wandel; übernommen von Roß (2012, S. 250)

	„Ordnungskommune“	„Dienstleistungskommune“	„Bürgerkommune“
Paradigma	juristisch	betriebswirtschaftlich	politisch
Leitziele	Rechtsstaatlichkeit	Effizienz, Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigk.	Teilhabe, Koproduktion von Daseinsvorsorge
dominante Rolle Kommune	Obrigkeit, Behörde	Dienstleister	Ermöglicher
dominanter Steuerungstyp	hierarchisch-hoheitlich (Government)	managerialistisch (New Public Management)	deliberativ (Governance)
dominante Bürgerrolle	Souverän <i>und</i>		
	Adressat von Verwaltungsakten (Untertan)	Kunde	Koproduzent, Mitgestalter

Im Rahmen einer Analyse des Diskurses um das Leitbild Bürgerkommune gelangt Roß (2012, S. 286) zu einer Definition von Bürgerkommune, die anschlussfähig an die dreidimensionale Definition von Zivilgesellschaft ist: Hiernach zeichnet sich eine Bürgerkommune durch einen vitalen Dritten Sektor und bürgerschaftliches Engagement im Sinne bürgerschaftlicher

Mitwirkung und Mitentscheidung aus, durch zur Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements geeigneter Maßnahmen durch die übrigen gesellschaftlichen Teilbereiche – Staat, Verbände des Dritten Sektors und Wirtschaft – deren Akteure mit den Bürgern koproduktiv zusammenwirken, um den lokalen Raum zu gestalten, und durch das Gelten bestimmter ziviler und demokratischer Interaktionsregeln zwischen und innerhalb der gesellschaftlichen Teilbereiche (vgl. ebd.).

Roß und Roth (2018, S. 198f.) analysieren die vorrangig praxisbezogene, d.h. die auf praktisches Handeln von Akteuren in lokaler Politik und Verwaltung gerichtete Debatte um das Konzept Bürgerkommune und arbeiten Eckpunkte für ein *erweitertes* Verständnis einer „Bürgerkommune“ aus. Dieses erweiterte Verständnis zeichnet sich dadurch aus,

„... dass es [erstens; d. V.] nicht auf ein Leitbild für Bürgermeister bzw. Bürgermeisterinnen, Gemeinderat und Verwaltung (also quasi für den staatlichen Sektor auf lokaler Ebene) eingeengt wird, sondern auf die lokale Gesellschaft insgesamt mit ihren verschiedenen Akteuren sowie auf die Gestaltung des Zusammenspiels dieser Akteure bezogen wird. Das skizzierte Konzept verfügt zweitens über einen (ordnungs-)politischen Rahmen, der in einer Reihe von Leitsätzen praxisbezogen operationalisiert wird.“ (ebd., S. 167)

Diesem erweiterten Verständnis von Bürgerkommune entspricht auch das von Roß (2012) in einer empirischen Studie am Fall „Baden-Württemberg“ entwickelte zivilgesellschaftliche Konzept zur Förderung von Engagement in der Bürgerkommune (vgl. ebd., S. 8), das 17 Leitsätze umfasst (siehe ebd., S. 550ff.). Zentrale Ergebnisse – wie sie zusammengefasst in einem Schaubild (siehe ebd., S. 562) dargestellt werden – sind, dass eine bürgerorientierte Kommune unter dem Leitbild der Bürgerkommune *Engagement fördert*; dies tut sie zum einen, indem sie die Bürger als Souverän versteht und Bürgerbeteiligung ermöglicht. Dabei werden die Bürger in die kooperativ-demokratische Steuerung kommunaler Politik einbezogen (Governance). Sie tut es ferner, indem sie Bürger als Mitgestalter im lokalen Raum versteht und freiwilliges Engagement (inkl. „Ehrenamt“ und Selbsthilfe) *ermöglicht*. Dabei werden die Bürger in die koproduktive Erbringung kommunaler Daseinsvorsorge – im Sinne des Welfare-Mixes – einbezogen, Anlaufstellen und/oder Ansprechpartnern in der Kommune eingerichtet, Fortbildungen und Begleitung angeboten sowie Instrumente zur Würdigung entwickelt.

Engagementförderung umfasst in diesem Verständnis kommunalerseits vor allem Partizipations- und Freiwilligenmanagement (siehe ebd.). Der Kommune kommt eine zentrale Gewährleistungsaufgabe für Engagement und dessen Förderung zu (vgl. ebd., S. 563) und schließlich „... sind Gemeinderat und Verwaltung aufgefordert, jeweils Klarheit darüber

herzustellen, in welcher seiner/ihrer Rollen sie den Bürger bzw. die Bürgerin jeweils ansprechen“ (ebd.).¹⁷

Die Studie von Roß (2012) dient in gewisser Weise als Schnittstelle zwischen dem theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit und der Beschreibung des Forschungsstandes zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung in Politik und Verwaltung, da in ihr einerseits das Leitbild „Bürgerkommune“ theorie- und empiriebasiert analysiert wird, der Forschungsstand aber über die theoretische und empirische Auseinandersetzung mit Engagementförderung in der „Bürgerkommune“ hinausgeht, wie im Folgenden deutlich wird.

1.2.6 Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch kommunale Akteure in Politik und Verwaltung

Der empirische Forschungsstand zur Engagementförderung durch kommunale Akteure in Politik und Verwaltung ist überschaubar und umfasst empirische Studien und Beiträge,

- I. in denen kommunale Anlaufstellen im Rahmen primär quantitativ ausgerichteter Forschungsdesigns (vgl. Generali 2015)¹⁸, eher deskriptiver Beiträge (vgl. Jakob 2010) und primär qualitativ orientierter Fallstudien Bestandteil sind und analysiert werden (vgl. Wolf/Zimmer 2012).
- II. Im Hinblick auf die Governance-Strukturen in Kommunen sind die Arbeiten von Staemmler (2014) und Walter (2017) zu nennen. In beiden Arbeiten werden im Rahmen qualitativer Fallstudien lokale Governance-Strukturen in Kommunen untersucht; zwar werden nicht explizit Modi der Engagementförderung zum Gegenstand der Forschung gemacht, es werden jedoch im Ergebnis Befunde zu kooperativen Arrangements in Kommunen generiert, die hinsichtlich des in dieser Arbeit leitenden Forschungsinteresses anschlussfähig sind.

¹⁷ Die Frage, wie (potenziell) Engagierte von Engagement fördernden Akteuren angesprochen bzw. adressiert werden, ist auch eine zentrale Fragestellung, der in der vorliegenden Arbeit nachgegangen wird (siehe Kapitel 3.1.6).

¹⁸ Auf die Forschungsdesigns dieser und der Studie von Wolf und Zimmer (2012) wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen, da der Schwerpunkt der Studien auf den lokalen Infrastruktureinrichtungen liegt und nicht auf den Anlauf-/Stabsstellen in den Kommunalverwaltungen. Auch Jakob (2010, S. 236) rekonstruiert in ihrem Beitrag, auf der Grundlage von Gesprächen mit ausgewählten Experten, den „Entwicklungsstand von sechs zentralen Typen eigenständiger engagementfördernder Einrichtungen“ und geht aufgrund ihres heterogenen Spektrums an Strukturen, Aufgabenprofilen und Praktiken zur Förderung von Engagement sehr komprimiert auf die lokalen Anlaufstellen in den Kommunalverwaltungen ein.

Im Hinblick auf das Engagementverständnis und die Modi der Engagementförderung durch lokale Akteure in Politik und Verwaltung lassen sich die folgenden Befunde zusammenfassen:

- I. Das Engagementverständnis kommunaler Akteure in Politik und Verwaltung ist nach wie vor nicht systematisch erfasst und analysiert. Hinsichtlich der Strukturen zur Engagementförderung in den Kommunen ist ein zentraler Befund, dass diese zum einen nicht in allen Kommunen vorhanden sind, und wenn diese vorhanden sind, sich diese durch *Heterogenität* auszeichnen. Im Generali Engagementatlas (2015, S. 15) wird hinsichtlich des Verbreitungsgrades „kommunaler Anlaufstellen“ zur Förderung von Engagement festgestellt, dass diese in 43 Prozent der Landkreise und kreisfreien Städte in Deutschland vorhanden seien. Jakob (2010, S. 235) spricht von unterschiedlichen Wegen, die die Akteure in den Kommunen gehen, um das Engagement der Bürger zu aktivieren. Dabei hält sie fest, dass in größeren Städten eigenständige Einrichtungen und Einrichtungstypen zur Förderung von Engagement nebeneinander bestehen, während in kleineren Kommunen und Landkreisen Anlaufstellen in die Kommunalverwaltungen integriert werden, um sicherzustellen, „... dass die Aktivitäten [zur Förderung von Engagement; d. V.] in die kommunale Entwicklung eingebunden sind“ (ebd.). Ferner konstatiert Jakob (2010, S. 235), dass Engagementförderung aufgrund der finanziellen Lage der Kommunen, aber auch aufgrund mangelnder Akzeptanz für Konzepte einer professionellen Engagementförderung bislang nur von einigen Kommunen wahrgenommen werde. Darüber hinaus verfüge nur ein Teil der Engagement fördernden Infrastruktureinrichtungen, die durch die Kommunen finanziell gefördert werden, „... über eine mittelfristig gesicherte Finanzbasis, während sich viele der lokalen Anlaufstellen in einer prekären finanziellen Situation befinden“ (ebd.). Das Spektrum an Strukturen, Aufgabenprofilen und Praktiken auf Seiten der Kommunalverwaltungen variiert von Zuständigkeiten in der Verwaltung, die im Auftrag der Kommune einzelne Aktivitäten umsetzen, über in der Verwaltung angesiedelte Ehrenamtsagenturen, deren Aufgabenspektrum weit gefasst ist und auch die Kooperation mit anderen lokalen Engagement fördernden Organisationen umfasst, um in Absprache mit der Kommune Strategien und Projekte zur Förderung von Engagement zu entwickeln, bis hin zur Förderung eigenständiger Infrastruktureinrichtungen, wie Freiwilligenagenturen, durch die Kommunen (vgl. ebd., S. 236 f.). Allerdings sei mit letztgenannter Förderstruktur verbunden, „... die Unterstützung durch die Kommune sicherzustellen und funktionierende Kooperationsstrukturen mit Akteuren in Verwaltung und Politik aufzubauen“ (ebd., S. 237). Auch Wolf und Zimmer (2012) weisen darauf hin, dass sich hinsichtlich der Ausgestaltung

der „kommunalen Stabsstellen“¹⁹ zur Förderung von Engagement ein „sehr heterogenes Bild“ ergebe (vgl. ebd., S. 92). Hiernach werden in den Kommunalverwaltungen Referate zur Förderung von Engagement eingerichtet, verschiedenen Fachbereichen die Aufgabe der Engagementförderung zugeordnet, Stabsstellen mit Engagementförderung betraut oder ein spezifischer Fachbereich innerhalb der Verwaltung als zuständig benannt (vgl. ebd., S. 91). Im Hinblick auf das Aufgaben- und Leistungsspektrum der kommunalen Anlaufstellen werden in exemplarischen Ausführungen, auf der Grundlage von (online dargestellten) Selbstpräsentationen der Kommunen, z. B. die Beratung und Vermittlung von Engagierten, die Durchführung von Veranstaltungen, Bürgerfesten und Empfängen, die Initiierung von Vernetzungsrunden unterschiedlicher Akteure und die Bereitstellung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Engagierte genannt (vgl. ebd., S. 92). Für die von Wolf und Zimmer untersuchten „Modellkommunen“ kann hinsichtlich des Aufgabenprofils der kommunalen Anlaufstellen – auf der Basis der von ihnen durchgeführten leitfadengestützten Interviews mit zuständigen Mitarbeitenden in den Kommunalverwaltungen – ergänzt werden, dass die Anlaufstellen – bei aller Unterschiedlichkeit der kommunalen Förderstrukturen – *klare Aufgabenfelder* haben müssen (vgl. ebd., S. 158). Sind die Aufgabenfelder der kommunalen Anlaufstellen nicht klar bestimmt, bestehe die Gefahr der Selbstlegitimation, in deren Kontext die Akteure der Anlaufstellen in Bereichen „wildern“ (ebd.), in denen Akteure lokal etablierter Organisationen bereits erfolgreich agieren und im Ergebnis Konkurrenzen und Irritationen entstünden (vgl. S. 158f.). Engagementförderung, so wird mit einem Blick auf zukünftige Herausforderungen für kommunale Anlaufstellen resümiert, gehöre zum Kern kommunaler Selbstverwaltung (vgl. ebd., S. 159) und erfordere als Querschnittsaufgabe eine Kooperation unterschiedlicher Ressorts; diese Art der verwaltungsinternen Vernetzung werde zukünftig „immer mehr Aufgabe der Anlaufstellen werden“ (ebd., S. 93). Im Hinblick auf das Thema Vernetzung wird den kommunalen Anlaufstellen/Stabsstellen eine „doppelte Servicefunktion“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 94) zugeschrieben, die sich auf die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Verwaltung – zu zivilgesellschaftlichen Akteuren – bezieht. In Ergänzung zu den Befunden von Wolf und Zimmer (2012, S. 160), die für alle untersuchten Akteure der lokalen Engagementförderung eine grundsätzliche Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft feststellen können und kommunalen Anlaufstellen

¹⁹ Die Bezeichnungen „kommunale Anlaufstelle“ und „kommunale Stabsstellen“ werden von den Autoren weitgehend synonym gebraucht (siehe Wolf/Zimmer 2012, S. 89ff.). Die Autoren weisen zudem darauf hin, dass die Bezeichnungen für „Anlauf- und Koordinationsstellen“ zur Förderung von Engagement in den Bundesländern variieren und Engagementpolitik auf Landesebene, sich stark auf die kommunale Ebene auswirke (vgl. ebd., S. 91).

vermittelnde und moderierende Aufgaben zugeschrieben (vgl. ebd., S. 159), werden in der vorliegenden Arbeit *die Modi der Vernetzung in den Kommunen untersucht, die auch jenseits kooperativer Arrangements liegen* (siehe Kapitel 3.2).

Komprimiert kann, auf die zwei zitierten Studien und den Beitrag von Jakob (2010) rekurrierend, festgehalten werden, dass kommunale Engagementförderung, bei Beachtung lokal-spezifischer Entwicklungen und Eigenheiten hinsichtlich bereits vorhandener Engagement fördernder Strukturen und Organisationen, insbesondere eine Frage (i.) des Auf- und Ausbaus von *Netzwerken* und *Kooperationsstrukturen* zwischen kommunaler Verwaltung und Politik mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und (ii.) des *Zuflusses* sowie der *Sicherung finanzieller Mittel* für die Engagement fördernden Organisationen und Infrastruktureinrichtungen ist. Den Kommunen kommt in diesem Zusammenhang die doppelte Servicefunktion zu, eine lokale Engagementpolitik zu betreiben, in deren Kontext Strategien zur Vernetzung von verwaltungsinternen und anderen lokalen Akteuren entwickelt werden und die auf die Bündelung von Ressourcen (im Sinne der Weiterentwicklung einer professionellen lokalen Engagementförderung) ausgerichtet sind.

- II. Walter (2017, S. 152ff.) arbeitet in ihrer qualitativ-empirischen Analyse kommunaler Politikgestaltung durch Akteure in Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft (differenziert nach Politikfeldern) eine Typologie für drei Netzwerktypen aus, die als anschlussfähig für die Analyse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Netzwerkanalyse eingeschätzt wird. Die von Walter entwickelten Typen umfassen den Netzwerktyp „Arbeitskontext“, der „dadurch gekennzeichnet [ist; d. V.], dass Ressourcen ausgetauscht werden, die für den jeweiligen Themen- und Tätigkeitsschwerpunkt der Akteure von Bedeutung sind, bzw. das Alltagsgeschäft erst ermöglichen“ (Walter 2017, S. 152), den Netzwerktyp „Politik machen“, beim dem das zentrale Motiv für das Netzwerken auf das Organisieren von Mehrheiten gerichtet ist (vgl. ebd., S. 154) und den Netzwerktyp „Kontaktpflege“, dessen Ziel „es [ist; d. V.], bestehende Netzwerkkontakte zu stabilisieren bzw. neue zu generieren – zunächst unabhängig von einem spezifischen Thema“ (ebd., S. 157), womit er „die Voraussetzung für die beiden anderen identifizierten Netzwerktypen [bildet; d. V.]“ (ebd.). Ein zentraler Befund der Netzwerkanalyse ist, dass die Akteure aus Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen „... vor allem aus strategischen Gründen (Typen *Politik machen* und *Kontaktpflege*) sowie im situativ-geprägten Alltagsgeschäft (Typ *Arbeitskontext*) [netzwerken; d. V.]“ (ebd., S. 159; Hervorhebung

i. O.). Hinsichtlich der Beziehungsgestaltung der Akteure in Kommunalverwaltung und organisierter Zivilgesellschaft werden „Dialog“ und „Konsens“ als Leitmotive diskutiert (vgl. ebd., S. 163ff.). Dabei wird der Dialog aus der Perspektive der Akteure der Kommunalverwaltung als „permanente Interaktion“ (ebd., S. 163) der Akteure in Verwaltung und Politik mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft verstanden, die sich „als Bereitschaft zum Austausch von Positionen“ (ebd., S. 164) äußert. Auf Seiten der organisierten Zivilgesellschaft wird der Dialog „... dabei nicht ausschließlich eingefordert als Möglichkeit zum Austausch von Sachargumenten, sondern er kann auch materiell motiviert sein“ (ebd., S. 164). Ein aus Sicht der Autorin auffälliger Befund, der sich in der Analyse ihrer Interviews zeigt, sei, „... dass die Akteure aus Verwaltung und organisierter Zivilgesellschaft ihre Interaktionsbeziehung über alle Politikfelder hinweg deutlich positiv konnotieren. Konflikte oder schwierige Situationen werden kaum selbst von den Akteuren angesprochen“ (ebd., S. 166). Eine Begründung für die positiv konnotierte Interaktionsbeziehung zwischen den Akteuren wird mit dem Leitmotiv „Konsens“ gegeben. Hiernach werde „... die Interaktion seitens der Interviewpartner aus Verwaltung und Organisationen dann [als positiv gewertet; d. V.], wenn die Akteure davon ausgehen, dass sie ihre Ziele, die sie mit der Interaktion verbinden, umsetzen können.“ (ebd., S. 166). Im Ergebnis zeigt sich der Konsens entweder in einer win-win-Situation oder einer Kompromisslösung mit Einbußen auf beiden Seiten (vgl. ebd.).

Staemmler arbeitet eine Typologie kooperativer Arrangements in „strukturschwachen Städten“ aus (2014, S. 169f.) in der eine Auffälligkeit darin bestehe, dass kooperative Arrangements vorrangig von politischen und administrativen Akteuren angestoßen werden, während es zivilgesellschaftlichen Akteuren bei befristeten und begrenzten Thematiken gelinge, staatliche Akteure zur Kooperation zu bewegen (vgl. ebd., S. 170). Hinsichtlich der Frage, wie politische Akteure zivilgesellschaftliche Akteure zur Kooperation bewegen wird festgestellt, dass

„... vor allem die Bürgermeister die Möglichkeiten der Überzeugung und Anregung einsetzen. Sie nutzen dazu dialogische und kommunikative Formate. Doch selten kommen kooperative Beziehungen dann ohne finanzielle Anreize durch die Kommune aus. Diese werden von den Verwaltungen administriert und ausgestaltet. Vor allem längerfristige und auf die kommunale Allgemeinheit orientierte Vorhaben der Kooperation brauchen die finanzielle Unterstützung der staatlichen Akteure.“ (Staemmler 2014, S. 170)

Insbesondere der Typ „Partikulare-Situative Kooperationen“ scheint anschlussfähig für die Interpretation der Befunde der vorliegenden Arbeit zu sein, da es sich bei diesem Typ um die einfachste Form der bereichsübergreifenden Interaktion und Kooperation handelt, die *nicht auf strukturschwache Kommunen beschränkt* ist (vgl. ebd., S. 171). Diese Form der Kooperation wird vor allem durch Bürgermeister organisiert, die Gesprächsformate initiieren „... und damit

für einen zusätzlichen Informationsfluss zwischen Bürgern, Zivilgesellschaft und der Politik sorgen“ (ebd.). Die „Partikular-Dauerhaften Kooperationen“ werden insbesondere von zivilgesellschaftlichen Akteuren initiiert und sind hinsichtlich ihrer Themenfelder, Personengruppen oder Stadtteile in denen kooperiert wird, begrenzt (vgl. ebd., S. 172). Dabei zeigt sich das kooperative Element „... vor allem in der Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen und administrativen Akteuren, wobei Kooperation meistens aus der Bereitstellung finanzieller Mittel besteht“ (ebd.).

Hinsichtlich des Engagementverständnisses der Akteure in Politik und Verwaltung besteht ein Forschungsdesiderat, da dieses nicht explizit Gegenstand der genannten Studien und Beiträge ist. In Bezug auf die Förderpraktiken in den Kommunalverwaltungen sind die Befunde eher deskriptiv ausgerichtet und beziehen sich auf ausgewählte Fälle. Die Erfassung und Analyse der Modi des Zusammenwirkens von Akteuren der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft mit jenen der Kommunalverwaltung und -politik sind primär auf *Kooperationsbeziehungen* gerichtet, sodass ein Forschungsdesiderat hinsichtlich jener Formen der Vernetzung zwischen den Akteuren besteht, die von kooperativen Arrangements abweichen, sich also jenseits kooperativer Arrangements lokal entwickeln.

1.2.7 Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft

Mit Blick auf den Forschungsstand zum *Engagementverständnis* der Akteure der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft in Deutschland und ihren *Engagement fördernden Praktiken*²⁰ kann insbesondere auf die folgenden Studien rekurriert werden²¹:

- I. Befunde zum Engagementverständnis respektive den Vorstellungen von Engagement und Engagement fördernden Praktiken liegen – mit der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015) – für einen *Wohlfahrtsverband und dessen Mitgliedsorganisationen* vor.

²⁰ Es muss angemerkt werden, dass nicht in allen der im Folgenden aufgeführten Studien explizit das Engagementverständnis der untersuchten, Engagement fördernden Akteure und ihre Praktiken zur Förderung des Engagements Gegenstand der Untersuchungen sind und in den Darstellungen der Befunde Erwähnung finden. Im Folgenden werden – im Sinne des leitenden Erkenntnisinteresses – ausschließlich die Befunde der Studien rezipiert, die sich auf das Engagementverständnis der Akteure und ihre Engagement fördernden Praktiken beziehen.

²¹ Für einen Überblick über den gesellschaftspolitischen Diskurs und eine sekundäranalytische Betrachtung weiterer – im Folgenden unberücksichtigter – zivilgesellschaftlicher Organisationen (z. B. gGmbHs und Genossenschaften), siehe Kuhnt (2019).

- II. Zur lokalen Engagementförderung durch *Infrastruktureinrichtungen* und *kommunale Stabsstellen* liegt zum einen der Generali Engagementatlas (2015) vor, in dem insbesondere quantitative Befunde dargestellt werden und die, aus der Perspektive der Autoren des Engagementatlas, als weiterführende Studie der
- III. von Wolf und Zimmer (2012) konzipierten Fallstudie verstanden werden soll, in der sechs Modellkommunen u. a. hinsichtlich der Engagement fördernden Praktiken lokaler *Infrastruktureinrichtungen* und *kommunaler Stabsstellen* untersucht werden.
- IV. Befunde zur lokalen Engagementförderung durch die Organisationsform „*Freiwilligenagentur*“, die von Jakob (2010), Wolf und Zimmer (2012), sowie im Generali Engagementatlas (2015) zu den Infrastruktureinrichtungen gezählt wird, sind darüber hinaus der Studie von Speck et al. (2012) zu entnehmen,
- V. und für die Organisationsform „*Bürgerstiftung*“, die von Jakob (2010), Wolf und Zimmer (2012) sowie im Generali Engagementatlas (2015) ebenfalls zu den lokalen Engagement fördernden Infrastruktureinrichtungen gezählt wird, können die kontinuierlich erhobenen Daten der Stiftung Aktive Bürgerschaft herangezogen werden. Die (vor allem quantitativen) Befunde wurden von 2006 bis 2014 im „*Länderspiegel Bürgerstiftungen Fakten und Trends*“ und werden seit 2015 im „*Report Bürgerstiftungen Fakten und Trends*“ von der Stiftung Aktive Bürgerschaft veröffentlicht. Befunde zur Engagementförderung durch *Stiftungen*, die als Organisationsform zur organisierten Zivilgesellschaft gezählt werden, können dem Beitrag von Priemer et al. (2019) im Datenreport Zivilgesellschaft und der Berichterstattung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (2017) entnommen werden.
- VI. Hinsichtlich des Engagementsverständnisses und der Praktiken zur Förderung von Engagement bzw. „*Unterstützungsleistungen*“ (Breuer/Feiler 2019, S. 36) für Engagierte im *lokalen, organisierten Sport*, liefert der seit 2006 im Zweijahresturnus veröffentlichte Sportentwicklungsbericht quantitative Befunde.

- I. Für das Engagementverständnis und die auf diesem gründende Engagementförderung in Mitgliedsorganisationen eines Wohlfahrtsverbandes erarbeiten Backhaus-Maul et al. (2015, S. 533) auf der Grundlage quantitativer und qualitativer Daten eine Typologie, die sieben Typen umfasst: den bürgergesellschaftlichen, den funktionalistischen, den verunsicherten, den gelassen-interaktiven, den mythischen, den idealistischen und den Gremien-Typ.

- (1) In bürgergesellschaftlichen Organisationen werde Engagement nach Aussagen der Experten vor Ort kontinuierlich und unter *partizipativen* Gesichtspunkten gefördert. Demnach werden die Interessen und Bedürfnisse der Engagierten und die Bedarfe der Organisationen ausbalanciert. Dabei wird die Förderung von Engagement *situativ, individuell* und *flexibel* auf die jeweilige Engagementsituation ausgerichtet und „... umfasst eine zum Teil gezielte Gestaltung und Entwicklung von Engagement, den Einsatz von verschiedenen Werbeaktivitäten für die Gewinnung von Engagierten sowie eine gute Begleitung, Unterstützung und Mitsprache für die Engagierten“ (ebd., S. 535). Zudem bemühen sich die Mitarbeitenden in den Organisationen besonders um die Rekrutierung neuer Engagierter, da die Organisationen stark von den Leistungen der Engagierten *abhängig* sind (vgl. ebd.).
- (2) In funktionalistischen Organisationen werde Engagementförderung vor Ort kontinuierlich und unter *Zuschreibung professioneller Werte* zum Engagement betrieben. Engagement wird – in Abgrenzung zum privatwirtschaftlichen Sektor – eine Bedeutung für die Organisationen beigemessen. Engagementförderung wird u. a. mit dem Ziel betrieben, durch Engagierte zusätzliche Angebote im Rahmen des eigenen fachlichen Organisationsprofils zu schaffen. Engagement stellt für die Mitarbeitenden in den Organisationen darüber hinaus „... ein Mittel dar, um ihre zielgruppenorientierten Angebote dauerhaft und auch in Zukunft gewährleisten und erweitern zu können“ (ebd., S. 536). Dabei fungieren Engagierte auch als *Bindeglied* und *Vermittlungsinstanz* zwischen professionellen, hauptamtlich Beschäftigten und deren Klienten- und Zielgruppe (vgl. ebd.).
- (3) In verunsicherten Organisationen wird Engagement hinsichtlich des *sozialen Zusammenhalts* allgemein und der Sicherung der *Funktionsfähigkeit der Organisation* Bedeutung beigemessen. Vor dem Hintergrund der Vorstellung von Engagement als primär aus inneren – altruistischen – Motiven der Engagierten hervorgehend, findet eine gezielte Förderung von Engagement eher nicht statt und die lebenslauforientierten Eigeninteressen der Engagierten werden kritisch bewertet. Zugleich wird einer langfristigen, kontinuierlichen und verlässlichen Mitwirkung von Engagierten eine Bedeutung für die eigene Organisation beigemessen, wodurch es in den Organisationen zu einer *beginnenden Auseinandersetzung mit Engagement* kommt, um „... Handlungspraktiken zur Suche und dauerhaften Einbindung von passenden Engagierten“ (ebd., S. 537 f.) zu entwickeln.

- (4) In gelassen-interaktiven Organisationen²² wird Engagement nur in geringem Maße speziell gefördert und die Förderung von Engagement wird *nicht zu den originären Aufgaben gezählt*. Engagement wird von den Mitarbeitenden dieser Organisationen als Gegebenheit betrachtet, die nicht existenziell für die Wahrnehmung organisationaler Aufgaben sei (vgl. ebd., S. 538).
- (5) In mythischen Organisationen wird Engagement zugeschrieben, dass es aus *intrinsischen* und *altruistischen* Motiven der Engagierten hervorgehe und daher *keiner Förderung* durch die Organisationen bedürfe. „Die Leistungen der Engagierten für das organisationale Handeln werden als notwendige *Selbstverständlichkeit* beschrieben“ (ebd., S. 539).
- (6) In idealistischen Organisationen wird Engagement nicht gezielt gefördert, da davon ausgegangen wird, dass Engagierte sich mit *Eigeninteresse* an die Organisation wenden und sich in dieser engagieren, da sie sich mit ihr und ihren Zielen identifizieren. Engagement stellt in diesen Organisationen eine Selbstverständlichkeit dar, die darauf beruht, dass Engagierte sich weitestgehend *selbstständig* einbringen (vgl. ebd.).
- (7) In Organisationen, die dem „Gremien-Typ“ zugeordnet werden²³, wird Engagement ausschließlich für die Arbeit in Gremien eingebunden. Wenngleich in etwa der Hälfte der Organisationen angegeben wird, dass es starke Probleme bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungsfunktionen gebe, ist die Engagementförderung nur gering ausgeprägt (vgl. ebd., S. 540). Im qualitativen Untersuchungsteil wird dem Gremien-Typus der „skeptische Organisationstypus“ zugeordnet, in dem die professionellen, hauptberuflichen Mitarbeitenden Engagement auf der operativen Ebene ablehnen. Zwar wird Engagement in skeptischen Organisationen als gesellschaftlich wichtig erachtet, eine Einbindung der Engagierten in die organisationale Handlungspraxis aufgrund von *Qualitätsanforderungen* wird allerdings als zu aufwändig oder unmöglich eingeschätzt (vgl. ebd., S. 454 und 540). Die Qualitätsanforderungen gründen insbesondere auf rechtlichen Rahmenbedingungen für die organisationale Handlungspraxis: „Dabei wird auf professionelle Handlungsanforderungen – die beispielsweise das Fachkräftegebot oder das Heimgesetz vorschreiben – verwiesen, die Engagierte aus Sicht dieser Organisationen nicht erfüllen können“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 540). Eine Förderung von Engagement wird in den Organisationen selbst nicht vorgenommen und es werden darüber

²² Dieser Typus basiert ausschließlich auf Grundlage der quantitativen Befunde (vgl. ebd., S. 538).

²³ Wie auch der „gelassen-interaktive Typ“, wird der „Gremien-Typ“ ausschließlich auf der Grundlage der quantitativen Befunde gebildet (vgl. ebd., S. 539).

hinaus auch keine Erwartungen zur Engagementförderung an externe Akteure/Förderer formuliert (vgl. ebd., S. 454).

Hinsichtlich der Vorstellungen von Engagement und Praktiken der Engagementförderung in den Organisationen eines Wohlfahrtsverbandes halten Backhaus-Maul et al. (2015, S. 540) zusammenfassend fest, dass das Selbstverständnis als *intermediäre Organisationen*, das die Befragten in den Mitgliedsorganisationen des Wohlfahrtsverbandes kommunizieren, einen Einfluss auf ihre Haltung zum Engagement hat und, dass die jeweiligen engagementbezogenen Vorstellungen und Auseinandersetzungen mit Engagement in den Organisationen die Engagement fördernden Handlungspraktiken begründen. Eine *gezielte* Förderung von Engagement wird nur in den (1) bürgergesellschaftlichen und (2) funktionalistischen Organisationen vorgenommen, die in Erstgenannten auf eine Ausbalancierung zwischen Interessen des Engagierten und Bedarfen der Organisation ausgerichtet ist und in Zweitgenannten auf eine Erweiterung des Organisationsportfolios durch den Einsatz von Engagierten.

Die mit der Studie vorliegenden Erkenntnisse zum Engagementverständnis und Förderpraktiken in Organisationen eines Wohlfahrtsverbandes bieten ein empirisches Fundament, um das Engagementverständnis und die Förderpraktiken *weiterer Akteure der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft* zu analysieren.

II. Im Hinblick auf das Engagementverständnis und die Engagementförderung in *Infrastruktureinrichtungen* kann die empirische Datenlage als „recht dünn“ eingeschätzt werden. Im Folgenden werden zunächst Befunde der Studien rezipiert, in denen *unterschiedliche* lokale Infrastruktureinrichtungen zur Förderung von Engagement betrachtet werden, um daran anschließend auf Studien mit einem Fokus auf *spezifische* Organisationsformen einzugehen (IV. und V.). Im Generali Engagementatlas (2015, S. 11) werden als Infrastruktureinrichtungen – in einem primär quantitativ ausgerichteten Design – Bürgerstiftungen, Freiwilligenagenturen, kommunale Stabsstellen, Mehrgenerationenhäuser, Mütterzentren, Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros und Soziokulturelle Zentren berücksichtigt. Zusätzlich zu einer Datenerhebung mit Fragebögen, von denen nach Bereinigung des Datensatzes 655 in die Auswertung einbezogen worden sind (vgl. ebd., S. 56), geben die Autoren an, eine qualitative Datenerhebung vorzunehmen. Die „qualitative“ Datenerhebung erfolgt in Form einer schriftlichen Befragung von Mitarbeitenden der im Sample berücksichtigten Infrastruktureinrichtungen (ebd., S. 55). Zur Erhebung

qualitativer Daten sind vier offene Fragestellungen im primär quantitativ ausgerichteten Fragebogen integriert. Mit den qualitativ ausgerichteten Fragestellungen werden Hemmnisse der Befragten in der Kooperation mit anderen Einrichtungen, Kooperationspotenziale, Handlungsbedarfe hinsichtlich der lokalen Engagementförderung und Empfehlungen an Akteure in Politik und Verwaltung zur Unterstützung der Arbeit der eigenen Einrichtung erfragt (vgl. ebd., S. 67). Inwiefern eine methodengeleitete Auswertung der qualitativen Daten erfolgt ist und welche qualitativen Befunde in die Ergebnisdarstellung und -diskussion eingeflossen sind, findet in der vorliegenden Studie keine explizite Erwähnung. Die Autoren des Generali Engagementatlas betrachten ihre Studie, die mit Rechercharbeiten im Januar 2013 begann und deren Fragebogenerhebung im Juni 2014 abgeschlossen wurde, als Weiterführung der Studie von Wolf und Zimmer (2012), in der zwar „... auf der Basis einschlägiger Fachpublikationen anschaulich die Entstehungsgeschichten, Leistungsprofile, Ressourcen und Herausforderungen der unterschiedlichen Einrichtungstypen [skizziert werden; d. V.]“ (Generali 2015, S. 10), deren Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der Infrastruktureinrichtungen „... jedoch zu kurz [greifen; d. V.], da es kaum möglich ist, tragfähige Empfehlungen zur Zukunftsfähigkeit einzelner Einrichtungstypen auf Basis von sechs Modellkommunen und nur wenigen Einrichtungen pro Typ [sic!] zu entwickeln.“ (ebd., S. 11). Dabei übersehen die Autoren in ihrer Kritik, dass in der Studie von Wolf und Zimmer (2012) – in der sechs Modellkommunen hinsichtlich vorhandener Infrastruktureinrichtungen zur Engagementförderung miteinander verglichen werden – ein multimethodischer Ansatz gewählt wird, der über die Analyse von Fachpublikationen hinausgeht. So werden in der kritisierten Studie darüber hinaus 35 leitfadengestützte Interviews mit leitenden Mitarbeitenden oder Geschäftsführenden der Einrichtungen und Anlaufstellen geführt, eine Auswertung von Dokumenten zu den Organisationen und Anlaufstellen vorgenommen (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 112) und mithilfe eines Fragebogens „Eckdaten der Organisationen“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 14) erhoben, um die generierten Befunde schließlich in Abschlussveranstaltungen mit Workshop-Charakter durch die Teilnehmenden aus den Modellkommunen zu validieren (vgl. ebd., S. 112). In ihrem Sample berücksichtigen Wolf und Zimmer Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Bürgerstiftungen, Lokale Bündnisse für Familie, Mehrgenerationenhäuser, Stadtteilbüros und Kommunale Stabsstellen für Bürgerengagement.

Im Hinblick auf die Engagementförderung durch Infrastruktureinrichtungen in den Kommunen und Landkreisen in Deutschland können als zentrale Ergebnisse des Generali Engagementatlas (2015) die Folgenden genannt werden:

- (1) Die Infrastruktureinrichtungen werden in zwei Typen unterteilt: Die Generalisten und die Spezialisten, deren Aufgabenspektrum ihrem Typ entsprechend entweder divers oder „eng“, d.h. spezialisiert, sei.
- (2) Die Generalisten (hierunter werden u. a. Freiwilligenagenturen und kommunale Stabsstellen gezählt) schreiben den folgenden Aufgaben durchgängig hohe Bedeutung zu: „Information und Beratung zu Möglichkeiten des freiwilligen Engagements“, „Öffentlichkeitsarbeit für das freiwillige Engagement“, „Entwicklung und Durchführung von eigenen Engagementprojekten“, „Qualifizierung/Begleitung freiwillig Engagierter“ und „Vernetzung der Akteure (Kommune, Wirtschaft, Zivilgesellschaft)“ (vgl. Generali 2015, S. 17 f.).
- (3) Die Spezialisten (hierunter werden u. a. Bürgerstiftungen und Selbsthilfekontaktstellen gezählt) messen ausgewählten Aufgaben eine hohe Bedeutung bei; so wird in Bürgerstiftungen vor allem der Aufgabe „Entwicklung und Durchführung von eigenen Engagementprojekten“ hohe Bedeutung beigemessen und in Selbsthilfekontaktstellen der „Durchführung von Veranstaltungen (Konzerte, Ausstellungen, Feste, Vorträge etc.)“ sowie der „Qualifizierung/Begleitung freiwillig Engagierter“.

Wenngleich in der Studie die Bedeutungszuschreibung (hohe bis geringe Bedeutungszuschreibung) durch vorab konstruierte Aufgabenbereiche in Form einer Fragebogenerhebung erfasst wird, werden drei Desiderata respektive Ungenauigkeiten deutlich. Zum einen wird durch die tabellarische Darstellung vermittelt, dass es sich um *Bedeutungszuschreibungen* zu Aufgabenbereichen durch die Befragten handelt, nicht aber um Angaben der Befragten in Bezug auf ihre tatsächlich in den Einrichtungen angebotenen Leistungen. Wenngleich die Autoren formulieren, dass sie abbilden wollen, „welche Leistungen in welchen Einrichtungen wie stark angeboten werden“ (ebd., S. 17), veranschaulicht die Tabelle hingegen durch ein *Ranking der Bedeutungszuschreibung* vielmehr, inwiefern die Befragten den konstruierten Aufgabenbereichen Relevanz für die eigene Einrichtung zuschreiben, nicht aber, in welchem Umfang diese Angebote etwa im eigenen Einrichtungsportfolio Berücksichtigung finden und angeboten werden. Zudem bleibt unklar, wie Engagement durch die Einrichtungen gefördert wird, da sich die Modi nicht unmittelbar aus den Bedeutungszuschreibungen ableiten lassen. So bleibt ein Interpretationsspielraum dahingehend, wie z. B. das Informationsangebot gestaltet wird (Erfolgt eine

gezielte Ansprache durch Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsformate durch die Organisationen? Besteht eine Komm-Struktur in den Einrichtungen? etc.). Schließlich mangelt es einigen für die Fragebogenerhebung konstruierten Aufgabenbereichen an Stringenz (siehe ebd., S. 19); so werden Qualifizierung und Begleitung von Engagierten zu einem Aufgabenbereich zusammengefasst („Qualifizierung/Begleitung freiwillig Engagierter“), wengleich Qualifizierung anzunehmend sowohl hinsichtlich der mit ihr verbundenen Zielstellung als auch des Strukturierungsgrades des Qualifizierungsprozesses im Verhältnis zur (möglicherweise flexiblen, einmaligen, bezogen auf die Inhalte unbestimmten und eher situativ – im Feld – gestalteten) Begleitung different erscheint. Ähnliches gilt für die Abfrage der Konstrukte, mit denen die Bedeutungszuschreibung zur Durchführung unterschiedlicher Veranstaltungsformate erfasst werden soll (siehe ebd.); so werden die „Durchführung von Freiwilligentagen/ Freiwilligenbörsen o.Ä.“, die „Durchführung von Kursen, Workshops, Tagungen etc.“ und die „Durchführung von Veranstaltungen (Konzerte, Ausstellungen, Feste, Vorträge etc.)“ als separate Aufgabenbereiche erhoben, wengleich ihre innere Trennschärfe ungenau bleibt (werden Veranstaltungen, im Rahmen derer z. B. über Formate des Freiwilligenmanagements informiert und referiert wird, zum Vortrags- oder Tagungskonstrukt gezählt?).

Weitere zentrale Ergebnisse der Studie – im Hinblick auf lokale Praktiken zur Förderung von Engagement – können wie folgt zusammengefasst werden:

- (4) Hinsichtlich des *Zusammenwirkens* zur Förderung von Engagement auf lokaler Ebene, werden Angaben zu Kooperationen der in der Studie berücksichtigten Infrastruktureinrichtungen erhoben. Hiernach geben die Befragten am häufigsten an, mit anderen Einrichtungen zu kooperieren, die *nicht* als Engagement fördernde Infrastruktureinrichtung gezählt werden, gefolgt vom Einrichtungstyp Freiwilligenagenturen (vgl. ebd., S. 78). Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt zudem an, mit der kommunalen Stabstelle und dem Ansprechpartner für „bürgerschaftliches Engagement“ im Kreis oder der Kommune zu kooperieren, wengleich nur in knapp der Hälfte der erfassten Kommunen und knapp einem Drittel der erfassten Kreise ein Ansprechpartner für bürgerschaftliches Engagement in den Verwaltungen vorhanden sei (vgl. ebd., S. 25).
- (5) In Bezug auf die Inhalte der Kooperationen (allgemein, da diese nicht nach Einrichtungstyp aufgeschlüsselt werden) geben die Befragten am häufigsten an, dass diese oft (62 Prozent) und gelegentlich (29 Prozent) auf den Austausch von Informationen ausgerichtet sind, gefolgt vom Inhalt „Netzwerke stärken“ („oft“ geben 49 Prozent der Befragten an, „gelegentlich“ 29 Prozent) (vgl. ebd.). Das Konstrukt, bei dem die meisten Befragten

angeben, dass dieses „nie“ Inhalt der Kooperationen sei, ist die gemeinsame Akquise von Engagierten (vgl. ebd.).

Wenngleich der Umfang der Kooperationen zwischen den Infrastruktureinrichtungen und mit „*anderen* am Standort bestehenden Einrichtungen“ (vgl. ebd., S. 78; Hervorhebung: d. V.), die nicht weiter differenziert werden, erhoben wird, besteht gerade hinsichtlich der Erfassung dieser *anderen* lokalen Einrichtungen, denen aus Sicht der zusammenwirkenden Akteure Bedeutung beigemessen wird, ein Forschungsinteresse, das als zu bearbeitendes *Forschungsdesiderat* in der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung findet: Mit welchen Organisationen und Akteuren – in ihrer lokal vorzufindenden Bereite, d. h. inklusive des organisierten Sportes, der Wohlfahrtsverbände und ihren Mitgliedsorganisationen sowie weiteren möglichen, bisher in empirischen Studien unberücksichtigten und von den Experten als relevant eingeschätzten Akteuren – wird aus ihrer Perspektive zusammengearbeitet? Zudem werden im Generali Engagementatlas (2015) die *Kooperationen* erfasst, nicht jedoch andere Formen des Zusammenwirkens vor Ort. So sind vor allem für das Zusammenwirken von Akteuren in der Sozialwirtschaft nicht nur der Modus „Kooperation“, sondern auch die Modi „Konkurrenz“ und die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz – Schönig (2015) führt hierfür explizit für die *Sozialwirtschaft* den Begriff „Koopkurrenz“ ein – charakteristisch. Im Hinblick auf die Inhalte der Modi des Zusammenwirkens bzw. die „Types of Tie“ (Schubert 2018, S. 8) wäre ferner interessant und zu erforschen, welche Inhalte aus der Perspektive der lokalen Experten selbst benannt werden und inwiefern sich diese in Bezug auf die Modi des Zusammenwirkens und die Akteure, mit denen zusammengewirkt wird, unterscheiden.

III. Die zentralen Ergebnisse der Studie von Wolf und Zimmer (2012) – im Hinblick auf die Engagementförderung in *Infrastruktureinrichtungen* in sechs Modellkommunen in Deutschland – können wie folgt zusammengefasst werden:

(1) Das Aufgabenspektrum in den untersuchten Infrastruktureinrichtungen wird von den Autoren in elf Aufgaben differenziert; davon werden fünf Aufgaben genannt, die in den Einrichtungen erfüllt werden *sollen* und sechs Aufgaben, die in den Einrichtungen erfüllt *werden* (vgl. ebd., S. 103). Hiernach sollen Freiwillige in Infrastruktureinrichtungen z. B. informiert und beraten werden, und die Aufgabe der Qualifizierung von Freiwilligen insbesondere in Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Selbsthilfekontaktstellen, Mehrgenerationenhäuser und kommunalen Stabsstellen angeboten werden. Auf der Seite des Angebotsspektrums kann festgestellt werden, dass Engagierte in allen Einrichtungsformen unterstützt werden, indem Projekte gefördert

werden, die von den Engagierten initiiert werden oder indem sachliche Unterstützungsformen, wie die Bereitstellung von Räumlichkeiten und technischer Hilfe, angeboten werden (vgl. ebd.). Konkret sollen kommunale Stabsstellen sowohl finanzielle als auch sachliche Unterstützung anbieten, in Freiwilligenagenturen vor allem sachliche und in Bürgerstiftungen finanzielle Unterstützung angeboten werden (vgl. ebd.).

Während Bürgerstiftungen im Generali Engagementatlas als Spezialisten typisiert werden, wird ihr Aufgabenspektrum in der Studie von Wolf und Zimmer (2012, S. 103) – wie auch das der Freiwilligenagenturen und kommunalen Stabsstellen – als nicht auf bestimmte Zielgruppen oder Schwerpunktaufgaben spezialisiert eingeschätzt.

Neben den Soll-Aufgaben werden auf der Grundlage der in den Kommunen durchgeführten Interviews die von den Akteuren vorgehaltenen Angebote einrichtungsspezifisch erfasst. Diese werden im Folgenden, für die auch in dieser Arbeit erfassten Akteure, tabellarisch zusammengefasst:

Tabelle 1: Aufgaben und Verständnis ausgewählter Infrastruktureinrichtungen, in denen Engagement gefördert wird, auf Basis der Ausführungen von Wolf/Zimmer (2012, S. 137 ff.); eigene zusammenfassende Darstellung

Bürgerstiftungen	Freiwilligenagenturen	Selbsthilfekontaktstellen*
<ul style="list-style-type: none"> • Projektförderung mit den Erträgen aus ihrem Stiftungskapital • Durchführung eigener Vorhaben (wie Projekte) • Unterstützung für Qualifizierungsangebote für Freiwillige • Kümern sich um eine Vernetzung von Akteuren aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen • „Klassische“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 147) Tätigkeiten, wie die Informationsweitergabe, Beratung und Vermittlung von Engagementinteressierten sind eher randständige Aufgaben <p>→ Bürgerstiftungen werden insbesondere als „Geldsammler“ (ebd., S. 148; Hervorhebung: d. V.) und <i>Kooperationspartner</i> für andere lokale Akteure verstanden (vgl. ebd., S. 149).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren und Vermitteln von Freiwilligen in gemeinnützige Organisationen • Beratung von Akteuren gemeinnütziger Organisationen zur Arbeit mit Freiwilligen • Beratung von Akteuren in Unternehmen zu Corporate Volunteering • Training und Ausbildung von Freiwilligenkoordinatoren • Entwicklung und Durchführung von Engagementprojekten • Lobbying und Kampagnenarbeit • Veranstaltungen zum Austausch zwischen sozialen Einrichtungen <p>→ Freiwilligenagenturen werden als <i>Mittler</i> zwischen Engagementinteressierten und Organisationen bezeichnet (vgl. ebd., S. 138).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Über Selbsthilfe informieren und in bestehende Selbsthilfegruppen vermitteln • Unterstützung bei der Gründung von neuen Gruppen • Betreuung der Arbeit von Selbsthilfegruppen • Vernetzung mit Fachleuten aus dem Gesundheits- und Sozialbereich • Veranstaltungen zum Austausch zwischen sozialen Einrichtungen und lokalen Unternehmen • Erwachsenenbildung in Form von Weiterbildungsangeboten • Projekte zur kommunalen Gesundheitsförderung <p>→ Selbsthilfekontaktstellen sind primär <i>Informations- und Serviceanbieter</i> für ihre Nutzer, die sich im Kontext der Gemeinschafts- und Selbsterfahrung thematisch begrenzt und differenziert sowie temporär engagieren (vgl. ebd., S. 144 f.).</p>

* In der vorliegenden Arbeit wird die Selbsthilfekontaktstelle in A-Stadt aus Sicht eines Experten als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt und daher im Sample berücksichtigt wird; sie befindet sich in Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbandes.

Forschungsdiesiderata bestehen hinsichtlich des Engagementverständnisses der Engagement fördernden Akteure in Infrastruktureinrichtungen und im Hinblick auf die vielfältige Organisationslandschaft, in der Berücksichtigung *weiterer Akteure vor Ort*, die Aufgaben zur Förderung von Engagement übernehmen.

(1) Hinsichtlich des Zusammenwirkens zwischen den Akteuren in den unterschiedlichen Infrastruktureinrichtungen halten die Autoren fest, dass die Akteure in allen Engagement fördernden Einrichtungen in den untersuchten Kommunen zur *Kooperation* bereit seien. Die älteren Organisationen aufgrund ihrer etablierten Position vor Ort jedoch eher als jüngere und die themen- sowie zielgruppenübergreifenden Einrichtungen eher als spezialisierte (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 161 f.).

(2) Bei der Vernetzung der Engagement fördernden Akteure in den Kommunen sind „Leadership-Rollen“ festzustellen, die in den untersuchten Kommunen entweder bei der Politik und Verwaltung (d. h. den kommunalen Stabsstellen oder Referaten), sowie auf

Seiten der organisierten Zivilgesellschaft bei der Freiwilligenagentur, oder der Bürgerstiftung liegen (vgl. ebd., S. 163).

Wenngleich festgehalten wird, dass „... eine Vielfalt und Verschiedenheit an Verbindungen und Vernetzungen unter den Einrichtungen besteht“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 161), sind diese verschiedenen Beziehungsformen nicht Gegenstand der Analysen, die sich auf *Kooperationen* beschränken. Die Autoren halten im Ergebnis fest, dass „... Kooperationen unter den Einrichtungen häufiger und vielfältiger [sind; d. V.], als es die These über die Konkurrenz um Themen, Zielgruppen und Sponsoren erwarten lässt“ (ebd., S. 162). Insbesondere aufgrund dieses, hinsichtlich des Zusammenwirkens der lokalen Akteure positiven Befundes, besteht ein Forschungsinteresse und zugleich ein Forschungsdesiderat in der Erhebung und Analyse der *unterschiedlichen Beziehungsformen* und mit ihnen verfolgter *inhaltlicher Zielsetzungen* und/oder *Ausgestaltungen*. Vor allem mit Blick auf die „Leadership-Rollen“ zur Vernetzung lokaler Akteure könnten in weiteren Studien die aus Sicht der Engagement fördernden Experten vor Ort *relevanten* Akteure in ihrer lokal vorzufindenden Breite Berücksichtigung finden: Welche Akteure werden von welchen Akteuren als relevant für die lokale Engagementförderung wahrgenommen? Inwiefern werden die genannten Akteure für die lokale Engagementförderung als relevant eingeschätzt? In welcher Beziehung (auch jenseits einer Kooperationsbeziehung) stehen die Akteure zueinander?

Diese Fragen werden mit der vorliegenden Untersuchung (im Rahmen der Analyse der egozentrierten Netzwerke) bearbeitet und stellen insofern eine Ergänzung der hier aufgeführten Befunde dar.

IV. In Bezug auf den Forschungsstand zu Engagement fördernden Praktiken in Infrastruktureinrichtungen ist die Studie von Speck et al. (2012), in der – ausschließlich für die Organisationsform „Freiwilligenagenturen“ – sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben und ausgewertet werden, zu berücksichtigen. Im Ergebnis wird in dieser festgehalten, dass

(1) das Aufgabenspektrum in Freiwilligenagenturen divers ist und allen voran die Aufgabenbereiche „Information und Beratung von Freiwilligen“, die „Vermittlung von Freiwilligen“ und die „Zusammenarbeit mit Organisationen“ umfasst (Speck et al. 2012, S. 70). Dabei wird herausgestellt, dass die Wahrnehmung der Aufgabenbereiche „Information, Beratung und Vermittlung von Bürgern und Organisationen (...) in der Praxis – nachweislich unserer Befragungsergebnisse – telefonisch, persönlich und über das

Internet [erfolgt; d. V.]“ (Speck et al. 2012, S. 124). Zur Wahrnehmung der benannten Aufgabenbereiche wandten sich die Mehrzahl der Engagierten selbst an eine Freiwilligenagentur (vgl. ebd.). Das Aufgabenspektrum ist in etwa deckungsgleich mit den Befunden von Wolf und Zimmer (2012) und verdeutlicht, dass die „Kernaufgaben“ in Freiwilligenagenturen die Informationsweitergabe, Beratung und Vermittlung von Freiwilligen sowie die Zusammenarbeit mit Organisationen umfassen.

- (2) Um diesen Aufgaben nachgehen zu können, verfügen Freiwilligenagenturen über ein Jahresbudget, das sich zu 41 Prozent aus Finanzmitteln der Kommunen (dies trifft vor allem auf Freiwilligenagenturen in kommunaler Trägerschaft zu), gefolgt von „anderen Mitteln“ (16 Prozent), die in der Regel Eigenmittel der Träger sowie Einnahmen durch Eigenleistungen der Agenturen umfassen, Spenden und Landesmittel (mit je 9 Prozent) sowie und Weiteren Mitteln zusammensetzt (vgl. ebd., S. 49). Im Hinblick auf den jährlich verfügbaren finanziellen Etat in Freiwilligenagenturen wird festgestellt, dass die Spannbreite zwischen den Freiwilligenagenturen erheblich ist (von bis zu 10.000 Euro bis hin zu 200.000 Euro), die meisten Agenturen allerdings über einen Jahresetat von bis zu 10.000 Euro verfügen (vgl. Speck et al. 2012, S. 45). Insgesamt wird in der Studie von einer *prekären* Finanzausstattung der Freiwilligenagenturen gesprochen, die überdies auch für die Personalausstattung konstatiert wird (ebd., S. 66). So arbeiten in 27 Prozent der Freiwilligenagenturen ausschließlich freiwillig Engagierte und in 43 Prozent der Freiwilligenagenturen gibt es eine hauptberuflich beschäftigte Person, die zumeist in Teilzeit angestellt ist (vgl. ebd., S. 55 f.).
- (3) Wie bereits in der Studie von Wolf und Zimmer (2012) hervorgehoben, werden Freiwilligenagenturen – auf der Grundlage einer Erfassung des Selbstverständnisses – als Mittler/Vermittlungsagenturen verstanden, „... die zwischen engagementinteressierten Bürgern, gemeinnützigen Organisationen sowie Kommunalverwaltung und -politik agieren (...)“ (vgl. Speck et al. 2012, S. 198). Darüber hinaus werden sie aufgrund ihres Aufgabenspektrums (Informationsweitergabe, Beratung, Qualifizierung, aber auch Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit) als lokale „Entwicklungsagenturen“ (ebd.) für Engagement verstanden.
- (4) Im Hinblick auf die Initiierung und Etablierung von Freiwilligenagenturen in den Kommunen sind zwei Befunde zentral: 1. Es bedarf einer Vielfalt lokaler Organisationen, an die Engagierte weitervermittelt werden können, respektive die relevant sind, um den Organisationszweck erfüllen zu können und 2. eines erklärten Willens der Akteure aus Kommunalverwaltung und -politik, die Initiierung und Institutionalisierung von

Freiwilligenagenturen zu unterstützen, um nicht dauerhaft auf Akzeptanzprobleme im lokalen Umfeld zu stoßen (vgl. Speck et al. 2012, S. 199). Zugleich stellen Speck et al. (2012, S. 199) eine „... politische Enthaltensamkeit von Freiwilligenagenturen in für sie unmittelbar relevanten Engagementangelegenheiten (...)“ fest, die hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit und Legitimation im lokalen und vor allem politischen Engagementförderkontext riskant ist. Eine für Freiwilligenagenturen positive Förderentscheidung durch kommunalpolitische Akteure wird anzunehmend nicht nur durch eine „kommunalpolitische Relevanz des Themas bürgerschaftliches Engagement“ (Speck et al. 2012, S. 200) begünstigt, sondern auch dadurch, dass die Entscheidungsträger in Freiwilligenagenturen legitime Argumente – im politischen Diskurs – für ihre Förderwürdigkeit anbringen.

- (5) Hinsichtlich der Vernetzung von Freiwilligenagenturen wird festgestellt, dass durchschnittlich zwei Drittel der Freiwilligenagenturen in ihrem lokalen Umfeld als Kooperationspartner aktiv sind und die Rahmenbedingungen für Engagement in der Kommune mitgestalten (vgl. Speck et al. 2012, S. 118). Die Kooperationsbeziehungen äußern sich darin, dass 80 Prozent der Einrichtungen in ein lokales Netzwerk eingebunden sind, 77 Prozent mit anderen lokalen Akteuren Aktionen initiieren, 62 Prozent Netzwerkarbeit betreiben und 45 Prozent lokale Arbeitsgruppen zum Engagement koordinieren (vgl. ebd.).

Während mit den rezipierten Studien Befunde zum Selbstverständnis und zu den Aufgaben und Kooperationsbeziehungen der Akteure in Freiwilligenagenturen vorliegen, bestehen Forschungsdesiderata im Hinblick auf das Engagementverständnis der Experten/Entscheidungsträger in Freiwilligenagenturen und die *verschiedenen* Beziehungsformen der lokalen Akteure.

- V. In Ergänzung zu den bereits angeführten Befunden zu Bürgerstiftungen, wird im Folgenden auf Daten der Stiftung Aktive Bürgerschaft und den Datenreport Zivilgesellschaft (u. a. mit Beiträgen von Priemer et al. 2019) rekurriert. Dabei ist insbesondere das in den bisher zitierten Studien nicht im Fokus stehende *Engagementverständnis in Bürgerstiftungen* von Interesse. Überdies wird auf Befunde zum Engagementverständnis und den Fördermodi in *Stiftungen* eingegangen, die als Akteure der organisierten Zivilgesellschaft in den Samples der bereits zitierten Studien nicht berücksichtigt werden²⁴.

²⁴ Zu den sich voneinander unterscheidenden klassischen (rechtsfähigen) Stiftungen und Bürgerstiftungen als Engagement fördernde Organisationsformen, siehe Kuhnt (2019, S. 160 f. und 170 f.). Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Organisationsformen besteht darin, dass in Erstgenannter eine Person oder Familie als Gründer

Hinsichtlich des Engagementverständnisses in Bürgerstiftungen sind zentrale Befunde:

- (1) In Bürgerstiftungen werden Engagierte – in der Berichterstattung – grob in Spender, Stifter und Ehrenamtliche differenziert und erhalten darüber hinaus von den Bürgerstiftungen vor Ort die Bezeichnungen Freiwillige, Aktive, Helfer, ehrenamtliche Mitarbeiter, Zeitstifter und Zeitspender, um nur einige zu nennen (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2018, S. 9). Mit den Begriffen Spender und Stifter werden die Engagierten bezeichnet, die die Bürgerstiftung finanziell unterstützen (vgl. ebd., S. 12). Allerdings erscheint die Unterscheidung zwischen „Zeitstifter/-spender“ und Ehrenamtlichen unklar, engagieren sich diese doch gleichsam in Form einer Investition von Zeit für Belange der Bürgerstiftung. In der Berichterstattung der Stiftung Aktive Bürgerschaft werden Engagierte, aufgrund der gebräuchlichen Verwendung des Begriffs im Alltag, als *Ehrenamtliche* bezeichnet, „... die sich freiwillig und ohne materielle Gewinnabsicht mit der und für die Bürgerstiftung und damit für das Gemeinwohl engagieren. Unabhängig davon, ob sie sich regelmäßig oder gelegentlich beteiligen“ (ebd., S. 9). Die Ehrenamtlichen werden ferner hinsichtlich ihrer organisationalen Funktion und Aufgabenbereiche differenziert nach Ehrenamtlichen, (a) die in Projekten, Arbeitsgruppen oder der Geschäftsstelle engagiert sind, (b) im Vorstand die Bürgerstiftung ehrenamtlich führen, (c) im Stiftungsrat bzw. Kuratorium die Vorstandsmitglieder beraten oder (d) als Mitglieder der Stifterversammlung die Wahl der Mitglieder des Stiftungsrates übernehmen oder als Botschafter für die Bürgerstiftung fungieren (vgl. ebd.).
- (2) Hinsichtlich der Modi zur Förderung des Engagements wird zusammengefasst, dass die Akteure in Bürgerstiftungen Freiwilligentage organisieren, zu Ideenwettbewerben für das Engagement im lokalen oder regionalen Raum aufrufen oder Freiwilligenagenturen betreiben (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2018, S. 12). Wie bereits die Studie von Wolf und Zimmer (2012) deutlich macht, lassen sich in Bürgerstiftungen insbesondere zwei Fördermodi finden: Zum einen wird Bürgern die Möglichkeit geboten, selbst aktiv zu werden und eigene Ideen, z. B. in Projektform durch die Bürgerstiftung als organisationalen Rahmen zu verwirklichen. Zum anderen werden in der Bürgerstiftung Projekte entwickelt, um Engagementinteressierten Engagementgelegenheiten anzubieten (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2018, S. 16). In Bezug auf die beiden Fördermodi

auftritt und ein in der Satzung festgelegter Stiftungszweck verfolgt wird, während in Bürgerstiftungen viele Bürger Geld, Zeit und Knowhow in die Organisationen einspeisen können, um lokal philanthropische Zwecke zu verfolgen. Eine komprimierte Zusammenstellung zu unterschiedlichen Stiftungen wird mit der „Stiftungstypologie“ von Priemer et al. (2019 S. 37) vorgelegt.

bezeichnet die Stiftung Aktive Bürgerschaft Bürgerstiftungen 1. als *Engagement-Entwickler* und 2. als *Engagement-Anbieter* (vgl. ebd.).

- (3) Wenngleich in der Berichterstattung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen z. B. zur Beschreibung der Personalstrukturen in Stiftungen der Begriff „Ehrenamt“ genutzt wird (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017, S. 36 f.), ist das Engagementverständnis, das von den Akteuren in Stiftungen gepflegt wird, bislang nicht erfasst. Im Bericht wird der Begriff Ehrenamt insbesondere als Differenzbezeichnung zum „Hauptamt“ verwendet, worunter Beschäftigte in Voll und/oder Teilzeit fallen, die in Stiftungen angestellt sind.
- (4) Stiftungen erfüllen ihren Stiftungszeck, indem sie entweder selbst Projekte initiieren, sie also operativ tätig werden, oder indem sie andere Organisationen, Initiativen und Personen unterstützen, also fördernd tätig werden (vgl. Priemer et al. 2019, S. 40). Wie bereits für die Bürgerstiftungen hervorgehoben, ließen sich auch Stiftungen als Engagement-Entwickler und Engagement-Antreiber klassifizieren. Quantitativ betrachtet, sind 18,4 Prozent aller dem Bundesverband Deutscher Stiftungen bekannten, existierenden rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts, laut Stand im Mai 2017, rein operativ, 60,4 Prozent nur fördernd und 21,2 Prozent sowohl operativ als auch fördernd tätig (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017, S. 102). Die meisten Stiftungen fördern demnach Engagement, indem sie „... als Finanziere von anderen, die sich in ihrem Bereich engagieren, (...)“ (ebd., S. 35) aktiv werden. Der von den erfassten Stiftungen mit Abstand meistgenannte Zweck ist „Bildung, Erziehung und Studentenhilfe“, dessen Verwirklichung die Stiftungen vor allem nachkommen, indem sie fördernd aktiv werden (vgl. ebd., S. 105). Im Hinblick auf Beziehungsformen zu anderen lokalen Engagement fördernden Akteuren wird im Kapitel „Erfolgsfaktoren für die Stiftungsarbeit“ (ebd., S. 117) zwar hervorgehoben, dass „intelligente Kooperationen“ (ebd.) die Stiftungsarbeit erheblich steigern können und Netzwerke hilfreich seien, „... um von den Erfahrungen anderer zu profitieren, praktische Tipps zu bekommen und das eigene Tun besser einordnen zu können“ (ebd., S. 120), eine systematische Erfassung von Beziehungsformen der Stiftungen steht aber bislang aus. Im Bericht selbst werden ausnahmslos andere Stiftungen und der Bundesverband selbst als *potenzielle* Kooperations- und Netzwerkpartner angeführt (vgl. ebd., S. 121). Priemer et al. (2019, S. 44) fassen bezüglich der Kooperationspartner von Stiftungen (auf Basis einer Sekundäranalyse) zusammen, dass die am häufigsten genannten Kooperationspartner von Stiftungen andere Stiftungen sind, gefolgt von Vereinen

und Verbänden sowie Universitäten an dritter Stelle. Ein Forschungsdesiderat besteht hinsichtlich der von Kooperationen abweichenden Beziehungsformen.

VI. Der Sportbereich ist quantitativ betrachtet der Bereich, in dem sich die meisten der in Deutschland lebenden Personen (16,3 Prozent) engagieren (vgl. Vogel et al. 2017 S. 113). Auf die konkrete, Engagement fördernde Handlungspraxis in lokalen Sportvereinen bezogen, werden die beiden zuletzt veröffentlichten Sportentwicklungsberichte²⁵ herangezogen, in denen quantitative Befunde, u. a. zum organisationalen Selbstverständnis, zur personellen und finanziellen Ausstattung, zur Trägerstruktur und zu den „Unterstützungsleistungen“ für Engagierte in Sportvereinen, dargestellt werden (siehe Breuer/Feiler 2019 und Breuer 2017). Die wesentlichen Befunde zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung im lokalen organisierten Sport können, basierend auf dem aktuellen Sportentwicklungsbericht, wie folgt zusammengefasst werden:

- (1) Hinsichtlich des Engagementverständnisses wird zwar in der Berichterstattung der Begriff des Ehrenamts genutzt, inwiefern die Akteure selbst ein Engagementverständnis pflegen und ihren Förderaktivitäten zugrunde legen, das explizit auf dem traditionellen Begriff Ehrenamt beruht, ist eine offene Fragestellung.
- (2) Insgesamt engagieren sich, nach Selbsteinschätzung der im Zeitraum vom 23.10.2017 bis 20.12.2017 im Zuge einer deutschlandweiten Online-Befragung kontaktierten Organisationen im Sportbereich (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 75f.), knapp 1,7 Mio. Personen, wovon sich 779.500 in Positionen auf der „Ausführungsebene“ (ebd., S. 22; Hervorhebung: d. V.), 752.600 Personen in *Vorstandspositionen* sowie 152.000 Personen als *Kassenprüfer* engagieren (ebd.). Neben der Differenzierung des Engagements in a) die Vorstandstätigkeit (Engagierte werden in diesem Kontext auch als „ehrenamtliche Funktionsträger“ bezeichnet; vgl. ebd., S. 27), b) die Funktion als Kassenprüfer und c) das Engagement auf der Ausführungsebene, wird Letztgenannte inhaltlich weiter ausdifferenziert. Auf der Ausführungsebene engagieren sich Personen, die hinsichtlich ihrer organisationalen Funktion „unterhalb“ des Vorstandes auf Dauer und in mehr als geringfügigem Umfang als Trainer, Übungsleiter sowie Schieds- und Kampfrichter fungieren

²⁵ Im Sportentwicklungsbericht werden – ähnlich wie im Freiwilligensurvey für Engagierte und im ZiviZ-Survey für Organisationen der Zivilgesellschaft – in regelmäßigen Abständen, d. h. im Fall des Sportentwicklungsberichts seit 2005/2006 im Zweijahresturnus und zuletzt 2017/2018 Befunde, (u. a.) zum sportbezogenen Engagement in Vereinen dargestellt. Erhoben und ausgewertet werden die Daten an der Deutschen Sporthochschule Köln unter der Leitung von Prof. Dr. Christoph Breuer. Da die Datengenerierung im Rahmen der vorliegenden qualitativen empirischen Untersuchung vom Frühjahr bis Ende 2016 erfolgt ist, werden die Sportentwicklungsberichte der Jahre 2015/2016 (Breuer 2017) sowie 2017/2018 (Breuer/Feiler 2019), die die neuesten und hinsichtlich der zeitlichen Dimension vergleichbaren sind, herangezogen.

- (vgl. ebd., S. 22). Dem ausführenden Engagement wird für die Gewährleistung der Vereinsangebote und des Wettkampfbetriebs eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. ebd.). Neben den Engagierten als Trainer, Übungsleiter, Schieds- und Kampfrichter, werden zudem – im Zuge der Erhebung von Herausforderungen in den Sportvereinen – Mitglieder und „freiwillige Helfer_innen bei sporadischen Einsätzen“ (ebd., S. 27) – angeführt, ohne diese explizit einer Ebene zuzuordnen oder ihren Umfang zu erheben.
- (3) Handlungsfeldbezogen kann festgestellt werden, dass die Angebote in Sportvereinen insbesondere im Handlungsfeld des *Kinder- und Jugendsportes* verortet werden (vgl. ebd., S. 9). In diesem Zusammenhang wird mit Blick auf die Trägerstruktur deutlich, dass „mindestens 9,6 %, also insgesamt mehr als 8.600 Sportvereine als Träger der freien Jugendhilfe anerkannt [sind; d. V.]“ (ebd., S. 17), wenngleich bemerkenswert ist, dass 58,4 Prozent der Vereine die Frage, ob sie gemäß §75 SGB VIII ein anerkannter Träger der freien Jugendhilfe seien, nicht beantworten können (vgl. ebd.).
- (4) Im Hinblick auf das Selbstverständnis der Vereine befragt, wird in diesen (i) besonders Wert auf Gemeinschaft gelegt, (ii) auf eine *demokratische Beteiligung* im Verein allgemein sowie auf die demokratische Beteiligung von jungen Menschen im Besonderen, (iii) darauf, *Bisheriges besser machen zu wollen* wie auch *Neues zu entwickeln* und darüber hinaus (iv.) auf die *Qualifizierung von Trainern und Übungsleitern* sowie auf die *Fort- und Weiterbildung* von „ehrenamtlichen MitarbeiterInnen“ (Breuer/Feiler 2019, S. 9).
- (5) Die Angebote im organisierten Vereinssport erfolgen dabei in der Regel nicht unentgeltlich, sondern auf der Grundlage eines *Mitgliedsbeitrags*. So erhebt die Hälfte aller Sportvereine „... einen monatlichen Mitgliedsbeitrag für Kinder von bis zu € 3,-, für Jugendliche von maximal € 4,- und für Erwachsene von höchstens € 8,-“ (Breuer/Feiler 2019, S. 16), wobei aufgrund der Daten zu den erhobenen Mitgliedsbeiträgen aus der „Systemperspektive“ angenommen wird, dass die Vereinsmitglieder über die Gruppen hinweg (Kinder, Jugendliche und Erwachsene) höhere Beiträge entrichten und es werden sportartspezifische Unterschiede hinsichtlich der Beitragshöhen vermutet (vgl. ebd.).
- (6) Die in den Vereinen am stärksten angebotene Unterstützungsleistung besteht in der *Übernahme von Kosten für Fort- und Weiterbildungen* der Engagierten²⁶; diese wird in 41 Prozent der Vereine für Trainer und Übungsleiter und in 31 Prozent der Vereine für Vorstandsmitglieder „sehr stark“ (vgl. ebd., S. 38f.) angeboten, „... um ihre

²⁶ In der Erhebung wird zwischen „ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern“ und „ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern“ (ebd., S. 37) unterschieden.

Ehrenamtlichen zu entlasten und zugleich entsprechende Anreize zu setzen“ (Breuer/Feiler 2019, S. 37). Auch werden die Trainer und Übungsleiter in 21 Prozent der Vereine und die Vorstandsmitglieder in 24 Prozent der Vereine sehr stark bei „*neuen Ideen*“ unterstützt (vgl. ebd.). *Aufwandsentschädigungen* erhalten Trainer und Übungsleiter in 16 Prozent und Vorstandsmitglieder in 9 Prozent der Vereine in „sehr starkem“ Maße (vgl. ebd., S. 38 f.). Eine weitere – vergleichsweise – sehr stark in den Vereinen angebotene Unterstützungsleistung besteht in der Vergabe von Ehrungen und Auszeichnungen; in 15 Prozent der Vereine erfolgt diese Unterstützungsform an Trainer und Übungsleiter in sehr starkem Maße und in 14 Prozent der Vereine an Vorstandsmitglieder. Neben den genannten Unterstützungsleistungen werden darüber hinaus in einigen Vereinen Verwaltungsarbeiten für die Engagierten übernommen, erfolgt eine Würdigung der Engagierten in Vereinsmedien, werden Fahrtkosten übernommen, sowie in vergleichsweise geringem Maße Beitragsminderungen oder die Bereitstellung von Sportkleidung vorgenommen (vgl. ebd.).

(7) *Herausforderungen* bestehen in den befragten Organisationen vor allem hinsichtlich der *Gewinnung und Bindung von Engagierten* zur Besetzung von Positionen als *Funktions-träger* (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 28). In 23 Prozent der befragten Vereine wird diese Herausforderung als sehr groß betrachtet und in 14,5 Prozent der Vereine geben die Befragten an, sich durch diese Herausforderung in ihrer (organisationalen) Existenz bedroht zu fühlen (vgl. ebd., S. 32). Die Gewinnung von Trainern und Übungsleitern wird in 15 Prozent der Vereine und die von freiwillig Helfenden bei „sporadischen Einsätzen“ in 9 Prozent der Sportvereine als sehr großes Problem eingeschätzt (vgl. ebd., S. 28). Auch im Hinblick auf *Kooperationen* mit Organisationen außerhalb des organisierten Sportbereichs (z. B. mit Kindergärten und Schulen) „... sehen jeweils etwa ein Viertel der Vereine ein großes oder sehr großes Problem“ (ebd., S. 26).

(8) Unter Berücksichtigung des Sportentwicklungsberichts 2015/16 wird das Problem Rekrutierung von Engagierten und Übungsgruppenleitern – über die Zeitspanne der Erhebungen von 2005 bis zur letzten Veröffentlichung des Sportentwicklungsberichtes – aus der Perspektive einer wachsenden Anzahl von Sportvereinen als ein allgemeines oder sogar existenzbedrohendes Problem betrachtet (vgl. Breuer/Feiler 2017, S. 248 ff.).

Hiernach sei

„... die Existenzbedrohung aufgrund von Problemen im Bereich der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern [besonders stark; d. V.] angewachsen. So sind Probleme im Bereich der Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Funktionsträger von allen möglichen existenzbedrohenden Problemen in den letzten Jahren *absolut am stärksten gewachsen*. (...) Auch die Gewinnung und Bindung von Übungsleitern und Trainern ist verstärkt ein existenziell bedrohliches Problem für Sportvereine. Sie stellt

mittlerweile das zweitbedrohlichste Problem von Sportvereinen in Deutschland dar.“ (Breuer/Feiler 2017, S. 247; Hervorhebung: d. V.)

In diesem Kontext wird zwar „von einer Krise der Attraktivität des Ehrenamts in den Sportvereinen“ (ebd., S. 251) gesprochen, zugleich gelingt es den meisten Sportvereinen jedoch, die Positionen zu besetzen, „... auch wenn der Überzeugungs- und Gewinnungsaufwand deutlich angestiegen zu sein scheint“ (ebd., S. 252).

Für die vorliegende Arbeit ist in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse, wie Engagierte von Akteuren des lokalen organisierten Sportes adressiert werden und in welchen Beziehungsformen der lokale organisierte Sport zu anderen lokalen Engagement fördernden Akteuren steht; denn vor dem Hintergrund einer Vielfalt lokaler, Engagement fördernder Akteure einerseits und einer Pluralität der Handlungsfelder zur Ausübung einer Engagementtätigkeit andererseits ist für die Perspektive der organisierten Akteure zu fragen, in welchen Beziehungsformen sie zueinander stehen, um die *nachgefragte Ressource Engagement* (als existenzielle Grundlage ihrer Organisationen) zu rekrutieren und zu fördern. Angenommen werden kann, dass zum einen Kooperationen eingegangen werden (wie dies z. B. für Bürgerstiftungen konstatiert wird), sich zugleich aber auch Konkurrenzsituationen (etwa hinsichtlich der Rekrutierung von Engagierten oder der Einwerbung von Fördermitteln) zwischen Organisationen abzeichnen.

1.2.8 Engagement als Bildungsanlass und -gelegenheit

„Eine Vielzahl von Studien weist darauf hin, dass die Beteiligung an freiwilligem Engagement sowohl einen erheblichen individuellen Nutzen für die beteiligten Personen als auch einen ‚gesellschaftlichen Mehrwert‘ generiert. Danach wirkt sich die Beteiligung an freiwilligem bzw. bürgerschaftlichem Engagement förderlich auf das individuelle Wohlbefinden und die Gesundheit aus, fördert die Einbindung in soziale Beziehungsnetze und trägt zur (Weiter-)Entwicklung von sozialen und instrumentellen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei.“ (Olk 2010, S. 637)

Vor dem Hintergrund der skizzierten Erwartungen (siehe auch Kapitel 1) aus einer Engagementtätigkeit ginge sowohl (1) ein individueller Nutzen für die engagierte Person hervor, wie *gesellschaftliche Teilhabe* durch die Eingebundenheit in soziale Beziehungsnetzwerke oder die Möglichkeit zur *(Weiter-)Qualifizierung* im Rahmen der Engagementtätigkeit, als auch (2) ein gesellschaftlicher Mehrwert,

i. der in Gestalt *verantwortungsvoller*, mit *zivilen Orientierungen* und *Tugenden* ausgestatteter Bürger zum Ausdruck gelangt, die sich lokal in vielfältigen

Handlungsfeldern freiwillig engagieren und durch dieses Engagement *soziales Kapital* in das Gemeinwesen einspeisen und aufbauen²⁷,

- ii. und sich in Gestalt *aktivierter* und *aktiver* Bürger äußert, die nicht nur *Produzenten* sozialen Kapitals sind, sondern auch *Koproduzenten* der lokalen, Engagement fördernden Akteure in organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung, um Dienstleistungen im öffentlichen Interesse anzubieten und zu erbringen,

kann Engagement in seinen organisierten Kontexten (auch) als *Bildungsanlass* und *Bildungsgelegenheit* von Subjekten verstanden werden. Damit wird in dieser Arbeit (auch) eine explizit erziehungswissenschaftliche Perspektive auf den Gegenstand Engagement eingenommen, um im Ergebnis einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer erziehungswissenschaftlich gerahmten Engagementtheorie zu leisten, die zugleich für andere Disziplinen bzw. disziplinäre Zugänge anschlussfähig ist.

Wenn von Engagement als Bildungsanlass und -gelegenheit gesprochen wird, dann in Anlehnung an einen Bildungsbegriff, der

„... den lebenslangen Prozess der menschlichen Selbstwerdung innerhalb der Gemeinschaft (...) [markiert; d. V.] Dieser Bildungsprozess kann unabhängig vom erreichten Grad an Wissen und Fertigkeiten betrachtet werden. Er beschreibt die aktive Auseinandersetzung mit den Bedingungen des menschlichen Lebens, ist nicht grundsätzlich an den Erwerb von Zertifikaten und Abschlüssen gebunden, sondern basiert auf der Aktivierung der menschlichen Reflexionsfähigkeit, die nicht zwangsläufig des institutionalisierten Kontextes von Bildungsinstitutionen bedarf.“ (Spies/Stecklina 2015, S. 23)

Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft und die kommunale Politik und Verwaltung gestalten insofern die Rahmenbedingungen für Engagementtätigkeiten, die als *Anlässe und Gelegenheiten zur Bildung* – jenseits klassischer formaler Bildungsorganisationen – wahrgenommen werden können. Die Bildungsanlässe und -gelegenheiten durch und im Engagement sind relational. *Anlässe* zur Bildung gehen zum einen aus den Institutionen hervor, die in den organisierten Kontexten die Bedingungen und den Rahmen des Möglichen für das Engagement vorgeben, und als Erwartungen an die Engagierten gerichtet werden²⁸, die nicht nur als Erwartungen innerhalb der organisierten Kontexte fungieren, sondern auch als

²⁷ „Der modische Begriff des Sozialkapitals hebt darauf ab, dass es neben dem ökonomischen Kapital und dem Humankapital eine dritte gesellschaftliche Kapitalsorte gibt, die für Wohlfahrt und Demokratie von zentraler Bedeutung ist. Sozialkapital bezeichnet dabei zweierlei: erstens soziales Vertrauen, das die zwischenmenschliche Kooperation erleichtert, die ihrerseits zur gesellschaftlichen Koordination erforderlich ist; zweitens die Norm der generalisierten Gegenseitigkeit, die dazu beiträgt, soziale Dilemmata zu lösen.“ (Braun 2011, S. 44)

²⁸ Eine Intention im Engagement als Bildungsanlass liegt nicht – wie in formalen Bildungsorganisationen – im Erwerb von Bildungszertifikaten, durchaus aber im Erwerb von *Qualifikationsnachweisen*, die für einen Teil der Engagierten erforderlich sind, um überhaupt die von ihnen gewählte Engagementtätigkeit aufnehmen zu können. So verdeutlichen die Daten des Freiwilligensurveys (2014), dass 72,3 Prozent der Engagierten im Unfall- oder Rettungsdienst sowie der Freiwilligen Feuerwehr angeben, für ihre freiwillige Tätigkeit sei eine Aus- oder Weiterbildung erforderlich. Im Handlungsfeld der außerschulischen Jugendarbeit oder der Bildung für Erwachsene wird diese Aussage von 38,1 Prozent der Engagierten getroffen und selbst im – anzunehmend – primär an individuellen Interessen ausgerichteten Bereich „Freizeit und Geselligkeit“ gelangen 12,5 Prozent der Engagierten zu dieser Einschätzung (vgl. Simonson/Romeo Gordo 2017, S. 361).

Erwartungen der organisationalen Umwelt an die organisierten Kontexte gerichtet werden²⁹. Zum anderen formulieren Engagierte selbst Erwartungen an die Engagement fördernden Organisationen – wie das Vorhalten von Qualifizierungsangeboten, um sich für die Engagementtätigkeit und im Engagement (weiter) zu bilden.³⁰ *Gelgenheiten* zur Bildung treten im Engagement auf, indem Engagierte in Selbst- und Weltverhältnisse³¹ treten. Die Relationalität besteht im Verhältnis von „Ich“ zur Welt, in der das Selbst hervorgebracht wird:

„Weil Sozialität die das Subjekt konstituierende Struktur ist, lässt sich nur anders einsetzen und auf die Beschreibung und Analyse pädagogischer Praktiken als Figurationen fokussieren, in denen die verschiedenen Akteure bereits miteinander verbunden sind und sich selbst in und durch Praktiken hervorbringen.“ (Ricken 2013, S. 254)

Während Engagement als *Bildungsanlass* ein intentionales Bildungsverständnis zugrunde gelegt werden kann, ist dieses im Engagement als *Bildungsgelegenheit* ein nicht-intentionales; so können organisationale Angebote für Engagement nicht nur intentional – zum Erwerb von Kompetenzen und Qualifikationsnachweisen –, sondern auch als Option/Gelegenheit betrachtet werden, im Engagement in Selbst- und Weltverhältnisse zu treten, die sich *ereignen*, denen insofern eine Dimension des Unbestimmten, Ungeplanten und Unvorhersehbaren inhärent ist. Das Unbestimmte, auch Unmögliche, kann dabei verstanden werden „... als nicht eindeutig bestimmbares und berechenbares Konstituens in Erziehungs- und Bildungsprozessen“ (Wimmer 2014, S. 14). Bildungsgelegenheiten im Engagement sind – wenngleich sie als „... nicht geplant hergestellt, nicht als Wirkung einer intentionalen Handlung kausal

²⁹ Zur Definition der Termini „Organisation“ und „Institution“ wird auf den *organisationspädagogischen* Diskurs rekuriert. In diesem wird die Organisation „... als menschliches Sozialgebilde (Sozialsystem, Kooperationsgemeinschaft) begreifbar, das sich als kulturelle Praxis generiert und (re)aktualisiert und dabei einerseits Institutionen (Regelsysteme mit gesellschaftlicher Geltung) aus der Umwelt inkorporiert und andererseits Praxismuster generiert, die ihrerseits wiederum in die Gesellschaft eingespeist und dort ggf. zu Institutionen werden“ (Göhlich 2014b, S. 72). Diesem Verständnis von Organisationen und Institutionen folgend, wird Engagementförderung als institutionalisierte Praxis in Organisationen, bzw. organisierten Kontexten innerhalb der kommunalen Verwaltung und Politik beobachtet/beforscht. Dabei wird – aus neoinstitutionalistischer Perspektive – davon ausgegangen, dass jene institutionalisierte Praktiken insofern *legitime* Praktiken sind, da sie als Erwartungen der Umwelt an die Organisation gerichtet werden, die diese wahrnimmt und ihr zu entsprechen versucht (wenn auch nur als Mythos auf ihrer „Schauseite“; siehe Kapitel 3.1.1 Analyse der Schauseiten der Organisationen und Akteure), um Legitimität zu erzeugen. Dabei erfordert die Zielgröße der Legitimität oft auch die Übernahme solcher (gesellschaftlich erwarteter und anerkannter) Praktiken, die dem Effizienzstreben einer Organisation zuwiderlaufen (vgl. Preisendörfer 2016, S. 168). Um Legitimität zu erhalten und letztlich Ressourcen aus der organisationalen Umwelt zu generieren, sind Organisationen bestrebt, sich der Umwelterwartungen entsprechend zu *positionieren* und zu *präsentieren* (vgl. ebd.).

³⁰ Dieser „selbstbewusste“ Typus eines Engagierten hat klare Vorstellungen von der eigenen Engagementtätigkeit und damit verbundener Erwartungen an die eigene (Weiter-)Qualifizierung zur Ausübung des Engagements, wie im empirischen Teil der Arbeit deutlich wird (siehe 3.3.6 Professionalität als Element und Ziel im Engagement).

³¹ Bildung in Selbst- und Weltverhältnissen ereignet oder vollzieht sich als „Erschütterung eines eingespielten Selbst- und Weltverhältnisses“ (Wimmer 2014, S. 305), wobei Transformationsprozesse in Gang gesetzt werden können, die einen ungewissen Ausgang haben, „... da die Neu- oder Reorganisation sich aufgrund der irreduziblen Andersheit, der bestehen bleibenden Unzugänglichkeit des Fremden und der unaufhebbaren Unbestimmtheit nicht auf eine bestimmte Negation stützen können, und die neue Erfahrung bzw. das Neue in der Erfahrung sich gegen eine abschließende Identifizierung sperrt.“ (ebd., S. 305)

zugerechnet, als direktes Ergebnis eines Kalküls angesehen werden...“ (ebd.) können – paradoxerweise insofern als *Möglichkeit* hervorsehbar, als sie sich ereignen bzw. erfahren werden. Das Unvorhersehbare gilt dann als Konstituens von Bildungsprozessen, mit dem gerechnet werden kann (vgl. ebd.). So ist selbst dem aus rationalen Erwägungen in Anspruch genommenem Angebot für eine Engagementtätigkeit das Unmögliche inhärent, da es sich in der Engagementtätigkeit ereignet. Bildung im Engagement ist dann als „... Ereignis des Unmöglichen, d. h. als einen die bisherige Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Interpretationsordnung verwandelnden Prozess...“ (Wimmer 2014, S. 23), zu verstehen. Die *Prozesshaftigkeit* im Engagement als Bildungsanlass zeigt sich aus einer zeitlichen Perspektive, in der Engagement zum Anlass und Ausgangspunkt für Bildung wird; mit Aufnahme des Engagements also ein Bildungsprozess in Gang gesetzt wird oder werden soll, der intentional – auf den *Erwerb* von Wissensbeständen, der zur Überführung in Anwendungskontexte im Engagement befähigen soll – ausgerichtet ist. Im Engagement als Bildungsgelegenheit wird im Bildungsprozess nicht auf die Herstellung von Bestimmtheit verzichtet, aber „die Ermöglichung von Unbestimmtheit“ (Marotzki et al. 2006, S. 170) eröffnet, indem bisherige Ordnungen irritiert und/oder infrage gestellt und/oder neu geordnet werden. Oder mit anderen Worten: „Unbestimmtheiten müssen einen Ort, besser: mehrere Orte in unserem Denken erhalten; dann und nur dann wird tentative, experimentelle, umspielende, erprobende, innovative Kategorien erfindende, kreative Erfahrungsverarbeitung möglich“ (Marotzki et al. 2006, S. 170).

Im Engagement können – so verstanden – einerseits praktische Gelegenheiten geschaffen werden, um in Selbst- und Weltverhältnisse zu treten und andererseits „Denkorte“ entstehen, in denen sich ein pädagogisches Moment zeigt: ein Geschehen, das gerade nicht vom Subjekt *ausgehend* und ein *beherrschbares* ist (vgl. Wimmer 2014, S. 30). In der Handlungspraxis, der Ausübung des Engagements, wird das Pädagogische Moment erfahrbar: Wenn sich Bildung im Engagement ereignet, indem diejenigen, die im Engagement von dem Engagierten adressiert werden und/oder am Engagement beteiligt sind, *antworten* und mit der Antwort ein Anlass zur Neuordnung bisheriger Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Interpretationsordnungen gegeben wird. Während das pädagogische Moment im Engagement als Bildungsgelegenheit durch den Engagierten im *Verhältnis* zum anderen erfahrbar wird, wird das pädagogische Geschehen im Engagement als Bildungsanlass als ein (vermeintlich) steuerbares und kalkulierbares durch diejenigen initiiert, die die Engagierten *instruieren*, um sie für bestimmte Handlungsfelder des

Engagements zu qualifizieren. Vermeintlich, weil Instruktion³² und Lehre bestenfalls „Bildungsprozesse ermöglichen, sie aber nicht bewirken“ (Wimmer 2014, S. 101) können.

Nun könnte, mit Lüders et al. (2012, S. 226), von einer *Entgrenzung des Pädagogischen* gesprochen werden oder von einer *Pädagogisierung des Engagements*, die sich im Engagement als Handlungspraxis darin zeigt, dass (1) pädagogische Arrangements von Qualifizierenden für Engagementinteressierte und Engagierte initiiert werden und (2) Engagierte selbst pädagogische Arrangements initiieren und eingehen, indem sie in verschiedenen Handlungsfeldern (Sport, Bildung und Soziales, Rettungswesen und Katastrophenschutz, Umwelt,...) anleiten, zeigen, beraten, helfen, unterstützen, sorgen, fördern, begleiten, vermitteln, lernen, ..., in Beziehung zum Anderen treten.

„... aufs Ganze gesehen, kommt man schwerlich an dem Befund, ja Eingeständnis vorbei, dass – ein wie auch immer geartetes und zu bewertendes – pädagogisches Handeln, Wissen und Reflexion zu einem festen, letztlich wohl nicht zu unterschätzendem Bestandteil unserer Kultur mutiert ist, das Alltag und gesellschaftliche Praxis in vielfacher Weise durchdringt, prägt, beeinflusst, vielleicht aber auch nur zielt, verunstaltet und begleitet.“ (Lüders et al. 2012, S. 226)

Die Entgrenzung des Pädagogischen zeigt sich im Engagement insbesondere, wenn die *funktionalen Erwartungen*, die mit Engagement verbunden werden, in den Blick genommen werden. Die an Engagement als Bildungsanlass gelegten funktionalen Erwartungen finden sich im Bildungsverständnis wieder, das aus der Programmatik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates hervorgeht und auf „Bildung des Humankapitals“ ausgerichtet ist.

„Da sich der aktivierende Sozialstaat keineswegs als ‚schlanker‘ Minimalstaat versteht, sondern mit der Investition in das Human- und Sozialkapital der Gesellschaft und der Aktivierung der produktiven Potenziale der Individuen im Dienste der internationalen Wettbewerbsfähigkeit anspruchsvolle Interventionsziele verfolgt, verändert sich der mit diesem Leitbild verbundene Modus der Welfare-Governance. (...) Der aktivierte Bürger wartet nicht ab, bis ein möglicher Schadensfall eintritt, sondern er handelt als rationales, kalkulierendes Subjekt, das vorausschauend seine Potenziale mobilisiert und im Schadensfalle nicht auf die Intervention des Wohlfahrtsstaates wartet, sondern eigenständige Anstrengungen zur Wiederherstellung der individuellen Leistungsfähigkeit unternimmt.“ (Olk 2011, S. 490 f.)

Im aktivierenden Wohlfahrtsstat werden die Bürger als mitverantwortlich für die eigenen Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe adressiert, indem sie – gemäß der Leitformel des Forderns und Förderns – aufgefordert werden, sich weiterzubilden und die eigenen

³² „Instruktion soll dem Wissensaufbau förderliche Lernprozesse induzieren“ (Renkl 2010, S. 741). Im Engagement als Bildungsanlass wird – durch Instruktion in Qualifizierungsmaßnahmen z. B. – der handlungsfeldbezogene *Wissensaufbau* von Engagierten als *Lernende* gefördert, die zugleich lernen, dass Engagement voraussetzungsreich ist, da es bestimmter Wissensbestände bedarf, deren „Erwerb“ oder Aneignung die Bedingung zur Ausübung der Engagementstätigkeit ist. Engagierte im Engagement als Bildungsanlass gehen nach ihrer Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen als (potenziell) Wissende (über im Handlungsfeld anerkannte oder als notwendig erachtete Wissensbestände) hervor. Mit der Aneignung von Wissensbeständen wird ein *Anlass* gegeben, sich im Engagement zu bilden.

Marktchancen durch lebenslanges Lernen zu erhöhen, um Ansprüche auf Sicherungsleistungen – auch jenseits ihrer rechtlich verbrieften Leistungsansprüche als *Bürger* – zu „legitimieren“.

Im Engagement als Bildungsanlass werden die produktiven Potenziale der Individuen in ihrer selbst- und fremdbezogenen Funktionalität verschränkt: Engagement als Bildungsanlass bietet Möglichkeiten, der Adressierung eines „aktivierten Bürgers“ zu entsprechen, indem *die Engagierten mit Qualifikationsnachweisen einen „Beleg“ erwerben, mit dem Auskunft über die Bereitschaft zur Mobilisierung individueller Potenziale und zur Erweiterung von Fähigkeiten und Kompetenzen gegeben werden kann – im wohlverstandenen Eigeninteresse und im Sinne des organisierten Kontextes, in dem Qualifikationsnachweise eingefordert werden.* So stimmen (1) insgesamt 51,5 Prozent der Engagierten (im Alter ab 14 Jahren) dem Motiv zur Aufnahme eines Engagements voll und ganz oder eher zu, durch ihr Engagement Qualifikationen erreichen zu wollen, (2) 31,6 Prozent der Engagierten sind bestrebt, durch ihr Engagement gesellschaftliches Ansehen und Einfluss zu gewinnen, und (3) 24,9 Prozent wollen durch ihr Engagement beruflich vorankommen (vgl. Müller et al. 2017, S. 427).

Die Nachweise über die zur Vorbereitung und Berechtigung zum Engagement absolvierten Qualifizierungsmaßnahmen werden – ähnlich einem formalen Bildungsabschluss oder diesen ergänzend – zu einem relevanten (Selbst-)Konstrukt in der eigenen (Berufs-)Biografie, in der sich aktivierte Bürger als lernbereit und -willig jenseits formaler Bildungsorganisationen, mobilisiert und (selbst-)verantwortlich zeigen. *Im Fremdbezug wird deutlich, dass Engagement als Bildungsanlass darauf ausgerichtet sein kann, zur Reproduktion von (demokratischen) Normen und Werten, zur Generierung und Mehrung sozialen Kapitals und zur Übernahme von Verantwortung für Anliegen im Gemeinwesen beizutragen.* Engagierte stellen ihr aktiviertes Potenzial in den „Dienst“ des Allgemeinwohls, indem sie sich durch ihr Engagement als mitverantwortlich für dieses zeigen bzw. freiwillige (Selbst-)Verantwortung für die Lösung lokaler Anliegen übernehmen.

„Mit Strategien des ‚Förderns und Forderns‘ geht es darum, die Adressaten für erforderliche eigene Beiträge zu gewinnen. Der Ruf nach mehr ‚Eigenverantwortung‘ zielt dabei nicht nur auf Beiträge in Form von Zuzahlungen und Gebühren, sondern auch auf Eigenleistungen in Form bestimmter Verhaltensmuster und der Bereitschaft, sich diese zu eigen zu machen – ob nun zur Wiedergewinnung von employability nach langer Arbeitslosigkeit, zur Entwicklung eines gesundheitsbewussten Lebensstils oder als Aufforderung zu mehr sozialem Zusammenhalt vor Ort. Bei den entsprechenden sozialen Diensten und Förderprogrammen ist denn auch der Bürger wieder gefragt – weniger unter dem Gesichtspunkt seiner ‚Anspruchsberechtigung‘, sondern sehr viel mehr als aktiver kooperativer und schließlich auch pflichtbewusster Bürger.“ (Evers et al. 2011, S. 29)

Im Engagement als Bildungsanlass wird die Funktion deutlich, die mit Bildung allgemein verbunden wird: Bildung, so ihre ethische Dimension, wird in einen Zusammenhang mit *Verantwortungsbereitschaft* gebracht (vgl. Marotzki et al. 2006, S. 167). *Engagement als*

Bildungsanlass impliziert – so könnte die Kurzformel lauten – Bildung zur Verantwortungsübernahme. Die Verantwortung im Engagement als *Bildungsanlass* ist eine andere als jene im Engagement als *Bildungsgelegenheit*. Während die Verantwortung im Engagement als *Bildungsanlass* bereits zu Beginn des Engagements als zu erwartendes Ergebnis feststeht – Engagierte zeigen sich im Engagement verantwortlich für ihre eigene Biografie, indem sie Kompetenzen (und Qualifikationen) im Engagement erwerben, und sie zeigen sich zugleich verantwortlich für die Lösung von Anliegen im Gemeinwesen –, ist die Verantwortung im Engagement als *Bildungsgelegenheit* eine Unbestimmte bzw. dem Engagierten Unverfügbare, denn „... die Welt, das andere, anhand dessen die eigene Individualität sich bilden soll, geht in den Aneignungs- und Verfügungsphantasien nicht auf“ (Pongratz/Bünger 2008, S. 121). Zugleich (und hiermit wird die *Aporie* im Bildungsbegriff deutlich) erweist sich das „Anderswerden“ im Engagement als *Bildungsgelegenheit* durch Irritation der bisherigen Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Interpretationsordnung „... nicht minder als Ausdruck einer bestimmten Vergesellschaftungslogik, die die Individuen zur flexiblen und permanent mobilen Lebensgestaltung im Sinne eigenverantwortlicher *Anpassung* an ständig wechselnde Anforderungen nötigt.“ (Pongratz/Bünger 2008, S. 125; Hervorhebung: d. V.).

Bildungsanlässe und Bildungsgelegenheiten im und durch Engagement – ob nun intentional oder aufgrund ihrer Ereignishaftigkeit unbestimmt – sind eingebettet in gesellschaftliche Verhältnisse und werden durch diese konstituiert. Die Mobilisierungs- und Aktivierungsimperative in der Programmatik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates beeinflussen ebenso die gesellschaftlichen Verhältnisse, wie die Ausrichtung von Bildung – ob nun in formalen oder non-formalen Kontexten – an einer „Wissengesellschaft“.

„Der Bildungsbegriff konzentriert sich (...) auf das den Menschen orientierende Potential. Die Entwicklung von Selbst- und Weltreferenzen durch die Ausbildung entsprechender sprachlich vermittelter Reflexionsmuster bildet den Kern. (...) In jedem Fall geht es um die grundlegende Frage, wie Orientierung in hochkomplexen Gesellschaften möglich ist, und das bedeutet heute: wie Orientierung in der Wissensgesellschaft möglich ist.“ (Marotzki et al. 2006, S. 169)

In der Wissensgesellschaft, an der auch die Programmatik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates ausgerichtet ist, wird Bildung auf die Hervorbringung ökonomisch relevanter Dispositionen und Fähigkeiten des „Humankapitals“ ausgerichtet (vgl. Scherr 2006, S. 59), und geht es „... keineswegs um Bildung als Moment der Selbstkonstitution selbstbestimmungsfähiger Subjekte“ (ebd., S. 60) oder, um es in Anlehnung an Biesta und Leary (2012, S. 7) zu formulieren, um Subjektivierung, als neben Qualifikation und Sozialisation dritten Bereich des Bildungszwecks³³. Biesta und Leary (2012, S. 16) verstehen

³³ Im englischen Original: „domains of educational purpose“ (Biesta/Leary 2012, S. 7).

unter Subjektivierung, auf Foucault und Rancière rekurrend, nicht die an einer Ordnung orientierten Aufnahme einer Identität im Sinne der „Mehrheit“ (hier z. B. die „aktivierte Bürgeridentität“ und die mit dieser verbundenen Tugenden), sondern die Hervorbringung von Handlungs- und Seinsweisen, durch die die gegebene Ordnung nicht einfach akzeptiert, vielmehr in die bestehende Ordnung der Dinge eingegriffen wird, wodurch Subjektivierung ein – emanzipatorisches – Moment inhärent ist:

„Subjectification is not about taking up an existing identity – and in this sense it is not about becoming part of or becoming included in an existing ‘majority’ – but about the appearance of a way of being that had no place and no part in the existing order of things. Subjectification is therefore a supplement to the existing order because it adds something to this order; and precisely for this reason the supplement also interrupts the existing order. Subjectification – and this is the second point – is therefore highly political, as it intervenes in and reconfigures the existing order of things.” (Biesta/Leary 2012, S. 16)

Emanzipation der Engagierten (Zimmermann/Boeckh 2018, S. 799) ist zumindest eine Erwartung und eine Zuschreibung an Engagement, die aber – wie bereits für die Ereignishaftigkeit der Bildung im Engagement beschrieben – in Spannungsfelder eingebunden ist. So ist Engagement Ausdruck von Selbst- und Weltverhältnissen, von Selbst- und Fremdbezogenheit, mit Selbst- und Fremdnutzen intendiert und funktional ausgerichtet (als Dienst für mich und an der Gesellschaft) und zugleich Gelegenheit zur Antwort unter Bedingungen der Unbestimmtheit. Engagement als Bildungsgelegenheit kann eine emanzipatorische Dimension bergen, wenn mit ihm Selbstbestimmung intendiert wird und damit

„Selbständigkeit im Denken, die Fähigkeit, das Selbstverständliche zu bezweifeln und Zwecke zu setzen, (...). Mündigkeit markiert die grundsätzliche Unabhängigkeit vom Urteil anderer. Bildungsprozesse beziehen sich von daher nicht nur auf heranwachsende Menschen, die zu den durch Sozialisation und Erziehung übernommenen Selbstverständlichkeiten in Distanz treten und sie womöglich zurückweisen. Bildung wird vielmehr zur grundsätzlichen Infragestellung gesellschaftlicher Bedingungen, die Menschen unter Zwang setzen und ihre Möglichkeiten einschränken.“ (Pongratz/Bünger 2008, S. 117 f.)

Engagement kann, um auf die Begriffsbestimmungen des Engagements zurückzukommen, zwar eine emanzipatorische Dimension bergen, wie sie insbesondere im bürgerschaftlichen Engagement – als *freiwilliges Mitmachen*, *Mitgestalten* und *Mitentscheiden* – zu finden ist, und insofern die Möglichkeit zur Äußerung von Kritik am Status Quo einschließen. Gleichwohl ist es qua Definition auch eine Tätigkeit mit Gemeinwohlbezug und eine, die insbesondere in organisierten Kontexten stattfindet, d. h. prinzipiell Ausdruck von selbstbestimmungsfähigen emanzipierten Subjekten ist, die *zugleich* aber unter Bedingungen der Fremdbestimmung stattfindet (institutionalisiert und organisiert). Engagement und dessen Fördermodi stellen insofern, wie auch (sozial-)pädagogische Handlungsvollzüge, „... immer Antwortversuche auf das pädagogische Paradoxon realisierter *Fremdbestimmung* zur Ermöglichung möglichst umfangreicher *Selbstbestimmung* dar“ (Kessl/Otto 2003, S. 67; Hervorhebungen: i. O.). Im Engagement als Bildungsgelegenheit spiegelt sich der Umgang mit gesellschaftlichen Verstrickungen des

Selbst im Modus von *Antwortversuchen* auf die Verstrickungen wider, die von außen als *Eigensinn* des Engagements wahrzunehmen sind und Engagierte dazu veranlassen, „ggf. auch widerstreitende Positionen zur Norm einzunehmen“ (Kuhnt i. E. a).

1.2.9 Leitendes Forschungsinteresse und Forschungsfragen

An mehrfacher Stelle wird in gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen um Engagement auf Forschungsdesiderata hingewiesen. Während mit dem Freiwilligen survey die Individualebene der Engagierten kontinuierlich erfasst wird und es Studien gibt, in denen spezifische Organisationen der lokalen Engagementförderung, wie Mitgliedsorganisationen eines Wohlfahrtsverbandes oder Freiwilligenagenturen (Backhaus-Maul et al. 2015; Speck et al. 2012) sowie Organisationen in bestimmten Engagementbereichen wie dem Sport (Breuer/Feiler 2019) Untersuchungsgegenstand sind, mangelt es nach wie vor an „notwendigen Erhebungen zu den Institutionen und Organisationsformen des Engagements“ (BMFSFJ 2017, S. 165), das heißt konkret, an Forschung über die Organisationen der Zivilgesellschaft und die individuellen sowie organisatorischen Bedingungen des Engagements (vgl. Hartnuß/Heuberger 2010, S. 486). Zwar deuten die steigende Anzahl an Publikationen zu Engagement in den gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen auf ein zunehmendes Interesse an Engagement und dessen organisationalen und politisch-administrativen Rahmenbedingungen, doch werden die empirische Datengrundlage und die wissenschaftliche Analyse der lokalen Strukturen zur Förderung des Engagements als unzureichend eingeschätzt (für die lokalen Infrastruktureinrichtungen hierzu Wolf/Zimmer 2012, S. 46). In der tabellarischen Zusammenfassung des Forschungsstandes zum Engagementverständnis der lokalen Engagement fördernden Akteure in organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung und ihren Modi der Engagementförderung werden die Forschungsdesiderata deutlich:

Tabelle 2: Zusammenfassung des Forschungsstandes und der Forschungsdesiderata; eigene zusammenfassende Darstellung

Quelle	Engagementverständnis	Engagementförderung	Forschungsdesiderat
Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch kommunale Akteure in Politik und Verwaltung			
Jakob (2010) Wolf und Zimmer (2012) Generali Engagementatlas (2015)	Nicht Gegenstand der Untersuchung/des Beitrags	Modi der Engagementförderung durch kommunale Politik und Verwaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Wenn vorhanden: heterogene Strukturen zur Engagementförderung in Kommunalverwaltungen • Beratung, Vermittlung, Qualifizierung von Engagierten, Durchführung von Veranstaltungen, Festivitäten und Vernetzungsrunden • Zuschreibung einer grundsätzlichen Kooperationsbereitschaft der kommunalen Akteure, die Vermittlung und Moderation (in Netzwerken bzw. zwischen lokalen Akteuren) übernehmen (können) • <i>Bedarfe:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ klare Aufgabenfelder in Kommunalverwaltungen, ○ „doppelte Servicefunktion“ in Kommunen, d. h. Vernetzung innerhalb und außerhalb der Verwaltung, ○ Zufluss und Sicherung finanzieller Mittel an Infrastruktureinrichtungen ○ und Akzeptanz für Konzepte einer professionellen Engagementförderung in den Kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagementverständnis der Akteure in kommunaler Politik und Verwaltung • Welche – institutionalisierten – Modi der Engagementförderung beschreiben und/oder pflegen die Akteure in kommunaler Politik und Verwaltung? • Welche Formen und Inhalte des Zusammenwirkens/der Beziehungen mit anderen lokalen Akteuren – auch jenseits kooperativer Arrangements – beschreiben und/oder pflegen die Experten in kommunaler Politik und Verwaltung?
Staemmler (2014)		<ul style="list-style-type: none"> • kooperative Arrangements werden vorrangig von politischen und administrativen Akteuren angestoßen • Typ „Partikulare-Situative Kooperationen“: Initiierung von Gesprächsformaten durch politische Entscheidungsträger → Fokus: zusätzlicher Informationsfluss zwischen Politik und Verwaltung mit (organisierter) Zivilgesellschaft • Typ „Partikular-Dauerhafte Kooperationen“: Initiierung thematisch, hinsichtlich der Personenanzahl und örtlich begrenzter Zusammenarbeit mit administrativen Akteuren → Fokus: Bereitstellung finanzieller Mittel 	
Walter (2017)		<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerktyp „Arbeitskontext“: Austausch von Ressourcen, die das Alltagsgeschäft möglich machen • Netzwerktyp „Politik machen“: Organisieren von Mehrheiten • Netzwerktyp „Kontaktpflege“: bestehende Kontakte stabilisieren und neue generieren 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Akteure aus Politik und Verwaltung netzwerken aus strategischen Gründen (→ Politik machen und Kontaktpflege) und im situativ-geprägten Alltagsgeschäft (→ Arbeitskontext) • Dialog und Konsens als Leitmotive zur Vernetzung kommunaler und organisierter zivilgesellschaftlicher Akteure 	
Forschungsstand zum Engagementverständnis und zur Engagementförderung durch Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft			
Backhaus-Maul et al. (2015)	Engagementverständnis in Wohlfahrtsorganisationen: <ul style="list-style-type: none"> • Typ „bürgergesellschaftliche Organisationen“: Engagement <i>organisational relevant</i>, da Organisationen stark von Leistungen der Engagierten abhängig sind • Typ „funktionalistische Organisationen“: Zuschreibung <i>professioneller Werte</i> zum Engagement und Engagement sowohl als Möglichkeit, zielgruppenorientiert <i>Angebote dauerhaft und zukünftig gewährleisten</i> und erweitern zu können, als auch als <i>Bindeglied</i> und <i>Vermittlungsinstanz</i> zwischen professionellen, hauptamtlich Beschäftigten und deren Klienten- und Zielgruppe • Typ „verunsicherte Organisationen“: Engagement als <i>primär aus altruistischen Motiven</i> hervorgehend • Typ „gelassen-interaktive Organisationen“: Engagement als „<i>Gegebenheit</i>“ in Organisationen • Typ „mythische Organisationen“: Engagement aus <i>intrinsischen</i> und <i>altruistischen</i> Motiven hervorgehend • Typ „idealistische Organisationen“: Engagement als <i>Selbstverständlichkeit</i> der Engagierten auf Basis von <i>Eigeninteressen</i> und <i>Identifikation</i> 	Modi der Engagementförderung in Wohlfahrtsorganisationen: <ul style="list-style-type: none"> • Typ „bürgergesellschaftliche Organisationen“: Einbindung von Engagierten unter <i>partizipativen</i> Gesichtspunkten • Typ „funktionalistische Organisationen“: Engagement wird gefördert/eingebunden, um Angebote in der Organisation halten zu können und/oder <i>Angebotsspektrum</i> zu erweitern • Typ „verunsicherte Organisation“: Förderung findet (noch) nicht gezielt statt; <i>Beginn einer Auseinandersetzung mit Handlungspraktiken</i>, um (passendes) Engagement dauerhaft einzubinden • Typ „gelassen-interaktive Organisationen“: Engagementförderung wird <i>nicht zu den originären Aufgaben der Organisation gezählt</i> • Typ „mythische Organisationen“: Engagement bedarf keiner gezielten Förderung, da es für die Organisation eine <i>notwendige Selbstverständlichkeit</i> darstellt • Typ „idealistische Organisationen“: Engagierte <i>wenden sich mit Eigeninteressen</i> an die Organisationen und bringen sich weitestgehend <i>selbstständig</i> ein • „Gremien-Typ“: <i>geringe</i> Ausprägung von Engagementförderung • Typ „skeptische Organisationen“: <i>keine Förderung</i> in den eigenen Organisationen und <i>keine konkreten Erwartungen</i> gegenüber externen Förderern 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagementverständnis von Akteuren der lokalen organisierten Zivilgesellschaft in ihrer vorzufindenden Breite • Modi der Engagementförderung der Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft in ihrer vorzufindenden Breite • Formen und Inhalte des Zusammenwirkens/der Beziehungen mit anderen lokalen Akteuren, auch jenseits kooperativer Arrangements

	<p>mit organisationalen Werten und Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Gremien-Typ“: Engagement als <i>Gremienarbeit</i> • dem Gremien-Typ zugeordneter Typ „skeptische Organisationen“: Engagement <i>zwar gesellschaftlich relevant</i>, wird aber von den professionellen Mitarbeitern in der <i>operativen Arbeit abgelehnt</i> (rechtl. Rahmenbedingungen; Qualitätsanforderungen) 		
Generali-Engagementatlas (2015)	Nicht Gegenstand der Untersuchung	<p>Zwei Typen von Infrastruktureinrichtungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Typ „Generalisten“: umfassendes Aufgabenspektrum zur Förderung von Engagement • Typ „Spezialisten“: in diesen werden einzelnen Aufgaben hohe Bedeutung beigemessen; in Bürgerstiftungen z. B. der Entwicklung und Durchführung eigener Engagementprojekte und in Selbsthilfekontaktstellen z. B. der Durchführung von Veranstaltungen und der Qualifizierung von Engagierten <p>Erfasste Form des Zusammenwirkens: <i>Kooperationen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • häufigste Kooperationspartner von Infrastruktureinrichtungen sind Einrichtungen, die nicht zu den Engagement fördernden Infrastruktureinrichtungen gezählt werden, gefolgt von Freiwilligenagenturen und Zuständigkeiten in den Kommunalverwaltungen • häufigster Kooperationsinhalt: <i>Informationsaustausch</i> • am häufigsten <i>nie</i> Inhalt der Kooperationen: <i>Engagementakquise</i> 	
Wolf und Zimmer (2012)		<p>Vielfältiges Aufgabenspektrum der Infrastruktureinrichtungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bürgerstiftungen fungieren als <i>Geldsammler</i> zur Durchführung eigener Engagementprojekte oder zur Förderung von Projekten anderer und zur Qualifizierung von Engagierten; sie fungieren ferner als <i>Vernetzer</i> lokaler Akteure • Freiwilligenagenturen fungieren als <i>Mittler</i> zwischen Engagementinteressierten und Organisationen; ihre Aufgaben: Engagierte (u. a.) beraten, informieren, qualifizieren und vermitteln • Selbsthilfekontaktstellen fungieren primär als <i>Informations- und Serviceanbieter</i> für ihre Nutzer und zur Vernetzung von Fachleuten <p>Form des Zusammenwirkens: Kooperationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>grundsätzliche Kooperationsbereitschaft</i> aller lokalen Akteure 	

		<ul style="list-style-type: none"> • „<i>Leadership-Rollen</i>“ auf Seiten der kommunalen Stabstellen sowie auf Seiten der organisierten Zivilgesellschaft bei Freiwilligenagenturen oder Bürgerstiftungen 	
Speck et al. (2012)		<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverständnis von Freiwilligenagenturen als <i>Vermittlungs-</i> und <i>Engagemententwicklungsagenturen</i>: Information, Beratung und Vermittlung von Engagementinteressierten sowie Informations- und Beratungsangebote für Organisationen; die Aufgabenwahrnehmung erfolgt telefonisch, persönlich oder über das Internet • die Mehrzahl der Engagierten <i>wendet sich selbstständig</i> an die Freiwilligenagentur <p>Form des Zusammenwirkens: Kooperationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehrheitlich Einbindung der Freiwilligenagenturen in ein lokales Netzwerk, um z. B. Aktionen mit anderen lokalen Akteuren zu initiieren 	
Stiftung Aktive Bürgerschaft (2018)	Grobe Differenzierung von Engagierten in <i>Spender, Stifter</i> und <i>Ehrenamtliche</i> ; Erstgenannte spenden und stiften Ressourcen (Geld und Zeit), Letztgenannte werden weiter nach Funktions- und Aufgabenbereichen differenziert (Projektarbeit, Vorstand, Stiftungsrat, Stifternversammlung)	Zwei Modi der Engagementförderung in Bürgerstiftungen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bürgerstiftungen als „<i>Engagement-Entwickler</i>“: Engagierte speisen Ideen in Bürgerstiftung ein 2. Bürgerstiftungen als „<i>Engagement-Anbieter</i>“: Engagierte werden z. B. in Projekte der Bürgerstiftung eingebunden 	Formen des Zusammenwirkens und Inhalte des Zusammenwirkens lokaler Akteure?
Bundesverband Deutscher Stiftungen (2017) und Priemer et al. (2019)	Nicht Gegenstand der Untersuchung/Berichterstattung; in der Berichterstattung des Bundesverbandes erfolgt eine Differenzierung zwischen hauptamtlich Beschäftigten und Ehrenamtlichen	Drei Modi der Engagementförderung in Stiftungen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Stiftungen fördern Engagement, indem sie selbst z. B. Projekte initiieren (Modus: <i>operativ</i>) 2. Mehrheit der Stiftungen fördern Engagement als Financiers, indem sie Engagementprojekte anderer Organisationen unterstützen (Modus: <i>fördernd</i>) 3. <i>sowohl operativ als auch fördernd</i> <p>Form des Zusammenwirkens: Kooperationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • häufigste Kooperationspartner von Stiftungen sind andere Stiftungen, gefolgt von Vereinen und Verbänden sowie an dritter Stelle Universitäten 	Engagementverständnis in Stiftungen? Formen und Inhalte des Zusammenwirkens/der Beziehungen mit anderen lokalen Akteuren?
Breuer (2017) und Breuer/Feiler (2019)	keine systematische Erfassung des Engagementverständnisses von (lokalen) Sportorganisationen; in der Berichterstattung erfolgt eine Differenzierung des Engagements nach Funktions- und	Am stärksten angebotene Modi der Engagementförderung in Sportvereinen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Übernahme von Kosten für Fort- und Weiterbildungen der Engagierten 2. Unterstützung der Engagierten bei „neuen Ideen“ 	Engagementverständnis aus der Perspektive der Akteure des organisierten Sportes?

	<p>Aufgabenbereichen: Engagierte auf der „Ausführungsebene“, im Vorstand („Funktionsträger“) oder als Kassenprüfer. Engagierte auf der Ausführungsebene engagieren sich auf Dauer und in mehr als geringfügigem Umfang als Trainer, Übungsleiter sowie Schieds- und Kampfrichter; daneben werden „freiwillige Helfer bei sporadischen Einsätzen“ genannt</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Übernahme von Verwaltungsarbeiten für Engagierte 4. Aufwandsentschädigungen (insbesondere für Trainer und Übungsleiter) 5. Ehrungen und Auszeichnungen der Engagierten sowie Würdigung in Vereinsmedien <p>Form des Zusammenwirkens: Kooperationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • etwa ein Viertel der Vereine geben an, ein sehr großes Problem in der Kooperation mit Schulen und Kindergärten zu sehen 	<p>Formen und Inhalte des Zusammenwirkens/der Beziehungen mit anderen lokalen Akteuren?</p>
--	--	---	---

Wie in der zusammenfassenden Darstellung des Forschungsstandes und der Forschungsdesiderata zum einen deutlich wird, bedarf es im sozialwissenschaftlichen Diskurs, und zu diesem Befund gelangt auch Mogge-Grotjahn (2010, S. 371), nach wie vor einer „... konkreten qualitativ bestimmten Füllung von Kategorien wie ‚Engagement‘, die als freiwillige und unbezahlte Aktivität von Bürgerinnen und Bürgern im öffentlichen Raum lediglich abstrakt und formal bestimmt sind.“ Die Beantwortung der Frage, welches Engagementverständnis diejenigen haben³⁴, die es lokal fördern, dient insofern der Füllung der Kategorie Engagement – auf Basis der Erfassung und Analyse der Perspektive der Engagementförderer – und trägt damit zur Schließung des Forschungsdesiderates bei.

Zum anderen wird in der tabellarischen Darstellung des Forschungsstandes und der Forschungsdesiderata deutlich, dass die organisierten Akteure, die lokal Engagierte rekrutieren und Engagement fördern, plural sind und lokal (auch) als Wettbewerber um Engagementinteressierte, Engagierte und Fördermittel auftreten (vgl. Kuhnt 2019, S. 173). Vor diesem Hintergrund ist empirisch zu untersuchen, welche „... geeigneten Formen, Maßnahmen und Infrastrukturen für Förderung, Ansprache und gegebenenfalls auch Kanalisierung des Bürgerschaftlichen Engagements auf lokaler Ebene“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 28) vorgehalten werden. Damit rücken

- (1) die „Schauseiten“ oder auch „Fassaden“ (Kühl 2018, S. 20 und Kühl 2011, S. 138) der lokalen organisierten Akteure, d. h. die für Engagementinteressierte und Engagierte sicht- oder wahrnehmbaren Ansprachen/Adressierungen der Akteure in in den Fokus³⁵,
- (2) die Sichtbarkeit und Relevanzzuschreibungen der Akteure für die lokale Engagementförderung für- bzw. zueinander³⁶,
- (3) die Formen ihrer Beziehungen zueinander und deren Inhalte³⁷ sowie
- (4) neben dem Engagementverständnis, die Modi der Engagementförderung der lokalen Akteure in organisierter Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik³⁸.

³⁴ Im folgenden Kapitel wird auf die Verfahren der Datenerhebung und -auswertung eingegangen; an dieser Stelle kann vorweggenommen, dass zum einen untersucht wird, welches Engagementverständnis die Akteure *präsentieren* (Dokumentenanalyse) und zum anderen, welches Engagementverständnis sie *kommunizieren* (Experteninterviews).

³⁵ Wie erfolgt die „Ansprache“ und Adressierung durch die lokalen Akteure, die öffentlich wahrzunehmen ist? Und welches Engagementverständnis wird öffentlich sichtbar durch sie kommuniziert?

³⁶ Welche Akteure werden aus der Perspektive der Experten für Engagementförderung vor Ort zu jenen der Engagement fördernden Infrastruktur gezählt und könnten Engagement potenziell „kanalisieren“?

³⁷ In welchen Beziehungen stehen die lokalen Akteure zueinander und wenn Beziehungen gepflegt werden, was sind deren Inhalte?

³⁸ Welches Engagementverständnis und welche Engagementfördermodi präsentieren und kommunizieren die lokalen Akteure?

Mit der vorliegenden Untersuchung wird ein Beitrag zur Bearbeitung der Forschungsdesiderata und zur Weiterentwicklung empirisch begründeter Typen des Verständnisses von Engagement der Engagementförderer (siehe Kapitel 3.3.10) und ihrer Engagementfördermodi (siehe Kapitel 3.3.19) geleistet. Dabei sind für die Datenerhebung und -analyse, die schließlich in der empirisch begründeten Typenbildung münden, zwei Forschungsfragen leitend:

1. *„Welches Engagementverständnis haben die Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung?“*
2. *„Wie wird Engagement durch die Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung gefördert?“*

Den leitenden Forschungsfragen wird im Rahmen eines multimethodischen Forschungsdesigns nachgegangen, auf das im Folgenden vertiefend eingegangen wird.

2 Forschungsdesign

In der vorliegenden empirischen Studie wird zur Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen ein qualitativ orientiertes Forschungsdesign gewählt, da die leitenden Fragen darauf ausgerichtet sind, das Engagementverständnis und die (präsentierte und kommunizierte) Handlungspraxis lokaler, Engagement fördernder Akteure – aus ihrer Perspektive – zu eruieren (2.1 Methodologische Einordnung). Das Design ist dabei grundlegend als Fallvergleich zweier, im Hinblick auf bestimmte Kriterien vergleichbarer Städte angelegt (2.2. Fallauswahl). Zur Vorbereitung des Feldzugangs und -einsatzes einerseits und zur Bearbeitung der leitenden Fragestellungen andererseits, werden zunächst Dokumente (2.3.1 Dokumentenanalyse) ausgewählter Akteure in beiden Städten analysiert. Die Auswahl dieser Akteure geht (zunächst) aus den Befunden zu lokalen, Engagement fördernden Akteuren im sozialwissenschaftlichen Diskurs hervor. Im Fortlauf werden die für die Engagementförderung in den Organisationen, der Verwaltung und Politik Zuständigen – qua Zuständigkeit – als Experten für die organisierte Praxis der lokalen Engagementförderung adressiert, um nach ihrer Einwilligung Experteninterviews mit ihnen zu führen. Die Experteninterviews sind auf die Generierung von Befunden zum Engagementverständnis und den Modi der Engagementförderung in den Organisationen und Zuständigkeitsbereichen der Experten ausgerichtet (2.3.2 Experteninterviews). Im Rahmen der Experteninterviews werden u. a. auch Daten generiert, die eine egozentrierte Netzwerkanalyse erlauben. Die egozentrierte Netzwerkanalyse wird – und hierbei handelt es sich um eine Erweiterung des methodischen Vorgehens zum Umgang mit qualitativem Datenmaterial zur Analyse egozentrierter Netzwerke – auf der Basis der Bildung und des Einsatzes von Kategorien durchgeführt, die am transkribierten Datenmaterial entwickelt werden (2.3.3 Egozentrierte Netzwerkanalyse). Mit der Durchführung der egozentrierten Netzwerkanalyse wird einerseits das Ziel verfolgt, aus dem Feld heraus, d. h. aus der Perspektive interviewter Experten, weitere als lokal relevant eingeschätzte Akteure zu identifizieren, und andererseits die Beziehungen der Experten zu anderen lokalen Akteuren sowie deren Inhalte zu erfassen. Die Auswertung und Analyse des textlich vorliegenden, umfangreichen Datenmaterials (Dokumente und transkribierte Interviews) wird in Anlehnung an die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse vorgenommen (2.4 Datenauswertung). Das methodische Vorgehen zur Auswertung und Analyse der Daten variiert – wenngleich grundsätzlich alle generierten Daten inhaltsanalytisch ausgewertet werden – in Nuancen, da jede Datensorte mit einem spezifischen Interesse betrachtet wird und das jeweilige methodische Vorgehen sowohl dem Datenmaterial als auch dem Interesse angemessen sein/entsprechen soll (2.4.1 Qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse).

Grundsätzlich wird das methodische Vorgehen als gegenstandsangemessen und im Hinblick auf die Datensorten geeignet sowie hinsichtlich der primär mit diesem Vorgehen verbundenen Zielstellung: Reduktion des komplexen Datenmaterials auf das Wesentliche oder, um es mit den Worten Kuckartz‘ zusammenzufassen: „Es sind Methoden, die *komprimierend* und *resümierend* arbeiten, die also nicht Datenmaterial in sequenzanalytischer Vorgehensweise vermehren und dieses in exegetischer Absicht interpretieren, sondern mit der Intention der Zusammenfassung – und auch Reduktion von Komplexität – angewandt werden“ (vgl. Kuckartz 2016, S. 52; Hervorhebung: i. O.), als nützlich und sinnvoll erachtet, um Befunde zu generieren, die durch eine Komplexitätsreduktion nachvollziehbar, schematisch/grafisch abbildbar werden (Letzteres betrifft insbesondere die Befunde, die im Rahmen der egozentrierten Netzwerkanalyse generiert werden) und durch die sich letztlich die leitenden Forschungsfragen beantworten lassen (2.4.2 Limitationen im Kontext der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse).

2.1 Methodologische Einordnung

„Die großen Leute haben eine Vorliebe für Zahlen. Wenn ihr ihnen von einem neuen Freund erzählt, befragen sie euch nie über das Wesentliche. Sie fragen euch nie: Wie ist der Klang seiner Stimme? Welche Spiele liebt er am meisten? Sammelt er Schmetterlinge? Sie fragen euch: Wie alt ist er? Wie viele Brüder hat er? Wie viel wiegt er?... Dann erst glauben sie, ihn zu kennen.“ (de Saint-Exupéry 2005, S. 18)

Die vorliegende Arbeit ist in methodologischer Hinsicht, so würde der kleine Prinz es vermutlich auf den Punkt bringen, nicht auf die Vorlieben der großen Leute ausgerichtet, sondern auf die Erfassung und Analyse des Neuen und auf das, was der kleine Prinz als das Wesentliche hervorhebt: die Beschreibung des *Wies* (eines neuen Freundes oder hier: eines in seiner interessierenden Facette noch nicht untersuchten und insofern neuen Gegenstandes).

Die vorliegende Arbeit ist in dieser Hinsicht qualitativer respektive, um die von Hopf (2016, S. 226) angeführte Unterscheidung aufzunehmen, „nicht idiographisch, aber stärker deskriptiv orientiert[er]“ Sozialforschung zuzuordnen. Neben grundsätzlichen Überlegungen zu einer Differenz zwischen stärker nomothetisch und stärker idiografisch orientierter Forschung, unterscheidet Hopf im Zuge ihrer methodologischen Überlegungen zur qualitativen Forschung zwischen „stärker theorie-orientierten und stärker deskriptiv orientierten Varianten [qualitativer Forschung; d. V.]“ (Hopf 2016, S. 208). Wenngleich es in der stärker deskriptiv orientierten qualitativen Forschung „... primär um Annahmen [geht; d. V.], die sich auf *singuläre* Sachverhalte oder auf raum-zeitlich eng begrenzte Sachverhalte beziehen – auf einzelne Interaktionen

und Handlungsabläufe, einzelne Gruppen, Organisationen oder auf die Bewohnerinnen und Bewohner des jeweils untersuchten Dorfes oder Slum-Gebiets“ (ebd., S. 221; Hervorhebung: d. V.) – geht es in dieser „... stets *auch* darum, nach Möglichkeiten der Generalisierung der am Einzelfall gewonnen Einsichten zu fragen (...)“ (ebd., S. 219 f.; Hervorhebung: d. V.).

Die im Verlauf qualitativer Studien gewonnenen Ergebnisse und generierten Annahmen können als vorläufig bezeichnet werden, insofern sie „... Anregung für weitere, auch qualitative Studien sein können, in denen die Hypothesen der ersten Studie erneut überprüft werden oder in veränderter Form überprüft werden“ (ebd., S. 224). Mit der vorliegenden Studie werden in diesem Sinne, auf der Grundlage umfangreichen qualitativen Datenmaterials, Befunde generiert, die sowohl in methodologischer und methodischer Hinsicht als auch gegenstandsbezogen anschlussfähig sind für weitere, z. B. auch stärker nomothetisch orientierte Forschung (siehe Kapitel 4.3).

Das dieser Arbeit zugrunde liegende qualitative Datenmaterial wird durch drei methodische Vorgehensweisen erhoben, respektive erzeugt: 1. durch eine Dokumentenanalyse, 2. im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews, in deren Verlauf 3. auch Kommunikationsmaterial für eine anschließende Analyse egozentrierter Netzwerke erzeugt wird (siehe Kapitel 2.3).

Für Methoden qualitativer Sozialforschung gilt das „Sinnverstehen“ als wesentliches Kennzeichen, wobei das „Besondere qualitativer Forschung ist, dass sie sich zum Ziel setzt, diesen Sinn nachzuvollziehen, oder anders ausgedrückt: im *methodisch kontrollierten Fremdverstehen*“ (Hollstein 2006, S. 17; Hervorhebungen: i. O.). Der Fokus in dieser Arbeit liegt also nicht auf der Erklärung von Hypothesen, indem z. B. möglichst viele Akteure in Organisationen, Politik und Verwaltung mit standardisierten Messinstrumenten konfrontiert werden (Fragebogen), sondern in der Erfassung und im Verstehen präsentierter und kommunizierter Handlungspraktiken (über die es noch kein oder zu wenig empirisch generiertes Wissen gibt; siehe Tabelle 2) von im Feld agierender, als Experten identifizierter und adressierter Personen. Mit der Zielsetzung des Sinnverstehens ist zweierlei verbunden: 1. ist die Kontextualität der Äußerung oder Handlung zu berücksichtigen und 2. zieht das methodisch kontrollierte Fremdverstehen nach sich, dass die Forschenden offen gegenüber ihrem Gegenstand sind, dass also ihr theoretisches Vorwissen über den zu erforschenden Gegenstand ein vorläufiges ist (vgl. ebd., S. 17. f.). Dabei ist das Prinzip der Offenheit auch für die Entwicklung der Erhebungsinstrumente und die Auswertungsverfahren leitend. Die Instrumente zur *Datenerhebung* sind – dem Prinzip der Offenheit folgend – so zu wählen oder zu gestalten, dass die Interviewten ihre Bedeutungs- respektive Sinnzusammenhänge ungehindert entfalten können (vgl. ebd., S. 18). Neben Interviews als

Erhebungsmethode, zählen Beobachtungsformen und die Betrachtung bereits vorliegender Dokumente zu den offenen Verfahren (vgl. ebd.). Auch die Datengenerierung für die Analyse der egozentrierten Netzwerke kann als offenes Verfahren gestaltet werden, indem Ego³⁹ im Rahmen des Interviews gebeten wird, relevante Akteure für die lokale Engagementförderung zu nennen, ohne dass diese bereits zuvor feststehen und in standardisierter Form abgefragt werden. Offenheit bei der *Datenauswertung* bezieht sich auf den Einsatz interpretativer Verfahren (vgl. ebd.). Wenngleich interpretative Verfahren zur Datenauswertung dem Prinzip der Offenheit folgen (sollen), können auch diese insofern standardisiert werden, als z. B. die Orientierung an einem Interviewleitfaden eine gewisse Standardisierung im Nachgang/in der Auswertung des Kommunikationsmaterials erlaubt, wodurch schließlich auch „... die Vergleichbarkeit der Fälle erhöht wird – und vor diesem Hintergrund gerade ihre Unterschiedlichkeit genauer hervortreten kann“ (Hollstein 2006, S. 19). Hiermit ist ein weiteres relevantes Kennzeichen qualitativer Forschung angesprochen: Der *Vergleich* respektive die Kontrastierung ausgewählter Fälle (hierzu Kleemann et al. 2013, S. 24). Der Vergleich als relevantes Kennzeichen qualitativer Forschung bezieht sich dabei sowohl auf die Fallauswahl als auch auf den Umgang mit dem Datenmaterial, das fallbezogen erhoben und erzeugt und dann vergleichend ausgewertet wird. Die Auswertung des qualitativen Datenmaterials, so halten Meuser/Nagel (2011, S. 58) im Hinblick auf die Auswertung von Experteninterviews fest, „... zielt darauf, im Vergleich der Interviews überindividuell-gemeinsame Wissensbestände herauszuarbeiten“.

Das Sampling, also die Auswahl von Fällen⁴⁰ und der in diesen Fällen/Städten agierenden Experten, wird im Rahmen der vorliegenden Studie zum einen auf Basis von zuvor festgelegten Kriterien vollzogen und zum anderen durch den im Rahmen der Analyse des jeweiligen Falls erreichten Erkenntnisstand erweitert und ergänzt (siehe Kapitel 2.2). Hierbei handelt es sich um die für qualitative Verfahren diskutierten Vorgehensweisen im Zuge der „Stichprobenziehung“ (hierzu Merrens 2017, S. 291 f.). Die in dieser Studie konstruierten Fälle sind, wenngleich vor dem Feldzugang bereits Befunde aus anderen Studien (z. B. zu lokalen Engagement fördernden Akteuren) vorliegen und dadurch eine erste Auswahl von potenziell auch in den hier konstruierten Fällen einzubeziehender Akteure möglich ist, auch im Sinne des *theoretical sampling* konstruiert worden:

„Beim *theoretical sampling* liegt einer der entscheidenden Unterschiede zu anderen Techniken des Stichprobenziehens darin, dass die Vorstellungen vom Fall am Beginn der Untersuchung noch vage sind und

³⁹ Ego entspricht dem jeweils interviewten Experten.

⁴⁰ In dieser Arbeit ist von „Fällen“ die Rede, wenn die untersuchten Kommunen oder synonym Städte gemeint sind; also der Fall A-Stadt oder der Fall Y-Stadt. In diesen „Fällen“ werden Dokumente von Organisationen (u. a.) analysiert und Interviews mit Experten geführt, die ihrerseits als „Einzelfall“ bezeichnet werden können, in dieser Arbeit jedoch nicht als „Fall“ konstruiert werden, sondern als *zugehörig* zum jeweiligen (konstruierten) Fall (A- oder Y-Stadt).

sich erst im Verlauf der Untersuchung herauskristallisieren. Insofern kann auch am Beginn noch kein Fall konstruiert werden. Die Konstruktion des Falls wird in den Forschungsprozess selbst verlagert.“ (Merkens 2017, S. 297; Hervorhebung: i. O.)

Dabei wird zu Beginn der qualitativ-empirischen Forschung auf *vorläufige* Auswahlkriterien zurückgegriffen (vgl. Kleemann et al. 2013, S. 25), um einen Fall zu konstruieren beziehungsweise im Sinne der leitenden Fragestellung relevante Einzelfälle, die als zugehörig zum Fall klassifiziert werden, zu erschließen. Auf die Fallauswahl, dieser zugrunde liegenden vorläufigen Auswahlkriterien, das methodische Vorgehen zur Datenerhebung (Dokumentenanalyse, Experteninterviews und egozentrierte Netzwerkanalyse) und Datenauswertung (qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse) wird im Folgenden eingegangen.

2.2 Fallauswahl

Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen das Engagementverständnis und die Modi der Engagementförderung durch Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Um dem Forschungsinteresse nachzugehen, werden Städte ausgewählt, die hinsichtlich bestimmter, struktureller Kriterien vergleichbar sind. Die exemplarisch ausgewählten Städte – A-Stadt (in Thüringen) und Y-Stadt (in Nordrhein-Westfalen) – erfüllen die folgenden, als im Sinne des Forschungsinteresses relevant eingeschätzten, Kriterien:

1. In den ausgewählten Städten können Engagement fördernde, organisierte Akteure in ihrer – im sozialwissenschaftlichen Diskurs bereits erforschten – Breite,
2. sowie Zuständigkeiten in der kommunalen Verwaltung und Politik identifiziert werden, deren Aufgabe (u. a.) explizit in der Förderung von Engagement besteht.
3. Die Städte sind hinsichtlich lokaler Kriterien, wie der Einwohnerzahl⁴¹ und ihres Status als „Hochschulstandort“ vergleichbar,
4. und hinsichtlich ihrer geografischen Lage kontrastierbar.

Für die Konstruktion der Fälle A-Stadt und Y-Stadt sind, neben den genannten Kriterien, die im Feld erhobenen und anschließend analysierten Daten bedeutsam. Durch die Einschätzungen der Experten vor Ort können die innerhalb des Falls, beziehungsweise die als zugehörig zum

⁴¹ Mit der Spezifizierung einzelner Kriterien, wie der Einwohnerzahl, könnten die Städte (und Experten) ohne größeren Aufwand identifiziert werden, zumal es in Thüringen ohnehin nur eine begrenzte Anzahl an Städte gibt, auf die das Kriterium „Hochschulstandort“ zutrifft. Im Hinblick auf das Forschungsinteresse wird, hinsichtlich der Fallauswahl und -konstruktion, den beiden erstgenannten Kriterien eine höhere Gewichtung zugeschrieben; diese sind in beiden Fällen erfüllt und vergleichbar.

jeweiligen Fall zählenden, „relevanten“ Akteure identifiziert werden, die als solche erst durch den Feldeinsatz ermittelt werden können. In beiden Kommunen gibt es Akteure, so wird durch die egozentrierte Netzwerkanalyse deutlich (siehe die Tabellen 25, 26, 27 und 28), die nicht a priori, sondern erst durch Relevanzzuschreibungen von Experten im Feld – als relevant für die lokale Engagementförderung – identifiziert worden sind. Ferner wird in beiden Kommunen der Sportbereich *verallgemeinernd* als relevant für die lokale Engagementförderung benannt, ohne explizit Sportbereiche oder spezifische, lokale Vereine hervorzuheben. In der Fallkonstruktion ist der Sportbereich durch seinen jeweiligen, auf lokaler Ebene organisierten Dachverband repräsentiert, da davon ausgegangen wird, dass sich die Funktionsweise von Verbänden bis heute erhalten hat und die Interessen der Mitglieder eines jeden lokalen Vereins, der einem Verband angeschlossen ist, durch diesen auf den verschiedenen Ebenen des politischen Systems vertreten werden (vgl. Zimmer 2011, S. 459). Mit der Aufnahme des lokalen Dachsportverbandes in das qualitative Sample wird in diesem Zusammenhang davon ausgegangen, dass die interviewten Experten *stellvertretend* – im Hinblick auf das Engagementverständnis und die Modi der Engagementförderung – für den lokalen Sport als breites Engagementfeld sprechen können. Nicht zuletzt artikulieren die Experten der Dachsportverbände im Sample ihre Interessen auch in kommunalpolitischen Gremien stellvertretend für den lokalen Sport, verfügen also funktionsbedingt, durch ihre Sprecherposition und ihre Berücksichtigung in politischen Gremien über sport- und engagementbezogenes Expertenwissen.

Im Ergebnis umfasst das Sample in A-Stadt:

- drei Wohlfahrtsorganisationen und zwei Mitgliedsorganisationen, in denen es organisationale Zuständigkeiten zur Förderung von Engagement gibt und/oder in denen Mitarbeiter die Engagementförderung zu ihren Aufgaben zählen,
- eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, die auf Landesebene angesiedelt ist und deren Förderaktivitäten – neben überregionalen Aufgaben und Zielstellungen – auch auf die lokale Ebene ausgerichtet sind,
- die lokale Bürgerstiftung, in der organisational zugleich die Freiwilligenagentur integriert ist,
- der lokale Dachsportverband, in dem die vielfältigen Sportvereine der Stadt organisiert sind und der zugleich anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe ist sowie
- vier Akteure der kommunalen Verwaltung und Politik; hierunter zwei zuständige Mitarbeiter in der Verwaltung, die die Vergabe von Fördermitteln verwalten und zwei politische

Entscheidungs- und Verantwortungsträger, die die Entscheidungen über das Wie der lokalen Förderpraxis vertreten.

Tabelle 3: Theoretisches Sample (A-Stadt); eigene Darstellung

A-Stadt			
Interview/ Experte	Organisationsbe- zeichnung/ Akteur	Organisationsform/ Zuständigkeit	Funktion ¹
AB2	Org. 6	Wohlfahrtsorganisation	Vorstandsvorsitz
AB3	Org. 8	Wohlfahrtsorganisation	Leitende Funktion Arbeitsbereich Soziales
AB5	Org. 20	Wohlfahrtsorganisation	Geschäftsführung
AB6	Org. 20	Wohlfahrtsorganisation	Leitende Funktion Arbeitsbereich Engagement
AB10	Org. 12	Mitgliedsorganisation eines Wohl- fahrtsverbandes	Leitende Funktion Arbeitsbereich Selbsthilfe
AB25	Verein 3	Mitgliedsorganisation eines Wohl- fahrtsverbandes	Geschäftsführung
AB4	Org. 11	rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts	Geschäftsführung
AB11	Org. 1/2	Bürgerstiftung/ Freiwilligenagentur	Geschäftsführung
AB23	Sportzusammen- schluss A	lokaler Dachsportverband	Vorstandsvorsitz
AB1	Verw./Pol.	Politik	Oberbürgermeister
AB7/8	Verw./Pol.	Zuständigkeit in Verwaltung	zwei Verwaltungsmitarbeiter des Dezernats Bürgerservice u.a.
AB9	Verw./Pol.	Politik	Bürgermeister

¹ Die funktionale Verortung der Experten innerhalb der Organisationen ist verallgemeinernd gehalten, um eine Identifikation der Experten auszuschließen oder wesentlich zu erschweren.

Das Sample in Y-Stadt umfasst im Ergebnis:

- drei Wohlfahrtsorganisationen, in denen es organisationale Zuständigkeiten zur Förderung von Engagement gibt und/oder in denen Mitarbeiter die Engagementförderung zu ihren Aufgaben zählen,
- eine Freiwilligenagentur, die als „Kooperationsprojekt“ einer Wohlfahrtsorganisation und der Kommune angelegt ist,
- die lokale Bürgerstiftung, die als Dachorganisation für weitere – regionale – Bürgerstiftungen fungiert und auf Initiative von Akteuren eines lokalen Finanzunternehmens (u. a.) gegründet wurde,
- der lokale Dachsportverband, in dem die vielfältigen Sportvereine der Stadt organisiert sind und der zugleich anerkannter Träger der Kinder- und Jugendhilfe ist sowie
- einen Akteur der lokalen Verwaltung, an den aufgrund seiner verwaltungsinternen Zuständigkeit für die Engagementförderung durch den Verwaltungschef verwiesen worden ist,

und einen Akteur der Kreisverwaltung, der für den Engagementservice auf Kreisebene zuständig ist.

Tabelle 4: Theoretisches Sample (Y-Stadt); eigene Darstellung

Y-Stadt			
Interview/ Experte	Organisationsbe- zeichnung/ Akteur	Organisationsform/ Zuständigkeit	Funktion ¹
YB14	Org. 35	Wohlfahrtsorganisation	Leitende Funktion Arbeitsbereich Bürgerdienste
YB17	Org. 37	Wohlfahrtsorganisation	Geschäftsführung
YB18	Org. 33	Wohlfahrtsorganisation	Leitende Funktion Arbeitsbereich Profilentwicklung
YB13	Org. 32	Freiwilligenagentur/ „Kooperati- onsprojekt“ der Wohlfahrtsorgani- sation 35 und der Kommune	Leitende Funktion Arbeitsbereich Integration und Engagement
YB16	Org. 40	Bürgerstiftung	Geschäftsführung
YB24	Sportzusammen- schluss C	lokaler Dachsportverband	Vorstandsvorsitz
YB12	Verwaltung/Politik	Kommunalverwaltung	Leitende Funktion Dezernat Soziales u.a.
YB15	Verwaltung/Politik	Kreisverwaltung	Zuständigkeit für Engagementser- vice

¹Die funktionale Verortung der Experten innerhalb der Organisationen ist verallgemeinernd gehalten, um eine Identifikation der Experten auszuschließen oder wesentlich zu erschweren.

2.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgt durch einen Methodenmix aus Dokumentenanalyse (siehe Kapitel 2.3.1) und Experteninterviews (siehe Kapitel 2.3.2), in deren Verlauf auch die Erhebung egozentrierter Netzwerke (siehe Kapitel 2.3.3) eingebettet ist. Der Methodenmix wird aufgrund eines der zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung – der Gegenstandsangemessenheit – gewählt.

„Gegenstandsangemessenheit meint nicht nur eine Passung der Methode auf den zu untersuchenden Gegenstand, sondern eine Abgestimmtheit von Theorie, Fragestellung, empirischem Fall, Methode und Datentypen, durch die der Untersuchungsgegenstand überhaupt erst konstituiert wird.“ (Strübing et al. 2018, S. 86)

Die Abgestimmtheit von Theorie, leitenden Fragestellungen, empirischen Fällen, methodischen Zugängen und generierten Datentypen, lässt sich in Bezug auf die vorliegende Arbeit als ein zirkulärer Prozess verstehen, da auf der Prämisse theoretischen Vorwissens die leitenden Fragestellungen entwickelt worden sind, zu deren Bearbeitung empirische Fälle ausgewählt und im Zuge der methodengeleiteten Datenerhebung und -auswertung (egozentrierte Netzwerkanalyse zur Exploration und Identifikation relevanter Akteure im Feld) konstruiert worden sind.

Gegenstandsangemessenheit meint ferner eine flexible Adaption von Tools (Methoden) an den Gegenstand, eine theoretische Beweglichkeit in der Datenanalyse und eine ständige Reformulierung und Fokussierung der Fragestellung (vgl. ebd., S. 86 f.). In der vorliegenden Studie zeigt sich die theoretische Beweglichkeit darin, dass die vorab definierten Begriffe und Perspektiven auf Engagement als vorläufig verstanden werden können, die durch die Analyse des im Feld generierten Kommunikationsmaterials empirisch begründet, theoretisch erweitert und „verfeinert“ werden. Was während des Forschungsprozesses, d. h. durch die Experten zum Thema gemacht wird und welche Kommunikationsinhalte im Auswertungs- und Analyseprozess durch die Orientierung am leitenden Forschungsinteresse relevant werden, ist zu Beginn des Forschungsprozesses weitgehend unbestimmt. Zugleich werden die methodischen Vorgehensweisen zur Auswertung des Datenmaterials an dessen inhaltliche Beschaffenheit (Was kann und soll mit der jeweiligen Datenform erfasst und nach dessen Analyse ausgesagt werden?) angepasst, so dass am Ende nicht von „dem“ methodischen Vorgehen nach Vorlage „XY“ gesprochen werden kann, sondern von methodischen Vorgehensweisen, die dem Datenmaterial und dem Forschungsinteresse gerecht werden. Damit geht zugleich einher, bekannte und bewährte methodische Verfahren zur Auswertung qualitativen Datenmaterials im Sinne des Erkenntnisinteresses und der Datensorte produktiv einzusetzen. Auf die vorliegende Arbeit bezogen bedeutet dies: die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse für die egozentrierte Netzwerkanalyse nutzbar zu machen (siehe Kapitel 2.3.3).

Das Datenkorpus umfasst Kommunikationsmaterial, das (1) als *Dokumente* durch die Akteure selbst in schriftlicher Form öffentlich zugänglich gemacht wird und (2) in Form von *Experteninterviews* zunächst als Audiodatei aufgenommen und anschließend durch die Forscherin in eine textliche Form (Transkript) überführt wird. Die Transkripte dienen ferner als textliche Grundlage für die Durchführung (3) einer *egozentrierte Netzwerkanalyse*.

Tabelle 5: Datenkorpus; eigene Darstellung

	Dokumente	Experteninterviews	Egozentrierte Netzwerke
A-Stadt			
Anzahl	14	12*	11**
Seitenumfang (DIN A4)	70	292	-
Zeitumfang (Minuten)	-	618***	-
Y-Stadt			
Anzahl	13	8	8
Seitenumfang (DIN A4)	50	167	-
Zeitumfang	-	366***	-
Gesamt			
Anzahl	27	20	19
Seitenumfang (DIN A4)	120	459	-
Zeitumfang (Minuten)	-	984***	-
<p>* Das Interview mit AB7 und AB8 ist als ein gemeinsames Interview geführt worden, da die beiden Experten innerhalb der Verwaltung für die Zuwendung institutioneller und projektbezogener Fördermittel (als Modus der Engagementförderung) zuständig sind und den Wunsch geäußert haben, das Interview aus inhaltlichen Gründen gemeinsam führen zu wollen.</p> <p>** Die Befunde zur Analyse der egozentrierten Netzwerke der Experten AB5 und AB6 werden zusammengefasst, da zunächst ein gemeinsames Interview mit beiden Experten – zur Erhebung der kommunizierten Handlungspraxis innerhalb ihrer Organisation – geführt worden ist, der Experte AB5 das Interview aus zeitlichen Gründen jedoch beenden musste und im Anschluss daran ein weiteres, bereits aufgenommene Aussagen vertiefendes Interview mit AB6 geführt worden ist.</p> <p>*** Der Zeitumfang bezieht sich rein auf die Dauer der Durchführung der Interviews; der Zeitumfang, der für die (schriftliche und telefonische) Kontaktaufnahme mit den Akteuren und die Vor- und/oder Nachbesprechungen im Feld aufgebracht worden ist, wird nicht mit einbezogen.</p>			

Auf die methodischen Vorgehensweisen zur Datengenerierung wird im Folgenden im Einzelnen eingegangen.

2.3.1 Dokumentenanalyse

Die Datenerhebung beginnt (zeitlich) mit der Durchführung einer Dokumentenanalyse zur Sondierung des Feldes in beiden Städten. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Dokumentenanalyse und theoretischer Vorüberlegungen, die dem Stand der Forschung entnommen werden können, sind die als Experten⁴² identifizierten Akteure in organisierter Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik schriftlich und telefonisch kontaktiert worden.⁴³

⁴² Auf den Begriff des Experten wird in Kapitel 2.3.2 eingegangen.

⁴³ Mit der Dokumentenanalyse und mit dieser einhergehend auch der Kontaktaufnahme zu den als Experten für die lokale Engagementförderung in ihrer Stadt identifizierten Personen wurde im Mai 2016 begonnen; das erste

Dokumente werden verstanden als „... schriftliche Texte, die als Aufzeichnung oder Beleg für einen Vorgang oder Sachverhalt dienen“ (Wolff 2017, S. 502). In die vorliegende Studie fließen zum einen öffentlich zugängliche Dokumente ein, die haptisch verfügbar sind (z. B. Flyer, Broschüren und Bekanntgaben) und zum anderen solche, die online von den Akteuren (auf ihren Homepages) zur Verfügung gestellt werden.

Der Terminus „Dokumentenanalyse“ ist nicht auf ein Verfahren der Auswertung von Daten gerichtet, das einem idealtypischen oder paradigmatischen Ablauf folgt, vielmehr gibt es „variierende Reiserouten“ (Hoffmann 2018, S. 141), sodass der Terminus der „Umschreibung einer spezifischen *Zugangsweise* zu schriftlichen Aufzeichnungen“ (Wolff 2017, S. 504; Hervorhebung: i. O.) dient. Hoffmann (ebd., S. 146) differenziert fünf verschiedene Zugangsweisen: Dokumente werden ausgehend von (1) einem Gegenstand, (2) einem Feld, (3) einer theoretischen Perspektive, (4) einer Methode oder (5) einem Interesse ausgewählt und analysiert.

Der vorliegenden Studie liegen vier der benannten Zugangsweisen zugrunde. Hiernach werden die Dokumente von einem Feld, einem Gegenstand, einer theoretischen Perspektive und einem Interesse ausgehend ausgewählt und analysiert.

Tabelle 6: Zugangsweisen zur Auswahl und Analyse der Dokumente; eigene Darstellung

Gegenstand	Feld	Theorie	Interesse
Engagementverständnis und -fördermodi lokaler Engagement fördernder Akteure	Lokale Engagement fördernde Akteure in der vorzufindenden Breite	Diversität der lokalen Akteure und ihrer Handlungspraxis	Präsentierte(s) Engagementverständnis und -fördermodi der lokalen Akteure
Welches Engagementverständnis wird von dem jeweiligen Akteur präsentiert und wie wird Engagementförderung in den Dokumenten beschrieben?	Welche lokalen Akteure geben vor, Engagement zu fördern? Welche anderen lokalen Akteure werden in den Dokumenten als Partner/Unterstützer zur Förderung von Engagement benannt?	Wie wird Engagement – laut öffentlich zugänglicher Selbstpräsentationen der Akteure (z. B. in Leitbildern) – verstanden und gefördert?	Gibt der Akteur in seiner öffentlich zugänglichen Selbstpräsentation vor, Engagement zu fördern? Welches Engagementverständnis und welche Fördermodi werden präsentiert?

Die Kombination der Zugangsweisen geht zum einen aus dem leitenden Forschungsinteresse hervor. Zum anderen wird mit der Kombination der Zugangsweisen einem zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung entsprochen, da die *Gegenstandsangemessenheit* (hierzu Strübing et al. 2018, S. 88) Ausgangs- und im Prozess der Analyse auch Bezugspunkt ist. Im Sinne des Erkenntnisinteresses, das Verständnis von Engagement und die in den Dokumenten präsentierte Handlungspraxis zur Förderung von Engagement (Modi der Engagementförderung) aus der

Experteninterview hat im Juni 2016 stattgefunden. Die Dokumentenanalyse ist im August 2019 abgeschlossen worden.

Perspektive lokaler Akteure zu erfassen, ist das *Feld* auf Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft und Akteure der lokalen Politik und Verwaltung eingegrenzt, die vorgeben, Engagement lokal zu fördern. Überdies werden die Dokumente der lokalen Akteure, die vorgeben, Engagement zu fördern, auch im Hinblick auf in diesen benannten Kooperationspartnern/Unterstützern im Kontext der lokalen Engagementförderung analysiert, um das organisationale Feld zu erschließen und einzugrenzen. In die Analyse fließen Dokumente ein, die von den Akteuren im organisationalen Feld produziert und öffentlich zugänglich als „Schauseiten der Organisationen“ (Kühl/Muster 2016, S. 24) präsentiert werden und in denen sie Auskunft über ihr Engagementverständnis und ihre Modi zur Förderung des Engagements geben. Von einer *theoretischen Zugangsweise* zu den Dokumenten ausgehend, ist die Fragestellung zentral, welches Engagementverständnis die unterschiedlichen lokalen Akteure der organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung jeweils (z. B. in ihren Leitbildern) präsentieren und welche Modi zur Förderung von Engagement sie angeben, anzubieten oder umzusetzen. Ausgehend von einem *Interesse*, welches für die Auswahl und Analyse der Dokumente leitend ist, sind die Fragestellungen zentral, ob der jeweilige Akteur in seiner öffentlich zugänglichen Selbstpräsentation vorgibt, Engagement zu fördern und wenn ja, welches Engagementverständnis und welche Fördermodi von diesem präsentiert werden.

Hinsichtlich der Analyse von Dokumenten halten Bergmann und Meier (2017, S. 435) fest, dass es weder für die Analyse haptisch verfügbarer Dokumente das eine angemessene qualitative Verfahren gebe⁴⁴, noch bislang *etablierte* qualitative Verfahren zur Analyse unterschiedlicher Typen elektronischer Prozessdaten (wie Websites) verfügbar seien. Wenngleich Wolff (2017, S. 511) inhaltsanalytische Verfahren als ungeeignet einschätzt, um Dokumente zu analysieren, wird in der vorliegenden Arbeit ein inhaltsanalytisches Vorgehen gewählt. Denn, so hält Wolff (2017, S. 509 f.) auch fest:

„Beschreibungen, gleich welcher Art, sind auf ein spezifisches (wenngleich oft nur imaginiertes) Publikum bezogen oder doch so lesbar. Um ihre Äußerungen rezipientenorientiert zuschneiden zu können, müssen die Produzenten von Beschreibungen auf konventionelle Annahmen über die Identität und das Vorwissen ihrer Rezipienten Bezug nehmen.“

Die rezipientenorientierte Herstellung von Dokumenten ist anschlussfähig an die Vorstellung, dass Organisationen (und auch die Verwaltungen) ihre Schauseiten als für die Öffentlichkeit bestimmt initiieren und pflegen:

„Mit ihrer Fassade bringt eine Organisation zum Ausdruck, wie sie gesehen werden will. (...) Weil Fassaden die *Schauseiten* der Organisationen sind, muss ihre Funktionalität bei den Erwartungen gesucht werden,

⁴⁴ Als Verfahren, die die Eigensinnigkeit von Dokumenten verfehlen, werden inhaltsanalytische Paraphrasierungs- und Reduktionstechniken sowie die kritische Diskursanalyse genannt (vgl. Wolff 2017, S. 511). Auf diese Einschätzung von Wolff wird im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse der Dokumentenanalyse einleitend eingegangen (siehe Kapitel 3.1).

die von außen an die Organisation herangetragen werden. Ein erstes Motiv für den Aufbau von Fassaden liegt in den widersprüchlichen Anforderungen, die Organisationen gleichzeitig bedienen müssen. Fassaden haben daher auch eine Schutzfunktion: Sie dienen dazu, den Außenstehenden den Einblick zu verwehren, um in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen. Im Hintergrund finden dann die in einer Organisation üblichen Auseinandersetzungen über den besten Weg statt. (...) Die Umwelt wirkt somit als ‚Lautverstärker‘ für die internen Auseinandersetzungen. Nimmt dies überhand und ist die Schauseite nicht gut ausgearbeitet, verliert die Organisation immer mehr die Möglichkeit, die Auseinandersetzungen selbst zu regeln.“ (Kühl/Muster 2016, S. 24 f.; Hervorhebung i. O.)

Im Sinne der leitenden Forschungsfragen ist auch von Interesse, wie potenziell Engagierte von den Engagement fördernden Akteuren *adressiert* werden. Diese Adressierungen lassen sich inhaltsanalytisch auswerten, da mit inhaltsanalytischen Vorgehensweisen das Ziel verfolgt wird, Kommunikationsmaterial systematisch zu bearbeiten, indem das zu analysierende Material in seinem *Kommunikationszusammenhang* betrachtet wird (Mayring 2017, S. 468 und 471)⁴⁵. Die Akteure sind bestrebt, so kann angenommen werden, Engagementinteressierte zu adressieren, zu informieren und schließlich zu rekrutieren. Engagementinteressierte werden sich auf den Schauseiten der Akteure, so kann angenommen werden, primär Kommunikationsinhalte ansehen, mit denen z. B. über Angebote zur Aufnahme und Ausübung einer Engagementtätigkeit informiert werden soll⁴⁶. Mit einem systematischen Vorgehen zur Auswertung und Analyse der Dokumente lassen sich (1) das von den Akteuren präsentierte Engagementverständnis, (2) die von ihnen präsentierten Engagementfördermodi und (3) die Adressierungen, mit denen die organisierten Akteure ihre Rezipienten „ansprechen“, erfassen und auswerten.

Um jenseits der organisationalen Schauseiten, die im Inneren der Organisationen (und Verwaltungen) diskutierte soziale Wirklichkeit zu erfassen, werden neben der Dokumentenanalyse Experteninterviews geführt. Denn, um es mit den Worten von Kühl und Muster (2016, S. 39) festzuhalten: „Das Leben in den Organisationen scheint viel aufregender zu sein, als es uns die schlüssigen und rationalen Selbstbeschreibungen glauben machen wollen (...)“. Zum Innenleben der Organisationen und Verwaltungen trägt *zum einen* die Formalstruktur bei, die von außen sichtbar ist (z. B. in zur Schau gestellten Organigrammen, die in die Dokumentenanalyse eingegangen sind). Diese formale Seite der Organisation hat den Feldzugang insofern vereinfacht, als die Benennung von Zuständigkeiten in Organigrammen eine gezielte Kontaktaufnahme zu eben jener – in den Organisationen/Verwaltungen als zuständig benannte – Person

⁴⁵ Auf die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse wird zum einen im Methodenkapitel vertiefend eingegangen (siehe Kapitel 2.4.1) und zum anderen in Kapitel 3.1 in Kapitel, in dem das methodische Vorgehen an den Fällen expliziert wird.

⁴⁶ Welche Kommunikationsinhalte aus der Perspektive Engagementinteressierter als besonders interessant und relevant eingeschätzt werden, um sich z. B. für oder gegen die Aufnahme einer Engagementtätigkeit zu entscheiden, ist eine eigenständige Forschungsfrage, der in dieser Forschungsarbeit nicht nachgegangen wird.

erfolgen konnte. Mit der Formalstruktur der Organisationen werden die Mitgliedschaftsbedingungen mitgeteilt (vgl. ebd. S. 18); d. h. bezogen auf die Engagementförderung, welches Organisationsmitglied für diese als zuständig definiert wird, in welcher Abteilung die formal zuständige Person arbeitet, wann sie arbeitet und was im Kontext ihrer Zuständigkeit zu ihren Aufgaben zählt. Nun sagen die in den öffentlichen Dokumenten einzusehenden Angaben über die Zuständigkeit und die in diesen zu findenden Aufgabenaufstellungen noch nichts darüber aus, *wie* die zuständige Person denen ihr (formal) zugewiesenen Aufgaben nachgeht. Zum Innenleben der Organisationen und Verwaltungen trägt daher *zum anderen* deren informale Seite bei (vgl. ebd., S. 19).

„Im Gegensatz zur Formalstruktur kann die informale Struktur der Organisation nicht fixiert werden (...) Unter ‚Informalität‘ versteht man also nicht das einmalige Improvisieren, um sich den Weg durch den Dschungel aus Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in einer Organisation immer wieder beschritten werden.“ (Kühl/Muster 2016, S. 19 f.)

„Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können)“ (Kühl 2011, S.115). So wird zwar formal erwartet, dass die Zuständigen ihrer Aufgabe „Engagementförderung“ nachgehen, wie sie dieser Aufgabe in der konkreten Handlungspraxis nachgehen, wie sie ihre Beziehung zu anderen Mitarbeitern der Organisation und Partnern, die sie in die Aufgabenbewältigung einbinden, initiieren und pflegen, welche Konflikte die Zuständigen erleben und wie sie diese bewältigen, um ihre Aufgabe zu erfüllen, usw. wird nicht in den Dokumenten (und damit weder durch die Schauseiten noch die formalen Seiten der Organisationen und Verwaltungen) ersichtlich.

Um sich der Art und Weise anzunähern, wie die Zuständigen die ihnen zugewiesene Aufgabe (Engagementförderung) *verstehen* und ihr in ihrer Handlungspraxis *nachgehen*, werden Interviews mit ihnen geführt.

2.3.2 Experteninterviews

Experteninterviews werden, zur Rekonstruktion eines sozialen Prozesses, in der Regel als leitfadengestützte Interviews geführt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 111). Diese Form der Datenerhebung – Leitfaden-Interviews, respektive hier leitfadengestützte *Experteninterviews* – ermöglicht es Forschenden, Zugänge zu subjektiven Sichtweisen der Interviewpartner zu erhalten (hierzu Flick 2017, S. 550). Die Besonderheit, durch die sich Experteninterviews von anderen

leitfadengestützten Interviews unterscheiden lassen, ist die Auswahl und Adressierung der Interviewpartner als „Experten“.

„Ein Experte oder eine Expertin wird aufgrund ihres speziellen Status und nicht als Privatperson befragt. Zwar ist faktisch ein Experte bzw. eine Expertin auch immer als ‚ganze Person‘ und nicht nur Informationslieferant in der Interviewsituation anwesend. Aber das interaktive Signal bei der Verabredung der Interviews ist ein besonderes: Wird jemand als Experte oder Expertin adressiert, erwartet die Person nicht, dass sie über ihre sehr persönlichen Angelegenheiten sprechen soll, sondern über fachliches, abstraktes ‚Sonderwissen‘, das sie sich in besonderer Weise angeeignet hat.“ (Helfferich 2009, S. 163)

In der vorliegenden Studie werden Experteninterviews als „Interviews mit Menschen [verstanden; d. V.], die aufgrund ihrer beruflichen Stellung über besonderes Wissen verfügen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 13). Dabei sind (1) das *Ziel* der Untersuchung – hier die Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen nach dem Engagementverständnis und den Modi der Engagementförderung –, (2) der *Zweck* der Interviews, – hier der Erhalt von funktionsgebundenen Wissensbeständen zum Engagement und dessen Förderung – und (3) die *Rolle* der Interviewpartner, – hier mit der Zuständigkeit und/oder Entscheidungsbefugnis der Interviewpartner begründet – entscheidend für die *Wahl von Experteninterviews als Erhebungsmethode* (vgl. ebd.).

Mit der Wahl von Experteninterviews als Erhebungsmethode geht einher, dass die zu interviewenden Personen für das Erkenntnisinteresse in dreierlei Hinsicht relevant sind:

(1) Experten sind zum einen ein „Medium“ (Gläser/Laudel 2010, S. 12), durch das die Forschenden Wissen über die sie interessierenden Sachverhalte und Prozesse erlangen können. In der Perspektive, in der die Experten als (Zugangs-)Medium zur Organisation und zu organisationalen Praktiken verstanden werden können, „... geht es um spezialisierte Formen des Wissens, über institutionalisierte Zusammenhänge, Abläufe und Mechanismen: in Organisationen, in Netzwerken, in der Politik, der Verwaltung, etc.“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 119). In Bezug auf das Erkenntnisinteresse, welchem in dieser Arbeit nachgegangen wird, werden die zu interviewenden Personen als Experten adressiert, da sie als (Zugangs-)Medium zu den Wissensbeständen zu Engagement und dessen Förderung fungieren, die in den organisierten Kontexten der Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung (weiter-)entwickelt und handlungspraktisch wirksam werden. Über die zu interviewenden Personen als Experten wird Wissen über die im Rahmen der Engagementförderung in den Organisationen/Verwaltungen bestehenden institutionellen Zusammenhänge, Abläufe und Mechanismen generiert. Dieses Expertenwissen wird auch als *Betriebswissen* bezeichnet,

das durch die Experten als Repräsentanten ihres Betriebs (und seiner institutionellen Zusammenhänge, Abläufe und Mechanismen) erfassbar wird (vgl. ebd., S. 121).

- (2) Experten haben ferner eine besondere, mitunter exklusive Position in jenem sozialen Kontext, der im Rahmen der Untersuchung von Interesse ist (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 13). Mit dieser Position ist verbunden, dass der Experte als Akteur adressiert wird, „... der Deutungsmacht für sich in Anspruch nimmt und an der Etablierung und Durchsetzung von Deutungen aktiv beteiligt ist“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 120). Die zu interviewenden Personen werden im Rahmen der Untersuchung ferner aufgrund ihrer funktionsbezogenen Positionen, die sie innerhalb der Organisationen/Verwaltungen einnehmen, als Experten verstanden. In diesen funktionsbezogenen Positionen gelten die Experten als zuständig für und/oder entscheidungsbefugt über die Förderung von Engagement in ihrer Organisation/Verwaltung. Dabei wird ihnen zugeschrieben, dass sie qua Zuständigkeit und/oder Entscheidungsbefugnis Deutungsmacht über Engagement und dessen Förderung in ihrer Organisation/Verwaltung für sich in Anspruch nehmen. Die Deutungsmacht zeigt sich in der Etablierung und Durchsetzung von Deutungen über Engagement und den Modi zu dessen Förderung⁴⁷. Dieses Expertenwissen wird auch als *Deutungswissen* bezeichnet, „... in dem die Deutungsmacht der Experten als Akteure in einer bestimmten Diskursarena zum Ausdruck kommt“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 121).⁴⁸
- (3) Des Weiteren kann Expertenwissen als *Kontextwissen* fungieren, indem im Zuge der Interviews Zusatzinformationen generiert werden, die für die Untersuchung relevant sind (und/oder werden) und „... bei der die Experten nicht die eigentliche Zielgruppe darstellen“ (ebd.). Die zu interviewenden Personen werden also darüber hinaus als Experten adressiert, da sie hinsichtlich der im jeweiligen Fall (A- oder Y-Stadt) vorzufindenden Eigen- und Besonderheiten der lokalen Engagementförderung über Kontextwissen verfügen, das zur Konstruktion der Fälle und der Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen relevant ist (und/oder werden kann).

Die funktionsbezogenen Wissensbestände der Experten sind für das leitende Erkenntnisinteresse in dreifacher Hinsicht bedeutsam. Die Experten werden aufgrund ihrer Wissensbestände/ihrer Sonderwissens zu den formalen, informalen und Fassaden-Seiten ihrer Organisationen/Verwaltungen interviewt. Sowohl die Fallauswahl als auch das methodische Vorgehen

⁴⁷ Die Deutungsmacht wird z. B. auf den Schauseiten der Organisationen mit der Setzung eines bestimmten Engagementbegriffs nach außen sichtbar oder – nach innen und außen – durch die Umsetzung von Förderpraktiken, über die zuvor entschieden worden ist.

⁴⁸ Hier der lokale Diskurs um Engagementförderung, der innerhalb und zwischen organisierten Akteuren sowie auf dem politischen Terrain geführt wird.

zur Datenerhebung und -analyse werden am Modell der drei Seiten einer Organisation (vgl. Kühl/Muster 2016; Kühl 2011) orientiert. Hiernach sind für Organisationen die formale, die informale und die Schauseite charakteristisch; Kühl (2011, S. 92) bezeichnet diese Seiten auch als Maschinen-, Spiel-, und Fassaden-Seite. Für jede dieser Seiten bildet die Organisation Spezialisten aus, die „... betonen, dass man zwar auf die eine Seite der Organisation fokussiert und spezialisiert sei, die anderen Seiten jedoch immer mit im Blick habe“ (ebd., S. 93). Die interviewten Experten, so die theoretische Annahme, haben aufgrund ihrer *formalen Position* – als zuständig für die Förderung von Engagement in ihrer Organisation oder Verwaltung –, ihrer *Entscheidungskompetenzen* und ihrer *Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten* interner Abläufe sowie der öffentlichen Darstellung ihres Aufgabenbereiches alle Seiten der Organisation sowie die organisationale Umwelt im Blick und sind über diese (potenziell) auskunftsfähig. Die Schauseiten der Organisationen werden ergänzend zu den Experteninterviews im Rahmen einer Dokumentenanalyse erfasst und ausgewertet. Durch das multimethodische Vorgehen in der vorliegenden Arbeit wird es möglich, die *Entscheidungsprämissen* der Experten über Engagement fördernde Praktiken zu erfassen und zu analysieren. Als Entscheidungsprämissen fungieren zum einen die Organisationsstrukturen, im Einzelnen: die „entschiedenen Entscheidungsprämissen“ (Kühl 2011, S. 98) auf der formalen Seite der Organisation, die „nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen“ (ebd., S. 99 und 119) auf der informalen Seite der Organisation und die Entscheidungen über das Wie der Außendarstellung, die in organisationsübergreifenden Sprachmustern u. a. auf den Schauseiten der Organisationen gepflegt werden (vgl. ebd., S. 139). Zum anderen fungieren die Wissensbestände (Betriebs-, Deutungs-, und Kontextwissen) als Entscheidungsprämissen der Experten, die diese im Rahmen ihrer Organisationsmitgliedschaft und Zuständigkeit ausbilden.

Die Operationalisierung des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses, d. h. die Übersetzung des Interesses in *Fragen*, „die dem kulturellen Kontext des Gesprächspartners angemessen sind“ (Gläser/Laudel 2010, S. 112), erfolgt im Rahmen der Erstellung des Interviewleitfadens und spontan im Interview (vgl. ebd.). Die Operationalisierung des Erkenntnisinteresses in Fragestellungen, vor allem die spontane Operationalisierung im Interview selbst, ist insofern eine „Kunstform“, da sie kaum durch methodische Regeln unterstützt wird und „weitgehend dem Geschick des Interviewers überlassen“ (ebd., S. 115) ist. Für die Durchführung der Experteninterviews sind zwei Leitfäden, einer für die Experten der organisierten Zivilgesellschaft und einer für die Experten in kommunaler Verwaltung und Politik, entwickelt worden. Wenngleich durch die Leitfäden suggeriert wird, dass alle Interviews einem starren Ablaufschema entsprechend durchgeführt werden, kann an dieser Stelle betont werden, dass diese vor Ort als „flexibel

gehandhabtes Instrument“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 131) eingesetzt werden, d. h. unter Berücksichtigung der einer Durchführung offener leitfadengestützter Experteninterviews zugrunde liegender Kriterien: (1) Offenheit, (2) Spezifität, (3) Kontextualität und (4) Relevanz (vgl. ebd., S. 129).

- (1) Das Kriterium der Offenheit betrifft insbesondere die Eingangs- oder Anfangsfrage im Interview; diese „... sollte so gestellt sein, dass sie den Interviewpartner in die Lage versetzt, den zur Diskussion stehenden Sachverhalt aus seiner Sicht zu umreißen bzw. – wo es sich anbietet – die Vorgeschichte dieses Sachverhalts zu erzählen“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 128). Die Eingangsfrage ist daher – idealerweise – erzählgenerierend gestellt und zugleich auf den im Forschungsvorhaben interessierenden Sachverhalt gerichtet, zu dem der Experte interviewt wird (hier das Verständnis von Engagement und dessen Förderung).
- (2) Das Kriterium der Spezifität betrifft die Nachfragen, die an die erzählgenerierende Eingangsfrage angeschlossen werden; die spezifischeren Nachfragen sollen dabei an die Aspekte anknüpfen, die in der Eingangsfrage vom Interviewpartner bereits angedeutet, nicht aber genauer ausgeführt worden sind (vgl. ebd.). Durch die offenere und erzählgenerierende Eingangsfrage und die darauffolgenden spezifischeren Nachfragen kann im Interviewverlauf eine Orientierung „an den Erfahrungen und Relevanzstrukturen“ (ebd.) der Interviewpartner erfolgen.
- (3) Das Kriterium der Kontextualität bezieht sich darauf, Fragen so zu stellen, dass der Interviewpartner „... Sachverhalte in ihrer situativen Einbettung, in ihrem sozialen, institutionellen und persönlichen Kontext (...)“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 129) schildern kann.
- (4) Dies geht mit dem Kriterium der Relevanz einher, wonach die Fragestellungen so formuliert werden sollten, dass Sachverhalte von den Interviewpartnern hinsichtlich ihrer subjektiven und institutionellen Relevanz geschildert werden können (vgl. ebd.). Auf diese Weise erhält auch die Forscherin Einblicke in – aus der Perspektive der Experten – als relevant eingeschätzte Sachverhalte, die vor dem Feldeintritt unbekannt sind.

Um die Nachvollziehbarkeit der Operationalisierung zu erhöhen, werden im Folgenden die Leitfäden unter Berücksichtigung theoretischer Vorüberlegungen dargestellt. Die theoretischen Vorüberlegungen gründen auf dem gegenstandsrelevanten Forschungsstand; in der tabellarischen Darstellung wird auf *ausgewählte Befunde* des Forschungsstandes rekuriert, die einen direkten Bezug zur jeweiligen Fragestellung zulassen.

Tabelle 7: Leitfaden für die Experteninterviews mit den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft; eigene Darstellung

Leitfaden: Experteninterview mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft	
Klärung des Rahmens: Aufnahme, Transkription, Auswertung und Analyse des Interviews; Pseudonymisierung; Einwilligung des Interviewpartners	
Fragestellungen	Theoretische Vorüberlegungen
1. Eingangs würde ich Sie bitten, kurz zu benennen wer Sie sind , welche Funktion Sie hier in der Organisation _____ ausüben und was Sie mit dem Begriff „Engagementpolitik“ verbinden?	<i>Eingangsfrage</i> Der Experte wird in seiner Funktion adressiert und mit dem Begriff der Engagementpolitik die Gesprächsrichtung auf einen relevanten Forschungsgegenstand gelenkt, zu dem der Experte sich, aufgrund seines funktionsbedingten Wissens, verhalten kann. Der auf das Verständnis des Experten von „Engagementpolitik“ gerichtete Einstieg ist dadurch zu begründen, dass organisationale Engagement fördernde Akteure <i>Adressaten</i> von Engagementpolitik sind (vgl. Jakob 2010, S. 233) und in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden kann, dass Engagementpolitik die organisationalen Förderaktivitäten beeinflusst.
2. Wenn Sie an den Begriff „Engagementförderung“ denken, welche Assoziationen haben Sie? Insbesondere im Hinblick auf ihr Handeln hier in der Organisation _____?	Was verbindet der Experte mit der Förderung von Engagement im jeweiligen organisierten Kontext bzw. welche praxisbasierten Vorstellungen von Engagement und dessen Förderung hat er? In der Studie Backhaus-Maul et al. (2015) wird festgestellt, dass 1. gesellschaftspolitische Vorstellungen von Engagement die Engagementvorstellungen der Experten in ihrer Organisation beeinflussen (vgl. ebd., S. 210) und dass sich 2. das Selbstverständnis der Organisationen in den engagementbezogenen Vorstellungen und Handlungspraktiken widerspiegelt (vgl. ebd., S. 588).
3. Was tun Sie ganz konkret zur Förderung von Engagement und was zeichnet Ihre Organisation in dieser Hinsicht aus?	Welche Fördermodi beschreibt der Experte als organisationale Praxis in der eigenen Organisation? Im Diskurs wird herausgestellt, dass Engagementförderung in den Organisationen der Zivilgesellschaft unterschiedlich vorgenommen wird; z. B. wird für Freiwilligenagenturen festgestellt, dass diese engagementinteressierte Personen informieren, beraten und weitervermitteln (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 46; Speck et al. 2012, S. 42).
4. Wie kommen hier in Ihrer Organisation Engagement fördernde Maßnahmen zustande? Wie werden diesbezüglich Themen gesetzt und Entscheidungen getroffen?	Für Engagement fördernde Organisationen eines Wohlfahrtsverbandes wird festgestellt, dass die Steuerung von Engagement (also auch die Themensetzung und Entscheidungsfindung diesbezüglich) und die damit verbundenen Mitgestaltungsmöglichkeiten für Engagierte in den Organisationen – je nach Organisationstyp – variieren. So wird festgestellt, dass „... vor allem bürgerschaftliche Organisationen durch die Partizipation der Engagierten geprägt [sind; d. V.], während funktionalistische Organisationen nur eingeschränkte Mitbestimmungsmöglichkeiten für Engagierte gewähren“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 594).
5. Wenn Sie sich an die Entwicklung ihrer Organisation und die lokale Engagementpolitik zurückerinnern, was sind, Ihrer Einschätzung nach, Ereignisse und Entwicklungen, die ihr Handeln begünstigt haben? Und was war hinderlich ?	<i>Forschungsdesiderat</i> Welche politisch-administrativen Rahmenbedingungen in der Kommune begünstigen und/oder sind aus der Perspektive des Experten hinderlich für die organisationale Engagementförderung? Kommunen verfügen insbesondere hinsichtlich der Gestaltung freiwilliger Selbstverwaltungsaufgaben über „die größten Gestaltungsmöglichkeiten“ (Bogumil/Holtkamp 2006, S. 52); die Förderung von Vereinen z. B. kann als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe verstanden werden (vgl. ebd.). Für Freiwilligenagenturen z. B. stellen Speck et al. (2012, S. 189) fest, dass eine Grundsatzentscheidung der Kommunen, Freiwilligenagenturen im Kontext der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben grundsätzlich zu fördern, sich auf die Engagementförderung insofern begünstigend auswirkt als die Agenturen Planungssicherheit erlangen.
6. Wenn Sie die lokale Engagementförderung in den Blick nehmen, welche Akteure und Organisationen nehmen Sie	<i>Forschungsdesiderat</i> und Fragestellung für die <i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i> Welche Akteure werden aus Sicht der Engagement fördernden Experten vor Ort als relevant für die lokale Engagementförderung wahrgenommen?

<p>als relevant wahr? Und was verbinden Sie mit diesen Akteuren/Organisationen?</p>	<p>Speck et al. (2012, S. 203) weisen im Fazit ihrer Studie auf ein Forschungsdesiderat hin; hiernach kann in weiteren Untersuchungen der Frage nachgegangen werden, „welche Bedeutung und Funktion Freiwilligenagenturen in lokalen und kommunalen ‚Engagementlandschaften‘ zwischen Verbänden, Vereinen und Gruppen sowie Stiftungen und Bürgerinitiativen haben und zugewiesen bekommen.“ Diese Frage kann, in Rekurs auf die Darlegung des Forschungsstandes und vorhandener Forschungsdesiderata, auf die „Engagementlandschaft“ allgemein bezogen werden, da bisher primär Kooperationsbeziehungen ausgewählter Akteure in den Blick genommen, andere Verhältnisse/Beziehungen zwischen Akteuren aber nicht beleuchtet worden sind. Auch kann in diesem Zusammenhang der Frage nachgegangen werden, wer im lokalen organisationalen Feld eine Leadership-Rolle für die Engagementförderung zugewiesen bekommt und/oder übernimmt.</p>
<p>7. Sie haben _____ benannt. In welcher Verbindung steht Ihre Organisation zu diesem Akteur/dieser Organisation? Oder welche Bezüge haben Sie zu diesem Akteur/dieser Organisation?</p>	<p><i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i> In welcher Verbindung stehen die Akteure, aus der jeweiligen Expertensicht, zueinander? Den Bedarf, Zusammenhänge zwischen den lokalen, Engagement fördernden Akteuren zu eruieren, formulieren Wolf und Zimmer im Fazit ihrer Studie (2012, S. 167): „Ähnlich wie im Städtebau, um im Bild der Infrastruktur zu bleiben, geht es nun also darum, da die Gebäude stehen, die Zusammenhänge zwischen den Einrichtungen und ihren Funktionen herzustellen.“ Wenn die Förderung von Engagement als „Managementaufgabe“ verstanden wird (Stichwort „Freiwilligenmanagement“), sind innerorganisationale Abstimmungsprozesse und solche zwischen lokalen Organisationen und Akteuren von Bedeutung. Während es beim Freiwilligenmanagement innerhalb von Organisationen darum geht, „... <i>Passungen</i> zwischen den Anliegen der Organisationen und den Erwartungen der Bürger hinzubekommen“ (Jakob 2010, S. 237; Hervorhebung: d. V.), kann die Aufgabe des Freiwilligenmanagements auch darin bestehen, <i>Passungs-</i> und <i>andere Verhältnisse zwischen den lokalen Akteuren</i> in den Blick zu nehmen. In dieser Hinsicht stellen Simsa und Zimmer (2014, S. 28; Hervorhebung: d. V.) einen Forschungsbedarf fest: „Insbesondere der <i>Nexus zwischen Organisationen</i> bzw. verschiedenen NPO-Typen und ihren besonderen Governancestrukturen wie auch spezifischen Bedarfen und diesen entsprechendem Freiwilligenmanagement ist bisher noch kaum in den Blick genommen worden.“ Wird Freiwilligenmanagement als spezifische Form des Sozialmanagements verstanden, könnte zudem auf Schröder (2018c, S. 549) rekurriert werden, der aus einer organisationspädagogischen Perspektive einen Forschungsbedarf hinsichtlich der „Netzwerke und Schnittstellen zwischen Organisationen und professionellen Zuständigkeiten, in und an denen Sozialmanagement stattfindet“ konstatiert.</p>
<p>8. <u>Bei Benennung von Kooperationspartnern:</u> Wie kam die Kooperation zustande? Was wird konkret im Rahmen des kooperativen Handelns getan? Was ist nicht Bestandteil der Kooperation?</p>	<p><i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i> Wolf und Zimmer (2012, S. 161 f.) stellen fest, dass es unterschiedliche Kooperationstypen in der lokalen Landschaft Engagement fördernder Akteure gibt; unterschieden werden: Kooperation als (1) Informationsaustausch, (2) Durchführung gemeinsamer Informationstage, Projekte oder Austauschgelegenheiten, (3) Arbeits- und Strategiekreise, (4) Gemeinschaftsfinanzierung von Projekten und Vorhaben und (5) gemeinsame Gründung sowie personelle und finanzielle Ausstattung einer Einrichtung.</p>
<p>9. <u>Keine Kooperationspartner:</u> Welche der benannten wahrgenommenen Akteure wären potenzielle Kooperationspartner und in welchem Zusammenhang wäre eine Kooperation für Ihre Organisation denkbar?</p>	<p><i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i> Die Voraussetzungen und Verläufe von Kooperationen zwischen lokalen, Engagement fördernden Akteuren können unterschiedlich sein; unterschiedliche Interessenlagen, ressourcenbedingte Machtpotenziale und Konflikte wirken sich ungünstig auf Kooperationen aus (Wolf/Zimmer 2012, S. 162 f.). Zudem befinden sich die Organisationen in einem Wettbewerb um Ressourcen und „Hoheiten“ über Aufgabenbereiche. Wenn Modellprojekte zur Förderung von Engagement initiiert werden, ohne bereits bestehende Strukturen zu berücksichtigen, „... können sich Aufgabenüberschneidungen und Konkurrenzsituationen ergeben, die für die lokale Bürgergesellschaft unproduktiv sind“ (Jakob 2010, S. 236). Für Bürgerstiftungen hält Jakob (ebd., S.</p>

	<p>255) fest, dass eine Anforderung an diese bestünde, mit ihren Projekten weder in Konkurrenz zur Kommune zu treten noch sich auf ergänzende Angebote zu beschränken, sondern sich vielmehr durch „innovative Projekte“ und in Kooperation mit den Kommunen zu etablieren.</p> <p>Für die organisierten Akteure in der Sozialwirtschaft prägen insbesondere Schönig (2015) und Schubert (2018) den aus dem Englischen übersetzten Begriff „coopetition“ in: „Koopkurrenz“; Koopkurrenz meint die <i>Gleichzeitigkeit</i> (im Sinne eines „Sowohl als auch“) von Kooperation und Konkurrenz (vgl. Schönig 2015, S. 81) oder (im Sinne einer Dichotomie von Konkurrenz und Kooperation) deren <i>ambivalente Konfiguration</i> zwischen vernetzten Akteuren (Schubert 2018, S. 79). Schönig (2015, S. 86) kritisiert die Perspektive von Schubert auf die Koopkurrenz als „eher negative und problembeladene Sicht“. So ginge es mit dem Koopkurrenzbegriff darum, gerade jene Dichotomie: Konkurrenz <i>und</i> Kooperation zu überwinden; denn in der Koopkurrenz ginge es „... vielmehr darum, wie die einzelnen Marktteilnehmer ihre Geschäftsbeziehungen oder wie der Staat die Marktregeln so gestalten können, dass sowohl Kooperation als auch Wettbewerb möglich ist“ (Schönig 2015, S. 86). Handlungspraktisch zeigt sich Koopkurrenz, indem die Akteure je nach Sachbereich und Sachlage kooperieren und/oder konkurrieren; „... die Akteure sind sehr schlau (smart) darin, beides abzuwägen und keines auszuschließen“ (ebd., S. 81).</p> <p>Welche Akteure werden – unter der Bedingung von Koopkurrenzbeziehungen, mit der Vor- und Nachteile verbunden sind, wie das Teilen von Kosten durch Ressourcenbündelung einerseits, bei gleichzeitiger Konkurrenz im Einwerben von Ressourcen andererseits (hierzu Schönig 2015, S. 83) – als potenzielle Partner in den Blick genommen?</p>
<p>10. Wie schätzen Sie die örtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung von Engagement ein? Was ist aus Ihrer Sicht positiv einzuschätzen und was nicht?</p>	<p>Neben kommunalen Strukturen und Prozeduren zur Förderung von Engagement werden auch lokale Unternehmen oder Universitäten zu den Rahmenbedingungen gezählt, die Engagement und dessen Förderung lokal begünstigen. So kooperieren z. B. auch Universitäten zur Umsetzung ihrer „Third Mission“ oder des Lehr-Lernkonzepts „Service Learning“ zunehmend mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft (hierzu Gerholz et al. 2018). Darüber hinaus können Unternehmen sowohl selbst Engagement fördern, indem sie Mitarbeitenden „Corporate Volunteering“ ermöglichen oder als Sponsoren und Kooperationspartner von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft auftreten (zu den Varianten des Engagements von Unternehmen, siehe Bartsch/Biedermann 2018). Für die lokalen Infrastruktureinrichtungen (z. B. Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen) hält Jakob (2010, S. 254) ferner fest, dass diese eine Vorreiterfunktion übernehmen, „... wenn es darum geht, Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Einrichtungen vor Ort zu erproben.“</p>
<p>11. Welche Annahmen haben Sie zur Wirkung konkreter, Engagement fördernder Maßnahmen? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und welche Ziele wurden auch schon erreicht?</p>	<p>Wenn im Hinblick auf die Wirkungsannahmen von organisationalem Handeln festgestellt wird, dass „Ergebnisse sozialer Organisationen primär außerhalb der eigenen Organisation liegen“ (Schuh 2009, S. 108), zu welchen Annahmen und Einschätzungen gelangen die Experten hinsichtlich der Wirkung ihrer Engagement fördernden Praktiken, die primär außerhalb ihrer Organisation entfaltet wird?</p>
<p>12. Eingangs haben wir über Engagementpolitik gesprochen. Wenn Sie an die Wirkung von Engagementförderung in Ihrer Organisation denken, in welchem Zusammenhang steht diese mit der Engagementpolitik? Was müsste sich Ihrer Einschätzung nach verändern und inwiefern?</p>	<p>Mit dem analytischen Konzept „Governance“ wird die „stärkere Verflüssigung der Grenzen“ (Roß/Roth 2018, S. 212) u. a. zwischen Markt, Staat, organisierter Zivilgesellschaft sowie Politikfeldern analysiert. Auf die lokale Ebene bezogen, ist „Local Governance“ als Analyseperspektive und empirischer Trend (vgl. Holtkamp 2007, S. 367ff.) relevant. Mit Governance als Analyseperspektive wird in der Regel versucht, sowohl Institutionen und Akteure als auch die Art und Weise ihrer Kooperation in den Blick zu nehmen und zu erklären (vgl. Schwalb/Walk 2007, S. 8). Auf lokaler Ebene wird mit deskriptiv-analytischen Ansätzen das Ziel verfolgt, „... die Entscheidungsprozesse, die Implementation von Policies sowie den Einbezug bzw. die Partizipation öffentlicher und privater Akteure in den Problemlösungsprozess zu erklären“ (ebd., S. 9). <i>Wie werden die organisierten Akteure in die lokale Engagementpolitik eingebunden, um mit Engagement fördernden Aktivitäten lokal Wirkung zu entfalten?</i></p>

	<p>Im Rahmen des von Holtkamp (2007, S. 369) formulierten empirischen Trends stehen bei Local Governance „... zunächst Tendenzen stärkerer gesellschaftlicher, ökonomischer und politischer Selbststeuerung und die damit verbundene Zunahme von interorganisatorischer Kooperation und Koordination sowie die daraus resultierende neue Kombination von Steuerungstypen, die aus Politiknetzwerken, aber kombiniert mit Hierarchie und Marktelementen, bestehen [, im Fokus; d. V.].“ Vor dem Hintergrund einer möglichen Berücksichtigung organisierter Interessen zivilgesellschaftlicher Akteure in Politiknetzwerken, bei gleichzeitiger Feststellung, „dass es sich bei der Engagementpolitik (noch) nicht um ein profiliertes Politikfeld handelt“ (Klie, A. W. 2018, S. 503), ist mit Blick auf die Wirkung von Engagementförderung zu fragen, inwiefern aus Sicht des Experten, ein Zusammenhang zwischen Engagementförderung in der eigenen Organisation und Maßnahmen der (lokalen) Engagementpolitik besteht.</p>
<p>13. Gibt es abschließend noch etwas, das Sie bisher noch nicht einbringen konnten, aus Ihrer Sicht aber wichtig wäre?</p>	<p><i>methodischer Hintergrund</i> für die <i>Abschlussfrage</i>: „Eine in vielen Fällen geeignete Abschlussfrage ist die, ob der Interviewpartner aus seiner Sicht noch ihm wichtige Aspekte des Themas nennen möchte, die seinem Gefühl nach im Interview zu wenig berücksichtigt wurden“ (Gläser/Laudel 2010, S. 149). Mit dieser offen gestellten Abschlussfrage gehen zweierlei Vorteile einher: 1. Dem Experten wird eine abschließende Möglichkeit eingeräumt, sich mit einer eigenen thematischen Setzung zu äußern und 2. wird die Möglichkeit zur Generierung von Informationen eingeräumt, „die in der Vorbereitung nicht vorgesehen wurden“ (ebd.).</p>

Tabelle 8: Leitfaden für die Experteninterviews mit den Akteuren der lokalen Politik und Verwaltung; eigene Darstellung

Leitfaden: Experteninterview mit Akteuren der lokalen Politik/Verwaltung	
Klärung des Rahmens: Aufnahme, Transkription, Auswertung und Analyse des Interviews; Pseudonymisierung; Einwilligung des Interviewpartners	
Fragestellungen	Vorüberlegungen
1. Eingangs würde ich Sie bitten, kurz zu benennen wer Sie sind , welche Funktion Sie hier in der Stadtverwaltung _____ ausüben und was Sie mit dem Begriff „Engagementpolitik“ verbinden?	<i>Eingangsfrage</i> Der Experte wird auf den förderpolitischen Aktivitätsbereich der Kommune gelenkt, für den er verwaltungsintern zuständig ist und/oder über den er Auskunft geben kann: „Die Kommunen unterstützen die Einrichtungen mit entsprechenden förderpolitischen Aktivitäten“ (Jakob 2010, S. 233). Zugleich wird im Diskurs festgestellt, dass – wenngleich eine Entwicklung von Engagementpolitik „als politische Querschnittsaufgabe jenseits von Ressortgrenzen“ (Simsa/Zimmer 2014, S. 17) zu beobachten ist, in deren Kontext unterschiedlichen Politikfeldern, wie der Sozial-, Bildungs- oder Sportpolitik „... in den laufenden engagementpolitischen Debatten allerdings unterschiedliche Aufmerksamkeit zuteil wird“ (Braun 2014, S. 145) –, lokale Engagementpolitik keine Selbstverständlichkeit – im Sinne eines Selbstläufers – sei. Anstelle der Einführung (auch neuerer) engagementpolitischer Instrumente, haben viele Kommunen aufgrund ihrer Haushaltslage genug damit zu tun, alte Förderstrukturen, wie die Vereinsförderung als freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe, abzusichern (hierzu Bogumil/Holtkamp 2010, S. 399). Auch Reformkonzepte, wie die Bürgerkommune, die auf eine stärkere Mitwirkung von Bürgern ausgerichtet sind, setzen „relativ große kommunale Handlungsspielräume“ (ebd., S. 397) voraus und zugleich ist die Bürgerkommune (bzw. ihre leitbildorientierte Umsetzung) „... – zumindest, wenn man sie eng als Verwaltungsreformkonzept fasst – von der Person und der Persönlichkeit des Bürgermeisters [abhängig; d. V.]“ (ebd., S. 400). Was verbinden die Experten mit „Engagementpolitik“, auch im Kontext ihrer Funktion als für die Engagementförderung zuständiger Verwaltungsmitarbeiter und/oder politischer Entscheidungsträger?
2. Wenn Sie an den Begriff „Engagementförderung“ denken, welche Assoziationen haben Sie? Insbesondere im Hinblick auf ihr Handeln hier in der Stadtverwaltung _____?	Im Diskurs um Engagementförderung durch politische Akteure wird herausgestellt, dass „... Engagementpolitik nicht nur Fördermaßnahmen des Engagements im engeren Sinne umfasst, sondern vielmehr wesentliche Konsequenzen für Leitbilder, Organisationsstrukturen und Handlungsformen in anderen Politikfeldern hat“ (Hartnuß et al. 2010, S. 17). Welche subjektiven, aber auch institutionell begründeten Vorstellungen von Engagementförderung haben die Experten vor dem Hintergrund, dass Engagementpolitik sowohl Maßnahmen zur Engagementförderung im engeren Sinne umfasst als auch andere Politikfelder beeinflussen kann?
3. Was tun sie ganz konkret zur Förderung von Engagement und was zeichnet die Stadt _____ in dieser Hinsicht aus?	Im Hinblick auf Engagementförderung in Form einer grundständigen finanziellen Förderung von Infrastruktureinrichtungen durch die Kommunen hält Jakob (2010, S. 235) fest, dass diese „... aber nur von einem Teil der Kommunen wahrgenommen [werde; d. V.] und dies wiederum ist nicht nur der Finanzknappheit geschuldet, sondern auch Ausdruck dafür, dass Konzepte einer professionellen Engagementförderung bislang keineswegs überall auf Akzeptanz stoßen“. Welche Modi zur Förderung von Engagement werden im jeweiligen Fall initiiert und/oder sind vielleicht bereits institutionalisiert?
4. Wie kommen hier in der Stadtverwaltung Engagement fördernde Maßnahmen zustande? Wie werden diesbezüglich Themen gesetzt und Entscheidungen getroffen?	Hinsichtlich des Gestaltungsprozesses engagementpolitischer Instrumente wird festgestellt, dass Interessenverbände, wie die Sportverbände, als korporatistische Akteure Formen, Inhalte und Prozesse von Engagementpolitik aktiv mitgestalten (vgl. Braun 2014, S. 145). Die Sportverbände gelten in diesem Zusammenhang als <i>wichtige Kooperationspartner</i> engagementpolitischer Akteure „im Dienst eines bürgerschaftlich orientierten Wohlfahrtsmixes“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 375); insbesondere vor Ort handele „... es sich meist um ein kooperatives Miteinander bzw. um eine abgestimmte Politik zwischen Staat/Verwaltung und Sportverbänden und –vereinen“ (ebd.).

	<p>Für Wohlfahrtsverbände konstatieren Backhaus-Maul et al. (2015, S. 36), dass diese zumindest in sozialpolitischen Angelegenheiten als „... korporatistische Akteure in den politischen Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozess einbezogen, bei der Übertragung einer Vielzahl öffentlicher Sozialaufgaben ‚bevorzugt‘ und als anerkannt gemeinnützige Organisationen steuerrechtlich begünstigt [werden; d. V.]“. Inwieweit diese privilegierte Position auch auf (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten der lokalen Engagementpolitik zutrifft, ist weiter empirisch zu erforschen. Hinsichtlich der im Verhältnis zu den Verbänden neueren „Playern“ (z. B. Stiftungen) auf dem (engagement-)politischen Terrain halten Freise und Zimmer (2019, S. 14), fest, dass diese vermehrt in Konkurrenz zu den Wohlfahrtsverbänden treten, und ihre Expertise als „Think Tanks“ in politische Entscheidungsprozesse einbringen.</p>
<p>5. Wenn Sie sich an die Entwicklung der lokalen Engagementpolitik zurückerinnern, was sind, Ihrer Einschätzung nach, Ereignisse und Entwicklungen, die ihr Handeln begünstigt haben? Und was war hinderlich?</p>	<p>„Zudem sind in den Kommunen die Bedingungen für ein bereichsübergreifendes Verständnis von Engagementförderung aufgrund der geringeren Komplexität des politisch-administrativen Systems im Gegensatz zu den häufig unkoordinierten Fachpolitiken auf Bundes- oder Landesebene besonders günstig“ (Bogumil/Holtkamp 2010, S. 382). Wie schätzen die Experten die Bedingungen für die Entwicklung der Engagementförderung als Gegenstand lokaler Engagementpolitik ein? Inwiefern schreiben die Experten Reformkonzepten zur Gestaltung von Verwaltungsstrukturen und -prozessen (Neues Steuerungsmodell, bzw. New Public Management, Local Governance, Bürgerkommune und direktdemokratische Beteiligungsverfahren; hierzu Roß/Roth 2018) Relevanz für die lokale Engagementförderung zu?</p> <p>„Während NPM auf Inputs, Outputs und Outcomes fokussiert, konzentriert sich Local Governance auf Teilhabe an Entscheidungsprozessen und auf die attributiven (Finanzmittel) und relationalen (Sozialkapital und Netzwerke) Eigenschaften und Ressourcen beteiligter Akteure“ (Grote 2007, S. 48). Welche Akteure (mit ihren Eigenschaften und Ressourcen) beeinflussen die engagementpolitischen Entwicklungen lokal?</p>
<p>6. Wenn Sie die lokale Engagementförderung in den Blick nehmen, welche Akteure und Organisationen nehmen Sie als relevant wahr? Und was verbinden Sie mit diesen Akteuren/Organisationen?</p>	<p><i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i></p> <p>Welche Akteure der organisierten Zivilgesellschaft werden als relevant eingeschätzt und wahrgenommen? Vor allem mit Blick auf Einflussmöglichkeiten der organisierten Akteure einerseits, die durch ihre Sichtbarkeit/Präsenz begünstigt wird als auch auf den Zufluss von Ressourcen (finanziell, infrastrukturell, aber auch Macht, indem Anliegen Gehör und Eingang in Entscheidungsprozesse finden). Traditionell spielen in Deutschland die Wohlfahrtsverbände hinsichtlich der Entscheidung über das Angebot sozialer Dienstleistungen (so auch zur Förderung von Engagement) und deren Erbringung (sowohl durch hauptberuflich Beschäftigte als auch Engagierte) eine zentrale Rolle. Das Zusammenwirken zwischen Staat und Verbänden und eine im Rahmen dieses Zusammenwirkens privilegierte Position der Verbände, die sich in einem Mitwirkungs- und Mitgestaltungsrecht äußert (exemplarisch hierfür steht das Angebot von Jugendarbeit durch Verbände, durch die junge Menschen zur Selbstbestimmung befähigt sowie zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und sozialem Engagement angeregt werden sollen § 11 SGB VIII), wird durch den Begriff des Neokorporatismus gekennzeichnet (Speth 2016, S. 248). Allerdings hält Haus (2010, S. 213) fest, dass die (neokorporatistische) Strategie der Kooperation zwischen wenigen – privilegierten – Verbänden und staatlichen Akteuren in zweierlei Hinsicht problembehaftet sei; hinsichtlich „... der nachlassenden Integrationsfähigkeit dieser Verbände und ihren spezifischen Organisationsformen und damit der gesellschaftlichen Verankerung von Repräsentations- oder Kooperationsmonopolen; sodann der Routinisierung der Kooperation, die sich dem Verdacht aussetzt, mangels Wettbewerb ungehindert die eigenen Interessen verfolgen zu können“ (ebd., S. 213). Wenn die Position der etablierten, Einfluss nehmenden Akteure schwächer wird, welchen Akteuren wird seitens der kommunalen Politik und Verwaltung für die Engagementförderung besondere Relevanz beigemessen?</p>
<p>7. Sie haben _____ benannt. In welcher Verbindung steht</p>	<p><i>Forschungsdesiderat und egozentrierte Netzwerkanalyse</i></p> <p>Die Verbindungen oder Beziehungen zwischen Akteuren aus Politik und Verwaltung mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft können variieren; im Diskurs werden vorrangig Kooperations- und/oder Konkurrenzbeziehungen beschrieben (siehe</p>

<p>die Stadt zu diesem Akteur/dieser Organisation? Oder welche Bezüge haben Sie zu diesem Akteur?</p>	<p>Staemmler 2014; Wolf/Zimmer 2012; Jakob 2010). Welche Beziehungen zwischen den lokalen, Engagement fördernden Akteuren in Politik und Verwaltung und Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft werden lokal geplant, initiiert und/oder sind institutionalisiert? Welche anderen Beziehungsformen (neben Konkurrenz und Kooperation) bzw. Formen der Vernetzung, die auf die Förderung von Engagement ausgerichtet sind, werden beschrieben?</p>
<p>8. <u>Bei Benennung von Kooperationspartnern:</u> Wie kam die Kooperation zustande? Was wird konkret im Rahmen des kooperativen Handelns getan? Was ist nicht Bestandteil der Kooperation?</p>	<p><i>Forschungsdesiderat und egozentrierte Netzwerkanalyse</i> In seiner Typologie kooperativer Arrangements, stellt Staemmler (2014, S. 169 f.) heraus, dass vorrangig politische und administrative Akteure lokal Kooperationen anstoßen. Die Formen der Kooperationen fasst Staemmler (ebd.) in „Partikular-Situativ“, „Partikular-Dauerhaft“, „Allgemein-Situativ“ und „Allgemein-Dauerhaft“ zusammen. Dabei stellt er fest, dass <i>vorrangig politische und administrative Akteure Kooperationen anstoßen</i> und dass insbesondere längerfristige und auf die kommunale Allgemeinheit orientierte Vorhaben der Kooperation <i>finanzielle</i> Unterstützung durch staatliche Akteure bedürfen (vgl. ebd., S. 170). Ein zentraler Befund der Netzwerkanalyse von Walter (2017, S. 159) ist, dass die Akteure in der Verwaltung und den zivilgesellschaftlichen Organisationen vor allem <i>aus strategischen Gründen</i> sowie im <i>situativ-geprägten Alltagsgeschäft</i> netzwerken. Auf welche Inhalte sind die Netzwerke und die in diesen initiierten und/oder dauerhaft angelegten Kooperationen im Kontext der lokalen Engagementförderung ausgerichtet?</p>
<p>9. <u>Keine Kooperationspartner:</u> Welche der benannten wahrgenommenen Akteure wären potenzielle Kooperationspartner und in welchem Zusammenhang wäre eine Kooperation für die Stadt denkbar?</p>	<p><i>egozentrierte Netzwerkanalyse</i> Die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft stehen nicht nur in Kooperationsbeziehungen zueinander, sondern konkurrieren auch in bestimmten Handlungsbereichen um finanzielle Mittel, Engagierte und <i>Deutungshoheiten im politischen Diskurs</i>. Welche Akteure geraten als potenzielle Partner in den Blick der kommunalen Entscheider und haben damit möglicherweise Vorteile im politischen Diskurs und/oder hinsichtlich ihrer öffentlichen Sichtbarkeit? „Die Zeit der traditionellen Sicherheiten ist vorüber, die Rahmenbedingungen bleiben konfus und die <i>Heterogenität</i> im Sozialsektor wächst, hybride Verschränkungen bestimmen immer mehr das Bild. (...) Real haben sich im Feld der sozialen Dienste eine Pluralisierung der Trägerlandschaft und eine Binnendifferenzierung der Wohlfahrtspflege etabliert. Die neuen Verschränkungen von sozialstaatlichen, marktbezogenen und bürgergesellschaftlichen Elementen in sozialen Einrichtungen und Diensten werden nicht umsonst als hybride Organisationsformen bezeichnet. Netzwerke im sozialräumlichen Kontext werden zukünftig ausgebaut und werden derzeit politisch favorisiert“ (Heinze 2018, S. 299; Hervorhebung: i. O.). Inwiefern werden auch zur Förderung von Engagement lokale Netzwerkstrukturen initiiert oder <i>gar politisch favorisiert</i>? Welche Akteure geraten, aus der Perspektive der für die Engagementförderung Zuständigen in Verwaltung und Politik, diesbezüglich in den Blick und was sind die Zielstellungen, die mit den möglichen Netzwerkstrukturen verbunden werden? Zugleich treten die Kommunen selbst als Engagement fördernde Akteure auf, indem sie stärker auf <i>eigenständige Einrichtungen</i> wie Freiwilligenagenturen setzen (vgl. Jakob 2010, S. 237), die sie finanziell fördern und deren Trägerschaft sie mitunter übernehmen (vgl. Speck et al. 2012, S. 36 und 49). Damit treten die Kommunen als potenzielle Konkurrenten (z. B. um Engagierte) zu lokalen zivilgesellschaftlichen Organisationen auf, in denen Engagement gefördert wird. Wie unterscheiden sich in diesem Zusammenhang vielleicht auch die gegenseitig zugeschriebenen Aufgaben und Zuständigkeiten der vielfältigen Akteure, um Konkurrenzsituationen (in Netzwerkstrukturen) zu vermeiden?</p>
<p>10. Wie schätzen Sie die örtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung von Engagement ein? Was ist aus Ihrer Sicht positiv einzuschätzen und was nicht?</p>	<p>Zu den örtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung von Engagement zählen sowohl die förderpolitischen Aktivitäten der Kommune als auch die Selbstorganisationspotentiale vielfältiger organisierter Akteure, die Engagement fördern. Letzteres wird durch die lokal wahrzunehmende „Ausdifferenzierung und Pluralisierung von engagementfördernden Einrichtungen“ (Jakob 2010, S. 252) deutlich, die in unterschiedlichem Maße lokal etabliert sind.</p>

	<p>„Indem der Staat aktiviert, steuert er auch die Richtung. Er verschwindet nicht einfach von der Bildfläche und wird zum minimalistischen, neoliberalen Nachtwächterstaat; vielmehr übernimmt er die Rahmen- und Gewährleistungsverantwortung und sorgt insofern für die Erbringung öffentlicher Aufgaben, erstellt sie jedoch nicht selbst.“ (Maaser 2010, S. 165)</p> <p>Wie schätzen die Akteure in Politik und Verwaltung die Übernahme einer aus der Programmatik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates hervorgehenden und diskutierten „Rahmen- und Gewährleistungsverantwortung“ der Kommunen für Strukturen und organisierte Gelegenheiten zur Förderung des Engagements ein? Welches Potential wird den Bürgern und organisierten Akteuren als (möglichen) Koproduzenten und Mitgestaltern von Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge – so auch die Förderung von Engagement – zugeschrieben (Stichworte Bürgerkommune und Local Governance)? Wie erfolgt, am Leitbild der Bürgerkommune orientiert, die Mitwirkung von Akteuren in Form einer Leistungs- und Entscheidungsbeteiligung, die „sich im Idealfall ergänzen und bereichern [sollen; d. V.]“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 37)?</p> <p>Im Hinblick auf das „Eigenleben“ von Kooperationsnetzwerken merken Roß und Roth (2018, S. 217) kritisch an, dass sich die Frage stellt, inwiefern „schwache Interessen“ in lokalen Governance-Strukturen bzw. -Prozessen berücksichtigt werden bzw. eine Exklusion dieser erfolgt?</p>
<p>11. Welche Annahmen haben Sie zur Wirkung konkreter, Engagement fördernder Maßnahmen durch die Stadt? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und welche Ziele wurden auch schon erreicht?</p>	<p>Während für einige Kommune eine Zurückhaltung hinsichtlich einer strategisch ausgerichteten und grundständigen Förderung von Engagement wahrgenommen wird, bis hin zu der Feststellung, dass es auch „gegenläufige Entwicklungen“ (Jakob 2010, S. 234) zur Förderung von Engagement in Gemeinden gebe, stellen Wolf und Zimmer (2012, S. 38) für Städte und Gemeinden fest, in denen eine strategisch angelegte, lokale Engagementförderung stattfindet, dass Verwaltung und Politik sich häufig auf <i>Leitbilder</i> für eine nachhaltige kommunale Bürgerorientierung verständigen, die dem zukünftigen Alltagshandeln Orientierung geben (sollen). Leitbilder lassen sich auf den Schauseiten der Organisationen und Verwaltungen finden und stoßen aufgrund ihrer abstrakten Wertformulierungen auf allseits große Zustimmung (vgl. Kühl 2017, S. 15). Mit Leitbildern werden Wertformulierungen nach außen kommuniziert, die abstrakter formuliert werden als <i>strategische Ziele</i>, über die <i>in</i> den Organisationen und Verwaltungen entschieden wird. Kühl spricht daher von Leitbildern als „nichtinstruktiven Strategien“ (ebd., S. 18). So werden mit den in Leitbildern formulierten Werten „... Präferenzgesichtspunkte für Handlungen [geliefert; d. V.], aber sie lassen offen, welche Handlung gegenüber einer anderen zu favorisieren ist“ (ebd.). Während mit der Analyse von Dokumenten (hierunter auch die öffentlich präsentierten Leitbilder) die „Vorderbühne“ der Organisationen und Verwaltungen in den Fokus rückt, zielt die Frage an die Experten nach gesetzten Zielen und strategischen Ausrichtungen zur Förderung von Engagement auf die „Hinterbühne“ der Organisationen und Verwaltungen. Werden mit den Leitbildern insbesondere diejenigen adressiert, die zur organisationalen Umwelt zählen (z. B. Engagementinteressierte und Engagierte, andere organisierte Akteure und eine darüberhinausgehende – auch mediale – Öffentlichkeit), haben die Experten in ihrer alltäglichen Arbeit insbesondere auch Einblicke in die Hinterbühne der Organisation/Verwaltung, die mit der geschönten Vorderbühne wenig zu tun hat (vgl. Kühl 2017, S. 56). Welche Wirkungsannahmen haben die Experten darüber hinaus im Hinblick auf die Erreichung der gesetzten Ziele?</p>
<p>12. Eingangs haben wir über Engagementpolitik gesprochen. Wenn Sie an die Wirkung der Engagementförderung in der Stadt _____ denken, in welchem Zusammenhang steht diese mit der Engagementpolitik? Was müsste sich Ihrer Einschätzung nach verändern und inwiefern?</p>	<p>Im Rahmen einer Sekundäranalyse empirischer Fallstudien zur Bearbeitung der Fragen inwiefern „Zivilgesellschaft“ und „Local Governance“ zusammenhängen und welche Faktoren die Initiierung und Umsetzung von Local Governance-Prozessen ermöglichen, hält Geißel (2007, S. 35) fest, dass mit Blick auf die Akteursseite der Politik und Verwaltung u. a. institutionalisierte Einflussmöglichkeiten lokaler Zivilgesellschaft und unterstützende infrastrukturelle Maßnahmen sowie ein kommunikativer, kooperativer Politikstil Erfolgsfaktoren für Local Governance-Prozesse darstellen. Neben den von Geißel genannten Faktoren, gilt ferner ein Steuerungsverzicht respektive eine „Bereitschaft zu tatsächlichem Machtverzicht“ (Grote 2007, S. 59) politischer Akteure als unverzichtbar. Auf Seiten der lokalen Zivilgesellschaft bilden u. a. ein hohes Sozialkapital und ressourcenstarke Bürger</p>

	Erfolgsfaktoren (vgl. Geißel 2007, S. 35). Welche Wirkungsannahmen und ggf. „Erfolgsfaktoren“ für die (Entwicklung) einer lokalen Engagementpolitik zur Förderung von Engagement benennen die Akteure in Politik und Verwaltung?
13. Gibt es abschließend noch etwas, das Sie bisher noch nicht einbringen konnten, aus Ihrer Sicht aber wichtig wäre?	<i>Siehe Frage 13 in Tabelle 7</i>

Die Durchführung der Experteninterviews in beiden Städten ist im Zeitraum Juli 2016 bis Januar 2017 erfolgt. Dabei wird in der Angabe dieses Zeitraums die Nacherhebung berücksichtigt, die aufgrund der parallel zur Durchführung und Auswertung der Experteninterviews vorgenommenen Analysen der egozentrierten Netzwerke⁴⁹ erfolgt ist. Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner mithilfe eines Aufnahmegerätes aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Transkriptionsregeln werden in Anlehnung an die von Gläser und Laudel (2010, S. 193 f.) sowie Dresing und Pehl (2015, S. 20-25) angeführten Transkriptionsregeln, durch eine Auswahl und Kombination der von den Genannten formulierten Regeln, aufgestellt:

Tabelle 9: Transkriptionsregeln; eigene Darstellung

Regel	Beispiel
Bezeichnung des Interviewpartners	B1, B2, B3, usw.
Bezeichnung der Interviewerin	I
Bezeichnung von Städten	A-Stadt, B-Stadt, C-Stadt, usw.
Bezeichnung von Organisationen	Organisation 1, Organisation 2, Organisation 3, usw.
Nennung von Eigennamen	werden durch fiktive Namen ersetzt
Wörtliche Transkription	Das Gesagte wird <i>wörtlich</i> transkribiert, d. h. Dialekte werden bereinigt
Störungen und Lautäußerungen werden in Klammern kenntlich gemacht	(Sirenen im Hintergrund), (lachen) oder (seufzen)
Gesprächspause: eine Sekunde	(.)
Gesprächspause: zwei Sekunden	(..)
Gesprächspause: drei Sekunden	(...)
Längere Pausen werden mit entsprechender Sekundenanzahl in Klammern gekennzeichnet	(5)
Besonders laut ausgesprochene Wörter werden durch Großschreibung gekennzeichnet	ABER
Zustimmende/bestätigende oder verneinende Lautäußerungen der Sprechenden werden mit transkribiert	mmh (bejahend) oder mhm (verneinend)
Unverständliche Wörter werden in Klammern notiert und mit einem Fragezeichen versehen	B1: „Da muss man (unv. Prioritäten?) setzen.“
Wortunterbrechungen und Wortwiederholungen werden mit einem Schrägstrich gekennzeichnet	B1: „An die/diesem Tag war/war das Wetter schön.“
Zahlen mit kurzer Bezeichnung werden ausgeschrieben	Zehn, zwanzig, hundert, dreitausend
Eigennamen werden entweder nur durch ein Pseudonym ersetzt oder zusätzlich mit „anonymisiert“ versehen, wenn das Bezeichnete durch ein Pseudonym nicht nachvollzogen werden kann	B1: „Die Broschüre über Ehrenamtliche (anonymisiert).“
Interviewpassagen werden mit nummerierten Absätzen gekennzeichnet, die den „Positionen“ im Beleg entsprechen	„B1: Engagement ist unentgeltlich.“ (AB1, Position 12-12)

⁴⁹ Zu diesem Zeitpunkt der Erhebung sind – im Sinne der Exploration und Identifikation weiterer als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzter Akteure – primär die Interviewpassagen ausgewertet worden, in denen die von den Experten als relevant wahrgenommenen Akteure benannt werden. Eine Auswertung und Analyse der Beziehungsformen und -inhalte ist dann im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses erfolgt. In diesem Zusammenhang ist ferner eine Einschätzung darüber erfolgt, ob weitere Akteure im Sample Berücksichtigung finden sollten (als Entscheidungsgrundlage fungieren die Sozio- und Affiliations-Matrizen für die jeweiligen Fälle A- und Y-Stadt; siehe die Tabellen 25, 26, 27 und 28).

Die aufgezeichneten Experteninterviews wurden vollständig transkribiert, da eine „Kompromissvariante“ (Gläser/Laudel 2010, S. 193), die darin besteht, nur die als wichtig eingeschätzten Interviewpassagen zu transkribieren, unwichtige zu löschen und andere zusammenzufassen, „das Ergebnis eines subjektiven, nicht reproduzierbaren Interpretationsschrittes“ (ebd.) darstellt. Als Haupteinwand gegen die vollständige Transkription wird der hohe Zeitaufwand angeführt, der mit der Transkription von Interviews verbunden ist (vgl. ebd.). Der Zeitaufwand, der für die Transkription der Interviews in der vorliegenden Studie aufgebracht worden ist, beläuft sich auf ca. 160 Stunden.

Die transkribierten Experteninterviews bilden die Datengrundlage für die Kategorienbildung am Material im Rahmen der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse, die als methodisches Verfahren zur Auswertung des Kommunikationsmaterials auch für die Analyse der egozentrierten Netzwerke eingesetzt wird.

2.3.3 Egozentrierte Netzwerkanalyse

Durch egozentrierte Netzwerkanalysen werden die direkten Netzwerkumgebungen von Personen, die als Ego bezeichnet werden, erhoben (vgl. Diaz-Bone 2008, S. 318). Die Zielstellung der Erhebung egozentrierter Netzwerke besteht in der Erfassung des Netzwerkes eines einzelnen Akteurs (Ego) zu den Mitgliedern seines Netzwerkes (Alteri) (vgl. Hollstein 2013, S. 746). Zum einen lässt sich mit der egozentrierten Netzwerkanalyse die Einbettung von Ego in persönliche Beziehungen in Erfahrung bringen (vgl. Fuhse 2018, S. 113) und zum anderen lassen sich die Beziehungen zwischen den genannten Alteri untersuchen (vgl. Hollstein 2013, S. 746). Die Beziehungen zwischen Alteri werden als alter-alter-Relationen bezeichnet (vgl. Diaz-Bone 2008, S. 318).

„Werden die *alter-alter*-Relationen [sic!] nicht erhoben, so ist im Grunde nur eine Serie von einzelnen unvernetzten Beziehungen zwischen ego und je einem *alteri* verfügbar. Damit kann entsprechend nur eine Analyse einzelner sozialer Beziehungen vorgenommen; die *ego* umgebende Netzwerkstruktur wird ohne die Erhebung der *alter-alter*-Relationen [sic!] nicht erkennbar.“ (vgl. Diaz-Bone 2008, S. 318; Hervorhebungen: i. O.)

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden Alter-alter-Relationen – aus der Perspektive von Ego – nur insofern erfasst, als sie von den interviewten Experten im Gesprächsverlauf Berücksichtigung finden. Zugleich werden als relevant eingeschätzte Alteri im Verlauf der Datengenerierung und -auswertung selbst als Ego in Bezug auf die Beziehungen zu ihren Alteri interviewt, sodass rekonstruiert werden kann, ob und inwiefern Akteure auch zueinander Relevanzzuschreibungen für die lokale Engagementförderung vornehmen und Beziehungen

unterhalten. Für die Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen ist primär von Interesse, (1) welchen Akteuren (Alteri) der jeweilige Experte (Ego) Relevanz für die lokale Engagementförderung zuschreibt, (2) inwiefern Ego den genannten Alteri Relevanz beimisst und (3) in welchen Beziehungen Ego zu seinen Alteri steht. Die Relevanzzuschreibungen für die lokale Engagementförderung, die Ego für die Alteri vornimmt, fungieren zum einen als Kriterium für die Sichtbarkeit der genannten Alteri (aus der Perspektive von Ego) und zum anderen als Kriterium für das theoretische Sampling. Die Konstruktion des jeweiligen Falls (A- oder Y-Stadt) erfolgt sowohl auf der Grundlage einer theoriegeleiteten Vorab-Definition des Untersuchungsfeldes⁵⁰ (hierzu Akremi 2019, S. 316), als auch im Zuge der Analyse der Relevanzzuschreibungen zu Engagement fördernde Akteure, durch die im jeweiligen organisationalen Feld identifizierten Experten. Der Forschungsstand zu Engagement fördernden Akteuren ermöglicht insofern eine grobe Eruierung des Untersuchungsfeldes, das durch die Durchführung und Auswertung von Experteninterviews, dem theoretischen Sampling folgend, weiter erschlossen wird (hierzu Heiser 2018, S. 41f.), um den lokalen Fall mit seinen als relevant eingeschätzten Akteuren zu konstruieren. Der jeweilige Fall wird erst im Feld selbst – durch die Erhebung und Auswertung der Einschätzungen der Experten – zu einem Fall konstruiert:

„Fälle liegen jedenfalls nicht objektiv vor, sie werden vom Forscher anhand seines Erkenntnisinteresses – wie auch das Untersuchungsfeld – konstruiert und zwar, entweder durch theoriegeleitete Vorabfestlegung oder im Rahmen des Forschungsprozesses aus dem Feld heraus.“ (Akremi 2019, S. 318; Hervorhebung: i. O.)

In der vorliegenden Studie ist das Feld sowohl theoriegeleitet (grob) vorab als auch fallspezifisch durch den Feldaufenthalt der Forscherin erschlossen worden und hat zur Konstruktion der Fälle A-Stadt und Y-Stadt geführt. Der Einsatz der egozentrierten Netzwerkanalyse erfolgt – einem Leitgedanken der qualitativen Forschung folgend – gegenstandsangemessen. Das heißt, es wird ein Methodenbegriff zugrunde gelegt, der Methoden nicht als *standardisierte* Verfahren begreift, die „einen normativen Standard des Verfahrens in allen Fällen gleicher Art“ (Strübing et al. 2018, S. 87) anlegen, sondern dem Fall und der Fragestellung angemessen gewählt, modifiziert und erweitert werden – im Sinne eines „unstillbaren Erfindungsbedarf[s] für das empirische Vorgehen“ (ebd.). In der vorliegenden Arbeit wird diesem Erfindungsbedarf in zweierlei Hinsicht nachgegangen. Zum einen handelt es sich bei der egozentrierten Netzwerkanalyse *nicht um ein eigenständiges* Erhebungs- und/oder Auswertungsverfahren in der

⁵⁰ Wonach z. B. Wohlfahrtsorganisationen, Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen und lokale Anlaufstellen in der kommunalen Verwaltung als lokale Engagement fördernde Akteure fungieren (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015; Speck et al. 2012; Wolf/Zimmer 2012).

empirischen Sozialforschung⁵¹. Vielmehr können die relationalen Daten für eine egozentrierte Netzwerkanalyse – wie für andere Netzwerkanalysen auch – mit verschiedenen Verfahren erfasst und ausgewertet werden (vgl. Jansen 1999, S. 63). Zum anderen bedarf es insbesondere mit Blick auf die Auswertung, Analyse und Darstellung qualitativer egozentrierter Netzwerke einer *Erweiterung* der bisher üblichen methodischen Vorgehensweisen, wie den Einsatz von Netzwerkkarten zur Erhebung und Visualisierung egozentrierter Netzwerke oder die Abbildung ausgewählter Interviewpassagen in transkribierter Form (vgl. Fuhse 2018, S. 144 und 148; Straus/Höfer 2010, S. 210; Hollstein 2006, S. 23). In der vorliegenden Arbeit wird das methodische Repertoire zur Auswertung und Visualisierung egozentrierter Netzwerke *erweitert*, indem am Material entwickelte Kategorien, die sich der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ zuordnen lassen, analysiert und für die Visualisierung der Netzwerke fruchtbar gemacht werden⁵².

In der Regel werden egozentrierte Netzwerke mittels standardisierter Fragebögen erhoben, die in Umfrageforschung eingesetzt werden (vgl. Jansen 1999, S. 58 und 74), oder in Form von Netzwerkkarten, die als „Möglichkeit der Unterstützung von qualitativen Interviews zu Sozialbeziehungen“ (Fuhse 2018, S. 143) von Ego ausgefüllt werden, um das eigene Netzwerk zu visualisieren. Dabei werden Bezugspersonen je nach Nähe und Distanz von Ego ausgehend platziert, mit Verbindungslinien versehen und eventuell nach Sektoren eingeteilt (vgl. ebd., S. 144). Sowohl bei quantitativen als auch qualitativen methodischen Zugängen zu den relationalen Daten wird Ego in einem ersten Schritt mit einem Namensgenerator zur Nennung von Personen gebeten, mit denen Ego eine Beziehung unterhält oder die Ego als wichtige Bezugspersonen einschätzt (vgl. Jansen 1999, S. 58; vgl. Fuhse 2018, S. 113). In einem darauffolgenden Schritt werden über Namensinterpretatoren „... weitere Informationen über die Alteri und die Beziehungen zwischen Ego und Alteri sowie zwischen den Alteri“ (vgl. Jansen 1999, S. 74) erhoben. Der Namensgenerator ist für die Netzwerkabgrenzung von Bedeutung, die inhaltlich begründet und daher von der (oder den) Forschungsfrage(n) abgeleitet werden muss (vgl. ebd.). In der vorliegenden Arbeit besteht der Namensgenerator in der Frage, *welche Akteure und Organisationen aus Sicht des Experten, mit Blick auf die lokale Engagementförderung, als*

⁵¹ Bei der (egozentrierten) Netzwerkanalyse handelt es sich also – wengleich der Name dies annehmen lässt – nicht um eine singuläre, stringente Methode (vgl. Clemens 2016, S. 46), vielmehr lassen sich im Diskurs zur Erfassung und Analyse von Beziehungsstrukturen unterschiedliche – vor allem quantitative – Vorgehensweisen finden. Während quantitative Analysen von Netzwerken sich in der Regel nicht wesentlich von den allgemeinen in der Sozialwissenschaft angewandten statistischen Methoden unterscheiden (Fuhse 2018, S. 122), werden für die Erhebung und Analyse qualitativen Datenmaterials unterschiedliche methodische Vorgehensweisen gewählt (vgl. Hollstein 2006, S. 23).

⁵² Auf diesen methodischen Mehrwert der Arbeit wird im Laufe dieses Kapitels und des Kapitels 2.4.1 noch eingegangen.

relevant wahrgenommen werden. Die Namensinterpretatoren bestehen in den Nachfragen, (1) *in welcher Verbindung der Experte zu den als relevant eingeschätzten Akteuren und Organisationen steht,* (2) falls eine Kooperation besteht, *was Bestandteil dieser ist,* und (3) im Falle keiner Kooperation, *mit wem und inwiefern zukünftig eine Kooperation denkbar wäre.* Zur Erfassung der Beziehungen, die Ego zu seinen Alteri unterhält, und der Nähe und Distanz zu diesen, werden im Zuge der Durchführung qualitativer Interviews in der Regel unterstützend Netzwerkkarten eingesetzt (vgl. Fuhse 2018, S. 143 f.). In Kombination mit einem qualitativen Erhebungsverfahren, wie der Durchführung eines Interviews, werden Formen der Visualisierung egozentrierter Netzwerke (wie Netzwerkkarten) in der Regel entweder als *Ausgangspunkt* des Interviews oder *parallel* zu diesem erstellt (vgl. Hollstein et al. 2020, S. 225).

In dem dieser Studie zugrunde liegenden Design wird aus forschungspragmatischen und methodischen Gründen von diesem Vorgehen abgewichen, indem der Namensgenerator und die Namensinterpretatoren *in das leitfadengestützte Experteninterview eingebettet* und, einem Grundsatz qualitativer Methoden folgend, zum einen offen formuliert und zum anderen dem Gesprächsverlauf entsprechend, nach situativer Einschätzung der Interviewerin, an angemessener Stelle eingebracht werden. Mit der Einbettung der Fragen zum egozentrierten Netzwerk in das leitfadengestützte Experteninterview wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Einsatz von Netzwerkkarten, im oder nach dem Interviewverlauf, „eine Menge Zeit“ (Fuhse 2018, S. 144) in Anspruch nimmt. Die Experten machen in der Regel bereits bei Terminierung des Interviews deutlich, dass sie für dieses nur einen begrenzten Zeithorizont zur Verfügung haben/stellen. Ein weiterer methodischer Grund für die Einbettung des Namensgenerators und der Namensinterpretatoren betrifft die Auswertungs- und Analysemöglichkeiten, die mit der Erhebung egozentrierter Netzwerke durch den Einsatz von Netzwerkkarten einhergeht. Im Rahmen der Erhebung und Illustration qualitativen Datenmaterials durch Netzwerkkarten (exemplarisch Häußling 2006, S. 145) wird die Auslegung von Relevanzzuschreibungen (→ Inwiefern wird den Alteri aus der Perspektive von Ego Relevanz beigemessen?) *a priori* kategorisiert und entspricht ggf. nicht der im Interviewverlauf kommunizierten Handlungspraxis von Ego⁵³; jene – noch nicht hinreichend erforschte – Handlungspraxis ist, bezogen auf das in dieser Arbeit verfolgte Forschungsziel, von Interesse und kann daher nicht *a priori* als Kategorien auf Netzwerkkarten abgebildet werden. Im Gegenteil wird durch das in dieser Arbeit gewählte methodische

⁵³ So stellen Hollstein et al. (2020, S. 234) fest, dass in frei gestalteten Netzwerken signifikant mehr Gruppen (wie bestimmte Vereine oder allgemein bezeichnete Organisationen, wie „Theater“) von den Befragten hervorgebracht werden, als im Rahmen des Einsatzes standardisierter Tools. Standardisierte Tools mögen insofern eine Vergleichbarkeit der konstruierten Fälle hinsichtlich bestimmter Alteri ermöglichen, verengen allerdings die Perspektive der Egos/Experten, die interviewt werden und verschließen den Blick auf noch nicht entdeckte, aber aus der Perspektive der Egos relevante Alteri.

Vorgehen die Möglichkeit geschaffen, für weitere Forschungsvorhaben Kategorien zu bilden, die dann im Anschluss a priori eingesetzt werden können.

Mit der Erhebung der egozentrierten Netzwerke werden, unter Berücksichtigung der leitenden Forschungsfragen, drei grundlegende Ziele verfolgt:

- (1) Die *Exploration* und *Identifikation* der für die lokale Engagementförderung – aus der Perspektive der Experten – relevanten Akteure/Organisationen in ihrer Stadt. Die Identifikation der im Feld als relevant eingeschätzten Akteure/Organisationen erfolgt im Kontext des „theoretical samplings“ in dieser Arbeit sowohl Kriterien geleitet (a priori), als auch durch die Relevanzzuschreibungen der interviewten Experten zu anderen Akteuren (Alteri). Dabei fußen die dem Sample zugrunde gelegten (a priori formulierten) Kriterien nicht auf einer nomothetisch-deduktiven Idee, um durch eine für das Feld „repräsentative“ Stichprobe Hypothesen im Feld zu prüfen. Die Kriterien fungieren als sensibilisierende Konzepte, um das Sample schrittweise und „orientiert an der im Forschungsprozess iterativ entwickelten Theorie“ (Strübing 2011, S. 154) zu konstruieren. Mit den Relevanzzuschreibungen, Auslegungen dieser und Beziehungsformen der Experten zu ihren Alteri lässt sich die Konstruktion des jeweiligen Falls (A-Stadt oder Y-Stadt) aus dem Feld heraus und im Forschungsprozess begründen, der erst durch die Relevanzzuschreibungen zu einem – für die Bearbeitung der leitenden Forschungsfrage – interessierenden Fall wird.
- (2) Die Erfassung der *Auslegung der Relevanzzuschreibungen*, die Ego gegenüber den genannten Alteri vornimmt (→ Inwiefern sind die Alteri aus der Perspektive von Ego für die lokale Engagementförderung relevant?), um die mit den Relevanzzuschreibungen verbundenen – handlungspraktisch – bedeutsamen Sinngehalte (aus der Perspektive von Ego) deuten zu können.
- (3) Die Erhebung der *Beziehungsformen* von Ego zu den von ihm als relevant eingeschätzten lokalen, Engagement fördernden Akteuren (Alteri), um Wissen über die (kommunizierte) Handlungspraxis zu generieren, das für die (Weiter-)Entwicklung theoretischer Annahmen im Kontext der lokalen Engagementförderung nutzbar gemacht werden soll.

Im Hinblick auf die Auswertungsverfahren wird im Diskurs hervorgehoben, dass eine systematische Diskussion von Auswertungsmöglichkeiten der erhobenen qualitativen Daten bislang ausbleibt (vgl. Herz et al. 2015, o. A.).

„Und so stehen Studien, die sich eines qualitativen Zugangs zur Erhebung von sozialen Netzwerken bedienen, immer noch vor der Herausforderung, ein konkretes methodisches Vorgehen zur Analyse der Daten zu entwerfen.“ (ebd.)

Die Auswertung und Analyse der egozentrierten Netzwerke erfolgen – in dieser Arbeit – aus dreierlei Gründen in Anlehnung an die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse, auf die im nachfolgenden Kapitel noch eingegangen wird:

- (1) Durch die Einbettung von Namensgenerator und Namensinterpretatoren in den Leitfäden des Experteninterviews liegt das Kommunikationsmaterial nach erfolgter Transkription *textlich* vor und ist damit prinzipiell zugänglich für dieses methodische Auswertungsverfahren.
- (2) Die Fragen zur Erfassung der als relevant eingeschätzten Akteure und Organisationen, der Auslegung dieser Relevanzzuschreibungen und die Benennung von Beziehungsformen, die Ego zu den genannten Alteri unterhält, fungieren in gewisser Weise als „*Selektionskriterien*“ (hierzu Mayring 2015, S. 86) für jenes auszuwertende textliche Material, das der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ zugeordnet und mit Hilfe der Kategorienbildung (am Material) systematisch ausgewertet werden kann.
- (3) Die Stärke der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse – die Reduktion des umfangreichen textlichen Kommunikationsmaterials auf Kategorien – lässt sich für die *schematische Darstellung* der egozentrierten Netzwerke fruchtbar machen, da diese im Ergebnis ebenso als eine reduzierte, komprimierte Darstellung sozialer Sachverhalte (Relevanzzuschreibungen und Beziehungen) verstanden werden kann, wie mit der Zielstellung von am Material entwickelter Kategorien verfolgt wird. Die Kategorienbildung (am Material) ist im Ergebnis darauf ausgerichtet, *Komplexität zu reduzieren*, indem große Materialmengen schrittweise auf ein „überschaubares Maß“ (Mayring 2015, S. 85) gekürzt werden und die wesentlichen Kommunikationsinhalte zugleich enthalten bleiben.

2.4 Datenauswertung

Die Auswertung und Analyse des dieser Arbeit zugrunde liegenden Datenmaterials (siehe Tabelle 5) erfolgt in Anlehnung an die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse. Das methodische Vorgehen zur Auswertung und Analyse des Datenmaterials ist prinzipiell auf die Bildung – im Sinne von Konstruktion – von Kategorien am Material⁵⁴ ausgerichtet,

⁵⁴ Mayring (2015, S. 85) bezeichnet die Bildung von Kategorien am empirischen Material (im Zuge der zusammenfassenden Inhaltsanalyse) als „induktive Kategorienbildung“, die als ein inhaltsanalytisches Verfahren neben weiteren, wie der „Strukturierung/deduktiven Kategorienanwendung“ (ebd., S. 97), dargestellt wird. Kuckartz (2016, S. 64) stellt die Kategorienbildung als Kontinuum zwischen Theorie und Empirie dar, respektive nennt er die auf dem Kontinuum von ihm angesiedelten Verfahren „A-priori-Kategorienbildung (deduktive

unterscheidet sich allerdings hinsichtlich der jeweiligen *Ausrichtung* zur Auswertung und Analyse des textlichen Materials⁵⁵. Die sich in ihrer Ausrichtung voneinander unterscheidenden Vorgehensweisen werden mit der *Angemessenheit* im Hinblick auf das Datenmaterial und dem *Interesse* begründet, das dem jeweiligen Vorgehen zugrunde gelegt wird.

Wenngleich die *qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse*⁵⁶ regelgeleitet erfolgt, erweist sie sich als „flexibel“ und in dieser Hinsicht passend für das qualitativ-empirische Design der vorliegenden Arbeit:

„Qualitatives Forschen zeichnet sich gerade durch seine Flexibilität und Anpassung an den Gegenstand aus. Je nach Forschungsfrage kann es erforderlich sein, die prototypische Vorgehensweise eines konkreten qualitativ-inhaltsanalytischen Verfahrens zu modifizieren, um eben dieser Fragestellung oder eben diesem Material gerecht zu werden.“ (Stamann et al. 2016, o. A.)

Bevor die Ausrichtungen zur Auswertung und Analyse des Datenmaterials erläutert werden, wird im Folgenden zunächst – allgemein – auf die QI eingegangen.

2.4.1 Qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse

Im sozialwissenschaftlichen Diskurs werden unterschiedliche methodische Vorgehensweisen zur inhaltsanalytischen Auswertung qualitativen Datenmaterials beschrieben, z. B. I. Mayring (2015) und Mayring/Fenzl (2019), II. Gläser/Laudel (2010) und III. Kuckartz (2016).

I. Mayring (2015, S. 52) nennt drei Grundverfahren der QI: (1) Zusammenfassung, (2) Explikation und (3) Strukturierung.

(1) Die zusammenfassende Inhaltsanalyse ist darauf ausgerichtet, „alles Material zu berücksichtigen und systematisch auf das Wesentliche zu reduzieren“ (Mayring 2015, S. 68).

Kategorienbildung)“ (ebd., S. 64) auf der einen und „Kategorienbildung am Material (induktive Kategorienbildung)“ (ebd., S. 72) auf der anderen Seite. Kuckartz hält die Bezeichnung A-priori-Kategorienbildung für zutreffender als deduktive Kategorienbildung, da mit der von ihm präferierten Bezeichnung das Prozedere beschrieben und nicht suggeriert werde, dass sich, wenn man den Regeln entsprechend vorgehe, ein eindeutiges und „richtiges“ Ergebnis einstelle (vgl. ebd., S. 65). Anstelle der Bezeichnung „induktive Kategorienbildung“ präferiert Kuckartz die Bezeichnung „Kategorienbildung am Material“, da auch die Bildung von Kategorien am Material ein aktives Zutun verlangt, „... und ohne das Vorwissen und die Sprachkompetenz derjenigen, die mit der Kategorienbildung befasst sind, nicht denkbar [ist; d. V.]“ (ebd., S. 72). In der vorliegenden Arbeit wird Kuckartz‘ Argumentation gefolgt und von „Kategorienbildung am Material“ gesprochen.

⁵⁵ Als textliches Material liegen die Dokumente und transkribierten Experteninterviews vor, die zum einen hinsichtlich der egozentrierten Netzwerke der Experten und zum anderen hinsichtlich ihres Engagementverständnisses und ihrer Engagementfördermodi ausgewertet und analysiert werden.

⁵⁶ Die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse wird im Diskurs auch als „Qualitative Inhaltsanalyse“ (kurz: QI) bezeichnet. Mayring und Fenzl (2019, S. 634) präzisieren die Bezeichnung der Methode – als qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse – um auf Kritik einzugehen, die insbesondere im Zusammenhang mit der methodologischen Einordnung der Methode geäußert wird. Auf die Argumentation der beiden Autoren wird im nachfolgenden Kapitel noch eingegangen. Im Folgenden wird – wohlwissend um die inhaltliche Genauigkeit der längeren Bezeichnung zur Bestimmung des methodischen Vorgehens – aus pragmatischen Gründen die Kurzform gewählt.

Durch regelgeleitetes, systematisches Vorgehen: 1. Paraphrasierung inhaltstragender Textstellen, 2. Generalisierung der Gegenstände der Paraphrasen auf ein definiertes Abstraktionsniveau, 3. erste Reduktion durch Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen und solcher, die als weniger inhaltstragend erachtet werden, 4. zweite Reduktion durch Zusammenfassung von Paraphrasen (vgl. ebd., S. 72), wird das Material so weit reduziert, dass im Ergebnis ein *Kategoriensystem* für das ausgewertete Material vorliegt (vgl. ebd., S. 74-84). Dieses Modell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse lässt sich für die von Mayring als „induktiv“ bezeichnete Kategorienbildung einsetzen, in der die Kategorien in einem Verallgemeinerungsprozess direkt aus dem Material abgeleitet werden, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen (vgl. ebd., S. 85). Zur Interpretation des Kategoriensystems schlägt Mayring (ebd., S. 87) drei Möglichkeiten vor: 1. die Interpretation des ganzen Kategoriensystems im Sinne der (leitenden) *Fragestellung*, 2. Induktiv (im Sinne einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse) oder deduktiv (mit Hilfe theoretischer Erwägungen) *Hauptkategorien* bilden, sowie 3. *quantitative Analysen* der Kategorien (z. B. Häufigkeitsanalysen) durchführen.

- (2) Mit der Explikation wird der Grundgedanke verfolgt, an einzelne, interpretationsbedürftige Textstellen zusätzliches Material heranzutragen, um diese zu erklären (vgl. Mayring 2015, S. 90). Auch dieses Verfahren verläuft regelgeleitet und systematisch (vgl. ebd., S. 91 und S. 94); im Zentrum dieses Vorgehens stehen die *enge* und die *weite Kontextanalyse*, durch die entweder mithilfe anderer Passagen im Text selbst oder durch Hinzunahme explizierender Materials (von außen) an die Textstelle die fragliche Textstelle ausgewertet wird.
- (3) Die Strukturierung wird von Mayring als die „zentralste inhaltsanalytische Technik“ (Mayring 2015, S. 97) bezeichnet. Grundsätzlich ist die Strukturierung darauf ausgerichtet, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, indem ein Kategoriensystem an das Material herangetragen wird (vgl. ebd.). Mayring schlägt hinsichtlich der Zielverfolgung, mit der eine Strukturierung durchgeführt wird, vier Formen vor: die *formale*, die *inhaltliche*, die *typisierende* und die *skalierende* Strukturierung (vgl. ebd., S. 99). Mit der formalen Strukturierung wird das Ziel verfolgt, „Strukturen im Material herauszuarbeiten, die das Material in einer bestimmten Weise untergliedern, zerlegen, schematisieren“ (ebd.). Mit der inhaltlichen Strukturierung wird das Ziel verfolgt „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (ebd., S. 103). Typisierende Strukturierungen werden vorgenommen, um Aussagen über ein Material zu treffen, „indem sie besonders markante

Bedeutungsgegenstände herausziehen und genauer beschreiben“ (ebd.). Hierbei kann es sich um besonders extreme Ausprägungen handeln, Ausprägungen von einem besonderen theoretischen Interesse oder um solche, die besonders häufig im Material vorkommen (vgl. ebd.). Die skalierende Strukturierung ist darauf ausgelegt, bestimmte Materialeile auf einer Skala einzuschätzen, wobei es sich in der Regel um ein Ordinalskalenniveau handelt (vgl. ebd., S. 106). Die skalierende Strukturierung expliziert Mayring mithilfe eines Beispiels (siehe ebd., S. 111-114); durch dieses wird der Unterschied zwischen induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung deutlich. Im Kategoriensystem, das im Zuge der strukturierenden Inhaltsanalyse entwickelt wird, stehen zu Beginn der Auswertung des Materials die (ordinalskalierten) Kategorien fest, die definiert, mit einem Ankerbeispiel aus dem Material „belegt“ und für die in der letzten (rechten) Tabellenspalte dann Kodierregeln aufgestellt werden (vgl. ebd., S. 111 f.). Die Kodierungen werden dann an das Gesamtmaterial gelegt; im Ergebnis wird durch dieses Verfahren insbesondere eine quantitative Auswertung des Materials möglich.

Generell hält Mayring für die angeführten Verfahrensweisen fest, dass sie

„... nicht als Techniken verstanden werden, die blind von einem Gegenstand auf den anderen übertragen werden können. Die Adäquatheit muss jeweils am Material erwiesen werden. Deshalb werden die hier vorgeschlagenen Verfahren auch immer auf die konkrete Studie hin modifiziert werden müssen.“ (Mayring 2015, S. 52)

Eine Stärke der Vorgehensweisen, die als QI bezeichnet werden, wenngleich sie sich hinsichtlich ihrer Ablaufmodelle, Regeln und Zielstellungen unterscheiden, besteht darin, dass sie eine *systematische, regelgeleitete Analyse großer Materialmengen* ermöglichen (vgl. ebd., S. 131).

Mayring und Fenzl (2019, S. 634) heben in ihrem Beitrag für die von Mayring entwickelten Vorgehensweisen hervor, dass eine trefflichere Bezeichnung für diese „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ sei, und begründen diese differenzierte Bezeichnung mit zwei Aspekten: 1. Wenngleich mit dem Terminus „Inhaltsanalyse“ suggeriert wird, dass ausschließlich der Inhalt des qualitativen Datenmaterials Gegenstand der Analyse wäre, geht die qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse über den Inhalt hinaus, da in ihrem Verlauf auch latente Sinngehalte und subjektive Bedeutungen im Text Ziel der Analyse werden und darüber hinaus formale Textcharakteristika in die Analyse einfließen können. 2. Wenngleich mit dem Terminus „qualitativ“ suggeriert wird, dass es sich um ein ausschließlich qualitativ-interpretatives Verfahren handele, mit dem Texte ausgewertet und analysiert werden, im Prozess aber auch Kategorienhäufigkeiten eruiert und statistisch analysiert werden (können) (vgl. ebd.). Im

Ergebnis sind die inhaltsanalytischen Vorgehensweisen *qualitativ orientiert*, da mit ihnen auf die subjektiven Perspektiven (z. B. der interviewten Experten) abgezielt wird, die insbesondere in Zuge der Kategorienbildung am Material systematisch erfasst werden können, *kategoriengeleitet*, weil Kategorien das Hauptinstrumentarium oder die Prämissen darstellen, durch die schließlich eine *Textanalyse* – einzelfallübergreifend – möglich wird, indem bereits (am Material) gebildete Kategorien Textstellen (deduktiv) zugeordnet werden. Grundsätzlich sollen die inhaltsanalytischen Vorgehensweisen, wie Mayring und Fenzl (2019) sie darstellen, sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Analyse der Kategorien ermöglichen (siehe, Schritt 11 des Auflaufmodells in Mayring/Fenzl 2019, S. 640). Aufgrund der Möglichkeit im Zuge der QI qualitative und quantitative Analyseschritte zu kombinieren, zählen Mayring/Fenzl (2019, S. 641) die QI zu den Mixed-Methods-Ansätzen: „Sie [die QI; d. V.] erlaubt induktive wie deduktive Analysevorgänge, ein idiographisch auf einzelne Textstellen Eingehen (Explikation) wie auch ein generalisierend-quantitatives Vorgehen, deskriptive wie auch messende Analysen.“

- II. Gläser und Laudel (2010, S. 198) halten bezüglich der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen, wie Mayring sie vorschlägt, zunächst grundlegend fest, dass sie sich von quantitativen Inhaltsanalysen, die allein auf die Subsummierung von Textstellen unter eine Kategorie ausgerichtet sind, wodurch „die variierende Bedeutung von Textelementen ignoriert“ (ebd.) würden, insofern unterscheiden, als durch die Prüfung und Abgleichung des theoriebasiert entwickelten Kategoriensystems „... die Offenheit qualitativer Methoden für die Entwicklung des Kategoriensystems ausgenutzt“ (ebd.) werde. Zugleich problematisieren Gläser und Laudel (2010, S. 198 f.) die starke Orientierung der Vorgehensweisen, wie Mayring sie vorschlägt⁵⁷, an der *quantitativen* Inhaltsanalyse, wenn im Zuge des letzten Analyseschritts *Kategorienhäufigkeiten* interpretiert werden. Die Problematisierung begründen die Autoren mit zwei Aspekten: zum einen basiert die quantitative Interpretation auf einem Kategoriensystem, das lediglich an 30-50 Prozent des Gesamtmaterials abgeglichen werde, und zum anderen werden mit dem von Mayring entwickelten Verfahren „... letztlich Häufigkeiten analysiert, anstatt Informationen zu extrahieren. (...) Damit ist das Verfahren für eine mechanismenorientierte Erklärungsstrategie unbrauchbar“ (ebd., S. 199). Gläser und Laudel haben, unter Berücksichtigung dieser Kritik, ein Verfahren entwickelt, in dem die von Mayring vorgeschlagene Technik der Strukturierung als Idee

⁵⁷ Die Kritik bezieht sich insbesondere auf die Strukturierung, die von Mayring als zentralste inhaltsanalytische Technik bezeichnet wird.

enthalten, zugleich aber auch die Extraktion komplexer Informationen aus Texten möglich und das „... während des gesamten Analyseprozesses offen für unvorhergesehene Informationen ist“ (ebd.). In dem von Gläser und Laudel entwickelten inhaltsanalytischen Verfahren werden dem textlichen Material mit der Extraktion *Informationen* entnommen, die ausgewertet werden; QI meint in diesem Sinne, dass Rohdaten extrahiert, aufbereitet und ausgewertet werden (vgl. ebd.) „Mit der Inhaltsanalyse schafft man sich also eine von den Ursprungstexten verschiedene Informationsbasis, die nur noch die Informationen enthalten soll, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind“ (Gläser/Laudel 2010, S. 200). Dabei bildet die Extraktion den „Kern“ (ebd.) des Verfahrens, da entschieden werden muss, welche der im Text enthaltenen Informationen für die Untersuchung als relevant eingeschätzt werden; die Relevanzzuschreibung erfolgt auf der Basis eines Suchrasters, „... das ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen konstruiert wird“ (ebd.). Grundsätzlich ermöglicht die QI als Verfahren der *qualitativen Textanalyse* eine *systematische Reduktion* der Informationsfülle im textlichen Material und dessen *Strukturierung im Sinne des Untersuchungsziels* (vgl. ebd.). Im Einzelnen verläuft das inhaltsanalytische Vorgehen, wie Gläser und Laudel es vorschlagen, in vier Hauptschritten: „Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung“ (ebd., S. 202). Im Rahmen der Vorbereitung der Extraktion werden theoriegeleitet Variablen (und deren Ausprägungen) bestimmt, die im Zuge des Materialdurchlaufs der Interpretation und Extraktion relevanter Informationen aus dem Textmaterial, wie z. B. Informationen über Ausprägungen von Variablen, dienen (siehe die Abbildung zum Ablauf der Inhaltsanalyse in Gläser/Laudel 2010, S. 203). Im Materialdurchlauf können ferner neue Variablen gebildet oder bestehende verändert werden (vgl. ebd.). Im Schritt „Aufbereitung“ wird das Material nach zeitlichen oder sachlichen Aspekten sortiert und es werden bedeutungsgleiche Informationen zusammengefasst sowie Fehler bereinigt (vgl. ebd.). Im letzten Schritt, der Auswertung, werden die untersuchten Fälle und fallübergreifende Zusammenhänge analysiert, z. B. hinsichtlich des gemeinsamen Auftretens von Merkmalsausprägungen, oder es werden Typisierungen vorgenommen (vgl. ebd.). Wenngleich die Autoren den Terminus „Merkmalsausprägungen“ nutzen, durch welchen suggeriert wird, es handle sich um eine eher quantitative Erhebung und Auswertung von Daten, halten die Autoren fest, dass es sich bei dem im Rahmen ihres Verfahrens konstruierten Kategoriensystems um ein „offenes“ handle. Diese Offenheit äußert sich in zweierlei Hinsicht: Zum einen werden die Merkmalsausprägungen „... frei verbal beschrieben. Man stellt gewissermaßen offene Fragen an den auszuwertenden Text und nicht geschlossene“

(Gläser/Laudel 2010, S. 205). Zum anderen ist das Kategoriensystem veränderbar, indem es im Zuge der Extraktion durch neue Kategorien ergänzt wird oder bestehende Kategorien in ihren Dimensionen verändert werden, sodass die theoretischen Vorüberlegungen nicht aus der Auswertung verschwinden (vgl. ebd.). Die Informationsbasis wird also sowohl durch die theoretischen Vorüberlegungen als auch durch die aus dem Material extrahierten Informationen *strukturiert* (vgl. ebd.). Im Hinblick auf die Auswertung halten Gläser und Laudel (ebd., S. 247) fest, dass sie kein Verfahren beschreiben können, mit dem man zwangsläufig von der Informationsbasis zur Beantwortung der Forschungsfrage gelänge; vielmehr schlagen sie Umgangsweisen vor, bei denen es sich um Auswertungsstrategien handelt, die in qualitativ-empirischen Untersuchungen eine spezifische Form haben (z. B. Tabellen und grafische Übersichten). Dabei hängt die Wahl der Auswertungsstrategie stark von den Fällen ab, die in der Untersuchung rekonstruiert werden (vgl. ebd.). Grundsätzlich bestehe aber das Ziel der Auswertung darin, „... die Kausalmechanismen, d. h. die Sequenzen von kausal miteinander verbundenen Ereignissen, die unter bestimmten Bedingungen wahrscheinlich auftreten und von spezifischen Ausgangsbedingungen zu spezifischen Ergebnissen führen, zu identifizieren“ (ebd., S. 247). Kausalität müsse dabei auf drei Ebenen analysiert werden: 1. Die Ebene der Aussagen der Interviewpartner über Kausalzusammenhänge und -mechanismen in dem Fall, *über* den sie (aus ihrer Beobachterperspektive) berichten, 2. die Ebene des *Falles*, für den Kausalmechanismen rekonstruiert und in den alle Informationen (auch widersprüchliche) einbezogen werden, und 3. die Ebene „des Kausalmechanismus“ der Klassen von Fällen, auf die sich die Forschungsfrage bezieht“ (ebd., S. 248). Die Analyse ist darauf ausgerichtet, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen zu erklären, indem Fragen gestellt werden, wie: „Welche Faktoren treten in allen Fällen auf, welche nur in einigen?“ (ebd., S. 249) und „Welche versteckten, das heißt bisher nicht in die Analyse einbezogenen Faktoren sind für die Unterschiede verantwortlich?“ (ebd.). Im Ergebnis kann eine allgemeine Typisierung oder eine Typisierung der in den Fällen auftretenden (speziellen) Bedingungen (anhand ihrer Rolle beim Zustandekommen von Wirkungen) vorgenommen werden (vgl. ebd., S. 251). „Die Interpretation der Ergebnisse besteht vor allem darin, dass man die Forschungsfrage beantwortet und einen Beitrag zur Theorie formuliert, den man durch diese Antwort leistet“ (ebd., S. 275).

Während bei den von Mayring (2015) vorgeschlagenen inhaltsanalytischen Vorgehensweisen *Kategorien* bzw. ein Kategoriensystem im Fokus der Analyse stehen/t, sind es bei Gläser und Laudel (2010) die *Fälle* bzw. deren Vergleich.

III. Kuckartz (2016, S. 49) hält die Idee der Strukturierung des Materials durch die zwei Dimensionen – *Kategorien* und *Fälle* – im Rahmen der QI für zentral. Als Fälle können z. B. die Forschungsteilnehmenden oder Organisationen definiert werden und bei Kategorien handelt es sich z. B. „... um Themen, aber prinzipiell können alle Arten von Kategorien hier auftreten“ (Kuckartz 2016, S. 49).⁵⁸ Hinsichtlich der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen unterscheidet Kuckartz (ebd., S. 48) drei „Basismethoden qualitativer Inhaltsanalysen“: (1) die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. ebd., S. 97-122), (2) die evaluative qualitative Inhaltsanalyse (vgl. ebd., S. 123-142) und (3) die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. ebd., S. 143-162).

(1) Im Zuge der *inhaltlich strukturierenden QI* werden in einem mehrstufigen Verfahren Kategorien gebildet und Codierungen vorgenommen (vgl. ebd., S. 97); dabei wird das Material zunächst eher grob entlang thematischer Hauptkategorien codiert, die z. B. aus dem Interviewleitfaden stammen (vgl. ebd.). In einem weiteren Schritt werden alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengestellt, um darauf folgend Subkategorien am Material zu bestimmen (siehe die Abbildung zum Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse in Kuckartz 2016, S. 100) und das gesamte Material, mit dem am Material weiterentwickelten und ausdifferenzierten Kategoriensystem, zu codieren (vgl. ebd.). Bei diesem Vorgang können auch weitere thematische Hauptkategorien entstehen. Bezüglich der Anzahl von Subkategorien hält Kuckartz (ebd., S. 110) fest, dass man pragmatisch vorgehen und den Sample-Umfang beachten sollte; so ergebe es wenig Sinn, „... bei relativ wenigen Forschungsteilnehmenden sehr viele Subkategorien bzw. Merkmalsausprägungen zu unterscheiden“ (ebd.). Das gelte besonders dann, wenn eine Typenbildung erfolgen soll,

„... denn bei der Bildung von Typen geht es um Ähnlichkeiten und Differenzen von Forschungsteilnehmenden – und dies macht zwingend erforderlich, dass nicht jeder Einzelfall ein Sonderfall ist, sondern sich die definierten Merkmalsdimensionen auch bei mehreren Fällen des Samples finden lassen.“ (Kuckartz 2016, S. 110 f.)⁵⁹

Schließlich erfolgen, nach einem optionalen Zwischenschritt der „fall- und themenbezogenen Zusammenfassungen“ (ebd., S. 117), die „eigentliche Analyse“ (ebd.) und die Vorbereitung der Ergebnispräsentation (Visualisierung) (vgl. ebd.). Für die Analyse

⁵⁸ Zur Erinnerung: Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Städte jeweils als Fall bezeichnet und die Akteure und/oder Organisationen als Einzelfälle, die als zugehörig zum Fall identifiziert werden. Die im Ergebnisteil der Arbeit dargestellten Kategorien umfassen – thematisch – das *Engagementverständnis* der Akteure und die von ihnen kommunizierten Handlungspraktiken (Modi) der *Engagementförderung* (sowohl, wie sie auf den Fassadenseiten ihrer Organisationen präsentiert als auch im Rahmen der Interviews kommuniziert werden); diese thematischen Schwerpunkte werden – hierauf wird noch eingegangen – als Hauptkategorien verstanden.

⁵⁹ Kuckartz (ebd.) verwendet die Termini Dimensionen und Subkategorien sowie Merkmalsausprägungen und Merkmalsdimensionen jeweils synonym.

und Visualisierung schlägt Kuckartz (ebd., S. 118) sechs, in ihrer Komplexität unterschiedliche, Formen vor:

1. *Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien*, in deren Rahmen die Subkategorien thematisch und inhaltlich ausgewertet werden; leitend ist dabei die Fragestellung: „‘Was wird zu diesem Thema alles gesagt?’“ (ebd., S. 118). Im Ergebnisbericht sollten für die Darstellung der Befunde prototypische Beispiele zitiert werden (vgl. ebd., S. 119).
 2. *Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie*, in deren Kontext sich z. B. Muster (Themencluster) identifizieren lassen (vgl. ebd.). Leitend kann dabei die Frage sein, welche Subkategorien gleichzeitig Erwähnung finden und welche selten oder gar nicht gemeinsam vorkommen (vgl. ebd.).
 3. *Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien*, in deren Verlauf Zusammenhänge zwischen Hauptkategorien oder der komplexe Zusammenhang mehrerer Kategorien untersucht werden (vgl. ebd.).
 4. *Kreuztabellen – qualitativ und quantifizierend*; mit Kreuztabellen werden die „verbalen, qualitativen Daten in systematisierter Form [dargestellt; d. V.]“ (Kuckartz 2016, S. 119); diese Systematisierung erfolgt durch Bündeln und Auszählen von Informationen (leitend wäre hier z. B. die Frage, wie häufig eine bestimmte Subkategorie von einer bestimmten Gruppe der Interviewten genannt wird) (vgl. ebd., S. 120).
 5. *Konfiguration von Kategorien untersuchen*; in dieser Auswertungsform wird nach „mehrdimensionalen Zusammenhängen zwischen Kategorien und Subkategorien [geforscht; d. V.]“ (Kuckartz 2016, S. 120). Dabei werden auch mehr als zwei Codes berücksichtigt (vgl. ebd.).
 6. *Visualisierung von Zusammenhängen*; mit Hilfe von Diagrammen lassen sich „ein Überblick über Subkategorien“ (ebd.) und z. B. die „Nennungshäufigkeiten“ (ebd.) von Subkategorien darstellen. Auch lassen sich Zusammenhänge zwischen Konzepten (Begriffen) durch eine „Concept-Map“ (ebd.) visualisieren. Schließlich können grafische „Darstellungen auch dazu dienen, ausgewählte Personen oder Personengruppen miteinander zu vergleichen“ (ebd.).
- (2) Die *evaluative QI* entspricht der von Mayring als „skalierende Strukturierung“ bezeichneten Vorgehensweise (vgl. Kuckartz 2016, S. 123). Im Kern geht es bei der evaluativen QI „... um die *Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten* durch

die Forschenden“ (ebd.; Hervorhebungen: i. O.). Dabei wird das Material „... – in der Regel fallbezogen – eingeschätzt und es werden Kategorien gebildet, deren Ausprägungen meist ordinaler Art sind“ (ebd.). Die Forschenden müssen die Ausprägungen der Kategorien bestimmen und entscheiden, wie differenziert die evaluativen Unterscheidungen sein sollen (vgl. ebd., S. 127). Auch eine Ausprägung „nicht zu klassifizieren“

„... wird bei der evaluativen Form der qualitativen Inhaltsanalyse fast immer benötigt, denn es ist ein Charakteristikum qualitativer Erhebungstechniken, dass das Material nicht immer zu jedem thematischen Aspekt für alle Personen des Samples ausreichende Informationen enthält.“ (Kuckartz 2016, S. 127)

Für die Analyse und Visualisierung der Kategorien im Kontext einer evaluativen QI schlägt Kuckartz sieben Formen vor; hinsichtlich der Darstellung hält er grundsätzlich fest, dass diese *statistisch-tabellarisch* und *verbal-interpretativ* erfolgen könne (vgl. Kuckartz 2016, S. 135).

1. Bei einer *statistischen Auswertung einzelner Bewertungskategorien* können die relativen und absoluten Häufigkeiten der Ausprägungen angegeben und grafisch dargestellt werden (vgl. ebd.).
2. Bei einer *verbal-interpretativen Auswertung der Bewertungskategorien* wird das *Wie* fokussiert, indem dargestellt wird, was zu einem Thema mit welchen Argumenten gesagt wird; die Themeninhalte ließen sich nach Ausprägungen aufgliedern (vgl. ebd., S. 136).
3. Weiterhin können *tabellarische Fallübersichten* erstellt werden, in der evaluative Kategorien und soziodemografische Merkmale (der interviewten Personen bzw. „Fälle“) dargestellt werden können (vgl. ebd.).
4. Auch *vertiefende Einzelfallinterpretationen* sind je nach Zeitkontingent für die Analyse möglich, im Zuge derer „... nicht nur kategorienorientierte, sondern auch fallorientierte Auswertungen (...)“ (ebd., S. 137) vorgenommen werden. Dabei wird der Einzelfall einerseits in seiner Besonderheit interpretiert und andererseits auch „als exemplarischer Fall von analysierten Regelmäßigkeiten“ (ebd.) betrachtet.
5. Es kann eine *Segmentmatrix* erstellt werden, in der Textabschnitte abgebildet werden, die mit der jeweils interessierenden thematischen Kategorie codiert und – so im Beispiel von Kuckartz (2016, S. 138) – den ordinalskalierten Ausprägungen (z. B. hoch, mittel, niedrig) zugeordnet wurden.

6. In *Kreuztabellen* können statistische Zusammenhänge zwischen zwei Kategorien dargestellt werden (vgl. ebd., S. 139).
7. Und es lassen sich anstelle von Zusammenhängen zwischen zwei Kategorien auch Zusammenhänge *zwischen einer Kategorie und soziodemografischen Merkmalen* darstellen (vgl. ebd.).

Grundsätzlich hält Kuckartz (2016) hinsichtlich der Durchführung der Auswertung und Analyse von Kategorien im Kontext einer evaluativen QI fest, dass es bei dieser unbedingt empfehlenswert sei, sie von zwei voneinander unabhängigen Codierern durchführen zu lassen, um eine „korrekte“ Bewertung von Kategorien vornehmen zu können, die sich in den Übereinstimmungen der konstruierten Kategorien zwischen den Codierern zeigt (vgl. ebd., S. 141).

- (3) Im Rahmen einer *typenbildenden QI* werden für einzelne oder mehrere inhaltliche Bereiche eines Forschungsprojektes Typologien gebildet (vgl. ebd., S. 152); dabei ist die allgemeine Definition von Typenbildung grundlegend:

„Aufgrund von Ähnlichkeiten in ausgewählten Merkmalsausprägungen werden Elemente zu Typen (Gruppen, Clustern) zusammengefasst. Ein Typ zeichnet sich dabei durch die gleiche Kombination von Merkmalsausprägungen aus. Die Elemente desselben Typs sollen einander möglichst ähnlich sein, die verschiedenen Typen hingegen sollen möglichst unähnlich und heterogen sein.“ (Kuckartz 2016, S. 146)

Im Zuge der Typenbildung werden Fälle, z. B. Personen oder Organisationen, auf ihre Ähnlichkeit hin untersucht und gruppiert (vgl. ebd.). Typenbildung ist also „ein Resultat von Fallkontrastierung und Fallvergleichen (...)“ (ebd.) und umfasst für die typenbildende QI einen Prozess von acht Schritten (siehe das Ablaufmodell in Kuckartz 2016, S. 153):

1. Zu Beginn der Typenbildung werden ihr *Sinn, Zweck und Fokus* bestimmt; dabei sind das Erkenntnisinteresse und die Forschungsfrage in der Untersuchung leitend.
2. Im zweiten Schritt „... ist zu entscheiden, welche aus dem empirischen Material erschließbaren Merkmale als relevant für die Typologie betrachtet werden“ (ebd., S. 154). Zur Bestimmung des *Merkmalsraums* kann z. B. auf die thematischen Codierungen zurückgegriffen werden oder es müssen „anhand von Teilen des Materials“ (ebd., S. 155) neue Kategorien gebildet werden.
3. Falls das ausgewählte Material noch nicht fallbezogen mit den für die Typenbildung interessierenden/gewünschten Merkmalsausprägungen *codiert* worden ist, erfolgt dies im dritten Schritt.

4. Daraufhin folgt die Bestimmung des *Verfahrens der Typenbildung* und die *Konstruktion der Typologie*; leitend ist dabei zunächst die Frage, „welche Anzahl von Typen der Fragestellung und dem Datenmaterial in etwa angemessen sind“ (Kuckartz 2016, S. 156). Für das Verfahren der Typenbildung werden drei Möglichkeiten beschrieben: die *merkmalshomogene monothetische* Typenbildung, die Typenbildung durch *Reduktion* und die *polythetische* Typenbildung (vgl. ebd., S. 157).
5. In diesem Schritt erfolgt die eindeutige Zuordnung der Fälle des Samples zu den gebildeten Typen (vgl. ebd.).
6. Es erfolgt die Beschreibung der Typen vor dem Hintergrund der in die Typenbildung einbezogenen Merkmale: „Dabei können und sollten besonders aussagekräftige Zitate zur Illustration herangezogen werden“ (ebd.). Auch besteht die Möglichkeit einer vertiefenden Fallinterpretation, etwa durch die Darstellung eines repräsentativen Falls oder die Konstruktion eines Modellfalls (vgl. ebd., S. 158).
7. In diesem Schritt erfolgt die Analyse der Zusammenhänge zwischen Typen und sekundären Informationen; Letztgenannte können z. B. soziodemografische Merkmale oder solche sein, die nicht Teil des Merkmalsraums waren (vgl. ebd.).
8. In einem letzten Schritt können komplexe Zusammenhänge zwischen Typen und anderen Kategorien untersucht werden; dabei hängen Analysemöglichkeiten davon ab, welche zusätzlichen qualitativen Daten zur Typologie herangezogen werden können, d.h. erhoben und codiert wurden (vgl. ebd., S. 159).

Zur Auswertung und Analyse der dieser Arbeit zugrunde liegenden qualitativen Daten, werden ausgewählte Schritte der beschriebenen inhaltsanalytischen Verfahren modifiziert und kombiniert. Dabei wird für jede „Datensorte“ – *Dokumente, Textmaterial* zur Analyse der egozentrierten Netzwerke der Experten und das darüber hinaus gehende *Textmaterial* zur Analyse der Engagementverständnisse und Modi der Engagementförderung der Experten – ein sich in Nuancen voneinander unterscheidendes inhaltsanalytisches Verfahren gewählt. Die inhaltsanalytischen Verfahren werden im Folgenden für jede Datensorte beschrieben.

Die *inhaltsanalytische Auswertung der Dokumente* erfolgt nach dem Prinzip, das Mayring für die Bildung von Kategorien am Material vorschlägt und exemplarisch in tabellarischer Form abbildet (2015, S. 74-84): In einem ersten Materialdurchgang werden ausgewählte Textstellen paraphrasiert, danach generalisiert und schließlich durch Streichung inhalts- und/oder

bedeutungsgleicher Generalisierungen reduziert. Die Spalte „Reduktion“ enthält in der tabellarischen Auflistung also die (durch Paraphrasierung, Generalisierung und Streichung) zusammengefassten Textinhalte, die die (vorläufigen, da im *ersten* Materialdurchgang konstruierten) Kategorien darstellen. In einem zweiten Materialdurchgang werden die „Reduktionen“, bzw. vorläufigen Kategorien zunächst übernommen, dann erneut generalisiert und schließlich durch Zusammenfassung und/oder Streichung inhalts- und/oder bedeutungsgleicher Generalisierungen reduziert. Die im *zweiten* Materialdurchgang durchgeführten Reduktionen umfassen die endgültigen, am Material entwickelten Kategorien. Die Auswertung und Analyse der Kategorien erfolgt entlang zweier *Hauptkategorien*: 1. Engagementverständnis und 2. Modi der Engagementförderung. Unter der Hauptkategorie „Engagementverständnis“ werden die am Material entwickelten Kategorien eingeordnet und analysiert, die Aufschluss über das in den Dokumenten präsentierte Engagementverständnis der Akteure geben. Unter der Hauptkategorie „Modi der Engagementförderung“ werden die am Material entwickelten Kategorien eingeordnet und analysiert, die Aufschluss über die in den Dokumenten von den Akteuren öffentlich präsentierten Modi der Engagementförderung geben.

Mit der *kategorienbasierten Auswertung entlang von Hauptkategorien* wird dem Vorschlag zur Auswertung des Materials gefolgt, den Mayring (2015, S. 87) als einen Auswertungsweg für die zusammenfassende Inhaltsanalyse benennt und Kuckartz (2016, S. 118) als eine Analyseform für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse. Dem Verfahrensvorschlag von Kuckartz (ebd., S. 119), im Ergebnisbericht prototypische Beispiele zu zitieren, kann im Rahmen der Dokumentenanalyse nicht gefolgt werden, da über die Eingabe des in den Dokumenten vorzufindenden Wortlautes in gängige Online-Suchmaschinen die interviewten Experten bzw. ihre Organisationen/Zuständigkeitsbereiche leicht zu identifizieren wären. Eine Häufigkeitsanalyse der gebildeten Kategorien wird sowohl aufgrund des Umfangs des Samples als auch inhaltlich als nicht aussagekräftig eingeschätzt⁶⁰. Auch wird von der Analyse von Zusammenhängen zwischen Kategorien abgesehen, da diese keine „Rangfolge“ haben oder eine solche für diese inhaltlich und mit Bezug auf die leitenden Fragestellungen nicht als sinnvoll erachtet wird. Die Analyse erfolgt daher, wie sie Kuckartz (2016, S.135) als eine Auswertungsform für die evaluative Inhaltsanalyse beschreibt, „verbal-interpretativ“, wobei es sich bei den in dieser Arbeit gebildeten Kategorien nicht um evaluative Kategorien handelt, sondern um – in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010, S. 199) – „extrahierte“ Kommunikationsinhalte zum Was (wird unter Engagement verstanden?; deskriptiv) und zum Wie (wird Engagement gefördert?; nicht evaluativ, im Sinne von viel bis wenig, sondern deskriptiv auf die kommunizierte

⁶⁰ Diese Einschätzung gilt gleichsam für die inhaltsanalytische Auswertung der anderen Datensorten.

Handlungspraxis bezogen). Im letzten Analyseschritt werden die fallbezogenen Kategorien miteinander verglichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie schließlich fallübergreifende „Merkmalsausprägungen“, wie Gläser und Laudel (2010, S. 252) den Gegenstand der vergleichenden Analyse bezeichnen, zum präsentierten Engagementverständnis und den präsentierten Modi dessen Förderung herauszuarbeiten. Der Fallvergleich im Kontext der Dokumentenanalyse endet mit dem Schritt der vergleichenden Analyse der Merkmalsausprägungen für das Engagementverständnis und die Modi der Engagementförderung auf den Schauseiten der Organisationen/Akteure, die im Ergebnis drei Ausrichtungen der Adressierungen (z. B. an Engagementinteressierte oder andere potenzielle Stakeholder) auf den Schauseiten deutlich werden lassen. Hinsichtlich der Adressierungen werden, die Dokumentenanalyse abschließend, *Thesen* formuliert, die für weitere (auch primär hypothesenprüfende) Forschungsvorhaben anschlussfähig sind.

Die *inhaltsanalytische Auswertung der Experteninterviews für die egozentrierte Netzwerkanalyse* erfolgt zunächst nach dem Prinzip der Kategorienbildung am Material, in Anlehnung an Mayring (2015), wie es für die Dokumentenanalyse beschrieben wird: Zwei Materialdurchgänge, in denen Textstellen paraphrasiert, generalisiert und reduziert werden. Dabei werden ausschließlich jene Informationen aus dem Textmaterial extrahiert, die Aufschluss über die Relevanzzuschreibungen der Experten zu anderen lokalen, Engagement fördernden Akteuren, ihren Beziehungen zu diesen und (möglichen) Beziehungsinhalten geben. Damit wird in diesem Schritt der Auswertung Gläser und Laudel (2010, S. 200) gefolgt, die unter Extraktion verstehen, „... den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind.“ Der nächste Schritt weicht insofern vom Verfahren der QI, wie Gläser und Laudel (ebd.) es vorschlagen, ab, als dass das Suchraster für die Extraktion nicht bereits vorab ausdifferenzierte Kategorien enthält, sondern die Extraktion auf der Prämisse der *Hauptkategorie* „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ erfolgt, unter der die am Material gebildeten Kategorien eingeordnet und analysiert werden. Nach der Erstellung des Kategoriensystems verbleibt die Analyse in einem darauffolgenden Auswertungsschritt zunächst auf der Ebene der Einzelfälle, da jeder interviewte Experte ein *Ego* darstellt, dessen Netzwerk von Interesse ist. Für die Auswertung qualitativen Datenmaterials zur Erstellung und Analyse egozentrierter Netzwerke kann – anders als dies für quantitative Netzwerkanalysen eingeschätzt wird – nicht auf elaborierte Methoden bzw. methodische Vorgehensweisen zurückgegriffen werden (vgl. Franke/Wald 2006, S. 160). Qualitative Verfahren zur Analyse von Netzwerken seien „... eher generischer Art. Das bedeutet, sie

wurden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, weder speziell für die Analyse relationaler Daten entwickelt, noch beschränkt sich ihre Anwendbarkeit auf diese“ (ebd.). Eine Auswertung qualitativer Netzwerkdienste erfolgt am häufigsten durch eine *Visualisierung* von Netzwerken (vgl. ebd., S. 161) in Form von Netzwerkkarten (z. B. Häußling 2006, S. 145 und Höfer et al. 2006, S. 283 und 285) und im Rahmen der Interviews handgezeichneten Netzwerken, die von den Forschenden im Anschluss an die Erhebung systematisiert werden (z. B. Scheibelhofer 2006, S. 319) oder es werden für die Illustration und relationale Analyse qualitativen Datenmaterials z. B. transkribierte Interviewpassagen abgebildet und interpretiert (z. B. Fuhse 2018, S. 149). Die Auswertungsverfahren – Netzwerkkarten, im Interviewverlauf handgezeichnete Netzwerke und transkribierte Interviewpassagen – werden im Hinblick auf das Forschungsinteresse, mit dem die Experteninterviews geführt werden und das für die Erstellung und Interpretation der egozentrierten Netzwerke in der vorliegenden Arbeit leitend ist, als nicht zielführend und gegenstandsangemessen eingeschätzt. Die Fragen zur Erhebung der Netzwerke sind offen gestellt, die Kategorien zu Relevanzzuschreibungen, Beziehungsformen und -inhalten werden am Material entwickelt⁶¹ und die grafische Illustration – zum Zweck einzelfallübergreifender Interpretationen – der Abbildung ausgewählter Interviewpassagen (in textlicher Form) vorgezogen⁶². Die Auswertung des qualitativen Datenmaterials, das nach zwei Materialdurchgängen in Form von *Kategorien* zu Relevanzzuschreibungen, Beziehungsformen und -inhalten der interviewten Experten vorliegt, wird in einem weiteren Schritt grafisch aufbereitet. Für die grafische Aufbereitung der am Material entwickelten Kategorien kann nicht auf ein elaboriertes Programm zurückgegriffen werden; mit vorhandenen Programmen, wie EgoNet oder VennMaker lassen sich egozentrierte Netzwerke zwar grafisch abbilden, die Grafiken umfassen im Ergebnis allerdings *standardisierte* Daten, die z. B. in Symbolform (für männliche oder weibliche Bezugspersonen von Ego) oder durch unterschiedlich starke Linien (für die Stärke der Beziehung zwischen Personen) abgebildet und anschließend (vergleichend) interpretiert werden können (hierzu Herz 2012, o. A.). Die Erstellung von Grafiken mit (umfangreicherem) textlichem Material in Form von Kategorien ist in den benannten Netzwerkanalyse-Programmen nicht möglich. Die am Material für jedes Ego gebildeten Kategorien werden daher mit Unterstützung des Programms LibreOffice freihändig in die grafische Darstellung der egozentrierten Netzwerke überführt. Zunächst werden die Kategorien mit ihren „Merkmalsausprägungen“ um Ego herum

⁶¹ Die Kategorien können nicht a priori in Netzwerkkarten übertragen werden, da erst die Experten selbst Auskunft über die *spezifischen* Relevanzzuschreibungen, Beziehungsformen und -inhalte geben können.

⁶² *Vorgezogen* meint dabei nicht, dass textliches Material unberücksichtigt bliebe; zum einen handelt es sich bei den Kategorien um Abstraktionen des textlichen Materials und zum anderen werden besonders aussagekräftige Zitate im Rahmen der Ergebnisdarstellung und -diskussion angeführt. Durch die Ergänzung der grafischen Darstellungen mit Zitaten, werden einzelne Befunde – ergänzend – pointiert.

platziert und dann in einem weiteren Auswertungsschritt generalisiert. Dabei erhält jede Kategorie – fallübergreifend – eine farbliche Umrahmung mit der verdeutlicht wird, um welche Beziehungsform es sich handelt. Durch die grafische Darstellung der egozentrierten Netzwerke lassen sich im Ergebnis (1) die Relevanzzuschreibungen der Experten zu anderen lokalen Akteuren sichtbar machen, (2) die Beziehungsformen – auch fallübergreifend – identifizieren und interpretieren und (3) die Beziehungsinhalte, die als Merkmalsausprägungen der Beziehungsformen verstanden werden können, fallvergleichend analysieren. Im Zuge der Analyse werden die am Material entwickelten Kategorien u. a. durch Rekurs auf die im Forschungsstand beschriebenen Beziehungsformen und -typen⁶³ interpretiert, um *fallspezifische* und auf der Basis des Fallvergleiches *typische* Beziehungsformen zwischen den lokalen Engagement fördernden Akteuren herauszuarbeiten, die hinreichend generalisiert sind, um eine Anschlussfähigkeit bzw. ihre Nutzung in zukünftigen quantitativen und in weiterführenden (weniger explorativ ausgerichteten) qualitativen Erhebungen andererseits zu ermöglichen. Zugleich ließen sich die generalisierten *Beziehungsformen* auf andere spezifische Kontexte übertragen, in denen Akteure sich netzwerkartig organisieren. Kurzum: Die am Material entwickelten Kategorien werden produktiv für die egozentrierte Netzwerkanalyse eingesetzt, womit auch in methodischer Hinsicht ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Methodenrepertoires zur Auswertung qualitativen Datenmaterials in der (egozentrierten) Netzwerkanalyse geleistet wird.

Die *inhaltsanalytische Auswertung der Experteninterviews* erfolgt zunächst, wie für die Dokumentenanalyse und die egozentrierte Netzwerkanalyse beschrieben, in den Schrittfolgen zur Kategorienbildung am Material, wie Mayring (2015, S. 74-84) sie vorschlägt. Die transkribierten Experteninterviews gehen dabei vollständig in die einzelfallbezogene Kategorienbildung ein. In einem nächsten Schritt werden jene Kategorien aus dem Gesamtkategoriensystem extrahiert, die sich – im Sinne der leitenden Forschungsfragen – unter den Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ auswerten und interpretieren lassen. Damit wird dem Vorschlag von Mayring (2015, S. 87) gefolgt, die am Material entwickelten Kategorien entlang von Hauptkategorien auszuwerten, die mithilfe theoretischer Erwägungen (siehe Kapitel 1.2) gebildet worden sind. Unter der Hauptkategorie „Engagementverständnis“ werden Kategorien eingeordnet und ausgewertet, die verdeutlichen, wie die interviewten Experten Engagement unter Berücksichtigung ihres funktionsgebundenen Selbstverständnisses (als zuständig für Engagementförderung) verstehen. Unter der Hauptkategorie „Modi der

⁶³ Z. B. die Kooperationsstypen von Wolf und Zimmer (2012, S. 161 f.); die Koopkurrenz von Schönig (2015), die Kooperationsformen von Staemmler (2014) oder die Netzwerktypen von Walter (2017).

Engagementförderung“ werden Kategorien eingeordnet und ausgewertet, die verdeutlichen, wie die interviewten Experten Engagement in ihren Organisationen und/oder Zuständigkeitsbereichen in Verwaltung und Politik fördern, bzw. welche Handlungspraktiken zur Förderung von Engagement sie kommunizieren. Die einzelfallbezogenen, extrahierten Kategorien umfassen Merkmalsausprägungen für das Engagementverständnis der Experten und die Art und Weise, wie sie (kommunikativ vorgeben) Engagement (zu) fördern⁶⁴. In einem nächsten Schritt werden die einzelfallbezogen gebildeten Kategorien hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen einzelfall- und fallübergreifend verglichen. Dabei sind, in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010, S. 203), in diesem Auswertungsschritt die Fragen leitend, welche Merkmalsausprägungen gemeinsam, d. h. einzelfall- und fallübergreifend auftreten, und welche Merkmalsausprägungen als einzelfall- und fallspezifisch interpretiert werden können. Im Ergebnis werden in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010, S. 250 f.) Typisierungen vorgenommen; dabei werden die Kategorien entsprechend ihrer Merkmalsausprägungen zu Typen von Engagementverständnissen und Typen von Modi der Engagementförderung gruppiert. In einer tabellarischen Übersicht lassen sich die fallübergreifend gebildeten Typen mit ihren Merkmalsausprägungen darstellen und, der abschließenden Datentriangulation dienlich, systematisieren (siehe die Kapitel 3.3.10 und 3.3.19). Es handelt sich um merkmalsheterogene Typen, wobei die zu *einem* Typ gehörenden Engagementverständnisse und -fördermodi „... bezüglich der Merkmale des Merkmalsraums nicht alle völlig gleich, sondern einander nur besonders ähnlich [sind; d. V.]“ (Kuckartz 2016, S. 151). Auch Kelle und Kluge (2010, S. 85; Hervorhebungen: i. O.) formulieren diesbezüglich:

„Eine *Typologie* ist immer das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird, so dass sich die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (*interne Homogenität* auf der ‚Ebene des Typus‘) und sich die Typen voneinander möglichst stark unterscheiden (*externe Heterogenität* auf der ‚Ebene der Typologie‘).“

Die Merkmalsausprägungen⁶⁵ der Typen entsprechen dabei nicht immer – so auch in der vorliegenden Arbeit – den untersuchten Einzelfällen in Gänze, sondern:

„Manchmal muss man sich dabei ganz von der ursprünglichen Definition des ‚Falls‘, wie sie für die Datenerhebung maßgeblich war, lösen: Wenn bspw. Typen von ‚Handlungsstrategien‘ gebildet werden, wird möglicherweise derselbe Datenerhebungsfall (= dasselbe Interview) mehreren Typen zugeordnet werden können (...).“ (Kelle/Kluge 2010, S. 86)

⁶⁴ Es handelt sich um eine Analyse der *kommunizierten* Handlungspraxis zur Förderung von Engagement; die Praktiken im Vollzug sind nicht Bestandteil der Analyse, da sie nicht (etwa im Rahmen eines längeren Feldaufenthaltes, in Zuge dessen teilnehmende Beobachtungen durchgeführt werden, und/oder einer Evaluationsstudie) erhoben worden sind.

⁶⁵ Synonym zu „Merkmale eines Merkmalsraumes“, wie Kuckartz (2016, S. 146) sie bezeichnet, oder „Elementen“ wie sie von Kelle und Kluge (2010, S. 85) genannt werden.

So wird auch in der vorliegenden Analyse deutlich, dass die untersuchten Einzelfälle (Experten in ihren Organisationen und/oder Zuständigkeitsbereichen) sowohl hinsichtlich ihres Engagementverständnisses als auch der kommunizierten Handlungspraxis zur Förderung von Engagement unterschiedlichen Typen zugeordnet werden können. Darüber hinaus wird im Zuge der Typenbildung ein deutlicher Kontrast im interkommunalen Vergleich sichtbar: Der Typ „Engagement als Tradition“ (siehe Kapitel 3.3.1) ist, auf der Grundlage der am Material gebildeten Kategorien, ausschließlich im Fall Y-Stadt zu finden.

Durch die Beschreibung der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen für die Dokumente, das Textmaterial zur Analyse der egozentrierten Netzwerke der Experten und jenes zur Analyse des Engagementverständnisses und der Modi der Engagementförderung der Experten wird zusammenfassend Folgendes deutlich:

1. Das *eine* inhaltsanalytische Vorgehen gibt es nicht; vielmehr wird dieses dem Datenmaterial und dem Forschungsinteresse entsprechend, das für die Auswertung des Datenmaterials leitend ist, entwickelt.
2. Dabei werden Auswertungsschritte, die zur Durchführung einer QI im sozialwissenschaftlichen Diskurs vorgeschlagen werden und als elaboriert gelten können, für die eigenen materialspezifischen und zielorientierten inhaltsanalytischen Vorgehensweisen modifiziert und miteinander kombiniert.
3. Die Vorgehensweisen sind systematisch dargelegt worden, um die (intersubjektive) Nachvollziehbarkeit im Kontext der Ergebnisdarstellung zu erhöhen.
4. Schließlich werden mit der Darstellung der Vorgehensweisen sowohl inhaltliche als auch methodische Anschlussmöglichkeiten eröffnet, um die QI weiterzuentwickeln und für andere Analysen (egozentrierte Netzwerkanalyse auf Basis qualitativen Datenmaterials) produktiv einsetzbar zu machen.

Wenngleich insbesondere das systematische, und dadurch (intersubjektiv) nachvollziehbare, Vorgehen und die Reduktion umfangreichen Datenmaterials auf ein Kategoriensystem als *Stärken* der QI bezeichnet werden können, sind mit inhaltsanalytischen Vorgehensweisen auch Limitationen verbunden, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

2.4.2 Limitationen im Kontext der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse

Eine Kritik, die an die Vorgehensweisen der QI gerichtet wird, besteht in der Zuschreibung, sie sei, z. B. im Gegensatz zur Grounded Theory, in der das Datenmaterial Zeile für Zeile bearbeitet werde, oder zur Konversationsanalyse, in der die Transkription durch die Forschenden selbst vorgenommen werde (vgl. Strübing et al. 2018, S. 90), unter bestimmten Umständen „quick and dirty“:

„‘Quick and dirty‘ sind hingegen Analysen, welche das Feld und das Material nicht durchdringen, weil sie zum Beispiel oberflächliche Fragen stellen, weil sie statt Interpretationen nur Paraphrasen von Interviews bieten, weil sie Selbstbeschreibungen des Feldes wiederholen, sich mit den Alltagstheorien des Feldes und mit seinen Fassaden begnügen oder bloße Stippvisiten im Feld machen.“ (ebd.)

Dieser Kritik wird in der vorliegenden Arbeit insofern begegnet, als dass (1) das Untersuchungsfeld und der Untersuchungsgegenstand mit Hilfe eines *multimethodischen Designs* und unter Berücksichtigung der *sich unterscheidenden Beobachterperspektiven* der (interviewten) Akteure – die (Einzel-)Fälle vergleichend – durchdrungen wird, (2) die Leitfäden zur Durchführung der Experteninterviews an die jeweilige Interviewsituation, d. h. *offen* für den Gesprächsverlauf und situativ angepasst, (3) alle Interviews *vollständig* durch die Forscherin selbst transkribiert und (4) im Rahmen der Auswertung *Zeile für Zeile*, Absatz für Absatz gelesen und ausgewertet werden, indem die Zeilen und/oder Absätze, nachdem sie entweder paraphrasiert, generalisiert und reduziert in eine Kategorie eingehen oder als extrahierte Textstelle einer bereits am Material gebildeten Kategorie zugeordnet werden.

In Bezug auf die Kritik, dass Forschende sich, wenn sie Datenmaterial inhaltsanalytisch auswerten, nur mit den Fassaden des Feldes begnügen würden, können einerseits die Grenzen inhaltsanalytischer Vorgehensweisen markiert, und kann andererseits eine Relativierung vorgenommen werden. Die Metapher der Fassaden deutet an, dass mit inhaltsanalytischen Vorgehensweisen die *kommunizierte* Handlungspraxis ausgewertet und analysiert werden kann, die die Dokumentenhersteller und/oder Interviewpartner den Forschenden präsentieren. Ausgewertet werden keine durch die Forschenden selbst beobachteten Handlungsvollzüge (in denen die Beobachteten kommunizieren)⁶⁶, sondern die von den Dokumentenherstellern und/oder Interviewten *zur Sprache gebrachten Einschätzungen und Beobachtungen* über den zu untersuchenden Gegenstand. Den Forschenden wird im Rahmen inhaltsanalytischer Vorgehensweisen, da sie darauf ausgerichtet sind zusammenzufassen und zu analysieren, zugänglich, *was*

⁶⁶ Zur Analyse der Handlungsvollzüge (jenseits der Kommunikation *über* das Wie z. B. der Engagementförderung) bedürfte es, wie bereits in einer anderen Fußnote angemerkt, eines anderen Forschungsdesigns.

angesprochen und zum Thema gemacht wird; zugänglich werden also durchaus *primär* die Fassaden-Seiten und Selbstbeschreibungen der Akteure im Feld. Im Hinblick auf das leitende Forschungsinteresse kann dieser Kritik insofern begegnet werden, als eben jene Selbstbeschreibungen oder vielmehr das kommunizierte Selbstverständnis der Akteure von Engagement und den Modi dessen Förderung im Fokus der Analyse stehen. Dabei werden die Akteure explizit als Experten für den interessierenden Gegenstand adressiert, die nicht nur über alltagstheoretisches Wissen, sondern insbesondere auch über Betriebs-, Kontext- und Deutungswissen verfügen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 121) und dieses (potenziell) zur Sprache bringen können. Zugleich kann diese Kritik oder Limitation im Kontext der QI in Bezug auf die Auswertung von Interviews relativiert werden, da die Interviewten durch offene Fragestellungen auch zu Erzählungen veranlasst werden; die Forscherin begnügt sich also nicht bloß mit der Formulierung und Bearbeitung oberflächlicher Fragen, sondern es werden, zumindest im Rahmen der vorliegenden Studie, auch erzählgenerierende Fragen gestellt, die in die Auswertung einfließen (siehe die Tabellen 7 und 8). Dabei geht der Inhalt/gehen die Informationen in den Interviews über die Fassaden-Seiten hinaus; es werden – insbesondere durch die erzählgenerierten Fragen – auch Widersprüche und Konflikte sowie Eigensinnigkeiten in den Organisationen/Zuständigkeitsbereichen von den Interviewten thematisiert, die fallspezifisch (durch die Gesamtbetrachtung des Falles und der diesen konstituierenden Einzelfälle) sowie fallvergleichend interpretiert werden. Die Paraphrasierung stellt dabei den ersten Auswertungsschritt der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen dar und nicht ihr Ergebnis. Auch das Kategoriensystem, in das die Paraphrasen durch einen mehrstufigen Prozess (zwei Materialdurchgänge, im Zuge derer Textstellen paraphrasiert, generalisiert und reduziert werden) eingehen, stellt nicht das endgültige Ergebnis der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen dar; vielmehr umfasst das Kategoriensystem Befunde, die im weiteren Verlauf der Analyse zunächst fallspezifisch und dann fallvergleichend interpretiert werden.

Und schließlich wird im Zuge der Stippvisite im Feld im Forschungsprozess umfangreiches Datenmaterial erhoben und/oder generiert (Dokumente und Transkripte), das – jeweils unter Berücksichtigung des mit diesem verbundenen Forschungsinteresses – mit Hilfe der sich in Nuancen unterscheidenden inhaltsanalytischen Vorgehensweisen ausgewertet wird. Wenngleich die reine Aufenthaltsdauer im Feld auf wenige Monate komprimiert erscheint, ist der gesamte Forschungsprozess sehr umfangreich und alles andere als „quick and dirty“ (Strübing et al. 2018, S. 90).

Eine weitere Kritik, die an die QI gelegt wird, lautet, dass sie, da mit ihr Kommunikationsmaterial eher klassifiziert wird, als Sinnstrukturen rekonstruiert werden, nicht darauf angelegt

sei, „... implizite Bedeutungen, wie sie in der **Art und Weise** einer Formulierung oder einer Interaktionssequenz zum Ausdruck kommen können, zu erfassen“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 189; Hervorhebung: i. O.). Zugleich halten die Kritikerinnen fest, dass die QI dort, wo es primär um inhaltliche Klassifikationen geht, hilfreich sein könne (vgl. ebd.). Eine Limitation der inhaltsanalytischen Vorgehensweisen ist also mit dem Analysefokus verbunden, der nicht, wie in rekonstruktiven Verfahren der Sozialforschung (etwa der dokumentarischen Methode; hierzu Bohnsack 2014), auf das Wie der Kommunikation gerichtet ist: „Wie wird etwas ausgesagt – und warum wird es *auf diese spezifische Weise*, jedoch nicht auf eine andere Weise ausgesagt?“ (Koch 2016, S. 32; Hervorhebung: i. O.), sondern auf die (hier von den Experten) vorgebrachten „expliziten Bedeutungsgehalte“ (Koch 2016, S. 30), die nach der Auswertung des Textmaterials in Form eines Kategoriensystems „auswertbar“ (ebd.) vorliegen.

Eine weitere Limitation im Kontext der QI liegt in der Interpretation der am Material entwickelten Kategorien und der auf der Basis der Kategorien vorgenommenen Typenbildung. So könne auch im Rahmen inhaltsanalytischer Vorgehensweisen nicht ausgeschlossen werden, dass „... die jeweiligen Interpretationen durch verschiedene Forscher [wahrscheinlich; d. V.] unterschiedlich vorgenommen werden“ (Gläser/Laudel 2010, S. 206). Relativiert werden kann diese Limitation insofern, als durch das systematische, schrittweise Vorgehen im Rahmen der QI ermöglicht werde, die „Interpretationen zu kommunizieren“ (ebd.) und dadurch ihre Nachvollziehbarkeit für die Lesenden zu erhöhen.

Eine Limitation, die weniger explizit mit der QI als vielmehr grundsätzlich mit qualitativem Datenmaterial und qualitativen Befunden verbunden ist, liegt in dessen/deren Präsentation:

„Verfügt man über qualitative Daten, d.h. lange Texte, dann hat man ein Problem: Es ist technisch nicht möglich, alle Daten, aus denen man Schlussfolgerungen gezogen hat, zu präsentieren. Deshalb hat es diesen Anspruch in der Arbeit mit qualitativen Daten nie gegeben. Da es keine einfache Lösung des Problems gibt, hat sich auch kein anderer Standard herausgebildet. Es scheint lediglich die kollektive Erwartung der Gutachter und Leser zu geben, dass im Text Zitate aus nichtstandardisierten Interviews präsentiert werden müssen, wenn solche Interviews geführt wurden. Darüber, welche Funktionen diese Zitate haben, gibt es aber weder Konsens noch Diskussion.“ (Gläser/Laudel 2010, S. 272)

Im folgenden Kapitel, in dem Ergebnisse dargestellt werden, wird dieser Problemstellung zum einen in der Form begegnet, dass *aggregierte* Daten, also Daten in „hoch verarbeiteter Form“ (Gläser/Laudel 2010, S. 272), präsentiert werden, indem z. B. im Rahmen der Ergebnisdarstellung zur Dokumentenanalyse die bereits paraphrasierten und dann generalisierten, nicht aber die Rohdaten dargestellt werden. Zum anderen werden im Zuge der Ergebnisdarstellung Daten aus dem umfangreichen Datenkorpus (siehe Tabelle 5) *ausgewählt*, denen eine hohe Relevanz für die Beantwortung der leitenden Forschungsfragen zugeschrieben wird. Mit der Aggregation und Selektion von Daten gehen die Problemstellungen einher, dass Lesende mit

abstrakten, für sie nicht mehr nachvollziehbaren Schlussfolgerungen konfrontiert werden (könnten) und, dass die präsentierten Daten für die Lesenden zusammenhangslos erscheinen (könnten) (vgl. ebd., S. 273). Wenngleich eine kollektive Erwartung darin zu bestehen scheint, dass Zitate präsentiert werden, werden diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur dann eingesetzt, wenn sie im Sinne von Kuckartz (2016, S. 157) als *besonders aussagekräftig eingeschätzt* werden und sich daher zur Illustration (z. B. im Kontext der Typenbildung) eignen.

3 Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden zunächst (1) die Ergebnisse der Dokumentenanalyse präsentiert. Dabei wird einleitend, insbesondere in Rekurs auf Annahmen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie und unter Berücksichtigung gegenstandsbezogener Befunde der Engagementforschung, die Relevanz der Schauseiten von Organisationen beschrieben, um auf dieser Prämisse die für die Dokumentenanalyse leitende Forschungsfrage zu formulieren. Die Forschungsfrage ist auf die auf den Schauseiten der Organisationen präsentierten Dokumente gerichtet, die zunächst fallspezifisch und dann fallvergleichend inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Zum Abschluss der Dokumentenanalyse werden Thesen zu den von den Schauseiten der (organisierten) Akteure ausgehenden Adressierungen (z. B. an Engagementinteressierte) formuliert. Danach werden (2) die Ergebnisse der Analyse der egozentrierten Netzwerke der Akteure dargestellt. Dabei werden auf der Grundlage der inhaltsanalytisch ausgewerteten Experteninterviews, zunächst fallübergreifende Vernetzungs- und Beziehungsformen dargestellt, die als (Verständnis-)Grundlage für die darauffolgenden einzelfallbezogenen Netzwerkanalysen dienen. Schließlich werden die Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen, die die Akteure hinsichtlich ihres jeweiligen lokalen organisationalen Feldes beschreiben, fallvergleichend dargestellt und interpretiert. Wenngleich die Erhebung der egozentrierten Netzwerke in die Durchführung der Experteninterviews eingebettet ist und das Kapitel folglich als ein Unterkapitel der Ergebnisdarstellung der ausgewerteten Experteninterviews fungieren könnte, werden die Ergebnisse der egozentrierten Netzwerkanalyse den ausgewerteten Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ vorangestellt. Diese Reihenfolge lässt sich inhaltlich damit begründen, dass die Analyse von *Beziehungsinhalten* der Akteure im jeweiligen organisationalen Feld als erste Einblicke in die Engagementförderpraxis der organisierten Akteure verstanden werden können, die im Fortlauf dann erweitert und vertieft werden. Überdies werden durch die egozentrierte Netzwerkanalyse Spezifika des jeweiligen organisationalen Feld sichtbar, die sich auch in den Engagementverständnissen widerspiegeln; dies gilt insbesondere für den Typ Engagement als Tradition.

Das Kapitel „Ergebnisdarstellung“ wird (3) mit einer Analyse der Experteninterviews entlang der Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ fallübergreifend abgeschlossen. Dabei werden zunächst die Interviewpassagen dargestellt und inhaltsanalytisch ausgewertet, die sich der Hauptkategorie Engagementverständnis zuordnen lassen, und dann jene, die unter der Hauptkategorie Modi der Engagementförderung diskutiert werden können. Die Ergebnisse der Analyse der Hauptkategorien werden jeweils mit einer

Darstellung der „Typen der Engagementverständnisse“, bzw. „Typen der Modi der Engagementförderung“, und ihren jeweiligen Merkmalsausprägungen abschließend zusammengefasst.

3.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Die lokalen Organisationen und Strukturen, in denen Engagement gefördert wird, unterscheiden sich u. a. hinsichtlich ihrer Rechtsformen, ihrer personellen und finanziellen Ausstattungen, ihrer Gründungszeitpunkte und Entstehungskontexte, ihrer „Missionen“ bzw. Aufgaben- und Zielstellungen⁶⁷ sowie aus der Perspektive Engagementinteressierter (und anderer Stakeholder, wie Finanzmittelgeber) auch hinsichtlich ihrer lokalen Sichtbarkeit⁶⁸. Aus der Perspektive potenziell engagementbereiter Personen⁶⁹, aber auch aus der Perspektive der Engagement fördernden Akteure selbst, sind die „Schauseite[n]“ (Kühl 2011, S. 90) der Organisationen und Verwaltungen bedeutsam, durch die einerseits Engagementinteressierte adressiert und durch die andererseits die Engagement fördernden Akteure füreinander sichtbar werden⁷⁰.

⁶⁷ Siehe hierzu die Beiträge von Kuhnt (2020a und 2019), in denen auf die unterschiedlichen organisierten Kontexte, in denen Engagement lokal gefördert wird, und die organisationale „Verfasstheit“ ausgewählter organisierter Akteure eingegangen wird.

⁶⁸ Wenngleich – den Daten des aktuellen Freiwilligensurveys zufolge – die befragten Noch-nie-Engagierten mit 75,6 Prozent am häufigsten „Zeitmangel“ als Hinderungsgrund für die Aufnahme einer Engagementtätigkeit nennen, bestehe für etwa 16,9 Prozent der Befragten auch ein Hinderungsgrund darin, nicht zu wissen, „... wohin sie sich wenden sollen, um ein Engagement zu beginnen“ (Müller/Tesch-Römer 2017, S. 164). Die lokale *Sichtbarkeit* der Engagement fördernden Akteure und damit verbunden die Fragen, (1) welche Akteure vor Ort als Engagement fördernd *wahrgenommen* werden/sichtbar sind und (2) wie diese Engagementinteressierte *adressieren* sowie in diesem Kontext ihr Verständnis von Engagement und ihre Förderpraktiken *präsentieren*, um Engagementinteressierte für eine Engagementtätigkeit zu gewinnen, sind in dieser Hinsicht – so eine These zur Interpretation des Befundes – nicht unbedeutend. Zwar kann in der vorliegenden Studie nicht für die Perspektive der Engagementinteressierten geklärt werden, welche Engagement fördernden Akteure als lokal sichtbar wahrgenommen werden (hierzu bedürfte es einer entsprechenden Erhebung der Einschätzung Engagementinteressierter zur Sichtbarkeit der Akteure), wohl aber für die Perspektive der Experten vor Ort (siehe Kapitel 3.2).

⁶⁹ Laut den Daten des Freiwilligensurveys waren im Jahr 2014 insgesamt 58,9 Prozent der nicht-Engagierten dazu bereit, eine Engagementtätigkeit aufzunehmen. 11,6 Prozent gaben an, „sicher“ und 47,2 Prozent „vielleicht“ zu einer Engagementtätigkeit bereit zu sein (vgl. Müller/Tesch-Römer 2017, S. 168).

⁷⁰ Zum Beispiel als mögliche Kooperationspartner und/oder Konkurrenten, aber auch im neoinstitutionalistischen Sinne, zur Angleichung organisationaler Strukturen (und die Art und Weise, wie diese nach außen sichtbar gemacht werden) an die der organisationalen Umwelt, respektive genau genommen an jene, die als anerkannt und bezogen auf die Erfüllung des Organisationszwecks auch *erfolgreich* eingeschätzt werden: „Der Isomorphismus durch Imitation – also das zu tun, was andere, ‚erfolgreiche‘ Organisationen tun – ist eine Reaktion auf Unsicherheit bzw. auf Probleme mit unklaren Ursachen“ (Täubig 2016, S. 305). Mit der Angleichung der Gestaltung organisationaler Strukturen, wird aus organisationaler Perspektive – wenn auch nur auf den Schauseiten und durch das Pflegen von Rationalitätsmythen – das Ziel verbunden, gesellschaftliche Legitimität zugesprochen zu bekommen: „Eine Organisation wird als legitim betrachtet, wenn ihre Aktivitäten innerhalb gesellschaftlicher Werte, Normen, Vorstellungen und Festlegungen wünschenswert, richtig und angemessen erscheinen“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 64). Der Organisation wird Legitimität von ihrer Umwelt *zugesprochen* respektive *verliehen*; sie wird ihr insbesondere im Kontext einer gesellschaftlichen Funktion zugesprochen, die ihr zugeschrieben wird (vgl. ebd., S. 64 f.). Dabei wird aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive auf das Organisation-Umwelt-Verhältnis davon ausgegangen, dass Organisationen, die in hochentwickelten institutionellen Umgebungen existieren und es schaffen, sich diesen anzugleichen, respektive mit diesen isomorph zu werden, unabhängig von ihrer

Hinzu kommt, dass es insbesondere großen Vereinen zunehmend schwerfällt, dauerhaft Engagierte zu gewinnen und an sich zu binden (vgl. Priemer et al. 2019, S. 26). Bereichsbezogen verdeutlichen Daten für den organisierten Sport, dass die Gewinnung und Bindung von Engagierten zur Besetzung von Positionen als Funktionsträger in den Vereinen als das – mit anderen Problemen verglichen – größte, mitunter ein die (organisationale) Existenz bedrohendes Problem wahrgenommen wird (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 28 und 32). Auch in Wohlfahrtsorganisationen wird die Gewinnung Engagierter, insbesondere die „junger Engagierter“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 510) als das – mit anderen Problemstellungen verglichen – am häufigsten in den befragten Organisationen wahrgenommene Problem eingeschätzt (vgl. ebd.).

Vor diesem Hintergrund kann die Frage gestellt werden, *welches Engagementverständnis und welche Modi der Engagementförderung die Akteure auf den Schauseiten ihrer Organisationen präsentieren*⁷¹, um Engagementinteressierte zu adressieren und (ggf.) zu rekrutieren sowie um (ggf.) Sichtbarkeit für Dritte (z. B. potenzielle Kooperationspartner und/oder Finanzmittelgeber) herzustellen.

Um dieser Frage nachzugehen, werden die öffentlich zugänglichen, online präsentierten Selbstdarstellungen und -beschreibungen (in Leitbildern, Broschüren, Flyern und Richtlinien) der in Tabelle 10 genannten Organisationen/Akteure im Rahmen einer Dokumentenanalyse inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Auswahl der Organisationen/Akteure geht zum einen aus dem sozialwissenschaftlichen Diskurs um lokale, Engagement fördernde Akteure hervor (hierzu u. a. Kuhnt 2019; Backhaus-Maul et. al. 2015; Zimmer/Wolf 2012; Speck et al. 2012; Jakob 2010). Zum anderen basiert die Auswahl, im Sinne eines „theoretischen Samplings“ (Merkens 2017, S. 292), auf einem Prozess der Datengenerierung und -auswertung. Hiernach werden im *Verlauf* der Datenerhebung und -auswertung weitere – durch die Experten im Feld – als relevant

Produktionseffizienz die Legitimität und die Ressourcen erhalten, die zum Überleben erforderlich sind (vgl. Meyer/Rowan 1991, S. 53). Die organisationalen Veränderungen durch Isomorphismus (unterschieden werden der mimetische, der normative und der erzwungene Isomorphismus) beziehen Bogumil und Jann (2020, S. 323) auch auf die Modernisierungsstrategien (Einführung des NPM) der Verwaltung: „Auf die verschiedenen immer wieder beschriebenen Defizite und ‚Lücken‘, insbesondere auf ihr Legitimitätsdefizit (‚organisierte Unverantwortlichkeit‘), hat die deutsche Verwaltung daher mit ‚allgemein anerkannten‘, eben ‚Modernisierungsstrategien‘ reagiert.“ Durch eine (vergleichende) Analyse der Schauseiten, die von den Akteuren in organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung gepflegt werden, lassen sich aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive also jene präsentierten Engagementverständnisse und Fördermodi identifizieren, die – im Sinne des Legitimitätsanspruchs durch die organisationale Umwelt und der Erzeugung von Erwartungskonformität, wenn auch nur durch die auf den Schauseiten *präsentierten* Engagementverständnisse und -fördermodi – als wünschenswert und angemessen eingeschätzt werden. Zugleich können durch eine vergleichende Analyse jene präsentierten Engagementverständnisse und -fördermodi identifiziert werden, die, wenn sie sich gleichen, als Imitationen von als erfolgreich wahrgenommenen Organisationen (mimetischer Isomorphismus), als kognitive Imitationen, aufgrund professioneller Standards (normativer Isomorphismus) oder aufgrund einer externen Setzung verbindlicher Standards (erzwungener Isomorphismus) übernommen worden sind (zu den drei Formen des Isomorphismus siehe z. B. Bogumil/Jann (2020, S. 323); Hasse/Krücken (2013, S. 240) und DiMaggio/Powell (1991, S. 67-74)).

⁷¹ Oder synonym *inszenieren und kommunizieren*.

für die lokale Engagementförderung eingeschätzten und wahrgenommen Akteure in die Analyse einbezogen. Die Auswahl des Materials erfolgt unter Berücksichtigung der vier Zugangsweisen zu diesem: ausgehend vom interessierenden Gegenstand, dem Feld, theoretischer Annahmen und dem leitenden Interesse (siehe Tabelle 6). Dabei geraten insbesondere die von den Akteuren präsentierten *Leitbilder* in den Blick, aber auch veröffentlichte *Richtlinien* zur Förderung von Engagement und *Satzungen*, in denen u. a. der jeweilige Organisationszweck beschrieben wird, sowie einzelne *Websites*, auf denen Inhalte zum Engagement und dessen Förderung dargestellt werden.

Tabelle 10: Akteur/Organisation und Art des Materials für die Dokumentenanalyse; eigene Darstellung

Akteur/Organisation in A-Stadt	Art des Materials*	Akteur/Organisation in Y-Stadt	Art des Materials
Dachsportverband (B23)	Leitbild ¹	Dachsportverband (B24)	Richtlinie zur Ehrung von Engagierten
Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung (B11)	Website zu den Zielstellungen der Organisation und ihrer Entstehungsgeschichte sowie Broschüre ² zu einem Förderformat	Freiwilligenagentur (B13)	Leitbild und Flyer zum Selbstverständnis und zu Förderaktivitäten ⁵
Stiftung zur Förderung des Engagements (B4)	Website, auf der der Stiftungszweck und eine Förderrichtlinie veröffentlicht worden sind	Bürgerstiftung (B16)	Leitbild, Flyer zum Selbstverständnis und Broschüre zu Engagement- und Förderaktivitäten
Wohlfahrtsverband (B2)	Leitbild	Wohlfahrtsverband (B14)	Leitbild und Flyer zum Engagementverständnis und zu Förderaktivitäten
Wohlfahrtsverband (B3)	Leitbild und Flyer ³ zu Engagementaktivitäten	Wohlfahrtsverband (B17)	Website zum Selbstverständnis der Organisation und zu Engagementaktivitäten
Wohlfahrtsverband (B5, B6)	Leitbild und Broschüre zu Engagementaktivitäten	Wohlfahrtsverband (B18)	Website zum Selbstverständnis der Organisation
Mitgliedsorganisation eines Wohlfahrtsverbandes (B10)	Leitbild und Broschüre zu Engagementaktivitäten		
Mitgliedsorganisation eines Wohlfahrtsverbandes (B25)	Leitbild		
Kommunalverwaltung und Politik (B1, B7/8, B9)	Richtlinie der Stadt für die Förderung von Engagement durch Zuwendungen	Kommunalverwaltung, Kreisverwaltung und Politik (B12, B15)	Website der Servicestellen zur Förderung von Engagement – lokal und auf Kreisebene sowie zwei Broschüren zu Förderaktivitäten
* Die Eigennamen der Dokumente werden im Sinne der Pseudonymisierung abgeändert. Darüber hinaus werden Textstellen aus den Dokumenten im Rahmen der Ergebnisdarstellung nicht wörtlich zitiert, sondern paraphrasiert dargestellt.			
¹ Bei den Leitbildern handelt es sich um die <i>online</i> präsentierten Leitbilder der Organisationen.			
² Bei den Broschüren handelt es sich um mehrseitige, haptisch verfügbare Dokumente.			
³ Bei den Flyern handelt es sich jeweils um ein doppelseitig bedrucktes, haptisch verfügbares Dokument.			
⁴ „Engagementaktivitäten“ bezieht sich auf die Darstellung von Angeboten zu Übernahme einer Engagementtätigkeit.			
⁵ „Förderaktivitäten“ bezieht sich auf die Darstellung von Aktivitäten, die der jeweilige organisierte Akteur anbietet, um Engagement zu fördern.			

Wolff (2017, S. 511) zufolge verfehlen inhaltsanalytische Verfahren der Dokumentenanalyse die „Eigensinnigkeit“ (ebd.) von Dokumenten, da mit Ihnen durch Paraphrasierungs- und Reduktionstechniken nur auf den vermeintlichen Informationsgehalt der Dokumente gezielt werde und diese nicht als methodisch gestaltete Kommunikationszüge verstanden würden (vgl. ebd.). Dieser Einschätzung kann insofern entgegengebracht werden, als im Zuge der Dokumentenanalyse zur Beantwortung der leitenden Frage zum einen der Informationsgehalt ist, d. h. die in den Dokumenten *dargestellten* und von außen auf den Schauseiten der Organisationen *wahrnehmbaren* Kommunikationsinhalte zum Engagementverständnis und den Modi der Engagementförderung. Und zum anderen werden die Schauseiten im Zuge der Analyse der präsentierten Kommunikationsinhalte durchaus als methodisch gestaltete Kommunikationszüge der Akteure wahrgenommen: Die Kommunikationszüge sind – im neoinstitutionalistischen Sinne – insofern methodisch gestaltet und geraten als solche in den Fokus der Inhaltsanalyse, als

„... Organisationen gezwungen [sind; d. V.], sich so darzustellen, dass sie von ihrer Umwelt als legitime Akteure anerkannt werden können. Folglich werden sowohl bürokratische Elemente als auch die Offenheit gegenüber modernen Managementkonzepten nach außen hin *demonstrativ in Szene gesetzt*.“ (Hasse/Krücken 2013, S. 246; Hervorhebung: d. V.)

Wie im Methodenkapitel beschrieben, wird das Material entlang der zwei Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ inhaltsanalytisch ausgewertet. Die schrittweise am Material gebildeten Kategorien lassen sich den Hauptkategorien zuordnen, sodass ein systematischer Vergleich der „in Szene gesetzten“ Engagementverständnisse und -fördermodi möglich wird. Die Interpretation der Kategorien erfolgt (1) im Hinblick auf die leitende Fragestellung, die an das Material gelegt wird: *Welche Engagementverständnisse und Modi der Engagementförderung präsentieren die Akteure auf ihren Schauseiten?* und (2) durch eine theoretische Einordnung der Kategorien in den Diskurs um Engagementförderung und Engagementpolitik. Schließlich werden, aus dem Fallvergleich der analysierten Schauseiten der Akteure in A-Stadt und Y-Stadt hervorgehend, Thesen für die auf den Schauseiten präsentierten Adressierungen formuliert (siehe Kapitel 3.1.6).

3.1.1 Analyse der Schauseiten der Organisationen und Akteure

„Mit ihrer Fassade bringt eine Organisation zum Ausdruck, wie sie gesehen werden will. Durch bewusste oder unbewusste Kopierprozesse ihrer Mitglieder bilden sich in Organisationen eigene Sprachregelungen aus, die Sicherheit im Kontakt mit der Außenwelt verleihen. Briefköpfe, Siegel, Webauftritte dienen als

Begleitsymbole, durch die die Organisation nicht nur wiedererkannt werden möchte, sondern immer auch etwas zum Ausdruck zu bringen sucht.“ (Kühl 2011, S. 138)

Auf ihren Websites oder auch in „auf Hochglanzpapier gedruckte[n] Broschüre[n]“ (Kühl 2017, S. 11) stellen organisierte Akteure für Nichtmitglieder zum Beispiel in Form von *Leitbildern* zur Schau, wie sie wahrgenommen werden und welche Werte sie nach außen sichtbar vertreten wollen⁷². Während das (fertiggestellte) Leitbild öffentlich präsentiert wird, wird dessen Herstellungsprozess „im Dunkeln“ (Kühl 2011, S. 140) gehalten. In den Broschüren „... werden positiv klingende Prinzipien verkündet, denen sich die Organisationsmitglieder verpflichtet fühlen (sollen) und deren Einhaltung die Umwelt *erwarten* kann“ (Kühl 2017, S. 11). Die Schauseite soll sowohl dem Schutz des Inneren einer Organisation als auch der Kaschierung von Unstimmigkeiten innerhalb dieser dienen (vgl. Kühl 2011, S. 140). Darüber hinaus können organisierte Akteure durch die Schauseite signalisieren, dass sie den unterschiedlichen *Erwartungen*, die an sie gerichtet werden, so z. B. Engagement zu fördern und hierzu Instrumente zu entwickeln und Angebote vorzuhalten, nach außen wahrnehmbar entsprechen und Legitimationsanforderungen genügen (vgl. ebd., S. 142 f.).

Der Ausgangspunkt der Analyse der Schauseiten bzw. der Dokumente, durch die die organisationale Schauseiten nach außen sichtbar werden, ist die Definition der Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“. Die Hauptkategorien bilden den Rahmen für die unter diese zu systematisierenden, am Material gebildeten Kategorien. Unter „Engagementverständnis“ werden jene Kategorien eingeordnet, die auf das Selbstverständnis der organisierten Akteure von Engagement zielen⁷³. Backhaus-Maul et al. (2015) haben in ihrer Studie einen Wohlfahrtsverband und dessen Mitgliedsorganisationen u. a. im Hinblick auf die *Vorstellungen* der interviewten Experten von Engagement untersucht und stellen fest, dass

⁷² „Systemtheoretisch gesprochen sind Leitbilder erst einmal nichts anderes als nach außen und innen verkündete *Wertekataloge*. Werte (...) stellen zwar Verhaltenserwartungen dar, sie lassen aber offen, welche konkreten Handlungen in einer bestimmten Situation erfolgen sollen“ (Kühl 2017, S. 12; Hervorhebung: i. O.). In Leitbildern werden also jene Werte formuliert, die von außen betrachtet mit der Organisation in Verbindung gebracht werden sollen, nicht aber wird der Prozess der Festlegung dieser Werte sichtbar. Leitbildprozesse können im Extremfall sowohl „zur ‚Chefsache‘ erklärt“ (ebd., S. 61) – über den Inhalt des Leitbildes also top-down entschieden – werden, als auch auf dem Wege „von unten nach oben“ (ebd., S. 62) erfolgen. Da mit diesen Varianten des Leitbildprozesses Probleme einhergehen, wie Unkenntnis der Mitarbeiter über die Inhalte bei Erstgenannter oder Konturlosigkeit des Leitbildes bei Letztgenannter, da die Ersteller sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigen (vgl. ebd., S. 62 f.), habe „sich deswegen eine Verknüpfung von Entwicklungsprozessen ‚von oben nach unten‘ und ‚von unten nach oben‘ als gängige Praxis ausgebildet“ (ebd., S. 63). Mit Leitbildern werden vor allem zwei Funktionen verbunden: 1. Sie dienen der Organisation dazu, sich als „attraktiv“ für (potenzielle) Kunden, Partner, neue Mitarbeiter oder eben Engagierte (also interne und externe Stakeholder) zu inszenieren und 2. wird mit Leitbildern Beständigkeit suggeriert, da mit ihm Werte kommuniziert werden, „... auf die sich eine Organisation auch langfristig verpflichtet“ (ebd. S. 67).

⁷³ Im Folgenden werden zentrale Befunde aus dem bereits beschriebenen Forschungsstand (siehe Tabelle 2) nochmals komprimiert dargelegt, um die Definitionen der Hauptkategorien für die Durchführung der Dokumentenanalyse zu begründen.

sich diese unterscheiden und typisieren lassen. In der Studie werden acht Organisationstypen gebildet, in denen die Vorstellungen von Engagement und die Modi der Engagementförderung variieren; die variierenden Vorstellungen von Engagement, so ein Ergebnis der Studie, haben einen Einfluss auf die Handlungspraktiken zur Förderung von Engagement (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 540) (siehe ferner Tabelle 2). Die in der Studie Backhaus-Maul et al. (2015) generierte Typologie – in den Organisationen der Typologie wird Engagement (1) als organisational relevant verstanden, (2) ihm wird ein professioneller Wert zugeschrieben und es wird als Bindeglied und Vermittlungsinstanz zwischen Beschäftigten und deren Klienten- und Zielgruppen betrachtet, (3) es wird als primär altruistisch, (4) als Gegebenheit, (5) als aus intrinsischen Motiven hervorgehend, (6) als Selbstverständlichkeit, auf Basis von Eigeninteressen und einer Identifikation mit den organisationalen Werten, (7) als Gremienarbeit und (8) als gesellschaftlich relevant, aber von Professionellen in der operativen Arbeit abgelehnt verstanden – ist anschlussfähig an die im Verlauf analysierten Selbstdarstellungen der lokalen, Engagement fördernden Akteure in der Breite. Wie in der zusammenfassenden Darstellung des Forschungsstandes und der Forschungsdesiderata ersichtlich, wird in den anderen angeführten Studien und Beiträgen zum Engagement und dessen Förderung, wenn, dann eher rudimentär oder beiläufig auf das Engagementverständnis eingegangen. Im Zuge der Ergebnisdarstellung wird daher insbesondere auf die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) rekurriert.

Unter der Hauptkategorie „Modi der Engagementförderung“ werden jene Kategorien eingeordnet, die auf die durch die Akteure dargestellten, respektive auf ihren Schauseiten kommunizierten Praktiken zur Förderung von Engagement zielen. Neben der Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) zur Förderung von Engagement in Wohlfahrtsorganisationen, der zufolge Engagement vor allem in „bürgergesellschaftlichen“ Organisationen – aus Partizipationsgründen – und in „funktionalistischen“ Organisationen – aus Gründen des Erhalts und der Erweiterung von Angebotsstrukturen – *gezielt* gefördert werde (vgl. ebd., S. 535 f.), werden im sozialwissenschaftlichen Diskurs auch für Infrastruktureinrichtungen, wie Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen Engagement fördernde Modi beschrieben. Wolf und Zimmer (2012, S. 147) halten z. B. für die Bürgerstiftungen fest, dass Engagement in diesen insbesondere durch die Förderung von Projekten, die Durchführung eigener Vorhaben und die Unterstützung von Qualifizierungsangeboten für Engagierte gefördert werde. Für Freiwilligenagenturen wird in der Studie Speck et al. (2012, S. 124) herausgestellt, dass Engagementförderung in diesen insbesondere über Informations-, Beratungs- und Vermittlungsleistungen vorgenommen werde, die telefonisch, persönlich und über das Internet erfolgen, wobei sich die Mehrzahl der Engagierten selbstständig an die Freiwilligenagenturen wenden. Im Sportbereich verdeutlichen die aktuellen

Ergebnisse des Sportentwicklungsberichts, dass die „ehrenamtlichen TrainerInnen und ÜbungsleiterInnen“ (Breuer/Feiler 2019, S. 38) von 41 Prozent der Vereine, nach eigenen Angaben, „sehr stark“ durch die „Kostenübernahme von Fort- und Weiterbildungen“ (ebd.) sowie von 21 Prozent der Vereine sehr stark durch die „Unterstützung neuer Ideen“ (ebd.) gefördert werden. Auch die Gruppe der „ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder“ (ebd., S. 39) wird von 31 Prozent der Vereine durch die Kostenübernahme von Fort- und Weiterbildungen sowie von 24 Prozent der Vereine sehr stark durch die Unterstützung neuer Ideen gefördert (ebd.). Parallel zu den lokalen Organisationen, in denen Engagement gefördert wird, halten zunehmend auch Akteure aus Verwaltungen und Politik auf lokaler Ebene⁷⁴ Strukturen vor, um Engagement zu fördern. Die Ausgestaltung der lokalen Engagementförderung ist heterogen; so gibt es in einigen Kommunen „Referate für Bürgerengagement“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 91), die Förderung ist verschiedenen Fachbereichen zugeordnet oder es gibt Stabsstellen (vgl. ebd.), die z. B. direkt beim Bürgermeister angesiedelt sind, um zu verdeutlichen, dass Engagementförderung ein kommunalpolitisches Anliegen ist. Die systematische Erfassung Engagement fördernder

⁷⁴ Wenngleich der Idealtypus der Bürokratie nach Weber „... die Vorstellung einer klaren Trennung zwischen Politik und Verwaltung [impliziert; d. V.]“ (Bogumil/Jann 2020, S. 31), halten Bogumil und Holtkamp (2006, S. 67) – mit Blick auf die lokale Ebene, jener Ebene also, auf der Engagement stattfindet und auch von Akteuren aus Kommunalverwaltung und -politik gefördert wird, fest, dass auf dieser eine klare Trennung zwischen Politik und Verwaltung nicht zu erkennen sei. Hinsichtlich der inneren Organisation der Verwaltung kann festgestellt werden, dass der „Bürgermeister als Verwaltungschef verantwortlich für die Leitung und Verteilung des Geschäftsgangs der gesamten Verwaltung“ (ebd., S. 68) und die Kommunalverwaltung selbst „hochgradig arbeitsteilig organisiert und stark hierarchisiert“ (ebd., S. 69) ist. Aufgrund ihrer Spezialisierung, Differenzierung und Fragmentierung, halten Bogumil und Jann (2020, S. 254) die Bezeichnung „öffentlicher Sektor“ für zutreffender als jene der „öffentlichen Verwaltung“ oder des „öffentlichen Dienstes“, da Letztgenannten die Vorstellung zugrunde liegt, es handele sich um eine einfach zu steuernde Pyramide (vgl. ebd.). Schönig (2015, S. 272) stellt hinsichtlich der Beziehungen zwischen Politik, Verwaltung und Sozialwirtschaft im Rahmen seiner qualitativ-empirischen Studie zu Koopkurrenzbeziehungen zwischen den Genannten fest, dass die Kommunalverwaltung eine „Schlüsselstellung“ bei der Regulierung der Koopkurrenz einnehme und die sozialwirtschaftlichen Akteure im „Schatten der Hierarchie“ (ebd.) durch Beauftragung, Kontrolle und Bezahlung reguliere sowie zugleich im fachlichen Austausch mit diesen stehe und mit ihnen zusammenarbeite (vgl. ebd.). Die kommunalpolitischen Akteure hingegen, so seine Feststellung, seien vergleichsweise „weniger zum strategischen Handeln in der Lage“ (Schönig 2015, S. 272), da sie „im Schatten der Wahltermine“ (ebd.) agieren, parteipolitische Vorgaben berücksichtigen und ihre Rolle insbesondere darin liege, der Verwaltung Ziele und Budgets vorzugeben (vgl. ebd., S. 273). Auf die Rolle sozialwirtschaftlicher Akteure ist im theoretischen Teil der Arbeit bereits eingegangen worden; komprimiert kommt diesen Akteuren die Aufgabe zu, mit ihren Dienstleistungen „Lösungsbeiträge für anstehende soziale Probleme zu liefern“ (ebd., S. 273), wobei dies im Rahmen des Welfare-Mixes in Eigeninitiative und -leistung und/oder in enger Kooperation und Koproduktion mit öffentlichen Akteuren geschieht (Subsidiaritätsprinzip und Neokorporatismus). In den rezipierten Vorstellungen von Verwaltung, Politik und Sozialwirtschaft und ihrer Organisations- bzw. Funktionslogik wird deutlich, dass den Akteuren, ob nun im öffentlichen oder Nonprofit-Sektor verortet, *Zuständigkeitsbereiche* zugewiesen oder zugeschrieben werden, die sie innerhalb der Verwaltungsstrukturen oder Organisationen entweder im Modus der Weisung zugewiesen, wenn eine hierarchische Organisationslogik vorliegt, oder auf Basis kooperativer Arrangements und Verhandlungen zugesprochen bekommen. Für die in dieser Arbeit konstruierten Fälle A- und Y-Stadt ist hinsichtlich der *Zuständigkeiten für die lokale Engagementförderung* Folgendes festzustellen: In A-Stadt sind zwei Dezernate (Soziales und Finanzen) parallel für die Förderung von Engagement zuständig, während in Y-Stadt sowohl eine Stabsstelle für die Engagementförderung eingerichtet worden ist, die beim Bürgermeister angesiedelt ist, als auch eine Abteilung (Soziales) als zuständig für die Engagementförderung benannt wird. Ferner handelt es sich bei Y-Stadt um eine kreisangehörige Stadt; daher werden neben den Dokumenten der kommunalen Verwaltung und Politik auch Dokumente der Kreisverwaltung analysiert, in der eine Servicestelle für Engagementförderung eingerichtet worden ist, die beim Landrat angesiedelt ist.

Aktivitäten in den Kommunalverwaltungen steckt noch in den Anfängen. Wolf und Zimmer (ebd., S. 92) stellen exemplarisch heraus, dass Engagementförderung in diesen u. a. in Form von Beratungs- und Vermittlungsleistungen, der Bereitstellung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Engagierte und der Initiierung von Vernetzungsrunden unterschiedlicher Akteure vorgenommen werde.

3.1.2 Die zur Schau gestellten Engagementverständnisse der Akteure in A-Stadt

Im Folgenden wird das von den Akteuren in A-Stadt auf ihren Schauseiten präsentierte Engagementverständnis ausgewertet. Zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit, werden die Auswertungsschritte (zwei Materialdurchgänge) in den nachfolgenden Tabellen vollständig abgebildet. Dabei wird in Tabelle 11 das Ergebnis des ersten Materialdurchgangs veranschaulicht und in Tabelle 12 das Kategoriensystem, welches das Ergebnis einer erneuten Zusammenfassung der im ersten Materialdurchgang vorgenommenen Reduktionen abbildet. Die Kategorienbildung erfolgt dabei schrittweise, orientiert an der tabellarischen Abbildung von Mayring (2015, S. 74ff.), jedoch hinsichtlich der Bezeichnung der Tabellenspalten leicht modifiziert. Zunächst werden die *Fundstellen* bezeichnet⁷⁵, dann die relevanten Textstellen der Dokumente *paraphrasiert*, *generalisiert* und auf ihren wesentlichen Inhalt *reduziert*. Die Fundstellen und die vorgenommenen Reduktionen des textlichen Materials werden dann in das Kategoriensystem übertragen, in welchem in der rechten Spalte die *Kategorien* abgebildet werden, die durch Streichung deckungsgleichen Inhalts der reduzierten Inhalte (Reduktion) und einer erneuten Zusammenfassung dieser gebildet werden.

⁷⁵ Die Bezeichnung der Fundstelle einer Textstelle im ausgewerteten Dokument ist zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit an die Bezeichnung der Experten in den transkribierten Interviews angelehnt; d. h. die Fundstelle B2 ist aus einem Dokument jener Organisation entnommen worden, die durch den Experten B2 repräsentiert wird. Im Zuge der Analyse der Experteninterviews wird dem „B“ die entsprechende örtliche Zuordnung vorangestellt; z. B. AB2 für den Experten B2 in A-Stadt und YB14 für den Experten B14 in Y-Stadt.

Tabelle 11: Von den Akteuren präsentiertes Engagementverständnis (A-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung

Fundstelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B2 Wohlfahrt	Ehrenamtliche Mitarbeiter bereichern die Arbeit in den unterschiedlichen Einsatzfeldern der Organisation	Ehrenamtliche Mitarbeiter bereichern die Arbeit in der Organisation	Engagement als ehrenamtliche, bereichernde Mitarbeit
B2 Wohlfahrt	Organisation sucht Menschen, denen soziales und gesellschaftliches Engagement wichtig ist	Suche nach Personen, denen soziales und gesellschaftliches Engagement wichtig ist	Engagement von Personen als sozial und gesellschaftlich wichtig erachtet
B3 Wohlfahrt	Organisation richtet sich mit ihren Angeboten an Personen, die sich ehrenamtlich engagieren wollen	Es werden Personen adressiert, die sich ehrenamtlich engagieren wollen	Engagement als ehrenamtlich
B5/6 Wohlfahrt	Soziales Engagement wirkt ausgleichend, haltgebend, sinnstiftend und stärkt das Selbstwertgefühl	Sozialem Engagement werden positive Auswirkungen auf die Person zugeschrieben	Soziales Engagement mit positiven Auswirkungen auf Engagierte
B5/6 Wohlfahrt	Freiwilliges Engagement ist der Motor und der Kitt der Gesellschaft	Freiwilliges Engagement treibt Gesellschaft an und hält sie zusammen	Engagement als freiwilliger Antrieb und für Zusammenhalt der Gesellschaft
B5/6 Wohlfahrt	Das Ehrenamt sichert den „Markenkern“ des Vereins	Ehrenamt als wichtigster/s Wert/Identifikationsmerkmal eines Vereins	Ehrenamt als wichtigster Wert in Organisation
B25 Wohlfahrt (Mitglied-organisation)	Die Organisation erwartet von „ihren Freiwilligen“, pädagogische Fähigkeiten und die Bereitschaft, sich mit ihren Aufgabenbereichen auseinanderzusetzen und sich für diese zu qualifizieren	Freiwilliges Engagement ist an Erwartungen wie Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Qualifizierung sowie an spezifische Kompetenzen gebunden	Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen voraus
B25 Wohlfahrt (Mitglied-organisation)	Die Arbeit im Ehrenamt ist an intensive Einarbeitung in die Organisationsabläufe gebunden	Ehrenamtliche Arbeit setzt intensive Einarbeitung voraus	Engagement als ehrenamtliche voraussetzungsvolle Arbeit
B10 Wohlfahrt (Mitglied-organisation)	Organisation als wichtigste Anlaufstelle für Interessierte, die sich in der Selbsthilfe engagieren wollen	In der Selbsthilfe engagieren sich Personen mit Interessen	Engagement in der Selbsthilfe interessenbasiert
B23 Sport	Ehrenamtliches Engagement als Grundlage des Handelns in der Organisation selbst	Ehrenamt als Grundlage des organisationalen Handelns	Ehrenamt als Grundlage in Organisation
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Organisation ist das Zentrum für bürgerschaftliches Engagement	Zentrum für bürgerschaftliches Engagement	Engagement als bürgerschaftliches Engagement
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Organisation motiviert Akteure des Gemeinwesens (Bürger und Unternehmen), sich mit Geld und Zeit zu beteiligen, um Lebensqualität im Gemeinwesen zu verbessern.	Motivation von Bürgern und Unternehmen zur Beteiligung mit Geld und Zeit, um Lebensqualität in Gemeinwesen zu verbessern	Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unternehmen mit Zeit und Geld
B4 Stiftung	Organisation fördert gemeinnützige ehrenamtliche Tätigkeiten, zur Stärkung einer aktiven Bürgergesellschaft	Förderung gemeinnützigen Ehrenamts zur Stärkung einer aktiven Bürgergesellschaft	Engagement als gemeinnütziges Ehrenamt einer aktiven Bürgergesellschaft

B1, B9, B7/8 Politik/Verwaltung	Die Stadt fördert die gemeinnützige ehrenamtliche Tätigkeit	Gemeinnütziges ehrenamtliches Engagement wird gefördert	Engagement als gemeinnützig ehrenamtlich
------------------------------------	---	---	--

Tabelle 12: Kategoriensystem zu dem von den Akteuren präsentierten Engagementverständnis (A-Stadt); eigene Darstellung

Fundstelle	Reduktion	Kategorie
B2 Wohlfahrt	Engagement als ehrenamtliche bereichernde Mitarbeit	K1: Engagement als ehrenamtliche, voraussetzungs- volle und bereichernde Arbeit
B3 Wohlfahrt	Engagement als ehrenamtlich	
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Engagement als ehrenamtliche voraussetzungs- volle Arbeit	
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsberei- tschaft und spezifische Kompetenzen voraus	K2: Freiwilliges Engage- ment setzt Qualifikationsbe- reitschaft und spezifische Kompetenzen voraus
B2 Wohlfahrt	Engagement von Personen als sozial und gesellschaft- lich wichtig erachtet	K3: Freiwilliges, soziales Engagement mit positiven Auswirkungen auf Enga- gierte und gesellschaftlichen Zusammenhalt
B5/6 Wohlfahrt	Soziales Engagement mit positiven Auswirkungen auf Engagierte	
B5/6 Wohlfahrt	Engagement als freiwilliger Antrieb und für Zusam- menhalt der Gesellschaft	
B5/6 Wohlfahrt	Ehrenamt als wichtigster Wert in Organisation	K4: Ehrenamt als wichtig- ster Wert oder Grundlage in Organisationen
B23 Dachsportverband	Ehrenamt als Grundlage in Organisation	
B10 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisa- tion)	Engagement in der Selbsthilfe interessenbasiert	K5: Engagement in der Selbsthilfe interessenbasiert
B11 Freiwilligenagen- tur/Bürgerstiftung	Engagement als bürgerschaftliches Engagement	K6: Engagement als Beteili- gung von Bürgern und Un- ternehmen mit Zeit und Geld
B11 Freiwilligenagen- tur/Bürgerstiftung	Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unter- nehmen mit Zeit und Geld	
B4 Stiftung	Engagement als gemeinnütziges Ehrenamt einer akti- ven Bürgergesellschaft	K7: Engagement als ge- meinnütziges Ehrenamt ei- ner aktiven Bürgergesell- schaft
B1, B9, B7/8 Politik/Verwaltung	Engagement als gemeinnützig ehrenamtlich	

Die aus den Dokumenten der Akteure in A-Stadt gebildeten Kategorien zum Engagementverständnis verdeutlichen ein heterogenes Bild; sowohl zwischen Akteuren als auch innerhalb von Organisationen (hierunter B2, B25 und B5/6; Wohlfahrtsorganisationen) lässt sich kein konsistentes Engagementverständnis finden.

Die Kategorie „*K1: Engagement als ehrenamtliche, voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit*“, die am Material dreier Wohlfahrtsorganisationen gebildet worden ist, deutet auf ein Engagementverständnis hin, das in funktionalistischen Organisationen vorzufinden ist. Engagement wird als *Arbeit* beschrieben, die, wenngleich ihr ein bereichernder Charakter für die Engagierten zugeschrieben wird, auch an Voraussetzungen gebunden ist. Diese Voraussetzungen sind in funktionalistischen Organisationen primär auf die Fähigkeiten der Engagierten zur Verrichtung des Engagements als Arbeit bezogen, da Engagierte in funktionalistischen Organisationen insbesondere als ein Mittel betrachtet werden, um zielgruppenorientierte Angebote dauerhaft und auch zukünftig gewährleisten und erweitern zu können (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 536). Für das Vorhalten adäquater Angebote bedürfen die Engagierten – wie auch sonstige *Arbeitnehmer* in der Organisation – bestimmter, anzunehmend insbesondere fachbezogener Fähigkeiten. Ferner wird mit der Bezeichnung des Engagements als ehrenamtliche, voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit auf den Terminus des (damaligen) „neuen Ehrenamts“ rekurriert. In den Diskussionen um das „neue Ehrenamt“ wird Ehrenamt auf ein utilitaristisches Denkmodell zurückgeführt, wonach „... ehrenamtliches Engagement sozusagen Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Rechnung [sei; d. V.], wobei der ‚Nutzen‘ nicht nur in monetären Leistungen besteht, sondern auch etwa im Herstellen vertrauter sozialer Beziehungen“ (Jakob 1993, S. 17).⁷⁶ Die auf den Schauseiten beschriebene „Bereicherung“ der Arbeit zielt auf Seiten der Engagierten – anzunehmend – sowohl auf einen ideellen „Mehrwert“ als auch einen, der im jeweiligen (und auch in anderen) Arbeitskontext(en) verwertbar ist⁷⁷. Mit dem Arbeitsbegriff wird auf den Schauseiten der Organisationen ein Engagementverständnis präsentiert, in dem die „Tendenz zur Auflösung der Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Engagement“ (Jakob 2001, S. 173) inhärent ist, indem Arbeit all das umfasst, was „... von den Arbeitenden selbst und auch von anderen als ‚gesellschaftlich wertvoll‘ gesehen [wird; d. V.]“ (ebd.). Die Wertzuschreibung wird mit Engagement als „voraussetzungsvoll“ auch auf den Schauseiten vorgenommen: Engagement als Form der Arbeit ist nicht ohne Weiteres

⁷⁶ Wenngleich es der damaligen Diskussion um empirische Belege mangelte (vgl. ebd.), ist für die aktuelle Diskussion der Freiwilligensurvey interessant, durch den zumindest der aus der Perspektive der Engagierten *erwartete* Nutzen abgebildet wird, welcher sich in den Engagementmotiven widerspiegelt. Die Engagementmotive sind sowohl selbst- als auch fremdbezogen (siehe Müller et al. 2017, S. 427).

⁷⁷ Blickt man auf die Motive, die Engagementinteressierte dazu bewegen, eine Engagementtätigkeit aufzunehmen, wird hinsichtlich eines ideellen – von den Engagierten erwarteten – Mehrwerts deutlich, dass die Mehrzahl, der im Rahmen des Freiwilligensurveys (Erhebungszeitpunkt 2014) Befragten den Motiven „Spaß haben“ (80,0 Prozent), gefolgt von „mit anderen Generationen zusammenkommen“ (60,9 Prozent) und „mit anderen Menschen zusammenkommen“ (59,5 Prozent) *voll und ganz* zustimmt (Müller et al. 2017, S. 427). Der erwartete verwertbare Mehrwert wird in Anbetracht der Motive deutlich, denen *im Verhältnis* zu den Erstgenannten zwar weniger häufig *voll und ganz* zugestimmt wird, die aber auf eine Kosten-Nutzen-Rechnung des Engagements zielen: „Qualifikationen erwerben“ (33,5 Prozent), „Ansehen und Einfluss gewinnen“ (15, 1 Prozent), „beruflich vorankommen“ (14,9 Prozent) sowie „Dazuverdienen“ (3,5 Prozent) (vgl. ebd.).

auszuführen; sie erhält ihren Wert dadurch, dass organisational erwartet wird, dass die Ausführenden bestimmte Voraussetzungen erfüllen, die in den Organisationen bestimmt werden. In diesem Zusammenhang wird Engagement in funktionalistischen Organisationen auch ein „professioneller Wert“ (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 432) beigemessen, wobei die Zuschreibung zu Engagierten, potenziell professionell Handeln zu können, vor allem mit Blick auf den ökonomischen Nutzen der Organisationen erfolgt: Engagierte, denen ein professioneller Wert beigemessen wird, lassen sich organisational einbinden, um das Angebotsspektrum der Organisation zu erweitern und diese „... attraktiver für die eigenen Klienten und potenzielle neue Zielgruppen sowie die Kostenträger erscheinen zu lassen“ (Backhaus-Maul 2015, S. 433).

Mit der Kategorie K1: „Engagement als ehrenamtliche, voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit“ wird ein Engagementverständnis kommuniziert, das auf einem Tauschprinzip gründet: die Verrichtung voraussetzungsvoller Arbeit für andere wird im Gegenzug als bereichernd erfahrbar. Dabei kann die Bereicherung (z. B. in Formen der Anerkennung, die Engagierten für geleistete Arbeit zuteilwird) aufgrund des Tauschprinzips, das im Engagement als Arbeit grundlegend bleibt, als ein *Lohnäquivalent* konzipiert werden (vgl. Mauritz 2020, S. 19). Mit diesen Schauseiten wird insofern ein Engagementverständnis präsentiert, respektive werden Engagierte adressiert, die bereit sind, sich mit einer gewissen Verbindlichkeit (*ehrenamtlich*) auf Engagement als Arbeitskontext und damit verbundener Bedingungen, d.h. die zu erfüllenden Voraussetzungen einerseits gegen lohnäquivalente Leistungen („bereichernde Erfahrung“) andererseits, einzulassen.

Mit der Kategorie „K2: *Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen voraus*“, die am Material einer Wohlfahrtsorganisation gebildet worden ist, wird zwar nicht auf einen *Arbeitsbegriff* zur Beschreibung des Selbstverständnisses von Engagement rekurriert, und dennoch wird in dieser Kategorie – ähnlich wie in K1 – erkennbar, dass Engagement als *voraussetzungsvoll* präsentiert wird. Zwar wird auf Basis der Daten des Freiwilligensurveys zu den Motiven zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit deutlich, dass Engagierte durchaus auch die Erwartung haben, sich im Engagement zu qualifizieren, bzw. im Erwerb von Qualifikationen ein Motiv zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit liegt. Mit der Kategorie K2 wird allerdings nicht nur hervorgehoben, dass im Engagement (vonseiten der Organisation) Möglichkeiten zur eigenen Qualifizierung eingeräumt werden, sondern, dass die *Bereitschaft* zur Qualifikation eine *Bedingung* zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit ist. Es handelt sich insofern um ein „Zulassungskriterium“, das durch die organisierten Akteure in den Dokumenten kommuniziert wird. Dieses Zulassungskriterium wird dadurch verschärft, dass

nicht nur eine generelle Qualifikationsbereitschaft erwartet wird, sondern ferner bereits vor Antritt einer Engagementtätigkeit spezifische Kompetenzen vorausgesetzt werden. Dieses organisational kommunizierte Engagementverständnis (als an die Zulassungskriterien „Qualifikationsbereitschaft“ und „spezifische Kompetenzen“ gebunden) spiegelt sich in den Angaben der im Rahmen des Freiwilligensurveys befragten Engagierten; festgestellt wird, dass fast ein Viertel der Engagierten (22,6 Prozent) angeben, eine Tätigkeit auszuüben, für die eine spezifische Aus- oder Weiterbildung erforderlich sei (vgl. Simonson/Romeu Gordo 2017, S. 358). Bezogen auf die Handlungsfelder, in denen sich Personen freiwillig engagieren, geben – quantiativ betrachtet – insbesondere Engagierte im Unfall- oder Rettungsdienst sowie der Freiwilligen Feuerwehr an, dass für dieses Handlungsfeld eine spezifische Aus- oder Weiterbildung erforderlich sei (72,3 Prozent) (vgl. ebd., S. 361). In den im Freiwilligensurvey abgebildeten Handlungsfeldern, in denen die Schauseite der hier analysierten Wohlfahrtsorganisation verortet werden kann: „außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene“ sowie „Sozialer Bereich“⁷⁸, geben für erstgenanntes Handlungsfeld 38,1 Prozent und für Letztgenanntes 21,4 Prozent der Befragten an, dass für die Ausübung ihres Engagements eine Aus- oder Weiterbildung erforderlich sei (vgl. ebd.). Die hier analysierte Schauseite kann – aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive – als eine interpretiert werden, die die Erwartungshaltung der organisationalen Umwelt spiegelt, dass Engagierte für den Einsatz in bestimmten Handlungsfeldern einer Qualifizierung bedürfen. Zugleich verschimmen mit dieser (theoretisch angenommenen) Erwartungshaltung an Engagement (als voraussetzungsvoll, da Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen vorausgesetzt werden) die Grenzlinien zur professionellen sozialen personenbezogenen Dienstleistung als entlohnte Erwerbsarbeit. Die Erwartungen, die an Engagement gelegt werden, sind – auf den Schauseiten dieser Organisation – nicht mehr von jenen zu unterscheiden, die an professionelle, d. h. hauptberufliche, bezahlte Mitarbeiter gelegt werden.

⁷⁸ Die Wohlfahrtsorganisation kann sowohl dem außerschulischen Bildungsbereich als auch dem „Sozialen Bereich“ zugeordnet werden, da ihr Angebotsspektrum sowohl außerschulische Bildungsangebote als auch Angebote in sozialpädagogischen Handlungsfeldern (u. a. Kinder- und Jugendhilfe sowie Hilfen für Kinder Migrationsgeschichte und ihre Familien) umfasst. Im Freiwilligensurvey werden die „außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene“ und der „Soziale Bereich“ separat erfasst. Streng genommen kann außerschulische Jugendarbeit zur Kinder- und Jugendhilfe gezählt werden, als einem *sozialen* „... Dienstleistungsbereich, der sich sowohl auf die öffentliche Infrastruktur zur Pflege, Erziehung und Bildung als auch auf Interventionsaufgaben und das sogenannte ‚Wächteramt des Staates‘ bezieht“ (Schröer/Struck 2018, S. 116; Hervorhebung: d. V.). Im SGB VIII wird überdies ein konkreter Auftrag für die Akteure in der außerschulischen Jugendarbeit formuliert, auf den in der Einleitung und den (theoretischen) Vorüberlegungen zur Gestaltung der Interviewleitfäden dieser Arbeit bereits hingewiesen worden ist; so wird in § 11 Abs. 1 SGBVIII der Auftrag formuliert, dass die Angebote in der Jugendarbeit junge Menschen zur Selbstbestimmung befähigen und zu gesellschaftlicher Mitverantwortung und zu sozialem Engagement anregen und hinführen sollen.

„Charakteristisch für Professionen ist der exklusive Bezug auf eine akademische Leitdisziplin, die unter anderem für die Reflexion des Fach- und Reflexionswissens Sorge trägt (hier Sozial- und Erziehungswissenschaft) und als ‚Einmassierung‘ wissenschaftlichen Wissens in professionelle Habitusformationen nachhaltig einzuprägen ist.“ (Kraimer 2009, S. 74)

Professionellen wird ein Habitus zugeschrieben, der es ihnen erlaubt, aufgrund ihrer Sozialisation im „akademischen Betrieb“ und der Aneignung wissenschaftlicher Wissensbestände einer akademischen Leitdisziplin, das wissenschaftliche Fach- und Reflexionswissen in praktische Handlungsvollzüge zu transformieren. Die Transformation setzt voraus, „... dass Forschungsmethoden, regulative Ideen und wissenschaftliches Wissen in den jeweiligen Habitus der professionell Handelnden eingeschrieben sind“ (ebd., S. 76). Dabei ist für die Frage nach dem *Wie* der Transformation, beziehungsweise nach dem *Wie* der Krisenbewältigung in sozialpädagogischen Dienstleistungsbeziehungen zwischen Professionellen und (koproduzierenden) Klienten oder Adressaten keine allgemein anerkannte Position im Diskurs festzustellen. Den Professionellen als „Experten“ wird eine legitime, *stellvertretende Deutungshoheit* zugeschrieben (vgl. Staub-Bernasconi 2009, S. 38) oder ihnen wird als „reflektierenden Praktikern“ zugesagt, in der Beziehung zu ihren Adressaten einen *demokratischen Umgang mit ihrem Wissensvorsprung* zu pflegen, „... ohne diesen oder gar wissenschaftliches Wissen per se zu relativieren oder gar zu leugnen“ (ebd., S. 39). So wird im Vergleich „Engagierter“ und „Professioneller“ deutlich, dass für Professionelle charakteristisch ist, dass sie sich im Rahmen eines Studiums, das über kurzweilige und außeruniversitär organisierte Qualifizierungsmöglichkeiten hinausgeht, wissenschaftliches Wissen angeeignet haben, das es ihnen erlaubt, sich zum Theorie-Praxis-Problem, welches „als Kernproblem der Professionalisierung“ (ebd.) diskutiert wird, zu verhalten. In diesem Zusammenhang äußert sich professionelles Handeln gerade im „Handlungsvollzug“ (Merten 2001, S. 91) und insbesondere darin, dass Professionelle mit Unsicherheit und Ungewissheit umgehen (müssen); denn theoretisches Wissen ist nicht eins zu eins in praktische *Handlungsvollzüge* zu überführen und die jeweilige soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung auf die *Koproduktion* der Klienten angewiesen.

„Professionalität als eigenständige Qualität einer personenbezogenen Dienstleistung konstituiert sich je situativ in der aktuellen Interaktion und erneuert sich in diesem Modus – relativ unabhängig von dem Komplex institutionell verankerter Hilfeformen auf Grund ihrer spezifischen Habitusformation.“ (Kraimer 2009, S. 77)

Der Vorstellung einer Dienstleistungserbringung als „Koproduktion“ liegt die Prämisse zugrunde, „... dass Dienstleistungen ‚uno actu‘, das heißt unter der Voraussetzung der Präsenz von Anbieter und Nachfrager erbracht werden. Beide – in unserem Zusammenhang Professionelle wie Klienten – sind demzufolge am Produktionsprozess von Dienstleistungen

aktiv beteiligt“ (Oelerich/Schaarschuch 2013, S. 87). Professionelle werden unterstützend tätig, indem sie die Entwicklung veränderter Lebensweisen der Klienten (als *zugleich* Produzenten und Konsumenten ihrer Dienstleistung) befördern, anregen, provozieren oder irritieren (vgl. ebd.). Dabei nehmen Professionelle in sozialpädagogischen Handlungsfeldern ihren „professionellen Auftrag“ (Merten 2001, S. 98) wahr, indem sie dazu beitragen, „... dass ihre Klientel die ihr zustehenden Rechte erhält, ja besser noch: dass sie sie dazu befähigt, ihre Rechte selbstständig wahrnehmen und realisieren zu können“ (ebd.).

Wenngleich mit diesem (voraussetzungsvollen) Engagementverständnis auch eine Wertschätzung des Engagements vorgenommen wird, da Engagementtätigkeiten an Zulassungskriterien gebunden werden und Engagement auf diese Weise ein „quasi-professioneller“ Wert zugeschrieben wird⁷⁹, impliziert diese Be- und Aufwertung des Engagements, das sich – auf der Schauseite der Organisation – in seiner Voraussetzungshaftigkeit nicht mehr von professionellen Tätigkeiten und Anforderungen an diese unterscheiden lässt, entweder eine Abwertung Letztgenannter⁸⁰ oder eine Form (freiwilliger) Selbstaubeutung, indem Engagierte ihre „spezifischen Kompetenzen“, die organisationsintern erwartet werden und wenn sie denn äquivalent zu den Kompetenzen

⁷⁹ Vorausgesetzt wird, dass Engagierte *qualifiziert* und in diesem Sinne zur Erbringung bestimmter Dienstleistungen *befähigt* sind.

⁸⁰ Die Abwertung bezieht sich auf den Anspruch an professionelles Handeln, einem professionellen Auftrag nachzukommen und damit eine gesellschaftliche Funktion zu erfüllen: diese kann als „soziale Integrationsaufgabe“ (Merten 2001, S. 96) bestimmt werden. Sollten nun Engagierte als „Quasi-Professionelle“ eingesetzt werden, deren „Fachkompetenzen“ *nicht* auf einer akademischen „Sozialisation“ und einem professionellen Habitus gründen, kann 1. von einer Deprofessionalisierung gesprochen und 2. infrage gestellt werden, ob das in organisationsinternen Qualifizierungsmöglichkeiten angeeignete Wissen umfangreich genug ist und als handlungsleitendes Wissen dem „State of the Art“ entspricht, um Dienstleistungen auch unter Qualitätsaspekten *angemessen* zu erbringen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Qualität professionellen Handelns „... angemessen nur als Prozessqualität des Handelns bestimmt werden kann. Diese Prozessqualität des Handelns hängt jedoch entscheidend vom situativ realisierbaren *Wissen* und *Können* der Professionellen ab (...) (Dewe 2009, S. 90; Hervorhebung: d. V.) – unter Berücksichtigung des Erbringungskontextes, in dem der Klient als Koproduzent agiert, am Prozess (und dessen Qualität) also maßgeblich beteiligt ist. Bei aller Wertschätzung und Wertzuschreibung zum Engagement unterschreiten *Professionelle*, die innerhalb der Organisationen, in denen Engagierte eingesetzt werden, Kompetenzstandards bestimmten, die als Zulassungskriterien zum Engagement fungieren, auf diese Weise die Standards der Profession, der sie angehören, und erzeugen damit Legitimationsdruck. Auf die Aspekte – Zuschreibung quasi-professioneller Werte und Deprofessionalisierung – wird im Rahmen der Auswertung der Experteninterviews erneut eingegangen, da das hier diskutierte Engagementverständnis z. T. auch in diesen zu finden ist. In Rekurs auf die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015, S. 432) kann zur Beantwortung der Frage, wozu Engagierten ein professioneller Wert zugeschrieben wird, geantwortet werden, dass mit dem Einsatz von Engagierten in funktionalistischen Organisationen das Angebotsspektrum der Organisationen aufrechterhalten oder „qualitativ hochwertig“ (ebd.) erweitert werden soll. Deprofessionalisierung wird in diesen Organisationen also primär aus *betriebswirtschaftlichen* Gründen vorangetrieben. Ein dritter., in diesem Kontext zu berücksichtigender und mit dem Anspruch an eine qualitativ hochwertige Funktionserfüllung verbundener Aspekt, auf den sich die Abwertung bezieht, liegt in der Erwartungshaltung der Finanzmittelgeber. Wenngleich im Zuge der Verbetriebswirtschaftlichung Sozialer Arbeit die *Effizienz* der Dienstleistungen im Fokus steht (hierzu Wohlfahrt 2016, S. 14 f.) und Engagierte hier als „kostengünstige“ Alternative zu Professionellen eingesetzt werden könnten, so geht Effizienz nicht im Einsparen von Mitteln (Personalkosten) auf, sondern hängt vor allem auch davon ab, was der Auftraggeber unter „Qualität“ im Sinne der Wirksamkeit einer erbrachten Dienstleistung im Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis der „Sozialpartnerschaft“ versteht: „... Qualität und Umfang der sozialen Dienstleistungen [werden; d. V.] wesentlich durch öffentliches Leistungsrecht bestimmt“ (Wohlfahrt 2016, S. 15).

Professioneller gewertet werden, auch äquivalent vergütet werden könnten, *unentgeltlich* einbringen, damit innerhalb der Organisation ein Angebotspektrum vorgehalten werden kann. Jakob (2015b, S. 3) fasst als zentrales Problem zusammen, dass unter dem Dach Ehrenamt „... prekäre Arbeitsverhältnisse geschaffen werden, die professionelle Standards unterlaufen und den Tätigkeits- und Personalmix in den sozialen Diensten und Einrichtungen völlig unübersichtlich werden lassen.“⁸¹ Zur Voraussetzungshaftigkeit des Engagements kann überdies ergänzt werden, dass durch diese „... ein sinnhaftes Handeln ausgehend von den *eigenen* Relevanzsetzungen [der Engagierten; d. V.] (Jakob 2015c, S. 6; Hervorhebung: d. V.)“ entweder unberücksichtigt bleibt oder mit den Relevanzsetzungen, die innerhalb der Organisation gepflegt werden, konform geht. Mit der Kategorie „K2: *Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen voraus*“ werden Engagierte adressiert, die ihre eigenen Relevanzsetzungen im Engagement zugunsten derer, die innerhalb der Organisation gepflegt werden, zurückstellen oder gewillt sind, ihre Kompetenzen unentgeltlich in das organisationale Angebotspektrum einzubringen und die Erwartungen, die an sie gestellt werden, zu erfüllen respektive deren Relevanzsetzungen (Qualifizierung vor und im Engagement, sowie der Einsatz spezifischer Kompetenzen) den Erwartungen, die innerhalb der Organisation gepflegt werden, entsprechen. Anzunehmen ist überdies, dass durch die organisationale Schauseite eine im Sinne der organisationalen Anforderungen an Engagierte positive Vorselektion erwartet wird: die formulierten Voraussetzungen fungieren anzunehmend als Barriere für jene Engagementinteressierte, die die Voraussetzungen nicht erfüllen⁸².

Mit „K3: *Freiwilliges, soziales Engagement mit positiven Auswirkungen auf Engagierte und gesellschaftlichen Zusammenhalt*“, die am Material zweier Wohlfahrtsorganisationen gebildet worden ist, werden die sowohl im gesellschaftspolitischen als auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs formulierten Zuschreibungen an Engagement und Erwartungen an Engagementstätigkeiten affirmativ wiedergegeben. Hiernach könne sowohl das Ausmaß

⁸¹ Hinsichtlich des Personalmixes (von hauptberuflich Beschäftigten und Engagierten) stellen Krimmer und Priemer (2013, S. 39) fest, dass in Organisationen im Bereich „Soziale Dienste“ im Verhältnis zu anderen Bereichen, wie Kultur, Umwelt oder Sport, mit 43 Prozent am häufigsten „hybride“ Personalstrukturen vorgefunden werden können, d. h., dass in diesen Organisationen sowohl hauptberuflich Beschäftigte als auch Engagierte eingebunden werden, gefolgt von dem Bereich „Bildung/Erziehung“, in dem in 31 Prozent der Organisationen auf hybride Personalstrukturen zurückgegriffen wird (vgl. ebd.). Die von Jakob formulierte Unübersichtlichkeit hinsichtlich der Personalstrukturen und damit einhergehender Zuständigkeits- und/oder Aufgabenbereiche ist – im Verhältnis zu anderen Bereichen – insbesondere in Organisationen vorzufinden, die in den Bereichen „Soziale Dienste“ und „Bildung/Erziehung“ verortet werden können.

⁸² In einem weiterführenden Forschungsvorhaben könnten – neben den im Freiwilligensurvey abgefragten Hinderungsgründe zur Aufnahme einer Engagementstätigkeit (vgl. Müller/Tesch-Römer 2017, S. 167) – die Einschätzungen der Engagierten um weitere Hinderungsgründe ergänzt werden, indem qualitative Methoden der Datenerhebung und -auswertung eingesetzt werden.

zivilgesellschaftlicher Aktivität als auch der Anteil freiwillig Engagierter als Indikatoren für den gesellschaftlichen Zusammenhalt betrachtet werden (vgl. Vogel et al. 2017, S. 92). Dabei wird insbesondere im gesellschaftspolitischen Diskurs die These vertreten, der Gensicke (2009) quantitativ-empirisch nachgegangen ist⁸³:

„Sozialer Zusammenhalt schafft seinerseits günstige Bedingungen für freiwilliges Engagement und dieses Engagement führt andererseits wiederum zu einem besseren sozialen Zusammenhalt usw. Sozialer Zusammenhalt und das Niveau des sozialen ‚Kapitalstocks‘ dürften sich theoretisch wie praktisch weitgehend überschneiden.“ (ebd., S. 53)

Im Ergebnis wird der erwartete Zusammenhang z. T. relativiert:

„Wir finden also in Westdeutschland ein sehr plausibles Muster, das deutlich auf den wechselseitigen Zusammenhang von sozialem Kapital und Zivilgesellschaft verweist. In Ostdeutschland können wir, auch wenn wir uns anstrengen, ein solches Muster nur in sehr schwachen Ansätzen nachweisen, und zwar nur, wenn wir die Punkte 1 bis 3 (mäßiger bis geringer Zusammenhalt) sowie 4 und 5 (hoher und sehr hoher Zusammenhalt) zusammenfassen. Dann hätten wir in der letzten Gruppe einen höheren Wert des freiwilligen Engagements als in der ersten.“ (ebd., S. 55)

Diesen Befund aktualisieren Haubner et al. (2020) für die Perspektive Engagierter auf Basis eines qualitativen Forschungsprojektes „... zu freiwilligem Engagement in Ost und West am Beispiel Brandenburgs und Baden-Württembergs“ (ebd., S. 59), in dessen Rahmen sowohl mit Experten in der „kommunalen Infrastruktur, Flüchtlingshilfe und Pflege“ (ebd.) als auch mit Engagierten teilnarrative, leitfadengestützte Interviews geführt worden sind. Sie stellen fest, dass „... in Ost wie West auf die Einschätzung Engagierter [zu treffen sei; d. V.], dass der soziale Zusammenhalt in einer ‚Ich-‘, ‚Ellbogen-‘ oder ‚Ego-Gesellschaft‘ abnehme und die gegenseitige Rücksichtnahme zu wünschen übriglasse“ (ebd., S. 69). Im Ergebnis gelangen die Autorinnen zu dem Fazit: „Weder ist der Osten eine Engagementwüste noch der Westen das Eldorado freiwilliger Arbeit, aber ganz gewiss fehlen in Ost wie West verbindliche Engagierte in der sozialen Daseinsvorsorge – da sind sich die von uns interviewten Engagierten und Expert*innen einig“ (ebd., S. 70). Zugleich wird festgestellt, dass wenngleich die Forschung zu Engagement kaum noch zu überblicken sei, „... den Unterschieden zwischen den neuen und alten Bundesländern in Bezug auf die Engagementkultur, -praxis und -infrastruktur vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit zuteil [wird; d. V.]“ (ebd., S. 58).

Bezogen auf die Frage, wer sich engagiert und damit den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärke, werden aktuell insbesondere Befunde für Engagementtätigkeiten von Personen mit Migrationsgeschichte diskutiert; so stellen zwei Autorinnen auf der Grundlage (1) einer qualitativ-empirischen Studie und (2) einer Sekundärdatenanalyse fest, dass (1) „... inkludierte und wertgeschätzte Engagierte zum Zusammenhalt einer Gesellschaft bei[tragen; d. V.]“

⁸³ Die Datenbasis entstammt den Erhebungen im Zuge des Freiwilligensurveys aus den Jahren 1999 und 2004 (vgl. ebd. S. 56).

(Schührer 2019, S. 75) und (2) „... davon ausgegangen [werde; d. V.], dass das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund als wesentlicher Katalysator für die Integration und Partizipation sowie die Stärkung des sozialen Zusammenhalts fungieren kann (...)“ (Klie, A.W. 2018 S. 429).

Wenn im sozialwissenschaftlichen Diskurs die Zuschreibung zum Engagement diskutiert wird, dass es sich positiv auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirke, dann vor allem in Rekurs auf ein Engagementverständnis als *bürgerschaftliches* Engagement: „Bürgergesellschaft ist immer (mindestens) zweierlei – Solidarität und Partizipation, Hilfe für andere und Einmischung in die eigenen Angelegenheiten, gesellschaftlicher Zusammenhalt und lebendige Demokratie“ (Lang 2010, S. 341). Bürgerschaftliches Engagement ist dabei „... keineswegs nur altruistisch und selbstlos motiviert, sondern weist immer auch einen **Selbstbezug** auf“ (Jakob 2015c, S. 7; Hervorhebung: i. O.). Bezogen auf die Vorstellungen von Engagement organisierter Akteure, resümieren Backhaus-Maul et al. (2015, S. 425 und 439) für die Typen *bürgergesellschaftliche Organisation* und *verunsicherte Organisation*, dass Engagement in diesen die Aufgabe zugewiesen wird, u. a. den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken. Dabei wird in bürgergesellschaftlichen Organisationen der Teilhabe und der Mitgestaltung der Engagierten ein besonderer Stellenwert beigemessen (vgl. ebd., S. 425) und in verunsicherten Organisationen sind die Vorstellungen von Engagement eher diffus traditionell (vgl. ebd., S. 440).

Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive wird auf den hier analysierten organisationalen Schauseiten ein Engagementverständnis präsentiert und werden damit jene Erwartungen der organisationalen Umwelt erfüllt, die als in gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen sowie in bürgergesellschaftlichen und verunsicherten Organisationen als anerkannt/legitim gelten: Freiwilliges Engagement wirkt sich einerseits positiv auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt aus und ist aus der Perspektive Engagierter andererseits eine Möglichkeit selbstbezügliche Motvie zu verfolgen. Zugleich wird mit der Kategorie K3 deutlich, dass (1) die „unzivilen“ Seiten des Engagements (hierzu Roth 2010) und nicht intendierte Nebenfolgen, wie die Reproduktion sozialer Ungleichheiten⁸⁴ im und durch Engagement – auf den organisationalen Schauseiten – „im Dunkeln“ belassen werden. Hierin zeigt sich, dass auf den Schauseiten der Organisationen, nur jene Aspekte des Engagementverständnisses zum Vorschein gebracht werden, die wahrgenommen werden sollen; schließlich

⁸⁴ Kessl (2006, S. 75) weist auf die ungleichen Beteiligungsmöglichkeiten von Bevölkerungsgruppen hin und beschreibt bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement als „Mittelschichtsprojekt“. Hinsichtlich des Zugangs zum Engagement sind Bildung und soziale Herkunft relevante Einflussfaktoren (hierzu Roth 2010, S. 627). Roth hält überdies fest, dass reale Zivilgesellschaften auch jenseits ihrer dunklen Seiten „keine Inseln der Freien und Gleichen“ (ebd., S. 613) sind.

widersprüche es Wohlfahrtsorganisationen als „Interessenvertretern“ für sozial benachteiligte Personengruppen, sich als (Re-)Produzenten sozialer Ungleichheiten darzustellen. Mit diesem Engagementverständnis werden insofern Engagierte adressiert, die beabsichtigen, im Engagement sowohl selbstbezügliche Motive zu verfolgen als sich auch mit der organisational allgemein formulierten Zielstellung „identifizieren“ können, mit ihrem Engagement den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken.

Mit der Kategorie „K4: Ehrenamt als wichtigster Wert oder Grundlage in Organisationen“, die am Material einer Wohlfahrtsorganisation und des kommunalen Dachsportverbandes gebildet worden ist, wird ein Engagementverständnis präsentiert, das insbesondere *organisational* gedeutet werden kann. Sonach wird Engagement ein Wert zugeschrieben, der insbesondere für die Organisationen selbst (deren Bestehen und Erhalt) als „wichtigster Wert“ oder „Grundlage“ eingeschätzt wird. Für Wohlfahrtsorganisationen lässt sich diese Wertzuschreibung zum Engagement entstehungsgeschichtlich begründen, da ihre Organisationen (auch) aus dem Ehrenamt hervorgegangen sind (vgl. Hamburger 2011, S. 317).

Bezogen auf die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit hält Jakob (2018, S. 721) fest:

„Zahlreiche Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit sind aus dem Engagement aktiver Bürger_innen hervorgegangen. Dies gilt für die Anfänge beruflicher Sozialer Arbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts und lässt sich im Gefolge der Neuen Sozialen Bewegungen seit den 1970er und 1980er-Jahren bis heute andauernd beobachten.“

Die organisationale Relevanzzuschreibung zum Ehrenamt als „wichtigstem Wert“ oder Grundlage wird deutlich, wenn bedacht wird, dass mit Ehrenamt eine Tätigkeit beschrieben wird,

„... die nicht nur einmalig oder sporadisch ausgeübt wird. Vielmehr stellt ein Ehrenamt eine aktive Beteiligung an der Verwirklichung der Ziele der angehörenden Institution über einen *längeren Zeitraum* dar. Der Aspekt der Regelmäßigkeit stellt darauf ab, dass die Tätigkeit längerfristig und mit einer gewissen *Verbindlichkeit* ausgeübt wird.“ (Sticker 2011, S. 167; Hervorhebungen: J. K.)

Mit ehrenamtlichem Engagement als wichtigstem Wert einer Organisation bringen die Akteure der Wohlfahrtsorganisation und des Dachsportverbandes auf den Punkt, dass sie nach außen ein Engagementverständnis pflegen, dass auf Langfristig- und Verbindlichkeit der in den Organisationsstrukturen ausgeübten – ehrenamtlichen – Tätigkeit abzielt. Hinsichtlich des quantitativen Ausmaßes von Engagement in Wohlfahrtsorganisationen zur Einschätzung, wie viele Personen (allgemein) und wie viele Personen sich überdies *langfristig* in diesen engagieren, ist die Befundlage ernüchternd; hiernach werde die Zahl der „ehrenamtlich Engagierten“ auf circa drei Millionen Personen *geschätzt* (vgl. Schmitt 2019). Die Daten des Freiwilligen-surveys sind in diesem Zusammenhang nicht sehr brauchbar, da die Konstrukte zur Messung

der Engagementbereiche, in denen Personen sich engagieren, zum einen nicht trennscharf sind und sich zum anderen nicht ohne Weiteres auf das Aufgabenspektrum beziehen lassen, in das Engagierte in Wohlfahrtsorganisationen eingebunden werden. So implizieren fast alle der gemessenen Bereiche, dass in diesen auch Wohlfahrtsorganisationen Angebote vorhalten (Sozialer Bereich, Kindergarten, außerschulische Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene, Rettungsdienst, ...) (siehe Vogel et al. 2017, S. 114). Während das Ausmaß an Engagement für Wohlfahrtsorganisationen also nur geschätzt werden kann, ist die Einschätzung für den organisierten Sport eindeutiger: Der Sport- und Bewegungsbereich ist jener Engagementbereich, in dem die meisten Personen (16,3 Prozent) angeben, sich zu engagieren (vgl. ebd.). Auf die Dauer des Engagements bezogen geben 28,3 Prozent der Engagierten an, mehrmals pro Woche oder täglich im Sport- und Bewegungsbereich engagiert zu sein (vgl. Hameister et al. 2017, S. 347). Dabei geben 18,0 Prozent der Befragten an, dass der zeitliche Umfang des Engagements sechs und mehr Stunden pro Woche beträgt (vgl. ebd., S. 341). Im Verhältnis zu den anderen gemessenen Engagementbereichen, so das Fazit der Autoren, liegt der Sport- und Bewegungsbereich mit diesen Werten „ungefähr im Mittelfeld“ (ebd., S. 340). Qualitativ betrachtet gilt das Ehrenamt für den Sport als eine höchst erfolgreiche Form der Selbstorganisation und als „ein Wert an sich“ (Rittner 2011, S. 234).

Die Vorstellung von Engagement als wichtigster Wert oder Grundlage kann dem Organisationstypus „idealistische Organisation“ zugeordnet werden, in denen Engagement als *selbstverständlich* und *nicht erklärungsbedürftig* verstanden wird (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 448). Der Befund, dass in diesem Zusammenhang irritierend sei, dass „... Engagement existenziell für diese Organisationen ist und auch ohne explizite Förderung in hohem Umfang stattfindet“ (ebd.), kann mit Blick auf die Daten des Freiwilligen surveys und des Sportentwicklungsberichts geteilt werden: Einerseits wird die Gewinnung von Engagierten aus der Perspektive einer wachsenden Anzahl von Sportvereinen als ein allgemeines oder sogar existenzbedrohendes *Problem* betrachtet (vgl. Breuer/Feiler 2017, S. 248 ff.) und andererseits ist der Sportbereich jener Engagementbereich, in dem sich die meisten Bürger engagieren (vgl. Vogel et al. 2017 S. 114). Für die Zuordnung des auf den Schauseiten der Organisationen präsentierten Engagementverständnisses zum Typ „idealistische Organisation“ spricht ferner, dass für diese kennzeichnend ist, dass ihre Akteure zwischen der Vorstellung von Engagement (hier als wichtigster Wert oder Grundlage der Organisation) und den ausgeprägten sozial-normativen Organisationszielen nicht unterscheiden (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 448). Dabei sei, dieser Vorstellung folgend, nicht das Engagement an sich, sondern das konkrete Thema Antrieb für Engagement (vgl. ebd.). K4 verdeutlicht, dass Ehrenamt als *genuiner Bestandteil der*

Organisation verstanden, respektive präsentiert wird und daher eng mit den Organisationszielen oder dem organisationalen Selbstverständnis verbunden ist. Insbesondere für den Sportbereich spiegelt sich dieser Befund auch in den Daten des ZiviZ-Surveys wider: „Im Durchschnitt liegt die Relation von Haupt- zu Ehrenamt (...) im Sport bei fast eins zu 20“ (Krimmer/Priemer 2013, S. 39).⁸⁵

Mit diesem Engagementverständnis werden auf den Schauseiten der Organisationen daher anzunehmend Engagierte adressiert, für die Ehrenamt nicht erklärungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in der Organisation einbringen wollen (z. B. aufgrund einer spezifischen Sportart oder eines spezifischen Angebotes in der Wohlfahrtsorganisation).

Mit der am Material einer Wohlfahrtsorganisation, die im Selbsthilfebereich zu verorten ist, gebildeten Kategorie „K5: *Engagement in der Selbsthilfe interessenbasiert*“ wird das „klassische“ (Selbst-)Verständnis von Engagement in der Selbsthilfe abgebildet. Selbsthilfe wird vom Begriff des Ehrenamtes abgegrenzt, da Ehrenamt im Vergleich zur Selbsthilfe an „jedermann“ (Sticker 2011, S. 167) gerichtet ist, während Selbsthilfe – primär – die eigenen Interessen des Engagierten betrifft. Das interessenbasierte Engagement in der Selbsthilfe mündet entweder in einer selbstorganisierten, interessen-/themenbezogenen Selbsthilfegruppe oder dem Aufsuchen einer bereits bestehenden Gruppe. Dabei ist die Selbstorganisation Interessierter voraussetzungsreich:

„Selbstorganisation setzt zum einen voraus, dass Menschen die Welt als veränderbar verstehen, gemäß dem Sozialforumsslogan ‚another world is possible‘. Zum anderen ist sie Ausdruck von Selbstermächtigung. Die Handelnden gehen davon aus, dass sie selbst dazu in der Lage sind, die Welt zu ändern – gemeinsam mit anderen, und im Rahmen ihres Einflussbereiches, der kleiner oder größer gedacht werden kann.“ (Voß 2016, S. 227)

Zugleich liegt der selbstorganisierten Hilfe nicht nur ein Interesse, sondern i. d. R. ein Problem zugrunde, aus dem sich ein konkreter Hilfebedarf ableiten lässt. Die Formen der Selbsthilfe sind daher

„... nicht ohne Bezug zu dem Charakter des Hilfebedarfs bzw. der Probleme zu beschreiben. Definiert man ein ‚Problem‘ als Diskrepanz zwischen einem erwünschten (Soll-)Zustand und den realen Gegebenheiten (Ist-Zustand), dann kann man einen endlosen Problemkatalog zusammenstellen.“ (Grunow 2011, S. 175)

⁸⁵ Darüber hinaus ist den Daten zu entnehmen, dass 90 Prozent der Organisationen im Sportbereich nur auf freiwillig Engagierten gründen und in 10 Prozent hybride Personalstrukturen vorzufinden sind (ebd.). Im Verhältnis gründen im Bereich „Soziale Dienste“ 47 Prozent der Organisationen nur auf freiwillig Engagierten, in 43 Prozent der Organisationen wird auf hybride Personalstrukturen zurückgegriffen und in 10 Prozent werden ausschließlich hauptberuflich Beschäftigte eingesetzt.

Die wissenschaftlichen und aus dem Handlungsfeld Selbsthilfe angeregten Diskurse sind „... primär auf gesellschaftlich bedeutsame Problemfelder ausgerichtet“ (ebd., S. 175). Hinsichtlich der Erbringungskontexte von Selbsthilfe unterscheidet Grunow (ebd., S. 177) drei „Kreise“, wobei sich im äußeren Kreis die „organisierte Laien-Selbsthilfe und Selbsthilfegruppen“ befinden, in deren Kontext sowohl „organisierte Laien-Fremd-Hilfe“ und bürgerschaftliches Engagement stattfinden, als auch verberuflichte professionelle Fremdhilfe, die der Privatwirtschaft zugeordnet wird. Den Schätzungen der Nationalen Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (NAKOS) zufolge, gibt es bundesweit „... zwischen 70.000 und 100.000 Selbsthilfegruppen mit etwa 3,5 Millionen Engagierten zu fast jedem gesundheitlichen und sozialen Thema“ (NAKOS 2020, o. A.). Zugleich wird aufgrund des primären Selbstbezuges dieser Engagementform „... häufig infrage gestellt, ob die Selbsthilfe überhaupt dem Bürgerschaftlichen Engagement zuzurechnen ist“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 58). Wird zugrunde gelegt, dass *bürgerschaftliches* Engagement 1. jenseits von Markt, Staat und Familie, 2. als Aktivität *grundsätzlich* im öffentlichen Raum stattfindet (also nicht in partikularistischen Interessengemeinschaften) und 3. *grundsätzlich* einen Gemeinwohlbezug aufweist (vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 150), dann ist für die Selbsthilfe als Engagementfeld zumindest erklärungsbedürftig, inwieweit die in diesem Handlungsfeld organisierten Gruppierungen *grundsätzlich* „öffentliche Räume“ darstellen, in denen das „Wohl aller“ (ebd.) befördert wird⁸⁶. Die Termini Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement können daher als ungeeignete Bezeichnungen für das primär interessen- und hilfebedarfgeleitete Engagement in der Selbsthilfe betrachtet werden. Als eine angemessenere Bezeichnung für das Engagement in der Selbsthilfe kann der Begriff des *freiwilligen* Engagements eingeschätzt werden, mit dem die Freiwilligkeit des Handelns (vgl. Jakob 2018, S. 717) und das Potenzial zur Selbstorganisation der Engagierten stark betont wird. In diesem Zusammenhang diskutierte Olk (1987, S. 148) Engagement in der Selbsthilfe unter dem Terminus der „*neuen* Ehrenamtlichkeit“, als unentgeltliche und freiwillige Hilfe, und fügen Backhaus-Maul et al. (2015, S. 42 f.) an, dass freiwilliges (soziales) Engagement auch jenes in gering formalisierten Organisationsformen umfasst, in denen die Interessen der Engagierten besondere Berücksichtigung finden.

Die Kategorie K5 lässt sich dem *idealistischen Organisationstypus* zuordnen, da in diesen „Engagement und fachliches Thema der Organisation eng verknüpft [werden; d. V.] (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456). In Bezug auf die Selbsthilfe kann modifiziert werden, dass

⁸⁶ Die Erklärungsbedürftigkeit zieht einen Forschungsbedarf nach sich; in einer sich anschließenden Untersuchung könnte der Frage nachgegangen werden, welche Zugänge und Zugangsbarrieren oder Ausschlussmechanismen im Handlungsfeld Selbsthilfe bestehen.

Engagement und an den Interessen und Hilfebedarfen der Engagierten ausgerichtete Themen, die in der Selbsthilfegruppe bearbeitet werden, eng verknüpft sind.

Mit einem interessenbasierten Engagementverständnis in der Selbsthilfe werden Engagierte adressiert, die ein spezifisches Interesse und einen spezifischen Hilfebedarf haben sowie sich ferner freiwillig und selbstaktiviert an eine Selbsthilfegruppe wenden oder diese selbstorganisiert gründen. Zugleich werden mit dieser Form des Engagements nur solche Engagierte adressiert, die „... kommunikative und gruppenbezogene Kompetenzen aufweisen und zudem über Zeit und Energie verfügen, um selbstorganisierte Gruppenprozesse in Gang zu setzen“ (Olk 1987, S. 153). Es werden also Engagierte adressiert, die über bestimmte Kompetenzen und Ressourcen (Zeit und Energie) verfügen und diese selbstaktiviert in (neu zu gründende oder bestehende) Gruppen einbringen können.

Mit der Kategorie „*K6: Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unternehmen mit Zeit und Geld*“, die am Material der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur gebildet worden ist, wird ein Engagementverständnis deutlich, das auf einem weiten Verständnis von Zivilgesellschaft gründet, in dem sowohl Bürger als auch Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure gefasst werden.

„Der Begriff der Zivilgesellschaft zielt bei einem solchen Ansatz nicht auf die Behauptung einer besonderen, womöglich ‚exklusiv‘ gedachten Qualität eines gesellschaftlichen Sektors, sondern auf das Ausmaß an Geltungskraft ‚ziviler‘ Maßstäbe für das Handeln in allen gesellschaftlichen Bereichen – auch in der Wirtschaft, der staatlichen Politik und der Privatsphäre.“ (Evers 2020, S. 17)

Wie Unternehmen „zivile“ Maßstäbe zur Geltung bringen (und diese auch mitbestimmen), wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs bezogen auf die kooperative Erbringung sozialer Leistungen im Kontext des Welfare-Mixes diskutiert, in dem „... neben der Logik des Marktes für Unternehmen auch die Übernahme einer Rolle als zivilgesellschaftlicher Akteur möglich ist“ (Klein 2011, S. 38). Dabei werden im Diskurs unterschiedliche Facetten des Engagements von Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure diskutiert; Backhaus-Maul und Friedrich (2011, S. 217 f.) unterschieden in ihrer tabellarischen Darstellung Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC), deren Ursprünge sie in der wirtschaftlichen Krise in den USA der 1980er Jahre ausmachen, durch die über die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen diskutiert wurde (ebd., S. 215). Mit CSR wird kollektiven Akteuren (vor allem Unternehmen als Organisationen) Verantwortung zugeschrieben; diese bezieht sich auf die freiwillige Berücksichtigung moralischer Kriterien (*neben* ökonomischen und rechtlichen) beim Treffen von Entscheidungen und ist damit nicht an die Organisation selbst gerichtet, sondern an die Führungskräfte als die für die Entscheidungen verantwortlichen Individuen (vgl. Reinbacher

2020, S. 41). Dabei ist „... das Handeln der Akteurinnen und Akteure durch *moralische Normen* nicht determiniert (also: freiwillig), jedoch durch ‚gute Gründe‘ bestimmt (also: nicht beliebig) (...)“ (ebd., S. 42; Hervorhebung: i. O.). Diese guten Gründe bedürfen – auch im Sinne des Legitimitätsgewinns (für die Organisation und das Handeln ihrer Akteure) – der Aushandlung, Definition und schließlich auch einer Durchsetzung:

„In modernen Gesellschaften, für die keine universalen Richtigkeitsvorstellungen vorliegen, müssen ‚gesellschaftliche Forderungen‘ an Unternehmen im Rahmen sozialer und politischer Begründungen entwickelt und in Form von Gruppen- oder Allgemeinwohlinteressen formuliert werden. Das bedeutet aber, dass sie immer in vorgängigen, oftmals konflikthaften Auseinandersetzungen gewonnen, ausgehandelt und durchgesetzt werden müssen. CSR ist daher immer wieder neu zu verhandeln und auch mit unter Umständen verschiedenen sozialen Erwartungen abzuklären.“ (Maurer 2018, S. 124)

Ihren Ort können diese ggf. auch konflikthaften Auseinandersetzungen – im Rahmen von Local Governance als Good Governance – in *Politiknetzwerken* finden, in denen Akteure der organisierten Zivilgesellschaft, aus Unternehmen, Wissenschaft und Politik an Politikformulierungen mitwirken (zu den Akteuren in Politiknetzwerken, siehe Bogumil/Jann 2020, S. 258). Inwiefern Unternehmen – jenseits der in den Dokumenten präsentierten Adressierung als *Ressourcengeber* – auch als relevante Akteure zur Förderung von Engagement selbst in den Blick der interviewten Experten geraten, wird in der Ergebnisdarstellung der Analyse der egozentrierten Netzwerke – zumindest für die hier konstruierten Fälle – deutlich. Das Verständnis von Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unternehmen mit Zeit und Geld, das in den Dokumenten der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur deutlich wird, der Fokus also, dass Engagement auf das Einspeisen von Ressourcen in die Organisationen ausgerichtet ist, kann in einem Zusammenhang mit den Fördermodi der organisierten Akteure (Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen) interpretiert werden: Engagierte werden als Ressourcen einspeisende Stifter und Spender verstanden und adressiert, da sie zur Erfüllung der operativen (Projekte initiieren) und fördernden (Projekte anderer Akteure finanzieren) Funktionen der Organisationsform Bürgerstiftung (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017, S. 35) sowie der den Organisationsformen zugeschriebenen Innovationsfunktion auf den Ressourcenzufluss der zivilgesellschaftlichen Akteure angewiesen sind, die ihnen durch den Ressourcenzufluss Legitimität verleihen (vgl. Kuhnt 2020a, S. 331). Mit ihrer Schauseite entspricht die hier untersuchte Organisation – als Bürgerstiftung *und* Freiwilligenagentur – den im neoinstitutionalistischen Sinne aus ihrer organisationalen Umwelt an sie gerichteten Erwartungen, die sowohl im wissenschaftlichen Diskurs formuliert werden⁸⁷, als auch durch organisierte Akteure, die als „Dachorganisationen“

⁸⁷ Das Engagementverständnis entspricht dem von Wolf und Zimmer (2012) untersuchten Selbstverständnis von Bürgerstiftungen als „Geldsammler“ (ebd., S. 148.) – hier zu modifizieren als „Ressourcensammler“ – sowie dem Angebot von Freiwilligenagenturen, das u. a. auch die Beratung von Unternehmen zu Corporate Volunteering

der Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen in Deutschland bezeichnet werden können⁸⁸. Hinsichtlich der Adressierung von Bürgern und Unternehmen als zivilgesellschaftliche Akteure, wird auf der Schauseite der Organisation deutlich, dass diese als Engagierte mit spezifischen Ressourcen (Zeit und Geld) adressiert werden. Da Engagement als *Beteiligung* zivilgesellschaftlicher Akteure *mit Zeit und Geld* (in der Organisation) präsentiert wird, werden zunehmend Engagierte adressiert, die über diese Ressourcen verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit diesen am organisationalen Angebot zu beteiligen.

Mit der am Material der Stiftung und der kommunalen Verwaltung und Politik gebildeten Kategorie „K7: Engagement als gemeinnütziges Ehrenamt einer aktiven Bürgergesellschaft“ beschreiben die Akteure in den Dokumenten ein Verständnis von Engagement als Ausdruck *gemeinnützig* Handelns der Bürger bzw. der Bürger einer „aktiven Bürgergesellschaft“. Gemeinnütziges Handeln ist ein solches Handeln, das, so lautet die steuerrechtliche Definition der Abgabenordnung (AO) für gemeinnützige Zwecke, „darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ (§ 52 Abs. 1 Satz 1 AO). Welche Tätigkeiten als gemeinnützig gelten oder als solche (durch das Finanzamt) anerkannt werden, ist in § 52 Abs. 2 AO geregelt. Dabei umfasst das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht „... eine lange Liste von entsprechenden einzelnen Vereinsaktivitäten, deren finanzielle Unterstützung durch das Steuerrecht begünstigt wird“ (Evers 2020, S. 25). Mit einem Engagementverständnis als gemeinnütziges Handeln von Bürgern einer aktiven Bürgergesellschaft rekurrieren die Akteure auf einen Typus von Engagement, der normativ begründet ist, und am Leitbild der Bürgergesellschaft orientiert, auf die *Rechte und Pflichten von Bürgern* zielt, die „... umfangreiche Verantwortung für das politische Gemeinwesen zu übernehmen hätten“ (Braun 2011, S. 59). Durch die Gemeinnützigkeit oder Gemeinwohlorientierung als grundlegender Zielbestimmung des Engagements werden die Bürger als (mit-)verantwortlich für die „Mehring nicht nur privater, sondern auch öffentlicher Güter“ (ebd.) adressiert. Wie Backhaus-Maul et al. (2015, S. 426) herausstellen, wird Engagement dabei „... als ein Bestandteil einer lebendigen Bürgergesellschaft gedeutet“. Damit ist verbunden, dass die Bürger ihre Belange zunächst selbst zu lösen versuchen, bevor sie sich an organisierte Akteure in Zivilgesellschaft,

umfasst (vgl. ebd., S. 138). Corporate Volunteering umfasst das Mitarbeiterengagement als eine Form des Engagements von Unternehmen (vgl. Backhaus-Maul/Friedrich 2011, S. 218).

⁸⁸ Wie die Stiftung Aktive Bürgerschaft (2018), die Engagierte in Bürgerstiftungen als Spender und Stifter von Zeit, Geld und Ideen versteht, oder die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen, die als Aufgabebereich von Freiwilligenagenturen u. a. das „Kontakte [Knüpfen; d. V.] zu Unternehmen, die bürgerschaftliches Engagement unterstützen oder ihren Mitarbeitenden Wege zum Engagement ermöglichen wollen“ (bagfa 2020), benennen.

Verwaltung und Politik wenden, um Unterstützung einzufordern (vgl. ebd.). Das Engagementverständnis ist ferner am Subsidiaritätsprinzip ausgerichtet, wonach den Bürgern (und ihren Familien) eine primäre Zuständigkeit für materielle und soziale Hilfen zugeschrieben, bzw. ihre Eigenverantwortung für diese betont wird, während für öffentliche Einrichtungen das Nachrangprinzip gilt (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2011a, S. 405). Da der Terminus Ehrenamt zwar viele inhaltliche Übereinstimmungen mit dem bürgerschaftlichen Engagement aufweist, aber nur einen Teilaspekt dieser Form des Engagements kennzeichnet (vgl. Jakob 2018, S. 717), wird mit einem Verständnis von Engagement als gemeinnütziges Ehrenamt einer aktiven Bürgergesellschaft durch die Betonung der Gemeinnützigkeit oder Gemeinwohlorientierung verdeutlicht, dass im Kern *bürgerschaftliches* Engagement adressiert wird. „Mit dem Bezug auf den Bürgerbegriff wird hervorgehoben, dass es mit diesen Aktivitäten um die Ermöglichung von Mitentscheidung und Mitgestaltung in der Gesellschaft geht. Dies umfasst politische Mitwirkungsrechte, ist aber nicht darauf beschränkt“ (Jakob 2018, S. 715). Dieses Engagementverständnis wird, so die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015), in bürgerschaftlichen Organisationen gepflegt, in denen der Teilhabe und der Mitgestaltung durch die Engagierten ein besonderer Stellenwert zugewiesen wird (vgl. ebd., S. 425).

Mit der Kategorie wird ein Engagementverständnis präsentiert, durch das die Bürger – normativ begründet – mit ihren Rechten und Pflichten als Bürger einer Bürgergesellschaft adressiert werden, die zur Teilhabe an den sie betreffenden Belangen berechtigt sind, zugleich aber auch als solche subsidiär zur Mitgestaltung des Gemeinwesens verantwortlich werden.

In Rekurs auf die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) zu den Engagementvorstellungen der Experten in unterschiedlichen Organisationstypen kann festgestellt werden, dass, bis auf die Organisationstypen „skeptische“ und „mythische“ Organisationen, alle konstruierten Typen im analysierten Material in A-Stadt wiederzufinden sind. Mit Ausnahme der Wohlfahrtsorganisationen B2 und B5/6, können alle Organisationen und Akteure – hinsichtlich ihres Engagementverständnisses – ausschließlich *einem* Organisationstyp zugeordnet werden. Zwei Erklärungen hierfür könnten darin bestehen, dass die beiden genannten organisierten Akteure (1) intern (noch) kein stringentes Engagementverständnis entwickelt haben, mit dem sie nach außen treten wollen oder (2) im Sinne strategischer Kommunikation beabsichtigen, nach außen möglichst viele Facetten des Engagements anzusprechen, um möglichst die unterschiedlichen

Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen⁸⁹, die mit ihren Interessen und Anliegen an die Organisationen treten, zu bedienen (wenn auch *nur* auf der organisationalen Schauseite).

⁸⁹ Die systematische Erfassung von unterschiedlichen (auch potenziellen) Anspruchsgruppen, die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft haben, ist z. B. Gegenstand des „Stakeholder-Managements“ (hierzu Theuvsen 2014). Wenn auch Einigkeit darüber herrscht, dass Akteure der organisierten Zivilgesellschaft unterschiedliche Anspruchsgruppen haben und in den Organisationen „... unterschiedliche Anspruchsgruppen mit normativ-ethischen Interessen auf der einen und strategisch-ökonomischen Interessen auf der anderen Seite aufeinander [treffen; d. V.]“ (Lambers 2017, S. 144), so wird zugleich auf ein Forschungsdesiderat hingewiesen: Nach wie vor ist zu klären, wann Forderungen (hier Erwartungen der organisationalen Umwelt) von Stakeholdern an Legitimität gewinnen, unter welchen Bedingungen Allianzen zwischen Anspruchsgruppen entstehen und/oder enden oder wie im Zeitablauf Vertrauen zwischen Akteuren entsteht (vgl. Theuvsen 2014, S. 256).

Tabelle 13: Schauseiten der Akteure in A-Stadt zum Engagementverständnis; eigene Darstellung

Organisationstyp	Vorstellungen von Engagement (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456)	Engagementverständnis der Akteure in A-Stadt	Akteur	Adressierung
funktionalistische Organisationen	Engagement entsprechend fachlicher, organisationaler Angebote wettbewerbsorientiert eingebunden	Engagement als ehrenamtliche, voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit	Wohlfahrtsorganisationen (B2, B3, B25)	Engagierte, die bereit sind, sich auf Engagement als Arbeitskontext, mit einer gewissen Verbindlichkeit und gegen lohnäquivalente Leistungen („bereichernde Erfahrung“), einzulassen
		Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen voraus	Wohlfahrtsorganisation (B25)	Engagierte, die ihre eigenen Relevanzsetzungen zugunsten derer der Organisation zurückstellen oder gewillt sind, ihre Kompetenzen unentgeltlich in das organisationale Angebotsspektrum einzubringen und die Erwartungen, die an sie gestellt werden, zu erfüllen
verunsicherte Organisationen	diffuser Engagementbegriff, nicht in Bezug zu org. Erfahrungen gesetzt, beginnende Auseinandersetzung	Freiwilliges, soziales Engagement mit positiven Auswirkungen auf Engagierte und gesellschaftlichen Zusammenhalt	Wohlfahrtsorganisationen (B2, B5/6) <i>Mischtyp aus:</i> verunsicherte und bürgerschaftliche Organisationen	Engagierte, die beabsichtigen, im Engagement selbstbezügliche Motive zu verfolgen und sich mit der organisational allgemein formulierten Zielstellung „gesellschaftlicher Zusammenhalt“ identifizieren können
bürgergesellschaftliche Organisationen	Engagement als Teil einer Gesellschaft, in der Bürger eigene Interessen aktiv mitgestalten	Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unternehmen mit Zeit und Geld	Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (B11)	Engagierte, die über Ressourcen (Zeit und Geld) verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit den Ressourcen am organisationalen Angebot zu beteiligen
		Engagement als gemeinnütziges Ehrenamt einer aktiven Bürgergesellschaft	Stiftung (B4), Verwaltung (B7/8) und Politik (B1, B9)	Engagierte als Bürger einer Bürgergesellschaft, die zur Teilhabe an den sie betreffenden Belangen berechtigt sind und als solche subsidiär zur Mitgestaltung des Gemeinwesens verantwortlich werden
idealistische Organisationen	Engagement und fachliches Thema der Organisation eng verknüpft, dadurch keine Vorstellung charakterisierbar	Ehrenamt als wichtigster Wert oder Grundlage in Organisationen	Wohlfahrtsorganisation (B5/6) und Dachsportverband (B23)	Engagierte, für die Ehrenamt nicht erklärungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in die Organisation einbringen wollen
		Engagement in der Selbsthilfe interessenbasiert	Wohlfahrtsorganisation (B10)	Engagierte, die über bestimmte Kompetenzen und Ressourcen (Zeit und Energie) verfügen und diese selbstaktiviert in (neu zu gründende oder bestehende) Gruppen einbringen können

Für die Akteure in A-Stadt lässt sich hinsichtlich ihres auf den Schauseiten der Organisationen dargestellten Verständnisses von Engagement zusammenfassend feststellen, dass

- (1) es Wohlfahrtsorganisationen mit funktionalistisch ausgerichtetem Engagementverständnis gibt, in denen Engagement als Arbeit und als an bestimmte Voraussetzungen gebunden betrachtet wird. Diese Akteure adressieren Engagierte, die gewillt sind, ihre Kompetenzen mit einer gewissen Verbindlichkeit in die Organisation einzuspeisen und sich ferner weiter zu qualifizieren.
- (2) Daneben gibt es Wohlfahrtsorganisationen, die insbesondere die Selbst- und Fremdbezogenheit des Engagements präsentieren und Engagierte adressieren, die einerseits selbstbezügliche Motive verfolgen und sich andererseits mit den Werten der Organisation identifizieren können.
- (3) Ferner lässt sich in Wohlfahrtsorganisationen (hierunter der Selbsthilfebereich) und im organisierten Sport ein idealistisches Engagementverständnis finden, mit dem Engagierte adressiert werden, für die Engagement (als Ehrenamt oder Selbsthilfeaktivität) nicht erklärungsbedürftig ist und die sich mit eigenen themenbezogenen Vorstellungen und Interessen sowie Zeit und Energie an die Organisationen wenden.
- (4) Schließlich wird auf den Schauseiten der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur, der Stiftung und des öffentlichen Sektors ein Engagementverständnis präsentiert, das auf eine aktive Bürgergesellschaft ausgerichtet ist, in der sich Bürger mit ihren Ressourcen entweder in organisierten Kontexten (Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur) oder allgemein für das Gemeinwohl – selbstaktiv – einbringen.

3.1.3 Die zur Schau gestellten Engagementverständnisse der Akteure in Y-Stadt

Im Folgenden werden die Befunde der Dokumentenanalyse zum Engagementverständnis der Akteure in Y-Stadt dargestellt und diskutiert.

Tabelle 14: Von den Akteuren präsentiertes Engagementverständnis (Y-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung

Fundstelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B14 Wohlfahrt	Die Organisation informiert über ehrenamtliches Engagement von Menschen für Menschen	Ehrenamtliches Engagement von Menschen für Menschen	Engagement als Ehrenamt von Menschen für Menschen
B14 Wohlfahrt	Die „Wurzeln“ der Organisation liegen im ehrenamtlichen Engagement	Ehrenamtliches Engagement als Grundlage der Organisationen	Ehrenamtliches Engagement als Grundlage in Organisation
B17 Wohlfahrt	Die Organisation als Ansprechpartner für Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren oder einen Verein zur Verwirklichung sozialer Ideen gründen wollen	Ehrenamtliches Engagement oder Vereinsgründung zur Verwirklichung sozialer Ideen	Ehrenamtliches Engagement zur Verwirklichung sozialer Ideen
B18 Wohlfahrt	Organisation sucht ehrenamtlich Engagierte, die sich mit ihren Ideen, Werten und Kompetenzen in die Arbeit in Einrichtungen einbringen wollen	Ehrenamtliches Engagement zum Einbringen von Ideen, Werten und Kompetenzen in Organisationen	Ehrenamtliches Engagement als Einbringen von Ideen, Werten und Kompetenzen in Organisationen
B24 Sport	Die Organisation ehrt Personen, für ihre aktive ehrenamtliche Vereinsarbeit	Engagement als aktive ehrenamtliche Arbeit in Organisation	Engagement als aktive, ehrenamtliche Arbeit
B13 Freiwilligen-agentur	Organisation informiert zu ehrenamtlichem Engagement von Menschen für Menschen	Ehrenamtliches Engagement von Menschen für Menschen	Ehrenamtliches Engagement von Menschen für Menschen
B13 Freiwilligen-agentur	Ehrenamtliches Engagement, um eigene Ideen zu verwirklichen und sich gesellschaftlich einzubringen	Ehrenamtliches Engagement zur Verwirklichung eigener Ideen und um sich gesellschaftlich einzubringen	Ehrenamtliches Engagement zur Verwirklichung eigener Ideen in Gesellschaft
B16 Bürgerstiftung	Bürger engagieren sich mit Geld, Zeit und Ideen uneigennützig für Bürger in der Stadt oder der Region	Engagement als uneigennütziger Einsatz von Geld, Zeit und Ideen von Bürgern für Bürger in einer Stadt/Region	Engagement als uneigennütziger Einsatz von Geld, Zeit und Ideen von Bürgern für Bürger
B16 Bürgerstiftung	Engagement als aktiver und nachhaltiger Einsatz von Bürgern für die Region	Engagement als aktiver und nachhaltiger Einsatz von Bürgern für die Region	Engagement als aktiver und nachhaltiger Einsatz von Bürgern
B12 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliche engagierte Personen verschenken aktiv Zeit und Zuwendung für andere Menschen und dies ist vorbildlich	Ehrenamtliches Engagement als vorbildliches Verschenken von Zeit und Zuwendung der Engagierten für andere Menschen	Ehrenamtliches Engagement als vorbildliches Verschenken von Zeit und Zuwendung
B12 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement als Ausdruck einer Lebenshaltung, in der Gutes zu für andere getan wird und Engagierte Lebenssinn erhalten	Ehrenamtliches Engagement als Ausdruck einer Lebenshaltung: Gutes tun für andere und Lebenssinn erhalten	Ehrenamtliches Engagement als Lebenshaltung: Gutes tun und Sinnstiftung

B15 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement, um anderen Menschen zu helfen und ihnen ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern	Ehrenamtliches Engagement, um Menschen zu helfen und zu erfreuen	Ehrenamtliches Engagement als Hilfe und zur Freude
B15 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement, um Lebensorte (Städte, Dörfer) „attraktiv“ und „lebenswerter“ zu gestalten	Ehrenamtliches Engagement zur Gestaltung attraktiver, lebenswerter Lebensorte	Ehrenamtliches Engagement für attraktive, lebenswerte Lebensorte

Tabelle 15: Kategoriensystem zu dem von den Akteuren präsentierten Engagementverständnis (Y-Stadt); eigene Darstellung

Fundstelle	Reduktion	Kategorie
B14 Wohlfahrt	Engagement als Ehrenamt von Menschen für Menschen	K8: Ehrenamtliches Engagement als Selbstverwirklichung und Gutes tun für die Gesellschaft
B13 Freiwilligenagentur	Ehrenamtliches Engagement von Menschen für Menschen	
B17 Wohlfahrt	Ehrenamtliches Engagement zur Verwirklichung sozialer Ideen	
B13 Freiwilligenagentur	Ehrenamtliches Engagement zur Verwirklichung eigener Ideen in Gesellschaft	
B12 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement als Lebenshaltung: Gutes tun und Sinnstiftung	
B15 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement als Hilfe und zur Freude	
B12 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement als vorbildliches Verschenken von Zeit und Zuwendung	
B18 Wohlfahrt	Ehrenamtliches Engagement als Einbringen von Ideen, Werten und Kompetenzen in Organisationen	K9: Ehrenamtliches Engagement als nachhaltiger Einsatz und Einbringen von Ressourcen von Bürgern für Bürger
B16 Bürgerstiftung	Engagement als uneigennütziger Einsatz von Geld, Zeit und Ideen von Bürgern für Bürger	
B16 Bürgerstiftung	Engagement als aktiver und nachhaltiger Einsatz von Bürgern	
B15 Verwaltung/Politik	Ehrenamtliches Engagement für attraktive, lebenswerte Lebensorte	K10: Ehrenamtliches Engagement für attraktive, lebenswerte Lebensorte
B24 Sport	Engagement als aktive, ehrenamtliche Arbeit	K11: Engagement als aktive, ehrenamtliche Arbeit
B14 Wohlfahrt	Ehrenamtliches Engagement als Grundlage in Organisation	K12: Ehrenamtliches Engagement als organisationale Grundlage

Mit der Kategorie „K8: Ehrenamtliches Engagement als Selbstverwirklichung und Gutes tun für die Gesellschaft“, die am Material zweier Wohlfahrtsorganisationen, der Freiwilligenagentur und des öffentlichen Sektors (sowohl lokal als auch auf der Kreisebene) gebildet worden ist, präsentieren die Akteure ein Engagementverständnis, das insbesondere auf die Selbst- und Fremdbezogenheit des Engagements abzielt. Engagement wird diesem Verständnis folgend als *Ehrenamt* mit einer gewissen Verbindlichkeit ausgeübt und ist sowohl auf den Nutzen der Engagierten selbst (Selbstverwirklichung, Freude, Sinnstiftung, eigene Ideen einbringen) als auch jenen der Gesellschaftsmitglieder ausgerichtet (Zeitgeschenk, Zuwendung und Hilfe für

andere). Das präsentierte Engagementverständnis entspricht damit den am häufigsten voll und ganz von den Befragten zugestimmten Motiven zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit, die dem Freiwilligensurvey entnommen werden können – wie „Spaß haben“ einerseits und „mit anderen Menschen zusammenkommen“ andererseits (siehe Müller et al. 2017, S. 427). Mit diesem Engagementverständnis, in dem der Selbstbezug und die Hilfe für andere miteinander verknüpft werden, wird auf ein Engagementverständnis rekurriert, das sich in jenem Engagementtypus wiederfindet, den Jakob (1993, S. 236) als „Soziale Ehrenamtlichkeit als Instrument der Suche nach biographischer Orientierung“ bezeichnet. Für diesen Typus ist charakteristisch, dass ehrenamtliche Tätigkeiten „... nicht anhand verbandlicher Notwendigkeiten oder sozialer Probleme vorgeführt [werden; d. V.], sondern sie werden im Zusammenhang mit den damit verbundenen Möglichkeiten der Realisierung eigener Handlungsinitiativen und deren biographischer Relevanz dargestellt“ (ebd.). Zugleich werden mit dem dargestellten Engagementverständnis und der Verwendung des Terminus Ehrenamt auch ideelle Vorstellungen und Erwartungen an Engagement kommuniziert, die mit dem damaligen „neuen Ehrenamt“ kompatibel erscheinen. Für dieses war kennzeichnend, dass „... traditionelle Pflichtwerte, wie Loyalität gegenüber einer Wertgemeinschaft, zurück[traten; d. V.] und Fragen der Selbstverwirklichung in den Vordergrund“ (Evers 2010, S. 289). Es kann von einer Vorrangigkeit selbstbezogener Motive für ein Engagement gesprochen werden, durch die die fremdbezogenen „Pflichtwerte“ aber nicht gänzlich unberücksichtigt bleiben. Diese zeigen sich in der Ausrichtung des Engagements als „Gutes tun für die Gesellschaft“, mit der nicht explizit spezifische Werte kommuniziert werden, mit der aber eine *Selbstverständlichkeit* impliziert wird. Hiernach ist Engagement selbstverständlich *gutes* Handeln für die Gesellschaft als soziales Gebilde, in dem *Reziprozität* handlungsleitend ist. Wenn „... Solidarität und Reziprozität als Verpflichtung zur gegenseitigen Unterstützung (...)“ (Zimmer 2019, S. 28) verstanden werden, dann gründet das selbstverständlich gute Handeln auch auf einer (Selbst-) Verpflichtung der Engagierten zum Wohle Dritter, deren Unterstützungsleistung sie selbst im Bedarfsfall erwarten (können) (Reziprozitätsannahme) oder zumindest darauf vertrauen. Für die Perspektive der Engagierten halten Kewes und Munsch (2018) diesbezüglich fest, dass sie im Rahmen ihres primär qualitativ ausgerichteten Forschungsprojektes zu Engagementvorstellungen von Engagierten festgestellt hätten,

„... dass die Interviewten in den Interviews einleitend ausführten, dass sie zu Beginn ihres Engagements noch keine rechte Vorstellung von diesem gehabt hätten. Vielmehr führen sie recht abstrakte ethische Begründung [sic!] an, etwa Reziprozität. Diese Begründungen sind eher unspezifisch, es handelt sich um *Ideen* von Reziprozität oder Solidarität.“ (ebd., S. 90; Hervorhebung: d. V.)

Mit dem in K8 zusammengefassten Engagementverständnis werden zunehmend Engagementinteressierte adressiert, die sich aufgrund von Reziprozitätsannahmen mit der (noch) abstrakten und (noch) nicht erklärungsbedürftigen *Idee* von Engagement als Gut für sie selbst und die Gesellschaft identifizieren können. Dabei entwickeln die Engagierten erst im Verlauf der Engagementtätigkeit konkrete Vorstellungen ihrer Aufgaben und einen spezifischen Standpunkt im Engagement (vgl. Kewes/Munsch 2018, S. 90). Aus organisationaler Perspektive ist dieses Engagementverständnis einerseits in Organisationen zu finden, die dem Typ „mythische Organisationen“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 444) zugeordnet werden:

„Die Vorstellung von Engagement, die in den mythischen Organisationen rekonstruiert werden konnte, lässt sich als klassisch bezeichnen. Engagierte sind demzufolge altruistisch und wenden sich intrinsisch motiviert von selbst an die Organisationen. (...) Jedoch fehlt dieser Darstellung die Substanz, da konkrete Werte des Engagements für die Organisation oder die Gesellschaft nicht benannt werden. Engagement wird letztlich als Eigenschaft bestimmter Menschen dargestellt, die intrinsisch motiviert sind und sich altruistisch für die Interessen anderer einsetzen.“ (ebd., S. 444 f.)

Andererseits geht die Kategorie K8 über ein rein altruistisches Engagementverständnis hinaus, indem auch die Selbstbezogenheit (Selbstverwirklichung; Einbringen eigener Ideen in die Gesellschaft) des Engagements präsentiert wird. Dieser Aspekt findet sich insbesondere in „bürgergesellschaftlichen Organisationen“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 425). In diesen Organisationen „... wird den individuellen Interessen der Engagierten eine hohe Bedeutung zugeschrieben und nicht versucht, diese den bestehenden Organisationsstrukturen unterzuordnen“ (ebd., S. 426). Die in der Kategorie K8 zusammengefassten Schauseiten der organisierten Akteure spiegeln insofern einen Mischtyp aus mythischen und bürgergesellschaftlichen Organisationen.

Mit der am Material der Bürgerstiftung und einer Wohlfahrtsorganisation gebildeten Kategorie „K9: Ehrenamtliches Engagement als nachhaltiger Einsatz und Einbringen von Ressourcen von Bürgern für Bürger“ präsentieren die organisierten Akteure ein Engagementverständnis, das sich darin äußert, dass Engagierte *Ressourcen* in die organisationalen Abläufe *einspeisen*. Diese können entweder materieller oder ideeller Art sein (Geld, Zeit, Ideen, Werte oder Kompetenzen). Die Bürgerstiftung präsentiert damit ein Engagementverständnis, das als für diese Organisationsform und ihre Zwecke *anerkannt* einzuschätzen ist – wie für die Kategorie K6 im Fall A-Stadt bereits dargestellt worden ist. Für die Wohlfahrtsorganisation werden neben den Ideen ferner Werte und Kompetenzen als Ressourcen hervorgehoben, die Engagierte in die Organisation einspeisen. Auf der organisationalen Schauseite sind diese Werte und Kompetenzen nicht spezifiziert; es ist anzunehmen, dass es sich um solcherart Werte und Kompetenzen handelt, die dem Selbstverständnis von Wohlfahrtsorganisationen als „Gemeinwohllakteure“

(Backhaus-Maul et al. 2015, S. 534) entsprechen. Das präsentierte Engagementverständnis der Bürgerstiftung und der Wohlfahrtsorganisation entspricht dem Organisationstyp „bürgergesellschaftliche Organisationen“ (ebd., S. 425), in denen ein Engagementverständnis gepflegt wird, in dem der Teilhabe und Mitgestaltung der Engagierten ein besonderer Stellenwert zugeschrieben wird (vgl. ebd.). Die Engagierten werden in diesem Zusammenhang auch als *Ideen- und Impulsgeber* für die Entwicklung der Organisation verstanden, denen zugeschrieben wird, dass sie zu konstruktiven Veränderungen in der Organisation beitragen können (vgl. ebd., S. 428). Diese auf die organisationale Entwicklung bezogene Einschätzung von Engagement wird ferner im Zusatz: „nachhaltig“ deutlich, der von der Bürgerstiftung präsentiert wird. Mit dem Ressourceneinsatz der „Bürger für Bürger“ werden keine kurzfristigen Engagementtätigkeiten und deren Effekte auf das Gemeinwesen impliziert, sondern sowohl das Engagement als auch dessen Effekte sind am Nachhaltigkeitsprinzip orientiert. Dabei wird anzunehmend – primär – auf die *soziale* Nachhaltigkeitsdimension⁹⁰ rekurriert, in deren Zusammenhang die Frage nach einem *guten Leben* gestellt wird, respektive die Frage danach, wie soziale Probleme, etwa Armut oder solche, die im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel entstehen, und ihre Folgen *dauerhaft* gelöst werden können (vgl. Kropp 2019, S. 4 und 11). Diese zeitliche Komponente – dauerhafte – Lösungen für lokale (soziale) Problemlagen mit Unterstützung Engagierter zu entwickeln, wird überdies durch den *Ehrenamts*begriff gestützt, dem, wie bereits beschrieben, eine gewisse Verbindlich- und Dauerhaftigkeit angehaftet wird. Mit *Nachhaltigkeit* wird auf der organisationalen Schauseite anzunehmend sowohl auf das Engagement und dessen Effekte für das Gemeinwesen gezielt als auch implizit auf den Benefit, den die organisierten Akteure durch Impulse und Ideen einspeisende Engagierte für die Organisationsentwicklung, beziehungsweise für organisationales Lernen⁹¹ generieren.

Mit einem präsentierten Engagementverständnis als ehrenamtlicher, nachhaltiger Einsatz und Einbringen von Ressourcen von Bürgern für Bürger werden anzunehmend Engagierte adressiert, die über die organisational erwarteten, materiellen und ideellen Ressourcen verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit diesen nachhaltig in den organisierten Kontexten einzubringen.

⁹⁰ Der Terminus „Nachhaltigkeit“ wird vor allem in naturwissenschaftlichen – umweltethischen – Diskursen systematisch zum Gegenstand gemacht, indem drei *Dimensionen* von Nachhaltigkeit die Prämisse bilden: 1. die ökologische, 2. die soziale und 3. die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit (hierzu Kropp 2019, S. 11).

⁹¹ „Das organisationale Lernen kann zudem als Ablösung bzw. Weiterentwicklung des Begriffs der Organisationsentwicklung gesehen werden, der sich in seiner Konzeption der direktiv gesteuerten Entwicklung von Organisationen als nicht haltbar erwies. Das organisationale Lernen zielt auf eine deskriptiv-analytische wie normativ-gestaltende Funktion, die in der betrieblichen Entwicklung idealiter zusammenwirken.“ (Dehnbostel 2018, S. 582)

Die Kategorie „K10: Ehrenamtliches Engagement für attraktive, lebenswerte Lebensorte“, die am Material der Kreisverwaltung gebildet worden ist, verdeutlicht ein Engagementverständnis, das funktional ausgerichtet ist. Engagement wird die Funktion zugeschrieben, an der Attraktivität der Kommune oder Gemeinde als Lebensort beteiligt oder subsidiär (mit-)verantwortlich zu sein. Das präsentierte Engagementverständnis ist anschlussfähig an die Vorstellung der Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen öffentlichem, privatwirtschaftlichem und privatem Sektor im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge.

Der öffentliche Sektor ist dabei der *Hauptadressat* der Verpflichtung zur Daseinsvorsorge (vgl. Schmidt 2018, S. 272). Wird der Gegenstand der Daseinsvorsorge nach den Leistungen unterschieden, können diese in notwendige, nützliche und Luxusleistungen differenziert werden (vgl. ebd., S. 271). Zu den notwendigen Leistungen werden solche gezählt, die für das menschliche Überleben notwendig sind und wenn diese nicht erbracht werden, die menschliche Existenz bedroht ist (vgl. ebd., S. 279). Zu den nützlichen Leistungen zählen Leistungen, die für das menschliche Überleben zwar förderlich, aber nicht lebensnotwendig sind (vgl. ebd.). Zur Bestimmung der notwendigen Leistungen tritt „... der Vergleich zu der Lebenssituation anderer Menschen in derselben Gesellschaft und in derselben Epoche in den Vordergrund“ (ebd., S. 279 f.). Als nützliche Leistungen werden solcherart Leistungen bezeichnet, durch die das menschliche Leben verfeinert und abgerundet wird (vgl. ebd., S. 280). Wenngleich der öffentliche Sektor der Hauptadressat für die Gewährleistung von Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge ist, ist seit Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts zu beobachten, dass sich vor allem auf kommunaler Ebene die Tendenzen verdichten, Aufgabenbereiche kommunaler Daseinsvorsorge zunehmend für den Wettbewerb zu öffnen bzw. diese zu privatisieren (vgl. Bogumil/Jann 2020, S. 327). Die Erbringung von Daseinsvorsorgeleistungen durch private Akteure fußt auf dem Konzept des *Gewährleistungsstaats*. „Dies drängt den Staat aus der eigenen Leistungserbringung zurück in die Garantie der Leistungserbringung durch Private“ (Schmidt 2018, S. 299). Dabei übernimmt der Staat „... die Rahmen- und Gewährleistungsverantwortung und sorgt insofern für die Erbringung öffentlicher Aufgaben, erstellt sie jedoch nicht selbst“ (Maaser 2010, S. 165). Der „Bürgergesellschaft“ wird in diesem Leitbild die Funktion zugeschrieben „... dem Staat dabei [zu; d. V.] helfen, innovative Lösungsansätze für schwierige gesellschaftliche Probleme zu finden, und sie soll qua Engagement zusätzliche Ressourcen mobilisieren“ (Haus 2010, S. 211). Wenn Engagement – auf der Schauseite der Verwaltung – zugeschrieben wird, für attraktive und lebenswerte Lebensorte (mit-)verantwortlich zu sein, dann wird mit der Schauseite implizit auf (1) die staatliche Gewährleistungsfunktion und auf (2) die Möglichkeit und mitunter den Bedarf verwiesen, Ressourcen aus der lokalen

Bürgergesellschaft zu mobilisieren und Engagierte in die Erbringung von Luxus- und/oder nützlichen Leistungen der Daseinsvorsorge einzubinden.

Mit diesem Engagementverständnis werden Engagierte adressiert, die sich zunehmend als Bürger einer lokalen Bürgergesellschaft verstehen, die sich aktiv in die Erstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse einbringen wollen, um ihre Gemeinde als (attraktiven) Lebensort mitzugestalten.

Mit der Kategorie „*K11: Engagement als aktive, ehrenamtliche Arbeit*“, die am Material des Dachsportverbandes gebildet worden ist, wird ein Engagementverständnis präsentiert, das Engagement als Arbeit qualifiziert, die von den Engagierten Aktivität und eine gewisse Kontinuität (Ehrenamt) abverlangt. Engagement wird implizit in *passive* und *aktive* Engagierte differenziert, wobei für Engagierte – vor allem auf den Sportbereich bezogen – auch der Begriff „Mitglieder“ zutreffend ist. Der Sportbereich ist zum einen der Bereich, in dem sich die meisten Personen in Deutschland engagieren, und zum anderen findet dieses Engagement vor allem in der Rechtsform des Vereins, d. h. konkret in den etwa 133.000 Sportvereinen – organisiert⁹² – statt (vgl. Priemer/Krimmer 2017, S. 12). Dabei hat „... mehr als jeder zweite Sportverein (58 Prozent) mehr als 100 *Mitglieder*“ (ebd.; Hervorhebung: d. V.). Insgesamt engagieren sich in den Vereinen „... Mitglieder in knapp 1,7 Mio. ehrenamtlichen Positionen“ (Breuer/Feiler 2019, S. 22.). Dabei wird zwar zwischen der Vorstands- und der Ausführungsebene unterschieden (vgl. ebd.), allerdings tragen die Engagierten auf beiden Ebenen entscheidend zum Funktionieren der Organisation bei, wird berücksichtigt, dass 90 Prozent der Organisationen im Sportbereich ausschließlich auf Engagement beruhen und in 10 Prozent hybride Personalstrukturen vorzufinden sind (vgl. Krimmer/Priemer 2013, S. 39). Insofern verwundert es nicht, dass auf den Schauseiten von *aktiver ehrenamtlicher Arbeit* gesprochen wird, wenn die organisationale Existenz davon abhängig ist, dass Engagierte verbindlich und verlässlich (mit-)arbeiten.

Zugleich wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs die Passfähigkeit des Ehrenamtsbegriffs für die Bezeichnung einer Vielzahl von Tätigkeiten – auch in Sportorganisation – kritisiert (vgl. Jakob 2018, S. 717). Die Nutzung des Terminus Ehrenamt – im Kontext von Engagement als Arbeit –, deutet für den organisierten Sport auf ein funktionalistisch ausgerichtetes Engagementverständnis hin. Backhaus-Maul et al. (2015, S. 433) beschreiben für den

⁹² Die Entwicklung der Organisationsstrukturen wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs, im Rahmen einer historischen Einordnung, als „analog“ zum Sozialbereich beschrieben; so haben sich auch im Sport Verbandsstrukturen entwickelt, die dem föderalen Aufbau der Bundesrepublik entsprechen (vgl. Zimmer et al. 2011, S. 278 und 285). Dabei sind die mitgliederbasierten Vereine an sportartenspezifische Dach- und Fachverbände angebunden (vgl. ebd., S. 278).

funktionalistischen Organisationstypus⁹³ ein Engagementverständnis, das „... vom klassischen Ehrenamt, das verbindlich, langfristig und eigenständig ist, über eine Erweiterung der Angebote für die Organisation durch Engagement bis hin zu einem Engagement, das als ein fester Bestandteil von gemeinnützigen Organisationen (...) charakterisiert werden kann“, reicht.

Mit diesem Engagementverständnis werden anzunehmend Engagierte adressiert, die in den Sportvereinen verbindlich, langfristig und eigenständig (mit-)arbeiten wollen, um zum Funktionieren der Organisation und letztlich deren Erhalt beizutragen.

Die am Material einer Wohlfahrtsorganisation in Y-Stadt gebildete Kategorie „K12: Ehrenamtliches Engagement als organisationale Grundlage“ ist nahezu deckungsgleich mit der am Material einer Wohlfahrtsorganisation und des kommunalen Dachsportverbandes in A-Stadt gebildeten Kategorie „K4: Ehrenamt als wichtigster Wert oder Grundlage in Organisationen“.⁹⁴

Mit diesem Engagementverständnis werden anzunehmend Engagierte adressiert, für die Ehrenamt nicht erklärungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in die organisierten Kontexte einbringen wollen.

In Rekurs auf die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) zu den Engagementvorstellungen der Experten in unterschiedlichen Organisationstypen kann für den Fall Y-Stadt festgestellt werden, dass, bis auf die Organisationstypen „skeptische“ und „verunsicherte“ Organisationen, alle konstruierten Typen im analysierten Material in Y-Stadt wiederzufinden sind. Auffällig ist, dass sich bis auf den Dachsportverband alle organisierten Akteure dem Typ „bürgergesellschaftliche Organisation“ zuordnen lassen. Dabei handelt es sich hinsichtlich des präsentierten Engagementverständnisses ferner um *Mischtypen*; so können die organisierten Akteure sowohl dem bürgergesellschaftlichen Organisationstyp als auch – zusätzlich – entweder dem mythischen oder idealistischen Organisationstyp zugeordnet werden.

Für die Organisationen und Akteure in Y-Stadt lässt sich hinsichtlich ihres auf den Schauseiten der Organisationen dargestellten Verständnisses von Engagement zusammenfassend feststellen, dass

⁹³ Wenn auch die Typen in der Studie Backhaus-Maul et al. (2015) sich nicht auf den organisierten Sport beziehen, sondern auf Wohlfahrtsorganisationen, so zeichnen sie sich doch durch eine Passfähigkeit für andere Organisationen im Feld der Engagementförderung aus.

⁹⁴ Aus diesem Grund wird auf eine Interpretation der Kategorie K12 verzichtet und auf die Ausführungen zur K4 verwiesen.

- (1) von Wohlfahrtsorganisationen, der Freiwilligenagentur sowie den Akteuren des öffentlichen Sektors ein Engagementverständnis präsentiert wird, in dem die Selbst- und Fremdbezogenheit der Engagementtätigkeit in den Fokus gestellt wird und durch das Engagierte adressiert werden, die Engagementgelegenheiten aufgrund von Reziprozitätsannahmen sowie einer abstrakten (noch) nicht erklärungsbedürftigen Idee von Engagement – als gut für sie selbst und die Gesellschaft – eingehen wollen.
- (2) Daneben wird von der Bürgerstiftung, einer Wohlfahrtsorganisation und der Kreisverwaltung ein Engagementverständnis präsentiert, das auf eine aktive Bürgergesellschaft ausgerichtet ist, in der sich Bürger mit ihren ideellen und materiellen Ressourcen entweder in organisierten Kontexten (Bürgerstiftung und Wohlfahrtsorganisation) einbringen und/oder die Erstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse im lokalen Gemeinwesen – selbstaktiv – mitgestalten.
- (3) Im organisierten Sport wird ein Engagementverständnis präsentiert, das auch im Sinne des organisationalen Selbsterhalts primär auf eine verbindliche und langfristige (Mit-)Arbeit von Engagierten ausgerichtet ist.
- (4) Überdies wird in einer Wohlfahrtsorganisation die organisationale Relevanz des Engagements hervorgehoben, durch das die Organisation themenspezifisch Angebote vorhalten kann.

Tabelle 16: Schauseiten der Akteure in Y-Stadt zum Engagementverständnis; eigene Darstellung

Organisationstyp	Vorstellungen von Engagement (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456)	Engagementverständnis der Akteure in Y-Stadt	Akteur	Adressierung
mythische Organisationen	Übernahme positiver öffentlicher Zuschreibungen ohne Überprüfung auf deren handlungspraktischen Bezug	Ehrenamtliches Engagement als Selbstverwirklichung und Gutes tun für die Gesellschaft	Wohlfahrtsorganisationen (B14 und B17), Freiwilligenagentur (B13) sowie Politik/Verwaltung (B12 und B15) <i>Mischtyp aus:</i> mythische und bürgerschaftliche Organisationen	Engagierte, die sich aufgrund von Reziprozitätsannahmen mit der (noch) abstrakten und (noch) nicht erklärungsbedürftigen Idee von Engagement als Gut für sie selbst und die Gesellschaft identifizieren können.
bürgerschaftliche Organisationen	Engagement als Teil einer Gesellschaft, in der Bürger eigene Interessen aktiv mitgestalten	Ehrenamtliches Engagement als nachhaltiger Einsatz und Einbringen von Ressourcen von Bürgern für Bürger	Bürgerstiftung (B16) und Wohlfahrtsorganisation (B18)	Engagierte, die über die organisational erwarteten, materiellen und ideellen Ressourcen verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit diesen nachhaltig in die Organisation einzubringen.
		Ehrenamtliches Engagement für attraktive, lebenswerte Lebensorte	Politik/Verwaltung (B15)	Engagierte, die sich als Bürger einer lokalen Bürgergesellschaft verstehen und sich aktiv in die Erstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse einbringen wollen, um ihre Gemeinde als (attraktiven) Lebensort mitzugestalten
funktionalistische Organisationen	Engagement entsprechend fachlicher, organisationaler Angebote wettbewerbsorientiert eingebunden	Engagement als aktive, ehrenamtliche Arbeit	Dachsportverband (B24)	Engagierte, die in den Sportvereinen verbindlich, langfristig und eigenständig (mit-)arbeiten wollen, um zum Funktionieren der Organisationen und letztlich deren Erhalt beizutragen
idealistische Organisationen	Engagement und fachliches Thema der Organisation eng verknüpft, dadurch keine Vorstellung charakterisierbar	Ehrenamtliches Engagement als organisationale Grundlage	Wohlfahrtorganisation (B14)	Engagierte, für die Ehrenamt nicht erklärungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in die Organisation einbringen wollen

Backhaus-Maul et al. (2015, S. 458) stellen im Zuge ihrer Studie fest, dass das organisationale Engagementverständnis auch die Handlungspraktiken der Organisationen zur Förderung von Engagement prägt. Im Folgenden werden die Schauseiten der Organisationen – ergänzend zum Engagementverständnis – im Hinblick auf die Hauptkategorie „Modi der Engagementförderung“ analysiert.

3.1.4 Die zur Schau gestellten Modi der Engagementförderung der Akteure in A-Stadt

Im Folgenden werden die Befunde der Dokumentenanalyse zu den präsentierten Modi der Engagementförderung der Akteure in A-Stadt dargestellt und diskutiert.

Tabelle 17: Durch die Akteure präsentierte Modi der Engagementförderung (A-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung

Fundstelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B2 Wohlfahrt	Ehrenamtliche Mitarbeit in Nachbarschaftshilfen, der Kinder- und Jugendarbeit, der Migrationsarbeit, sowie in Senioreneinrichtungen	Ehrenamtliche Mitarbeit in (sozial)pädagogischen und pflegerischen Handlungsfeldern	Mitarbeit in (sozial)pädagogischen und pflegerischen Handlungsfeldern
B2 Wohlfahrt	Einsatzmöglichkeiten werden in Ausschreibungen auf der Website der Organisation bekannt gegeben	Einsatzmöglichkeiten durch Ausschreibungen auf Website bekannt gegeben	Engagementgesuche durch Ausschreibungen auf Website
B3 Wohlfahrt	Menschen können sich in Gruppen- und Freizeitangeboten sowie Selbsthilfegruppen engagieren	Engagement in Gruppen- und Freizeitangeboten, sowie Selbsthilfegruppen	Engagement in Gruppen- und Freizeitangeboten, sowie Selbsthilfegruppen
B3 Wohlfahrt	Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren wollen, werden unterstützt und begleitet	Engagementinteressierte werden unterstützt und begleitet	Begleitung und Unterstützung für Engagementinteressierte
B5/6 Wohlfahrt	An einem Engagement Interessierte werden über Einsatzmöglichkeiten informiert, beraten und bei Bedarf qualifiziert	Engagementinteressierte werden informiert, beraten und qualifiziert	Informationen, Beratung, Qualifizierung für Engagementinteressierte
B5/6 Wohlfahrt	Die Organisation vergibt zur Anerkennung von „besonders aktiven“ ehrenamtlich Engagierten jährlich Preise	Preisvergabe durch Organisation für besonders Engagierte zur Anerkennung	Preisvergabe für besonders Engagierte zur Anerkennung
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Engagierte werden durch regelmäßige Fortbildungen der Organisation und in unterschiedlichen Fortbildungsformaten weitergebildet	Weiterbildung der Engagierten in regelmäßigen Fortbildungen der Organisation	Weiterbildung der Engagierten in regelmäßigen Fortbildungen
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Es gibt unterschiedliche Bereiche (Sprachförderung und Patenschaften für Kinder und Familien), in denen Engagierte „mitmachen“ und für die Engagementinteressierte sich melden können	In der Organisation werden unterschiedliche Bereiche zum „Mitmachen“ angeboten, für die Engagementinteressierte sich melden können	Engagementinteressierte können sich für Angebote zum „Mitmachen“ melden
B25	„intensive“ Einarbeitung der Engagementinteressierten in die	Intensive Einarbeitung der Engagementinteressierten	Intensive Einarbeitung der Engagementinteressierten

Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Abläufe und Handlungsbereiche der Organisation	in organisationale Abläufe und Handlungsbereiche	
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Studierende werden mit ihrem Engagement in der Organisation für ihr Schlüsselqualifikations-Modul an der Universität mit Leistungspunkten „belohnt“	Belohnung von Studierenden mit Leistungspunkten für ihr Engagement in der Organisation	Leistungspunkte als Belohnung für Engagement von Studierenden
B10 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Begleitung und Beratung von Engagierten und Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen Selbsthilfegruppen	Begleitung und Beratung von Engagierten und Förderung des Erfahrungsaustausches	Begleitung und Beratung von Engagierten und Förderung des Erfahrungsaustausches
B23 Sport	Organisationen bietet Gelegenheiten des „lebenslangen Lernens“ und Wertevermittlung an	Angebote zum lebenslangen Lernen und zur Wertevermittlung	Angebote zum lebenslangen Lernen und zur Wertevermittlung
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Engagierte Bürger und Unternehmen unterstützen, beraten und motivieren, um vor Ort „zu wirken“	Unterstützung, Beratung und Motivierung von Engagierten vor Ort	Unterstützung, Beratung und Motivierung von Engagierten
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Die Organisation initiiert und initiierte „zahlreiche“ Projekte, um Engagement anzuregen	Anregung von Engagement durch Initiierung zahlreicher Projekte	Anregung von Engagement durch Projektinitiierung
B4 Stiftung	Förderung des Ehrenamtes als gemeinnützige Tätigkeit über Zuwendungen nach Antragsstellung durch Trägerorganisationen Landkreise und kreisfreien Städte	Förderung des Ehrenamtes als gemeinnützige Tätigkeit über Zuwendungen durch Antragsberechtigte	Förderung des Engagements durch Zuwendungen
B1, B9, B7/8 Politik/Verwaltung	Förderung des Engagements und der Selbsthilfe durch projektbezogene (auch für natürliche Personen) oder institutionelle (nur für gemeinnützige juristische Personen) Zuwendungen	Förderung des Engagements und der Selbsthilfe durch projektbezogene oder institutionelle Zuwendungen	Förderung des Engagements und der Selbsthilfe durch Zuwendungen

Tabelle 18: Kategoriensystem zu den von den Akteuren präsentierten Modi der Engagementförderung (A-Stadt); eigene Darstellung

Fundstelle	Reduktion	Kategorie	
B2 Wohlfahrt	Engagementgesuche durch Ausschreibungen auf Website	K13: Ausschreibungen auf Website	
B3 Wohlfahrt	Begleitung und Unterstützung für Engagementinteressierte		
B3 Wohlfahrt	Engagement in Gruppen- und Freizeitangeboten, sowie Selbsthilfegruppen		
B10 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Begleitung und Beratung von Engagierten und Förderung des Erfahrungsaustausches		K14: Information, Begleitung, Unterstützung und Beratung der Engagierten sowie Initiierung von Projekten
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Unterstützung, Beratung und Motivierung von Engagierten		
B11 Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung	Anregung von Engagement durch Projektinitiierung		
B5/6 Wohlfahrt	Informationen, Beratung, Qualifizierung für Engagementinteressierte		K15: Angebote zur Werte- und Wissensvermittlung in regelmäßigen Abständen und im Sinne des lebenslangen Lernens
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Weiterbildung der Engagierten in regelmäßigen Fortbildungen		

B23 Sport	Angebote zum lebenslangen Lernen und zur Wertevermittlung	
B2 Wohlfahrt	Mitarbeit in (sozial)pädagogischen und pflegerischen Handlungsfeldern	K16: Angebote zum Mitmachen und zur Mitarbeit nach Einarbeitung in organisationale Handlungsfelder
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Engagementinteressierte können sich für Angebote zum „Mitmachen“ melden	
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Intensive Einarbeitung der Engagementinteressierten	
B5/6 Wohlfahrt	Preisvergabe für besonders Engagierte zur Anerkennung	K17: leistungs- und statusbezogene Anerkennung
B25 Wohlfahrt (Mitgliedsorganisation)	Leistungspunkte als Belohnung für Engagement von Studierenden	
B4 Stiftung	Förderung des Engagements durch Zuwendungen	K18: finanzielle Förderung (Zuwendungen)
B1, B9, B7/8 Politik/Verwaltung	Förderung des Engagements und der Selbsthilfe durch Zuwendungen	

Die in A-Stadt auf den Schaueiten der organisierten Akteure präsentierten Modi zur Förderung von Engagement sind vielfältig und variieren insbesondere zwischen den Wohlfahrtsorganisationen.

In der Wohlfahrtsorganisation des Experten B2 werden auf der organisationalen Website „Engagementgesuche“ in Form von Ausschreibungen präsentiert, in denen äquivalent zu Stellenausschreibungen für die Besetzung hauptberuflicher Positionen, das Aufgabenspektrum, das erwartete Profil des Engagementinteressierten und der zu erwartende Mehrwert aufseiten des Engagierten (etwa eine „sinnstiftende Tätigkeit“) beschrieben werden. Der präsentierte Fördermodus „K13: Ausschreibungen auf Website“ kann unter Berücksichtigung des von diesem organisierten Akteur dargestellten Engagementverständnisses als stringent eingeschätzt werden: Engagement wird von diesem Akteur als voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit verstanden. Stringent ist daher, dass es zur Verrichtung der Arbeit geeigneten Personals bedarf. Die (freiwillig engagierten) Mitarbeiter werden äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern – nach Interessenbekundung (Bewerbung) – und Bewerbungsverfahren zur Besetzung der Engagement-Stelle ausgewählt. Dabei steht weniger die „biographische Passung“ (Jakob 2018, S. 719), die auf die Frage gerichtet ist, wie „... zwischen den Rahmenbedingungen und Anforderungen des jeweiligen Engagements und den biografischen Voraussetzungen und Erwartungen der Engagierten Bezüge hergestellt werden können“ (ebd.) im Fokus, sondern primär die *organisationale* Passung des Engagierten in das vom organisierten Akteur erwartete Profil, das an der Erbringung eines spezifischen Angebotes – durch den Engagierten als Mitarbeiter oder Mitmachenden – ausgerichtet ist.

Dieser Fördermodus kann (entsprechend) den funktionalistischen Organisationen zugeordnet werden, in denen „... insbesondere auf die Gewinnung von geeigneten Engagierten für die eigenen Angebote geachtet [wird; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 342). Die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen für Engagement deutet, so Backhaus-Maul et al. (ebd., S. 435), ferner auf eine Verbetrieblichung der Engagementförderung in diesen Organisationen.

Mit diesem präsentierten Fördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv auf Stellenausschreibungen bewerben und mit ihrem (Fähigkeits-)Profil – äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern – in die organisationalen Strukturen und Angebote einbringen wollen.

Auf den Schauseiten dreier Wohlfahrtsorganisationen (hierunter auch der Selbsthilfebereich) und der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur wird mit der Kategorie „*K14: Information, Begleitung, Unterstützung und Beratung der Engagierten sowie Initiierung von Projekten*“ ein Fördermodus von Engagement präsentiert, der insbesondere zu dem organisationalen Selbstverständnis in Freiwilligenagenturen und Selbsthilfekontaktstellen kongruent erscheint. Sonach können Freiwilligenagenturen als „Vermittlungs-“ und „Entwicklungsagenturen“ von Engagement verstanden werden (Speck et al. 2012, S. 68), indem sie u. a. die Aufgaben übernehmen, Engagierte bezüglich lokaler Engagementgelegenheiten zu informieren und zu beraten, sowie sie in diese weiterzuvermitteln und Projekte zum Engagement zu entwickeln (vgl. ebd.). Im Hinblick auf die Angebote und Leistungen in Selbsthilfekontaktstellen fassen Wolf und Zimmer (2012, S. 60) zusammen:

„Selbsthilfekontaktstellen bieten Informations-, Beratungs- und Unterstützungsangebote für Selbsthilfegruppen und interessierte Bürger/-innen. Sie konzentrieren sich auf gesundheitliche und psychosoziale Themenfelder und sind in der Regel mit hauptamtlichem Personal ausgestattet. Dieses leistet Unterstützung bei der Gruppensuche, der Gründung von Gruppen und bei deren Öffentlichkeitsarbeit sowie bei Problemen der Raumbeschaffung oder bei Konflikten in der Gruppenarbeit.“

Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive kann – für die Freiwilligenagentur und die Selbsthilfekontaktstelle – angenommen werden, dass diese sich in Anlehnung an den mimetischen und/oder normativen Isomorphismus strukturell angleichen; entweder, weil sie als erfolgreich wahrgenommene Organisationen in ihrem Feld imitieren oder, weil sich „professionelle Standards“ zur Förderung von Engagement in diesen Organisationen durchgesetzt haben, die über die Einzelorganisation hinaus von den Funktionsträgern auf den Schauseiten ihrer Organisationen präsentiert werden. Die Entwicklung und Durchsetzung „professioneller Standards“ erscheint vor allem für die Freiwilligenagenturen relevant, da Jakob (2010) mit Blick auf die Existenzsicherung dieser Infrastruktureinrichtung feststellt, dass vor Ort „... die Einrichtungen ‚überlebt‘ [haben; d. V.], die über ein professionelles Profil verfügen, die Projekte entwickelt und darüber auch wieder zusätzliche Finanz- und Personalressourcen erschlossen

haben“ (ebd., S. 238). Dass es sich in A-Stadt um eine in der lokalen Bürgerstiftung integrierte Freiwilligenagentur handelt, rundet das Förderprofil der Organisation insofern ab, als Bürgerstiftungen neben ihrer Funktion als Ressourcensammler und -bündler auch Organisationen sind, in denen Engagementprojekte entwickelt und initiiert werden (vgl. ebd., S. 245). Da sowohl Freiwilligenagenturen als auch Bürgerstiftungen als „Engagement-Entwickler“ gelten⁹⁵, erscheint der präsentierte Fördermodus auch in strategischer Hinsicht „klug“ gewählt, da die Organisation mit *einem* präsentierten Fördermodus sowohl das „Kernprofil“ (Speck et al. 2012, S. 68) von Freiwilligenagenturen, als auch jenes von Bürgerstiftungen – wenn hier auch nur für die Schauseiten analysiert – bedienen kann, um Legitimität aus der organisationalen Umwelt verliehen zu bekommen.

Der auf den Schauseiten der Wohlfahrtsorganisation, die im Selbsthilfebereich zu verorten ist, und der Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung präsentierte Fördermodus, wird überdies auf den Schauseiten zwei weiterer Wohlfahrtsorganisationen präsentiert; diese Organisationen können den „bürgergesellschaftliche Organisationen“ zugeordnet werden, deren organisationaler Engagementfördermodus „... stärker individuell und flexibel auf die jeweiligen Situationen und Engagierten ausgerichtet [ist; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 429).

Mit diesem Engagementfördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv an die Organisationen wenden, um sich über das lokale Engagementangebot zu informieren, unter Berücksichtigung eigener Engagementvorstellungen beraten und mitunter auch durch Mitarbeiter in Engagementarrangements begleiten zu lassen.

Auf den Schauseiten zweier Wohlfahrtsorganisationen und des lokalen Dachsportverbandes wird ein Fördermodus dargestellt, der mit der Kategorie „K15: Angebote zur Werte- und Wissensvermittlung in regelmäßigen Abständen und im Sinne des lebenslangen Lernens“ zusammengefasst werden kann. Engagementförderung wird in diesen Organisationen insbesondere in Form einer kontinuierlichen Werte- und Wissensvermittlung präsentiert. Stringent zum Engagementverständnis der Akteure: Engagement setzt einerseits Qualifikationsbereitschaft und Kompetenzen voraus (B25) oder gilt andererseits als wichtigste Grundlage der Organisationen, wodurch Engagement und organisationales Angebot untrennbar erscheinen (B5/6 und B23), präsentieren diese ihren Fördermodus. Dieser ist einerseits auf die Wissensvermittlung gerichtet, damit Engagierte der organisational an sie gerichteten Erwartung (Qualifikationsbereitschaft/Kompetenzerwerb) nachkommen können, und andererseits auf die Wertevermittlung,

⁹⁵ Siehe für die Bürgerstiftungen: Stiftung Aktive Bürgerschaft (2018, S. 16) und die Freiwilligenagenturen: Speck et al. (2012, S. 6).

damit sie sich mit den in der Organisation anerkannten Werten identifizieren können, in denen ihr Engagement als *grundlegend* verstanden wird. Zugleich wird auf der Schauseite des organisierten Sportes durch den Rekurs auf das lebenslange Lernen deutlich gemacht, dass die Bereitschaft, sich Wissen und Werte im Engagement anzueignen und hierfür die Angebote des Sportes zu nutzen, Engagierte jeden Alters betrifft. Bezugnehmend auf die Ergebnisse des Sportentwicklungsberichts für Deutschland 2017/2018, dass Sportvereine Engagement insbesondere durch die Kostenübernahme von Fort- und Weiterbildungen fördern (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 38f.), wird mit der Schauseite des lokalen Dachsportverbandes die Erwartung an den Sport „bedient“, sich – neben der Wertevermittlung – auch als Akteur der kommunalen außerschulischen Bildungslandschaft zu verstehen, der sich „lebenslanges Lernen“ auf die Fahne schreibt.

Mit dem in Kategorie K15 zusammengefassten dargestellten Engagementfördermodus wird deutlich signalisiert, dass Engagement und dessen Förderung in den Organisationen als *Lern- und Bildungsgelegenheit* wahrgenommen wird. Dabei wird Engagement sowohl als Bildungsanlass als auch als Bildungsgelegenheit präsentiert: Von den Engagierten wird eine Bereitschaft erwartet, sich für die Aufnahme und Ausführung der Engagementtätigkeit weiterzubilden und zu qualifizieren (Engagement als Bildungsanlass), und werden andererseits organisational Gelegenheiten geschaffen/arrangiert, damit Bildung im Engagement möglich wird (Engagement als Bildungsgelegenheit). Dieser Fördermodus entspricht dem Anspruch, der in funktionalistischen Organisationen an Engagementförderung gelegt wird: „Dem Anspruch der Organisationen an Engagement folgend, werden hohe fachliche und motivationale Anforderungen der Organisationen an Engagierte deutlich, die die Organisationen fördern“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 435).

Mit diesem präsentierten Fördermodus werden Engagierte adressiert, die einerseits den ideellen und fachlichen Ansprüchen der Organisationen bereits entsprechen und die mit der Aufnahme einer Engagementtätigkeit andererseits der Selbstverpflichtung zum lebenslangen Lernen und zum Qualifikationserwerb vor der Aufnahme und im Laufe ihres Engagements nachkommen (wollen).

In zwei der Wohlfahrtsorganisationen im Fall A-Stadt, deren Akteure Engagement als voraussetzungsvoll verstehen (B2 und B25), wird Engagement – so die präsentierten Schauseiten – durch den mit der Kategorie „K16: Angebote zum Mitmachen und zur Mitarbeit nach Einarbeitung in organisationale Handlungsfelder“ zusammengefassten Modus gefördert. Hiernach erfolgt eine Einarbeitung der Engagierten in die organisationalen Handlungsfelder

beziehungsweise Angebote, damit die Engagierten „Mitmachen“ oder „Mitarbeiten“ können. Die Organisationen, die Engagement als voraussetzungsvoll verstehen und es entsprechend ihrer organisationalen Angebote in die Dienstleistungserbringung einbinden, verdeutlichen damit ein zum funktionalistischen Organisationstyp stringenten Fördermodus. Engagement wird in diesen Organisationen auch strategisch und formalisiert eingebunden (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456). Stringent ist ferner, dass die Wohlfahrtsorganisation B25 die Engagierten nicht nur „intensiv einarbeitet“, sondern diese in der Organisation in regelmäßigen Abständen zur Bewältigung konkreter Aufgabenstellungen im Engagement fort- und zum Erwerb von Qualifikationen weitergebildet werden (K15). Die Engagierten werden – zum beidseitigen Nutzen – qualifiziert; einerseits werden Engagierte als „Mitarbeitende“ in die Angebotsstruktur der Organisationen eingearbeitet⁹⁶ und andererseits erhalten Engagierte Gelegenheiten zum außerschulischen/außeruniversitären Kompetenzerwerb in Praxisfeldern⁹⁷. Zugleich wird – passend zum Engagementverständnis der organisierten Akteure B2 und B25 – der *Arbeitsbezug* im Engagement deutlich. Engagementförderung wird innerorganisational betrieben, um Engagierte in die organisationalen Arbeitsvollzüge einzubinden, ihnen also Gelegenheiten zum Mitmachen und zur Mitarbeit zu ermöglichen. Wie bereits für das Engagementverständnis dieser Organisationen diskutiert, werden Engagierte *äquivalent* zu hauptberuflichen (professionellen) Mitarbeitern in die organisationalen Angebote und die Dienstleistungserbringung eingebunden. In diesen funktionalistischen Organisationen ist die Einbindung der Engagierten „... stärker auf den Nutzen für die Organisation und weniger auf den Eigensinn von Engagement beziehungsweise den Wert von Engagement für die Engagierten oder für die Gesellschaft [ausgerichtet; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 433).

Mit diesem präsentierten Fördermodus werden Engagierte adressiert, die ihre Engagementtätigkeit als *Arbeitsmöglichkeit* verstehen, in deren Rahmen sie einerseits äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern Kompetenzen einbringen können, in deren Rahmen aber auch andererseits eine Einarbeitung in die organisationalen Handlungsfelder erwartet wird. Damit wird ein gewisser Grad an Verbindlichkeit und eine Dauerhaftigkeit des Engagements impliziert, da Einarbeitungs- und Mitarbeitphasen – anzunehmend – keine spontanen oder kurzweiligen Arrangements darstellen.

Die in den Kategorien K13 bis K16 zusammengefassten Fördermodi verdeutlichen – so kann für diese im Vergleich resümiert werden –, dass die Engagementförderung auf Angebote und

⁹⁶ Angenommen werden kann, dass mit der Einarbeitung von organisationaler Seite die Erhöhung der Passfähigkeit zwischen Engagiertem und Einsatzfeld sowie Aufgabenbereich angestrebt wird.

⁹⁷ Zum außerschulischen Kompetenzerwerb von Jugendlichen durch freiwilliges Engagement, siehe Düx et al. (2012); Engagement bietet, so ein Ergebnis der Studie, Gelegenheiten zum Kompetenzerwerb „personaler, sozialer, kultureller sowie instrumenteller Art“ (ebd., S. 262).

Leistungen ausgerichtet ist, die die Engagementinteressierten als *Nachfragende* in Anspruch nehmen können. Bezugnehmend auf den bereits genannten Hinderungsgrund für Nichtengagierte sich zu engagieren, der darin besteht, nicht zu wissen, wohin sie sich wenden sollen (vgl. Müller/Tesch-Römer 2017, S. 167), wird diese nachfrageorientierte Engagementförderung wohl nicht diejenigen erreichen, die nicht wissen, wohin und an wen sie sich wenden sollen. Adressiert und anzunehmend erreicht werden eher diejenigen, die bereits in organisierten Kontexten engagiert oder zumindest lokal „vernetzt“ und/oder angebunden sind sowie die lokale Angebotsstruktur kennen.

Auf den Schauseiten zweier Wohlfahrtsorganisationen wird ein Fördermodus präsentiert, der sich in der Kategorie „K17: leistungs- und statusbezogene Anerkennung“ zusammenfassen lässt. Engagement wird als, bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, anerkennungswürdige Leistung präsentiert. Die Bedingungen für die Anerkennung der Engagierten sind zum einen ihr Status und zum anderen die Bemessung der Anerkennungswürdigkeit der Engagementleistungen durch die Anerkennenden. Auf den Status bezogen, werden *Studierende* und *besonders Engagierte* als anerkennungswürdig präsentiert. Das Engagement von Studierenden wird – so der präsentierte Fördermodus – durch die Möglichkeit gefördert, Leistungspunkte im Engagement zu erwerben, die im Rahmen des Studiums angerechnet werden können. Damit rekurriert die Wohlfahrtsorganisation auf ihrer organisationalen Schauseite auf das Lehr-Lernkonzept Service Learning. Mit Service Learning wird, aus hochschuldidaktischer Perspektive, auf Seiten der Studierenden das Lernen durch Erfahrungen in praktischen Handlungsfeldern fokussiert und werden die (Lern-)Erfahrungen im universitären Kontext reflektiert (vgl. Kollender-Jonen/Schemmann 2020, S. 116). Dabei unterscheidet sich Service Learning zu „klassischen“ Praktika insbesondere dadurch, dass es konzeptionell nicht nur auf den persönlichen Kompetenzerwerb der Studierenden durch Erfahrungen in praktischen Handlungsfeldern ausgerichtet ist, sondern explizit auch auf die Reflexion der Erfahrungen und die Sensibilisierung der Studierenden für gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Themen (vgl. ebd.). Für die Perspektive der zivilgesellschaftlichen Organisationen, in denen die Studierenden sich i. d. R. zeitlich befristet im Rahmen eines Projektes engagieren, merken Kollender-Jonen und Schmmann (ebd., S. 123), basierend auf Befunden ihres qualitativ-empirischen Forschungsprojektes zur organisationalen Perspektive auf Service Learning an, dass in den geführten Interviews „... insbesondere die Vorteile der Kooperation [zwischen Universität und organisierter Zivilgesellschaft; d. V.] für die Einzelorganisationen etwa durch zusätzliche personelle Ressourcen in den Vordergrund gerückt [werden; d. V.]“ (ebd.). In diesem Zusammenhang weist auch Backhaus-

Maul (2019a, S. 181) auf ein mögliches Spannungsfeld bezüglich der Umsetzung von Service Learning hin: während die Lehrenden auf die Vermittlung von Fachinhalten fokussiert seien, werden in den zivilgesellschaftlichen Organisationen *konkrete* und *zu bearbeitende* gesellschaftliche Aufgaben und Fragestellungen erwogen. Dem präsentierten Fördermodus – Anerkennung studentischen Engagements durch Leistungspunkte – kann daher eine primär *werbende* Funktion zugeschrieben werden, durch die der organisierte Akteur akademisch ausgebildete, extrinsisch motivierte (durch in Aussicht gestellte Leistungspunkte) Engagierte als zusätzliche personelle Ressource adressiert. Dass dieser organisierte Akteur (B25) leistungs- und statusbezogene Anerkennungsformen präsentiert, ist stringent zum Engagementverständnis und den anderen Engagementfördermodi, die dieser Akteur auf seiner Schauseite darstellt (Qualifikationsbereitschaft, Qualifizierung und Einarbeitung zur Mitarbeit in der Organisation). Darüber hinaus wird mit dem präsentierten Fördermodus implizit signalisiert, dass der organisierte Akteur lokal vernetzt ist und über Zugänge zu den lokalen Hochschulen verfügt, beziehungsweise Beziehungen zu Hochschulakteuren pflegt. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass der organisierte Akteur mit den lokalen Hochschulen kooperiert, um die Anerkennungsform „Leistungspunkte“ für Studierende nicht nur zu präsentieren, sondern diese auch umzusetzen⁹⁸.

Die Akteure der Wohlfahrtsorganisation präsentieren mit der Engagementförderung durch die Vergabe von Preisen an *besonderes* Engagierte einen Fördermodus, durch den – anzunehmend – die extrinsische Motivation Engagementinteressierter und ferner die Bindung der Engagierten an die Organisation fokussiert werden. Dieser primär auf die extrinsische Motivation von Engagierten ausgerichtete Fördermodus findet sich in funktionalistischen Organisationen, in denen die Vorstellung besteht, „... Engagement müsse von außen durch die Organisation angeregt werden“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 434). Zugleich wird Anerkennung in diesen Organisationen „... als ein wichtiges Mittel zur Bindung der Engagierten an die Organisation angesehen“ (ebd., S. 435).

Mit diesem Fördermodus werden Engagierte adressiert, die die von den organisierten Akteuren aufgestellten Bedingungen – Status und zu erbringende Leistung – erfüllen und in diesem Sinne von den organisierten Akteuren Förder- oder konkret Anerkennungswürdigkeit zugesprochen bekommen.

Auf den Schauseiten der Stiftung sowie des öffentlichen Sektors wird ein Engagementfördermodus präsentiert, der mit der Kategorie „K18: *finanzielle Förderung (Zuwendungen)*“

⁹⁸ Der Befund einer Kooperation zwischen dem organisierten Akteur und hochschulischen Akteuren wird durch die Befunde, die im Zuge der egozentrierten Netzwerkanalyse generiert werden, bekräftigt (siehe Abbildung 7).

zusammengefasst werden kann. Damit präsentieren die Akteure – aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive betrachtet – einen Fördermodus, der im organisationalen Feld⁹⁹ anzunehmend auch von ihnen erwartet wird. Mit Blick auf die Fachdebatte gelangt Jakob (2010, S. 235) zu der Feststellung, dass ein Konsens darüber bestehe, dass Engagementförderung in Infrastruktureinrichtungen einer grundständigen Förderung bedürfe und dass dies eine öffentliche Aufgabe sei. Die kommunalen Akteure verdeutlichen mit diesem Fördermodus, dass sie der an sie gerichteten Erwartung einer finanziellen Förderung von Engagement, beziehungsweise dessen organisierter Kontexte, durch *Zuwendungen* nachkommen und damit ihre Funktion als „Rahmengeber für“ oder „Ermöglicher von“ organisiertes/m Engagement im kommunalen Welfare-Mix – auf der Vorderbühne – erfüllen:

„Unter Rekurs auf die Allzuständigkeit der Kommune und ihre Gesamtverantwortung für die Daseinsvorsorge vor Ort erhalten in Deutschland lokale zivilgesellschaftliche Organisationen in der Regel öffentliche Unterstützung, und zwar sowohl in Form der Bereitstellung von Infrastruktur (z. B. Hallen oder Sportplätze) als auch finanzielle Förderung. (...) Gleichwohl sind Umfang und Intensität der Förderung stark abhängig von der Finanzkraft der Kommunen.“ (Zimmer 2019, S. 44 f.)

Wenngleich die kommunalen Akteure den Engagementfördermodus *Zuwendungen* präsentieren, wird dadurch noch nicht ersichtlich, wie sie diesem Modus auf der Hinterbühne nachkommen, d. h. in welchem Umfang und in welcher Intensität sie z. B. Infrastruktureinrichtungen durch *Zuwendungen* fördern¹⁰⁰. Mit Blick auf die Zuwendungskriterien wird deutlich, dass ein Kriterium (neben weiteren) das Einbringen von *Eigenmitteln* ist, der organisierte Akteur insofern bereits über bestimmte, d. h. über die vom Mittelgeber erwarteten Ressourcen verfügen muss, um seine Förderwürdigkeit darlegen zu können.

Die Akteure der Stiftung präsentieren mit diesem Engagementfördermodus insbesondere ihre „Förderfunktion“¹⁰¹:

„In fördernder Funktion sind Stiftungen vielfältig engagiert. Sie unterstützen langfristig Einrichtungen und Organisationen oder initiieren und finanzieren Modellvorhaben, Aus-, Fort- und Weiterbildungs- und infrastrukturelle Maßnahmen. Sie finanzieren die Anschaffung von Ausstattung, etwa von medizinischen Geräten. Traditionell geschah dies in der Regel auf Antrag von staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Trägern.“ (Strachwitz 2019, S. 105)

⁹⁹ Konzeptionell steht das organisationale Feld „... für eine Gruppe von Organisationen, die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden ist und durch aufeinander bezogene Handlungen und gemeinsame Regulationsmechanismen erkennbar wird“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 33). Dabei werden konzeptionell alle Akteure in das organisationale Feld einbezogen, „... die einen Einfluss auf die Struktur, das Verhalten und das Überleben einer betrachteten Organisation haben, (...)“ (ebd., S. 34). Die lokalen, Engagement fördernden Akteure, durch die der jeweilige Fall A- oder Y-Stadt konstruiert wird, stellen in diesem Sinne Akteure eines organisationalen Feldes dar, die als Engagement fördernde Akteure füreinander sichtbar sind, sich gegenseitig *Relevanz* für die lokale Engagementförderung zuschreiben und im Kontext der Engagementförderung miteinander in Beziehung stehen/treten (siehe Kapitel 3.2).

¹⁰⁰ An dieser Stelle kann für die kommunalen Akteure in A-Stadt vorweggenommen werden, dass durch die egozentrierte Netzwerkanalyse und die Auswertung der Experteninterviews deutlich wird, dass insbesondere die Freiwilligenagentur jährlich bezuschusst wird, um lokal Engagement zu fördern.

¹⁰¹ Als eine Funktion von Stiftungen, neben ihrer Eigentümer-, operativen und mildtätigen Funktion (vgl. Strachwitz 2019, S. 104).

Auch in dieser Stiftung erfolgt die Förderung antragsbasiert, nach Bewilligung. Dieser Fördermodus lässt sich keinem der in der Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) konstruierten Organisationstypen eindeutig zuordnen; eine Erklärung hierfür ist, dass die beiden Akteure (Stiftung und öffentlicher Sektor) Engagierte nicht in die Wahrnehmung ihrer „Servicefunktion“ (bzw. Dienstleistungserbringung) einbinden, sondern Engagement und *primär* dessen organisierte Kontexte durch Zuwendungen fördern, damit Engagement sich in den organisierten Kontexten entfalten kann.

Für die organisierten Akteure, die Engagementförderung durch Zuwendungen ermöglichen, wird daher der Organisationstyp „aktivierende Organisationen“ eingeführt, da diese vorgeben, (1) Engagement und dessen organisierte Kontexte antragsbasiert zu fördern, was ein Aktivwerden der Antragssteller – *vor* dem Erhalt der Förderung – voraussetzt und (2) organisierte Kontexte über Zuwendungen gefördert werden, *damit* diese selbst fördernd aktiv werden. Schließlich (3) zeichnet sich dieser Organisationstypus durch eine Passfähigkeit zur Programmatik des aktivierenden Wohlfahrtsstaates aus, in dem Leistungsbezieher aufgefordert sind, aktiv zu werden und gefördert werden, um aktiv werden zu können. In diesem Sinne wäre der Organisationstypus „aktivierende Organisationen“ Ausdruck einer Verantwortungsteilung für die Erfüllung einer Engagement fördernden Funktion auf der Mesoebene.

Mit dem Fördermodus K18 werden organisierte Akteure adressiert, die sich selbstaktiv an die Mittelgeber wenden und einen Förderantrag stellen, um nach Einschätzung der Förderwürdigkeit und Antragsbewilligung, Zuwendungen zu erhalten.

Für die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft in A-Stadt lässt sich hinsichtlich ihrer auf den Schauseiten dargestellten Modi der Engagementförderung feststellen, dass

- (1) sich die präsentierten Fördermodi insofern unterscheiden, als sie entweder a) funktionalistisch oder b) bürgergesellschaftlich ausgerichtet sind. In beiden Ausrichtungen werden Fördermodi präsentiert, die Angebote umfassen, welche von Engagementinteressierten gezielt *nachgefragt* werden müssen. Diese Angebote sind entweder a) primär auf den organisationalen Nutzen gerichtet, indem bereits qualifizierte Engagierte adressiert werden, die in den Organisationen fort- und weitergebildet werden, um in den organisationalen Handlungsfeldern mitarbeiten zu können. Oder die Angebote sind andernfalls b) primär auf die Ausbalancierung der Interessen der Engagierten und des Engagementangebots in den Organisationen gerichtet, um Engagierten eine interessenbasierte Mitgestaltung innerhalb der Angebotsstrukturen zu ermöglichen.

- (2) Die Akteure des öffentlichen Sektors und die Stiftung weichen hinsichtlich ihres präsentierten Fördermodus von den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft ab, da sie einen Fördermodus präsentieren, der primär an organisierte Akteure gerichtet ist, die antragsbasiert Zuwendungen für die eigene organisierte Engagementförderung erhalten (können).

Tabelle 19: Schauseiten der Akteure in A-Stadt zur Engagementförderung; eigene Darstellung

Organisationstyp	Engagementförderung (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456)	Fördermodi der Akteure in A-Stadt	Akteur	Adressierung
funktionalistische Organisationen	strategische und formalisierte Einbindung von Engagierten in den organisationalen Rahmen	Ausschreibungen auf Website	Wohlfahrtsorganisation (B2)	Engagierte, die sich selbstaktiv auf Stellenausschreibungen bewerben und sich mit ihrem (Fähigkeits-)Profil – äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern – in die organisationalen Strukturen und Angebote einbringen wollen
		Angebote zur Werte- und Wissensvermittlung in regelmäßigen Abständen und im Sinne des lebenslangen Lernens	Wohlfahrtsorganisationen (B5/6 und B25) und Dachsportverband (B23)	Engagierte, die einerseits den ideellen und fachlichen Ansprüchen der Organisationen bereits entsprechen und die mit der Aufnahme einer Engagementtätigkeit andererseits der Selbstverpflichtung zum lebenslangen Lernen und zum Qualifikationserwerb vor und während der Engagementtätigkeit nachkommen (wollen)
		Angebote zum Mitmachen und zur Mitarbeit nach Einarbeitung in organisationale Handlungsfelder	Wohlfahrtsorganisationen (B2 und B25)	Engagierte, die ihre Engagementtätigkeit als Arbeitsmöglichkeit verstehen, in deren Rahmen sie einerseits äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern Kompetenzen einbringen können, in deren Rahmen aber auch andererseits eine Einarbeitung in die organisationalen Handlungsfelder erwartet wird.
		leistungs- und statusbezogene Anerkennung	Wohlfahrtsorganisationen (B5/6 und B25)	Engagierte, die die von den organisierten Akteuren aufgestellten Bedingungen – Status und zu erbringende Leistung – erfüllen und in diesem Sinne von den organisierten Akteuren Förder- oder konkret Anerkennungswürdigkeit zugesprochen bekommen
bürgergesellschaftliche Organisationen	konzeptorientierte, situative, individuelle Ausbalancierung der Interessen von Engagierten und Organisation	Information, Begleitung, Unterstützung und Beratung der Engagierten sowie Initiierung von Projekten	Wohlfahrtsorganisationen (B3, B10, B5/6) und Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung (B11)	Engagierte, die sich selbstaktiv an die Organisationen wenden, um sich über das lokale Engagementangebot zu informieren, unter Berücksichtigung eigener Engagementvorstellungen beraten und mitunter auch durch Mitarbeiter in Engagementarrangements begleiten zu lassen.
aktivierende Organisationen	-	finanzielle Förderung (Zuwendungen)	Stiftung (B4) und Politik/Verwaltung (B1, B9, B7/8)	organisierte Akteure, die sich selbstaktiv an die Mittelgeber wenden und einen Förderantrag stellen, um nach Einschätzung der Förderwürdigkeit und Antragsbewilligung, Zuwendungen zu erhalten

3.1.5 Die zur Schau gestellten Modi der Engagementförderung der Akteure in Y-Stadt

Im Folgenden werden die Befunde der Dokumentenanalyse zu den präsentierten Modi der Engagementförderung der Akteure in Y-Stadt dargestellt und diskutiert.

Tabelle 20: Durch die Akteure präsentierte Modi der Engagementförderung (Y-Stadt; erster Materialdurchgang); eigene Darstellung

Fundstelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B14 Wohlfahrt	Die Organisation informiert über Einsatzfelder, berät Engagementinteressierte, um das Passende zu finden, berichtet über Projekte und möchte Engagementinteressierte für ein Ehrenamt „begeistern“	Über Einsatzfelder informieren, beraten, um das Passende zu finden, über Projekte berichten und Engagementinteressierte für ein Engagement begeistern	Begeistern, informieren und beraten, um das passende Einsatzfeld zu finden
B17 Wohlfahrt	Engagementinteressierte können sich an die Organisation wenden, um sich in diversen Handlungsbereichen zu engagieren	Engagementinteressierte können sich für ein Engagement an die Organisation wenden	Engagementinteressierte können sich an die Organisation wenden
B17 Wohlfahrt	„verschiedene“ Veranstaltungen und Kurse für Ehrenamtliche, die gemeinsam mit einer anderen Wohlfahrtsorganisation angeboten werden	Veranstaltungen und Kurse für Engagierte, die in Zusammenarbeit mit einer anderen Wohlfahrtsorganisation angeboten werden	Veranstaltungen und Kurse für Engagierte in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisation
B17 Wohlfahrt	Würdigung von Ehrenamtlichen für ihr „großes Engagement“	Würdigung von Ehrenamtlichen für Engagement	Würdigung des Engagements
B18 Wohlfahrt	Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter werden in der Organisation „selbstverständlich“ kontinuierlich qualifiziert und geschult	Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter werden kontinuierlich qualifiziert und geschult	Kontinuierliche Qualifizierung und Schulung von Engagierten
B24 Sport	Jährliche Ehrung von Personen und Vereinen, die sich in „besonderer Weise“ durch ihr Engagement für den Sport „verdient gemacht haben“	Jährliche Ehrung von Personen und Vereinen, die besonders engagiert in Handlungsfeld Sport sind	Ehrung von Personen und Vereinen, die besonders engagiert sind
B13 Freiwilligen-agentur	Organisation berät zu „zahlreichen“ Einsatzfeldern, um mit den Engagementinteressierten eine „geeignete Einsatzstelle“ zu suchen und zu finden	Beratung und gemeinsame Suche von Engagementinteressierten und Organisation, um eine geeignete Einsatzstelle zu finden	Beratung und gemeinsame Suche, um eine geeignete Einsatzstelle zu finden
B13 Freiwilligen-agentur	Organisation bietet eine „Schnupperphase“ an, in der Engagierte ihr gewähltes Einsatzfeld kennenlernen können	Erprobungsphase für die Engagierten, zum Kennenlernen des Einsatzfeldes	Erprobungsphase zum Kennenlernen des Einsatzfeldes
B13 Freiwilligen-agentur	Organisation bietet an, mit Engagementinteressierten das eigene Engagement zu „planen“	Angebot, das Engagement gemeinsam mit der Organisation zu planen	Planen des Engagements
B16 Bürgerstiftung	Organisation ermuntert Bürger, sich mit Geld, Zeit und Ideen oder in Projekten zu engagieren	Organisation ermuntert Bürger, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren	Ermunterung von Engagierten, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren
B12 Verwaltung/Politik	Würdigung und Förderung des Ehrenamtes mit einer Ehrenamtskarte	Würdigung und Förderung des Ehrenamtes mit einer Ehrenamtskarte	Engagementförderung und -würdigung mit einer Ehrenamtskarte

B15 Verwaltung/Politik	Kreisverwaltung bietet eine Online-Informationsplattform für Engagementinteressierte an, damit diese „nicht lange suchen müssen“, um ein Einsatzfeld vor Ort zu finden	Online-Informationsplattform für Engagementinteressierte, damit diese schnell ein Einsatzfeld vor Ort finden können	Online-Informationsplattform für Engagementinteressierte
---------------------------	--	---	--

Tabelle 21: Kategoriensystem zu den von Akteuren präsentierten Modi der Engagementförderung (Y-Stadt); eigene Darstellung

Fundstelle	Reduktion	Kategorie
B15 Verwaltung/Politik	Online-Informationsplattform für Engagementinteressierte	K19: Online-Informationsplattform
B16 Bürgerstiftung	Ermunterung von Engagierten, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren	K20: Ermunterung, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren
B14 Wohlfahrt	Begeistern, informieren und beraten, um das passende Einsatzfeld zu finden	K21: Informationen, Beratung, Suche, Planung und Erprobungsphase für Engagierte, um passendes Einsatzfeld zu finden
B13 Freiwilligenagentur	Beratung und gemeinsame Suche, um eine geeignete Einsatzstelle zu finden	
B13 Freiwilligenagentur	Erprobungsphase zum Kennenlernen des Einsatzfeldes	
B13 Freiwilligenagentur	Planen des Engagements	
B17 Wohlfahrt	Engagementinteressierte können sich an die Organisation wenden	
B17 Wohlfahrt	Würdigung des Engagements	K22: Würdigung des Engagements mit spezifischem Instrument
B24 Sport	Ehrung von Personen und Vereinen, die besonders engagiert sind	
B12 Verwaltung/Politik	Engagementförderung und -würdigung mit einer Ehrenamtskarte	
B18 Wohlfahrt	Kontinuierliche Qualifizierung und Schulung von Engagierten	K23: Kontinuierliche Qualifizierung und Schulung von Engagierten
B17 Wohlfahrt	Veranstaltungen und Kurse für Engagierte in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisation	K24: Veranstaltungen und Kurse für Engagierte in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisation

Im Fall Y-Stadt wird auf der organisationalen Schauseite der Kreisverwaltung ein Engagementfördermodus präsentiert, mit dem Engagementinteressierte adressiert werden, die sich selbstaktiv online über Angebote zum Engagement informieren möchten. Der Fördermodus „K19: Online-Informationsplattform“ kann als niedrighschwellige Form der Förderung bezeichnet werden, durch die Engagementinteressierte einerseits – ohne *persönliche* Kontaktaufnahme zu einer *bestimmten* Organisation – Informationen über die verschiedenen, lokalen Einsatzmöglichkeiten erhalten, und durch die andererseits dem Hinderungsgrund für die Aufnahme einer

Engagementtätigkeit begegnet wird, dass Engagementinteressierte nicht wissen, an wen sie sich wenden können (vgl. Müller/Tesch-Römer 2017, S. 164). Auf der Online-Plattform erhalten Engagementinteressierte einen Überblick über lokale Akteure und deren Engagementangebote, an die sie sich selbstaktiv wenden können. Zugleich präsentiert sich die Kreisverwaltung mit diesem Modus als vernetzte Akteurin, die die aktuellen lokalen Engagementangebote der organisierten Zivilgesellschaft aufnimmt und auf ihrer Plattform veröffentlicht. Sie präsentiert sich damit ferner als Engagementvermittlerin zwischen organisierter Zivilgesellschaft und Engagementinteressierten. In Anlehnung an Wolf und Zimmer (2012, S. 94) kann der Kreisverwaltung zugeschrieben werden, dass sie – so der präsentierte Fördermodus – die Erwartung der organisationalen Umwelt, wonach ihr eine „doppelte Servicefunktion“ zukommt, erfüllt, indem sie durch die Plattform signalisiert, dass sie sowohl innerhalb der Verwaltung als auch außerhalb vernetzt ist, um Engagement zu fördern. Da dieser Fördermodus auf die Ausbalancierung der Interessen der Engagierten und die Angebote der organisierten Akteure gerichtet ist, kann er den bürgerschaftlichen Organisationen zugeordnet werden (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456).

Mit diesem Fördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv informieren, eine ihren Interessen entsprechende Einsatzmöglichkeit wählen und dann Kontakt zu dem organisierten Akteur aufnehmen, von dem die online ausgewählte Einsatzmöglichkeit angeboten wird.

Durch die Akteure der Bürgerstiftung in Y-Stadt wird ein Engagementfördermodus präsentiert, mit dem sie die aus ihrer organisationalen Umwelt an sie gerichteten Erwartungen als „Engagement-Entwickler“ und „Engagement-Anbieter“ (Stiftung Aktive Bürgerschaft 2018) bedienen können. Engagementförderung wird – so die Präsentation – in Form einer „*Ermunterung der Engagierten, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren*“, betrieben (K20). Kongruent zum Engagementverständnis, wird Engagement gefördert, indem die Bürger sich selbstaktiv mit ihren Ressourcen (Zeit, Geld, Ideen) in die Organisationsstrukturen einbringen können, um in diesen dann entweder eigene Projektideen zu verwirklichen oder sich mit ihren Ressourcen in angebotene Projekte einzubringen. Dieser Engagementfördermodus wird in „bürgerschaftlichen Organisationen“ umgesetzt, in denen Engagement, auf der Prämisse des Subsidiaritätsprinzips, „... als ein Bestandteil einer lebendigen Bürgergesellschaft gedeutet [wird; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 426), in der die Bürger selbst aktiv werden, um sich für ihre Belange einzusetzen. Zugleich wird in diesen Organisationen vorausgesetzt, „... dass die Bürger finanziell abgesichert sind und nicht über eine Engagementtätigkeit weitere

finanzielle Mittel (Aufwandsentschädigungen) generieren müssen“ (ebd., S. 428), respektive – wie in dem hier analysierten Fördermodus – ihre *vorhandenen Mittel* im Sinne des Gemeinwohls spenden und/oder stiften können. Dabei wirkt der Terminus „Ermunterung“ als „weiche“ Form der Aktivierung der Bürger von außen, die durch die Bürgerstiftung zur Generierung eines Ressourcenzuflusses mobilisiert werden (sollen). Der Ressourcenzufluss durch engagierte Bürger sichert der Bürgerstiftung schließlich Legitimität, auf den sie zur Erfüllung ihres Organisationszwecks angewiesen ist (vgl. Kuhnt 2020a, S. 331).

Mit diesem präsentierten Fördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv mit ihren Ressourcen an die Organisation wenden, um lokal eigene Projekte zu entwickeln oder sich in bestehenden Projekten – im Sinne des Gemeinwohls – einzubringen.

Mit der Kategorie „K21: Informationen, Beratung, Suche, Planung und Erprobungsphase für Engagierte, um passendes Einsatzfeld zu finden“ wird ein Engagementfördermodus zusammengefasst, der auf den Schauseiten zweier Wohlfahrtsorganisationen und der Freiwilligenagentur präsentiert wird. Diesem Fördermodus entsprechend, wenden sich Engagementinteressierte an die Organisationen, um sich in diesen über Angebote für ein Engagement zu informieren und beraten zu lassen. Dabei richten zwei Akteure ihren Fokus auf das Passungsverhältnis zwischen den Interessen des Engagierten und den Einsatzmöglichkeiten in den organisationalen Handlungsfeldern. Die Angebote der Freiwilligenagentur gehen über den auch von ihrer organisationalen Umwelt von ihr zu erwartenden Schwerpunkt – Information, Beratung und Vermittlung von Engagementinteressierten (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 50) – hinaus, indem sie Erprobungsphasen für Engagierte im ausgewählten Einsatzfeld anbietet. Jenseits der Formulierung von Anforderungen und Erwartungen durch Ausschreibungen werden den Engagierten und den Akteuren in den Einsatzfeldern durch diesen Fördermodus Selektions- und Wahlmöglichkeiten eingeräumt, sich im Einsatzfeld für- oder gegeneinander zu entscheiden. Eine Erprobungsphase impliziert ferner das latente Versprechen, sich bei erfolgreicher Passung längerfristig auf das Einsatzfeld einzulassen, bzw. der engagierten Person eine längerfristige Zusage für die Engagementtätigkeit zu geben¹⁰². Organisationen, in denen Engagementförderung mit dem Fokus auf die Passung zwischen Engagierten und Einsatzfeld betrieben wird, können dem Typ „funktionalistische Organisationen“ zugeordnet werden, die Engagierten mit ihren Angeboten eine Passung zu deren fachlichen und lebenslauforientierten Eigeninteressen bieten (vgl.

¹⁰² Dieser Modus lässt mit seinem latenten Versprechen den Verweis auf folgendes Zitat zu: „Drum prüfe, wer sich ewig bindet, ob sich das Herz zum Herzen findet.“ (Schiller 1800, S. 255). Bei Unstimmigkeiten und mangelnder Passfähigkeit, bietet die Freiwilligenagentur die Möglichkeit, weitere Einsatzfelder zu suchen und Engagement so lange zu planen, bis ein passenderes Einsatzfeld gefunden ist.

Backhaus-Maul et al. 2015, S. 537). Stringent zur „Erprobungsphase“, die die Akteure in der Freiwilligenagentur den Engagierten bieten, ist für die funktionalistischen Organisationen charakteristisch, dass sie „... vor allem in der langfristigen, kontinuierlichen und verlässlichen Mitwirkung von Engagierten einen Gewinn für die Organisation [sehen; d. V.]“ (ebd., S. 536).

Mit diesem Fördermodus werden Engagierte adressiert, die sich mit ihren Interessen an die organisierten Akteure wenden, um sich über Engagementangebote zu informieren und sich beraten zu lassen. Dabei ist die Zielstellung aufseiten der Engagierten und der Akteure, in den Einsatzfeldern ein möglichst passendes Einsatzfeld zu finden, in dem die Engagierten auch längerfristig aktiv sein werden.

Auf den Schauseiten des Dachsportverbandes, einer Wohlfahrtsorganisation und der kommunalen Politik und Verwaltung wird ein Engagementfördermodus präsentiert, der mit der Kategorie „K22: *Würdigung des Engagements mit spezifischem Instrument*“ zusammengefasst werden kann. Die Akteure verdeutlichen auf ihren Schauseiten, dass sie Engagement fördern, indem sie es durch Anerkennungsinstrumente würdigen. Der organisierte Sport und die Akteure des öffentlichen Sektors nutzen dazu spezifische Anerkennungsinstrumente: Im Sport werden Ehrungen für „besonders engagierte“ Einzelpersonen und Vereine ausgerichtet und die Akteure des öffentlichen Sektors vergeben eine Ehrenamtskarte an Engagierte. Für den organisierten Sport können Ehrungen für Engagierte als „klassisches“ Anerkennungsinstrument bezeichnet werden, das sowohl ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern als auch ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern zuteilwird (siehe Breuer/Feiler 2019, S. 37). Dieses wird in 15 Prozent der Sportvereine in Deutschland, nach Einschätzung der Befragten in den Vereinen, „sehr stark“ für ehrenamtliche Trainer und Übungsleiter eingesetzt und in 14 Prozent „sehr stark“ für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder (vgl. ebd., S. 38 f.). Zugleich gibt es Sportvereine, in denen dieses Anerkennungsinstrument gar nicht zur Würdigung von Engagierten eingesetzt wird; in diesem Zusammenhang kann auch der Befund gedeutet werden, dass die Zufriedenheit der Trainer und Übungsleiter mit der Anerkennung ihrer Tätigkeit in Form von Ehrungen als „ausbaufähig“ eingeschätzt wird (vgl. ebd., S. 55). Im hier analysierten Einzelfall erhalten jene Engagierten (oder Vereine) eine Ehrung, deren Engagement sich durch ein bestimmtes Maß an Intensität auszeichnet, das durch die Funktionsträger des Dachsportverbandes eingeschätzt wird.

Die Vergabe der Ehrenamtskarte durch Akteure des öffentlichen Sektors erfolgt nach einem Bewerbungsverfahren. Die Engagierten haben die Möglichkeiten, sich bei der Kommune um eine Ehrenamtskarte zu bewerben. Hierzu ist von den Engagierten ein Formular auszufüllen, in

dem sie neben Angaben zu ihrer Person, auch Angaben über ihr Einsatzfeld, ihre konkrete, ausgeübte Tätigkeit und die Intensität ihres Engagements machen. Die Bewerbung ist an die innerhalb der Verwaltung zuständige Stelle zur Förderung des Engagements zu richten, durch die über die Vergabe des Anerkennungsinstrumentes entschieden wird. Bei der Ehrenamtskarte handelt es sich um ein Anerkennungsinstrument, das in Programmform in einigen Bundesländern (z. B. Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen) zur Engagementförderung eingesetzt wird und mit dem Engagierte Vergünstigungen in öffentlichen Einrichtungen erhalten (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 34).

Dieser Modus der Engagementförderung ist an Voraussetzungen gebunden; so erfolgt die Anerkennung der Engagierten erst, nachdem die Engagierten die Intensität ihres Engagements belegt haben und ihre Anerkennungswürdigkeit von den Fördernden eingeschätzt worden ist. Zu finden sind Formen der Anerkennung, die über symbolische Anerkennungsformen (z. B. eine Dankeskarte) hinaus gehen, in funktionalistischen Organisationen, in denen Anerkennungsinstrumente institutionell verankert sind und vor allem mit dem Ziel eingesetzt werden, Engagierte dauerhaft für ein Engagement in der Organisation zu gewinnen (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 435 f.).

Mit diesem präsentierten Engagementfördermodus werden Engagierte adressiert, die die Intensität ihrer Engagementstätigkeit belegen, indem sie diese in ihrer Bewerbung um ein Anerkennungsinstrument überzeugend darlegen oder im Sport unter Beweis stellen konnten.

Auf der Schauseite einer Wohlfahrtsorganisation (B18) wird ein Engagementfördermodus präsentiert, der in der Kategorie „K23: *Kontinuierliche Qualifizierung und Schulung von Engagierten*“ zusammengefasst werden kann. Die Engagierten werden in der Organisation insbesondere durch kontinuierliche Angebote zur Qualifizierung und Schulung gefördert. Dieser Fördermodus ist stringent zu dem von diesem Akteur dargestellten Engagementverständnis, wonach Engagierte sich mit ihren Ideen, Werten und Kompetenzen in die organisationalen Handlungsfelder einbringen. Wie für das Engagementverständnis interpretiert, kann dieser Akteur auch mit seinem präsentierten Fördermodus den „bürgergesellschaftlichen Organisationen“ zugeordnet werden. In diesen steht bei der Engagementförderung nicht primär der organisationale Nutzen im Fokus, sondern die organisationale Ermöglichung von Engagement, indem den Engagierten eine mitgestaltende Funktion in den Organisationen eingeräumt wird (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 429). Das kontinuierliche Qualifizierungsangebot ist nicht primär auf die organisationale Relevanz qualifizierter Engagierter zur Deckung von Angebotsstrukturen ausgerichtet, sondern es muss „... aus Sicht der Organisationen ausgehandelt

werden, welche Interessen die Engagierten verfolgen und welche organisationalen Anforderungen zur Gewähr der Angebotsqualität an die Engagierten gestellt werden müssen“ (ebd.). Die Kontinuität der Qualifizierungs- und Schulungsangebote ist daher anzunehmend darauf gerichtet, stetig die beidseitigen Bedarfe¹⁰³ auszuloten, um Engagementtätigkeiten gemeinsam zu gestalten.

Mit diesem präsentierten Fördermodus werden Engagierte adressiert, die intrinsisch motiviert sind und ihre Ideen und Fähigkeiten in die organisationalen Handlungsfelder einbringen möchten, um Angebote innerhalb dieser mitzugestalten und sich im Sinne der Angebotsqualität bedarfsorientiert weiterqualifizieren.

Auf der Schauseite einer Wohlfahrtsorganisation (B17) wird ein Engagementfördermodus präsentiert, der explizit auf die Vernetzung mit anderen Wohlfahrtsorganisationen gerichtet ist und in der Kategorie „K24: *Veranstaltungen und Kurse für Engagierte in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisation*“ zusammengefasst werden kann. Der organisierte Akteur (B17) verdeutlicht mit diesem Fördermodus, dass (1) die anderen lokalen Wohlfahrtsorganisationen sichtbar für ihn sind und (2) zur Förderung von Engagement als Kooperationspartner in den Blick geraten sowie (3) konkret als Partner fungieren, um Ressourcen für gemeinsame Veranstaltungen und Kurse zu bündeln. Im quantitativen Teil des Forschungsprojektes zum Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege kommen Backhaus-Maul et al. (2015, S. 522) zu dem Ergebnis, dass über die Hälfte der im Rahmen der Fragebogenerhebung befragten, organisierten Akteure angeben, eher nicht in ein lokales Engagement-Netzwerk eingebunden zu sein. Der hier betrachtete Akteur kann insofern zu jenem Teil der Wohlfahrtsorganisationen gezählt werden, der aufgeschlossen gegenüber anderen Wohlfahrtsorganisationen ist und sich als zugehörig zu einem lokalen Engagement-Netzwerk präsentiert. Da auf der Schauseite explizit von anderen Wohlfahrtsorganisationen gesprochen wird, ist es zur Einordnung der Befunde relevant, die Ergebnisse der egozentrierten Netzwerkanalyse hinzuzuziehen. Durch diese wird ersichtlich, und dies sei hier vorweggenommen, dass der Akteur neben einer weiteren Wohlfahrtsorganisation auch die lokale Freiwilligenagentur sowie Kirchen und Kirchgemeinden als *Kooperationspartner* in seinem Engagement-Netzwerk betrachtet (siehe Abbildung 15). Da dieser Engagementfördermodus keinem der Organisationstypen in der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015) eindeutig zugeordnet werden kann und die Organisationstypen in der Studie „... eine geringe Ausbildung von kooperativ-strategischen Ansätzen der Umweltkommunikation“ (ebd.,

¹⁰³ Jene der Engagierten einerseits und der durch die Funktionsträger in den Organisationen festgestellten andererseits.

S. 605) verdeutlichen, wird ein neuer Organisationstypus vorgeschlagen, der als „vernetzt-kooperative Organisationen“ bezeichnet werden kann. Mit diesem präsentierten Engagementfördermodus folgt die Wohlfahrtsorganisation der von Jakob (2010, S. 253) formulierten Zukunftsvision: „Will man sich nicht mit dem Zusammenbruch von Einrichtungen und einem damit verbundenen Wegfall funktionierender Engagementstrukturen abfinden, geht allerdings kein Weg daran vorbei, neue Kooperationsstrukturen aufzubauen.“

Mit dem durch den „vernetzt-kooperativen“ Akteur präsentierten Engagementverständnis werden primär organisierte Akteure adressiert, die Interesse an einer Kooperation mit dem organisierten Akteur haben, um gemeinsam Angebote zur Förderung von Engagement zu gestalten und sekundär Engagierte, die Interesse an konkreten Veranstaltungen und Kursen haben, die mitunter von mehr als einem organisierten Akteur ausgerichtet werden, sodass Veranstaltungsorte und Zuständigkeiten möglicherweise je nach Angebot variieren.

Tabelle 22: Schauseiten der Akteure in Y-Stadt zur Engagementförderung; eigene Darstellung

Organisationstyp	Engagementförderung (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 456)	Fördermodi der Akteure in Y-Stadt	Akteur	Adressierung
bürgergesellschaftliche Organisationen	konzeptorientierte, situative, individuelle Ausbalancierung der Interessen von Engagierten und Organisation	Online-Informationsplattform	Verwaltung/Politik (B15)	Engagierte, die sich selbstaktiv online informieren, eine ihren Interessen entsprechende Einsatzmöglichkeit wählen und dann Kontakt zu dem organisierten Akteur aufnehmen, von dem die Einsatzmöglichkeit angeboten wird
		Ermunterung, sich mit Ressourcen oder in Projekten zu engagieren	Bürgerstiftung (B16)	Engagierte, die sich selbstaktiv mit ihren Ressourcen an die Organisation wenden, um lokal eigene Projekte zu entwickeln oder sich in bestehenden Projekten – im Sinne des Gemeinwohls – einzubringen
		Kontinuierliche Qualifizierung und Schulung von Engagierten	Wohlfahrtsorganisation (B18)	Engagierte, die intrinsisch motiviert sind und ihre Ideen und Fähigkeiten in die organisationalen Handlungsfelder einbringen möchten, um Angebote innerhalb dieser mitzugestalten und sich im Sinne der Angebotsqualität bedarfsorientiert weiterqualifizieren.
funktionalistische Organisationen	strategische und formalisierte Einbindung von Engagierten in den organisationalen Rahmen	Informationen, Beratung, Suche, Planung und Erprobungsphase für Engagierte, um passendes Einsatzfeld zu finden	Wohlfahrtsorganisationen (B14 und B17) und Freiwilligenagentur (B13)	Engagierte, die sich mit ihren Interessen an die organisierten Akteure wenden, um sich über Engagementangebote zu informieren und sich beraten zu lassen, um ein möglichst passendes Einsatzfeld zu finden, in dem sie auch längerfristig aktiv sein werden
		Würdigung des Engagements mit spezifischem Instrument	Wohlfahrtsorganisation (B17), Dachsportverband (B24) und Verwaltung/Politik (B12)	Engagierte, die die Intensität ihrer Engagementtätigkeit belegen, indem sie diese in ihrer Bewerbung um ein Anerkennungsinstrument überzeugend darlegen oder im Sport unter Beweis stellen konnten
vernetzt-kooperative Organisationen	-	Veranstaltungen und Kurse für Engagierte in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisation	Wohlfahrtsorganisation (B17)	Primär organisierte Akteure, die Interesse an einer Kooperation mit dem organisierten Akteur haben, um gemeinsam Angebote zur Förderung von Engagement zu gestalten und sekundär Engagierte, die Interesse an konkreten Veranstaltungen und Kursen haben, die mitunter von mehr als einem organisierten Akteur ausgerichtet werden, sodass Veranstaltungsorte und Zuständigkeiten möglicherweise je nach Angebot variieren

Zusammenfassend lässt sich für die von den organisierten Akteuren in Y-Stadt präsentierten Modi zur Förderung des Engagements feststellen, dass

- (1) sich diese insofern unterscheiden, als sie entweder a) bürgergesellschaftlich oder b) funktionalistisch ausgerichtet sind. In beiden Ausrichtungen werden Fördermodi präsentiert, die Angebote umfassen, welche von Engagementinteressierten gezielt *nachgefragt* werden müssen. Diese Angebote sind entweder a) darauf ausgerichtet, den Engagierten, unter Berücksichtigung ihrer Interessen und Ressourcen, eine „passende“ Engagementtätigkeit zu ermöglichen oder b) den organisierten Akteuren „passende“ Engagierte für ihren organisationalen Bedarf und mit einer längerfristigen Perspektive des Einsatzes der Engagierten zu vermitteln.
- (2) Neben der Dauer des Engagements ist für drei organisierte Akteure auch die Intensität des Engagements relevant, um es mit Anerkennungsinstrumenten zu fördern.
- (3) Eine Wohlfahrtsorganisation, deren Schauseite einen funktionalistisch ausgerichteten Engagementfördermodus verdeutlicht, präsentiert sich darüber hinaus als „vernetzt-kooperativ“ in Bezug auf andere organisierte Akteure, um gemeinsam mit diesen Veranstaltungen zur Förderung von Engagement durchzuführen.

Im folgenden Kapitel, in dem die Dokumentenanalyse abgeschlossen wird, werden die von den Akteuren auf ihren Schauseiten präsentierten Engagementverständnisse und -fördermodi vergleichend diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf den Adressierungen, die aus den präsentierten Verständnissen der Akteure von Engagement und dessen Fördermodi abgeleitet werden.

3.1.6 Die Schauseiten im Vergleich – Zwischen Nachfrage-, Ressourcen- und Netzwerkorientierung

Im interkommunalen Vergleich besteht hinsichtlich des auf den Schauseiten der organisierten Akteure präsentierten Engagementverständnisses ein auffälliger *Kontrast* darin, dass die Akteure in Y-Stadt durchgängig den Terminus „Ehrenamt“ (wenn auch mit unterschiedlichen Konnotationen verbunden) präsentieren. Diese begriffliche Setzung deutet auf ein in Y-Stadt gemeinsam geteiltes Engagementverständnis der Akteure hin, in dem Ehrenamt „als Synonym für eine klassische und historisch gewachsene Form von gemeinwohlorientierten Tätigkeiten“ (Stricker 2011, S. 163) verstanden wird, das längerfristig sowie „mit einer gewissen Verbindlichkeit“ (ebd., S. 167) ausgeübt wird. Dadurch, dass die Akteure auf ihren Schauseiten

Engagementverständnisse präsentieren, die über das mit dem Terminus Ehrenamt verbundene Engagement in historisch gewachsenen Strukturen hinausreicht, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Begriff als „gängige“ oder nicht zu hinterfragende Bezeichnung für Engagementtätigkeiten verstanden wird und durch seine akteursübergreifende Anwendung als legitime Bezeichnung Anwendung findet.

Im Fallvergleich fällt weiterhin auf, dass in beiden Fällen ein *dominantes* Engagementverständnis auf den Schauseiten zu identifizieren ist: *Engagement wird von den Akteuren in organisierter Zivilgesellschaft und im öffentlichen Sektor mehrheitlich als ein aktiver Beitrag von Bürgern im Sinne des Gemeinwohls verstanden.* Diesem Verständnis folgend, bringen sich die engagierten Bürger selbstaktiv mit ihren Ressourcen in die organisierten Kontexte ein, um im Sinne des Subsidiaritätsprinzips Anliegen im öffentlichen Interesse, unter Berücksichtigung selbstbezogener Motive, mitzugestalten. Im Engagement als selbst- und fremdbezogener Tätigkeit, die einerseits die Verwirklichung von Ideen und Interessen der Engagierten ermöglicht, und mit der andererseits normative Grunderwartungen verbunden werden, wird die Orientierung der Engagement fördernden Akteure an der Leitidee der *Bürger- bzw. Zivilgesellschaft* deutlich. Zu den Grunderwartungen zählen eine bestimmte soziomoralische Haltung, eine bürgerschaftliche Identität, bestimmte Interaktions- und Verfahrensregeln zwischen den Akteuren der unterschiedlichen Sektoren (Staat, Markt, organisierte Zivilgesellschaft und informeller Sektor) und bestimmte geteilte (materielle) inhaltliche Werte, wie Teilhabe oder Solidarität (vgl. Roß/Roth 2018, S. 204 f.). Da diese normativen Grunderwartungen oder konkret das, was die Zivilität einer „guten Gesellschaft“ ausmacht, nie endgültig festgelegt ist (vgl. Evers 2020, S. 17), gilt die *Verständigung* über gemeinsam geteilte Werte nicht als Voraussetzung für Zivilgesellschaft, sondern als ihre Aufgabe und als das Ergebnis ihrer Diskussionsprozesse (vgl. Roß/Roth 2018, S. 205). Die Grunderwartungen, die durch die Akteure des öffentlichen Sektors auf den Schauseiten präsentiert werden, umfassen – fallübergreifend – sowohl die Berechtigung zur, aber auch die Mitverantwortung für die Erbringung von Leistungen im öffentlichen Interesse durch engagierte Bürger. Engagierte werden in diesem Kontext nicht nur als Bürger mit eigenen Interessen und Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Gemeinwesens verstanden, sondern vielmehr zu Adressaten der Stadtentwicklungspolitik gemacht, die es entsprechend der diskursiv zu verhandelnden Kriterien¹⁰⁴ in die Stadtentwicklung einzubinden gilt. Engagement und dessen Förderung stellt aus der Perspektive des öffentlichen Sektors insofern eine

¹⁰⁴In Anlehnung an die Präsentation des Engagementverständnisses des öffentlichen Sektors in Y-Stadt (B15), könnte eine Frage zur Diskussion von Kriterien lauten: „Was macht unsere Stadt attraktiv und lebenswert?“.

Investition in die Entwicklung des Gemeinwesens als attraktiven, lebenswerten Lebensort dar, im Zuge derer Engagierte als Koproduzenten¹⁰⁵ fungieren.

Mit diesem – auf den Schauseiten der Akteure dominanten – Engagementverständnis werden Engagierte adressiert, die sich mit ihren selbstbezüglichen Motiven und Interessen aktiv an organisierte Akteure wenden, um als Bürger einer lokalen Bürger-/Zivilgesellschaft Angebote innerhalb der Organisationen und/oder Anliegen im Gemeinwesen, dem Subsidiaritätsprinzip folgend, mitzugestalten. Dabei bleiben indirekt jene unberücksichtigt, die sich nicht mit einer „bürgerschaftlichen Identität, die in konkretes Engagement mündet“ (Roß/Roth 2018, S. 204) identifizieren (können), die die lokalen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Mitgestaltung durch Engagement nicht kennen, respektive keine Zugänge zu diesen haben und/oder ihre Rechte als Bürger nicht kennen und/oder wahrnehmen können/wollen: „Bürgerengagement braucht Bürgerrechte, soll es nicht auf die besondere Zivilcourage Einzelner begrenzt bleiben“ (Evers 2020, S. 18). Zugleich wird durch diesen letzten Aspekt die Relevanz Sozialer Arbeit erneut deutlich, deren professionell Handelnde den professionellen Auftrag haben, soziale Teilhabe zu ermöglichen, indem sie ihre Klientel dazu befähigt, ihre (sozialen) (Teilhabe-)Rechte wahrzunehmen (vgl. Merten 2001, S. 98), oder – bezogen auf Engagement – Gelegenheiten zum Engagement und damit zum Diskurs in zivilgesellschaftlichen Kontexten zu eröffnen. Zugleich ist die Adressierung der Engagierten nachfrageorientiert: Die Engagementinteressierten müssen bereits vor Beginn ihres Engagements wissen, mit welchen Ressourcen sie sich an welcher Stelle einbringen möchten, um lokal (in organisierten Kontexten) mitgestalten zu können. Der professionelle Auftrag der professionell Handelnden in Feldern der Sozialen Arbeit setzt daher bereits beim Abbau struktureller Barrieren an, der aus der organisationalen Perspektive mit einer strategischen Gestaltung der organisationalen Schauseite beginnt.

Im Fallvergleich wird in drei Wohlfahrtsorganisationen in A-Stadt und im Dachsportverband in Y-Stadt ein präsentiertes *Engagementverständnis deutlich, das sich primär auf den organisationalen Nutzen des Engagements bezieht*. Engagierte werden äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern längerfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit in die Angebotsstrukturen der Organisationen eingebunden, um *mitzuarbeiten* und bedürfen in diesem Kontext bestimmter Kompetenzen. Engagement ist in diesen Organisationen voraussetzungsvoll: Es setzt Ressourcen und die Bereitschaft zur längerfristigen Bindung an die Organisationen voraus. Dieses Engagementverständnis ist vor allem darauf ausgerichtet, den Erhalt der Organisation zu

¹⁰⁵ Im Zuge eines normativ begründeten Governance-Ansatzes in den Kommunen erscheinen (engagierte) Bürger explizit als Koproduzenten öffentlicher Güter (vgl. Roß/Roth 2018, S. 218).

sichern und/oder durch Engagierte, „... die fachlichen Angebote der Organisation dauerhaft zu gewährleisten und qualitativ hochwertig zu erweitern“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 432). Dass in Y-Stadt der Sport dieses Engagementverständnis präsentiert, kann in dem Kontext interpretiert werden, dass – so die Befunde des Sportentwicklungsberichtes für Deutschland 2017/2018 – 14,5 Prozent der befragten Akteure in Sportvereinen angeben, sich durch das Problem der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern in ihrer Existenz bedroht zu fühlen (Breuer/Feiler 2019, S. 32). Das heißt, der Dachsportverband in Y-Stadt teilt das Engagementverständnis, wonach Engagierte – vor allem in der Rolle als Funktionsträger – für viele Sportvereine existenziell relevant sind und die (unentgeltliche) Mitarbeit der Engagierten dazu dient, die organisationalen Angebotsstrukturen aufrechtzuerhalten.

Mit diesem Engagementverständnis werden – fallübergreifend – Engagierte adressiert, die bereit sind, langfristig (unentgeltlich) in organisationalen Handlungsfeldern mitzuarbeiten und sich entsprechend der organisationalen Erwartungen, die an sie gestellt werden, in die Angebotserstellung einzubringen. Zugleich werden damit vordergründig jene Engagierte adressiert, die die Voraussetzungen und organisationalen Erwartungen bereits erfüllen und „eigene Relevanzsetzungen“ (Jakob 2018, S. 715), wie sie im zuvor diskutierten Engagementverständnis Berücksichtigung finden, hinter jenen, die in den Organisationen gepflegt werden, anstellen.

Im Verhältnis dazu ist für den organisierten Sport in A-Stadt ein Engagementverständnis zu identifizieren, das *primär themenbezogen* verstanden werden kann. Engagement wird nicht generell auf den Erhalt der Sportvereine und ihrer Angebotsstrukturen bezogen, sondern als nicht erklärungsbedürftige Möglichkeit, sich mit eigenen themenbezogenen Interessen in vorhandene Organisationsstrukturen einzubringen. Engagierten wird das Potenzial zugeschrieben, sich selbstaktiv an die Organisationen zu wenden, um sich mit Ressourcen, wie Zeit und Energie, im wohlverstandeneren Eigeninteresse zu beteiligen. In A-Stadt wird dieses Engagementverständnis ferner durch die Akteure zweier Wohlfahrtsorganisationen und in Y-Stadt einer Wohlfahrtsorganisation präsentiert. Mit diesem Engagementverständnis rekurrieren die Akteure auf den Terminus des freiwilligen Engagements, der zwar an den Terminus Ehrenamt anknüpft, indem Engagement als unentgeltliche Tätigkeit verstanden wird, durch den aber zugleich die Selbstorganisationspotenziale und Interessen der Engagierten in den Vordergrund gerückt werden (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 42). Mit diesem Engagementverständnis werden – fallübergreifend – Engagierte adressiert, für die Engagement nicht erklärungsbedürftig ist und die sich, aufgrund eines konkreten Themas, selbstaktiv innerhalb bestehender organisationaler Strukturen (auch längerfristig) einbringen wollen.

Tabelle 23: Aus den präsentierten Engagementverständnissen der Akteure im Vergleich abgeleitete Adressierungen an Engagierte; eigene Darstellung

Akteur A-Stadt	Adressierung	Akteur Y-Stadt	Adressierung
Engagement als Ausdruck einer aktiven Bürgergesellschaft			
Wohlfahrtsorganisationen (B2, B5/6)	Engagierte, die beabsichtigen, im Engagement selbstbezügliche Motive zu verfolgen und sich mit der organisational allgemein formulierten Zielstellung „gesellschaftlicher Zusammenhalt“ identifizieren können	Wohlfahrtsorganisationen (B14 und B17), Freiwilligenagentur (B13) sowie Politik/Verwaltung (B12 und B15)	Engagierte, die sich aufgrund von Reziprozitätsannahmen mit der (noch) abstrakten und (noch) nicht erklärungsbedürftigen Idee von Engagement als Gut für sie selbst und die Gesellschaft identifizieren können
Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (B11)	Engagierte, die über Ressourcen (Zeit und Geld) verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit den Ressourcen am organisationalen Angebot zu beteiligen	Bürgerstiftung (B16) und Wohlfahrtsorganisation (B18)	Engagierte, die über die organisational erwarteten, materiellen und ideellen Ressourcen verfügen und sich selbstaktiv an die Organisation wenden, um sich mit diesen nachhaltig in die Organisation einzubringen
Stiftung (B4), Verwaltung (B7/8) und Politik (B1, B9)	Engagierte als Bürger einer Bürgergesellschaft, die zur Teilhabe an den sie betreffenden Belangen berechtigt sind und als solche subsidiär zur Mitgestaltung des Gemeinwesens verantwortlich werden	Verwaltung (B15)	Engagierte, die sich als Bürger einer lokalen Bürgergesellschaft verstehen und sich aktiv in die Erstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse einbringen wollen, um ihre Gemeinde als (attraktiven) Lebensort mitzugestalten
These: Mit diesem Engagementverständnis werden Engagierte adressiert, die sich mit ihren selbstbezüglichen Motiven und Interessen aktiv an organisierte Akteure wenden, um als Bürger einer lokalen Bürgergesellschaft Angebote innerhalb der Organisationen und/oder Anliegen im Gemeinwesen, dem Subsidiaritätsprinzip folgend, mitzugestalten.			
Engagement als voraussetzungsvoll und primär auf den organisationalen Nutzen gerichtet			
Wohlfahrtsorganisationen (B2, B3, B25)	Engagierte, die bereit sind, sich auf Engagement als Arbeitskontext, mit einer gewissen Verbindlichkeit und gegen lohnäquivalente Leistungen („bereichernde Erfahrung“), einzulassen	Dachsportverband (B24)	Engagierte, die in den Sportvereinen verbindlich, langfristig und eigenständig (mit-)arbeiten wollen, um zum Funktionieren der Organisationen und letztlich deren Erhalt beizutragen
Wohlfahrtsorganisation (B25)	Engagierte, die ihre eigenen Relevanzsetzungen zugunsten derer der Organisation zurückstellen oder gewillt sind, ihre Kompetenzen unentgeltlich in das		

	organisationale Angebotsspektrum einzu- bringen und die Erwartungen, die an sie gestellt werden, zu erfüllen		
These: Mit diesem Engagementverständnis werden Engagierte adressiert, die bereit sind, langfristig und unentgeltlich in organisationalen Handlungsfeldern mitzu- arbeiten und sich entsprechend der organisationalen Erwartungen, die an sie gestellt werden, in die Angebotserstellung einzubringen.			
Engagement aufgrund eines themenbezogenen Interesses der Engagierten			
Wohlfahrtsorganisation (B5/6) und Dachsportverband (B23)	Engagierte, für die Ehrenamt nicht erklä- rungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in die Organisa- tion einbringen wollen	Wohlfahrtsorganisation (B14)	Engagierte, für die Ehrenamt nicht erklä- rungsbedürftig ist, die sich langfristig und mit einer gewissen Verbindlichkeit an die Organisation binden und aufgrund eines konkreten Themas in die Organisa- tion einbringen wollen
Wohlfahrtsorganisation (B10)	Engagierte, die über bestimmte Kompe- tenzen und Ressourcen (Zeit und Ener- gie) verfügen und diese selbstaktiviert in (neu zu gründende oder bestehende) Gruppen einbringen können		
These: Mit diesem Engagementverständnis werden Engagierte adressiert, für die Engagement nicht erklärungsbedürftig ist und die sich, aufgrund eines konkreten Themas, selbstaktiv innerhalb bestehender organisationaler Strukturen (auch längerfristig) einbringen wollen.			

In Bezug auf die präsentierten Modi der Engagementförderung kann fallvergleichend festgestellt werden, dass im Wesentlichen *zwei Fördermodi* präsentiert werden, *mit denen sich die Akteure an engagierte Personen richten* und darüber hinaus *ein Fördermodus* dargestellt wird, *mit dem primär organisierte Akteure gefördert werden sollen*.

In A-Stadt werden die an engagierte Personen gerichteten Fördermodi von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft präsentiert, während der öffentliche Sektor und die Stiftung den Modus präsentieren, der an organisierte Akteure gerichtet ist. Im Vergleich dazu werden die Fördermodi, die sich an engagierte Personen richten, in Y-Stadt von allen lokalen Akteuren – auch jenen des öffentlichen Sektors – präsentiert und der Fördermodus, mit dem organisierte Akteure fokussiert werden, als zusätzlicher Modus einer Wohlfahrtsorganisation präsentiert.

Die an engagierte Personen gerichteten Fördermodi sind

- (1) zum einen auf die Passung zwischen den Fähigkeiten der Engagementinteressierten mit den ideellen und fachlichen Anforderungen, die die organisierten Akteure an Engagierte stellen, gerichtet und
- (2) zum anderen auf das Auswählen von Angeboten zur Ausübung einer Engagementtätigkeit, die den Vorstellungen der Engagierten entspricht.

Im erstgenannten Modus handelt es sich um eine Passung, bei der die Kriterien primär durch die organisierten Akteure formuliert werden, und beim Letztgenannten um einen „Angebot-Nachfrage-Modus“, bei dem primär die Engagierten ihre Kriterien anlegen, um zwischen Angeboten zu wählen.

Die organisierten Akteure, die den Fördermodus (1) präsentieren, stellen ideelle und fachliche Anforderungen an Engagierte, die nur dann gefördert werden¹⁰⁶, wenn sie die von den organisierten Akteuren bestimmten Voraussetzungen erfüllen. Zugleich werben diese organisierten Akteure – bei Erfüllung der Voraussetzungen für ein Engagement – mit den Möglichkeiten, als Engagierter die eigenen Kompetenzen im Engagement einbringen und darüber hinaus in Qualifizierungsangeboten innerhalb der Organisationen erweitern zu können. Die auf den Schauseiten der Organisationen vorzufindenden Selbstbeschreibungen und Versprechen zeigen sich in der Engagementpraxis aus Sicht der Engagierten jedoch auch als Widerspruch. So entwickeln Engagierte eine „Position in Abgrenzung zum Engagementfeld“ (Kewes/Munsch

¹⁰⁶ Indem sie in die organisationalen Handlungsfelder eingebunden werden oder ihnen Anerkennung für ihr Engagement ausgesprochen wird.

2018, S. 101), wenn die in der Praxis erlebten Werte in den Organisationen nicht mit den eigenen Positionierungen kompatibel erscheinen. Unter Berücksichtigung dieser Inkompatibilität halten Kewes und Munsch (2019, S. 1101) fest, dass „... promotional campaigns or material should be wary of overconfident promises that volunteering will be rewarding or will achieve something for society. Such promises can lead to disappointment.“

Zwar entsprechen die organisierten Akteure, indem sie mit Qualifizierungsangeboten für Engagement werben, auch einem Motiv, das insbesondere von jungen Menschen als Motiv für die Aufnahme einer Engagementtätigkeit genannt wird¹⁰⁷, mit der Voraussetzungshaftigkeit von Engagement werden allerdings zugleich Barrieren präsentiert, die eine Vorselektion bestimmter Engagierter nach sich zieht. Dem Anspruch, der an Wohlfahrtsorganisationen gelegt wird, *neben* der Vertretung von Interessen ihrer Mitglieder und Klienten und der Dienstleistungserbringung auch gesellschaftliche Teilhabe zu fördern sowie Gemeinschaft und Mitsprache zu ermöglichen (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 148), werden diese organisationalen Akteure auf ihren Schauseiten nur zum Teil gerecht. Mit diesem voraussetzungsvollen Fördermodus werden Engagierte adressiert, die Engagementfelder unter Berücksichtigung einer Passung zwischen der eigenen Leistungsfähigkeit und den ideellen und fachlichen Ansprüchen der organisierten Akteure auswählen, um sich möglichst langfristig und/oder mit einem spezifischen Nutzen¹⁰⁸ in den organisationalen Handlungsfeldern zu engagieren.

Der Engagementfördermodus (2) wird in A-Stadt von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und in Y-Stadt zusätzlich auch durch Akteure des öffentlichen Sektors präsentiert. Mit Engagementförderung im „Angebot-Nachfrage-Modus“ zeigen sich die Akteure als zugänglich für Engagementinteressierte, die ein in ihren Vorstellungen entsprechend passendes Angebot zur Ausübung einer Engagementtätigkeit wählen. Diese Form der Herstellung einer Passung ist darauf ausgerichtet, die Engagierten längerfristig an die Organisation zu binden, indem beidseitige Interessen ausbalanciert werden. Zugleich stellen Kewes und Munsch (2019, S. 1101) auf Basis ihrer qualitativ-empirischen Studie, im Zuge derer sie Engagementprozesse in Wohlfahrtsorganisationen aus der Perspektive von Engagierten rekonstruiert haben, fest, dass die Passung bzw. die Übereinstimmung zwischen den Interessen im Einsatzfeld und den Interessen und Vorstellungen engagierter Personen kein Garant für die Zufriedenheit der Engagierten sei.

¹⁰⁷ „Junge Menschen möchten zum Beispiel eher Erfahrungen sammeln und dabei insbesondere Qualifikationen erwerben, die auf dem Arbeitsmarkt nützlich sind“ (Müller et al. 2017, S. 415).

¹⁰⁸ Auf Seiten der organisierten Akteure besteht der Nutzen des Engagements in der Aufrechterhaltung und Erweiterung des Angebotsspektrums und auf Seiten der Engagierten z. B. im Erhalt von Leistungspunkten (Service Learning) oder andere Formen der Anerkennung (Qualifizierung und Ehrung).

Mit diesem Engagementfördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv mit ihren Interessen und Vorstellungen an organisierte Akteure wenden, um sich nach Beratung und mitunter in Begleitung von Funktionsträgern in organisationalen Handlungsfeldern einzubringen. Neben einer prinzipiellen Engagementbereitschaft wird durch diesen Modus vorausgesetzt, dass die Engagementinteressierten das organisationale Feld, d.h. die lokalen Förderer bereits kennen, um sich mit ihren Vorstellungen gezielt an diese zu wenden und ein passendes Angebot auszuwählen.

Für den dritten Fördermodus, den in A-Stadt der öffentliche Sektor und die Stiftung und in Y-Stadt eine Wohlfahrtsorganisation präsentieren, ist charakteristisch, dass mit ihm vordergründig andere organisierte Akteure adressiert werden. So fungieren die Akteure in A-Stadt als Fördermittelgeber, die andere Organisationen (nach Antragsstellung und -bewilligung) in die Lage versetzen, durch Zuwendungen selbst Engagement zu fördern, und der Akteur in Y-Stadt als potenzieller Kooperationspartner, der auf seiner Schauseite vorgibt, sich zur Umsetzung von Formaten zur Engagementförderung mit anderen organisierten Akteuren vernetzen und mit diesen zusammenarbeiten zu wollen. Der öffentliche Sektor und die Stiftung in A-Stadt präsentieren damit einen Fördermodus, in dessen Rahmen sie sich auf ihre „fördernde Funktion“ konzentrieren und die operative Funktion (z. B. Engagementprojekte zu entwickeln und anzubieten) anderen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft ermöglichen¹⁰⁹. Die Akteure der Wohlfahrtsorganisation in Y-Stadt signalisieren mit diesem Fördermodus ihre Bereitschaft, strategische Allianzen zur Förderung von Engagement einzugehen. Die Allianzen sind als strategisch zu bewerten, da es um eine zielorientierte Zusammenarbeit zwischen Akteuren unter Wettbewerbsbedingungen geht, in deren Kontext sie Engagierte rekrutieren und Engagement fördern (vgl. Kuhnt 2019, S. 173; für die funktionalistischen Organisationen: Backhaus-Maul et al. 2015, S. 436). Dabei verdeutlichen die Akteure mit ihrem Fördermodus, der sich jeweils an organisierte Akteure richtet, ihre Beanspruchung von „Leadership-Rollen“¹¹⁰ im

¹⁰⁹ Die Stiftung verdeutlicht mit der Präsentation ihrer fördernden Funktion eine Schauseite, auf der anzunehmend der aus der organisationalen Umwelt zu erwartende – legitime – Fördermodus präsentiert wird, da fördernd tätige Stiftungen mit 60 Prozent der Stiftungen in Deutschland die Mehrheit im Stiftungssektor darstellen (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017, S. 35). Die Akteure des öffentlichen Sektors präsentieren mit diesem Fördermodus die Übernahme einer „Gewährleistungsfunktion“. Dabei wird der öffentliche Sektor – dem normativen Konzept von Governance folgend – „... nicht schlicht als ‚Gleicher unter Gleichen‘ aufgefasst: Ihm wird sehr wohl eine besondere Funktion zugewiesen, die unter anderem mit den Begriffen ‚Systemverantwortung‘, ‚Interdependenzmanagement‘, ‚Gewährleistungsverpflichtung‘ und ‚Aktivierung‘ beschrieben wird“ (Roß/Roth 2018, S. 216). Die Akteure des öffentlichen Sektors stellen ein Förderinstrument zur Verfügung, das die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft bei Erfüllung der geforderten Bedingungen nutzen können, um selbst aktiv zu werden und die Förderung von Engagement im Auftrag des Mittelgebers zu übernehmen.

¹¹⁰ Im organisationspädagogischen Diskurs wird Führung „... primär als Rahmenbedingung organisationalen Lernens verstanden, wobei sie ebenso Ressource, Unterstützung oder auch Hindernis des Lernprozesses sein kann“ (Schröder 2018b, S. 480). Dabei sind die Führenden „... mit ihrem Kommunikationsverhalten Teil des

organisationalen Feld, beziehungsweise in ihrem Netzwerk aus Engagement fördernden Akteuren. Schließlich erhalten die organisierten Akteure, die auf die Adressierungen antworten, nur dann eine Förderung oder werden als Kooperationspartner anerkannt, wenn sie die durch die Förderer aufgestellten Kriterien und Erwartungen (zu erreichende Ziele) auch erfüllen.

Mit diesem dritten, im Fallvergleich herausgestellten, Fördermodus werden organisierte Akteure adressiert, die sich bei den Akteuren entweder um Fördermittel bewerben oder mit einem Kooperationsinteresse zur Förderung von Engagement an diese wenden.

komplexitätsbearbeitenden Systems“ (ebd., S. 483). Die Adressierung von Kooperationspartnern und die Anerkennung derselben durch eine gemeinsame *Engagementförderpraxis* sind daher Gegenstände organisationalen Lernens, durch die Führungskräfte herausgefordert werden. Welche Akteure im organisationalen Feld im jeweiligen Fall jenseits der Selbstbeanspruchung einer „Leadership-Rolle“ auch durch andere Akteure eine solche zugeschrieben bekommen, und auf welche Engagement fördernde Praxis diese von den Akteuren bezogen wird, wird im Rahmen der egozentrierten Netzwerkanalyse deutlich (siehe Kapitel 3.2).

Tabelle 24: Aus den präsentierten Modi zur Engagementförderung der Akteure im Vergleich abgeleitete Adressierungen an Engagierte und organisierte Akteure; eigene Darstellung

Akteur A-Stadt	Adressierung	Akteur Y-Stadt	Adressierung
Engagementförderung als Herstellung eines Passungsverhältnisses im Sinne der Entsprechung organisationaler Kriterien			
Wohlfahrtsorganisation (B2)	Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv auf Stellenausschreibungen bewerben und sich mit ihrem (Fähigkeits-)Profil – äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern – in die organisationalen Strukturen und Angebote einbringen wollen	Wohlfahrtsorganisationen (B14 und B17) und Freiwilligenagentur (B13)	Engagierte, die sich mit ihren Interessen an die organisationalen Akteure wenden, um sich über Engagementangebote zu informieren und sich beraten zu lassen, um ein möglichst passendes Einsatzfeld zu finden, in dem sie auch längerfristig aktiv sein werden
Wohlfahrtsorganisationen (B5/5 und B25) und Dachsportverband (B23)	Engagierte, die einerseits den ideellen und fachlichen Ansprüchen der Organisationen bereits entsprechen und die mit der Aufnahme einer Engagementtätigkeit andererseits der Selbstverpflichtung zum lebenslangen Lernen und zum Qualifikationserwerb im und durch Engagement nachkommen (wollen)	Wohlfahrtsorganisation (B17), Dachsportverband (B24) und Verwaltung/Politik (B12)	Engagierte, die die Intensität ihrer Engagementtätigkeit belegen, indem sie diese in ihrer Bewerbung um ein Anerkennungsinstrument überzeugend darlegen oder im Sport unter Beweis stellen konnten
Wohlfahrtsorganisationen (B2 und B25)	Engagierte, die ihre Engagementtätigkeit als Arbeitsmöglichkeit verstehen, in deren Rahmen sie einerseits äquivalent zu hauptberuflichen Mitarbeitern Kompetenzen einbringen können, in deren Rahmen aber auch andererseits eine Einarbeitung in die organisationalen Handlungsfelder erwartet wird.		
Wohlfahrtsorganisationen (B5/6 und B25)	Engagierte, die die von den organisationalen Akteuren aufgestellten Bedingungen – Status und zu erbringende Leistung – erfüllen und in diesem Sinne von den organisationalen Akteuren Förder- oder konkret Anerkennungswürdigkeit zugesprochen bekommen		
These: Mit diesem Fördermodus werden Engagierte adressiert, die Engagementfelder unter Berücksichtigung einer Passung zwischen eigener Leistungsfähigkeit und den ideellen und fachlichen Ansprüchen der organisationalen Akteure auswählen, um sich möglichst langfristig in den organisationalen Handlungsfelder zu engagieren.			
Engagementförderung im Angebot-Nachfrage-Modus			
Wohlfahrtsorganisationen (B3, B10, B5/6) und	Engagierte, die sich selbstaktiv an die Organisationen wenden, um sich über das lokale Engagementangebot zu informieren, unter Berücksichtigung eigener	Verwaltung/Politik (B15)	Engagierte, die sich selbstaktiv informieren, eine ihren Interessen entsprechende Einsatzmöglichkeit wählen und dann Kontakt zu dem organisationalen Akteur aufnehmen, von dem die Einsatzmöglichkeit angeboten wird

Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung (B11)	Engagementvorstellungen beraten und mitunter auch durch Mitarbeiter in Engagementarrangements begleiten zu lassen.	Bürgerstiftung (B16)	Engagierte, die sich selbstaktiv mit ihren Ressourcen an die Organisation wenden, um lokal eigene Projekte zu entwickeln oder sich in bestehenden Projekten – im Sinne des Gemeinwohls – einzubringen
		Wohlfahrtsorganisation (B18)	Engagierte, die intrinsisch motiviert sind und ihre Ideen und Fähigkeiten in die organisationalen Handlungsfelder einbringen möchten, um Angebote innerhalb dieser mitzugestalten, und sich im Sinne der Angebotsqualität bedarfsorientiert weiter zu qualifizieren.
These: Mit diesem Fördermodus werden Engagierte adressiert, die sich selbstaktiv mit ihren Interessen und Vorstellungen an organisationale Akteure wenden, um sich nach Beratung und mitunter in Begleitung von Funktionsträgern in organisationalen Handlungsfeldern einzubringen.			
Engagementförderung als Förderung von und Vernetzung mit organisierten Akteuren			
Stiftung (B4) und Politik/Verwaltung (B1, B9, B7/8)	organisierte Akteure, die sich selbstaktiv an die Mittelgeber wenden und einen Förderantrag stellen, um, nach Einschätzung der Förderwürdigkeit und Antragsbewilligung, Zuwendungen zu erhalten	Wohlfahrtsorganisation (B17)	Primär organisierte Akteure, die Interesse an einer Kooperation mit dem organisationalen Akteur haben, um gemeinsam Angebote zur Förderung von Engagement zu gestalten, und sekundär Engagierte, die Interesse an konkreten Veranstaltungen und Kursen haben, die mitunter von mehr als einem organisationalen Akteur ausgerichtet werden, sodass Veranstaltungsorte und Zuständigkeiten möglicherweise je nach Angebot variieren
These: Mit diesem Fördermodus werden organisierte Akteure adressiert, die sich entweder um Fördermittel bewerben oder mit einem Kooperationsinteresse zur Förderung von Engagement an die Akteure wenden.			

Zur abschließenden Beantwortung der für die Dokumentenanalyse leitenden Fragestellung, *welche Engagementverständnisse und Modi der Engagementförderung die Akteure auf ihren Schauseiten präsentieren*, lässt sich fallübergreifend zusammenfassen, dass auf den Schauseiten der organisierten Akteure im Kern drei Engagementverständnisse und drei Modi der Engagementförderung präsentiert werden.

Die präsentierten Engagementverständnisse lassen sich wie folgt generalisieren:

1. *Engagement wird sowohl in Organisationen der lokalen Zivilgesellschaft als auch im öffentlichen Sektor als Ausdruck einer aktiven Bürgergesellschaft präsentiert, in der Bürger selbstgesteuert Ideen und Ressourcen in organisierte Kontexte einbringen, um das lokale Gemeinwesen allgemein oder Angebote innerhalb der organisationalen Handlungsfelder mitzugestalten.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Engagementverständnis Engagierte adressiert werden, die sich als Bürger einer lokalen Bürgergesellschaft verstehen, sich mit ihren selbstbezüglichen Motiven und Interessen aktiv an organisierte Akteure wenden und, dem Subsidiaritätsprinzip folgend, Anliegen im lokalen Gemeinwesen (selbst- und mit-)verantwortlich gestalten wollen.
2. *In Wohlfahrtsorganisationen und im organisierten Sport wird Engagement überdies als voraussetzungsvoll und primär auf den organisationalen Nutzen ausgerichtet präsentiert, da Engagierte spezifische Kompetenzen vorweisen oder sich diese aneignen müssen, um in organisationalen Handlungsfeldern mitarbeiten zu können.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Engagementverständnis Engagierte adressiert werden, die bereit sind, langfristig (und unentgeltlich) in organisationalen Handlungsfeldern mitzuarbeiten, und sich entsprechend der organisationalen Erwartungen, die an sie gestellt werden, in die Angebotserstellung einzubringen.
3. *Ferner wird Engagement in Wohlfahrtsorganisationen und dem organisierten Sport als Tätigkeit verstanden, der Engagierte aufgrund themenbezogener Interessen in organisierten Kontexten nachgehen.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Engagementverständnis Engagierte adressiert werden, für die Engagement nicht erklärungsbedürftig ist und die sich, aufgrund eines konkreten Themas, selbstaktiv innerhalb bestehender organisationaler Strukturen (auch längerfristig) einbringen wollen.

Die präsentierten Modi zur Förderung des Engagements lassen sich wie folgt generalisieren:

1. *Engagementförderung wird sowohl von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft in der Breite als auch jenen des öffentlichen Sektors als Herstellung eines Passungsverhältnisses zwischen den Anforderungen und Erwartungen auf Seiten der organisationalen Akteure und den Fähigkeiten und Interessen der Engagierten präsentiert, wobei der Fokus auf der Entsprechung organisational vorgegebener Kriterien liegt.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Fördermodus Engagierte adressiert werden, die die Engagementfelder unter Berücksichtigung einer Passung zwischen eigener Leistungsfähigkeit und den ideellen und fachlichen Ansprüchen der organisationalen Akteure auswählen, um sich möglichst langfristig in den organisationalen Handlungsfelder zu engagieren.
2. *Mit Ausnahme des organisierten Sportes, wird Engagementförderung von den Akteuren überdies im Angebot-Nachfrage-Modus präsentiert, indem die Akteure Angebote für Engagementtätigkeiten vorgeben, die die Engagierten, den eigenen Vorstellungen entsprechend, auswählen können.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Fördermodus Engagierte adressiert werden, die sich selbstaktiv mit ihren Interessen und Vorstellungen an organisationale Akteure wenden, um sich nach Beratung und mitunter in Begleitung von Funktionsträgern in organisationalen Handlungsfeldern einzubringen.
3. *Im öffentlichen Sektor und vereinzelt von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft wird Engagementförderung ferner als Förderung organisierter Akteure und Vernetzung mit diesen präsentiert.* Es kann angenommen werden, dass mit diesem Fördermodus primär organisierte Akteure adressiert werden, die sich entweder um Fördermittel bewerben oder mit einem Kooperationsinteresse zur gemeinsamen Förderung von Engagement an die Akteure wenden.

Im Ergebnis werden auf den organisationalen Schauseiten Engagementverständnisse und Fördermodi präsentiert, die eine *Nachfrage-, Ressourcen-, und Netzwerkorientierung* verdeutlichen. Engagementangebote und -möglichkeiten müssen durch Aufsuchen der organisierten Akteure (oder ihrer Online-Plattformen) gezielt von Engagementinteressierten nachgefragt werden. Damit wird vorausgesetzt, dass die Engagementinteressierten das lokale organisationale Feld bereits kennen und wissen, an wen sie sich mit ihren Vorstellungen, Interessen und Ressourcen, die sie einbringen möchten, wenden können.

Zur Wahrnehmung einer Engagementtätigkeit werden Ressourcen vorausgesetzt, die die Engagierten in die organisierten Kontexte einbringen können und müssen, um Angebote in den organisationalen Handlungsfeldern mitgestalten zu können.

Zugleich signalisieren Akteure, dass sie zur Förderung von Engagement lokale Netzwerkstrukturen entwickeln und bereit sind, strategische Allianzen mit anderen Akteuren einzugehen.

Die formulierten Thesen sind anschlussfähig für weitere Forschungsvorhaben, im Rahmen derer

- (1) in qualitativ ausgerichteten Untersuchungen die Perspektive der Engagementinteressierten erfasst wird, die den Adressierungen nachgehen und/oder
- (2) mithilfe quantitativ ausgerichteter Erhebungsinstrumente erfasst wird, wie viele Engagierte, als Träger spezifischer Merkmale (z. B. Geschlecht, Bildungsabschluss, Ressourcenlage) auf welche Art und Weise (Zugänge zu den Akteuren vor Ort und genutzte Wege, um sich über Engagementangebote und -fördermodi zu informieren) auf die jeweilige Organisationsform aufmerksam geworden sind, um einem Engagementinteresse nachzugehen.
- (3) Auch ließen sich die zwei – die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015) ergänzenden – Typen „aktivierende Organisationen“ und „vernetzt-kooperative Organisationen“ in die Typologie aufnehmen und in quantitativ ausgerichtete Erhebungsinstrumente überführen, um die Fördermodi, die über die Förderung von engagierten Personen hinausgehen, da auch organisierte Akteure adressiert werden, träger- und engagementfeldübergreifend sowie flächendeckend zu erfassen und zu analysieren.

Hinsichtlich der Grenzen der im Zuge der Dokumentenanalyse generierten Befunde ist festzuhalten, dass es sich beim Gegenstand der Analyse um selektive Selbstpräsentationen der Akteure handelt. Über die Schauseiten der Organisationen wird Kommunikationsmaterial erfassbar, das eine Analyse dessen ermöglicht, wie die organisationalen Akteure von außen wahrgenommen werden möchten und wie sie Stakeholder nach außen wahrnehmbar adressieren.

„Erst wenn sowohl die Außenseite - mit all ihrer Funktionalität für die Organisation - als auch die formale Seite und darüber hinaus die informale Seite der Organisation erfasst wird [sic!], kann man nicht nur den Grad der Entkopplung [der „offiziellen“, der von den Mitgliedern zu praktizierenden und der praktizierten Wirklichkeit; d. V.] erahnen, sondern erhält auch einen realistischen Eindruck von der Organisation an sich.“ (Kühl 2011, S. 157)

Im Folgenden rücken daher, mit der Auswertung der Experteninterviews, in deren Rahmen auch die egozentrierten Netzwerke erhoben worden sind, verstärkt die formalen und informalen Seiten der Organisationen in den Fokus¹¹¹. Die Befunde der Dokumentenanalyse werden im

¹¹¹ Über die Formalstruktur werden Mitgliedschaftserwartungen der Organisation, also z. B. zu erwartende Kommunikationswege, Weisungsbefugnisse und die Arbeitsteilung, festgelegt (vgl. Kühl 2011, S. 97 ff.). Daher ist die Formalstruktur der Organisationen hilfreich, um die für die Engagementförderung „zuständige“ oder als „zuständig“ benannte Person ausfindig zu machen und sie für ein Experteninterview zu gewinnen. Im Rahmen der

Schlusskapitel der Arbeit, zur Beantwortung der leitenden Forschungsfragen, mit den Befunden, die aus der Analyse der egozentrierten Netzwerke und der Experteninterviews zu den ausgewählten Hauptkategorien generiert werden, zusammengeführt und diskutiert¹¹².

3.2 Ergebnisse der Analyse der egozentrierten Netzwerke

Zur Einordnung der Befunde, die aus der Analyse der egozentrierten Netzwerke hervorgehen, wird im Folgenden zunächst erneut (komprimiert) auf die Rahmenbedingungen eingegangen, die die Herausbildung lokaler Netzwerkstrukturen im organisationalen Feld der Engagementförderung aus der Perspektive der organisierten Akteure – als lokale Anbieter von Dienstleistungen – beeinflussen.

Die lokalen Akteure, die Engagement fördern, sind heterogen, fördern es in diversen Handlungsfeldern und stehen dabei auch in Beziehung zueinander. Auf der lokalen Ebene werden Beziehungen der Akteure zueinander (allgemein) durch ihre Aufgaben- und Verantwortungsteilung zur Erbringung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse sichtbar. Die kooperative Praxis der Erbringung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und jenen der organisierten Zivilgesellschaft gründet historisch betrachtet zum einen auf dem Subsidiaritätsprinzip¹¹³ und äußert sich zum anderen in neokorporatistischen Strukturen der Interessenvermittlung und Einbindung privater Verbände in die Formulierung und Umsetzung staatlicher Maßnahmen (vgl. Backhaus-Maul/Olk 1994, S. 100). Traditionell sind z. B. die Wohlfahrtsverbände, aber auch die Sportverbände, in die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ (Braun 2014, S. 139) mit dem öffentlichen Sektor eingebunden. Dabei erstreckt sich die Partizipation der Verbände an staatlicher Politik „... nicht nur auf die Phase der Politikformulierung, sondern bezieht vor allem auch die Umsetzung öffentlicher Maßnahmen und Programme ein“ (Backhaus-Maul/Olk 1994, S. 109). Allerdings wird diese auch als „Paradebeispiel neokorporatistischer Strukturen und Strategien“ (ebd., S. 100; siehe auch Freise/Zimmer 2019, S. 11) bezeichnete partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Sektor und Verbänden brüchig. Bereits in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts

Experteninterviews ist es dann möglich, auch Informationen über jene Erwartungen innerhalb der Organisation zu generieren, über die nicht entschieden wurde, die also nicht formalisiert sind und die innerhalb der Organisation trotzdem als Erwartungen bestehen (informale Seite) (vgl. ebd., S. 116 und 119).

¹¹² Hiermit wird die „Erweiterung und Vervollständigung von Erkenntnismöglichkeiten“ (Flick 2017, S. 520) beabsichtigt, auf die eine Triangulation (z. B. von Methoden und Daten) ausgerichtet ist.

¹¹³ Siehe für das „historisch gewachsene“ Verhältnis von Staat und Wohlfahrtsverbänden, in dessen Kontext das Subsidiaritätsprinzip als Regulativ dient: Backhaus-Maul und Olk (1994, S. 101-108).

weisen Backhaus-Maul und Olk (1994, S. 112) darauf hin, dass es Indizien dafür gebe, dass sich das Verhältnis zwischen dem öffentlichen Sektor und den Wohlfahrtsverbänden zu ändern beginne. Diese Indizien lassen sich mit einer Pluralisierung der Anbieterstruktur im Sozialbereich zusammenfassen und mit einer veränderten Ausgestaltung von Wohlfahrtsarrangements, beziehungsweise von Bedingungen der Dienstleistungserbringung, wonach „... Wohlfahrtsverbänden die Position von Leistungsträgern zugewiesen [wird; d. V.], die sich als Vertragsnehmer in Konkurrenz mit insbesondere privatgewerblichen Anbietern behaupten müssen“ (ebd., S. 130)¹¹⁴. Die Konkurrenz beschränkt sich – aus aktueller Sicht – allerdings nicht nur auf andere weniger formalisierte Organisationen und privatwirtschaftliche Akteure als Anbieter sozialer Dienstleistungen, sondern kann auch auf organisierte Akteure bezogen werden, die, ihrem originären Profil nach, eigentlich andere Bereiche abdecken. So wird beispielsweise eine „Neuinterpretation des Sports“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 375) festgestellt, der eine gesellschaftspolitische Aufladung erfahre, die dazu geführt hat, „... dass die regionalen Sportverbände und insbesondere die lokalen Vereine sich zunehmend als sozialpolitische Akteure profilieren und in Absprache mit der Politik Leistungen anbieten und Dienste übernehmen, die nicht genuin mit Sportvereinen in Verbindung gebracht werden“ (ebd.). Hiernach ist das Angebot im organisierten Sport nicht nur etwa auf Beiträge zur Gesundheitsvorsorge beschränkt, sondern dessen Akteure übernehmen „... auch zusätzliche Aufgaben wie etwa in der Jugendhilfe, wenn sie Sommercamps in den Schulferien organisieren oder Migranten an die deutsche Aufnahmegesellschaft heranführen“ (Freise/Zimmer 2019, S. 12). Zugleich wird hinsichtlich der Neuinterpretation des organisierten Sportes, dem nun vielfältige gesellschaftliche Funktionen – jenseits des

¹¹⁴ Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen und die Ausgestaltung von Wohlfahrtsarrangements allgemein – verstanden als „Trägerstrukturen der Wohlfahrtsproduktion“ (Grohs 2010, S. 12) – werden in sozial- und insbesondere verwaltungswissenschaftlichen Diskursen Konzepte zur Umgestaltung und Modernisierung dieser Arrangements in der Außen- und Binnenperspektive analysiert und diskutiert (vgl. ebd., S. 12 ff.). Auf die Binnenperspektive der Verwaltungsstrukturen bezogen wird hervorgehoben, dass sich Kommunen seit den 1990er Jahren auf den Weg machten, „... ihre Verwaltungen umzubauen, mit dem Ziel, sie effizienter, effektiver und bürgerfreundlicher zu gestalten“ (ebd., S. 12). Am von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt) entwickelten „Neuen Steuerungsmodell“ orientiert, sollten in den Kommunalverwaltungen quasimarktlche Elemente integriert und leistungsorientierte autonomere Fachbereiche herausgebildet werden (vgl. Holtkamp 2007, 370 f.). Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) waren in diesem Zusammenhang die Zieleetzungen verbunden, durch Kontraktmanagement und die Möglichkeit neuer Finanzierungsformen eine Pluralisierung des Anbieterspektrums öffentlicher Dienstleistungen und eine Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Anbietern zu forcieren, um – so die mit dem NSM verbundene Hoffnung – Effizienzreserven zu aktivieren und die fachliche Qualität der Leistungen zu stärken (vgl. Grohs 2010, S. 12). Jedoch hält Holtkamp (2007, S. 371), auf der Grundlage empirischer Analysen resümierend, fest, dass „... das Neue Steuerungsmodell, nachdem es in vielen Kommunen vor allem mit sehr aufwendigen – teils bürokratisch anmutenden – Formen der Kosten- und Leistungsrechnung und der Erstellung von Produktkatalogen eingeführt wurde, zumindest als Gesamtmodell in den allermeisten Kommunen ‚zu den Akten gelegt‘ [wurde; d. V.]“. Wenngleich das NSM als Gesamtmodell in den allermeisten Kommunen also keine Berücksichtigung findet, so sind doch die Beziehungen zwischen öffentlichem Sektor und organisierter Zivilgesellschaft durch den Paradigmenwechsel im öffentlichen Sektor *marktförmiger* geworden (vgl. Zimmer 2019, S. 46).

originären Zwecks, wie der Bereitstellung von Sportgelegenheiten für Mitglieder – zugeschrieben werden, festgestellt, dass

„... die extrafunktionalen gesellschaftlichen Aufgaben aber mitunter nicht nur den eigentlichen Organisationszweck von Sportvereinen zu überformen und auch zu präformieren [scheinen; d. V.]; sie machen die Sportverbände und -vereine auch von den freiwilligen gesetzlichen Leistungen und der projektbezogenen Förderung staatlicher Akteure zumindest in Teilbereichen abhängig.“ (Braun 2014, S. 140)

Bei der Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge und der Einbringung von Expertise in politische Entscheidungsprozesse treten Akteure der organisierten Zivilgesellschaft untereinander in Konkurrenz, tauchen zusätzlich zu den „bewährten“ Kooperationspartnern auf dem politischen Terrain „neue Player“ wie Stiftungen auf, die sich als Think Tanks betätigen, und kommen privatwirtschaftliche Akteure hinzu (vgl. Freise/Zimmer 2019, S. 14).

Für die Wohlfahrtsorganisationen lässt sich unter den Stichworten Ökonomisierung und Verbetriebswirtschaftlichung eine Angleichung ihrer Strukturen (Rechtsformen und betriebliche Abläufe, die konzeptionell unter „Sozialmanagement“ gefasst werden) an privatwirtschaftliche Anbieter feststellen, sodass man inzwischen „... auch öffentlich sagen [kann; d. V.], dass die Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege ‚aus demselben Stoff‘ wie ihre gewerbliche Konkurrenz sind; und zugleich gesteht man ihnen – und dies im Gegensatz zur gewerblichen Konkurrenz – genau dies nicht zu“ (Möhring-Hesse 2018, S. 70). Wohlfahrtsorganisationen stehen daher nach wie vor und nunmehr unter schärferen Wettbewerbsbedingungen vor der Herausforderung, sowohl ihre Multifunktionalität¹¹⁵ unter Beweis zu stellen, als auch sich als innovative Mitwettbewerber zu präsentieren; denn zwar wird mit der Genese der Freien Wohlfahrtspflege die soziale Innovationskraft ihrer organisationalen Akteure verbunden, die als Protagonisten sozialer Innovationen par excellence bezeichnet werden (vgl. Backhaus-Maul 2019b, S. 93), andere Engagement fördernde Akteure – allen voran Bürgerstiftungen – präsentieren sich jedoch nicht minder innovativ (vgl. Kuhnt 2020a und Kuhnt 2021). Auf die Binnenperspektive der Organisationen bezogen, kommt hinzu, dass Engagierte, und damit eine wichtige Legitimations- und Ressourcengrundlage der Organisationen, aufgrund „... der Erosion traditioneller – insbesondere des katholischen, protestantischen und proletarisch-sozialdemokratischen – Milieus“ (Backhaus-Maul 2019b, S. 95), aber auch aufgrund dessen, dass ein steigender Anteil der potenziell Engagierten in „Bastelbiographien“ (Grohs 2018, S. 98) lebt, die eine langfristige Bindung an Organisationen erschweren (vgl. ebd.), sich nicht mehr aufgrund ihrer Sozialisation und örtlichen Verbundenheit – wie selbstverständlich – langfristig in

¹¹⁵ Gerade aus ihrer assoziativen Funktion, d. h. der Ermöglichung, dass Bürger sich in organisierten Kontexten der Freien Wohlfahrtspflege freiwillig zusammenschließen und engagieren (vgl. Backhaus-Maul 2019b, S. 88) geht ihre wichtige Legitimations- und Ressourcengrundlage gegenüber dem öffentlichen Sektor hervor: das Engagement (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 14).

organisierten Kontexten engagieren. Die Frage, wie Engagierte rekrutiert werden können oder allgemeiner noch, wie Engagement gefördert werden kann, stellen sich jedoch nicht nur die Wohlfahrtsorganisationen, denn die Ressource Engagement wird längst von vielfältigen lokalen Akteuren gefördert. Interesse an Engagement und dessen Förderung haben sowohl die vielfältigen Akteure der organisierten Zivilgesellschaft als auch jene des öffentlichen Sektors (vgl. Kuhnt 2019; Wolf/Zimmer 2012, S. 165; Jakob 2010). Dabei kann für die lokale Ebene festgestellt werden, dass es in jeder Stadt „... ein anderes Akteursgefüge mit unterschiedlichen Verteilungen von Rollen sowie unterschiedlichen inhaltlichen und methodischen Schwerpunkten der Zielgruppenansprache [gibt; d. V.]“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 165). Da für einzelne lokal agierende, organisierte Akteure bereits empirisch untersucht worden ist, wie diese Engagement fördern und die Analysen ihrer Vernetzungsstrukturen vor allem auf Kooperationsbeziehungen bezogen werden¹¹⁶, wird im Folgenden (1) das Feld der Engagement fördernden Akteure, d. h. das Akteursgefüge in seiner lokal vorzufindenden Bereite, aus der Perspektive der Experten vor Ort, erfasst und analysiert und werden (2) Relevanzzuschreibungen und Beziehungen sowie deren Inhalte – auch jenseits von Kooperationsbeziehungen – berücksichtigt. Dabei sind die Fragestellungen leitend, *welche Akteure aus der Perspektive der Experten vor Ort als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt werden, in welcher Beziehung sie zu diesen stehen und wie sie die Beziehung inhaltlich auslegen.*

Mit der Durchführung der egozentrierten Netzwerkanalyse werden die folgenden Ziele verbunden:

1. Die *Exploration/Identifikation* relevanter Akteure (Alteri) für die lokale Engagementförderung aus Sicht interviewter Experten (Ego) und
2. die Erfassung der *Auslegung von Relevanzzuschreibungen* von Ego zu seinen Alteri sowie
3. der *Beziehungsformen* von Ego zu seinen Alteri.

Die Darstellung der Befunde der egozentrierten Netzwerkanalyse weicht von der Darstellung der Befunde der Dokumentenanalyse ab; um die Nachvollziehbarkeit der grafischen Darstellungen zu erhöhen, werden im Folgenden zunächst Befunde präsentiert, die als fallübergreifende – generelle – *Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen der Akteure* identifiziert werden können. Bei den im Folgenden zunächst dargestellten Beziehungsformen handelt es sich insofern um bereits generalisierte Befunde, deren Grundlage die zuvor einzelfallbezogenen – am Material entwickelten – Kategorien zu Relevanzzuschreibungen und Vernetzungen der Akteure

¹¹⁶ Siehe Tabelle 2.

bilden. Im Anschluss an die Präsentation der generellen Befunde zu den Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen der Akteure erfolgt eine einzelfallspezifische Darstellung und Analyse der egozentrierten Netzwerke, die dann abschließend fallvergleichend diskutiert werden.

3.2.1 Fallübergreifende Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen

Fallübergreifend lassen sich, auf der Grundlage der am Material entwickelten Kategorien, unter der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“, die folgenden fallübergreifenden Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen identifizieren¹¹⁷:

Abbildung 2: Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen der Engagement fördernden Akteure; eigene Darstellung

 Ego	Der interviewte Experte
(1) 	Relevanzzuschreibung
(2) 	Kooperation (o. A. der Dauer)
(3) 	Kooperation (dauerhaft)
(4) 	Koexistenz
(5) 	Koopkurrenz
(6) 	Konkurrenz
(7) 	konfliktär
(8) 	Koproduktion

Der zentrale Befund von Walter (2017, S. 159; Hervorhebung: i. O.), „Akteure aus Verwaltung und Organisationen netzwerken vor allem aus strategischen Gründen (Typen *Politik machen* und Kontaktpflege) sowie im situativ-geprägten Alltagsgeschäft (Typ Arbeitskontext)“, kann mit den vorliegenden Befunden weiter differenziert werden. Dabei kann durch das dieser Arbeit zugrunde liegende Datenmaterial und dessen Analyse fallvergleichend festgestellt werden, dass Akteuren zunächst einmal unabhängig von einem gemeinsam verfolgten Ziel (z. B.

¹¹⁷ Die durch farbliche Pfeile voneinander zu unterscheidenden Vernetzungs- und Beziehungsformen in der nachfolgenden Legende werden für die Darstellung der ab Kapitel 3.2.2 abgebildeten egozentrierten Netzwerke übernommen. Die in den nachfolgenden Kapiteln abgebildeten egozentrierten Netzwerke erhalten daher keine gesonderte Legende.

die Bearbeitung eines Themenschwerpunktes in Projektform), *Relevanz* für die Engagementförderung zugeschrieben wird. Die als relevant eingeschätzten Akteure sind also im Hinblick auf ihre Engagementförderung generell *sichtbar* für andere Akteure und werden mitunter aufgrund spezifischer Angebote als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt. Dass die Akteure aus organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung zur Kontaktpflege, mit der Zielstellung des Politikmachens und zur Gestaltung ihres situativ-geprägten Alltagsgeschäfts, vernetzt sind, wird auch durch die vorliegenden Befunde deutlich. Die Vernetzung der Akteure geht allerdings – für die lokale Engagementförderung betrachtet – über kooperativ gestaltete Vernetzungs-/Beziehungsformen hinaus. So lassen sich die Kooperations-Typen, die Staemmler (2014) entwickelt hat – „Partikular- Situativ“, „Partikular- Dauerhaft“, „Allgemein- Situativ“ und „Allgemein- Dauerhaft“ – hier zusammengefasst als „Kooperation ohne Angabe der Dauer“ und „dauerhafte Kooperation“ – auch im vorliegenden Material finden, allerdings werden darüber hinaus weitere Beziehungs-/Vernetzungsformen herausgearbeitet.

Kooperationen können definiert werden als „... freiwilliges und zielorientiertes Zusammenwirken selbstständiger Akteure“ (Schönig 2015, S. 68). Dabei wird davon ausgegangen, dass Akteure in stabilen Kooperationen eingennutzenorientiert handeln und gleichzeitig wissen, „...“, dass sie sich in einer Kooperation befinden, wodurch ein Bewusstsein und eine Gemeinsamkeit entstehen“ (ebd., S. 69). Allgemein kann für *dauerhafte, stabile Kooperationen* Folgendes angenommen werden:

„Sind individueller Nettovorteil, ein kollektives Kooperationsbewusstsein und eine zureichende Infrastruktur vorhanden, so spricht prima facie nichts gegen eine langfristige stabile Kooperation in einem Netzwerk. Ist hingegen nur eine der Bedingungen dauerhaft verletzt, so [sic!] die Kooperation langfristig nicht stabil.“ (ebd., S. 70)

Neben (1) einer Relevanzzuschreibung, (2) einer Kooperation ohne Angabe ihrer Dauer und (3) einer dauerhaft angelegten Kooperation, lässt sich im vorliegenden Material auch die Form (4) „Koexistenz“ für die Beschreibung des Verhältnisses der Akteure zueinander finden.

Für die *Koexistenz* ist charakteristisch, dass die Akteure voneinander wissen und in Teilbereichen zur Förderung des Engagements das gleiche Angebot vorhalten (z. B. Qualifizierungsangebote für die gleiche Zielgruppe), in diesen aber nicht miteinander kooperieren, sondern das Angebot in Koexistenz vorhalten und/oder jene Angebote des anderen Akteurs nutzen, welche von ihnen selbst nicht angeboten werden.

Eine weitere Beziehungsform, die im analysierten Material identifiziert werden kann, ist (5) die *Kooppkurrenz*. *Kooppkurrenz* wird als eine komplementäre Nutzung positiver Aspekte von Kooperation und Konkurrenz verstanden, die beide kombiniert werden (vgl. Schönig 2015, S. 268). In seinem Modell „Kooppkurrenz als Komplementarität positiver Aspekte“

veranschaulicht Schönig (ebd., S. 268), auf einer dem Modell zugrunde liegenden qualitativen Erhebung, die positiven Aspekte von Konkurrenz und Kooperation für die sie verbindende Koopkurrenz. Hiernach werden die Chancen, die mit einer Kooperation verbunden werden, von Akteuren in der Sozialwirtschaft grundsätzlich positiv bewertet. Als mit der Kooperation verbundene Chancen gelten Echtheit, Solidarität, Natürlichkeit und Freiwilligkeit (vgl. ebd.). In Bezug auf die Konkurrenz zwischen Akteuren in der Sozialwirtschaft, werden einzelne Aspekte positiv – als operative Chancen – wahrgenommen; diese operativen Chancen umfassen Anreiz, Belebung und Kreativität (vgl. ebd.). Zugleich werden im Modell um die Koopkurrenz herum auch negative Aspekte von Kooperation und Konkurrenz¹¹⁸ platziert, die als Spannungsfelder verstanden werden und in die die Koopkurrenz eingebettet ist. Daher sei es Aufgabe des Koopkurrenzmanagements „... diese Spannungsfelder zu erkennen, sie möglichst produktiv zu nutzen und vor allem möglichen Blockaden und Abdunkelungen entgegenzuwirken“ (Schönig 2015, S. 269). Koopkurrenz kann komprimiert als Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation zusammengefasst werden, wobei innerhalb der Sozialwirtschaft dem öffentlichen Sektor eine regulierende Funktion bei der Umsetzung von Koopkurrenz zugeschrieben wird (vgl. ebd., S. 276). In Anlehnung an die regulierende Funktion des öffentlichen Sektors, kann auch der Befund aus der Studie von Wolf und Zimmer (2012, S. 163) interpretiert werden, dass – und dies trifft für die untersuchten Modellkommunen im Westen Deutschlands zu – die kommunalen Stabsstellen „Leadership-Rollen“ einnehmen; dies spräche für eine durch den öffentlichen Sektor regulierte Koopkurrenz zwischen lokalen, Engagement fördernden Akteuren. Zugleich treten in der Studie in den beiden untersuchten Kommunen im Osten Deutschlands die lokale Freiwilligenagentur, beziehungsweise die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur, als „starke Leader“ im organisationalen Feld in Erscheinung, wobei diese beiden Kommunen „... durch eher schwache kommunale Strukturen der Engagementförderung gekennzeichnet sind“ (ebd., S. 164).

Wie sich die Koopkurrenz in den analysierten Fällen äußert und welchen Akteuren durch ihre Sichtbarkeit für andere Akteure möglicherweise eine „Leadership-Rolle“ im lokalen Feld der Engagement fördernden Akteure zugeschrieben werden kann, wird im Fortgang, durch die Analyse der egozentrierten Netzwerke, noch deutlich. Zur Einschätzung dieser Rolle, die auch als herausgestellte Position innerhalb des Netzwerkes interpretiert werden kann, werden die Daten der Sozio- und Affiliations-Matrizen herangezogen (siehe die Tabellen 25, 26, 27 und

¹¹⁸ Wie Erstarrung, Stagnation und Begrenzung als negative Aspekte auf der operativen Ebene in Kooperationen und Neid, Sachfremdheit, Zwang, Bevormundung und Druck im Kontext von Konkurrenz (vgl. ebd.).

28), die auf der Grundlage der am Material entwickelten Kategorien, welche grafisch um Ego herum drapiert werden, erstellt worden sind¹¹⁹.

Eine Beziehungsform, die der Koopkurrenz inhärent ist und zugleich für sich alleinstehen kann, ist (6) die *Konkurrenz*. Auf die Wettbewerbsbedingungen, unter denen plurale Anbieter soziale personenbezogene Dienstleistungen erbringen, ist bereits eingegangen worden; dass die Akteure auch im Aufgabenbereich lokaler Engagementförderung in Konkurrenz zueinander stehen, halten Evers, Heinze und Olk (2011, S. 19) zusammenfassend fest:

„Hinsichtlich ihrer Funktion der Stärkung von Zivilengagement und Ehrenamt schließlich sehen sich die Wohlfahrtsverbände zwar durchaus mit neuen Erwartungen seitens staatlicher Institutionen konfrontiert, allerdings ist ihnen in diesem wachstumsträchtigen Aufgabenbereich mit neuen Organisationsbildungen (Freiwilligenagenturen, Selbsthilfekontaktstellen etc.) und lokalen, landesweiten und nationalen Netzwerken eine Konkurrenz durch neue, selbstbewusste und einflussreiche Akteure erwachsen.“

Der Wettbewerb dieser Akteure, die insbesondere in sozialen Handlungsfelder agieren, zu denen aber, wie bereits angeführt, u. a. auch der organisierte Sport gezählt werden kann,

„... kann sich sowohl in einer Auseinandersetzung um öffentliche Mittel und Mitglieder, NutzerInnen und ehrenamtlich Engagierte als auch in einer Konkurrenz um MitarbeiterInnen äußern. Die Organisationen haben wenig Spielraum und sind deshalb gezwungen, vor allem die Arbeitskosten zu senken und zur Verfügung stehende Arbeitskraft effektiv zu nutzen.“ (Priller 2014, S. 102)

Eine „effektive“ Nutzung der Arbeitskraft kann insbesondere den „funktionalistischen Organisationen“ zugeschrieben werden, die Engagierte äquivalent zu hauptberuflich Mitarbeitenden verstehen und in die Dienstleistungserbringung einbinden, um „... einen Wettbewerbsvorteil in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen zu erzielen“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 436). Zugleich sind funktionalistische Organisationen bestrebt, sich gegenüber ihren Konkurrenten durch ein „besseres Angebot“ (ebd.) für Engagierte durchzusetzen.

Konkurrenzbeziehungen zwischen Akteuren beschreiben auch Wolf und Zimmer (2012, S. 158), wenn z. B. die kommunale Stabsstelle in Bereichen „wildert“ (ebd.), in denen bereits Akteure lokal etablierter Organisationen Angebote vorhalten. Konkurrenz kann einerseits zu einer Ausdifferenzierung der Angebotsstruktur und einer Profilierung sowie Spezialisierung der Anbieter führen, andererseits kann „... sich aus der konkurrenzinduzierten größeren Komplexität und Vielfalt des Angebotes ein gesteigerter Kooperationsbedarf [ergeben; d. V.]“ (Schönig 2015, S. 76).

Für das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung von wirtschaftlichen Beziehungen¹²⁰ gilt – neben der Abwägung rein ökonomischer Faktoren – insbesondere *Vertrauen* als Voraussetzung (vgl. Reitmayer/Marx 2010, S. 874).

¹¹⁹ Die Matrizen werden im Anschluss an die Präsentation und Interpretation der fallbezogenen egozentrierten Netzwerke für eine fallvergleichende Zusammenfassung dargestellt und interpretiert (siehe Kapitel 3.2.6).

¹²⁰ In denen z. B. Fördermittelgeber und Engagement fördernde Akteure stehen.

„Dabei wird dem Prinzip der Reziprozität in Austauschbeziehungen sowie der Parallelität von Kooperation und Konkurrenz oftmals eine zentrale Stellung eingeräumt. Eine Kooperationsbeziehung, die reziprok ausgerichtet ist, d.h. auf dem wechselseitigen Geben und Nehmen von Leistungen und Gegenleistungen beruht, basiert im Wesentlichen auf dem für die Stabilität der Relation ausschlaggebendem Vertrauen der Akteure.“ (ebd.)

Vertrauen allerdings ist prekär, da unerwartetes Verhalten der anderen Akteure häufiger vorkommt (vgl. Schönig 2015, S.71), bzw. Reziprozitätserwartungen auch unerfüllt bleiben können. Die aufgrund unerfüllter Reziprozitätserwartungen potenziell vertrauensbrüchigen Situationen, die auch im vorliegenden Material identifiziert werden können, fließen in die (7) als „*konfliktär*“ bezeichnete Beziehungsform ein.

Unter der Beziehungsform *konfliktär* werden im vorliegenden Material also Relationen eingeordnet, die sich durch unerfüllte Erwartungen des jeweiligen (hier: interviewten) Akteurs, die dieser im Kontext Engagement fördernder Praxis an andere Akteure im organisationalen Feld richtet, auszeichnen. Walter (2017, S. 166) gelangt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die Akteure aus Verwaltung und organisierter Zivilgesellschaft ihre Interaktionsbeziehungen über alle, in der Untersuchung berücksichtigten, Politikfelder¹²¹ hinweg, deutlich positiv konnotieren und dass sie ferner Konflikte oder schwierige Situationen kaum selbst ansprechen. Dieser Befund kann durch die Analyse der Experteninterviews mit dem Fokus auf die Vernetzung/Beziehungen der Akteure im organisationalen Feld insofern ergänzt werden, als Akteure der organisierten Zivilgesellschaft¹²² durchaus Konflikte oder Konfliktpotenzial in sich bergende Situationen durch unerfüllte Erwartungen im Hinblick auf das Verhalten ihrer Alteri (Reziprozitätsannahmen) benennen¹²³.

Neben (stabilen) Kooperationsbeziehungen, in denen das Handeln der Akteure eigennutzenorientiert ist (individueller Nettovorteil) und zugleich auf einem kollektiven Kooperationsbewusstsein gründet (vgl. Schönig 2015, S. 69), lassen sich unter der Bezeichnung (8) „*Koproduktion*“ im vorliegenden Material Beziehungen identifizieren, im Rahmen derer organisationale Akteure zur Mitherstellung von Leistungen (zur Förderung von Engagement) Aufgaben an andere Akteure delegieren. Während für (erfolgreiche) Kooperationen die gegenseitige

¹²¹ Die in der Untersuchung berücksichtigten Politikfelder sind: Umwelt-, Jugendhilfe-, Sport- und Kulturpolitik (vgl. ebd., S. 91-97); damit werden vor allem auch Felder berücksichtigt, die für lokale Engagementpolitik als *Querschnittsaufgabe* relevant sind, da sich lokale Engagementpolitik nicht auf ein spezifisches politisches Ressort beschränken lässt (vgl. Klein et al. 2010, S. 27). Zugleich werden damit jene Felder berücksichtigt, in denen sich, quantitativ betrachtet, die meisten Menschen engagieren (allen voran Sport, gefolgt von Schule/Kindergarten, Kultur/Musik und dem Sozialen Bereich) (vgl. Vogel et al. 2017, S. 114).

¹²² Im Fall A-Stadt betrifft dies die Stiftung (AB4, Organisation 11) und die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB 11, Organisation 1/2); in Y-Stadt kommt die Beziehungsform „*konfliktär*“ nach der Analyse der egozentrierten Netzwerke nicht vor.

¹²³ Auf die konfliktären Beziehungen und ihre Inhalte wird in der Analyse der betroffenen Einzelfälle noch vertiefend eingegangen.

Vorteilhaftigkeit des gemeinsamen Handelns konstitutiv ist und die Zielverfolgung im Rahmen ausgewogener Machtverhältnisse erfolgt¹²⁴, umfasst die Beziehungsform Koproduktion in den analysierten Fällen die Mitherstellung einer Leistung durch beauftragte andere Akteure; die Machtverhältnisse sind insofern nicht ausgewogen, als die Zielstellung und die erwartete Leistung durch den beauftragenden Akteur definiert werden.

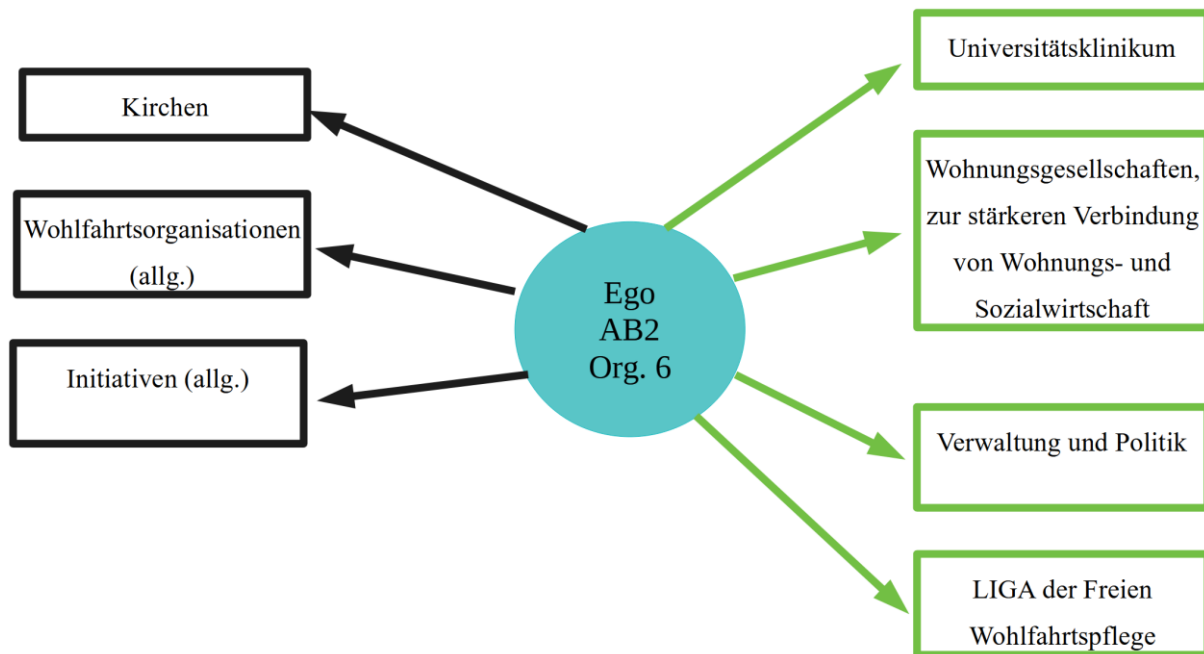
Wie sich die Vernetzungs- und/oder Beziehungsformen in der (kommunizierten) Handlungspraxis aus der Perspektive der Experten äußern, wird im Folgenden zunächst für jedes Ego, dann fallzusammenfassend – jeweils für A- und dann für Y-Stadt – und abschließend fallvergleichend dargestellt und interpretiert.

¹²⁴ „Kooperationen können nur erfolgreich sein, wenn alle Kooperationspartner – möglichst gleichmäßig – Vorteile erzielen. Die Ausgewogenheit steht im Vordergrund. (...) Entscheidend ist, dass die Partner bei den Verhandlungen den gemeinsamen Vorteil im Vordergrund sehen. Eine erfolgreiche Kooperation setzt damit ein gegenseitiges Geben und Nehmen der Partner voraus. Keine ausreichende Basis für eine erfolgreiche Kooperation liegt vor, wenn einzelne Partner die anderen Partner einseitig zu ihren Gunsten dominieren wollen“ (Schick 2017, S. 24).

3.2.2 Egozentrierte Netzwerke der Akteure in A-Stadt

Im Folgenden wird zunächst auf die egozentrierten Netzwerke der einzelnen Experten in A-Stadt eingegangen, um anschließend eine Fallzusammenfassung für den Fall A-Stadt vorzunehmen.

Abbildung 3: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB2 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Der Experte B2 der Organisation 6¹²⁵ nimmt mit Blick auf die lokale Engagementförderung *allgemeine Relevanzzuschreibungen* gegenüber den Kirchen, nicht-formalisierten Initiativen, in denen sich Menschen temporär zusammenschließen und Wohlfahrtsorganisationen vor. Während die allgemeinen Relevanzzuschreibungen im Interview nicht detaillierter ausgeführt werden, werden für vier Akteure dauerhafte Kooperationsbeziehungen beschrieben. Die Zuschreibung von Relevanz zur Förderung von Engagement gegenüber den Kirchen, kann mit einem historisch zu begründendem Selbstverständnis von Wohlfahrtsorganisation erklärt werden, die als lokale, zivilgesellschaftliche Organisationen immer auch Wertgemeinschaften waren und dazu dienten, die sog. klassischen sozialen Milieus zu strukturieren und zu stabilisieren (vgl. Zimmer 2019, S. 41). Da der Akteur selbst Funktionsträger in einem Wohlfahrtsverband ist, ist die Kooperationsbeziehung zu den Funktionsträgern der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege stringent, da diese als *Dachverband* der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege gegründet wurde (vgl. Sachße 2011, S. 102) und Positionen zum Engagement heute vor allem

¹²⁵ Die Organisationsbezeichnungen werden im Folgenden mit „Org.“ und der entsprechenden Nummerierung, die im Zuge der Transkription für die spezifische Organisation vergeben worden ist, abgekürzt.

auf der Ebene der Landesverbände (hier: die LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e.V.) diskutiert werden¹²⁶. Darüber hinaus pflegt der Experte dauerhafte Kooperationen mit Akteuren der Verwaltung und Politik, die im Interview unspezifisch bleiben und sich anzunehmend auf die soziale Dienstleistungserbringung beziehen, im Zuge derer der öffentliche Sektor und Wohlfahrtsorganisationen traditionell „Partner“ (Strünck 2018, S. 130) sind. Neben den eher klassischen Kooperationspartnern, werden überdies auch das Universitätsklinikum und Wohnungsgesellschaften als dauerhafte Kooperationspartner benannt:

„Nicht unerwähnt lassen möchte ich Institutionen, wie zum Beispiel ein Universitätsklinikum, wie Wohnungsgesellschaften. Die ja sich, gerade in A-Stadt, auch immer wieder als Förderer von ehrenamtlichem Engagement verstehen. Und das sind so die Institutionen, mit denen wir das auf Dauer angelegt machen. Sicherlich immer mal mehr und mal weniger. [...]“¹²⁷ Das, finde ich, ist ein sehr, sehr positiver Ansatz. Den wir auch in anderen Städten schon verfolgen. Den wir auch für sehr sinnvoll halten. Also die stärkere Verbindung von Wohnungswirtschaft und Sozialwirtschaft. Will ich jetzt mal sagen. (...)“ (AB2 Positionen 60-60 und 70-70)

Insbesondere in der Beschreibung der Kooperation mit Akteuren der Wohnungswirtschaft wird deutlich, dass der Experte sich selbst als Akteur der *Sozialwirtschaft* versteht. „Wohlfahrtsverbände waren immer schon *sozialwirtschaftlich* ausgerichtet: der effiziente Umgang mit Ressourcen im Sinne ihrer Klienten beschreibt ihren ethischen Auftrag“ (Strünck 2018, S. 131; Hervorhebung: d. V.). Mit dem Selbstverständnis als Akteur der Sozialwirtschaft verdeutlicht der Experte zugleich, dass in seiner Organisation „... ganz klassische Regeln der Finanzwirtschaft und des Managements gelten (...)“ (ebd. 2018, S. 132), die im Sinne der organisationalen Zweckerfüllung handlungsleitend sind. Im Hinblick auf die Kooperationspartner kann überdies festgestellt werden, dass sich der Akteur auch für einen Bereich *öffnet*, der nicht zum „klassischen“ sozialen Dienstleistungsbereich gezählt werden kann, in dem Wohlfahrtsorganisationen Dienstleistungen anbieten: die Wohnungswirtschaft.

„Es stellt sich die Frage, was Öffnung konkret heißt, warum sich Wohlfahrtsverbände weiter gegenüber anderen Organisationen öffnen, und wem es nützt. Mit dem Begriff der Öffnung ist häufig gemeint, dass sich Träger stärker im Sozialraum mit anderen vernetzen.“ (Strünck 2018, S. 144)

Sowohl im Gesundheitswesen als auch der Wohnungswirtschaft oder dem „Immobiliensektor“ findet (selbstorganisiertes) Engagement statt: Im Gesundheitswesen weisen z. B. Selbsthilfegruppen als vierte Säule „... neben den Praxen der niedergelassenen Ärzte, den Krankenhäusern und dem öffentlichen Gesundheitsdienst“ (Matzat 2010, S. 521) oder die „grünen Damen“ im Krankenhaus auf eine lange Tradition des Engagements im Gesundheitswesen oder

¹²⁶ Siehe exemplarisch für die Kooperation zwischen dem Paritätischen Wohlfahrtsverband/Landesverband Thüringen und der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e.V.: Backhaus-Maul et al. (2015, S. 309).

¹²⁷ Auslassungen in wörtlichen Zitaten, die den Transkripten entstammen, werden im Folgenden durch *eckige* Klammern gekennzeichnet, da in den Transkripten Gesprächspausen (u. a.) durch drei Punkte in *runden* Klammern gekennzeichnet werden (siehe Tabelle 9).

Pflegesektor (vgl. Klie 2010, S. 571). Im Immobiliensektor haben Wohnungsgenossenschaften eine lange Tradition (vgl. Walk 2019, S. 125). Sich mit Akteuren dieser Bereiche/Sektoren zur Förderung von Engagement zu vernetzen und mit diesen dauerhaft zu kooperieren, kann aus der Perspektive des Akteurs der Wohlfahrtsorganisation auch aus strategischen Gründen vorteilhaft sein: In beiden Bereichen entfaltet sich Engagement, damit Bedarfe von Betroffenen (im Sozialraum) bedient werden können, die entsprechende Angebote zur Selbsthilfe nachfragen und/oder sich zur Bedarfsdeckung selbst organisieren¹²⁸. Vorteilhaft sind diese dauerhaften Kooperationen, da es sich um Bereiche im Wachstum und mit Innovationspotenzial handelt, von denen auch der sozialwirtschaftliche Akteur profitieren kann, wenn die Akteure im lokalen Versorgungssystem aufeinander verweisen, sich gegenseitig Klienten, Kunden und/oder Engagierte vermitteln und durch das Aufeinander-Verweisen eine Erhöhung ihrer Sichtbarkeit erfahren können. Zugleich handelt es sich um Bereiche, in denen privatwirtschaftliche Konkurrenzangebote vorhalten, sodass Kooperationen für die einzelnen, an der Kooperation beteiligten Akteure ihre Wettbewerbsposition stärken könnten. Überdies zeigt sich der sozialwirtschaftliche Akteur mit Blick auf die dauerhaften Kooperationen im Kontext der Engagementförderung als „breit aufgestellt“; vorteilhaft kann in diesem Zusammenhang sein, dass alle Kooperationspartner Bereiche bedienen, die zum einen unabhängig voneinander bestehen können und nachgefragt werden oder innerhalb derer neokorporatistische Arrangements gepflegt werden, und zum anderen wird dem Akteur selbst dadurch ein Zufluss verschiedener Ressourcen möglich.

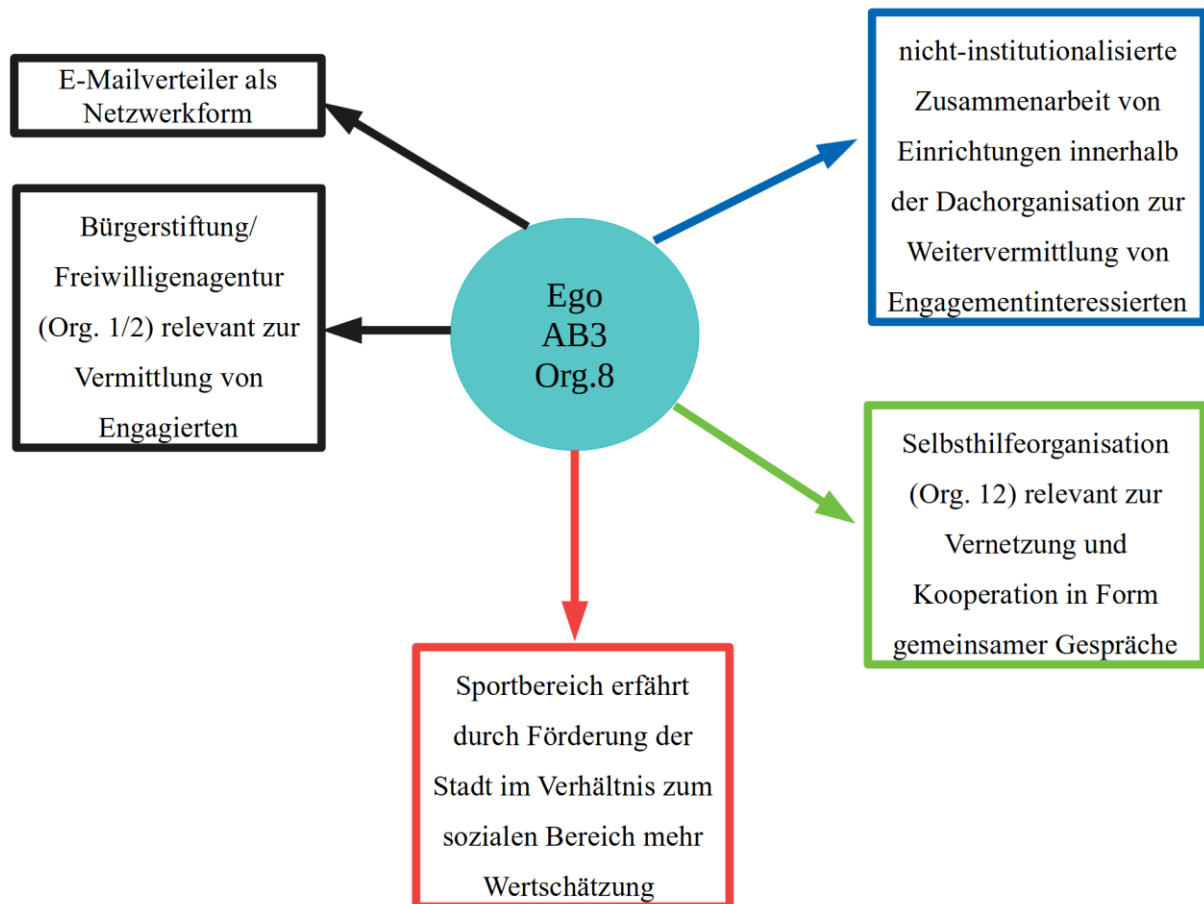
Unter Berücksichtigung der Ausgangsfragen, welche Akteure für die lokale Engagementförderung als relevant eingeschätzt werden und inwiefern diese relevant sind, kann für den Experten AB2 zusammengefasst werden, dass dieser Engagementförderung einerseits mit Akteuren im kirchlichen und Nonprofit-Bereich sowie entsprechend des neokorporatistischen Arrangements (sozialer) Dienstleistungserbringung mit dem öffentlichen Sektor verbindet. Andererseits geht mit Engagementförderung – aus der Perspektive des Experten – eine Öffnung der Wohlfahrtsorganisation für andere Anbieter von Versorgungsleistungen¹²⁹

¹²⁸ Einerseits ist eine steigende Nachfrage in der Gesundheitsselbsthilfe zu beobachten, wobei auch für die internetbasierte Selbsthilfe ein *rasantes Wachstum* festgestellt werden kann (vgl. von Kardorff 2010, S. 719), und andererseits schließen sich engagierte Bürger z. B. in der „Tiny House-Bewegung“ zusammen, um selbstaktiviert und mitunter als von Wohnungsnot Bedrohte Wohnraum zu schaffen und selbst- sowie fremdbezogene Interessen zu verfolgen, wie die Entwicklung nachhaltigen Wohnraums oder die Behebung des Wohnraummangels in Großstädten (vgl. Kuhn/Finzi i. E. a und i. E. b; Kuhn 2020b; Finzi/Kuhn 2019). Dabei treten auch Wohlfahrtsverbände als Förderer dieser Bewegung in Erscheinung (vgl. Kuhn 2020b, S. 54).

¹²⁹ Damit sind nicht Versorgungsleistungen im Sinne des Systems der sozialen Sicherung gemeint (siehe hierzu Brinkmann 2010, S. 44 f.), sondern Leistungen, die Personen nachfragen, da sie existenziell notwendig sind. Wenn der Definition von notwendigen Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge gefolgt wird, wonach diese für das menschliche Leben erforderlich sind und wenn sie nicht erbracht werden, das menschliche Leben bedroht ist (vgl. Schmidt 2018, S. 279), können sowohl Versorgungsleistungen im Gesundheitswesen als auch die Versorgung mit

(Gesundheitsleistungen und Wohnraum) und damit auch gewinnorientierter Akteure einher, mit denen dauerhafte Kooperationen bestehen.

Abbildung 4: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB3 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Das egozentrierte Netzwerk des Experten AB3 einer Wohlfahrtsorganisation umfasst zwei Relevanzzuschreibungen, eine zeitlich unbestimmte und eine dauerhafte Kooperation sowie eine Konkurrenzbeziehung.

Die Relevanzzuschreibungen werden zum einen gegenüber der lokalen Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur vorgenommen, die aufgrund ihrer Vermittlungsfunktion von Engagierten an die Wohlfahrtsorganisation als relevant eingeschätzt wird, was einer der Hauptaufgaben von Freiwilligenagenturen entspricht (vgl. Speck et al. 2012, S. 68). Zum anderen wird der verbandsinterne E-Mailverteiler als relevant eingeschätzt, da dieser als Vernetzungsform im

Wohnraum zu den notwendigen Leistungen der Daseinsvorsorge gezählt werden. Dem Konzept des Gewährleistungsstaates folgend, können Daseinsvorsorgeleistungen auch durch Private erbracht werden (vgl. ebd., S. 299), wie z. B. privatwirtschaftliche Akteure im Gesundheitswesen oder der Wohnungswirtschaft. Vor allem im Gesundheitswesen ist zu beobachten, dass seit Beginn der 2000er Jahre „... private Holdings und Ketten in den staatlichen und freigemeinnützig betriebenen Krankenhausmarkt [drängen; d. V.]“ (Brinkmann 2010, S. 89).

Kontext der Engagementförderung eingesetzt wird. Zugleich besteht innerhalb des Dachverbandes eine nicht-institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Einrichtungen zur gegenseitigen Weitervermittlung von Engagierten.

Eine dauerhaft angelegte Kooperation besteht, so der Experte der Wohlfahrtsorganisation, mit der lokalen Wohlfahrtsorganisation im Selbsthilfebereich¹³⁰ (AB10; Org. 12):

„Was IMMER wichtig ist, was ich zum Beispiel bei der Organisation 12 immer sehr positiv erlebe. Dies so im Lauf des Jahres in Kontakt bleiben. Ja? Angebote machen zur/zum Gespräch. Dass jemand auch kommen, ich nenne es jetzt mal Supervision im Kleinen. Ja?“ (AB3, Position 71-71)

Dabei bezieht sich die Kooperation auf den kontinuierlichen gemeinsamen Austausch, der von dem Experten als „Supervision im Kleinen“ bezeichnet wird. Durch diese Beschreibung wird deutlich, dass die Kooperation weniger auf einer formal festgeschriebenen, verbindlichen Arbeitsteilung gründet, als auf Vertrauen und (unspezifischen) Reziprozitätserwartungen.

„Würde Reziprozität nicht mehr bedeuten als lediglich der zeitverzögerte Austausch, wäre mit der Gegengabe die Verpflichtung erfüllt, die Beziehung beendet. Das interessante und erklärungsbedürftige Phänomen ist aber nicht der Inhalt, die Gabe selbst, die sicher auch meistens eine gewisse Rolle spielt, das wirklich Interessante ist, dass längerfristige Beziehungen auf diese Weise gestiftet werden können. Die Beziehung endet eben nicht wie beim einfachen Warentausch, bei dem die Gegengabe sofort erfolgt, mit dem fälligen Ausgleich – im Gegenteil, möglicherweise wird diese durch den ausgleichenden, dann gegenläufigen Tauschakt sogar verstärkt.“ (Stegbauer 2011, S. 48)

Die Verbindung zwischen Reziprozität und Vertrauen lässt sich dabei wie folgt beschreiben:

„In diesem Prozess der Gegenseitigkeit wird Vertrauen hergestellt und der soziale Abstand verändert: Die Beziehung wird enger. In jemand anderen gesetztes Vertrauen hat sich bewährt, eine Beziehung erweist sich dadurch als belastbar.“ (ebd., S. 132)

In der Beschreibung der Kooperation zwischen AB3 und AB10 wird deutlich, dass die Akteure – aus der Perspektive von AB3 – einander insofern vertrauen und eine belastbare Beziehung pflegen, als Gesprächsangebote und -settings (Supervision im Kleinen) unbestimmt sind (im Laufe des Jahres in Kontakt bleiben) und keiner deutlich kommunizierten Terminierung bedürfen. Zugleich wird mit der Begriffswahl „Supervision im Kleinen“ die Zielstellung deutlich, mit der Gespräche initiiert werden. In den Handlungsfeldern der Sozialpädagogik/Sozialen Arbeit wird Supervision als „Unterstützung und Kontrolle sozialer Arbeit“ (Göhlich 2011, S. 141) respektive als „Form der Professionalisierung der Reflexion(sunterstützung)“ (ebd., S. 140) verstanden. Die Kooperation wird insofern – anzunehmend – an dem Ziel der Professionalisierung der Reflexion(sunterstützung) ausgerichtet. Zugleich kann angenommen werden, dass sich die Kooperation inhaltlich auf den fachlichen Austausch und die (professionelle) Reflexion der von den Akteuren in ihrer professionellen Handlungspraxis erlebten Situationen

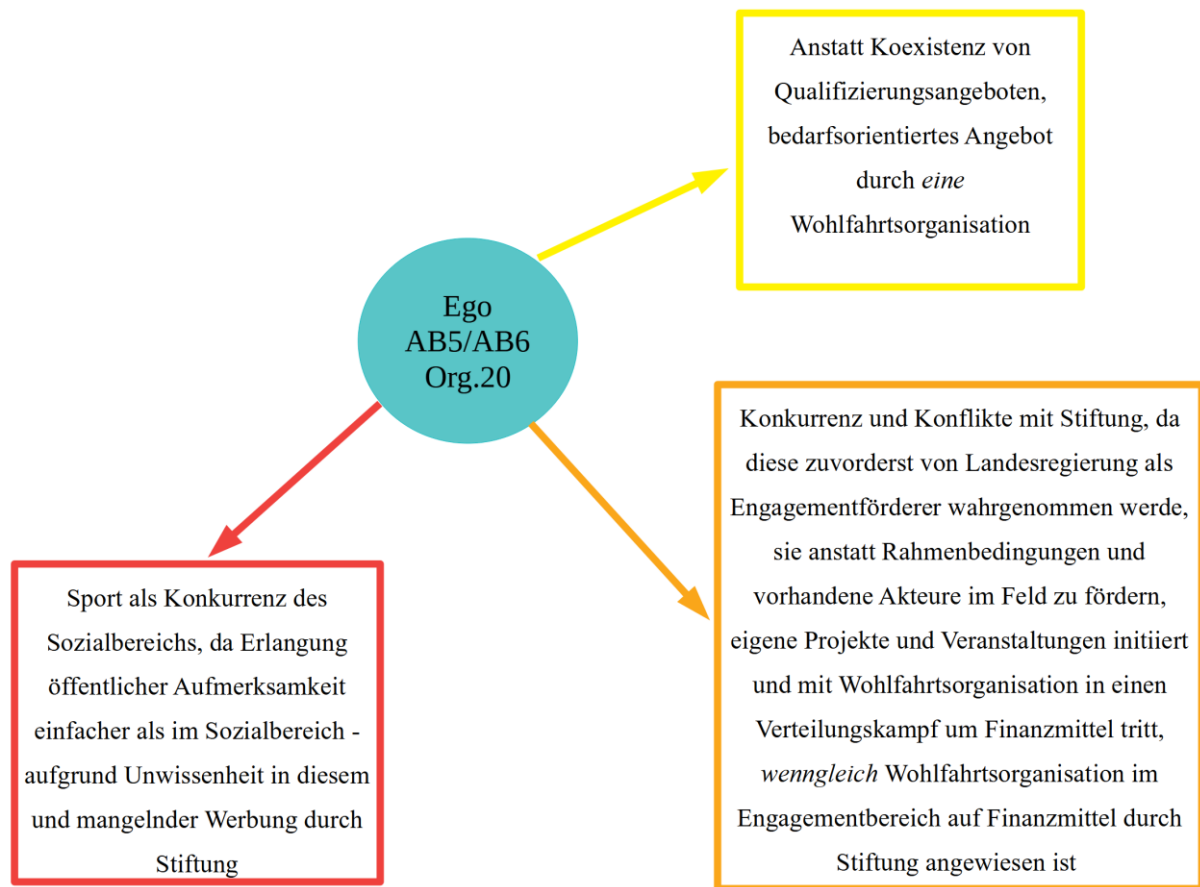
¹³⁰ Die Wohlfahrtsorganisationen befinden sich nicht in Trägerschaft des gleichen Wohlfahrtsverbandes.

(auch) jenseits der Engagementförderung bezieht, da ein explizite Kontextualisierung der „Supervision im Kleinen“ mit Engagementförderung im Interview nicht vorgenommen wird.

Gegenüber dem organisierten Sport äußert der Experte eine Konkurrenzbeziehung, d. h. konkret einen Wettbewerb um die Wertschätzung durch Akteure des öffentlichen Sektors. Hier nach erfahre der Sport durch dessen Förderung, die er durch den öffentlichen Sektor erhält, im Verhältnis zum Sozialbereich mehr Wertschätzung. Die Förderung des Sportbereichs in A-Stadt gründet in der Tat auf einer Richtlinie des öffentlichen Sektors, in der unterschiedliche Formen der Förderung dieses Bereiches differenziert werden und über die im Rahmen eines Antragsverfahrens entschieden wird. Dabei gehen die Formen der Förderung des Sportbereichs über die zwei Formen, mit denen (organisiertes) Engagement (allgemein) gefördert werden soll (organisations- und projektbezogene Förderung), hinaus, indem dem organisierten Sport auch die *pauschale* Förderung von Sportvereinen, die Förderung zur Nutzung von *Sportanlagen/Sportstätten* und die Förderung des *Leistungssportes* im „Nachwuchsbereich“ nach Antragsstellung ermöglicht wird. Zugleich tritt der organisierte Sport in A-Stadt als Träger der Kinder- und Jugendhilfe auf, der insbesondere Leistungen nach § 11 SGB VIII (Jugendarbeit) anbietet, wodurch auch jenseits der Konkurrenz um öffentliche Fördermittel und Engagierte, eine Konkurrenzsituation als *Anbieter* von Leistungen nach § 11 SGB VIII besteht.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass aus der Perspektive des Experten AB3 sowohl *interne* Akteure des gleichen Dachverbandes und onlinebasierte Kommunikationsformate als relevant zur Förderung des Engagements eingeschätzt werden, als auch *externe* Akteure, wie die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur aufgrund ihrer Vermittlungsfunktion, und eine Wohlfahrtsorganisation in Trägerschaft eines anderen Verbandes, mit der eine dauerhafte Kooperation zur (professionalisierten) Reflexion der (sozial)pädagogischen Handlungspraxis gepflegt wird. Der organisierte Sport wird als Konkurrent um öffentliche Fördermittel und Anerkennung durch Akteure des öffentlichen Sektors wahrgenommen.

Abbildung 5: Egozentriertes Netzwerk der Experten AB5/AB6 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Das Netzwerk der Experten AB5/AB6 verdeutlicht eine Koopkurrenz zur Stiftung (AB4; Org. 11), die Wahrnehmung einer Konkurrenzbeziehung zum organisierten Sport und die Einschätzung einer Koexistenz von Anbietern im Bereich der Qualifizierung von Engagierten.

Die Koopkurrenz mit der Stiftung äußert sich in der Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation: Hiernach wird die Stiftung als Konkurrentin (1) um *Geltung*, (2) im Zuge der *Einwerbung* von Projektmitteln und Ausrichtung von Veranstaltungen zur Förderung von Engagement sowie (3) hinsichtlich der *Verteilung* finanzieller Mittel wahrgenommen. Zugleich ist die Wohlfahrtsorganisation selbst auf finanzielle Mittel der Stiftung angewiesen und kooperiert im Kontext der Bewilligung projektbezogener Fördermittel mit dieser:

„Landespolitik assoziiert nicht nur im Bundesland 1, auch über das Bundesland 1 hinaus, Engagementförderung im Bundesland 1 mit der Organisation 11. Das ist es aber nicht alleine. Sondern wir sind auch Akteure. Und dafür kämpfe ich. Da muss man sich das eine oder andere Gefecht auch antun. [...] Also, wir sind diejenigen, die das zivilgesellschaftliche Engagement zusammenbringen. Also, die sind bei uns auch ORGANISIERT. Also, ein Ehrenmaler, der sich durchaus auch an Strukturen bindet, der geht in eine Mitgliedsorganisation. Eine Organisation ist gut beraten, sich einem Spitzenverband zuzuordnen. Auch aus förderrechtlichen Gründen. Es ist dann doch bei uns. Bei der Organisation 11, da geht es so ein bisschen um das große Ganze. Aber die sind nicht so in dieser/dieser direkten verbandlichen Arbeit mit dabei. Und da haben wir durchaus unsere Kampflinien. [...] Und/und letztendlich ist es natürlich ein Verteilungskampf. Also, die Organisation 11 will ja auch das Geld haben. [...] Und machen wir uns nichts vor. Wenn die Organisation 11 irgendwann mal weniger Geld bekommt, hängen wir an dem Tropf auch dran. Also von daher. Wir fetzen uns und wir sind unterschiedlicher Meinung. Und am Ende rennen wir natürlich alle immer aufeinander zu und hinterher, weil wir natürlich uns nicht leisten können, die x-tausend Euro von

der Organisation 11 nicht zu bekommen. Ne? Also, das ist eine feste Größe. Mit denen rechne ich auch. Ich habe momentan, das ist unser Problem, keine andere Finanzierungsquelle. Die x-tausend Euro von der Organisation 11, SIND eine wichtige Einnahmequelle.“ (AB6, Positionen 15-15, 29-29, 31-31 und 65-65)

Zur Beschreibung der Koopkurrenz werden einerseits Begriffe wie kämpfen, Gefecht, Kampflinien, Verteilungskampf oder sich fetzen genutzt, durch die deutlich signalisiert wird, dass Engagementförderung auch ein Schauplatz von Auseinandersetzungen zwischen Akteuren ist, aus denen Verlierer und Gewinner hervorgehen. Dabei richten sich die Auseinandersetzungen insbesondere auf den Erhalt von finanziellen Ressourcen und Anerkennung (durch Akteure des öffentlichen Sektors). Ein „verlorener Kampf“ wird in der Erfahrung des *Bedeutungs-/Geltungsverlustes* des Experten gegenüber den Akteuren des öffentlichen Sektors für das Thema Engagementförderung deutlich, die seine Organisation, in der Engagement *verbandlich organisiert* gefördert wird, eigentlich hat, beziehungsweise die ihr – im neokorporatistischen Arrangement – historisch zugeschrieben wird:

„Engagement bildet historisch betrachtet die soziokulturelle Grundlage der Institution der Freien Wohlfahrtspflege und ist insofern für sie konstitutiv. Als intermediäre Organisationen sind Wohlfahrtsverbände in der Lage, Engagement zu entwickeln und zu binden. Aufgrund dessen wird Wohlfahrtsverbänden und ihren Mitgliedsorganisationen eine rechtliche, steuerliche und politische Sonderstellung zugewiesen: Sie werden als korporatistische Akteure in den politischen Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozess einbezogen, bei der Übertragung einer Vielzahl öffentlicher Sozialaufgaben ‚bevorzugt‘ und als anerkannt gemeinnützige Organisationen steuerrechtlich begünstigt.“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 36)

Im Kontext der Engagementförderung erfährt – aus der Perspektive der Experten – nunmehr jene Organisation eine Bevorzugung durch Akteure des öffentlichen Sektors und eine damit verbundene Geltungsmacht, zu der sie in *Koopkurrenz* stehen. „In ihrer Widersprüchlichkeit sind Konkurrenz und Kooperation *in einem dialektischen Prozess verbunden*. In ihm herrschen gleichsam Kriegs- und Friedenszustände“ (Schönig 2015, S. 263; Hervorhebung: i. O.). Die Kriegszustände in der Koopkurrenz werden im Interview durch die Kriegsmetaphorik zum Ausdruck gebracht, der sich der Experte AB6 bedient. Die Friedenszustände gründen in der Abhängigkeit der Wohlfahrtsorganisation (im Engagementbereich) von den Mitteln der Stiftung. Die Herstellung von Frieden wird durch die Akteure der Wohlfahrtsorganisation durch das „aufeinander zu und hinterher Rennen“ aktiv angestrebt, um die Organisationsstrukturen, in der die für Engagementförderung Zuständigen verortet sind, (existenziell) zu sichern. Die Kooperation mit der Stiftung wird insofern primär aus betriebswirtschaftlichen Gründen eingegangen und ökonomisch auf die Mittelvergabe und den Mitteleinsatz zur Förderung von Engagement ausgerichtet. Dabei kann diese Koopkurrenz im Zusammenhang mit dem NPM interpretiert werden: Mit der Initiierung einer Stiftung, deren Organisationszweck auf die Engagementförderung ausgerichtet ist, in deren Stiftungsrat Akteure eines Ministeriums der Landesregierung aktiv sind, werden nicht nur (allgemein) Rahmenbedingungen geschaffen, durch die

zivilgesellschaftliche Organisationen in die Lage versetzt werden, Engagement selbst zu fördern, sondern zugleich Konkurrenzsituationen zu bereits etablierten Engagement fördernden Akteuren geschaffen. „Die Gemeinsamkeit [des Quasi-Marktes im öffentlichen Sektor; d. V.] mit Märkten besteht darin, dass Akteure unter Konkurrenzdruck gesetzt werden“ (Schimank/Volkamn 2017, S. 117). Die Konkurrenz bezieht sich im organisationalen Feld der Engagement fördernden Akteure nicht nur auf eine Trägerkonkurrenz unterschiedlicher Wohlfahrtsverbände als Anbieter sozialer personenbezogener Dienstleistungen, sondern in diesem Fall sowohl auf die Konkurrenz mit der Stiftung um Geltungsmacht als auch auf weitere Organisationen der Zivilgesellschaft, die mit der Wohlfahrtsorganisation als Antragssteller um Fördermittel konkurrieren, die von Akteuren der Stiftung generiert und weitergeleitet werden.

Wie bereits für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB3 festgestellt, wird auch von den Akteuren dieser Wohlfahrtsorganisation der organisierte Sport als Konkurrenz im organisationalen Feld wahrgenommen. Hiernach wird Engagement im organisierten Sport – im Verhältnis zum Engagement in Wohlfahrtsorganisationen – als nicht erklärungsbedürftig gegenüber politischen Akteuren (Abgeordneten) eingeschätzt. Der Stiftung wird in diesem Kontext (indirekt) die Aufgabe zugeschrieben, gegenüber politischen Akteuren insbesondere die Relevanz der Wohlfahrtsorganisationen für die Engagementförderung zu betonen. Die Erwartung, dass die Stiftung als Interessensvertretung der Wohlfahrtsorganisation auftritt, lässt sich einerseits mit dem Verlust/Mangel an Geltungsmacht erklären, die die Akteure der Wohlfahrtsorganisation im Kontext der Engagementförderung gegenüber politischen Akteuren erfahren, und andererseits in der Konkurrenz zum organisierten Sport, dem ein Wettbewerbsvorteil unterstellt wird, da Engagement in diesem nicht erklärungsbedürftig sei.

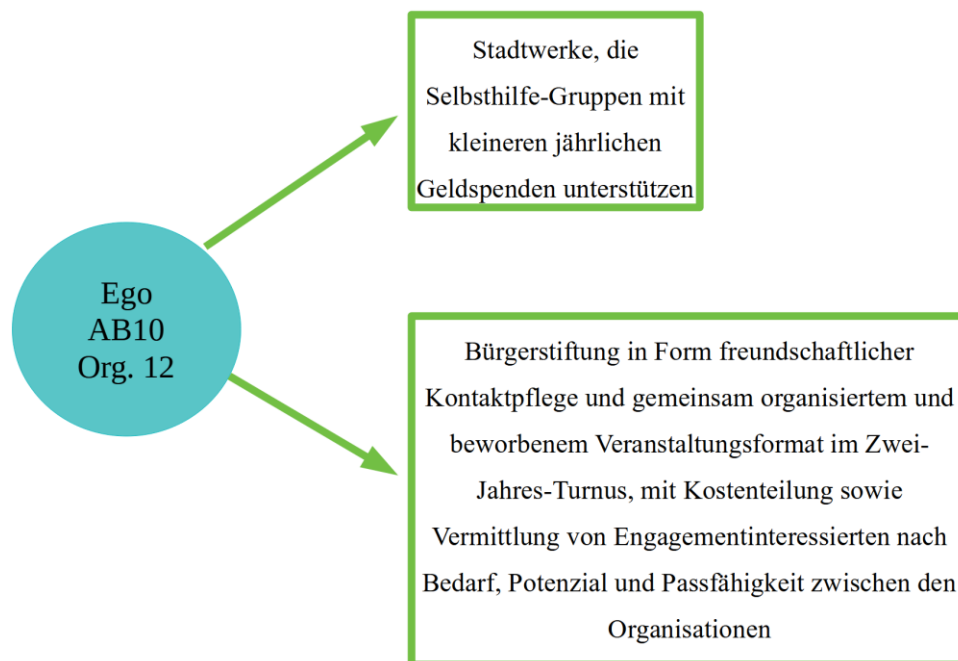
„Beim Sport, das ist überhaupt kein Ding. Sport erkläre ich immer. Bei Wohlfahrt ist es schwieriger. Aber das erklärt nicht die Organisation 11. Die Organisation 11 erklärt NICHT den Abgeordneten, warum es wichtig ist, die Wohlfahrtspflege zu unterstützen. Da wollen die lieber auf so allgemeine schöne Sachen.“
(AB6, Position 29-29)

Um die eigene Wettbewerbsposition im organisationalen Feld zu stärken oder um sich eine Position zu sichern, schlagen die Experten der Wohlfahrtsorganisation vor, dass aktuell *koexistierende Angebote zur Qualifizierung* von Engagierten in Strukturen überführt werden, die innerhalb ihres Wohlfahrtsverbandes angesiedelt werden. Inwiefern es den Akteuren dieser Wohlfahrtsorganisation zukünftig gelingen wird, Geltungsmacht im Feld der

Engagementförderung zu gewinnen, indem sie sich im Qualifizierungsbereich eine monopolartige Position verschaffen, ist eine offene Frage¹³¹.

Zusammenfassend kann für das Netzwerk der Experten AB5 und AB6 festgestellt werden, dass eine Relevanzzuschreibung gegenüber der Stiftung vorgenommen wird, mit der aus betriebswirtschaftlichen Gründen kooperiert wird. Dabei wird ein Geltungswunsch der Experten gegenüber politischen Akteuren deutlich; während die Stiftung und der organisierte Sport als mit (politischen) Geltungsansprüchen behaftete Akteure wahrgenommen werden, planen die organisationalen Akteure der Wohlfahrtsorganisation, sich diesen durch eine (angestrebte) monopolartige Position im Bereich der Qualifizierung von Engagierten zu schaffen, in welchem eine Koexistenz von Angeboten wahrgenommen wird.

Abbildung 6: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB10 (Wohlfahrtsorganisation; Selbsthilfebereich); eigene Darstellung



Das egozentrierte Netzwerk des Experten AB10, der in einer Wohlfahrtsorganisation im Selbsthilfebereich für die Engagementförderung zuständig ist, besteht im Wesentlichen aus zwei dauerhaft angelegten Kooperationen.

Zum einen wird den Stadtwerken zur Förderung von Engagement im Selbsthilfebereich Relevanz zugeschrieben, da ihre Akteure Selbsthilfe-Gruppen mit jährlichen Geldspenden unterstützen. Die dauerhafte Kooperation mit den Stadtwerken verdeutlicht einen

¹³¹ In weiterführenden Studien ließe sich untersuchen, wie der Qualifizierungsbereich im organisationalen Feld der Engagement fördernden Akteure gestaltet wird; welche Strukturen haben sich zur Qualifizierung der Engagierten lokal herausgebildet?

Engagementfördermodus durch Unternehmen, der eines der als klassisch bezeichneten Instrumente des unternehmerischen Engagements abbildet: Geldspenden oder Sachspenden (vgl. Backhaus-Maul/Braun 2010, S. 312 f.). Geldspenden werden im Diskurs um Unternehmensengagement dem „Corporate Giving“ zugeordnet, die eine Form der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen darstellt (vgl. Bartsch/Biedermann 2018, S. 336). Aus der Perspektive der Wohlfahrtsorganisation ist diese dauerhafte Kooperation vorteilhaft, da ein lokal etablierter Kooperationspartner, der kommunale Daseinsvorsorgeleistungen erbringt¹³², eine verlässliche Einnahmequelle erwarten lässt und eine Konkurrenzsituation zwischen den Akteuren, aufgrund unterschiedlicher Organisationszwecke und angebotener Dienstleistungen, unwahrscheinlich erscheint. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperation auf Seiten des Kooperationspartners insofern Vorteile nach sich ziehen kann, als dieser Akteur auf seiner Schauseite Unternehmensengagement für lokal organisierte – gesellschaftsrelevante – Kontexte präsentieren kann. Ferner kann dieser Kooperation unter Berücksichtigung der Nachfrage von Engagementgelegenheiten durch Engagementinteressierte auch zukünftig Relevanz und Beständigkeit zugeschrieben werden, denn: „Während das klassische Ehrenamt ausstirbt, wird gleichzeitig ein Anstieg der Zahl der Engagierten in Netzwerken und Selbsthilfegruppen und eine in den letzten Jahren wachsende Bandbreite des bürgerschaftlichen Engagements konstatiert“ (Heinze 2018, S. 290). Eine Zunahme des Anteils an Engagierten in selbstorganisierten Gruppen im Zeitraum von 1999-2014 kann auch durch die Daten des Freiwilligen surveys bestätigt werden (vgl. Simonson/Vogel 2017, S. 532); wenngleich die dominanteste Organisationsform des Engagements im Zeitvergleich der Verein oder Verband darstellt (vgl. ebd.).

Ein weiterer Akteur, dem Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben wird, ist die Bürgerstiftung, mit deren Akteuren – nach Angaben des Experten – ein freundschaftlicher Kontakt gepflegt wird und auf der Basis einer Kostenaufteilung regelmäßige, gemeinsame Engagementveranstaltungen durchgeführt werden sowie eine gegenseitige Weitervermittlung von Engagierten erfolgt. Diese dauerhaft angelegte Kooperation verdeutlicht den Governance-Mechanismus in Netzwerken: Vertrauen.

„An die Stelle des kompetitiven Preismechanismus auf Märkten treten in Netzwerken kooperative Formen der Zusammenarbeit. Die mit Weisungen verbundenen Über- und Unterordnungsverhältnisse von Hierarchien werden durch Vertrauen ersetzt. Der Governance-Mechanismus in Netzwerken kann als vertrauensvolle Kooperation bezeichnet werden. Vertrauen wird in Netzwerken wichtig, da wie in Hierarchien Leistung und Gegenleistung nicht exakt quantifizierbar sind, häufig zeitlich auseinanderfallen und keine hierarchischen Weisungsrechte bestehen.“ (Wald/Jansen 2007, S. 98)

¹³² Die Energie-Versorgung via privater oder eigener (kommunaler) Unternehmen wird zu den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge gezählt (siehe die tabellarische Übersicht in Walter 2017, S. 76).

Dabei halten Wald und Jansen in Rekurs auf Granovetter (1985) fest, dass

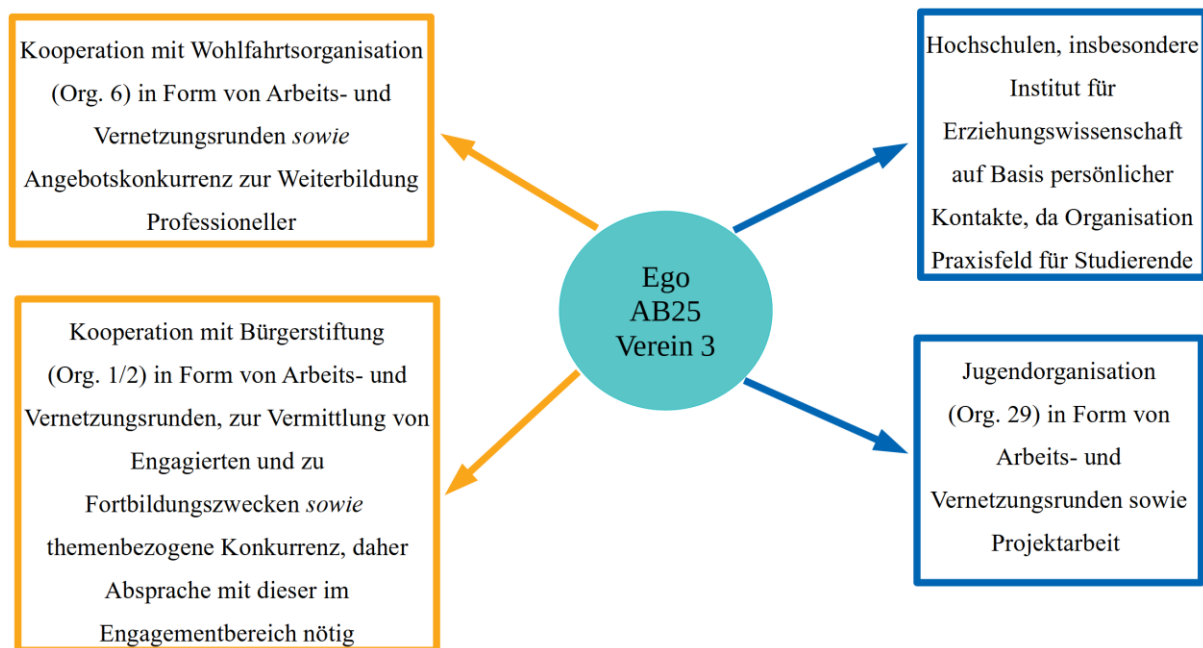
„... einerseits die Erfahrungen in vorangegangenen Transaktionen einen Einfluss auf das Entstehen von Vertrauen [haben; d. V.] sowie andererseits die strukturelle Einbettung in soziale Beziehungen, das heißt Beziehungen, deren Inhalt nicht unmittelbar mit der Transaktion verbunden ist.“ (ebd., S. 99)

Die dauerhaft angelegte Kooperation zur Förderung von Engagement zwischen dem Experten AB10 und den Akteuren der Bürgerstiftung kann für die Beteiligten aus mehreren Gründen vorteilhaft sein: Zum einen besteht der Inhalt der Kooperation – neben der freundschaftlichen Kontaktpflege – aus (1) einer zeitlich definierten und zielorientierten *Arbeitsteilung*, in deren Kontext die einzusetzenden Ressourcen, aber auch vorhandene Expertise, zum wechselseitigen Nutzen eingesetzt werden können, (2) einer *Kostenteilung*, wodurch beidseitig der Eigenanteil minimiert werden kann und (3) einer *reziproken Vermittlung* von Engagierten nach Einschätzung der organisationalen Bedarfe einerseits und der Passfähigkeit der Engagierten andererseits, wodurch sich die Akteure gegenüber Mitwettbewerbern – durch Empfehlungen – einen Wettbewerbsvorteil in der Engagementakquise verschaffen können.

Interessant ist, dass der Experte AB3, der, nach eigener Einschätzung, dauerhaft mit AB10 im Kontext der Supervision kooperiert, im egozentrierten Netzwerk von AB10 keine Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben bekommt. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die Supervision inhaltlich nicht explizit auf die Engagementförderung bezogen wird, nach der im Interview gefragt wird (siehe Frage 6 in Tabelle 7).

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB10 festgehalten werden, dass zur Förderung von Engagement zwei dauerhafte Kooperationspartner als relevant eingeschätzt werden; dabei erscheint eine Kooperation primär aus ökonomischen Gründen als nützlich (Einwerbung von Spendenmitteln) und die andere zusätzlich zur betriebswirtschaftlichen Nützlichkeit (Arbeits- und Kostenteilung sowie Wettbewerbsvorteile) auch aufgrund ihres Inhaltes – Freundschaft – als vorteilhaft, da im Prozess der Gegenseitigkeit von Leistung und Gegenleistung Vertrauen hergestellt wird, in den anderen gesetztes Vertrauen sich bewährt hat und eine Beziehung sich dadurch als belastbar erweist (vgl. Stegbauer 2011, S. 132).

Abbildung 7: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB25 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Der Experte AB25 einer Mitgliedsorganisation eines Wohlfahrtsverbandes schreibt vier Akteuren Relevanz für die lokale Engagementförderung zu. Dabei werden nach Angaben des Experten mit zwei Akteuren Kooperationen gepflegt und besteht zu den zwei anderen eine Kooperationsbeziehung.

Kooperationen bestehen – basierend auf persönlichen Kontakten – zu Hochschulakteuren, insbesondere zu Akteuren des Instituts für Erziehungswissenschaft an einer Universität. Diese Kooperation ist inhaltlich u. a. auf die Ermöglichung von Praxiseinsätzen von Studierenden ausgerichtet und wird gezielt durch Akteure in der Universität angeregt:

„Also, das war für uns auch immer ein starker pro aktiver Faktor, dass die Unis auch gesagt haben: ‚Wir wollen mit euch kooperieren. Ihr seid ein wichtiges Praxisfeld für unsere Studis.‘ Und das hat den Motor immer wieder gut angeheizt.“ (AB25, Position 59-59)

Diese von Akteuren der Universität, insbesondere des Instituts für Erziehungswissenschaft¹³³, angeregte Kooperation kann als keinesfalls übliche Praxis eingeschätzt werden, da „... die Zivilgesellschaft für viele Hochschulen in Deutschland, insbesondere für Universitäten, in der Regel immer noch eine Blackbox ist“ (Backhaus-Maul 2019a, S. 182). Wenngleich im sozialwissenschaftlichen Diskurs hervorgehoben wird, dass das „praktische Erfahrungswissen“ innerhalb der organisierten Zivilgesellschaft auch eine Bereicherung für Forschung und Lehre

¹³³ „Also, Uni ist ja auch erst mal ein unspezifischer Begriff. Weil tausende Leute und Institute und was weiß ich. Also, da haben wir jetzt in den Erziehungswissenschaften, das habe ich schon erzählt, mit der Fachtagung zum Beispiel, eine sehr, sehr konkrete Kooperation. Und natürlich mit den Praxisämtern. Ja, da ist schon eine engere Zusammenarbeit. Wo man sich auch kennt. Oder mal vorstellt, gegenseitig. In Seminare gehen. Natürlich Hausarbeiten über uns geschrieben werden. Oder wir auch mal so Sachen in Auftrag geben. Wo wir sagen, Konzeptentwicklung oder eine Evaluation.“ (AB25, Position 105-105)

sein kann (vgl. Gerholz et al. 2018, S. 16), so wird zugleich hinsichtlich der Umsetzung eines forschungsbasierten Wissenstransfers zwischen Hochschulen und Zivilgesellschaft (z. B. im Kontext der Third Mission von Hochschulen oder Service Learning) festgestellt, dass „... we are still talking about experiments, irritations and changes in HEI [Higher Education Institutions; d. V.] as well as in the community“ (ebd.); von einer etablierten kooperativen Praxis kann insofern noch nicht gesprochen werden. Aus der Perspektive des Experten ist diese Kooperation insofern vorteilhaft, als Studierende zum einen praxisrelevante Fragestellungen bearbeiten und darüber hinaus als zukünftige (professionelle) Mitarbeiter gewonnen werden können. Auf Seiten der Universitäten kann die institutionelle Öffnung für Akteure der organisierten Zivilgesellschaft im Rahmen des „Wissensmanagements“ vorteilhaft sein,

„... weil man [im Zuge interorganisationaler Kooperation; d. V.] miteinander Wissen generiert, auf gemeinsames Wissen zurückgreifen kann und beispielsweise entsprechende Datenbanken pflegt, das Wissen über eine Problemlage in einer bestimmten Region fortwährend austauscht und dieses Wissen dann in die eigenen organisatorischen Handlungsstrategien transferiert und integriert, was zu einer jeweils veränderten Organisationspraxis führt.“ (Tippelt/Kadera 2018, S. 787)

Ein weiterer, als für die lokale Engagementförderung relevant eingeschätzter Akteur ist eine Jugendorganisation (Org. 29), mit deren Akteuren in Form von Arbeits- und Vernetzungsrunden und zur gemeinsamen Projektarbeit kooperiert wird. Die Inhalte der Kooperation werden durch den Experten nicht näher ausgeführt; da beide Organisationen im Handlungsfeld „außerschulische Bildung“ verortet werden können, kann angenommen werden, dass sich die Inhalte der Kooperation auf das situative Alltagsgeschäft beziehen. Bei ihrer Untersuchung von Kooperationen zwischen Akteuren der Kommunalverwaltung und der organisierten Zivilgesellschaft hält Walter (2017, S. 152; Hervorhebung: i. O.) für den Netzwerktyp „Arbeitskontext“ fest:

„Der Netzwerktyp *Arbeitskontext* trägt seinen Namen, da er das Alltagsgeschäft von Kommunalverwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen prägt. Er ist dadurch gekennzeichnet, dass Ressourcen ausgetauscht werden, die für den jeweiligen Themen- und Tätigkeitsschwerpunkt der Akteure von Bedeutung sind, bzw. das Alltagsgeschäft erst ermöglichen.“

Im Netzwerktyp *Arbeitskontext* werden als Hauptressource fachliche Expertise, Prozesswissen und unterstützender Rat ausgetauscht (vgl. ebd.). Dieser Netzwerktyp ist auf die vorliegende Kooperation zwischen den zivilgesellschaftlichen Organisationen übertragbar.

Etwas ausführlicher beschreibt der Experte die Beziehung zu einer Wohlfahrtsorganisation (AB2; Org. 6), die als Koopkurrenz interpretiert werden kann:

„B25: Aber es gibt natürlich auch, also, zumindest, meistens in den Organisationen auch Konkurrenz-Schnittmengen. Also, die gibt es auch. Ne?“

I: Welche sind das, in A-Stadt?

B25: Na Organisation 29 nicht, zum Beispiel. Aber Organisation 1. Auch so in dem Feld Migration erst seit ein paar Jahren. Und Organisation 6 auch auf der professionellen Ebene.

I: Auf der professionellen Ebene.

B25: Also, auf der Angebotsebene. Weil die Organisation 1, hatte ich ja schon gesagt, ist ja eher so für uns so ein Ehrenamts-Pool, ja? So eine Plattform. So ein Vermittler. So sehe ich die eher. Qualifizierer und Vermittler. Und die Organisation 6 ist zum Beispiel im Weiterbildungsbereich für Profis und da sind wir auch drin. Also, da gibt es auf jeden Fall so mmm, da muss man/da muss man sich so ein bisschen abstimmen.“ (AB25, Position 91-95)

Für die Koopkurrenz ist in diesem Fall kennzeichnend, dass in Arbeits- und Vernetzungsrunden miteinander kooperiert wird und zugleich eine Konkurrenz zur Wohlfahrtsorganisation auf der Angebotsebene besteht. Dabei stehen die organisationalen Akteure weniger als Anbieter von Instrumenten zur Förderung von Engagement im Wettbewerb zueinander, als vielmehr im Bereich der Weiterbildung professioneller Beschäftigter. Die durch die Koopkurrenz entstehenden Spannungen zwischen den organisationalen Akteuren werden im Modus des „sich-Abstimmens“ ausbalanciert. Dabei ermöglicht die lose Kopplung (als ein Schlüsselmerkmal der Koopkurrenz) zwischen den Akteuren

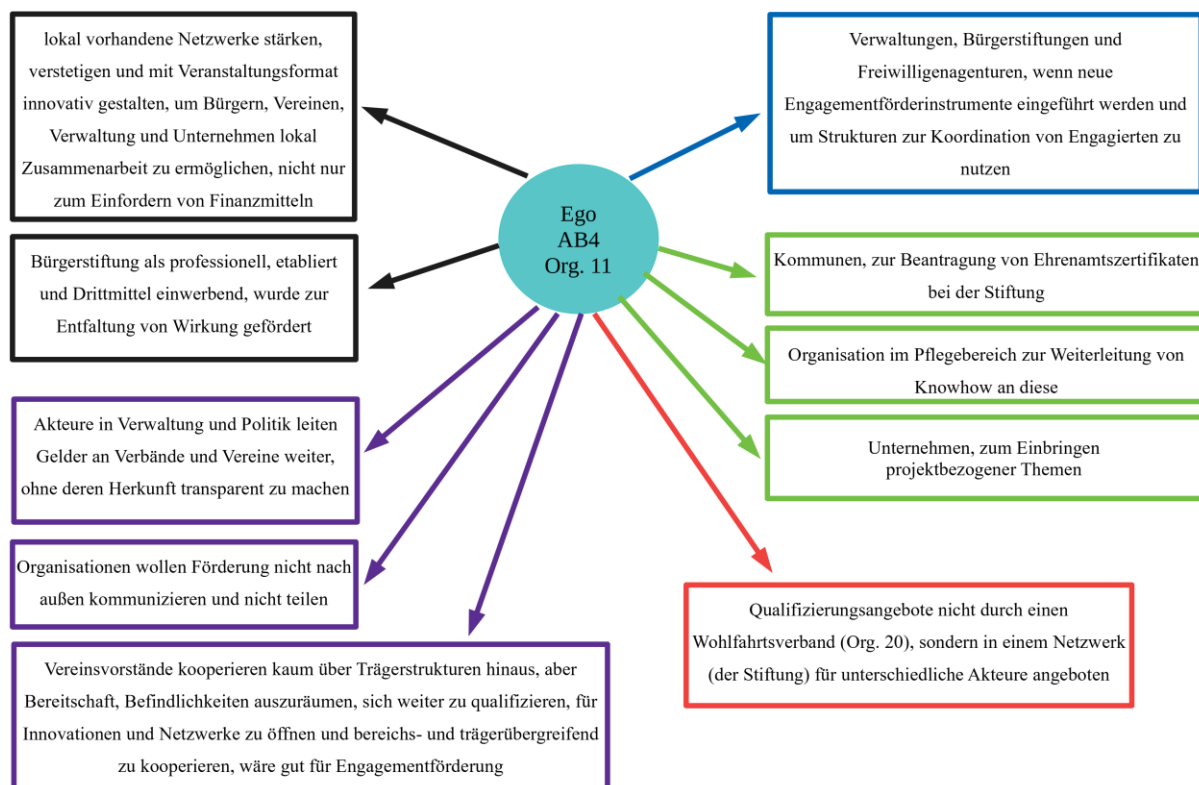
„... eine kooperative und diskursive Koordination, bei der die Akteure sich gegenseitig abstimmen und an Absprachen binden, ohne dass die (Teil-)Autonomie der Beteiligten in Frage gestellt wird. Daraus resultiert eine dezentralisierte, anpassungsfähige Organisationsstruktur der gezielten Verhandlung und Allianzbildung. Die Beziehungen können flexibel in die eine oder andere Richtung des Netzwerks aktiviert werden.“ (Schubert 2018, S. 69)

Neben der Koopkurrenz zur Wohlfahrtsorganisation wird im Interview mit dem Experten AB25 eine Koopkurrenz zur Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11; Org. 1/2) deutlich. So wird mit deren Akteuren im Zuge von Fortbildungen und in Bezug auf die Vermittlungsfunktion der Org.1/2, zur Rekrutierung von Engagierten also, kooperiert und zugleich wird die Organisation themenbezogen – im Kontext der Engagementförderung – als Konkurrent wahrgenommen. Die Kooperation ist im Modus des Gebens und Nehmens gestaltet: Die Organisation des Experten AB25 wird von Akteuren der Org. 1/2 für Fortbildungszwecke gebucht und im Gegenzug werden deren Angebote zur Vermittlung und Qualifizierung von Engagierten genutzt. Die Reziprozitätsphänomene haben eine Relevanz für die Aufrechterhaltung der Beziehung (vgl. Stegbauer 2010, S. 120). Wenn Erwartungen im Zuge direkter Reziprozität erfüllt werden, auf ein Geben also eine Gegengabe folgt, wird Vertrauen transportiert, das mit jeder erfolgreich abgeschlossenen Tauschsequenz weiterwächst (vgl. ebd., S. 115). Welche Gaben in der hier analysierten Koopkurrenz erwartet werden können, richtet der Experte am Dienstleistungsportfolio (beziehungsweise dem Organisationszweck) der anderen Organisation aus. Dieses Dienstleistungsportfolio ähnelt jenem der Organisation des Experten AB25, die seit ein paar Jahren im Handlungsfeld Migration Angebote vorhält, wodurch zur Kooperation eine Konkurrenzbeziehung auf der Angebotsebene in diesem spezifischen Handlungsfeld entstanden ist. Beide Organisationen treten als Wettbewerber um Engagierte auf, die sich im Handlungsfeld

Migration engagieren möchten. Auch Spannungen, die im Zuge dieser Koopkurrenz entstehen, werden – so der Experte – im Modus des „Sich-Absprechens“ ausbalanciert.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB25 festgestellt werden, dass Hochschulakteure zur Förderung von Engagement als Kooperationspartner wahrgenommen werden, mit denen auf Basis persönlicher Kontakte und zielorientiert kooperiert wird, und einer Organisation im Handlungsfeld außerschulischer Bildung Relevanz beigemessen wird, mit der Ressourcen ausgetauscht werden, die für das Alltagsgeschäft nützlich sind. Darüber hinaus bestehen zwei Koopkurrenzbeziehungen zu Organisationen; mit der einen Organisation kooperiert die Organisation des Experten als Anbieter von Dienstleistungen im Weiterbildungsbereich für Professionelle und mit der anderen Organisation als Anbieter von Dienstleistungen für Engagierte im Handlungsfeld Migration. In beiden Koopkurrenzbeziehungen greift der Akteur auf den Modus der Abstimmung und Absprache zurück, um Spannungen auszubalancieren.

Abbildung 8: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB4 (Stiftung); eigene Darstellung



Der Experte AB4 der Stiftung schreibt grundsätzlich den lokal vorhandenen Netzwerken zur Förderung von Engagement Relevanz zu, die mit einem Veranstaltungsformat durch die Stiftung gestärkt werden (sollen), um Bürgern, organisierter Zivilgesellschaft, Verwaltung und

Unternehmen – jenseits des Einforderns von Finanzmitteln durch Einzelakteure (Bürger oder organisierte Zivilgesellschaft) – eine Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ferner wird der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (Org. 1/2) Relevanz für die lokale Engagementförderung beigegeben, die als etabliert und deren Akteure als professionell wahrgenommen werden, und die von der Stiftung – zur Entfaltung von Wirkung – gefördert worden ist.

Kooperiert werde auf lokaler Ebene mit den Verwaltungen, Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen, um neue Engagementförderinstrumente einzuführen. Der Vorteil einer Kooperation mit diesen lokalen Akteuren liegt – aus der Perspektive des Experten – darin, dass die vorhandenen Strukturen genutzt werden können, um Engagierte zu koordinieren. Zugleich kann angenommen werden, dass mit der Nutzung vorhandener Strukturen auch der Rückgriff auf vorhandenes Expertenwissen (in Verwaltungen, Bürgerstiftungen oder Freiwilligenagenturen) impliziert wird, durch dessen Nutzung Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitwettbewerben (z. B. Wohlfahrtsorganisationen; im Fall A-Stadt Org. 20) entstehen und/oder gesichert werden können. Wenn es um die Koordination von Engagierten geht, scheinen die als Kooperationspartner gewählten Akteure prädestiniert, diese auch erwartungsgemäß ausfüllen zu können, da sie alle die Koordination/Vermittlung von Engagierten zu ihrem organisationalen Angebot zählen¹³⁴ (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 92, 138 und 147).

Die Beziehung zum öffentlichen Sektor kann darüber hinaus als ambivalent eingeschätzt werden; so werden einerseits dauerhafte Kooperationen mit kommunalen Akteuren gepflegt, die Ehrenamtszertifikate bei der Stiftung beantragen und bei Erfüllen definierter Anforderungen an die Antragssteller (Akteure der organisierten Zivilgesellschaft) weiterleiten¹³⁵, und andererseits betrachtet der Experte Erwartungen, die an die Kooperation gestellt werden, als nicht in seinem Sinne erfüllt:

„Was ich NIE gut finde ist, wenn natürlich eine Verwaltung auch, ob Landrat oder Bürgermeister, dann sich natürlich hinstellt und auch Mittel an Vereine und Verbände gibt. Das ist legitim, das ist völlig in Ordnung. Aber, dass man auch sagen sollte, wo die Mittel herkommen. Ja? (...) Weil WIR sind ja genauso wiederum dann darauf angewiesen, auf diesen kooperativen AUSTAUSCH. Und auch positives Wertschätzen, dass wir ja auch dann auf der anderen Seite wieder Mittel einwerben. Wir werben ja ein.“ (AB4, Position 64-64)

Die als konfliktär interpretierte Beziehung zum öffentlichen Sektor ist durch einen Verlust oder Mangel an Vertrauen gekennzeichnet, der durch eine, aus der Perspektive des Experten,

¹³⁴ Wenn auch die Vermittlungsfunktion in Bürgerstiftungen nur „am Rande“ zu ihrem Serviceangebot gezählt wird, da sie primär als Geldsammler fungiert (Wolf/Zimmer 2012, S. 147f.).

¹³⁵ „Das gleiche haben wir, wenn jemand ein Ehrenamtszertifikat bekommt. Für einen Verein beantragt das eine Kommune, beantragt das, egal, ist das für alle gleich. Vom Anforderungsprofil gibt es im Grunde genommen auch klar die Vorgaben [...]“ (AB4, Position 52-52).

als nicht hinreichend vorgenommene öffentlicher Sichtbarmachung (Transparenz) der Fördermittelflüsse durch die Akteure des öffentlichen Sektors entstanden ist.

„Vertrauen entsteht durch die Anerkennung der PartnerInnen und durch transparente Arbeit. Vertrauen ermöglicht ebenfalls die Zusammenarbeit mit Organisationen, mit denen sonst im Wettbewerb um Förderungen und öffentliche Mittel konkurriert wird. Auch die Angst von NetzwerkpartnerInnen, in einer unvorteilhaften Position im Netzwerk zu sein, kann durch gegenseitiges Vertrauen, Transparenz und offene Kommunikation verhindert werden.“ (Biritz et al. 2019, S. 40)

Der Experte erwartet von den Akteuren des öffentlichen Sektors als Zeichen der (gegenseitigen) Wertschätzung, dass nach außen sichtbar kommuniziert wird, durch wen die zur Engagementförderung an zivilgesellschaftliche Organisationen weitergeleiteten Mittel eingeworben worden sind. Die Sichtbarmachung der Fördermittelflüsse dient der Stiftung schließlich auch dazu, Legitimation im organisationalen Feld zugesprochen zu bekommen.

Eine konfliktäre Beziehung besteht darüber hinaus zu organisierten Akteuren, die Fördermittel erhalten und dies zum einen nicht transparent, d. h. öffentlich, darstellen und ihre Mittel zum anderen nicht mit anderen organisierten Akteuren im Feld teilen möchten. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diese organisierten Akteure sich primär in Konkurrenz zu anderen wahrnehmen und durch Abschottung der Mittelgenerierung den Neid auf den Nebenbuhler, der ein Kennzeichen von Konkurrenz ist und in der Sozialwirtschaft als prägend erlebt wird (vgl. Schönig 2015, S. 190), zu minimieren versuchen.

Eine weitere als konfliktär interpretierte Beziehung nimmt der Experte in Bezug auf das Verhalten von Vorstandsmitgliedern verschiedener Trägerorganisationen wahr:

„Die Organisation 18 macht viel. Und wenn die dann mal mit anderen kooperieren, dann merkt man schon noch, es gibt immer Befindlichkeiten. Das ist/das wird's auch immer geben. Das kann man nicht ausräumen. (..) Aber das liegt wiederum dann an den Vorständen. Wie offen die Vorstände sind. Wie innovativ die Vorstände sind. Und, dass die Vorstände auch sagen: ‚Das ist nicht nur mein Lebenswerk.‘ Auch frühzeitig dann mal abzugeben und zu sagen: ‚Ich mache das eine Zeit. Aber in der Zeit stelle ich das so und so auf. Und gebe das auch weiter.‘ Und man hat bei vielen, die sich vor 25 Jahren etabliert haben, da hat man dann so gemerkt. Na ja, die haben so jetzt ihren und dann sollte auch keiner dazu kommen. Und keiner was Neues. Und DAS IST NATÜRLICH AUCH NE/EINE FRAGE DER QUALIFIZIERUNG. Der frühzeitigen, im Grunde genommen, Einstellung dazu. Das hat dann auch wieder was mit: ‚Lasse ich ein Netzwerk zu? Öffne ich mich? Öffne ich mich nicht?‘ ist auch Thema. Das ist breit. Das Thema ist breit.“ (AB4, Position 72-72)

Gelingende Netzwerkarbeit im Kontext der Engagementförderung verbindet der Experte (1) mit einer Kommunikationsbereitschaft der Funktionsträger, (2) ihrer Bereitschaft, sich für andere organisationale Akteure und Innovationen zu öffnen, was (3) auch einen Generationswechsel innerhalb von Organisationen einschließt, (4) sich zu qualifizieren und (5) der Bereitschaft, persönliche Befindlichkeiten im Rahmen von Kooperationen hinten an zu stellen. Wenngleich hohe Erwartungen an einen Generationswechsel in Vorstandspositionen gelegt werden, ist doch die Empirie ernüchternd, einen solchen „Generationswechsel“ in Vorstandspositionen

umsetzen zu können: Die Gewinnung von Engagierten, insbesondere jungen Engagierten, sowie die Gewinnung von Engagierten zur Besetzung von Funktionsstellen wird von den Akteuren in Wohlfahrtsorganisationen als Herausforderung eingeschätzt (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 510)¹³⁶. Die Engagement fördernden Akteure der organisierten Zivilgesellschaft haben also nicht immer die Wahl, den etablierten Vorstand gegen neue, qualifizierte Funktionäre auszutauschen; mit ähnlichen Herausforderungen – wie explizit der Bindung und Gewinnung von Engagierten als Funktionsträger – sehen sich auch die Akteure des Sportbereiches konfrontiert (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 28).

Eine dauerhafte Kooperation im Kontext der Engagementförderung besteht zu einer Organisation, die im Pflegebereich Dienstleistungen anbietet. Der Inhalt der Kooperation umfasst auf Seiten der Stiftung die Weiterleitung von „Knowhow“ zum Thema Pflegebegleitung. Die Hauptaufgabe, die Engagierten als Pflegebegleitern zukommt, ist die Unterstützung pflegender Angehöriger, d. h. die Unterstützung von Personen, die privat Sorgeleistungen für Hilfs- und Pflegebedürftige erbringen (vgl. Forschungsinstitut Geragogik e. V. 2020). Dass es im Bereich privater Sorgeleistungen einen Bedarf an Engagement gibt, wird durch die Sekundäranalyse von Köcher und Haumann (2018) deutlich. Diese kommen zwar zu dem Ergebnis, dass zur Analyse des Engagements *von* Älteren vergleichsweise viele Daten zur Verfügung stünden, während es hinsichtlich des Engagements *für* Ältere noch erhebliche Informationslücken gebe (vgl. ebd., S. 64), auf Basis der verfügbaren Daten aber deutlich werde, dass

„... aufgrund des Bevölkerungsaufbaus von einer wachsenden Zahl von Pflegebedürftigen [ausgegangen werden kann; d. V.]. (...) Zugleich verschlechtern sich aber die Voraussetzungen für die Familienpflege, insbesondere durch die räumliche Distanz zwischen Eltern und Kindern in einer wachsenden Zahl von Familien, die weiter zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen und vor allem auch die wachsende Zahl von dauerhaft Kinderlosen. Damit ergibt sich ein steigender Bedarf an sozialen Diensten, die Pflegepatienten oder auch bereits den schwächer werdenden älteren Menschen ermöglichen, in ihrer Wohnung und ihrem sozialen Umfeld zu bleiben, ihren Haushalt weiter zu führen und ihr Haus und ihren Garten instand zu halten. Zusammen mit den Dienstleistungen von Pflegediensten und professionellen Helferinnen und Helfern werden dafür auch Hilfen durch freiwillig Engagierte benötigt.“ (ebd., S. 65)

Die Kooperation ist inhaltlich also auf ein Engagementfeld ausgerichtet, in dem zukünftig ein hoher Bedarf an Engagierten zu erwarten ist. Angenommen werden kann daher, dass die Frage nach der Gewinnung von Engagierten sowohl aus der Perspektive organisierter Pflegedienstleister als der der Betroffenen, die einen Hilfebedarf haben, zukünftig zentral sein wird. Zugleich handelt es sich beim Pflegebereich um ein Engagementfeld, in dem weniger von

¹³⁶ Im quantitativ ausgerichteten Teil der Studie wird deutlich, dass 75 Prozent der Befragten angegeben, Probleme bei der Gewinnung von Engagierten (allgemein) zu haben, 71 Prozent der Befragten geben an, Probleme bei der Gewinnung junger Engagierter zu haben und 65 Prozent der Befragten haben Probleme bei der Besetzung ehrenamtlicher Leitungsfunktionen. Die Rekrutierung Engagierter (in unterschiedlichen Positionen) stellt damit die zentrale Herausforderung in Wohlfahrtsorganisationen dar. Andere Problemstellungen, wie fehlende Aufgabengebiete oder Fortbildungsangebote für Engagierte, werden weitaus seltener genannt (vgl. ebd.).

freiwilligem, unentgeltlichem Engagement gesprochen werden kann, als eher von einem sich mit dem im Jahr 2013 verabschiedeten Pflege-Neuausrichtungsgesetz entwickelnden Beschäftigungsfeld mit niedriger Entlohnung:

„Das 2013 verabschiedete Pflege-Neuausrichtungsgesetz ermöglicht stationären Einrichtungen Aufwandsentschädigungen an freiwillig Engagierte zu zahlen. Mit dem Pflegestärkungsgesetz stehen Versicherten seit 2015 monatlich 104 Euro für die Inanspruchnahme von ehrenamtlichen Helfer_innen zur Verfügung.“ (van Dyk/Misbach 2016, S. 212)

Was hier für das Engagementfeld Pflege angedeutet wird, beziehen Priller und Dathe (2010, S. 33) auf Basis quantitativer Daten zur Beschäftigungsstruktur im Dritten Sektor auch auf den Gemeinwohl-Sektor allgemein:

„Es besteht die Gefahr einer Transformation des Dritten Sektors in einen Niedriglohnsektor. Nicht auszuschließen ist, dass Ein-Euro-Jobs das freiwillige Engagement oder die reguläre Beschäftigung negativ beeinflussen und sich die Qualität der sozialen Dienstleistungen verschlechtert.“

Die Kooperation mag zwar insofern vorteilhaft für die beteiligten Organisationen sein, als im Engagementfeld Pflege eine hohe Nachfrage nach Engagierten zu erwarten ist, zu deren Rekrutierung, Qualifizierung und Koordinierung die Organisationen Instrumente entwickeln und ggf. auch Fördermittel einwerben könnten. Zugleich kann aus *fachlicher* Sicht kritisiert werden, dass Engagementförderung in diesem Bereich mit einer Deprofessionalisierung¹³⁷ einhergeht.

Dauerhafte Kooperationen zur Förderung des Engagements werden aus der Perspektive des Experten AB4 darüber hinaus mit Unternehmen gepflegt, um projektbezogene Themen in diesen einzubringen:

„[...] Und wir kooperieren da natürlich mit Unternehmen und wir bringen aber auch was das Thema Unternehmen, Projekt 9, in unsere Unternehmen mit ein. Also, da gibt es auch klare Kooperationen. [...]“ (AB4, Position 52-52).

„Häufig ist zu hören, dass Stiftungen in Zeiten geringer Zinserträge vermehrt auf Kooperationen und Fundraising setzen (sollten). Bei einer Befragung des StiftungsPanels Ende 2014 zu Kooperationen hat fast die Hälfte der Stiftungen als Grund für die Kooperation ‚Finanzielle Unterstützung‘ genannt (49,4 Prozent, n=87).“ (Bischoff/Ratajszczak 2017, S. 9)

Eine Kooperation mit Unternehmen kann aus der Perspektive der Stiftung zur Generierung von Mitteln, die in die Umsetzung von Projekten einfließen, vorteilhaft sein und aus der Perspektive der mittelgebenden Unternehmen, um u. a. die Werteorientierung des Unternehmens zu dokumentieren und Mitarbeitern im Rahmen von Corporate-Volunteering-Projekten

¹³⁷ Etwa durch die Absenkung fachlicher Standards und des Lohnniveaus, aber auch sozialer Standards durch nicht sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

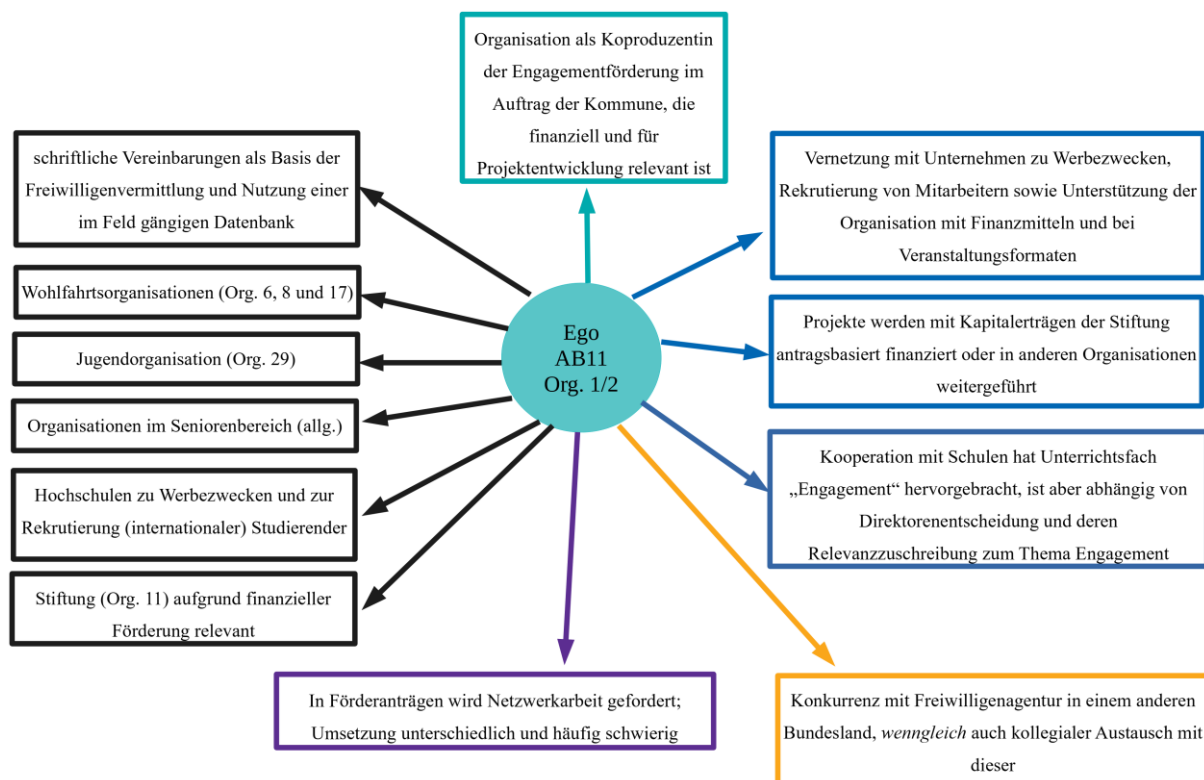
Handlungsfelder zu eröffnen (vgl. Hüther 2018, S. 40). Zugleich kann Engagement als „unternehmerische Investition – nämlich in Sozialkapital und in Reputation – wirken“ (ebd., S. 41).

Während aus der Perspektive der Experten AB5/6 (Org. 20) eine Koopkurrenz gegenüber der Stiftung interpretiert werden kann, ist das Verhältnis aus der Perspektive des Experten AB4 gegenüber der Wohlfahrtsorganisation primär als Konkurrenz zu deuten. Im Bereich der Qualifizierung von Engagierten wird die Wohlfahrtsorganisation als Konkurrentin wahrgenommen, deren Akteure den Qualifizierungsbereich für andere Anbieter schließen und darüber hinaus Qualifizierungsangebote nicht für Nachfrager öffnen würden, die sich in anderer Trägerschaft befinden. Es sei daher ein Anliegen der Stiftung, in Netzwerkstrukturen andere organisierte Akteure zu fördern, damit diese Angebote zur Qualifizierung vorhalten können¹³⁸. Die Stiftung zeigt sich insofern als Förderer von Wettbewerb zwischen Nonprofit-Organisationen, deren Akteure als Anbieter von Dienstleistungen im Qualifizierungsbereich für Engagierte agieren.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB4 festgestellt werden, dass dieses durch eine Netzwerkorientierung gekennzeichnet ist, die als relevant für die Engagementförderung eingeschätzt wird. Hiernach agiert der organisationale Akteur selbst als „Netzwerker“ und kooperiert mit Akteuren unterschiedlicher Sektoren (Verwaltung/Politik, organisierte Zivilgesellschaft und Unternehmen) oder fördert andere Engagement fördernde Akteure in Netzwerkstrukturen. Zugleich bestehen aufgrund unerfüllter Erwartungen (Transparenz der Fördermittelflüsse) und Erwartungen an die personelle und inhaltliche Gestaltung von Funktionsstellen konfliktäre Beziehungen zu Akteuren im öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft, bis hin zur Konkurrenz mit einer Wohlfahrtsorganisation im Qualifizierungsbereich von Engagierten.

¹³⁸ „Dass im Rahmen von Qualifizierung, dass Qualifizierung geöffnet wird. Und, dass das auch nicht unterm Dach von Organisation 15 [Sammelbegriff für Organisationen, die unter dem Dach der Organisation 20 agieren; d. V.] als nur ist. Ja? Also, Organisation 15 bietet was an, da dürfen nur Vereine der Organisation 15 hin. Da sind wir völlig dagegen. Deswegen haben wir vor Jahren auch das Netzwerk A schon mal etabliert. Das finde ich wesentlich. Wir, auch ganz konkret Qualifizierungen unterstützen. Wo Vereine, Initiativen, Gruppen bei uns Qualifizierungsmaßnahmen gefördert bekommen. (..) Das ist ganz wesentlich.“ (AB4, Position 46-46)

Abbildung 9: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB11 (Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur); eigene Darstellung



Das egozentrierte Netzwerk des Experten AB11 der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur weicht bereits optisch deutlich von den Netzwerken der anderen Akteure in A-Stadt ab, da der Experte – quantitativ betrachtet – im Verhältnis zu den anderen lokalen Experten mehr Akteuren Relevanz für die Engagementförderung zuschreibt.

Als relevant für die lokale Engagementförderung wird sowohl die eigene Förderpraxis hervorgehoben, im Rahmen derer Engagierte auf Basis schriftlicher Vereinbarungen an Organisationen vermittelt werden, und die Nutzung einer im Feld für die Umsetzung der Vermittlungsfunktion gebräuchlichen Datenbank, als auch verschiedene organisationale Akteure benannt. Diese umfassen Wohlfahrtsorganisationen (hierunter auch die Organisationen, in denen AB2 und AB3 Funktionsträger sind), eine Jugendorganisation, Organisationen im Seniorenbereich, die Stiftung, die aufgrund ihrer finanziellen Förderung für die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur als relevant eingeschätzt wird, und Hochschulen, die für die Engagementförderung insofern als relevant eingeschätzt werden, als sie für Werbezwecke und die Rekrutierung (internationaler) Studierender genutzt werden.

Zu Werbezwecken wird darüber hinaus Unternehmen Relevanz zugeschrieben, mit denen kooperiert wird. Die Kooperation mit Unternehmen umfasst darüber hinaus die Rekrutierung von Mitarbeitern und die Unterstützung der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur mit finanziellen Mitteln, die für Veranstaltungen eingesetzt werden. Die Akteure der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur ermöglichen Unternehmen durch die Kooperationen eine Umsetzung von Corporate

Giving und Corporate Volunteering und können zugleich Legitimität erwerben, indem der v. a. Freiwilligenagenturen zugeschriebene Aufgabenbereich, auch Unternehmensengagement zu fördern (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 52), umgesetzt wird. Zugleich ist die Kooperation mit Unternehmen stringent zum Engagementverständnis, das der organisationale Akteur auf seiner Schauseite präsentiert (K6: Engagement als Beteiligung von Bürgern und Unternehmen mit Zeit und Geld), in dem Unternehmen als Teil des lokalen Gemeinwesens betrachtet werden, die durch Engagement gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können.

Dass Akteure, wie Hochschulen und Unternehmen, für Werbezwecke respektive zur Bekanntmachung des eigenen Dienstleistungsangebotes genutzt werden, kann für den organisationalen Akteur (Org. 1/2) insofern vorteilhaft sein, als in Hochschulen und Unternehmen qualifizierte und zugleich heterogene Zielgruppen als potenzielle Engagierte adressiert und rekrutiert werden können. *Öffentlichkeitsarbeit* zur Förderung von Engagement – so wird durch das egozentrierte Netzwerk des Experten deutlich – ist ein für die Organisation bedeutsamer Beziehungsinhalt der Beziehungen zu Akteuren der organisationalen Umwelt. Damit bedient der organisationale Akteur jenen Aufgabenbereich, der zu den Kernaufgaben von Freiwilligenagenturen gezählt wird (vgl. Speck et al. 2012, S. 95).

Neben Kooperationen mit Unternehmen, werden Schulen als Kooperationspartner genannt. Die Kooperationen zu Schulen beziehen sich inhaltlich auf die Initiierung des Unterrichtsfaches „Engagement“. Dabei sei die Haltung der Schuldirektoren (als Entscheidungsträger) zum Engagement entscheidend für die Initiierung und Umsetzung des Faches an ihren Schulen.

„B11: Ja oder im Endeffekt, ich denke mal, es steht und fällt natürlich auch immer mit dem Direktor. Also, das merkt man auch bei den Schüler-Freiwilligentagen. Wenn wir da angefragt haben. ‚Für so was haben wir keine Zeit.‘

I: Ok.

B11: Und jemand anders sagt: ‚Ja, doch. Das finde ich wichtig.‘ Ne? (..) ALSO DA, DA SEHE ICH SCHON, ALSO, AN DER STELLE sehe ich eine Wirkung. Ne? Aus diesem kleinen Pflänzchen jetzt sozusagen ein wirkliches Unterrichtsfach sich auch entwickelt hat. (5).“ (AB11, Position 136-138)

Unter Berücksichtigung des Engagementverständnisses dieses organisationalen Akteurs, der Engagement u. a. als *aktive Beteiligung von Bürgern* präsentiert, kann die frühe Ansprache von potenziell Engagierten im Kontext des Modells „Civic Education“ interpretiert werden.

„In Deutschland hat sich im Rahmen aktueller demokratiepädagogischer Ansätze in den vergangenen Jahren insbesondere das aus der angloamerikanischen *Civic Education* stammende Konzept des ‚Lernen durch Engagement‘ (LdE) (engl. *Service Learning*) durchgesetzt.“ (Fahrenwald/Feyerer 2020, S. 68; Hervorhebungen: i. O.).

Die Umsetzung von Service Learning – und dies wird auch im Experteninterview mit AB11 deutlich – geht mit einer *Öffnung der Schule nach innen und außen*¹³⁹, wobei sich die Öffnung nach außen

„... durch die Erweiterung des Lernraums Schule über das Klassenzimmer hinaus, durch neue Formen der Kommunikation und Kooperation, durch eine gemeinsame pädagogische Vision von Schulleitung, Lehrkräften und zivilgesellschaftlichen Partnern sowie eine stärkere Vernetzung der Schule im Stadtteil [ausgezeichnet; d. V.]“ (Fahrenwald/Feyerer 2020, S. 69)

Kritisiert wird am Civic-Engagement-Modell, dass der Erfolg von Service-Learning-Arrangements in diesem Modell „... häufig an sichtbaren demokratierelevanten Ergebnissen wie einer höheren Wahlbeteiligung oder der zukünftigen Freiwilligenarbeit in einer NGO gemessen (...)“ (Seifert 2011, S. 47) werde und weniger „... als Methode des erfahrungsbasierten Lernens, die zum Erwerb von Fachkompetenz in einem breiten Fächerspektrum beitragen kann“ (ebd.). Die Kooperationen mit Schulen ist im vorliegenden Fall auch mit der Zielstellung verbunden, Schüler im Rahmen von Schüler-Freiwilligentagen für die Freiwilligenarbeit in einer Nonprofit-Organisation zu gewinnen.

Neben Kooperationen mit Unternehmen und Schulen, werden ferner Kooperationen mit Projektpartnern gepflegt, die antragsbasiert Projektmittel zur Förderung von Engagement aus den Kapitalerträgen der Bürgerstiftung erhalten. Darüber hinaus werden Projekte, die mit Fördermitteln der Bürgerstiftung initiiert worden sind, auch von anderen lokalen Organisationen weitergeführt:

„Und überhaupt das Thema Freiwillige in Kitas zu bringen, war damals auch ganz neu. Da gab es große Befindlichkeiten. Darf doch nur das hauptamtliche Personal. Dann ging es weiter, mit Leseprojekten in Schulen. Mittlerweile haben ehemalige Kollegen von mir den Verein 9 gegründet und führen diese Projekte weiter. Also, dass Ehrenamtliche in Schulen gehen und mit den Kindern Lesen üben. [...] Natürlich die/die Projektarbeit der Organisation 1 immer noch überwiegt, als sozusagen die Arbeit der fördernde Teil. Dass also aus den Erträgen, das Stiftungskapital an andere Projekte, die an die Stiftung einen Antrag stellen können, (...) Geld ausgegeben wird.“ (AB11 Positionen 54-54 und 66-66)

Das Weiterführen von Projekten durch andere lokale, organisierte Akteure kann als Bestreben gedeutet werden, *nachhaltige* Strukturen zur Förderung von Engagement im organisationalen Feld aufzubauen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die die Akteure der Org. 1/2 als *Koproduzenten* der Akteure im öffentlichen Sektor agieren; das Bestreben, nachhaltige Strukturen zur Förderung von Engagement aufzubauen, kann also auch als ein Versuch verstanden werden, dem öffentlichen Auftrag nachzukommen, für den die Organisation mit Mitteln des öffentlichen Sektors gefördert wird. Dem öffentlichen Sektor wird in diesem Zusammenhang auch Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben:

¹³⁹ Siehe zum Bedarf der Öffnung von Schule für Engagement, insbesondere für organisierte Akteure des umliegenden Gemeinwesens, auch den Beitrag von Olk (2018, S. 129 ff.).

„Ja, die Kommune ist ja nicht nur aus finanzieller Sicht wichtig. Sondern, die ist in dem Sinne ja auch mein erster Ansprechpartner in der Stadt. Weil wir es ja für die Kommune machen. Und natürlich nicht an der Kommune vorbei agieren können. Gerade wenn es darum geht, zum Beispiel auch neue Projekte zu entwickeln. Kommune immer mit einzubinden und zu sagen: ‚Ist das auch in euerem Sinne? Passt das?‘.“ (AB11, Position 74-74)

Die Akteure der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur fungieren zur lokalen Engagementförderung, durchaus im Sinne des Leitkonzepts der „Bürgerkommune“, als *Koproduzenten des öffentlichen Sektors*, dessen Akteure die Organisation finanziell fördern und die in die Entwicklung und Umsetzung von Engagementprojekten der Organisation eingebunden werden. Der organisierte Akteur ist also zugleich Nutzer des Engagementfördermodus des öffentlichen Sektors¹⁴⁰ und Produzent von Engagementfördermodi im Auftrag des und in Absprache mit dem öffentlichen Sektor(s). „Im Kern geht es bei dem Reformmodell Bürgerkommune darum, aufbauend auf dem Leitbild der kundenorientierten Verwaltung, das freiwillige Engagement zu fördern und die Bürger (...)“ (Holtkamp/Bogumil 2007, S. 235), beziehungsweise in diesem Fall einen Akteur der organisierten Zivilgesellschaft, der lokal Engagement fördert, „... stärker an kommunalen Planungsprozessen zu beteiligen“ (ebd.). Dabei wird im Leitbild Bürgerkommune den Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen explizit die Rolle als Mitgestalter zugeschrieben, an die Aufgaben (und damit auch Verantwortung) durch Akteure des öffentlichen Sektors delegiert/übertragen werden (vgl. ebd., S. 237). Die Rolle als Koproduzentin des öffentlichen Sektors zur Förderung von Engagement kann der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur Legitimation sichern, da sie durch Fördermittel in die Lage versetzt wird, ihren Organisationszweck zu erfüllen und dies nach außen sichtbar zu machen. Auf Seiten des öffentlichen Sektors können Vorteile der Aufgaben- und Verantwortungsteilung zur Förderung von Engagement neben einer erhöhten Akzeptanz von Förderinstrumenten, die „bottom-up“ entwickelt und für die kommunale Mittel eingesetzt werden, auch darin liegen, „... dass Verteilungskonflikte dezentral gelöst werden und kostenintensive Ansprüche der Bürger reduziert werden [können; d. V.]“ (ebd., S. 239). Zugleich ist die Aufgaben- und Verantwortungsteilung nicht gänzlich konfliktfrei und ausschließlich vorteilhaft für die Akteure und die Mitglieder des Gemeinwesens; so werden auch in der Bürgerkommune (1) nicht alle Bürger, beziehungsweise nicht alle sozialen Gruppen gleichermaßen erreicht (vgl. ebd., S. 240), (2) in der Binnenorientierung der Verwaltung kann mit dem Aufgabenumbau ein Personalabbau befürchtet werden oder einhergehen und (3) eine stärkere Mitwirkung zivilgesellschaftlicher Akteure kann einen politischen

¹⁴⁰ Stringent zur durch den öffentlichen Sektor präsentierten Kategorie „K18: finanzielle Förderung (Zuwendungen)“.

Gestaltungswillen nach sich ziehen, der eher auf Zurückweisung, denn auf politische Akzeptanz seitens politischer Akteure stoßen kann (siehe ebd., S. 242).

Die Beziehung zu Akteuren einer Freiwilligenagentur, die ihren Sitz in einem anderen Bundesland hat, kann als Koopkurrenz gedeutet werden; hiernach werde mit den Akteuren dieser Agentur im Zuge von Ausschreibungen in der Rolle als Antragssteller um Fördermittel konkurriert und zugleich sei der Austausch mit ihnen von Kollegialität geprägt, sodass die Akteure im Erfahrungsaustausch voneinander profitieren können:

„Und gerade die Kollegen aus Q-Stadt, mit denen man sich auch schnell mal kurzschließen. Weil man einfach so viel voneinander profitieren kann. Man muss das Rad nicht fünfmal neu erfinden. Wir sind gegenseitig keine Konkurrenz, vielleicht bei Ausschreibungen, die der Zusammenschluss F vorgibt. [...] Aber ich finde das ein sehr nettes Miteinander. Und einen kollegialen Austausch, den man leider nicht immer so findet.“ (AB11, Position 74-74 und 76-76)

Angenommen werden kann, dass sich der wechselseitige *Profit* in Form eines Wettbewerbsvorteils durch Expertenwissen gegenüber anderen Organisationen vor Ort ausdrückt.

Vernetzungsformen, die als *konfliktär* interpretiert werden, bestehen zu – von Fördermittelgebern geforderten – potenziellen Netzwerkpartnern:

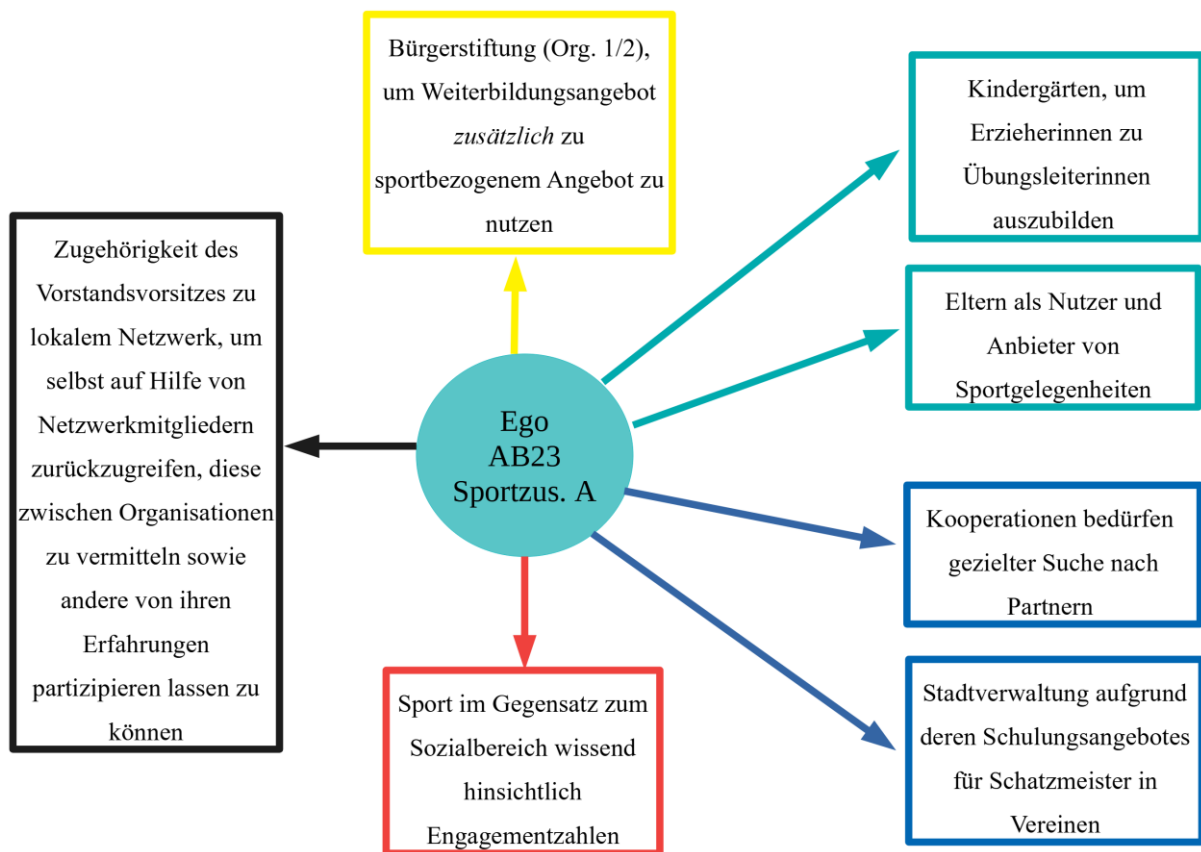
„Ja, Netzwerkarbeit ist ja irgendwie ein Schlagwort mittlerweile. Ohne dem geht es nicht. Häufig gestaltet es sich aber immer ganz schwierig. Alle sagen immer wir vernetzen uns und in vielen, ich sage mal Förderanträgen, wird es auch verlangt. Wie es dann an der Basis umgesetzt wird, das ist manchmal durchaus sehr unterschiedlich.“ (AB11, Position 86-86)

Diese konfliktäre Situation kann, wenn die geforderte Netzwerkarbeit umgesetzt wird, zu Koopkurrenz zwischen den Akteuren führen. Dabei koopkurrieren Akteure in der Sozialwirtschaft, „... die ja im Wesentlichen kooperativ ausgerichtet denken“ (Schönig 2015, S. 264), wie auch in diesem Fall deutlich wird, „... auch aus dem schlichten Grunde, dass es von den übergeordneten Ebenen vorgegeben wird“ (ebd.), beziehungsweise, da die Financiers den Wettbewerb zwischen den Akteuren forcieren.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB11 festgehalten werden, dass sowohl zivilgesellschaftlichen Organisationen in unterschiedlichen Handlungsfeldern Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben wird als auch Akteuren, deren primäre Mission nicht auf die Förderung von Engagement ausgerichtet ist: Hochschulen und Unternehmen. Diese dienen der Organisation insbesondere zur Öffentlichkeitsarbeit und in diesem Kontext auch zur Gewinnung von Engagierten. Neben Unternehmen, werden auch Projektpartner, die Fördermittel durch die Organisation erhalten, und Schulen als Kooperationspartner verstanden. Kooperationen mit Schulen beziehen sich inhaltlich auf die Einführung und Umsetzung des Unterrichtsfachs Engagement, im Rahmen dessen Schüler frühzeitig Lernerfahrungen im Engagement erwerben (sollen), um sich auch langfristig – als Bürger einer

aktiven Bürgergesellschaft – einzubringen. Die Mitgestaltung der lokalen Bürgergesellschaft durch den organisationalen Akteur selbst fußt auf einer Aufgaben- und Verantwortungsteilung mit dem öffentlichen Sektor; in diesem Kontext übernimmt die Organisation eine koproduzierende Rolle bei der Entwicklung von Förderinstrumenten zur lokalen Engagementförderung. In Koopkurrenz steht der Akteur ferner zu einer Freiwilligenagentur, mit der er um Fördermittel konkurriert und zugleich einen kollegialen (Wissens-)Austausch pflegt. Wenngleich der Austausch zu dieser Organisation als profitabel erlebt wird, können Netzwerkstrukturen, die von Fördermittelgebern forciert werden und Koopkurrenz nach sich ziehen, als konfliktär interpretiert werden.

Abbildung 10: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB23 (Dachsportverband); eigene Darstellung



Der Experte des organisierten Sportes schreibt dem lokalen Netzwerk, in das er eingebunden ist, Relevanz für die lokale Engagementförderung zu, da über das Netzwerk Hilfe für andere und zwischen diesen vermittelt sowie durch den Experten selbst auch in Anspruch genommen werden kann. Ferner speist der Experte Erfahrungswissen (über die Förderung von Engagement) in das Netzwerk ein, an dem die Netzwerkteilnehmer partizipieren können. Das Erfahrungswissen oder vielmehr Expertenwissen wird von den Netzwerkteilnehmern in Anspruch

genommen, wenn diese Ressourcen (wie Räume oder Finanzmittel) beschaffen oder beantragen möchten. In der dem Netzwerk zugeschriebenen Relevanz für die lokale Engagementförderung sind *Reziprozitätsannahmen* und *-erwartungen* implizit, die sowohl für „strong ties“ der Akteure innerhalb des Dachsportverbandes als auch für „weak ties“¹⁴¹, also für Beziehungen zu Akteuren anderer lokaler Organisationen und Handlungsfelder angenommen werden können:

„Also, ich habe ein sehr, sehr großes Netzwerk. Was mir selber hilft. Aber mein Netzwerk wird auch oft/ist auch oft gefragt. Also, ich bekomme von vielen Menschen, weil ich bin sozusagen durchsichtig, jeder kann mich erreichen. Ich bekomme von vielen Menschen Anfragen, ich würde gerne einen Antrag für diese Förderung stellen. Oder ich würde gerne das und das machen. Wir haben eine Hundert-Jahr-Feier, mein Sportverein hat vierzigjähriges Bestehen. Also so Anfragen. Und da nutze ich eben dann auch mein Netzwerk, wo ich dann sage, da kannst du hingehen, Geld beantragen, der könnte dir beim Raum helfen, der könnte dir da helfen und so weiter und sofort. [...] Ok. Also da. Man müsste, ich weiß nicht, wie ich Ihnen das sagen soll, (...) DIE VEREINE arbeiten ja alle gut. Egal, welcher Verein das ist. Also, auch die Sozialvereine in der Stadt. Alle, ob das, wie gesagt, die Kleingärtner sind oder ob das die Naturschützer sind. Da hat jeder seine Gruppierungen. Wir mischen überall mit. Der Sport mischt mit, wenn manch einer, der will dann mal so ein Kinderfest machen. Oder so. Sage ich jetzt mal. So ein Verein will auch ein Vereinsfest machen. Dann sind wir auch bereit, Sportzusammenschluss A, ja, wir unterstützen euch bei dem Kinderfest. Was braucht ihr? Wir brauchen die Hüpfburg. Oder wir brauchen die Kastenrolle. Oder wir haben ja auch Sachen, die wir weitergeben können. Also, wir sind IMMER Partner. Egal (lacht), wer uns anspricht. [...] Also das Netzwerk ist wirklich das aller Wichtigste in dieser Stadt. [...] Aber auch alle partizipieren davon, dass das eben umfassend ist. Also alles das, was ich um mich rumhabe, den ganzen Rucksack, den ich mit mir rumtrage, davon partizipieren die anderen. Und das ist eben ein gutes MITEINANDER in der Stadt.“ (AB23, Positionen 28-28, 137-137, 155-155 und 159-159).

Die Wortwahl „durchsichtig“, die der Experte nutzt, verdeutlicht, dass er für alle Akteure und Anliegen im Netzwerk grundsätzlich uneingeschränkt *zugänglich* ist. Zugleich äußern sich Erwartungen der Gegenseitigkeit darin, dass das Netzwerk bei Hilfebedarf durch den Experten selbst in Anspruch genommen wird, und in der Setzung, des „guten Miteinanders in der Stadt“, durch die die Gegenseitigkeitserwartungen nicht an konkrete Personen gebunden, sondern generalisiert werden.

„Der Grad dessen, was für andere geleistet wird, aber auch dessen, was man an Hilfe von anderen überhaupt akzeptieren kann, wird über die Art und Weise bestimmt, wie die Akteure selbst miteinander verbunden sind *und* wie ihre Beziehungen zu anderen nicht direkt Beteiligten strukturiert sind.“ (Stegbauer 2011, S. 15; Hervorhebung: i. O.)

Wenngleich die Org. 1/2 des Experten AB11 insofern als relevant eingeschätzt wird, als Akteure des organisierten Sportes das zum Dachsportverband koexistierende Weiterbildungsangebot der Organisation nutzen, wird – in Rückbezug auf das egozentrierte Netzwerk des Experten AB11 – deutlich, dass der organisierte Sport durch diesen keine explizite Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben bekommt, demnach also keine *reziproke* Relevanzzuschreibung erfolgt. Die koexistierenden Weiterbildungsangebote der Org. 1/2 werden daher – anzunehmend – einseitig durch die Akteure des organisierten Sportes und zusätzlich zu

¹⁴¹ „Weak ties are more likely to link members of different small groups than are strong ones, which tend to be concentrated within particular groups“ (Granovetter 1973, S. 1376).

dem von dessen Akteuren selbst vorgehaltenen Angeboten genutzt. Im organisierten Sport werden zum einen selbst Angebote geschaffen, damit Engagierte sich qualifizieren und weiterbilden können und zugleich werden den Engagierten zum Zweck der Qualifizierung und Weiterbildung Fördermittel zur Verfügung gestellt:

„Durchschnittlich am stärksten setzen die Vereine [zur Unterstützung der Engagierten; d. V.] auf Kostenübernahmen von Fort- und Weiterbildungen, um ihre Ehrenamtlichen zu entlasten und zugleich entsprechende Anreize zu setzen. Hierbei fällt die durchschnittliche Stärke der Unterstützung für die TrainerInnen und ÜbungsleiterInnen größer aus (M=3,74) als für die Vorstandsmitglieder (M=3,29).“ (Breuer/Feiler 2019, S. 36)

Im Kontext der Qualifizierung und Weiterbildung von Funktionsträgern werden, so wird durch das egozentrierte Netzwerk des Experten AB 23 deutlich, Erzieherinnen zu Koproduzentinnen. Dabei schließt die Koproduktion auch die Rekrutierung von Engagierten ein. Erzieherinnen werden einerseits selbst zu Übungsleiterinnen aus- und weitergebildet, sind also *Nutzerinnen* des Angebotes im organisierten Sport, und wirken andererseits an der *Produktion* von Engagementförderung mit, indem sie Kinder und Eltern zu Engagement motivieren, d. h. eine Rekrutierungsfunktion für den organisierten Sport übernehmen. Neben Erzieherinnen werden auch Eltern zu Koproduzenten, die zum einen die Angebote des organisierten Sportes nutzen und darüber hinaus zu Anbietern von Sportgelegenheiten werden sowie Kinder in das Engagement in Sportvereinen hinein sozialisieren:

„Weil die Leute, also diese jungen Menschen, die sind bereit. Aber das ist eben auch so eine Zeit, sage ich jetzt mal, wo ihre Kinder aktiv sind. Vom Kindergarten. Wir machen ja schon Ausbildungen im Kindergarten. Wir sind, also der Sportzusammenschluss A, ist im Kindergarten mit den Erzieherinnen. Wir bilden die Erzieherinnen aus, als Übungsleiter. Es geht bei uns in dem Alter jetzt schon los. Vier Jahre. Und so nach oben. Und dann muss man halt gucken. Entweder bleiben Väter oder Mütter weiterhin dabei. Gehen selber in eine eigene Gruppe und machen was. Oder sie betreuen dann nur eine Gruppe weiter. Weil ihnen das Spaß macht.“ (AB23, Position 50 – 50)

Im sozialwissenschaftlichen Diskurs werden Sportvereine selbst als Sozialisationsinstanzen verstanden und

„...als Orte für soziale Interaktionen und für bürgerschaftliches Engagement beschrieben, die es dem Einzelnen ermöglichen sollen, Erfahrungen zu sammeln und Kenntnisse zu erwerben, die sich auch in anderen Kontexten einsetzen lassen.“ (Braun/Nobis 2011, S. 24)

Neben dem als relevant eingeschätzten lokalen Netzwerk, der aus der Perspektive des Experten im Qualifizierungs- und Weiterbildungsbereich koexistierenden Org. 1/2 und den koproduzierenden Erzieherinnen und Eltern, wird dem öffentlichen Sektor Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben. Zu den Akteuren des öffentlichen Sektors besteht eine Kooperation, deren Inhalt sich auf die Fortbildung von Engagierten als Funktionsträger in Vereinen (Schatzmeister) bezieht:

„Wir machen Kooperationen, auch, wenn/die Stadtverwaltung hatte dann die Idee, sage ich jetzt mal so, also, wir müssen was zu den Finanzen machen. Wir müssen die Vereine, die Schatzmeister in den Vereinen

von A-Stadt, die müssen wir jetzt mal alle ein bisschen schulen.“ (AB23, Position 130-130)

Der Bedarf, Funktionsträger in Vereinen für ihre Aufgaben zu qualifizieren und fortzubilden, wird in Zusammenarbeit des öffentlichen Sektors mit den Akteuren des organisierten Sportes bedient und kommt letztlich auch der „Professionalisierung des Personals“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 381) in den Vereinen zugute, da sich Engagierte in Funktionsträgerschaft aufgrund der wachsenden Ansprüche, die mit der Funktionserfüllung verbunden sind, „... sowohl in fachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht zunehmend überfordert [fühlen; d. V.]“ (ebd., S. 383).

Zugleich hält der Experte für Kooperationen im Kontext lokaler Engagementförderung fest, dass es einer *gezielten* Suche nach Partnern bedürfe und, so kann die Aussage zum „Hauptgewinn“ des Experten interpretiert werden, ein *passender* Partner, aufgrund seines Status als Rarität, wertgeschätzt wird:

„Aber, da muss man eben ganz gezielt schauen. Also, das/wenn man im Jahr einen oder zwei von so Partnern findet, ist das schon ein Hauptgewinn. Sag ich immer.“ (AB23, Position 52-52)

Eine Erklärung für die gezielte Suche nach dem „Hauptgewinn“ liegt in der Homophilie in Netzwerken:

„Netzwerke weisen eine starke Tendenz zur Homophilie, das heißt zur Auswahl ähnlicher oder bereits bekannter Netzwerkpartner, auf (...) Die Wahl bekannter oder ähnlicher Partner reduziert Unsicherheit und führt zu tendenziell cliquenhaften Netzwerkstrukturen. Vertrauen wird aufgebaut, kollektive Normen und gegenseitiges Verständnis wachsen, und damit nehmen die Fähigkeiten zu gemeinsamen Problemlösungen zu, und es steigt der Ertrag aus Kooperationen.“ (Jansen/Wald 2007, S. 194)

Das Verhältnis des Experten im organisierten Sport zum Sozialbereich ist von Konkurrenz geprägt, die dadurch zum Ausdruck gelangt, dass der Experte die eigene Position, deren Bewertung durch Hinzuziehen quantitativer Kennzahlen vorgenommen wird, in Abgrenzung zum Sozialbereich darstellt:

„Ob das die Kleingärtner sind, also die Kleingärtner sind noch sehr gut organisiert. Das muss ich sagen. Die haben auch eine sehr, sehr gute Übersicht. Aber, wenn ich jetzt in die Sozialbereiche gucke. Da (.) ich sage: ‚Na, wie viele Leute kommen denn bei euch? Ach, ich weiß es nicht so genau.‘ Also das können wir besser. (...)“ (AB23, Position 120-120)

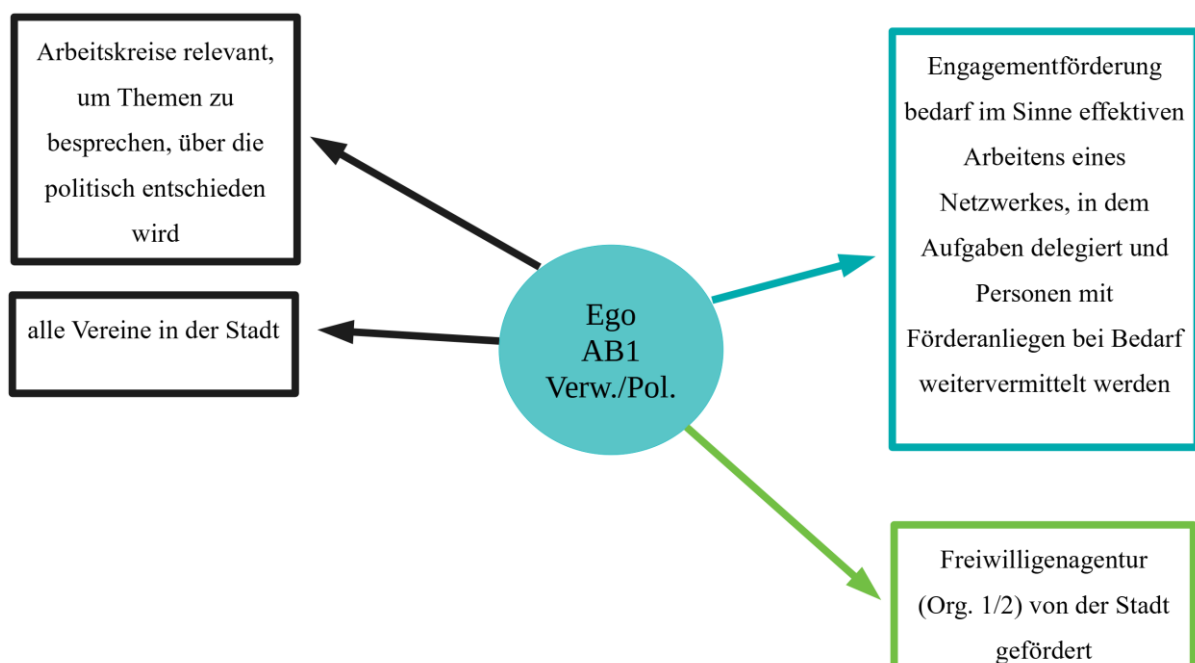
Mit der Betonung der Organisiertheit, die durch quantitative Kennzahlen zum Ausdruck gebracht wird, wird die Umwelterwartung bedient, die *Effektivität* des organisationalen Handelns und eine *professionelle Führung* des organisierten Sportes belegen zu können. Der Beleg dient dem organisierten Sport insbesondere dazu, Legitimität durch Mittelgeber zu erhalten und die eigene Förderwürdigkeit, hier auch durch Selbstbelobigung im Verhältnis zum Sozialbereich, darzustellen¹⁴². Die Wahrnehmung eines Konkurrenzverhältnisses beruht auf Gegenseitigkeit;

¹⁴² „Organisationen benutzen ihre Selbstbeschreibungen, um ihre individuelle Besonderheit in einer Terminologie herauszustellen, die, wie man hofft, allgemeine Anerkennung findet“ (Luhmann 2011, S. 438). Dabei scheinen

die Experten der Organisationen 3 und 20, die als Wohlfahrtsorganisationen dem Sozialbereich zugeordnet werden können, schätzen den organisierten Sport als Konkurrenten im Kontext der Engagementförderung ein (siehe die Abbildungen 4 und 5).

Für das egozentrierte Netzwerk des Experten AB23 kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das eigene lokale Netzwerk als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt wird, da in diesem reziproke Hilfeleistungen ausgetauscht werden. Ferner wird die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur aufgrund ihres, zum Angebot im Sportbereich koexistierenden, Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebotes für Engagierte als relevant eingeschätzt, auf das die Akteure des organisierten Sportes zurückgreifen. Als Koproduzenten der Förderung von Engagement im organisierten Sport fungieren Erzieherinnen und Eltern, die Funktionsrollen übernehmen und hierfür qualifiziert werden. Die Qualifizierung von Funktionsträgern, insbesondere jener mit Finanzverantwortung in den Vereinen, ist darüber hinaus Inhalt einer Kooperation mit Akteuren des öffentlichen Sektors. Das Verhältnis zu Akteuren im Sozialbereich wird in der Beschreibung eines Wettbewerbs/einer Konkurrenz verdeutlicht, die beidseitig von den Experten wahrgenommen wird.

Abbildung 11: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB1 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung



Überbietungsstrategien – wie hier durch die Beschreibung des Experten „besser als“ – die wichtigste Form der Auflösung des Paradoxes der Einzigartigkeit zu sein (vgl. ebd.).

Der politische Akteur AB1 schreibt allen Vereinen in der Stadt Relevanz für die lokale Engagementförderung zu. Stringent dazu wird auf den Schauseiten des öffentlichen Sektors ein Engagementverständnis als *gemeinnützig* präsentiert, womit insbesondere auf die organisierten Kontexte gezielt wird, in denen Engagement stattfindet und gefördert wird und die, gemäß § 52 der Abgabenordnung, dem Gemeinwohl dienen. Darüber hinaus werden Arbeitskreise als relevant eingeschätzt, in denen organisierte Akteure ihre Expertise zu engagementrelevanten Themen (exemplarisch werden Klimaschutz und pädagogische Fragestellungen genannt) einbringen, über die auch politisch entschieden wird. Die Berücksichtigung und Einbeziehung verschiedener organisierter Akteure der Zivilgesellschaft zur Vorbereitung politischer Entscheidungen, die im Zusammenhang mit lokaler Engagementförderung stehen, verdeutlicht die Orientierung des politischen Akteurs am Leitbild der Bürgerkommune. Dabei geht es in den Beteiligungsformaten in einer Bürgerkommune „... um soziale und politische Innovationen sowie deliberativ und kooperativ erarbeitete Problemlösungen – genuin demokratische Leistungen also, die von den üblichen direktdemokratischen Verfahren (Bürger- und Volksentscheide) nicht erbracht werden können.“ (Roß/Roth 2018, S. 242). Dass der Experte im Kontext lokaler Engagementförderung auf dialogorientierte Verfahren, die Kontaktherstellung zwischen Akteuren und die allseitig *effektive Nutzung* vorhandener Ressourcen setzt, wird auch dadurch deutlich, dass er zur Beschreibung seines politischen Denkens und Handelns – in Bezug auf die Engagementförderung – im Interviewverlauf auf den Netzwerk-Begriff rekurriert, dessen Verständnis er umfassend darlegt:

„Als Netzwerker hat man dann auch gleich noch ein paar Leute im Kopf, wo man sagt: ‚Die würden sich da auch interessieren. Fragt doch den mal. (...) Wenn man das/den Begriff Netzwerk, Network mal wirklich von der sprachlichen Entstehung her sieht. Das ist ja das geflochtene Netz einer/einer Spinne, die versucht im Grunde in einem Fokus etwas einzufangen. Ich lasse jetzt mal weg (lacht), dass das, was dort gefangen wird, verspeist wird. Das passt jetzt nicht mehr ins Bild. Aber (...) Netzwerk heißt, ein Geflecht zu entwerfen, in dem nichts verloren gehen kann. Sondern, in dem Dinge aufgehoben werden. Netzwerk heißt auch, nach Laotse effektiver zu sein, nicht? Da gibt es die schöne Geschichte. Laotse geht an einem großen Fluss entlang und dann sieht er einen Mann, der da immer die Hand ins Wasser hält. Und dann fragt er ihn: ‚Was machst denn du da?‘ Sagt er: ‚Ich will Fische fangen.‘ Guckt sich Laotse das eine Weile an und sagt: ‚Ist aber eine nicht effektive Form. Ich zeige dir mal, wie man Netze flickt.‘ Sagt der Mann: ‚Ich habe keine Zeit. Ich muss Fische fangen.‘ Ja? Also, Netzwerk ist die clevere Form Synergien, auch die Vielfalt, die da ist, zu nehmen, zu nutzen, damit Dinge ins Netz gehen. Also wirklich auch gelingen können. Und Netzwerk/Netzwerk heißt (...) eben auch schon wirklich viele Koordinatensysteme oder Koordinaten zu haben. Oder Puzzlestücke oder ein Sternbild. Da können Sie nehmen, was Sie wollen. Und (...) das, worum es geht, in die Mitte zu stellen. Und zu sagen: ‚Da hast du jemand, der hilft Dir in Richtung Struktur. Da hast du jemand, der kann nochmal ein bisschen theoretisch mitdenken. Da hast Du jemand, der sorgt fürs Geld.‘ Ja? Und das alles ist ja im Grunde ein Netz, das (unv. auffängt?). [...] Ja, und vermitteln, zu vermitteln heißt eigentlich an dem Netz zu knüpfen. Und zu dem Knüpf/Verknüpfungspunkten auch hinzuführen. Zu sagen: ‚Da ist der Herr sowieso oder die Frau sowieso. Nutzt die mal.‘ Und das ist oft von unschätzbarem Wert. Ich hab/ich habe ja Menschen erlebt, die sind beglückt wieder rausgegangen. Denen konnte ich kein Geld geben, aber ich habe denen zwei, drei entscheidende Tipps geben können. Und das hat das ganze Projekt dann wirklich auf die Bahnen gebracht. Und insofern ist die Vermittlung, manchmal rufe ich auch von hier/vom Tisch direkt AN. Sage ich: ‚Da könnte der und der helfen.‘ Und dann greife ich zum Telefon und sage: ‚Du, hier sitzen gerade zwei (lacht) Ehrenamtliche, die wollen mhm. Und das ist eben auch die/die Chance eines solchen Amtes. [...] Ich komme natürlich mit ganz vielen Menschen zusammen, lerne Menschen kennen. Und habe in meinem Kopf tausend Ideen und Verknüpfungen. Und die dann so zu nutzen,

dass Menschen darauf aufsetzen können und weitergeholfen bekommen. Wie man so schön salopp sagt. Das ist schon, schon wichtig. Also, insofern hängen NetzWERK/NETZWERK ist das, worauf man hinweist. Und die Vermittlung ist die Tätigkeit, die aktive. Die im Grunde (.) dann die entscheidende Aktion. Engagementförderung heißt auch, dass einer, der das macht, nicht alles alleine macht. Also, da braucht man auch wieder ein Netzwerk.“ (AB1, Positionen 86-86, 96-96, 100-100)

Für die lokale Engagementförderung sind aus Sicht des Experten im öffentlichen Sektor die Netzwerkakteure und Engagierten relevant, die ihre Bedarfe selbstaktiv gegenüber dem politischen Akteur kommunizieren. Die Bedarfe werden dann in das Netzwerk des Experten weitergetragen, indem entweder auf direktem Wege Kontakt zu Akteuren aufgenommen wird, denen zugeschrieben wird, dass sie zur Lösung des Bedarfs beitragen können, oder indem Kontakte vermittelt werden, um Engagierte in die Lage zu versetzen, sich mithilfe der vermittelten Kontakte selbst zu helfen. Die Akteure im Netzwerk fungieren insofern als Koproduzenten der Engagementförderung, die selbst das Netzwerk nutzen und zugleich anderen ihre Ressourcen (Wissen, Geld, Ideen) zur Verfügung stellen können, während der Experte selbst eine herausgehobene Netzwerkposition einnimmt. Akteure mit einer solchen herausgehobenen Netzwerkposition übernehmen häufig Koordinationsaufgaben (vgl. Jansen/Wald 2007, S. 192 f.), wie sie auch im vorliegenden Fall beschrieben werden. Wie der Experte in seiner Beschreibung verdeutlicht, verfügt er als politischer Akteur über viele soziale Kontakte, die als soziales Kapital¹⁴³ relevant für die Netzwerkstrukturen sind, da es als kollektive Ressource genutzt werden kann. „Die Effekte Sozialen Kapitals liegen, (...), in der Entstehung von Vertrauen, gegenseitigen Verhaltenserwartungen sowie besserer Qualität und besserem Zugang zu Informationen“ (Wald/Jansen 2007, S. 103). Netzwerkstrukturen sind – aus der Perspektive des Experten – zur Förderung von Engagement zentral und können auch für den hier analysierten Fall „als spezifische Ausprägung lokaler Governance“ (Walter 2017, S. 149) verstanden werden. Dabei lässt sich die in Netzwerkstrukturen eingebettete Engagementförderung dem von Walter gebildeten Netzwerktyp „Kontaktpflege“ zuordnen, der zum einen die Voraussetzung für die anderen beiden Netzwerktypen („Arbeitskontext“ und Politik machen“) bildet und der zum anderen darauf ausgerichtet ist, „bestehende Netzwerkkontakte zu stabilisieren bzw. neue zu generieren – zunächst unabhängig von einem spezifischen Thema“ (Walter 2017, S. 157). Für den Experten AB1 ist dieser Netzwerktyp inhaltlich insofern zu erweitern, als das *spezifische Thema* –

¹⁴³ "... social capital – that is, social networks and the associated norms of reciprocity – comes in many different shapes and sizes with many different uses. (...) Sometimes 'social capital', like its conceptual cousin 'community', sounds warm and cuddly. (...) Networks and the associated norms of reciprocity are generally good for those inside the network, but the external effects of social capital are by no means always positive. (...) Social capital, in short, can be directed toward malevolent, antisocial purpose, just like any other form of capital. (...) Of all the dimensions along which forms of social capital vary, perhaps the most important is the distinction between bridging (or inclusive) and bonding (or exclusive). (...) Bonding social capital is good for undergirding specific reciprocity and mobilizing solidarity. (...) Bridging networks, by contrast, are better for linkage to external assets and for information diffusion." (Putnam 2001, S. 21 f.)

Engagementförderung – im Zentrum des Kontaktaufbaus und der Kontaktpflege steht. Der Befund, dass im Verhältnis zu den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft seitens der Akteure des öffentlichen Sektors kaum Bemühungen hinsichtlich einer aktiven Kontaktpflege bestünden (vgl. ebd., S. 158), kann mit Blick auf die Beschreibungen des Experten AB1 dahingehend differenziert werden, dass die *aktive* Kontaktpflege eines konkreten Anlasses bedarf. Dieser Anlass ist z. B. der selbstgesteuerte Erstkontakt zum öffentlichen Sektor durch Engagementinteressierte, die ihr Anliegen (z. B. einen Förderbedarf) kommunizieren. Dabei wird die Kontaktpflege durchaus aus strategischen Gründen betrieben: um im Sinne *effektiver* Ressourcennutzung Synergieeffekte zu aktivieren, durch die die Nachfrageseite in die Lage versetzt wird, sich mit Hilfe der Netzwerkakteure selbst zu helfen.

Neben dem Netzwerk wird der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben, mit deren Akteuren eine dauerhafte Kooperation besteht. Diese basiert inhaltlich auf einer finanziellen Förderung der Organisation durch den öffentlichen Sektor, die in dessen Auftrag lokal Engagement fördert. Die dauerhaft angelegte Kooperation zwischen öffentlichem Sektor und der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur entspricht dem Typ „Allgemein-dauerhafte Kooperationen“ in der Typologie von Staemmler (2014, S. 169). In allgemein-dauerhaften Kooperationen werden Themen bearbeitet, die über die Interessen der einzelnen Akteure hinausgehen und in den Kommunen in Form von Runden Tischen, Agenturen und Pakten formalisiert, d. h. auch auf Dauer angelegt sind (vgl. ebd.). Die formalen Strukturen und zivilgesellschaftlichen Organisationsformen (z. B. Freiwilligenagenturen) werden auf Initiative des öffentlichen Sektors angeregt und mit Mitteln der Kommune unterstützt (vgl. ebd., S. 169 und 174). Hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der dauerhaft angelegten Kooperationen zwischen öffentlichem Sektor und dem organisierten Akteur der Zivilgesellschaft fasst Staemmler (2014, S. 175) zusammen:

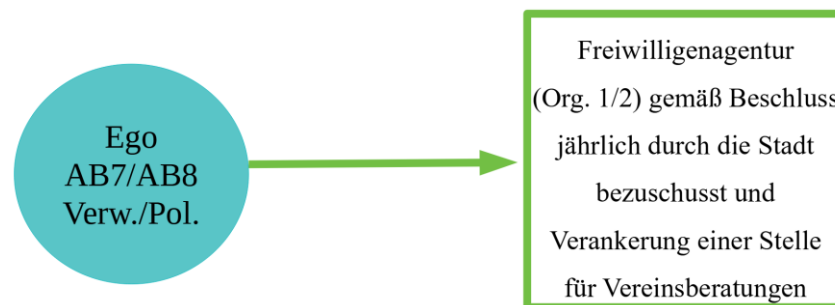
„Die Anregung langfristiger und allgemeiner Kooperationen durch die Politik hat den Vorteil, dass die politischen Akteure übergeordnete Ziele formulieren und diese in ihrer exponierten Position auch kommunizieren können. Sie können ihre Verwaltungen anweisen, der Entstehung neuer Organisationsformen nicht im Weg zu stehen bzw. Ressourcen für deren Entstehung bereitzustellen.“

Zugleich wird mit Blick auf die nachfolgenden egozentrierten Netzwerke der Experten des öffentlichen Sektors deutlich, dass die auf Dauer angelegte Kooperation nicht top-down durch den Verwaltungschef entschieden und durch Anweisungen an nachgeordnete Verwaltungsstellen umgesetzt worden ist, sondern, dass eine Bezuschussung der Organisation für die operative Arbeit der Freiwilligenagentur auf der Grundlage eines Beschlusses erfolgt.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerke des Experten AB1 festgestellt werden, dass dieser zur Förderung von Engagement auf die Berücksichtigung von

engagementrelevantem Expertenwissen in Arbeitskreisen, die lokale Governance-Form „Netzwerk“ und die Koproduktion eines Akteurs der organisierten Zivilgesellschaft zur Förderung von Engagement setzt, mit dem eine dauerhafte Kooperation besteht. Dabei sind diese Vernetzungs- und Beziehungsformen inhaltlich auf die Steigerung der Akzeptanz engagementpolitischer Entscheidungen und die Aktivierung von Synergieeffekten durch das Zusammenwirken der (Netzwerk-)Akteure vor Ort gerichtet.

Abbildung 12: Egozentriertes Netzwerk der Experten AB7/8 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung



Die Experten AB7 und AB8, die für die Förderung von Engagement durch Zuwendungen innerhalb der Verwaltung zuständig sind, heben im Interview die Relevanz der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur für die lokale Engagementförderung hervor:

„Es GAB vor vielen Jahren mal einen Beschluss, dass die Engagementförderung durch die Organisation 1/2 betrieben wird. Und die Organisation 1/2 in A-Stadt erhält dafür auch einen jährlichen Zuschuss von uns. Und des Weiteren ist auch speziell durch das Kulturkonzept dort eine Stelle verankert worden, für Kulturberatung. Vereinsberatung für Kulturvereine. Die beraten auch andere Vereine. Da geht's dann auch um Crowdfunding und so weiter und so fort. Wo sie dann dort beraten werden. (4).“ (AB7/8, Position 95-95)

Neben dem durch die Akteure des öffentlichen Sektors präsentierten Engagementfördermodus (K18), der die antragsbasierte, finanzielle Förderung von Organisationen oder Projekten umfasst, wird die lokale Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur auf der Grundlage eines Beschlusses – dauerhaft – mit einem jährlichen Zuschuss durch den öffentlichen Sektor unterstützt, um Engagement in der Kommune, z. B. durch ein Beratungsangebot für Vereine, zu fördern. Diese „Bevorzugung“ eines im Verhältnis zu den traditionellen Playern im neokorporatistischen Arrangement (Wohlfahrtsverbände) neueren Akteurs der organisierten Zivilgesellschaft kann damit erklärt werden, dass Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen auf ihren Schauseiten, basierend auf Selbstbeglaubigungen von Wirkung (durch Qualitäts- und Gütesiegel), Geschichten über ihre Innovativität erzählen (vgl. Kuhnt 2020a, S. 326). Auch stehen diese Organisationsformen für eine „moderne Engagementförderung“ (Jakob 2010, S. 233), während für die

Wohlfahrtsverbände festgestellt wird, dass „... zumindest die großen Wohlfahrtsverbände immer weniger in der Lage sind, direkt freiwilliges Engagement und gesellschaftliche Solidarität in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsgliederungen anzuregen“ (Olk 1996, S. 117).

„Sie [die Wohlfahrtsverbände; d. V.] werden nicht mehr automatisch als erste Ansprechpartner wahrgenommen, wenn Menschen sich freiwillig engagieren wollen. (...) Manchmal tönt der Ruf nach sozialen Innovationen wie eine Kritik an den etablierten Wohlfahrtsverbänden, die ja die historischen Urheber solcher Innovationen sind. Diese Innovationskraft mag teilweise erlahmt sein im schwierigen Tagesgeschäft.“ (Strünck 2018, S. 146)

Zugleich wird für die Wohlfahrtsverbände damit nicht ausgeschlossen, dass sie als Dachorganisationen fungieren und die Infrastruktur für selbsttätiges Engagement zur Verfügung stellen (vgl. Olk 1996, S. 117), wie im Fall A-Stadt z. B. im Selbsthilfebereich zu beobachten.

Dass Akteure des öffentlichen Sektors *eigentlich* eine Legitimationsgrundlage – jenseits von Geschichten über Innovativität – erwarten, wird im egozentrierten Netzwerk des Experten AB9 deutlich. Sonach sei die mit öffentlichen Mitteln geförderte Organisation fest etabliert, jedoch ihre *Effizienz* noch nicht *evaluiert* worden:

„Also, wenn ich an die ganze Sache der Freiwilligenagenturen, dieser Vermittlungsdienste, wir haben ja hier die Organisation 1/2, die ja stark von (unv. Frau? #00:11:27-3#) unterstützt wird. Das sehe ich, das hat sich im Laufe der Jahre als/als ein festes Format in der Freiwilligenarbeit etabliert. Die/die/die (...) wirkliche EFFIZIENZ kann ich nicht so richtig einschätzen. Weil, das ist nicht evaluiert worden. Aber das beabsichtige ich auch nicht, weil das ja nicht so viele Ressourcen beansprucht, dass man sagen würde, man muss auch spüren, dass sich das bewährt hat.“ (AB9, Position 68 – 68)

Interessant an diesem Zitat ist, dass Effizienz (ganz im Sinne des NPM) aus der Perspektive des Experten im öffentlichen Sektor zwar thematisiert und zur Rechtfertigung des Mittelzuflusses angeführt wird, aber aufgrund der Höhe der Fördermittel von einer Evaluation abgesehen wird. Paradox ist, dass die Organisation einerseits als *etabliert* verstanden wird, wodurch impliziert wird, dass sie ihren Zweck erfüllt und zumindest im Hinblick auf die sie gerichteten Erwartungen als anerkannt betrachtet wird, und andererseits stellt der Experte eine *spürbare* Wirkung der geförderten Organisation infrage. So genügt dem Experten der *Glaube* an Wirkung, um den (relativen) Mittelzufluss zu legitimieren. Der Org. 1/2 scheint es auf ihrer Schauseite zu gelingen, den aus ihrer Umwelt an sie gerichteten Erwartungen zu entsprechen, zumindest sich in dieser Hinsicht glaubhaft zu inszenieren: „Wie bereits von Seiten der neo-institutionalistischen Organisationstheorie hervorgehoben wurde, sind Organisationen gezwungen, sich so darzustellen, dass sie von ihrer Umwelt als legitime Akteure anerkannt werden können“ (Hasse/Krücken 2013, S. 246).

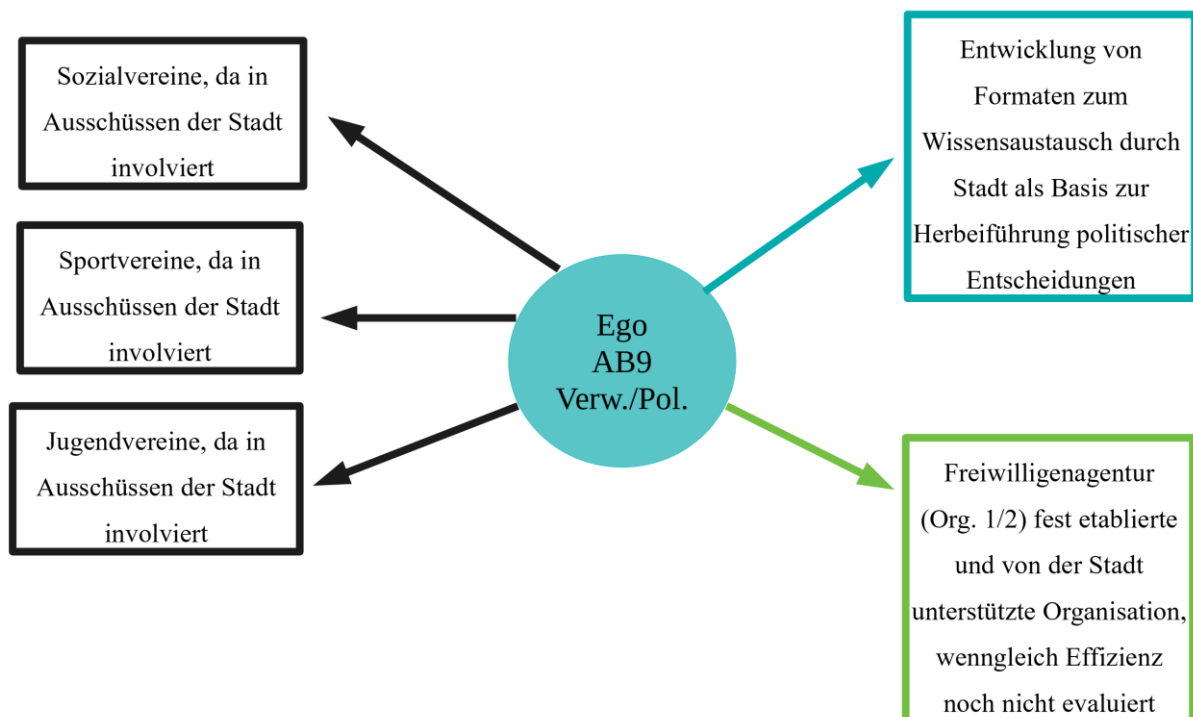
Weiterhin betrachtet der Experte die in Ausschüssen involvierten Vereinsmitglieder unterschiedlicher Handlungsfelder (Soziales, Sport und Jugend) als relevant für die lokale Engagementförderung. Mit diesen Relevanzzuschreibungen wird einerseits die politische Bedeutung

der organisierten Akteure für die lokale Engagementförderung hervorgehoben und werden andererseits neokorporatistische Strukturen sowie das Subsidiaritätsprinzip deutlich:

„Es gibt ja die, also ich sehe es besonders stark in der Vereinstätigkeit. Da sowohl bei den Sozialvereinen als auch bei den Sportvereinen und den Verbänden. Im Sport haben wir ja die Struktur des Sportzusammenschlusses A. Bei den Sozialvereinen haben wir vor allen Dingen im Bereich des Ausschusses F sind wir die Ansprechpartner. Im Jugendbereich ist es der Ausschuss E, der sich mit den/mit der Vereinstätigkeit beschäftigt. Aber dort überwiegend erst, wenn die Vereine oder die Träger selber nicht mehr klarkommen. [...] Wir versuchen, durch die (..) durch die/das Wissen von Aktivitäten auch politische Entscheidungen herbeizuführen. Indem wir Ressourcen bereitstellen oder Formate entwickeln des kommunika/des Austausch.“ (AB9 Position 68-68 und 134-134)

Zugleich wird zweierlei erkennbar: 1. die Zielstellung, Engagement in Netzwerkstrukturen zu fördern und zu diesem Zweck Formate des Austausches zu entwickeln oder Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung zu stellen, und 2. werden die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft zu Koproducten der Engagementförderung, die einerseits als Nutzer von Ressourcen im Netzwerk agieren und zugleich Ressourcen in die (Netzwerk-)Strukturen einspeisen.

Abbildung 13: Egozentriertes Netzwerk des Experten AB9 (Politik/Verwaltung); eigene Darstellung



Die egozentrierten Netzwerke der Experten für Engagementförderung in der kommunalen Verwaltung und Politik in A-Stadt verdeutlichen, dass – aus Sicht der Experten – der Aufbau und die Pflege lokaler Netzwerkstrukturen relevant für die lokale Engagementförderung sind. Ferner wird, vor allem auch für die Herbeiführung engagementpolitischer Entscheidungen, auf das Wissen unterschiedlicher Akteure der organisierten Zivilgesellschaft zurückgegriffen, die

in den Ausschüssen der Kommune involviert sind und sich in Formaten des (Wissens-)Austausches beteiligen können. Dabei ist das leitende Prinzip zur Förderung von Engagement das Subsidiaritätsprinzip, wonach die organisierten Akteure sich zunächst selbst helfen, bevor der öffentliche Sektor fördernd eingreift. Hierbei wird das Potenzial der Netzwerkstrukturen berücksichtigt, indem kommunizierte Hilfebedarfe (z. B. von Engagementinteressierten) von politischen Entscheidungsträgern auch zum Zweck der Selbsthilfe an Netzwerkakteure weiterkommuniziert werden. Darüber hinaus wird der lokalen Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur Relevanz für die Engagementförderung beigemessen, die als Koproduzentin im Auftrag des öffentlichen Sektors, durch den die Organisation mit jährlichen Mitteln bezuschusst wird, Instrumente zur Förderung von Engagement entwickelt und umsetzt. Dabei wird ihr seitens des öffentlichen Sektors die Aufgabe zugeschrieben, die Beratung der lokalen Vereine zu übernehmen und damit träger- und handlungsfeldübergreifend die Strukturen zu unterstützen, in denen Engagement stattfindet.

3.2.3 Zusammenfassung der Befunde der Analyse der egozentrierten Netzwerke in A-Stadt

Zusammenfassend kann für die Relevanzzuschreibungen der Akteure in A-Stadt zu anderen, Engagement fördernden Akteuren, den Beziehungsformen und -inhalten festgestellt werden, dass die lokale Steuerung der Engagementförderung insbesondere über Netzwerkstrukturen erfolgt und erfolgen soll, in denen Ressourcen (Wissen, Geld, Ideen) eingespeist und die aus der Perspektive der Experten im Sinne einer effizienten Engagementförderung genutzt werden sollen,

1. wobei die Akteure onlinebasierten, persönlichen und durch den öffentlichen Sektor angelegten Netzwerken Relevanz zuschreiben, auf die sie zur Förderung von Engagement zurückgreifen.
2. Es lassen sich vielfältige Kooperationen zwischen Akteuren identifizieren,
3. wobei die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft (i) mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren eher im Kontext ihres professionellen Alltagsgeschäftes kooperieren, (ii) mit Akteuren des öffentlichen Sektors, um in engagementpolitischen Kontexten Expertise einzubringen und im Rahmen ihrer Förderung durch den öffentlichen Sektor, (iii) mit privatwirtschaftlichen Akteuren, um ihre Angebote zu bewerben sowie zur Spenden- und Mitarbeiterakquise (Corporate Volunteering), und (iv) mit Akteuren des Bildungswesens, um

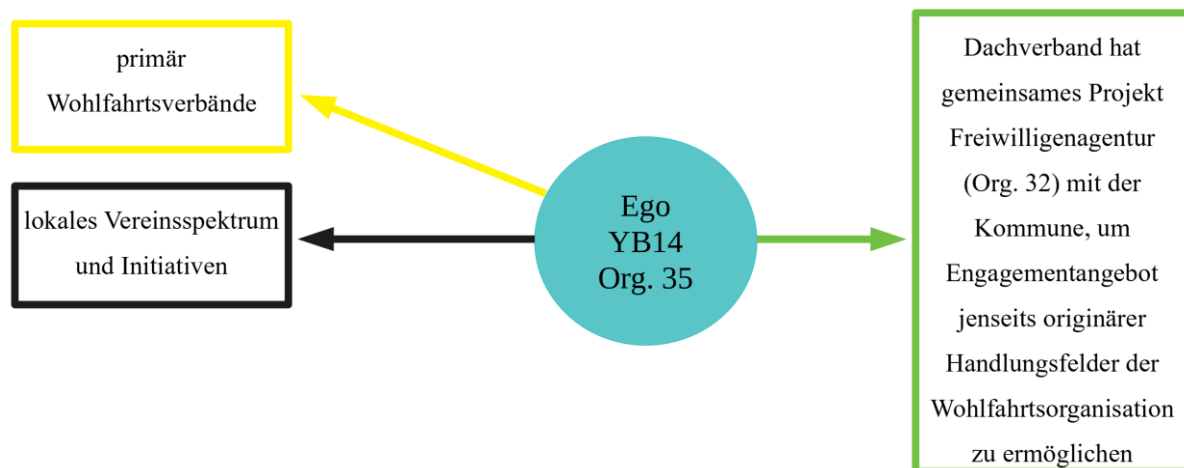
Engagement auch in Schulen und Hochschulen strukturell zu verankern sowie zur Gewinnung von Schülern und Studierenden (als Engagierte).

4. Es besteht eine dauerhaft angelegte Kooperation zur Förderung des Engagements zwischen den Akteuren des öffentlichen Sektors und jenen der lokalen Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur.
5. Die Anregung von Vernetzung zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft durch Fördermittelgeber wird aus der Perspektive der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft aufgrund entstehender Koopkurrenz auch als konfliktär betrachtet.
6. Es bestehen Koopkurrenzbeziehungen zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft; dabei wird einerseits ein gemeinsamer Austausch gepflegt und werden Angebote des Mitwettbewerbers genutzt und zugleich treten die Akteure vor allem im Qualifizierungs- und Weiterbildungsbereich (für Engagierte und Professionelle) in Konkurrenz zueinander.
7. Der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbereich ist auch von Koexistenz geprägt; in diesem bestehen also auch Angebote zivilgesellschaftlicher Organisationen nebeneinander.
8. Schließlich ist das Verhältnis zwischen Akteuren der Wohlfahrtspflege und jenen des organisierten Sportes von Konkurrenz gekennzeichnet; die Akteure stehen im Wettbewerb um Anerkennung (im politischen Diskurs) und den Zufluss von Fördermitteln durch den öffentlichen Sektor.

3.2.4 Egozentrierte Netzwerke der Akteure in Y-Stadt

Im Folgenden wird zunächst auf die egozentrierten Netzwerke der einzelnen Experten in Y-Stadt eingegangen, um anschließend eine Fallzusammenfassung für den Fall Y-Stadt zu formulieren.

Abbildung 14: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB14 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Der Experte YB14 einer Wohlfahrtsorganisation schreibt sowohl dem lokalen Vereinsspektrum als auch primär anderen Wohlfahrtsverbänden eine Relevanz für die lokale Engagementförderung zu:

„Mhm (bejahend). Also, es sind natürlich aus/aus erster Sicht (..) sicherlich auch die Wohlfahrtsverbände, die im Bereich der/des Ehrenamtes tätig sind. Und das macht sicherlich jeder erst mal für sich. Wobei da die/die (..) Ausprägungen auch sehr unterschiedlich sind. (..). [...] Wir haben hier natürlich insgesamt eine sehr starke Struktur auch mit vielen kleineren Vereinen. Eigentlich jeglicher Art, sage ich mal. Kultur, Musik, (..) Bürgerinitiativen. Eigentlich so das ganze Spektrum ist in Y-Stadt vertreten.“ (YB14, Position 36-36)

Die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitgliedsorganisationen werden im Hinblick auf ihre sie auszeichnenden „Ausprägungen“ als relevante Engagement fördernde Akteure wahrgenommen. Dabei wird eine Koexistenz der Verbände im organisationalen Feld impliziert, deren Ausprägungen entstehungsgeschichtlich begründet werden können:

„Die Freie Wohlfahrtspflege gründet in spezifischen soziokulturellen Milieus, wie dem Protestantismus, Katholizismus und Judentum sowie der Arbeiterbewegung und dem Bürgertum, (...) und selbst für nicht an religiöse, politische und soziale Milieus gebundene Personengruppen hat die Freie Wohlfahrtspflege seit 1924 mit der ‚Vereinigung der freien privaten gemeinnützigen Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands‘, dem Vorläufer des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, ein organisiertes Angebot innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege. (...) Die Eigenständigkeit der sechs Spitzenverbände kommt in ihrem jeweils spezifischen Selbstverständnis sowie unterschiedlichen Organisationsweisen zum Ausdruck.“ (Backhaus-Maul 2019b, S. 84)

Während die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitgliedsorganisationen als „Wertgemeinschaften“ (Zimmer 2019, S. 41) traditionell Engagierte unterschiedlicher Milieus adressiert und rekrutiert haben, ist für die heutige Situation festzustellen, dass Engagierte aufgrund *freiwilliger Wahlentscheidungen* und kaum noch aufgrund traditioneller Milieubezüge Mitglied in zivilgesellschaftlichen Organisationen werden und sich in diesen einbringen (vgl. ebd., S.46). Auf diese Entwicklung – so wird für die Perspektive des Experten deutlich – reagiert die Organisation, indem sie ein „Kooperationsprojekt“ mit Akteuren des öffentlichen Sektors initiiert: die lokale Freiwilligenagentur (Org. 32).

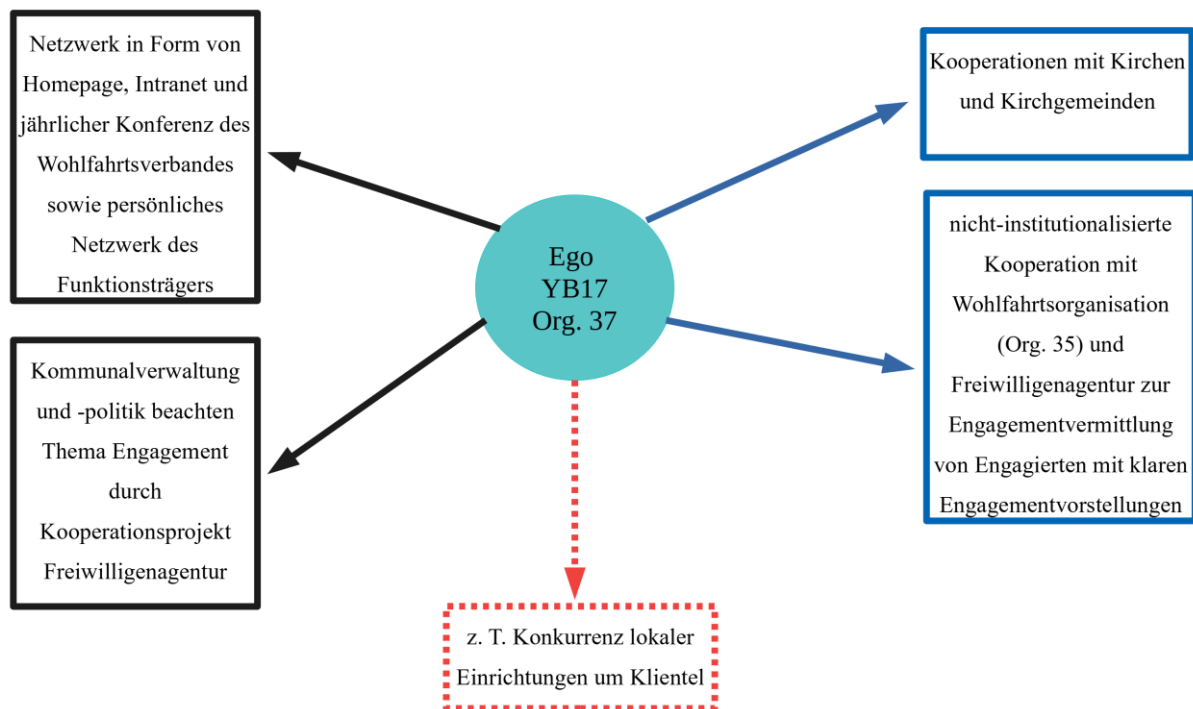
„Wir sind ja hier als Organisation 35 im Moment auch mit Y-Stadt gemeinsam in der Organisation 32 tätig. Weil wir schon vor Jahren gemerkt haben, es ist eigentlich schade, wenn man nur so seine eigene Organisation betrachtet und man hat vielleicht Anfragen von Menschen, die sich engagieren möchten, wo wir aber sagen, ich mache jetzt mal ein blödes Beispiel. Wir bieten halt nichts im Tierschutzbereich, beispielsweise an und dann würden wir jemanden wegschicken, als Organisation 35, ja? Und durch diese Organisation 32 haben wir da aber unseren Horizont ein Stück erweitert. Und haben gesagt: ‚Ok, es gibt noch weitere Partnerorganisation.‘ Von/die wir so mit ins Boot geholt haben. Und wir eben, wir können auch jemanden an eine andere Organisation vermitteln. Wenn er da einen speziellen Themenbereich eben abdecken möchte (4).“ (YB14, Position 8-8)

Die Akteure der Wohlfahrtsorganisation reagieren auf die Nachfrage Engagementinteressierter, die sich im Sinne freiwilliger Wahlentscheidungen auch jenseits der Handlungsfelder, die Wohlfahrtsorganisationen bedienen, engagieren möchten, indem sie mit der Kommune das Kooperationsprojekt Freiwilligenagentur¹⁴⁴ initiieren. Auf der Schauseite der Organisation wird Engagement als organisationale Grundlage verstanden und Engagementförderung darauf ausgerichtet, Engagierten auf der Grundlage von Informationen und Beratung ein *passendes* Einsatzfeld zu ermöglichen. Diese Selbstdarstellung kann als stringent zu den Relevanzzuschreibungen gedeutet werden: Einerseits werden Wohlfahrtsverbände nach wie vor als Orte des Engagements verstanden und Engagement eine organisationale Relevanz beigemessen und andererseits wird die Nachfrageseite berücksichtigt, die individuell passende Engagementgelegenheiten in diversen Handlungsfeldern nachfragt.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB14 festgestellt werden, dass dieser dem lokalen Vereinswesen und den Initiativen Relevanz beimisst, Engagementförderung in Koexistenz der Wohlfahrtsverbände stattfindet und darüber hinaus zur Bedienung der Nachfrageseite die Freiwilligenagentur als dauerhaftes Kooperationsprojekt mit dem öffentlichen Sektor initiiert worden ist.

¹⁴⁴ Auf die Freiwilligenagentur wird im Fortgang noch detaillierter eingegangen, da diese sowohl von Akteuren anderer Wohlfahrtsorganisationen als auch der Kommunalverwaltung thematisiert wird und darüber hinaus als Ego Berücksichtigung findet.

Abbildung 15: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB17 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Der Experte der Wohlfahrtsorganisation 37 schreibt seinem persönlichen Netzwerk, über das er durch seine Funktionsträgerschaft verfügt, den onlinebasierten Netzwerken, hierzu zählt er die Homepage der Organisation und ihr Intranet, und der jährlich stattfindenden Konferenz des Verbandes, die eine Vernetzung zwischen den Mitgliedsorganisationen ermöglicht, Relevanz zu. Die Vernetzung findet primär innerhalb des Verbandes, d. h. zwischen Mitgliedsorganisationen statt.

„Also Netzwerk ist relativ banal. Es ist (..) die Vernetzung aller unserer Mitgliedsorganisationen. Also, ich habe ja gesagt, wir haben über sechzig Mitgliedsorganisationen. Und für die haben wir natürlich auch einen eigenen Verteiler. Haben auch eine Homepage. Also das heißt, wir haben auch ein Intranet für diese Organisationen. Und das ist sozusagen das Netzwerk. [...] Und das zweite, was halt Netzwerk ist, ist einfach (.) da wir einmal im Jahr auch Konferenz der Mitglieder haben, wo alle Organisationen eingeladen werden. Natürlich über die Jahre entsteht auch so was wie ein persönliches Netzwerk. Also, man kennt sich. Ne?“ (YB17, Position 22-22 und 26-26)

Die länderübergreifenden quantitativen Befunde aus der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015) verdeutlichen einen ähnlichen Befund: Vernetzung findet am häufigsten zwischen Einrichtungen und Mitgliedsorganisationen eines Verbandes statt, gefolgt von der Vernetzung mit Kontaktstellen für Engagement (vgl. ebd., S. 512). Der Befund der Dokumentenanalyse zum Engagementfördermodus der Organisationen dieses Experten, wonach sich diese als „vernetztkooperative Organisation“ (siehe Tabelle 22) präsentiert, kann durch Berücksichtigung der egozentrierten Netzwerkanalyse insofern spezifiziert werden, als sich die (kooperative) Vernetzung primär auf die Mitgliedsorganisationen des Verbandes bezieht.

Ferner wird der Kommunalverwaltung und -politik Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben, da deren Akteure – so die Einschätzung des Experten – dem Thema Engagement, mit der Initiierung der Freiwilligenagentur, Beachtung schenken:

„Na ja, das Ehrenamt ist schon etwas, was auch die kommunale Verwaltung und auch die Politik sehr wohl beachtet. Und da ist auch die letzten Jahre einiges passiert. Also, hier in Y-Stadt, die Organisation 32.“ (YB14, Position 40-40)

Der Akteur steht darüber hinaus zur Wohlfahrtsorganisation 35, die die Freiwilligenagentur (Org. 32) mit den kommunalen Akteuren initiiert hat, und zur Freiwilligenagentur selbst in einem kooperativen Verhältnis. Die Kooperation ist eher informell und inhaltlich auf zwei Zielstellungen ausgerichtet: Zum einen auf das professionelle Alltagsgeschäft und zum anderen auf die Vermittlung von Engagierten, die bei einer Passfähigkeit an die eigenen Mitgliedsorganisationen weitervermittelt werden.

„Also eine fest fixierte Kooperationsvereinbarung besteht nicht. Aber, im Rahmen der Arbeit untereinander, also, arbeiten wir sehr wohl mit der Organisation 35 und der Organisation 32 zusammen. Das heißt also, in zwei Ebenen. Zum einen, dass unsere Mitgliedsorganisationen, wenn sie Leute brauchen, mal fragen: „Habt ihr jemanden, der da passt?“ Oder umgekehrt.“ (YB14, Position 46-46)

Darüber hinaus wird den lokalen Kirchen und Kirchgemeinden eine Relevanz zur Förderung von Engagement beigemessen, mit denen informell kooperiert wird (vgl. YB14, Position 36-36).

Ein Konkurrenzverhältnis schreibt der Experte lokalen Einrichtungen im Hinblick auf die Gewinnung ihrer Klientel zu:

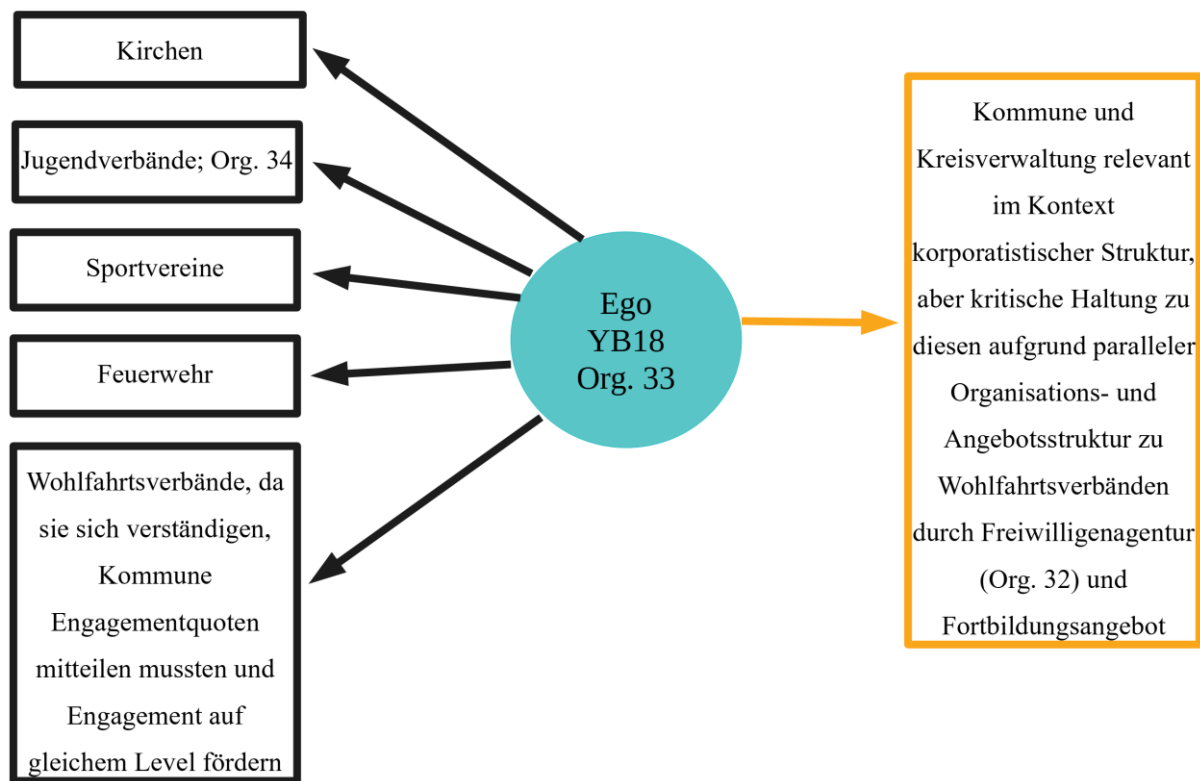
„Weil das nicht ganz einfach ist. Weil die konkurrieren dann teilweise um das gleiche Klientel. Das heißt, drei Kitas, die wollen im Prinzip die gleichen Menschen haben. Also insofern ist da die Offenheit untereinander jetzt auch nicht immer nur perfekt. Ne? Weil, die konkurrieren dann auch teilweise.“ (YB17, Position 18-18)

Engagementförderung findet aus der Perspektive der lokalen, Engagement fördernden Akteure, so die Einschätzung des Experten, unter Wettbewerbsbedingungen statt, da die Akteure ähnliche „Engagementtypen“ adressieren und diese vor Ort zwischen Einsatzfeldern mit ähnlichem Angebot wählen können. Die organisierten Akteure reagieren auf die Konkurrenzsituation mit „weniger Offenheit“ gegenüber Mitwettbewerbern oder, wie in der Studie Backhaus-Maul et al. (2015, S. 436) für funktionalistische Organisationen festgestellt, mit einer Verbesserung des Angebots für Engagierte.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB14 festgestellt werden, dass dieser Netzwerken Relevanz für die Engagementförderung zuschreibt, die persönlich, onlinebasiert und durch den Verband initiiert werden sowie sich primär auf dessen Mitgliedsorganisationen beziehen. Kooperationen bestehen zu Kirchen und Kirchgemeinden sowie zur

Vermittlung von Engagierten mit den an der Freiwilligenagentur beteiligten Akteuren. Konkurrenzverhältnisse nimmt der Experte zwischen Einrichtungen wahr, die in einem Wettbewerb um Engagierte zueinanderstehen.

Abbildung 16: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB18 (Wohlfahrtsorganisation); eigene Darstellung



Der Experte YB18 einer Wohlfahrtsorganisation schreibt organisierten Akteuren Relevanz für die lokale Engagementförderung zu, die zu den traditionellen Engagement fördernden Akteuren gezählt werden können: Kirchen, Jugendverbände, Sportvereine, die freiwillige Feuerwehr und die Wohlfahrtsverbände¹⁴⁵:

„Also, das sind/liegt jetzt auf der Hand, so zu antworten. Das sind auf jeden Fall die beiden großen Kirchen. Wobei, unsere Region ist auch stark durch freikirchliche Gruppen, Kreise und Gemeinden geprägt. Die nehme ich jetzt einfach mal da rein. Also, die ganze kirchliche Szene. Ich bin, ich weiß nicht, zehn oder fünfzehn Jahre Vorsitzender von Organisation 34 in Y-Stadt gewesen. Die Organisation 34 ist der Zusammenschluss aller Jugendverbände. Und wenn ich dann noch mal diese Szene mir besonders vor Augen halte, dann sind es natürlich in hohem Maße die Sportvereine. Dann ist es der Bereich der Feuerwehr ganz stark. Natürlich auch die klassischen Jugendverbände. Aber dann sind wir ja wieder im Feld von Kirche im Grunde genommen. (...) Und dann würde ich also Jugendarbeit insgesamt im weitesten Sinne, vor allen Dingen Sportvereine. Das Dritte ist natürlich der Bereich Wohlfahrtsverbände. Also, jetzt nicht nur die kirchlichen, sondern, da sind wir uns heute nah genug, voneinander zu wissen. Wir haben gegenüber der Kommune, der Region Y-Stadt vor, ich glaube, sieben, acht Jahren, gab es mal eine Situation, wo wir

¹⁴⁵ „Das traditionelle Engagement bezieht sich dabei auf das klassische Ehrenamt in Feuerwehr, Sport und Wohlfahrtspflege, das neue Engagement umfasst alles, was außerhalb der alten Vereins- und Verbandsstrukturen liegt“ (Schmid 2010, S. 362).

gefordert waren, mal etwas über die Größenordnungen der (...) ehrenamtlich Engagierten als Wohlfahrtsverbände gemeinsam etwas sagen zu müssen.“ (YB18, Position 103-103)

Dem organisierten Sport wird insbesondere im Hinblick auf dessen Jugendarbeit Relevanz zugeschrieben und den Wohlfahrtsverbänden, da deren Akteure sich bereits gegenüber der Kommune hinsichtlich ihrer Engagementquoten gemeinsam legitimieren mussten. Was Backhaus-Maul (2019b, S. 96) für die Institution „Freie Wohlfahrtspflege“ resümiert, nämlich, dass „... die Institution der Freien Wohlfahrtspflege (...) durch einen relativen Verlust an Bedeutung und Einfluss gekennzeichnet [ist; d. V.], der sich in einer Parzellierung und Fragmentierung von Verbänden, Einrichtungen und Diensten der Freien Wohlfahrtspflege als Anbietern öffentlicher Dienstleistungen niederschlägt“, scheint für die Wohlfahrtspflege in Y-Stadt, also auf lokaler Ebene, (noch) nicht zuzutreffen. Die Wohlfahrtsorganisationen koexistieren (siehe Abbildung 14), sind untereinander kooperationsbereit (siehe Abbildung 15), werden von kommunalen Akteuren als Wohlfahrtspflege wahrgenommen und adressiert und „wissen voneinander“ (siehe Abbildung 16) und um die eigene Position im organisationalen Feld sowie jener der anderen:

„B18: (4) Also, (..) ich glaube das, was ich für uns jetzt gerade (..) also als Organisation 33 beschrieben habe, ich glaube oder bin/habe den Eindruck, oder das es ist meine Einschätzung, wir sind da nicht zwingend in der Polposition.

I: Ok.

B18: Sondern, da gibt es eine relativ starke Verständigung, auf dieser Höhe so zu sagen, gleichmäßig unterwegs sein zu wollen. Das erlebe ich also (..) das erlebe ich im Gespräch mit den Kollegen und Kolleginnen der Wohlfahrtsverbände. Also, wie gesagt, da waren wir ohnehin gefordert, uns intensiv vor einigen Jahren damit auseinanderzusetzen. Und da konnte man deutlich spüren, also, da sind wir alle ungefähr auf einem Level.“ (YB18, Position 129-131)

Die Akteure der Wohlfahrtsorganisationen in Y-Stadt, so die Einschätzung des Experten, verständigen sich untereinander, um als gleichbedeutende Engagement fördernde Akteure wahrgenommen zu werden. Es lassen sich in Y-Stadt also durchaus neokorporatistische Strukturen finden, im Rahmen derer „... die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege ein eigenständiges und abgrenzbares organisationales Feld [bilden; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 33). Zugleich wird den Akteuren eines Verbandes durch die Initiierung der Freiwilligenagentur in Kooperation mit der Kommune die Rolle in der „Poleposition“ des Feldes, also eine das Feld anführende Position, zugeschrieben. Mit ihrem Eintritt in das Feld der Engagement fördernden Akteure, sorgt die Kommune auf Seiten des Experten der Org. 33 für eine kritische Haltung, in der sich eine Koopkurrenz zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und jenen der Wohlfahrtsverbände äußert:

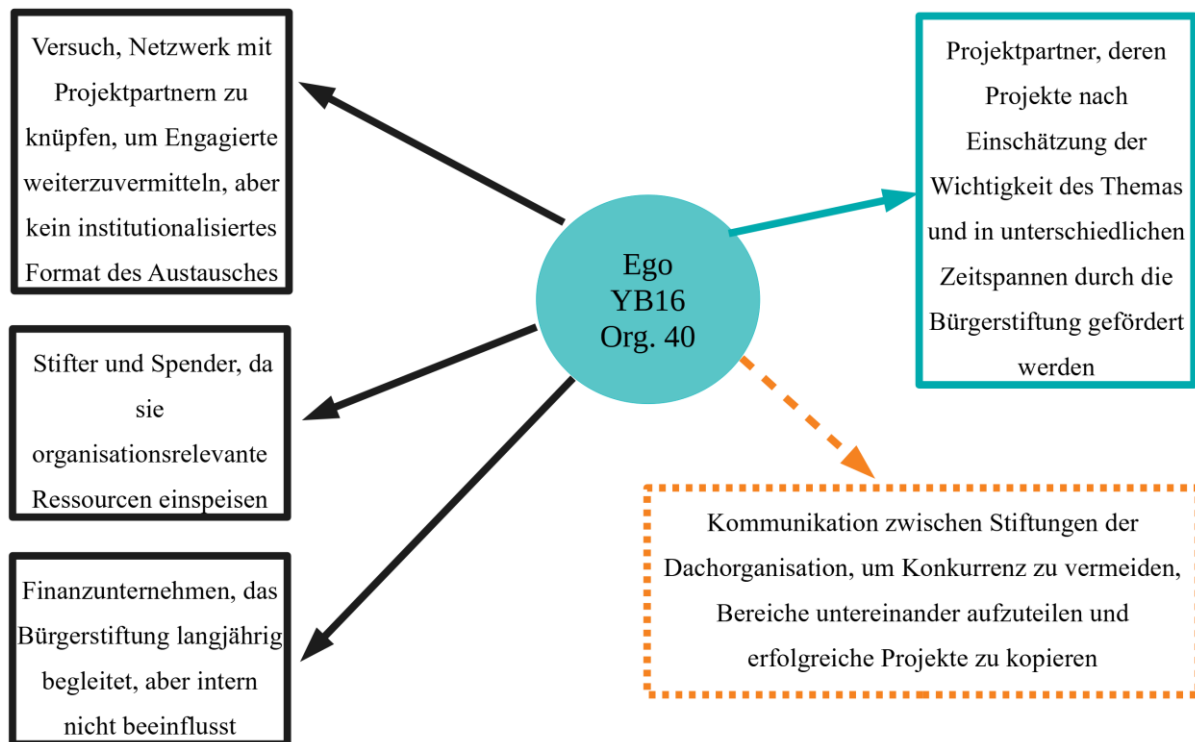
„... und die dritten habe ich jetzt auch schon genannt, Relevanten, oder ich habe nicht genau mitgezählt, vierten, sind natürlich die Kommunen selbst. Sowohl bei der Y-Stadt, wie auch beim Kreis Region Y-Stadt, gibt es ja auch noch mal ein eigenes Profil von Unterstützung von Ehrenamtlichkeit. Organisation 32 ist Ihnen wahrscheinlich schon mal irgendwo mal begegnet. [...] Dass wir dazu traditionell (lacht #00:28:52-

7#) eine latent (lacht #00:28:53-6#) etwas kritische Haltung haben. Ist Ihnen wahrscheinlich nicht ganz verborgen geblieben. (...) Dass die Kommunen sich an dieser Stelle dann SELBST auch noch mal bewegt haben und dort tätig werden wollten. Ja, das ist halt die Frage, ob das notwendig gewesen wäre, wenn ohnehin im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege oder der freien Träger schon so viel Engagement und Know-how und Erfahrung vorhanden ist. Aber jetzt ist es mal so (...) Da habe ich eher eine etwas skeptische Haltung. Beim Kreis, der hat sich dann da drauf beschränkt, für ehrenamtliche Fortbildungsangebote. Vor allen Dingen. Und Beratungsangebote vorzuhalten. (...) Und das, also das machen die ziemlich gut. Weil die auch noch mal Themen dann anbieten, die so bei uns nicht ständig vorkommen. Also, von daher will ich das nicht zu kritisch sehen. (...) Und (..) ja. Sind die Kommunen eigentlich auch ein wichtiger Partner. Vielleicht nicht immer mit dem, was sie konkret machen, aber in der Grundhaltung einfach. Ein wichtiger Partner.“ (YB18, Position 109-109 und 111-113)

In diesem Interviewausschnitt wird deutlich, dass der Experte das Subsidiaritätsprinzip und die Vorrangstellung der Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, deren Akteure seit jeher Engagement fördern und Expertise in das neokorporatistische Arrangement mit den Akteuren des öffentlichen Sektors einbringen, in Teilen unterlaufen sieht, da nicht alle Verbandsakteure gleichermaßen am Kooperationsprojekt Freiwilligenagentur beteiligt sind und die Notwendigkeit einer Beteiligung des öffentlichen Sektors an den Strukturen zur lokalen Engagementförderung infrage gestellt wird. Der öffentliche Sektor verschärft durch die Ko-Initiierung einer Freiwilligenagentur mit Akteuren *eines* Verbandes die *Wettbewerbsbedingungen* zwischen den Wohlfahrtsorganisationen, die, so das Selbstverständnis, eigentlich koexistieren, kooperieren oder aber zumindest Engagementförderung „auf einem Level“ betreiben würden. Zugleich, und daher wird diese Beziehung als Koopkurrenz interpretiert, werden die Akteure des öffentlichen Sektors, aufgrund einer wahrgenommenen „Grundhaltung“ und des das eigene Beratungs- und Fortbildungsangebot kompensierenden Angebots für Engagierte auf Kreisebene, als Partner wahrgenommen. Die Grundhaltung kann im Kontext des neokorporatistischen Arrangements gedeutet werden, in dem die Freie Wohlfahrtspflege in Y-Stadt grundsätzlich als Engagement fördernde Institution anerkannt wird (siehe oben).

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB18 festgestellt werden, dass dieser den traditionellen Engagement fördernden Akteuren Relevanz zuschreibt und eine Koopkurrenz zum öffentlichen Sektor besteht, der durch die Ko-Initiierung der Freiwilligenagentur in Konkurrenz zu Wohlfahrtsorganisationen tritt und zugleich aufgrund von Angeboten, die von den Akteuren der Wohlfahrtsorganisationen im Beratungs- und Fortbildungsreich für Engagierte selbst nicht vorgehalten werden, als Partner wahrgenommen wird.

Abbildung 17: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB16 (Bürgerstiftung); eigene Darstellung



Für das egozentrierte Netzwerk des Experten der Bürgerstiftung ist charakteristisch, dass ausschließlich Akteure als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt werden, die unmittelbar bedeutsam für die eigene Organisation sind respektive im Zusammenhang mit der Erfüllung des Organisationszwecks stehen (hierunter Projektpartner, ein Finanzunternehmen sowie Stifter und Spender).

„B16: Und es bestehen halt sehr viele Kontakte zu Projektpartnern. Und je nachdem, wie dann natürlich das Engagement ist, der jeweiligen Bürger, die sich hier bei uns melden, versuchen wir halt, Kontakte weiter zu geben. Und vielleicht, ja, so ein Netzwerk halt zu knüpfen. [...] Sicherlich ist es förderlich, das Finanzunternehmen 4 halt als langjährigen Begleiter halt mit dabei zu haben. Aber sie nimmt halt nicht diesen Einfluss. Ich glaube, da gibt es halt auch Beispiele, die zeigen, dass man es halt auch ganz anders aufsetzen kann. Und das ist halt hier, glaube ich, von Anfang an gut aufgestellt gewesen. [...] Also, es gibt natürlich Projektpartner, wo wir nicht nur eine einmalige Förderung machen, sondern, die wir halt jedes Jahr einfach begleiten. Weil wir sagen: ‚Die finden wir sehr, sehr (...) wichtig.‘ Andere wiederum haben vielleicht ein abgeschlossenes Projekt, was halt auch nur ein Jahr oder zwei Jahre läuft. Wo wir dann halt auch uns nur in dem Zeitraum engagieren. Aber, die sind meines Erachtens nicht weniger wichtig.

I: Mhm (bejahend). (...) Und jenseits Ihrer konkreten Projektpartner vor Ort. Gibt es irgendwelche Akteure, mit denen Sie kooperieren? Die Sie als besonders wichtig empfinden oder wahrnehmen?

B16: Partner?

I: Mhm (bejahend).

B16: Dann möchte ich jetzt allen voran halt die Stifter eigentlich nennen.

I: Ok, mhm (bejahend).

B16: Stifter und Spender.“ (YB16, Position 26-26, 56-56 und 62-68)

Im Zuge der egozentrierten Netzwerkanalyse wird deutlich, dass der Befund, den Wolf und Zimmer (2012, S. 67) formulieren, wonach Akteure in Bürgerstiftungen überwiegend dem „Aufgabenschwerpunkt ‚Projekte‘“ nachgehen, durchaus auch im vorliegenden Fall zutrifft, der Befund allerdings, dass sie als Vernetzer fungieren, da sie „... über sehr gute Kontakte zu

anderen lokalen Akteuren, insbesondere zur Kommune [verfügen; d. V.]“ (ebd., S. 168) trifft für den vorliegenden Fall nur insofern zu, als es sich um einen *eng definierten* Kreis an Kontakten handelt, die an der Vernetzung der Bürgerstiftung partizipieren. Dabei ist die Vernetzung zwischen den Akteuren der Bürgerstiftung und den unterschiedlichen Akteuren im Netzwerk nicht institutionalisiert: „Also, es gibt beispielsweise keinen festen, runden Tisch. Wo Institutionen halt zusammenkommen“ (YB16, Position 70-70), sondern bislang eher informell, soll aber zukünftig „gefestigt“ werden:

„Um einfach diese Stiftergemeinschaft halt zu (.) zu festigen. (..) Ja? Und (.) einfach da transparent drüber zu berichten. Und das sind, finde ich jetzt, in erster Linie halt ganz, ganz wichtige Partner. Weil viele sind Wiederholungstäter. Also stiften immer mal wieder oder spenden immer mal wieder. Ohne das würde es halt ja nicht gehen.“ (YB16, Position 68-68)

Mit der Überführung der informellen Netzwerkstrukturen in festere Strukturen, geht nach Einschätzung des Experten auch eine Erhöhung der Transparenz einher, da Akteure im Netzwerk, wie Stifter und Spender, die mit ihren Mitteln maßgeblich dazu beitragen, dass die Organisation ihren Zweck erfüllen kann, auf diese Weise Sichtbarkeit nach außen, als Form der Anerkennung, zuteilwird. Was Walter (2017, S. 170) für das Verhältnis zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen des öffentlichen Sektors festhält, trifft hier für die Vernetzung der Partner der Bürgerstiftung zu: „Transparenz bedeutet für die Akteure das Sichtbarmachen des eigenen Handelns nach außen“ (ebd.). In diesem Fall umfasst das Handeln auch ein Sichtbarmachen der „Wiederholungstäter“, d. h. der Stifter und Spender, die durch ihren kontinuierlichen Ressourcenzufluss das Handeln der Akteure in der Bürgerstiftung ermöglichen und/oder begünstigen.

Mit Projektpartnern, die als Koproduzenten der Engagementförderung fungieren, da sie einerseits die finanziellen Mittel der Bürgerstiftung nutzen und zugleich das jeweilige Projekt selbst mitgestalten, bestehen sowohl Kooperationen, die zeitlich auf die Dauer des Projektes begrenzt sind, als auch solche, mit denen dauerhaft, z. B. in Jahresintervallen, zusammengearbeitet wird. Im Kontext der Zusammenarbeit zwischen den Stiftungen vor Ort (lokal und regional) werden Koopkurrenz und Strukturangleichung durch mimetische Prozesse deutlich:

„Es gibt aber und das ist halt irgendwie vielleicht das Erfolgsgeheimnis, zwischen den Stiftungen halt unter unserem Dach, aber auch mit den befreundeten Stiftungen hier vor ORT, die halt auch rechtlich selbstständig sind, gibt es eine gute Kommunikation. Also, man spricht miteinander. Und wenn Projekte in machen Ortschaften, wo man sich gegenseitig halt nichts wegnimmt, sondern wo wirklich ganz konkret gesagt wird: ‚Das ist dein Bereich und da kümmerst du dich drum.‘ Aber wenn halt in speziellen Bereichen einfach gute Projekte umgesetzt worden sind, spricht man darüber. Und kopiert diese in anderen Ortschaften.“ (YB16, Position 54-54)

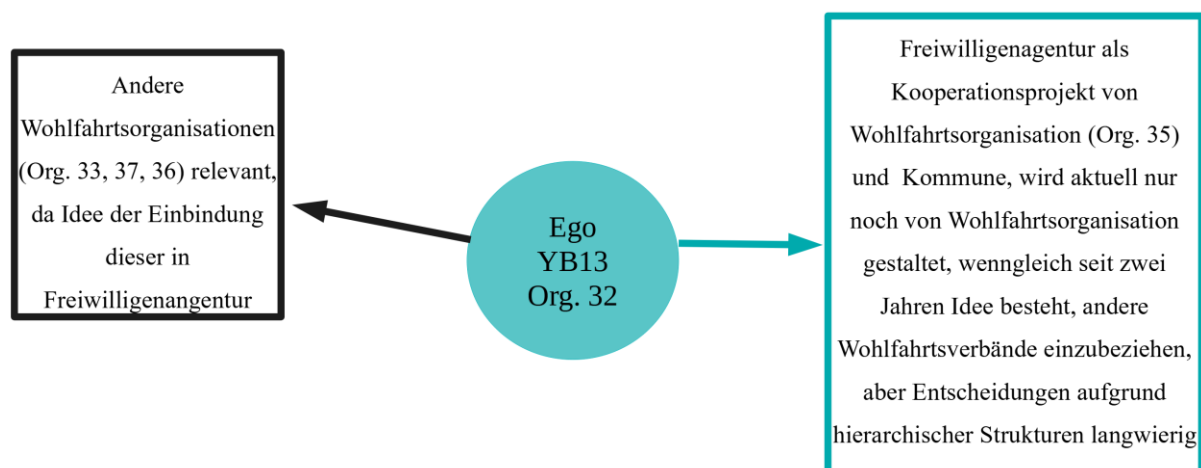
Die Koopkurrenz wird indirekt deutlich, da ein Bewusstsein dafür besteht, dass die Akteure der Stiftungen thematisch durchaus in Konkurrenz um Projektmittel zueinanderstehen, der

Wettbewerb aber dadurch reguliert und Konkurrenz auf diese Weise vermieden wird, indem jedem organisierten Akteur ein eigener Bereich zugestanden wird. Bildlich interpretiert, verständigen sich die organisierten Akteure darüber, wer in welchem Teich fischen darf. Um die eigene Position im organisationalen Feld zu verbessern und Legitimität zugesprochen zu bekommen, kopieren die Akteure darüber hinaus die als erfolgreich wahrgenommenen Projekte anderer Stiftungen vor Ort. Dabei suchen die Organisationsgestalter

„... unter den Bedingungen von Unsicherheit und Uneindeutigkeit nach Lösungen, die mit möglichst geringem Aufwand bestehende oder wahrgenommene Probleme beheben und das Überleben der Organisation sichern. Sie wählen dabei solche Organisationen zum Vorbild, die sie selbst als erfolgreich wahrnehmen, bzw. die im organisationalen Feld als erfolgreich und legitim gelten. Sie kopieren Organisationen, die innerhalb des organisationalen Feldes eine zentrale Stellung besitzen.“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 36)

Insgesamt kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB16 festgestellt werden, dass dessen Organisation lokal, d. h. im Verhältnis zu anderen, Engagement fördernden Akteuren, eine unabhängige Position einnimmt. Der Experte pflegt primär Beziehungen zu Akteuren, die unmittelbar relevant für die Organisation, respektive die Erfüllung des Organisationszwecks sind. Zum organisationalen Feld zählen aus der Perspektive des Experten der Bürgerstiftung insbesondere andere Stiftungen, die in einem durch Austausch, Zugeständnisse und Strukturangleichung regulierten Wettbewerb zueinanderstehen.

Abbildung 18: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB13 (Freiwilligenagentur); eigene Darstellung



Der Experte der Freiwilligenagentur, bei der es sich um ein Kooperationsprojekt von Akteuren eines Wohlfahrtsverbandes (Org. 35) und der Kommune handelt, schreibt anderen Wohlfahrtsorganisationen Relevanz für die lokale Engagementförderung zu. Diese sind aus der Perspektive des Experten relevant, da geplant ist, sie in die Freiwilligenagentur einzubinden:

„Und wir haben auch gemerkt, nur Y-Stadt und die Organisation 35, das ist ein bisschen zu wenig. Wir wollten gerne die anderen Wohlfahrtsverbände mindestens mal mit da reinnehmen. Und seitdem sind wir

jetzt dabei. Seit zwei Jahren, diesen Prozess irgendwie zu beginnen. Die/soweit ich weiß, Organisation 36 und Organisation 33 haben zugesagt. Aber irgendwie ist man nicht mehr in die Pötte gekommen.“ (YB13, Position 40-40)

Die Einbindung anderer Wohlfahrtsorganisationen in die Freiwilligenagentur scheitert, so die Einschätzung des Experten, aufgrund von Organisationsstrukturen respektive den mit diesen verbundenen Entscheidungsbefugnissen:

„Also, weil manchmal geht es ja nicht nur von der Arbeiterebene. Also die Menschen, die in diesem, ja, in diesem Kooperationsprojekt arbeiten sollten. Sondern, die Geschäftsführungen sind dann dabei. Und dann dauert immer alles ein bisschen länger. Bis sich das dann sozusagen, ja, bis die Oberen irgendwas entschieden haben und bis es dann runter gebrochen auf die Arbeitsebene.“ (YB13, Position 42-42)

Der Experte formuliert Kritik an den *Entscheidungsprämissen* in den Organisationen; hier- nach wird der Entscheidungsprozess, also die Herbeiführung der Entscheidung – Beteiligung am Kooperationsprojekt oder nicht und wenn ja, wie? – durch die Zuständigen/Verantwortli- chen, als langwierig eingeschätzt.

„Über Entscheidungsprämissen können auch *Kommunikationswege* vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll. Dabei kommt es auf die als Entscheidungsprämissen festgelegten Kompetenzen an; vor allem auf das Recht, bindende Weisungen zu erteilen, aber auch auf das Recht, angehört zu werden. Oft nennt man gerade diesen Ausschnitt der Selbstregulierung eines Organisationssystems ‚formale Organisation‘.“ (Luhmann 2011 S. 225; Hervorhebung: i. O.)

Die Sinnhaftigkeit einer (möglichen) Entscheidung durch die verantwortlichen Entschei- dungsträger, auch andere Wohlfahrtsorganisationen am Kooperationsprojekt Freiwilligenagen- tur zu beteiligen, wird durch den Experten nicht infrage gestellt. Lediglich die zeitliche Dimen- sion („nicht mehr in die Pötte gekommen“) wird als Hemmnis für die Beteiligung der anderen, beziehungsweise als Hemmnis für die *Kooperationsmöglichkeit* angeführt. Interessant ist, dass eine Kooperationsmöglichkeit auch für jenen organisationalen Akteur bestünde (Org. 33), der der bereits an der Freiwilligenagentur beteiligten Organisation (Org. 35) zugeschrieben hat, in einer das Feld anführenden Position zu sein, und im Hinblick auf die Beteiligung des öffentli- chen Sektors an der Freiwilligenagentur Skepsis geäußert hat¹⁴⁶. Die „Umweltturbulenzen“, die durch andere organisierte Akteure erzeugt werden, scheinen aus der Perspektive des potenziel- len Kooperationspartners (noch) nicht groß genug zu sein, wenn in diesen der Ausgangspunkt dafür gesehen wird, „... dass Organisationen ein symbiotisches Verhältnis zu anderen Organi- sationen suchen, um die für sie relevante Umwelt in eine überschaubare Fassung zu bringen“ (Luhmann 2011, S. 409). Oder anders ausgedrückt: Bei aller Skepsis an den Strukturen des Kooperationsprojektes, (1) scheint das organisationale Feld in Y-Stadt, aus der Perspektive der

¹⁴⁶ Hiernach würden das Subsidiaritätsprinzip und etablierte, Engagement fördernde Akteure nicht hinreichend berücksichtigt werden.

möglichen Kooperationspartner, überschaubar genug zu sein, (2) scheinen (auch formal festgelegte) Formen der Zusammenarbeit kein notwendiger Modus zu sein, um mit Herausforderungen im organisationalen Feld umzugehen, und (3) scheinen sich die möglichen Kooperationspartner der eigenen Relevanz und Sichtbarkeit im Feld so sicher zu sein (siehe YB18, Position 129-131), dass sie zwar Kritik an der Struktur äußern, diese aber nicht proaktiv zu beeinflussen versuchen.

Im Hinblick auf die Trägerschaft, d. h. der an dem Kooperationsprojekt Freiwilligenagentur beteiligten Akteure, kann festgestellt werden, dass die Akteure des öffentlichen Sektors als Ko-Produzenten der Wohlfahrtsorganisation fungieren, deren Akteure in der Nachfrage seitens Engagementinteressierter einen Grund für die Initiierung der Freiwilligenagentur anführen (siehe YB14, Position 8-8) und zum Zeitpunkt der Erhebung die personellen Kapazitäten in das Projekt einspeisen, während sich die Produktivität der Akteure des öffentlichen Sektors auf die Darstellung der Kooperation auf ihren Schauseiten beschränkt:

„Also, wir sind damit gestartet, (..) also, es ist ja auch schon ein paar Jahre her, dass wir gesagt haben, wir als Organisation 35, sind ja auch einer der größeren Wohlfahrtsverbände hier. Und Y-Stadt hatte sich auch auf den Weg gemacht. Y-Stadt, jetzt mit der/also, nicht komplett Y-Stadt, sondern Verwaltungsbereich A und dann ist dieses Kooperationsprojekt entstanden. LEIDER ist dieses Kooperationsprojekt jetzt nur in meiner Person da (lacht). Weil sich auch die Konstellationen im Verwaltungsbereich A geändert haben.“ (YB13, Position 40-40)

Hinsichtlich der Trägerstrukturen von Freiwilligenagenturen, stellen Speck et al. (2012, S. 37) im Rahmen ihres quantitativ ausgerichteten Untersuchungsteils – für den Erhebungszeitpunkt 2009 – fest¹⁴⁷, dass Trägerverbände zwar nicht die bundesweit häufigste Trägerstruktur darstellen (dies ist mit 28 Prozent der eigenständige Verein), dass wenn Freiwilligenagenturen allerdings in Trägerverbänden geführt werden, in 92 Prozent der Fälle Wohlfahrtsverbände die Beteiligten in diesen sind (vgl. ebd., S. 36). Eine Beteiligung anderer Wohlfahrtsorganisation am Kooperationsprojekt Freiwilligenagentur könnte demzufolge durchaus als gängige Praxis eingeschätzt werden. Auch die Vernetzung mit Akteuren des öffentlichen Sektors kann als überwiegend vorzufindende Praxis eingeschätzt werden; in 76 Prozent der Freiwilligenagenturen geben die Akteure an, einen konkreten Ansprechpartner in den Kommunalverwaltungen zu haben (vgl. ebd., S. 118). Die Trägerstrukturen „stehen und fallen“ allerdings mit der Bereitschaft der Entscheidungsträger, eine Kooperation eingehen zu wollen und die Vorteile einer solchen zu erkennen. Der Experte nimmt auf Seiten der Akteure des öffentlichen Sektors eine Zurückhaltung wahr, die Kooperation so weiterführen zu wollen, dass sie sich auch personell

¹⁴⁷ Dies sind die neuesten Daten zur Trägerstruktur von Freiwilligenagenturen; für die Organisationsform Freiwilligenagentur kann ein Forschungsbedarf festgestellt werden, d.h. die Faktenlage lässt wissenschaftlich fundierte, kontinuierliche Erhebungen vermissen (vgl. Kuhnt 2020a, S. 338).

in den Verwaltungsstrukturen abbildet. Eine Erklärung für die durch den Experten wahrgenommene Zurückhaltung der Akteure des öffentlichen Sektors, und dies sei für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB12 vorweggenommen, kann darin liegen, dass sich die Beteiligung der Akteure des öffentlichen Sektors eher in non-formellen (Netzwerk-)Strukturen äußert:

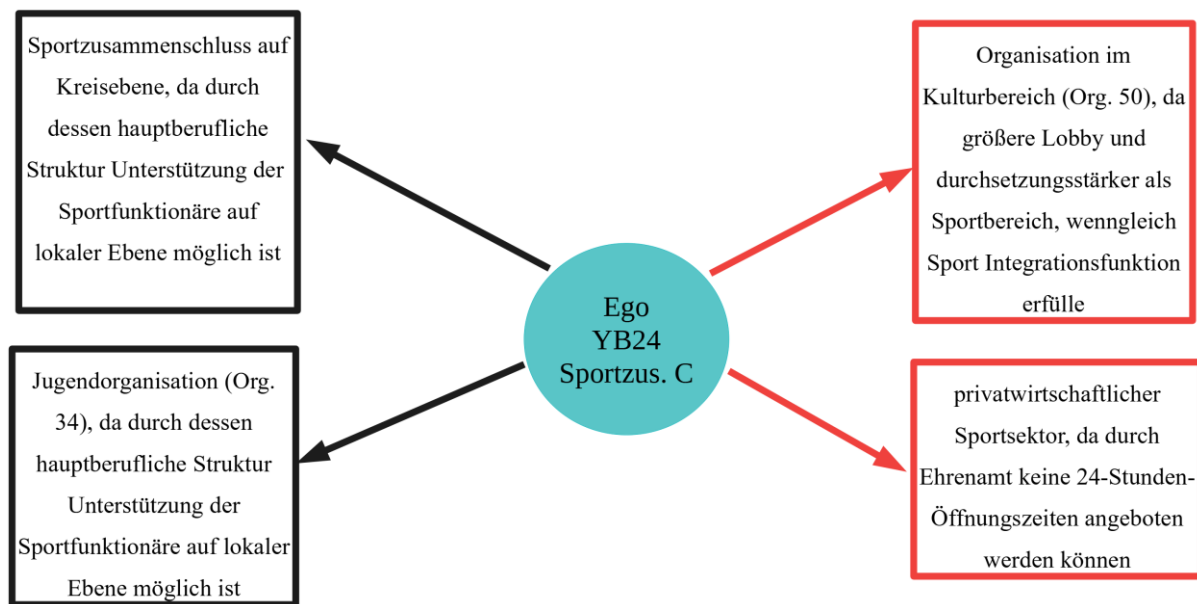
„Also, es gibt eine Organisation 32, zum Beispiel. Die ist mal/erst mal mit einem Partner gegründet worden und das ist eben diese, wo ich eben ansprach, diese kleine Arbeitsgruppe, hier verwaltungsintern. Wo wir dann erarbeitet haben, eigentlich wollen wir es jetzt öffnen. Wollen wir nicht, zumindest die Verbände, die es wollen, mit reinnehmen?“ (YB12, Position 32-32)

Wenngleich die verwaltungsinternen Strukturen institutionell eingebettet sind, so sind sie doch non-formell gestaltet; non-formelle Netzwerke „... nehmen ihren Ursprung häufig aus vormals formellen Zusammenhängen (...) und entwickeln sich dann, thematisch gebunden, personell und inhaltlich eher autonom weiter“ (Kreis et al. 2019, S. 302). In non-formalen Netzwerken sind „... Kennzeichen formaler (thematische Schwerpunkte, Organisationsformen etc.) und informeller Netzwerke (persönliche Sympathien, positive Erfahrungen aus bereits gemeinsam absolvierten Projekten, niedriger formaler Organisationsaufwand etc.) vereinigt“ (ebd., S. 308). Wenngleich Einigkeit über die Zielstellung zwischen den Kooperationspartnern herrscht, Akteure anderer Wohlfahrtsverbände an der Freiwilligenagentur zu beteiligen, können der Grad an Informalität¹⁴⁸ innerhalb des Kooperationsprojektes und die Entscheidungsprämissen der formalen Organisationen (Langwierigkeit des Entscheidungsprozesses durch Entscheidungsträger) als Hemmnisse für die Weiterentwicklung des Kooperationsprojektes eingeschätzt werden.

Zusammenfassend kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB13 festgestellt werden, dass Wohlfahrtsorganisationen Relevanz für die lokale Engagementförderung beigemessen wird, die auch an der Freiwilligenagentur beteiligt werden sollen, welche zwar als Koproduktion mit Akteuren des öffentlichen Sektors angelegt ist, zum Zeitpunkt der Erhebung aber primär in Verantwortung von Akteuren eines Wohlfahrtsverbandes gestaltet wird. Als Hemmnisse für die Weiterentwicklung des Kooperationsprojektes Freiwilligenagentur können die Entscheidungsprämissen in den formalen Organisationen und der Grad an Informalität innerhalb des Kooperationsprojektes eingeschätzt werden.

¹⁴⁸ In Rekurs auf die tabellarische Übersicht von Walter (2017, S. 147), in der Formalität und Informalität als Stufenmodell abgebildet werden, kann die Wahrnehmung des Experten als ein Wunsch nach *mehr Formalität* und damit Erwartungssicherheit zur institutionalisierten Informalität (Arbeitsgruppe), die auf Seiten des öffentlichen Sektors gepflegt wird, interpretiert werden. Denn formale Regelungen bieten einen Rahmen, „... der den Akteuren aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und Verwaltung Erwartungssicherheit bietet“ (ebd., S. 148). Während „Informalität dann an Grenzen [stößt; d. V.], wenn nicht allen Akteuren das informelle Regelset klar ist“ (ebd., S. 218).

Abbildung 19: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB24 (lokaler Dachsportverband); eigene Darstellung



Der Experte des lokalen organisierten Sportes schreibt sowohl dem auf Kreisebene organisierten Sportzusammenschluss als auch der lokalen Jugendorganisation (Org. 34) Relevanz für die lokale Engagementförderung zu, da diese über hauptamtliche Strukturen verfügen, durch die die engagierten Sportfunktionäre auf der lokalen Ebene unterstützt werden. Die Relevanzzuschreibung wird insofern auf die Funktionsfähigkeit des organisierten Sportes auf lokaler Ebene bezogen.

„[...] Der Zusammenschluss I hat mittlerweile auch hauptberufliche Stellen. Durch Fördermittel des Landes geschaffen. Die für uns die Tätigkeit oder viele Punkte der Tätigkeit mit übernehmen, die wir nicht leisten können, als Ehrenamtlicher. Ja? [...] ABER, wie gesagt, ist Zusammenschluss I. Der ist natürlich für Region Y-Stadt zuständig. Speziell bei uns, sind wir diejenigen, die die Ansprechpartner sind. Aber auch eine Organisation 34 übernimmt auch sehr viel Arbeit, ja? Die wo wir sagen, das sind natürlich auch von Organisation 34 ist auch ein Hauptgeschäftamtlicher/Geschäftsführer da. Der das auch machen kann. Da sind halt dementsprechend die Mittel, die da zur Verfügung stehen. Aber der spricht natürlich nicht nur Sportvereine an. Der spricht alle Vereine an. Und so sieht man auch wieder da dran, dass es natürlich mehr um die allgemeine Sache und nicht geht/geht und nicht um die SPEZIELLE.“ (YB23, Position 126-126 und 132-132)

Durch hauptberuflich Beschäftigte in anderen Organisationen (dem Kreissportverband und der Jugendorganisation) wird der implizit formulierte Bedarf an hauptberuflich Beschäftigten im organisierten Sport auf lokaler Ebene kompensiert. In dieser Relevanzzuschreibung werden darüber hinaus zwei Aspekte deutlich: 1., dass der (lokale) organisierte Sport in der Regel auf rein ehrenamtlichen Strukturen fußt¹⁴⁹ und 2., dass der lokale organisierte Sport – im

¹⁴⁹ Entsprechendes wird durch die Daten des ZiviZ-Surveys deutlich, wonach „... die Relation von Haupt- zu Ehrenamt (...) im Sport bei fast eins zu 20 [liegt; d. V.]“ (Krimmer/Priemer 2013, S. 39) und in 90 Prozent der Organisation im Sport *ausschließlich* freiwillig Engagierte aktiv sind, während in 10 Prozent der Organisationen hybride Personalstrukturen vorhanden sind (vgl. ebd.).

vorliegenden Fall – durch die Vernetzung zur Jugendorganisation auch in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit aktiv ist, wenngleich – quantitativ betrachtet – für den organisierten Sport festgestellt wird, dass 24 Prozent der Vereine der Aussage, sich in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit zu engagieren, *gar nicht* zustimmen (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 12). Zugleich sind in Deutschland mehr als 8.600 Sportvereine als Träger der freien Jugendhilfe anerkannt (vgl. ebd., S. 17). Im vorliegenden Fall werden in diesem Kontext auf der Angebots-ebene thematische Passungsverhältnisse zwischen der Jugendorganisation¹⁵⁰, in der außerschulische Bildungsangebote vorgehalten werden, und dem lokalen organisierten Sport, der satzungsgemäß u. a. Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen zu seinen Kernaufgaben zählt, deutlich. Dabei wird auch deutlich, dass die Jugendorganisation, so die Einschätzung des Experten, lokale Vereine auch jenseits des Sportes, insbesondere aufgrund der thematischen Passung auf der Angebotsebene, als Anbieter außerschulischer Bildungsgelegenheiten für Kinder und Jugendliche unterstützt.

Neben den beiden Relevanzzuschreibungen beschreibt der Experte auch zwei Konkurrenzbeziehungen. Diese bestehen zum einen zum lokalen Kulturbereich, und hier explizit zu einer Organisation in diesem Bereich, sowie zum privatwirtschaftlichen Sportsektor.

„Also, ich sage Ihnen ganz offen und ehrlich, ich bin ein Gegner der Organisation 50, die da gebaut worden ist. [...] Ich glaube nicht, dass eine Organisation 50 eine Integration übernimmt, in der Gesellschaft. Aber ein Sportverein in erhöhtem Maße.

I: Mhm (bejahend).

B24: Ja? Und da muss ich ganz ehrlich sagen, da habe ich ein Problem mit. Nur, wir können uns halt auch gegen gewisse Dinge halt nicht, ja, durchsetzen, sage ich jetzt mal. Das ist einfach so. Weil vielleicht auch die Lobby von den Kulturleuten halt ein bisschen höher ist.“ (YB24, Position 54-54 und 62-64)

Die Organisation im Kulturbereich wird als „Gegner“ im organisationalen Feld wahrgenommen, da es ihren Funktionsträgern – im Verhältnis zu jenen des lokal organisierten Sportes – gelungen ist, finanzielle Mittel zu generieren und politische Akzeptanz zu erhalten, die darin zum Ausdruck gelangt, dass die Organisation im Zentrum der Stadt errichtet werden konnte. Dabei wird deutlich, dass die Legitimationsgrundlage, die der Experte für den organisierten Sport anführt – Übernahme einer Integrationsfunktion der Sportler in die Gesellschaft – als im Verhältnis zu den Legitimationsgrundlagen, die die Interessenvertreter des Kulturbereichs vorbringen, weniger „erfolgreich“, wenngleich in der Wahrnehmung des Experten als gewichtiger eingeschätzt wird. Im Verhältnis zum Sportbereich gelingt es dem Bereich „Kultur und Musik“, nach Angaben des Freiwilligensurveys weniger gut, Engagierte zu mobilisieren; so ist der Bereich Kultur und Musik „nur“ der drittgrößte Bereich, in dem sich Personen in Deutschland

¹⁵⁰ Zur Aufnahme der Organisation in das Sample ist der Funktionsträger der Jugendorganisation (Org. 34) sowohl schriftlich als auch telefonisch kontaktiert worden. Eine Teilnahme an der Studie hat dieser aufgrund von Zeitmangel abgelehnt.

engagieren (vgl. Vogel et al. 2017, S. 114). Zugleich wird für den lokalen Fall deutlich, dass die Mobilisierungskraft allein, die sich quantitativ abbilden lässt, und die Selbstbeschreibung „als im Verhältnis zum Kulturbereich integrativer“ nicht zu einem Legitimationsgewinn durch die organisationale Umwelt führt. Und dass, obgleich dem organisierten Sport im sozialwissenschaftlichen Diskurs ein Bedeutungszuwachs auf dem sozialpolitischen Terrain zugeschrieben wird:

„Aus Sicht der Wohlfahrtsstaats- und Sozialpolitikforschung zählt der Sport nicht zu den klassischen Bereichen sozialpolitischer Intervention, wie etwa Gesundheit oder Wohnen. Doch infolge des veränderten Fokus von Sportpolitik, und zwar auf Prävention, Integration spezifischer Bevölkerungsgruppen sowie Investition insbesondere in Humankapital und Empowerment, haben Sportvereine spätestens seit den 1970er Jahren als Dienstleister und Anbieter von Breiten-, Reha- und Gesundheitssport im Kontext einer vorsorgenden und investiven Sozialpolitik eine wachsende Bedeutung gewonnen. Die sozialpolitisch relevanten Leistungen der Vereine decken inzwischen ein weites Spektrum ab, das von der Gesundheitsprävention bis hin zu Maßnahmen im Dienst der Verbesserung von Integration und Inklusion unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen, wie etwa Senior_innen, Menschen mit Behinderungen, Mitgrant_innen sowie Kinder und Jugendliche aus sozialbenachteiligten Familien, reicht.“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 362)

Eine Erklärung, für die durch den Experten wahrgenommene stärkere politische Durchsetzungskraft der Akteure des lokalen Kulturbereichs im Verhältnis zu jenen des organisierten Sportes, liegt in der eingeschränkten Möglichkeit der Letztgenannten, ein nachfrage-, beziehungsweise kundenorientiertes Dienstleistungsangebot in *zugleich* jenen Bereichen vorzuhalten, denen im Rahmen einer vorsorgenden und investiven Sozialpolitik Bedeutung geschenkt wird.

„Aber letztendlich, genau dieselbe Sache, das machen auch Vereine. Was ist der Vorteil von den Fitnessstudios? Der Vorteil ist einfach, viele haben vierundzwanzig Stunden, rund um die Uhr geöffnet. Das können die Vereine/das können die Vereine doch überhaupt nicht leisten. DIE HABEN KEINE Sporthalle, die vierundzwanzig Stunden. Das sind ehrenamtliche Leute. ABER, der Bürger ist ja bereit, auch Geld dafür auszugeben.“ (YB24, Position 112-112)

Den Akteuren des organisierten Sportes gelingt es, aufgrund der rein ehrenamtlichen Personalstruktur, nicht, ein kundenorientiertes Dienstleistungsangebot vorzuhalten, das einerseits auf dem sozialpolitischen Terrain zu einem Bedeutungsgewinn führen und durch das andererseits beitragszahlende Mitglieder mobilisiert werden könnten. Die Nachfrage Sportinteressierter kann aus der Perspektive des Experten mit den vorhandenen Mitteln (Personal, Infrastruktur) – im Verhältnis zu privatwirtschaftlichen Anbietern im Sportbereich – nicht bedient werden. Wenngleich die Bürger der Wahrnehmung des Experten zufolge bereit seien, für Sportangebote auch Geld auszugeben, fällt es dem organisierten Sport in der Kommune schwer, diese im Wettbewerb mit anderen Sportanbietern für sich zu gewinnen. Zur privatwirtschaftlichen Konkurrenz kommt hinzu, dass sich die Interessen und Ansprüche (potenziell) Engagierter im Sportbereich gewandelt haben:

„In den Sportvereinen schlägt sich die Veränderung in der Gestalt nieder, dass sich die Handlungslogik der Vereinsmitglieder von solidarischer Selbstorganisation hin zu serviceorientiertem Konsum des Sportangebots verändert hat.“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 378)

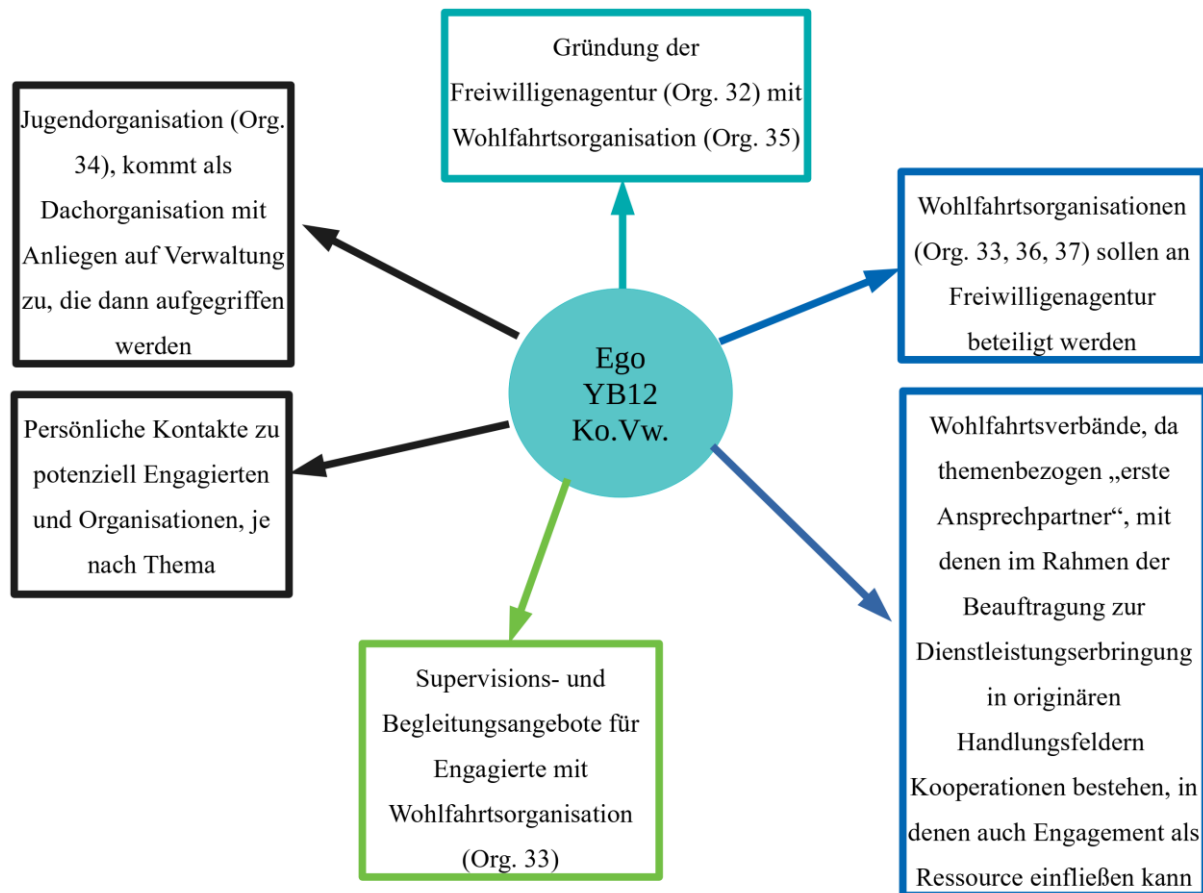
Um den Herausforderungen zu begegnen, investieren viele Sportvereine in Deutschland in eine eigene Sportinfrastruktur und die Professionalisierung des Personals (vgl. ebd., S. 381) und vernetzen sich stärker mit Akteuren in Ganztagschulen, wemngleich auch „... etwa ein Viertel der Vereine ein großes oder sehr großes Problem in der Zusammenarbeit mit Schulen und Kindergärten [hat; d. V.]“ (Breuer/Feiler 2019, S. 26). Ein Legitimationsgewinn des organisierten Sportes als außerschulischer Bildungsbereich, durch eine stärkere Kooperation mit Akteuren der lokalen Ganztagschulen zum Beispiel, setzt allerdings die beidseitige Bereitschaft zur organisationalen Öffnung und Vernetzung voraus:

„Neben formalen Lernprozessen im Unterricht (die auch formalen Bewertungen wie Notengebung und Abschlusszertifikaten unterliegen), finden am Ort der Schule sowohl non-formale Bildungsprozesse (im Sinne von Bildungsangeboten im Bereich von Sport, Kultur, Technik außerhalb des Unterrichts) als auch verschiedenste informelle Lernprozesse (im Freundeskreis bzw. in der Clique, in Pausen, in freiwilligen Angeboten etc.) statt. Allerdings bleiben diese verschiedenen Formen und Modalitäten der Bildung in der herkömmlichen Schule relativ unverbunden. Um formales, non-formales und informelles Lernen systematischer miteinander zu verknüpfen, bedarf es der inneren und äußeren Öffnung von Schule.“ (Olk 2018, S. 138 f.)

Für den vorliegenden Fall ginge mit der Öffnung für neue Kooperationspartner auch einher, die personellen Kapazitäten sicherzustellen und im besten Fall durch hauptberufliche Stellen zu ergänzen, damit Kooperationen auch dauerhaft Bestand haben können. Hiermit wäre zugleich verbunden, Mittelgeber für die Umsetzung sportbezogener Interessen zu gewinnen¹⁵¹. Die Akteure im öffentlichen Sektor – und dies wird im Folgenden deutlich – schreiben primär anderen organisierten Akteuren Relevanz für die lokale Engagementförderung zu.

¹⁵¹ Die kommunalen Akteure im Kontext der Förderung freiwilliger Selbstverwaltungsaufgaben, zahlende Mitglieder oder andere Unterstützer.

Abbildung 20: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB12 (Kommunalverwaltung); eigene Darstellung



Der Experte des öffentlichen Sektors, der auf kommunaler Ebene als zuständig für die lokale Engagementförderung benannt worden ist¹⁵², schreibt sowohl der lokalen Jugendorganisation als auch den Wohlfahrtsverbänden Relevanz für die lokale Engagementförderung zu. Der Jugendorganisation komme als Dachorganisation Relevanz zu, da sich ihre Akteure mit konkreten Anliegen und Bedarfen an die Verwaltung wenden und diese dann Berücksichtigung finden können. Der im Zuge des neokorporatistischen Arrangements zwischen Verbänden und öffentlichem Sektor stattfindende Austausch von Expertise und Interessen, die dann verwaltungsin-tern Berücksichtigung finden, betrifft auch die Wohlfahrtsverbände:

„Und ansonsten ist es wieder so, dass durchaus auch immer mal wieder Organisationen und Einzelne auf uns zukommen. Und was aufgetan haben. Oder einen Bedarf sehen. Oder so. Also, (.) also, die Akteure, die ich eben angesprochen habe aus den Reihen der Wohlfahrtsverbände oder (..) aus/der Jugendverbände. Die dann sagen: ‚Also, hier muss was getan werden. Oder hier ist ein Bedarf.‘ Oder: ‚Wollen wir den Bereich jetzt mal uns genauer ansehen?‘ [...] Und wenn ein Verband so eine Anregung gibt, dann greifen wir das ja auch auf.“ (YB12, Position 44-44)

¹⁵² Der schriftlich und telefonisch kontaktierte politische Entscheidungsträger in der Kommune, verwies zur Teilnahme an der Studie auf den für die Engagementförderung zuständigen Verwaltungsmitarbeiter und lehnte eine eigene Teilnahme ab.

Die Möglichkeit der Interessenartikulation wird im Fall der Jugendorganisation darüber hinaus dadurch begünstigt, dass sie ihren Sitz im Verwaltungsgebäude hat und insofern Absprachen auf kurzem Wege möglich sind:

„Also Organisation 34. Also, alle Jugendverbände, Jugendeinrichtungen sind in Organisation 34. Und das macht das vielleicht auch ein Stück weit aus. Also, (.) zum einen, die Organisation 34 sitzt mit hier in der Verwaltung drin. Obwohl es ein freier Träger ist. Das ist ja schon mal was Besonderes.“ (YB12, Position 34-34)

Während der Zugang zu Verwaltungsmitarbeitern und politischen Entscheidern für die Jugendorganisation insbesondere aufgrund ihrer örtlichen Nähe begünstigt wird, werden die Wohlfahrtsverbände im organisationalen Feld durch die ihren Akteuren zugeschriebene fachliche Expertise begünstigt, auf die die Akteure des öffentlichen Sektors im Bedarfsfall zurückgreifen:

„I: Es hörte sich so an, als seien die Wohlfahrtsverbände irgendwie feste Kooperationspartner. Habe ich das richtig verstanden? Und wenn ja, was ist Teil der Kooperation?

B12: Mhm (bejahend). Also, feste Kooperationspartner sind die sowieso. Weil die sind natürlich für uns erster Ansprechpartner, wenn wir mit bestimmten Themen oder so kommen. [...] Genau. Und, ja, doch, das war ja die Frage nach den/nach den festen und natürlich gibt es an vielen THEMATISCHEN Punkten AUCH Vereinbarungen, die jetzt nicht in erster Linie unter dem Thema Engagement oder Ehrenamt getroffen werden. Das dann aber mit beinhalten. Also (...) ich sage mal, wenn ich ins Thema Suchtberatung gehe, dann treffe ich ja einen Vertrag oder eine Vereinbarung, dass ein Partner aus diesem Bereich mit in dieses Arbeitsfeld geht und dafür auch Geld bekommt. Erst mal nicht unter diesem Stichwort Engagement und Ehrenamt, sondern, dann will ich ein Angebot für Menschen, die eben von Süchten betroffen sind, schaffen. Inhaltlich bedeutet das für uns aber immer auch, da steckt ja eine Ressource mit bei. Also, dass zum Beispiel auch ehrenamtliche Berater ausgebildet werden. Oder Leute, die sagen: ‚Ich gehe gern auch mal in Schulklassen und berichte zum Beispiel von meiner Sucht.‘ Also, so gibt es dann deswegen auch vielleicht noch mal feste Partner oder Kooperationen.“ (YB12, Position 69-70 und 80-80)

Mit den Akteuren der Wohlfahrtsverbände wird im Zuge der Dienstleistungserbringung im Auftrag des öffentlichen Sektors kooperiert und, wenngleich Engagementförderung nicht *explizit* Bestandteil des Auftrags ist, so besteht seitens der Akteure des öffentlichen Sektors die *implizite* Annahme und mitunter Erwartungshaltung, dass – je nach Handlungsfeld – auch die *Ressource Engagement* im Rahmen der Dienstleistungserbringung gefördert werde. In dieser Erwartungshaltung an die Akteure der Wohlfahrtsverbände spiegelt sich deren Selbstverständnis „... als ‚institutionalisierte Gelegenheiten und Orte‘ des Engagements, was wiederum Staat und Kommunen dazu veranlasst, der Freien Wohlfahrtspflege eine ordnungs- und förderpolitische Priorität zuzuschreiben“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 14).

Zusätzlich zur Kooperation mit Akteuren der Wohlfahrtsverbände und ihren Mitgliedsorganisationen im Kontext der Dienstleistungserbringung, werden seitens des Experten zwei Wohlfahrtsorganisationen insofern hervorgehoben, als zu den Akteuren einer Organisation eine dauerhafte Kooperation im Rahmen von Supervisions- und Begleitungsangeboten für Engagierte

besteht und mit Akteuren der anderen das Kooperationsprojekt Freiwilligenagentur initiiert worden ist (siehe Abbildung 18).

„Die Region ist ja evangelisch geprägt, sehr stark natürlich die evangelische Kirche und die Organisation 33 hervorgetan. Die mit uns zusammen dann auch zum Beispiel so Supervisions- und Begleitungsangebote für Flüchtlingshelfer oder Menschen, die sich da engagieren, gemacht haben.“ (YB12, Position 32-32)

Im Zuge dieser Kooperation wird gleichsam das Potenzial der Wohlfahrtsverbände zur Erprobung und Umsetzung sozialer Innovationen¹⁵³ deutlich¹⁵⁴, die auf als dringlich wahrgenommene Bedarfe mit Angeboten und Strukturen reagieren; so auch auf den Bedarf, Engagierte zu begleiten, die sich 2016 in den durch die lokalen Wohlfahrtsverbände organisierten Kontexten zur Unterstützung von Menschen mit Fluchterfahrung eingebracht haben.

Neben den (dauerhaften) Kooperationen mit Akteuren der Wohlfahrtsorganisationen, die als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt werden, misst der Funktionsträger in der Kommunalverwaltung dem primär personengebundenen Netzwerk Bedeutung bei:

„Aber ich k/also, ich würde jetzt mal behaupten, dass ich so in den Themenfeldern, die hier zu unserem Fachbereich gehören, immer auch konkrete Personen und Organisationen hätte, wenn es darum geht, sozusagen, wo, ich sage jetzt/ich nehme mal das nicht so populäre Feld des Wohnens. Wen müsste ich ansprechen? Wo gibt es da vielleicht Ehrenamtliche oder Organisationen, wo ich weiß, die könnte ich zum Beispiel, was weiß ich, wenn es um eine Spielplatzpatenschaft irgendwo in einer Siedlungsgenossenschaft oder so geht. (...) Wen müsste ich da ansprechen? So. Das ist, glaube ich, also wirklich die Region um Y-Stadt, klar, dass es hier ganz, ganz viele gibt, die in dem Feld sich tummeln. (4).“ (YB12, Position 32-32)

Aufgrund seiner Funktionsträgerschaft verfügt der Experte über ein Netzwerkwissen, d. h. über ein Wissen um Strukturen, konkret Organisationen und Personen, die zur Deckung eines Bedarfs an Engagierten in bestimmten Handlungsfeldern von ihm adressiert und mobilisiert werden können. Personengebundenes Netzwerkwissen und personengebundene Netzwerke sind insofern fragil und können das Fortbestehen einer Handlungspraxis gefährden, als mit dem Ausscheiden der Person aus der Organisation (und damit möglicherweise auch aus dem Netzwerk) auch ihr Netzwerkwissen potenziell nicht mehr verfügbar ist.

„Auf der einen Seite sind ‚Humanressourcen‘, d. h. das personen- und kontextgebundene Wissen und die Fähigkeiten von Mitarbeitenden grundlegend notwendiger Bestandteil der Organisation. Auf der anderen Seite wird das Personal einer Organisation früher oder später ausgetauscht, während die Organisation mit ihren übergeordneten Strukturen und ihrer Kultur fortbestehen kann. Das Wissen der Mitarbeitenden macht u. E. einen bedeutenden Teil des ‚impliziten‘ Wissens einer Organisation aus: Es ist nicht direkt beobachtbar und nicht (vollständig) external verfügbar, es ist aber für den Handlungserfolg hochrelevant.“ (Hüttemann/Solèr 2018, S. 229)

¹⁵³ Um der Frage nachzugehen, wie sich Wohlfahrtsverbände heute zu sozialen Innovationen verhalten, führt Then (2017, S. 41) die Kriterien Bedarf, Dringlichkeit und Legitimität an. Dabei gelangt er in Rekurs auf eine explorative Studie u. a. zu dem Ergebnis, dass Wohlfahrtsverbände für soziale Innovationen „... insofern gut positioniert [sind; d. V.], als sie ‚die Nase am Wind‘, also in ihrer themenanwaltschaftlichen Sensibilität mit dem Kontakt zur Basis ein Gespür dafür haben, wo dringende Aufgaben einer Erledigung harren“ (ebd., S. 45).

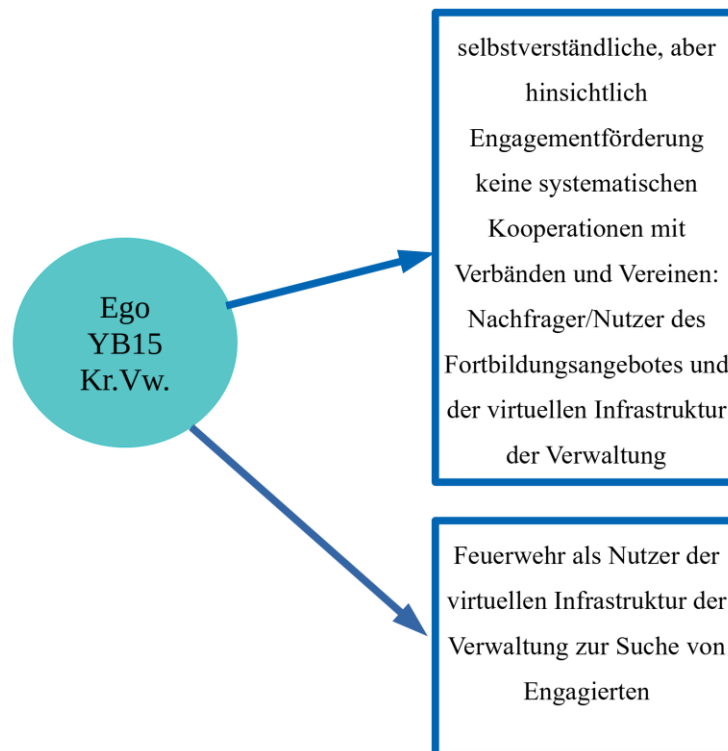
¹⁵⁴ Zur Diskussion des Selbstverständnisses der Wohlfahrtsverbände als innovativ und ihrer Zurückhaltung am öffentlichen Diskurs um soziale Innovationen, siehe Backhaus-Maul (2019b, S. 93).

Eine Möglichkeit, das Netzwerkwissen verfügbar – im Sinne von personenunabhängig nutzbar – zu machen, besteht für das organisationale Feld Engagement fördernder Akteure in der Bestandserhebung der Akteure, „die sich im Feld tummeln“, und einer schriftlichen Fixierung ihrer organisationalen Zugehörigkeiten und Verantwortungsbereiche. Das heißt, das die Möglichkeit einer Umwandlung personenbezogenen Wissens in explizites Wissen¹⁵⁵ besteht.

Resümierend kann für das egozentrierte Netzwerk des kommunalen Akteurs eine Passfähigkeit zu den Thesen, die Walter (2017, S. 202) auf der Grundlage ihrer empirischen Befunde aufstellt, festgestellt werden; hiernach nehmen Akteure des öffentlichen Sektors zivilgesellschaftliche Organisationen dann als ressourcenstark und präsent wahr, wenn diese zum einen in Dachorganisationen eingebunden und zum anderen in institutionalisierten Austauschformaten aktiv sind, und werden zivilgesellschaftliche Organisationen darüber hinaus gezielt in das Verwaltungshandeln integriert, wenn sie *präsent* im organisationalen Feld sind. Ferner ist die *Präsenz* zivilgesellschaftlicher Organisationen auch die Grundlage für eine Anbahnung persönlicher Netzwerke mit Akteuren des öffentlichen Sektors (vgl. ebd.). Die Wohlfahrtsverbände, so kann für das egozentrierte Netzwerk des Experten YB12 resümiert werden, sind für diesen im organisationalen Feld die *präsenten*, Engagement fördernden Akteure, mit denen in unterschiedlichen Modi (Freiwilligenagentur, Supervisionsangebote, Dienstleistungserbringung) und im Kontext diverser Themen kooperiert wird.

¹⁵⁵ „Explizites Wissen stellt hingegen formulierbares und reproduzierbares Wissen dar, welches relativ problemlos verbal oder schriftlich vermittelt werden kann“ (Bagban 2010, S. 127).

Abbildung 21: Egozentriertes Netzwerk des Experten YB15 (Kreisverwaltung); eigene Darstellung



Im egozentrierten Netzwerk des Experten YB15 auf der Ebene der Kreisverwaltung werden zwei Relevanzzuschreibungen deutlich, die hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension unspezifisch, aber grundsätzlich als Kooperationen angelegt sind. Den Verbänden und Vereinen wird eine Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben, zu denen es eine „Verbindung“ gebe, denn: „Da ist ja die klassische Verknüpfung Hauptamt, Ehrenamt. Verbände oder Vereine, die auf der Schiene tätig sind“ (YB15, Position 52-52). Diese Verbindungen werden nicht systematisch (im Sinne von strategisch und reziprok) gepflegt, sondern sie bestehen, da die Akteure der Wohlfahrtsverbände als *Nachfrager* der Fortbildungsangebote der Kreisverwaltung in Kontakt mit ihren Akteuren treten:

„Aber das/also, tatsächlich ist es so, dass keine gezielten Verbindungen bestehen. Beziehungsweise nicht bestehen. Also, sie sind da. Sie sind da zur Organisation 35. Sie sind zur Organisation 37 da. Sie sind zur Organisation 31 da. Es ergibt sich durch die Fortbildungen im Engagementservice. Das sind natürlich die einzelnen Personen, die einfach auch die Fortbildungen besuchen. Die sind zum Teil selber hauptamtlich tätig. Bei der jeweiligen Organisation. Oder eben auch ehrenamtlich tätig. Aber es ist nicht/also, ich sage mal, nur bezogen auf den Fokus Ehrenamt.“

I: Ja, ja.

B15: Ich nehme jetzt den Landrat in der Funktion da natürlich raus. Da sind die Verbindungen da. Aber bezogen auf den Engagementservice ist es einfach ganz breit gestreut. Also, es ist jetzt keiner ganz gezielt dabei, zu dem wir gezielt Kontakt haben. Sondern, es ist breit gestreut. Aber es ist auch noch nicht so sehr im Detail. Dass man jetzt sagt, man hat schon mit dem einen oder anderen gezielt was gemacht.“ (YB15, Position 54-56)

Neben der Nachfrage von Fortbildungsangeboten, besteht auf Seiten der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft auch die Möglichkeit, die virtuelle Infrastruktur¹⁵⁶ zu nutzen, die die Akteure des öffentlichen Sektors auf Kreisebene zur Verfügung stellen. Dabei werden nicht nur die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitgliedsorganisationen vom öffentlichen Sektor als Engagement fördernde Akteure wahrgenommen, sondern auch andere traditionelle Engagementbereiche, wie die freiwillige Feuerwehr.

„Die Ehrenamtshomepage, mit der Börse kommt ganz gut an. Ich kann nur leider nicht messen, wie häufig sie genutzt wird. Also ich weiß, dass Vereine, wenn ich sie frei geschaltet habe, ihre Gesuche dort einstellen. Das sind natürlich oft auch große Institutionen, wie eine Organisation 35 oder wie eine Organisation 31. Eine Feuerwehr, die eben in völlig untersch/also, die nicht nur Leute suchen, die jetzt bei der Feuerwehr helfen, sondern jemanden suchen, der die Website pflegt.“ (YB15, Position 78-78)

Die Zusammenarbeit der Akteure bezieht sich also auf die Nutzung der virtuellen Infrastruktur, die auf Wechselseitigkeit gründet; der Bedarfsträger oder Anbieter von Engagementgelegenheiten kommuniziert seinen Bedarf/sein Angebot und erhält nach einer Freischaltung durch Akteure des öffentlichen Sektors die Nutzungsmöglichkeiten der virtuellen Infrastruktur. Auf Seiten des öffentlichen Sektors wird auf diese Weise reguliert, welche Akteure mit ihren Bedarfen und Angeboten online sichtbar werden, und die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft erhalten – jenseits ihrer organisationsbezogenen Plattformen – die Möglichkeit, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und für ihre Angebote zu werben. Zugleich erhält die Seite des öffentlichen Sektors Daten/Wissen über die Nachfrage-Seite; ersichtlich wird z. B., welche Akteure in welchen Handlungsfeldern Engagementgelegenheiten anbieten und Engagierte suchen. Engagementförderung durch Akteure des öffentlichen Sektors umfasst, so wird durch das egozentrierte Netzwerk des Experten YB15 deutlich, auch die Bereitstellung einer *virtuellen Infrastruktur*, deren Steuerung die Akteure des öffentlichen Sektors übernehmen.

¹⁵⁶ Die Einrichtung virtueller Infrastruktur zur Förderung von Engagement ist auch auf Bundesebene zu beobachten und darauf ausgerichtet, Informationen und Beratungsangebote bereitzustellen, den Zugang zum Engagement zu erleichtern und die virtuelle Vernetzung zu fördern (vgl. Wolf/Zimmer 2012, S. 34).

3.2.5 Zusammenfassung der Befunde der Analyse der egozentrierten Netzwerke in Y-Stadt

Zusammenfassend kann für die Relevanzzuschreibungen der Akteure in Y-Stadt zu anderen, Engagement fördernden Akteuren, den Beziehungsformen und -inhalten festgestellt werden, dass

1. insbesondere die Wohlfahrtsorganisationen als Engagement fördernde Akteure präsent sind. Diese sind sowohl untereinander sichtbar als auch für die Akteure des öffentlichen Sektors (auf lokaler und Kreisebene). Die Beziehungen zwischen den Wohlfahrtsverbänden variieren zwischen Koexistenz, Kooperation und Koopkurrenz. Eine führende Position im Feld wird jener Wohlfahrtsorganisation zugeschrieben, deren Akteure die Freiwilligenagentur in Koproduktion mit jenen des öffentlichen Sektors auf lokaler Ebene initiiert haben.
2. Aufgrund der Beteiligung des öffentlichen Sektors an der Freiwilligenagentur, tritt dieser in Koopkurrenz zur Wohlfahrtspflege, deren Akteure einerseits partnerschaftlich mit jenen des öffentlichen Sektors kooperieren und deren Anliegen es andererseits ist, unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips, selbst die Verantwortung für die lokale Engagementförderung zu übernehmen.
3. Persönlichen, interorganisationalen und onlinebasierten Netzwerkstrukturen wird sowohl von Akteuren der Wohlfahrtsorganisationen als auch jenen des öffentlichen Sektors Relevanz zur Förderung von Engagement zugeschrieben. Dabei werden online-basierte/virtuelle Netzwerke sowohl zur Vernetzung zwischen Organisationen eines Dachverbandes genutzt als auch als Infrastruktur durch den öffentlichen Sektor auf Kreisebene zur Verfügung gestellt.
4. Auch traditionellen Akteuren und Bereichen, wie den Kirchen oder der freiwilligen Feuerwehr, wird Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben.
5. Der lokal organisierte Sport erhält eine Relevanzzuschreibung durch einen Akteur der Wohlfahrtspflege, schreibt diesem allerdings keine Relevanz zu; als relevant werden der Dachsportverband auf Kreisebene und eine lokale Jugendorganisation eingeschätzt, da deren hauptberufliche Kapazitäten genutzt werden, um die rein ehrenamtlichen Strukturen des lokalen Sportes zu entlasten/zu kompensieren. Der Funktionär des Sportbereichs positioniert sich in Konkurrenz zum Kulturbereich, der als durchsetzungsstark wahrgenommen wird, und zum privatwirtschaftlichen Sportsektor, in dem Nachfragen von Angebotsnutzern anders als im Vereinssport bedient werden können, dessen Personalstrukturen auf dem

Engagement von Mitgliedern gründet. Die im organisationalen Feld präsenten Akteure oder solche, die für die Stärkung der eigenen Position bedeutsam sein könnten (Bildungsbe- reich), werden entweder nicht wahrgenommen oder nicht als relevant eingeschätzt.

6. Die Bürgerstiftung nimmt in der Gesamtbetrachtung lokal eine autonome Position ein; von anderen lokalen Akteuren erhält sie keine Relevanzzuschreibungen für die lokale Engage- mentförderung und umgekehrt wird aus ihrer Perspektive nur jenen Akteuren Relevanz bei- gemessen, die unmittelbar für die Organisation selbst bedeutsam sind.

3.2.6 Fallvergleichende Betrachtung der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsfor- men

Im Folgenden werden die grafischen Darstellungen zu den egozentrierten Netzwerken der Akteure in Matrizen überragen, um die Angaben von Ego zu Relevanzzuschreibungen und Be- ziehungsformen durch eine Komprimierung leichter erfassen und miteinander vergleichen zu können. Während es sich bei der im Folgenden zuerst abgebildeten Tabelle um eine quadrati- sche Soziomatrix handelt, entspricht die darauffolgende einer Affiliations-Matrix. Bei der quadratischen Soziomatrix stehen in der vorderen Spalte und in der Kopfzeile exakt die gleiche Anzahl an Akteuren in gleicher Reihenfolge (vgl. Jansen 1999, S. 96). Affiliations-Matrizen bilden die Ego-Akteure in der Vorderspalte und Affiliationen in der Kopfzeile ab. Affiliationen können z. B. Organisationen sein, aber auch verschiedene Ereignisse, wodurch solche Matrizen nur im Ausnahmefall quadratisch sind (vgl. ebd.). Eigentlich sind Matrizen binär, d. h. Bezie- hungen werden mit 1 für die Angabe einer Beziehung und mit 0 gekennzeichnet, wenn keine Beziehung angegeben wird. Da die vorliegenden Daten neben der Angabe einer Beziehung auch Aussagen zu den Formen der Beziehungen ermöglichen, gehen die Angaben über die Bi- narität – Beziehung: ja/nein – hinaus. Die Matrizen sind, unter Berücksichtigung der Formen der Beziehungen, wie folgt zu lesen: Die Zeile entspricht den Angaben von Ego (Experte) zu den von ihm genannten Alteri (Spalte). Die Ziffer 0 steht für keine Beziehung angegeben, 1 für eine Relevanzzuschreibung, 2 für Kooperation (o. A. der Dauer), 3 für dauerhafte Kooperation, 4 für Koexistenz, 5 für Koopkurrenz, 6 für Konkurrenz, 7 für konfliktär und 8 für Koproduktion (siehe Abbildung 2).

Die Soziomatrix lässt eine Konzentration von Angaben zu Relevanzzuschreibungen und Be- ziehungsformen von Ego zu seinen Alteri erkennen, die erste – augenscheinliche – Hinweise auf den „Degree“ geben. „Der Degree jedes Akteurs im Netzwerk ergibt sich als Summe der

Einträge in seiner Zeile in der Berührungsmatrix“ (Jansen 1999, S. 97). Für gerichtete Beziehungen können ferner der Indegree und der Outdegree berechnet werden (vgl. ebd., S. 98). Der Indegree wird berechnet, indem die Spalte des jeweiligen Akteurs aufsummiert wird, um auf diese Weise über den Empfang des Akteurs von Wahlen (vgl. ebd.), hier: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen, treffen zu können. Der Outdegree wird berechnet, indem die Zeile des Akteurs aufsummiert wird, um auf diese Weise Aussagen über den Akteur als Sender (vgl. ebd.) von Relevanzzuschreibungen formulieren zu können. Die Maße können standardisiert und damit für Netzwerke mit verschiedener Größe vergleichbar gemacht werden, indem der Degree durch die Zahl der möglichen Wahlen dividiert wird, wobei eine Selbstwahl nicht möglich ist: $(N-1)$ (vgl. ebd.). Zu beachten ist, dass für die Berechnung des Indegrees und Outdegrees in den vorliegenden Matrizen der Wert der Wahlen/Relevanzzuschreibungen binär ist, die Ziffern also ungeachtet ihres zugeschriebenen Wertes (z. B. 3 für dauerhafte Kooperation) als 1 – für eine Relevanzzuschreibung – zu werten sind. Zudem werden für die Berechnung des Outdegrees sowohl die Werte in der Soziomatrix als auch jene in der Affiliationsmatrix berücksichtigt, da die Egos auch solche Akteure als relevant benennen, die im Sample letztlich keine Berücksichtigung gefunden haben¹⁵⁷. Für die Berechnung des Indegrees werden die Werte der Soziomatrix zugrunde gelegt, da nur die in der Soziomatrix abgebildeten Akteure ins Sample eingegangen und als „Ego/Experte“ interviewt worden sind.

¹⁵⁷ Blicke die Affiliationsmatrix unbeachtet, würde z. B. der Outdegree für AB11/Org. 1/2 deutlich verzerrt werden.

Tabelle 25: Soziomatrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in A-Stadt; eigene Darstellung

	Wohlfahrtsorganisationen und ihre Mitgliedsorganisationen					Bürgerstiftung/ Freiwilligenagen- tur/Stiftung		Sport	Verwaltung/Politik (öffentlicher Sektor)			Out- degree ¹ (N-1=31)
	AB2/ Org.6	AB3/ Org.8	AB5/AB6/ Org.20	AB10/ Org.12	AB25/ Verein 3	AB11/ Org.1/2	AB4/ Org. 11	AB23/ Sportzus. A	AB7/AB8	AB9	AB1	
AB2/ Org.6	-	3	3	0	0	0	0	0	3	3	3	11/31 = 0,35
AB3/ Org.8	0	-	0	3	0	1	0	6	0	0	0	5/31 = 0,16
AB5/AB6 Org.20	4	4	-	0	0	0	5	6	0	0	0	4/31 = 0,13
AB10/ Org.12	0	0	0	-	0	3	0	0	0	0	0	2/31 = 0,06
AB25/ Verein 3	3	0	0	0	-	5	0	0	0	0	0	5/31 = 0,16
AB11/ Org.1/2	1	1	0	0	0	-	1	0	8	8	8	14/31 = 0,45
AB4/ Org. 11	0	0	6	0	0	1	-	0	7	7	7	10/31 = 0,32
AB23/ Sportzus. A	0	0	0	0	0	4	0	-	2	2	2	8/31 = 0,26
AB7/AB8	0	0	0	0	0	3	0	0	-	0	0	1/31 = 0,03
AB9	1	1	1	1	1	3	0	1	0	-	0	10/31 = 0,32
AB1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	-	4/31 = 0,13
Indegree ² (N-1=10)	4/10 = 0,4	4/10 = 0,4	3/10 = 0,3	2/10 = 0,3	1/10 = 0,1	8/10 = 0,8	2/10 = 0,2	3/10 = 0,3	4/10 = 0,4	4/10 = 0,4	4/10 = 0,4	-

¹ Berechnet auf Basis der Angaben in Soziomatrix und Affiliationsmatrix
² Berechnet auf Basis der Angaben in der Soziomatrix
■ Relevanzzuschreibung ■ Kooperation (o. A. der Dauer) ■ Kooperation (dauerhaft) ■ Koexistenz ■ Koopkurrenz ■ Konkurrenz ■ konfliktär ■ Koproduktion

Tabelle 26: Affiliations-Matrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in A-Stadt; eigene Darstellung

	Jugendorganisation (Org. 29)	Kiga (allg.)	Eltern	Schulen (allg.)	Uni	Fachhochschule	Uniklinikum	Arbeitskreise (Pol.; allg.)	Netzwerk (virt., pers., organis.)	Initiativen (allg.)	Vereine (allg.)	Kirchen	eigener Dachverband/MO in diesen	Stadtwerke	Org. 17 (Wohlfahrt)	Org. im Seniorenbereich (allg.)	Wohnungswirtschaft	Unternehmen (allg.)	FA* in anderem BL	Sozialbereich (allg.)	BS* allg.
AB2/Org.6	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	3	0	3	0	0	1	0
AB3/Org.8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
AB5/AB6/Org.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB10/Org.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
AB25/Verein 3	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB11/Org.1/2	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	5	0	0
AB4/Org. 11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	2	0	2
AB23/Sportzus. A	0	8	8	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0
AB7/8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AB9	1	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
AB1	0	0	0	0	0	0	0	1	8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Freiwilligenagentur in einem anderen Bundesland
 **Bürgerstiftungen allgemein

■ Relevanzzuschreibung ■ Kooperation (o. A. der Dauer) ■ Kooperation (dauerhaft) ■ Koopkurrenz ■ Konkurrenz ■ Koproduktion

Tabelle 27: Soziomatrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in Y-Stadt; eigene Darstellung

	Wohlfahrtsorganisationen und ihre Mitgliedsorganisationen			Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur		Sport	Verwaltung/Politik (öffentlicher Sektor)		Outdegree ¹ (N-1=22)
	YB14/ Org. 35	YB17/ Org. 37	YB18/ Org. 33	YB13/ Org. 32	YB16/ Org. 40	YB24/ Sportzus. C	YB12/ Kommunalverw.	YB15/ Kreisverw.	
YB14/ Org. 35	-	4	4	3	0	0	3	0	6/22 = 0,27
YB17/ Org. 37	2	-	0	2	0	0	1	0	7/22 = 0,32
YB18/ Org. 33	1	1	-	5	0	1	5	5	10/22 = 0,45
YB13/ Org. 32	8	1	1	-	0	0	8	0	5/22 = 0,23
YB16/ Org. 40	0	0	0	0	-	0	0	0	4/22 = 0,18
YB24/ Sportzus. C	0	0	0	0	0	-	0	0	4/22 = 0,18
YB12/ Kommunalverw.	8	2	3	8	0	0	-	0	7/22 = 0,32
YB15/ Kreisverw.	2	2	2	0	0	0	0	-	7/22 = 0,32
Indegree ² (N-1=7)	5/7 = 0,71	5/7 = 0,71	4/7 = 0,57	4/7 = 0,57	0	1/7 = 0,14	4/7 = 0,57	1/7 = 0,14	-

¹ Berechnet auf Basis der Angaben in Soziomatrix und Affiliationsmatrix
² Berechnet auf Basis der Angaben in der Soziomatrix

■ Relevanzzuschreibung ■ Kooperation (o. A. der Dauer) ■ Kooperation (dauerhaft) ■ Koexistenz ■ Koopkurrenz ■ Koproduktion

Tabelle 28: Affiliations-Matrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in Y-Stadt; eigene Darstellung

	Org. 36 (Wohlfahrt)	Jugendorganisation (Org. 34)	Vereine (allg.)	eigener Dachverband	Org. mit gleichen Adressaten	Projektpartner	pers. Netzwerk	virtuelle Infrastruktur	Kirchen und Kirchgemeinden	Feuerwehr	Stifter und Spender (allg.)	Finanzunternehmen	Sport auf Kreisebene	privatwirtsch. Sport	Org. 50 (Kulturbereich)
YB14/ Org. 35	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YB17/ Org. 37	0	0	0	1	6*	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
YB18/ Org. 33	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
YB13/ Org. 32	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YB16/ Org. 40	0	0	0	0	5**	8	0	0	0	0	1	1	0	0	0
YB24/ Sportzus. C	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	6
YB12/ Kommunalverw.	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
YB15/ Kreisverw.	2	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0

*Die Konkurrenzbeziehung wird zwar von Ego genannt, besteht aber nicht von Ego *ausgehend* zu Organisationen, sondern (z. T.) zwischen Organisationen mit gleichen Adressaten; daher wird diese Konkurrenzbeziehung im organisationalen Feld schraffiert dargestellt.

**Die Koopkurrenzbeziehung wird von Ego genannt, besteht aber nicht von Ego *ausgehend* zu Organisationen, sondern (z.T.) zwischen Organisationen, die unter dem Dach der Org. 40 agieren, im Kontext der Beantragung von Projektmitteln; daher wird diese Koopkurrenzbeziehung im organisationalen Feld schraffiert dargestellt.

■ Relevanzzuschreibung ■ Kooperation (o. A. der Dauer) ■ Koexistenz ■ Koopkurrenz ■ Konkurrenz ■ Koproduktion

Die Soziomatrix für die Akteure in A-Stadt verdeutlicht, dass diese in unterschiedlichem Maße Relevanzzuschreibungen senden und erhalten. Im Vergleich mit allen anderen Akteuren, sticht die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (Org. 1/2) sowohl hinsichtlich des Indegrees als auch des Outdegrees – also als Empfänger und Sender von Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen – hervor. Dieser organisierte Akteur ist demnach im Verhältnis zu den anderen Akteuren besonders sichtbar für diese und schreibt ihnen im Verhältnis auch häufiger Relevanz zu. Dieser Befund steht in deutlichem *Kontrast* zu den erhaltenen Relevanzzuschreibungen der Bürgerstiftung in Y-Stadt (siehe Tabelle 27), die für die im Sample berücksichtigten Akteure im Kontext lokaler Engagementförderung nicht präsent ist.

Im Sample in Y-Stadt erhalten vor allem Wohlfahrtsorganisationen, aber auch die Freiwilligenagentur, die von den Akteuren eines Wohlfahrtsverbandes mitgegründet und zum Zeitpunkt der Erhebung von diesen hauptverantwortlich geführt wird, sowie der öffentliche Sektor auf kommunaler Ebene Relevanzzuschreibungen für die lokale Engagementförderung durch andere lokale Akteure. Im Fallvergleich fällt auf, dass die Wohlfahrtsorganisationen in Y-Stadt im organisationalen Feld präsenter füreinander sind als die Wohlfahrtsorganisationen in A-Stadt. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Wohlfahrtsorganisationen in Y-Stadt seitens der Akteure des öffentlichen Sektors nach wie vor als „Institution“ (Backhaus-Maul 2019b, S. 86) wahrgenommen werden und sowohl zur Erbringung professioneller sozialer Dienstleistungen als auch im Rahmen der Engagementförderung als Experten, oder wie der Interviewpartner in der Kommunalverwaltung es formuliert, „erste Ansprechpartner“ (YB12, Position 69-70), von den Akteuren des öffentlichen Sektors adressiert werden. Für den Fall Y-Stadt kann festgestellt werden, dass „... neokorporatistische Arrangements mit ihren politischen (oft langfristigen) Tauschprozesse[n] als Problemlösungsstrategien“ (Schmidt 2018, S. 48) noch nicht ausgedient haben oder positiv formuliert, dass die traditionelle Partnerschaft zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und jenen der Wohlfahrtspflege nach wie vor besteht und gepflegt wird. Für eine zusammenfassende Beschreibung des Verhältnisses von Akteuren des öffentlichen Sektors zu Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft – im Kontext lokaler Engagementförderung – kann für den Fall Y-Stadt dem Resümee von Reichenbach (2018, S. 120) gefolgt werden: „Ganz nach dem Motto ‚Der Wohlfahrtskorporatismus ist tot, lang lebe der Wohlfahrtskorporatismus‘ sind zwar Änderungen im Staat-Wohlfahrtsverbände-Verhältnis zu beobachten, die zentralen Wirkungsmechanismen bleiben jedoch korporatistischer Natur“, beziehungsweise wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit und mit dieser einhergehende Relevanzzuschreibungen und Adressierungen, wenn auch in einem sich verändernden organisationalen Feld, in dem neue

„Player“ (hier: die Bürgerstiftung) lokal hinzukommen, weiter gepflegt und werden jene neuen Player – im analysierten Fall – primär sich selbst überlassen¹⁵⁸.

Was (damals) im sozialwissenschaftlichen Diskurs für Engagementförderung im Osten Deutschlands diskutiert worden ist, nämlich, dass sich in vielen Politikfeldern im öffentlichen Sektor noch kein stabiles Netz von Zuständigkeiten entwickelt habe, Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und freier Träger vielerorts noch weniger gefestigt seien als im Westen (vgl. Ebert/Hesse 2003, S. 221) und, dass Engagement oft jene Lücken fülle, „... die durch die anhaltende Organisations- und Dienstleistungsschwäche von Verbänden und Parteien, aber auch der Kommunen hinterlassen werden“ (Roth 2003, S. 31), kann in Bezug auf den Fall A-Stadt – aus heutiger Perspektive – positiv gewendet werden. In A-Stadt ist es eine neuere Organisationsform (Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur), deren Akteure ein (zu Zeiten vor der Gründung der Organisation) lokal noch weitgehend unbesetztes Feld zur Förderung von Engagement haben erschließen und eine sichtbare Position in diesem einnehmen können, welches sie im Auftrag des öffentlichen Sektors weiterentwickeln. Auf der anderen Seite ist die Gründung einer neueren Organisationsform zur Förderung von Engagement, von der die Akteure des öffentlichen Sektors eine gewisse Neutralität hinsichtlich eines Milieubezugs oder einer konfessionellen Verortung sowie ein umfangreiches und zugleich auf die Interessen potenziell Engagierter ausgerichtete Dienstleistungsangebot erwarten können¹⁵⁹, auf politisches Wohlwollen gestoßen, das schließlich in einer auf Dauer angelegten Kooperation gemündet ist¹⁶⁰.

Eine Gemeinsamkeit wird im Fallvergleich für den lokalen organisierten Sport deutlich. Dieser steht – im Verhältnis zu anderen Akteuren im Feld – häufiger in Konkurrenz zu anderen Akteuren. In A-Stadt wird der Sportbereich in Konkurrenz zum Sozialbereich wahrgenommen

¹⁵⁸ Was im vorliegenden Fall – aus der Perspektive der im Feld neuen Organisation – nicht auf Unmut stoßen dürfte, da sich dieser organisierte Akteur mit seinen unmittelbaren Förderern durchaus auch selbst genügt und als lokal wirkmächtig einschätzt.

¹⁵⁹ Da Engagementinteressierten in Freiwilligenagenturen „... eine breite Auswahl individueller Engagementmöglichkeiten unterschiedlicher Art und Intensität, zumeist sektorübergreifend in den Bereichen Kultur, Ökologie, Sport, Politik sowie im Gesundheits- und Sozialbereich [angeboten wird; d. V.]“ (Ebert/Hesse 2003, S. 224).

¹⁶⁰ Damit ist der Fall A-Stadt keineswegs repräsentativ für das Vorhandensein und die Förderung von Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen im Osten Deutschlands. Quantitativ betrachtet, beträgt das Verhältnis lokal vorhandener Bürgerstiftungen zwischen West und Ost 375 zu 35 (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2019, S. 15). Für das Vorhandensein von Freiwilligenagenturen in Deutschland wird festgehalten, dass Freiwilligenagenturen relativ häufig im Westen, in der Mitte sowie in einigen neuen Bundesländern vorhanden seien, jedoch für das gesamte Bundesgebiet festzustellen sei, dass es keine flächendeckende oder systematische Verteilung von Freiwilligenagenturen gebe (vgl. Generali 2015, S. 38). Hinsichtlich des Stiftungskapitals in Bürgerstiftungen beträgt das Verhältnis West zu Ost durchschnittlich 1,1 Millionen zu durchschnittlich 506.000 Euro, wenngleich die durchschnittlichen Spendeneinnahmen im Osten höher sind als im Westen (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2019, S. 15). Die Hauptfinanzierungsquelle von Freiwilligenagenturen sind im Jahr 2009 kommunale Mittel (vgl. Speck et al. 2012, S. 51), wobei die häufigste Unterstützung von Freiwilligenagenturen durch die Kommune die *ideelle Unterstützung* seitens des Bürgermeisters darstellt (vgl. ebd., S. 61).

und in Y-Stadt positioniert sich der Sport in Konkurrenz zum Kulturbereich und zum privatwirtschaftlichen Sportsektor. Dabei richtet sich die Konkurrenz auf die Generierung finanzieller Mittel, Engagierter und Anerkennung auf dem politischen Terrain. Zugleich ist der organisierte Sport in A-Stadt im Vergleich zu jenem in Y-Stadt in einer „profitableren“ Lage, da er im Gegensatz zum organisierten Sport in Y-Stadt eine Relevanzzuschreibung durch den öffentlichen Sektor erhält und der öffentliche Sektor formalisierte und institutionalisierte Verfahren zur Sportförderung vorhält. Während der Konkurrenz zum Sozialbereich mit einer Professionalisierung des Personals, einer Erweiterung des Dienstleistungsangebotes auf Bereiche, die der außerschulischen Bildung zugerechnet werden können, sowie einer Stärkung der Akzeptanz auf dem politischen Terrain durch Anbringen von Wirksamkeitsannahmen (die mit Mitgliederzahlen belegt werden) begegnet wird, stellt sich der Konkurrent „privatwirtschaftlicher Sportsektor“ insofern als vergleichsweise herausfordernder dar, als dieser *Kundenerwartungen* angemessener bedienen kann, als ein rein ehrenamtlich geführter Dachsportverband auf lokaler Ebene (siehe Fall Y-Stadt). Hinsichtlich dieser Konkurrenzsituation kann Pahl/Zimmer (2019, S. 384) gefolgt werden:

„Es scheint einiges darauf hinzudeuten, dass der Vereinssport vor einem tief greifenden [sic] Wandel steht. Um zu überleben, haben Sportvereine ihre Dienstleistungsfunktion verstärkt. Leistungen des Vereins werden vermehrt auch für Nutzer_innen ohne Vereinsmitgliedschaft geöffnet. Um auf dem zunehmend umkämpften Markt von Sportangeboten zu bestehen, müssen Vereine schnell auf Trends reagieren können.“

Dabei kann es für den organisierten Sport auf lokaler Ebene zugleich von Vorteil sein, Ganztagschulen als neue Partner zu erschließen und – wie im Fall A-Stadt – Eltern und Erzieherinnen als Koproduzenten des Dienstleistungsangebotes einzubinden, um Kinder frühzeitig und dauerhaft für den (organisierten) Sport – als Teil ihres Sozialraums oder des Gemeinwesens allgemein – zu begeistern und dadurch potenziell auch als zukünftige Vereinsmitglieder zu gewinnen.

Im Fallvergleich wird darüber hinaus – für das Verhältnis der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft zu jenen des öffentlichen Sektors – deutlich, dass dieses keineswegs ausschließlich kooperativ gestaltet ist oder als solches wahrgenommen wird. Wenngleich das Verhältnis *überwiegend* als Kooperation oder Koproduktion zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors mit jenen der organisierten Zivilgesellschaft angelegt ist, so werden auch konfliktäre und Koopkurrenzbeziehungen deutlich. Konfliktär ist die Beziehung zum öffentlichen Sektor, wenn Finanzmittelflüsse nicht, den Erwartungen der Mittelgeber entsprechend, transparent dargelegt werden und Koopkurrenz wird deutlich, wenn der öffentliche Sektor im Rahmen der Beauftragung zivilgesellschaftlicher Organisationen zur Dienstleistungserbringung zwar als Kooperationspartner wahrgenommen wird, *zugleich* aber vor allem im Qualifizierungsbereich für

Engagierte und aufgrund seiner Mitträgerschaft von Infrastruktureinrichtungen als Konkurrent von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft eingeschätzt wird. In Rekurs auf das *Subsidiaritätsprinzip* wird der durch Akteure des öffentlichen Sektors verschärfte Wettbewerb¹⁶¹ im Feld der Engagementförderung aus der organisierten Zivilgesellschaft heraus kritisiert, da von dieser (auch) eigene Strukturen zur Förderung von Engagement vorgehalten werden.

Die Affiliationsmatrix für die Akteure in A-Stadt lässt erkennen, dass die Experten/Egos *vereinzelt* Relevanzzuschreibungen zu Akteuren, Organisationen und Bereichen sowie zu Akteuren, Organisationen und Bereichen *allgemein* vornehmen und zu diesen *vereinzelt* auch Beziehungsformen pflegen. Die *vereinzelt* und *verallgemeinernden* Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen zu Akteuren, Organisationen und Bereichen (z. B. Eltern, Schulen und Unternehmen oder Organisationen im Seniorenbereich *allgemein*) verdeutlichen, dass die Akteurs- und Organisationslandschaft, in der Engagement gefördert wird, *heterogen* ist und Engagementförderung ein *sektorenübergreifendes*¹⁶² Anliegen ist, zu dessen Realisierung Beziehungsformen eingegangen werden.

Zugleich werden die *vereinzelt* und *verallgemeinernden* Relevanzzuschreibungen zu Akteuren u. a. als Gründe zur Begrenzung des Samples herangezogen, es sei denn, ein Akteur wird aus theoretischen Erwägungen in das Sample aufgenommen. Ein Beispiel hierfür ist die Aufnahme von AB4/Org. 11 in das Sample; zwar wird dieser Akteur nur zweimal als relevant für die Engagementförderung eingeschätzt, doch handelt es sich bei AB4/Org. 11 um eine durch die Landesregierung initiierte Stiftung, die es in ähnlicher Form und mit ähnlichem Auftrag – im bundesdeutschen Vergleich – zum Zeitpunkt der Datenerhebung nur in einem weiteren Bundesland gibt. Zur Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen wird dieser Organisation aufgrund ihrer „Seltenheit“ und vor dem Hintergrund des Subsidiaritätsprinzips Relevanz beigemessen, da mit ihrer Aufnahme in das Sample analysiert werden kann, in welchem Modus sie Engagement fördert und in welchem Verhältnis sie zu den bereits vorhandenen Akteuren und Organisationen steht, die Engagement – zum Teil in langer Tradition – lokal fördern. Wie in der Analyse des egozentrierten Netzwerks der Akteure in Org. 20, einem Wohlfahrtsverband, deutlich geworden ist, wird die Org. 11 als Koopkurrent wahrgenommen; sie wird als

¹⁶¹ Verschärft, da der öffentliche Sektor *zusätzlich* zu den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft, als Anbieter von Dienstleistungen (Qualifizierung von Engagierten) und in Mitträgerschaft von Einrichtungen zur Engagementförderung im organisationalen Feld auftritt.

¹⁶² Das heißt, Engagement und dessen Förderung wird als ein Anliegen von Akteuren des Staates, der Privatwirtschaft, der organisierten Zivilgesellschaft und der privaten Sphäre (so z.B. die Eltern im organisierten Sport in A-Stadt) gestaltet.

Mittelgeber benötigt und tritt als Anbieter im Qualifizierungsbereich von Engagierten als Konkurrent in Erscheinung.

Die Aufnahme von AB25/Verein 3 in das Sample ist aus qualitativen Gründen erfolgt. Zwar erhielt dieser Akteur quantitativ betrachtet wenig Relevanzzuschreibungen, doch erschien die Aufnahme des Akteurs zur Bearbeitung der leitenden Forschungsfragen sinnvoll, da der Akteur in exemplarischen Erzählungen für Engagement in pädagogischen Kontexten Berücksichtigung findet (z. B. im Interview mit AB1) und sich darüber hinaus in einem Handlungsfeld bewegt (Engagement mit und für Kinder mit Migrationshintergrund u. a.), das zum Zeitpunkt der Erhebung, im Zusammenhang mit dem Engagement für Menschen mit Fluchterfahrung, von besonderem Interesse war.¹⁶³

Ferner muss angemerkt werden, dass die Organisationen 17 und 29 aufgrund des Erhalts von Relevanzzuschreibungen durch andere Akteure jeweils zur Durchführung eines Experteninterviews angefragt worden sind, die Teilnahme an der Studie aber abgesagt haben¹⁶⁴.

¹⁶³ Zum Engagement für Menschen mit Fluchterfahrung im Zeitraum vor und während der Erhebung (2015/2016), siehe Zwengel (2019), die sich, ausgehend von einem im Kontext der „humanitären Notsituation“ (ebd., S. 510) festgestellten Anstiegs des Engagements für Menschen mit Fluchterfahrung, empirisch-qualitativ mit der Frage befasst, wie es aus der Perspektive interviewter Kurz- und Langzeitengagierter in diesem Handlungsfeld zu einer Verstärkung ihres Engagements kommt. Im Ergebnis werden (in Anlehnung an die Grounded Theory) drei Kernkategorien entwickelt – „Erfolg der Tätigkeit“, „Dankbarkeit der Geflüchteten“ und „Anerkennung durch Dritte“, deren Vorhandensein – handlungspraktisch – eine Verstärkung des Engagements begünstigen könnte (vgl. ebd., S. 524).

¹⁶⁴ Gleiches gilt für die Organisationen 34 und 36 in Y-Stadt. Für die durch Nichtteilnahme entstandene Begrenzung des Samples können drei Erklärungen angeführt werden: 1. Bei der Rekrutierung der Experten ist auf „Aufwandsentschädigungen und Anreize“ (Döring/Bortz 2016, S. 127) verzichtet und 2. dem forschungsethischen Grundsatz „Freiwilligkeit und informierte Einwilligung“ (ebd., S. 123) im Umgang mit den Forschungsteilnehmern Priorität eingeräumt worden. 3. wird der Standpunkt vertreten, dass zur *informierten* Einwilligung auch die Information zur grundsätzlichen Anlage der Studie zählt; diese umfasst in der vorliegenden Studie einen Fallvergleich. Es kann angenommen werden, dass der im *Fallvergleich* implizierte Wettbewerb zwischen Akteuren (im Sinne des „Best-Practice“) einzelne Experten von einer Teilnahme hat zurückweichen lassen. Obgleich einzelne Experten Ihre Teilnahme an der Studie verweigert oder abgesagt haben, werden hierdurch eher Anschlussfragen für weitere Forschungsvorhaben erzeugt als die Befunde in der Gesamtbetrachtung der Fälle geschmälert. So ist zum Beispiel auffällig, dass in beiden Fällen der jeweilige Experte einer lokalen Jugendorganisation die Teilnahme abgesagt/abgelehnt hat. In nachfolgenden Untersuchungen kann in diesem Zusammenhang der Frage nachgegangen werden, welche Hinderungsgründe Akteure in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe zur Nichtteilnahme an Studien bewegen. Darüber hinaus ist ein Befund, dass Jugendverbänden/-organisationen Relevanz für die lokale Engagementförderung zugeschrieben wird; in weiterführenden Studien kann ein Schwerpunkt auf die Analyse von Engagementförderung in Einrichtungen außerschulischer Jugendarbeit – unter Berücksichtigung ihrer *Vernetzung* mit anderen lokalen Akteuren – gerichtet sein, um die hier nicht abgebildete Perspektive einzuholen. Der Befund, dass Jugendverbände und ihre Mitgliedsorganisationen relevant für die lokale Engagementförderung sind, wird auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs hervorgehen; so werden Vereine eines Jugendverbandes als Infrastruktur oder organisatorischer Rahmen von Engagement verstanden, um jungen Menschen soziale Inklusion und Teilhabe zu ermöglichen (Zimmermann 2019, S. 134). Dabei erleben junge Engagierte in den Organisationen ihr „... Engagement selbst als Bildungsprozess im umfassenden Sinne und als Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung“ (ebd., S. 136). Vor diesem Hintergrund könnten die Netzwerkstrukturen zwischen Jugendverbänden (und ihren Mitgliedsorganisationen) und anderen an den Bildungsprozessen junger Menschen beteiligter organisierter Akteure verstärkt Gegenstand weitere Untersuchungen sein.

Die Affiliations-Matrix der Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure in Y-Stadt verdeutlicht – ähnlich zu jener der Akteure in A-Stadt –, dass die Akteure zur Förderung von Engagement *vereinzelt* Relevanzzuschreibungen vornehmen oder auch *ganze Bereiche* (z. B. den Kulturbereich) zur Beschreibung der eigenen Position im organisationalen Feld im Verhältnis zu den jeweils Genannten anführen. Während sich die vereinzelt Nennungen in A-Stadt auf alle Sektoren verteilen und auch Beziehungen zu privatwirtschaftlichen Akteuren gepflegt werden, tritt der privatwirtschaftliche Sektor in Y-Stadt eher in den Hintergrund oder wird zur Hervorhebung einer Konkurrenzsituation (so im Sport) angeführt. Die Affiliations-Matrix für die Akteure in Y-Stadt verdeutlicht eher die Relevanzzuschreibungen zu Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft im traditionellen Sinne.

Im Vergleich der Affiliations-Matrizen wird überdies deutlich, dass für die Förderung von Engagement – aus der Perspektive der lokalen Akteure – *Netzwerkstrukturen* relevant sind. Als relevant werden onlinebasierte/virtuelle, persönliche und durch Funktionsträger organisierte Netzwerke eingeschätzt¹⁶⁵. Bei aller Unterschiedlichkeit in den Kommunen, so liegt eine Gemeinsamkeit darin, dass Akteure des öffentlichen Sektors Engagement (auch) über lokale Netzwerke steuern, die in beiden Fällen personengebunden sowie in Form organisierter Strukturen (Formate des Wissensaustausches) von den Akteuren angeregt und gesteuert werden; in Y-Stadt wird Engagementförderung zusätzlich über die Bereitstellung einer virtuellen Infrastruktur gesteuert. Die Akteure im öffentlichen Sektor nehmen dabei – wie Walter (2017, S. 215 f.) festhält –, in Anlehnung an das Konzept kooperativer Verwaltung, als Governance-Akteure die Rollen als *Unterstützer* zivilgesellschaftlicher Akteure bei organisationsbezogenen Fragestellungen, *Rahmensetzer*, indem sie das „institutionelle Gefüge für zivilgesellschaftliches Handeln prägen [können; d. V.]“ (ebd., S. 216) und als *Gestalter* ein, indem sie Regeln der Interaktion zwischen organisierter Zivilgesellschaft und Verwaltung bestimmen (vgl. ebd.). Letztgenannte Rolle kann mit Blick auf die Bereitstellung einer virtuellen Infrastruktur durch Akteure des öffentlichen Sektors insofern ergänzt werden, als sich die Steuerung jener Akteure auch auf den virtuellen Raum bezieht. Dabei werden die „Regeln“ für die Nutzung der virtuellen Infrastruktur und die damit verbundene Interaktion zwischen „Bedarfsträgern“ und den Akteuren des öffentlichen Sektors durch Letztgenannte festgelegt, die darüber entscheiden, welche Akteure

¹⁶⁵ Die Netzwerke werden, aufgrund ihrer unspezifischen, d. h. nicht konkrete Personen oder Akteure anführenden Erwähnung in den Interviews, in den Affiliations-Matrizen äquivalent zu *einer* Relevanzzuschreibung/Beziehungsform angeführt, wengleich naturgemäß mehr als ein Akteur Bestandteil eines Netzwerks ist. Der qualitative Befund, dass für die Engagementförderung – aus der Perspektive der lokalen Akteure – Netzwerkstrukturen relevant sind, wird dadurch nicht minder bedeutsam.

Zugang zur virtuellen Infrastruktur erhalten, diese also nutzen können, um ihre Bedarfe öffentlich über die Infrastruktur der Verwaltung darzustellen.

Im Folgenden werden die Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der im Sample berücksichtigten Experten zu ihren Alteri für den jeweiligen Fall in einer Grafik komprimiert zusammengetragen und ein abschließendes Fazit formuliert.

Abbildung 22: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall A-Stadt)¹⁶⁶

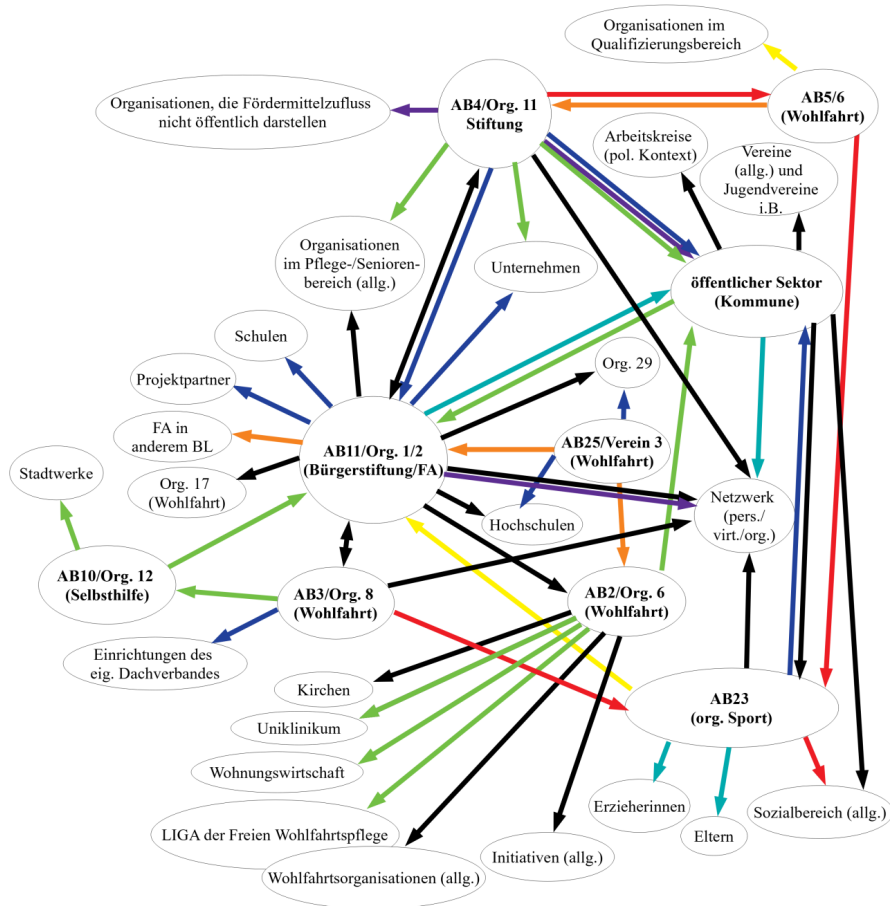
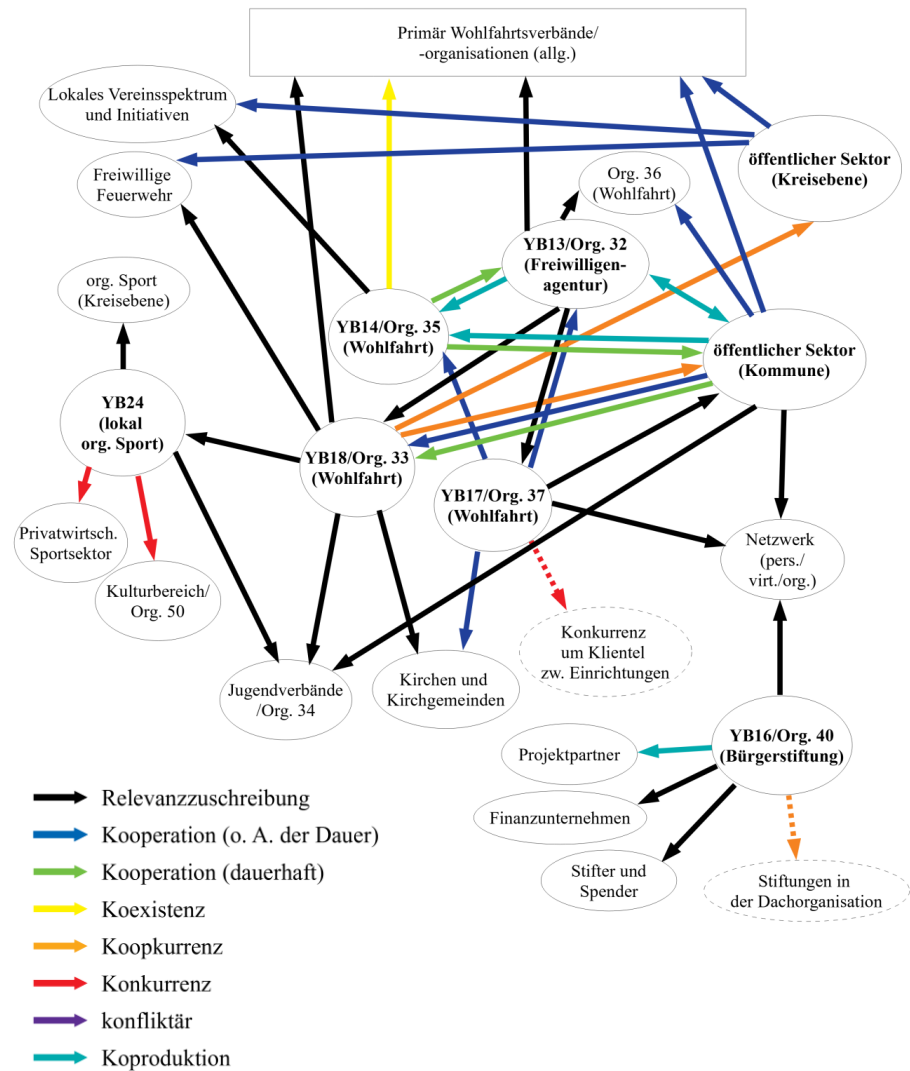


Abbildung 23: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall Y-Stadt)



¹⁶⁶ Bei beiden hier gezeigten Abbildungen handelt es sich um eigene Darstellungen. Eine größere Ansicht der Abbildungen befindet sich im Anhang der Arbeit.

Werden die Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft untereinander und zum öffentlichen Sektor, sowie zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und von diesen ausgehend zu Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft fallübergreifend – auf Basis der Matrizen – quantitativ sowie optisch – auf Basis der zusammenfassenden Grafiken – erfasst, wird deutlich, dass Akteure der organisierten Zivilgesellschaft *füreinander sichtbar sind* und im organisationalen Feld *Relevanz* für die lokale Engagementförderung zugesprochen bekommen. Die Relevanzzuschreibungen erfolgen zwischen den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft, aber auch durch Akteure des öffentlichen Sektors. Der öffentliche Sektor erhält weniger (allgemeine/unspezifische) Relevanzzuschreibungen, da die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft *konkrete Beziehungsformen* mit Akteuren in Politik und Verwaltung pflegen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die dominierende Beziehungsformen zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen des öffentlichen Sektors, im Kontext der lokalen Engagementförderung, *kooperativ* ausgerichtet sind (entweder ohne Angabe einer Dauer, dauerhaft oder in Form einer Koproduktion). Auch die zivilgesellschaftlichen Akteure untereinander stehen überwiegend in *kooperativen* Beziehungen zueinander. Dieser Befund entspricht einem Ergebnis, zu dem Schönig in seiner Studie gelangt: Grundsätzlich dominiert in der Sozialwirtschaft die Kooperation (vgl. Schönig 2015, S. 268).

„Kooperation wird im Gegensatz zur Konkurrenz [von den befragten Experten; d. V.] ethisch hoch bewertet und sie gilt zudem als Wesensmerkmal der Sozialen Arbeit insgesamt. Die im Sinne einiger Befragter echte und solidarische Kooperation basiert auf einer Freiwilligkeit, die wiederum von einer gesicherten finanziellen Basis ausgeht. Von der aus umfasst sie im Binnenverhältnis die methodisch-operative Abstimmung, im Außenverhältnis eine gemeinsame Interessenvertretung für die Klienten und im Trägerinteresse. Typische institutionelle Form dieser Kooperation ist der Arbeitskreis.“ (ebd., S. 263)

In der Betrachtung der Gesamtnetzwerke wird deutlich, dass die an der Steuerung von Engagement und dessen Förderung lokal beteiligten Akteure in beiden Städten insbesondere (Groß-)Organisationen sind, die im lokalen Feld besonders sichtbar und/oder vernetzt sind, oder aufgrund eines traditionsbasierten Selbstverständnisses an engagementpolitischen Entscheidungen und Aufgaben beteiligt werden. Dabei, und hier kann Grote (2007, S. 48) aufgegriffen werden, „... konzentriert sich Local Governance auf Teilhabe an Entscheidungsprozessen und auf die attributiven (Finanzmittel) und relationalen (Sozialkapital und Netzwerke) Eigenschaften und Ressourcen beteiligter Akteure.“ Nicht oder weniger in den Blick der interviewten Experten vor Ort geraten nicht-formalisierte Zusammenschlüsse, so dass Akteure ausgewählter (Groß-)Organisationen lokal in die Lage versetzt werden, über die Gestaltung von Engagementförderung mitzuentcheiden und andere – weniger sichtbare – Akteure nicht an Entscheidungen beteiligt werden. Akteure, die aufgrund ihrer Ressourcenausstattung und langfristig

gepflegten Beziehungen zur lokalen Politik und Verwaltung als privilegiert bezeichnet werden können, werden im Ergebnis ermächtigt, über – aus ihrer Perspektive – förderwürdige Engagementprojekte oder -aktivitäten zu entscheiden. Dadurch bleiben lokale Förderbedarfe anderer nicht-formal organisierter Akteure potenziell unberücksichtigt. Durch die Pflege der Kooperationsbeziehungen zwischen diesen Akteuren werden zugleich die Möglichkeiten ihres Machterhalts begünstigt, denn „Macht [...] ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält“ (Arendt 2021 [1970], S. 45).

Wenngleich die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft im Kontext der lokalen Engagementförderung überwiegend kooperativ ausgerichtete Beziehungsformen pflegen, werden auch Koexistenz-, Koopkurrenz- und Konkurrenz-Situationen zwischen diesen deutlich. Koexistenz wird im Qualifizierungsbereich für Engagierte und explizit zwischen Wohlfahrtsorganisationen beschrieben. Koopkurrenzbeziehungen bestehen bei einer auf finanzieller Abhängigkeit der einen Organisation zur anderen gründenden Kooperation, bei gleichzeitiger Konkurrenz mit dieser im Qualifizierungsbereich für Engagierte, sowie im Rahmen partnerschaftlichen Austauschs in Vernetzungsrunden einerseits (der „typische“ Arbeitskreis), und themenbezogener Konkurrenz (z. B. im Handlungsfeld Migration) andererseits. Konkurrenzbeziehungen werden zwischen den Organisationen ferner um finanzielle Mittel, Engagierte und (politische) Anerkennung im organisationalen Feld beschrieben. Letzteres – fallübergreifend – zwischen dem organisierten Sport und entweder dem Sozial- oder dem Kulturbereich.

Ein aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive interessanter Befund ist, dass die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft, auf der Basis ihres Selbstverständnisses als intermediäre Akteure¹⁶⁷, auch Akteure des privaten Sektors (Eltern) und des Bildungssektors¹⁶⁸ als Kooperationspartner und Koproduzenten in die Engagementförderung involvieren.

¹⁶⁷ Von gemeinnützigen – intermediären – Organisationen „... wird erwartet, dass sie Engagement generieren, entwickeln und binden, um ihre eigene soziokulturelle Grundlage als intermediäre Organisationen zu reproduzieren und nicht zuletzt, um sich öffentlich zu legitimieren, wie es das analytisch-theoretische Konzept des Neo-Institutionalismus nahelegt“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 33). So kann angenommen werden, dass die Gewinnung von Eltern als Koproduzenten der Engagementförderung den organisierten Akteuren nicht nur dazu dient, (soziale) Dienstleistungen zu erbringen (und dies möglichst effizient), sondern diese gleichsam, unter Berücksichtigung der Interessen ihrer Adressaten und mit dem Ziel, sie langfristig an die Organisation zu binden, zu gestalten. Mit der Gewinnung von Akteuren des Bildungssektors als Kooperationspartner zur Förderung von Engagement geht anzunehmend die Erwartung einher, insbesondere gegenüber den Akteuren des öffentlichen Sektors, als wichtigste Auftraggeber (vgl. ebd.), die Zuschreibung von Legitimität zu erhöhen.

¹⁶⁸ Der Bildungssektor umfasst hier den frühkindlichen Bildungsbereich, die Schulen und Hochschulen, die in den vorliegenden Fällen als relevant für die Umsetzung von Aktivitäten zur Förderung von Engagement eingeschätzt werden. Den Akteuren im frühkindlichen Bildungsbereich kommt, auf der Grundlage des SGB VIII, nicht nur die Aufgabe zu, Kinder zu betreuen und zu versorgen, sondern es wird für den frühkindlichen Bildungsbereich im SGBVIII auch „... der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Einrichtungen herausgestellt“ (König 2008, S. 312; siehe auch § 22 SGB VIII). In den aktuelleren Diskussionen wird den Akteuren in frühkindlichen Bildungsorganisationen der Auftrag zugetragen, das Recht auf *Bildung* für alle Kinder zu realisieren: „Aus einer Einrichtung für wenige Kinder ist innerhalb der letzten Jahrzehnte ein demokratischer Bildungsort für alle Kinder geworden.“

Weitere Untersuchungen können in diesem Zusammenhang darauf ausgerichtet werden, systematisch die Perspektive der Beteiligten zu erfassen: Vor dem Hintergrund welchen Engagementverständnisses¹⁶⁹ werden Kooperationen eingegangen? Durch wen werden Kooperationen – zur Förderung von Engagement – zwischen Akteuren des Bildungssektors und jenen der organisierten Zivilgesellschaft angeregt? Mit welchen Zielstellungen werden diese angeregt? Welche Erfahrungen haben die Kooperationspartner mit den auf Engagementförderung ausgerichteten Kooperationen?

Im Ergebnis und fallvergleichend lassen sich für die Sichtbarkeit, die Beziehungsformen und deren Inhalte im organisationalen Feld der Engagement fördernden Akteure zwei Typen bilden:

1. „Engagementförderung in überwiegend kooperativen Arrangements, bei hervorgehobener Präsenz einer neueren Organisationsform, und verschiedenen Modi des Netzwerkens“ und
2. „Engagementförderung in klassisch-neokorporatistischen Strukturen, bei hervorgehobener Präsenz der Wohlfahrtsorganisationen, und verschiedenen Modi des Netzwerkens“.

In weiteren bundesweit angelegten Untersuchungen kann auf dieser Grundlage analysiert werden, inwiefern sich die Beziehungsformen zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen des öffentlichen Sektors auch in anderen Kommunen äußern: Können „typische“ Beziehungsformen im Vergleich der Kommunen im Osten und Westen oder zwischen Organisationsformen (z. B. Wohlfahrtsorganisationen vs. Bürgerstiftungen) sowie Bereichen (z. B. Sport- vs. Sozialbereich) identifiziert werden?

Während in der vorliegenden Studie ein *Kontrast* in der primären Zusammenarbeit von Akteuren des öffentlichen Sektors mit jenen einer neueren Organisationsform einerseits und der primären Zusammenarbeit von Akteuren des öffentlichen Sektors mit jenen in

Daher bestehen hier theoretisch gute Chancen, das Recht auf Bildung für alle Kinder umzusetzen, ihnen die Erfahrung von Bildungsteilhabe, Partizipation und Vielfalt zu ermöglichen“ (König 2020, S. 579).

¹⁶⁹ Wenn Engagement als Bildungsanlass und -gelegenheit verstanden wird, wie werden die Anlässe zur Bildung durch Engagement gestaltet und Gelegenheiten des Lernens im Engagement (auch didaktisch) ermöglicht? Während in dieser Arbeit auf Forschungsergebnisse zum Service Learning in Schulen und Hochschulen verwiesen werden kann (z. B. Olk 2018 und Backhaus-Maul/Roth 2013), und Sliwka (2008, S. 699) für den schulischen Kontext mit Service Learning das *Bildungsziel* „Verantwortung“ hervorhebt, indem mit Service Learning-Projekten „... auf tatsächlich vorhandene Probleme oder Herausforderungen in Schule oder Gemeinde [reagiert werde; d. V.]“, sind für den frühkindlichen Bildungsbereich Forschungsdesiderata festzustellen: In welcher Form findet Engagementförderung im frühkindlichen Bildungsbereich Berücksichtigung? Lassen sich auch über den Fall im organisierten Sport, in dem Erzieherinnen zu Koproduzenten von Engagementförderung werden, hinaus Ansätze und Konzepte in frühkindlichen Bildungsorganisationen finden, in denen Engagement thematisiert wird? Und wenn ja, in welcher Form und mit welchen (pädagogischen) Zielstellungen werden Kindern Engagementgelegenheiten ermöglicht? Welche Handlungspraktiken lassen sich, im Kontext der Engagementförderung, im frühkindlichen Bildungsbereich beobachten?

Wohlfahrtsorganisationen andererseits herausgestellt wird, liegt eine *Gemeinsamkeit* der Fälle in den von den Experten als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzten Modi des Netzwerks.

Die *verschiedenen Modi des Netzwerks*, die von den Experten als im Kontext der Engagementförderung relevant eingeschätzt werden, können ein Ausgangspunkt für weitere empirische Untersuchungen sein. Deutlich wird, dass es sich fallübergreifend um *persönliche* Netzwerke (auf Basis personengebundenen Wissens), *organisierte* Netzwerke (z. B. durch einen Wohlfahrtsverband für dessen Mitgliedsorganisationen oder durch Akteure des öffentlichen Sektors angeregt, um den Wissensaustausch zwischen lokalen Akteuren zu aktivieren und zu steuern) und *onlinebasierte/virtuelle* Netzwerke handelt, die als relevant eingeschätzt werden. Bei den online-basierten Netzwerken handelt es sich um inter- und intra-organisationale Datenbanken oder E-Mail-Verteiler, über die Wissen zwischen Akteuren ausgetauscht und Engagierte weitervermittelt werden. Die Nutzung einer virtuellen Infrastruktur wird den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft darüber hinaus durch Akteure des öffentlichen Sektors ermöglicht, die diese im Kontext der Engagementförderung bereitstellen und die Zugänge zu dieser steuern.

Auf der Grundlage dieser Befunde ließe sich nun weiter empirisch erforschen, welche (organisierten) Akteure (jenseits der in dieser Studie untersuchten) die verschiedenen Modi des Netzwerks im Kontext der Engagementförderung nutzen, welche Erwartungen sie mit der Nutzung der Netzwerkstrukturen verbinden, mit welchen Herausforderungen sie im Zusammenhang mit der Nutzung von Netzwerkstrukturen konfrontiert werden und welchen „Mehrwert“ sie (auch retrospektiv) aus der Nutzung generieren. Darüber hinaus kann eine sich den dargestellten Befunden anschließende Forschungsfrage darauf gerichtet werden, wie die Akteure (im Kontext der Engagementförderung) mit personengebundenem Netzwerkwissen umgehen, um es (möglicherweise) auch organisational nutzbar zu machen.

Welche „praxiswirksamen Wissensbestände“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 66) um Engagement und dessen Förderung die Experten verbalisieren und in welche organisationalen Fördermodi sie diese überführen, wird im folgenden Kapitel herausgearbeitet.

3.3 Ergebnisse der Analyse der Experteninterviews zu den Hauptkategorien Engagementverständnis und Modi der Engagementförderung (fallübergreifend)

Die Analyse der Schauseiten der organisierten Akteure verdeutlicht, dass die Darstellung der Engagementverständnisse und -fördermodi der Akteure und die Adressierungen an Engagementinteressierte, Engagierte und/oder andere organisierte Akteure (siehe die Typen „aktivierende“ und „kooperativ-vernetzte Organisation“) auf eine Ressourcen-, Nachfrage- und Netzwerkorientierung ausgerichtet ist. Mit diesen Ausrichtungen stellen die organisierten Akteure heraus, wie sie nach außen wahrgenommen werden und wen sie auf welche Art und Weise adressieren wollen; die organisationalen Schauseiten entsprechen also der „offiziellen Wirklichkeit“ (Kühl 2011, S. 153) der organisierten Akteure. Nun kann zwischen *offizieller*, der von den Mitgliedern einer Organisation *zu praktizierenden* und der *praktizierten* Wirklichkeit eine Diskrepanz liegen (vgl. ebd.), die von außen kritisiert und den Organisationen als „Heuchelei“ oder „Scheinheiligkeit“ (ebd.) attestiert wird.

„Die Kritikrichtung ist klar: Die Manager von Unternehmen, Verwaltungen und Parteien haben gefälligst so zu handeln, wie sie reden. Visionen, Leitbilder, Werthaltungen und Programme müssen, so die dominierende Vorstellung, möglichst eng mit den formalen Entscheidungen und darüber hinaus auch noch mit konkreten Praktiken in den Organisationen gekoppelt sein.“ (ebd.)

Während mit der Dokumentenanalyse auf die Erhebung und Analyse der in diesem Sinne offiziellen Wirklichkeit abgezielt wird, werden, auf Basis der Experteninterviews mit den organisational für die Engagementförderung Zuständigen, Zugänge zur *zu praktizierenden* und zur aus der Perspektive der Experten *praktizierten* Wirklichkeit möglich, wenn auch Letztgenannte, durch die Wahl der Erhebungsmethode, nicht als direkt zu beobachtende, sondern als Kommunikation *über* Handlungspraktiken erschlossen werden kann. Denn als Experte wird angesprochen,

„... wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung, und damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt.“ (Meuser/Nagel 2009, S. 470)

Den Experten wird zugeschrieben, dass sie aufgrund ihrer Funktion innerhalb der Organisation, als zuständig für und entscheidungsbefugt über Engagement fördernde Praktiken, über Wissensbestände zu der von ihnen *zu praktizierenden* und *praktizierten* Wirklichkeit verfügen und über diese potenziell auskunftsfähig sind. Die Experten werden aufgrund ihres Betriebswissens verstanden als „... Entwickler und Implementeure, die an entscheidender Stelle Verantwortung dafür tragen, dass Programme und Maßnahmen entwickelt, verabschiedet und umgesetzt oder aber auch blockiert werden“ (ebd., S. 471). Die *zu praktizierende* und die

praktizierte Wirklichkeit werden im Folgenden aus der Perspektive der Experten, ihren Vorstellungen, Einschätzungen und Erfahrungen entsprechend rekonstruiert und beschrieben. Im Gespräch wird durch Sprache die Welt objektiviert, „... indem sie das ‚Panta Rhei‘ der Erfahrung in eine kohärente Ordnung transformiert. Durch die Errichtung dieser Ordnung *verwirklicht* die Sprache eine Welt in doppeltem Sinne: sie begreift sie und erzeugt sie“ (Berger/Luckmann 2016, S. 164; Hervorhebung: i. O.). Die Analyse der Kommunikationsinhalte ist insofern zweifach begriffene und erzeugte Wirklichkeit: zum einen transferiert der Experte die – erfahrene – praktizierte Wirklichkeit in eine kohärente Ordnung, die dann im Interview als kommunizierte Wirklichkeit über die von ihm praktizierte Wirklichkeit hervorgebracht wird, und zum anderen wird diese kommunizierte Wirklichkeit über die praktizierte Wirklichkeit durch die Analyse und Abstraktion durch Sprache durch die Forschende in eine neue Ordnung gebracht. Es kann nun entgegengebracht werden, dass die Experten nur jene Wissensbestände kommunikativ zugänglich machen, die ihnen selbst zugänglich sind, und solche, die im Einklang mit der Organisationsfassade kommuniziert werden können. Mit dem erstgenannten Kritikpunkt sind die Grenzen des Zugangs zum Expertenwissen, der kein ethnographischer, sondern ein auf Kommunikationsmaterial gerichteter Zugang ist, und die Grenzen der inhaltsanalytischen Vorgehensweise zur Auswertung des Expertenwissens markiert (siehe Kapitel 2.4.2). Auf den letztgenannten Kritikpunkt kann entgegnet werden, dass bereits im Zuge der Auswertung der Experteninterviews zur Analyse der egozentrierten Netzwerke deutlich geworden ist, dass die Experten durchaus Erwartungen, Vorstellungen und Einschätzungen im Kontext der lokalen Engagementförderung zur Sprache bringen, die auch als vertrauensbrüchige und konfliktäre Situationen – jenseits des schönen Scheins – interpretiert werden können. Es kann daher angenommen werden, dass den Experten, aufgrund der offenen, erzählgenerierenden Fragestellungen, Gelegenheiten geboten worden sind, ihre Vorstellungen, Einschätzungen und Erwartungen zu Engagement und dessen Förderung (relativ) frei zu äußern, und zwar „... immer dann, wenn sie fortfahren und erläutern, extemporieren, Beispiele geben oder andere Formen der Exploration verwenden“ (Meuser/Nagel 2009, S. 472).

In der Darstellung des Forschungsstandes wird deutlich, dass im sozialwissenschaftlichen Diskurs Befunde zum Engagementverständnis und zu Praktiken der Engagementförderung in einzelnen Wohlfahrtsorganisationen, in spezifischen Engagementbereichen, wie dem organisierten Sport oder in kommunalen Infrastruktureinrichtungen diskutiert werden und, dass Forschungsdesiderata bestehen (siehe Tabelle 2). Die Befunde der Dokumentenanalyse lassen erkennen, (1) dass auf den Schauseiten der Organisationen – einzelfall- und fallübergreifende –

Engagementverständnisse und Fördermodi *präsentiert* werden, (2) dass im organisationalen Feld also durchaus Angleichungsprozesse zwischen organisierten Akteuren¹⁷⁰ im Feld der Engagementförderung zu erkennen sind und, (3) dass Akteure überdies mehr als *ein* Engagementverständnis und *einen* Fördermodus präsentieren (siehe die Tabellen 23 und 24). Durch die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte Analyse der egozentrierten Netzwerke Engagement fördernder Akteure in ihrer lokal vorzufindenden Breite, wird ferner deutlich, dass Engagementförderung in einem organisationalen Feld stattfindet, in dem die organisierten Akteure in *unterschiedlichen Beziehungen* zueinander stehen: überwiegend kooperierend und koproduzierend, aber auch kooperierend und konkurrierend sowie konfliktäre Beziehungen im Kontext lokaler Engagementförderung beschreibend. Erkennbar wird, dass Engagementförderung nicht nur in und zwischen Einzelorganisationen thematisiert und praktiziert wird, sondern auch in lokalen Netzwerkstrukturen, in denen die organisierten Akteure – von anderen Akteure im organisationalen Feld – unterschiedliche Präsenz und/oder Relevanz zugeschrieben bekommen und in denen sie, in unterschiedlichen Beziehungsformen, vielfältige *Beziehungsinhalte* miteinander austauschen (z. B. Wissen und finanzielle Mittel weiterleiten, Engagierte vermitteln und Veranstaltungsformate oder Projekte entwickeln und durchführen). Die Analyse der Experteninterviews, entlang der Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“, trägt im Fortgang dazu bei, die Befunde der Dokumentenanalyse und insbesondere jene der egozentrierten Netzwerkanalyse zu den *Beziehungsinhalten*, die als erste Einblicke in die Engagementförderpraxis der organisierten Akteure verstanden werden können, zu erweitern und zu vertiefen sowie die leitenden Forschungsfragen umfassend zu beantworten. Dabei werden sowohl die Engagementverständnisse als auch die -fördermodi *fallübergreifend* dargestellt und analysiert, da bereits im Zuge der Dokumentenanalyse herausgestellt werden konnte, dass die Akteure einzelfallübergreifend mehrere und sich fallübergreifend ähnelnde Verständnisse von Engagement und dessen Fördermodi präsentieren; ähnlich, und dies sei vorweggenommen, verhält es sich mit den von den Experten kommunizierten Engagementverständnissen und -fördermodi.

¹⁷⁰ Zum Beispiel hinsichtlich der Verwendung von Termini, der Präsentation von Fördermodi oder der formalen Organisationsstruktur (Zuständigkeiten für die Engagementförderung).

3.3.1 Engagement als Tradition

Ein Befund der egozentrierten Netzwerkanalyse lautet, dass Akteure in Y-Stadt auch organisierten Akteuren Relevanz für die lokale Engagementförderung zuschreiben und mit diesen kooperieren, die *traditionell* zu Engagement fördernden Akteuren gezählt werden können. Dieser, im interkommunalen Vergleich festzustellende Kontrast, spiegelt sich auch im Engagementverständnis, das die Experten in den Interviews kommunizieren. Dem Typ „Engagement als Tradition“ werden ausschließlich Kategorien¹⁷¹ zugeordnet, die auf Basis der Interviews gebildet worden sind, die mit Experten in Y-Stadt geführt worden sind.

Aus der Perspektive der Experten der organisierten Zivilgesellschaft seien die Traditionsvereine in der Stadt und der Region prägend für diese und Vereinsstrukturen (so auch Ortsvereine) im Kern das, was Engagement – als Ehrenamt – in der Stadt und in den Verbänden ausmache:

„Y-Stadt oder die Region Y-Stadt prägt halt Traditionsvereine. Die/viele sind wirklich schon bereits vor hundert Jahren entstanden. Und ich glaube, das prägt in vielen Bereichen, also da müssen wir gar nicht nur im Sportbereich denken, sondern in vielen anderen Bereichen einfach, das Bild hier.“ (YB16, Position 10-10)

„Die Organisation 35 ist natürlich, ich sage mal, in ihrem Kern, was Ehrenamt angeht, zunächst mal auf den Bereich auch der Ortsvereine bezogen. Man kann ja Mitglied bei der Organisation 35 werden. In einem Ortsverein. Da ist schon mal ein ganz großes Feld der ehrenamtlichen Aktivitäten möglich. Aber wir sehen da natürlich ganz klar, das ist eine Struktur, die überaltert.“ (YB14, Position 22-22)

Dabei wird deutlich, dass die Experten zwar nach wie vor Engagierte wahrnehmen, die sich der Tradition des selbstverständlichen – quasi „naturgemäß vorgegebenen“ – Engagements verpflichtet sehen und sich engagieren, weil es Teil ihrer Sozialisation und ihres Selbstverständnisses ist, dass die „Traditionellen“, deren Engagement aufgrund der Selbstverständlichkeit keiner Förderung bedarf, allerdings *anders* sozialisiert seien, als die „neuen“ Engagierten, für die die vorhandenen (Vereins-)Strukturen veraltet und daher nicht mehr angemessen erscheinen.

„Das alte Engagement ist formalisierter. Ist mit so einer preußischen Arbeitsethik durchsetzt. Und das sind oft so Menschen. Wenn ich Veranstaltungen mache oder Mitgliederveranstaltungen. Dann kommen lebensaltersmäßig eher die Älteren. Die aber irgendwie sagen: ‚Ja, da ist jetzt eine Veranstaltung von der Organisation 37. Da muss ich ja hingehen. Das gehört sich ja so.‘ Das sind so eher die Traditionellen. Durchaus engagiert aber, wie soll ich sagen, anders sozialisiert.“ (YB17, Position 58-58)

„Und dann war eigentlich klar und das ist so die Tradition: ‚Das machst du jetzt irgendwie wahrscheinlich dein Leben lang. Nur an unterschiedlichen Stellen.‘ Also, eine ganze Zeit lang macht man das, wenn man selbst das Alter noch hat. Ich karikiere jetzt ein bisschen. Im Bereich von Kinderarbeit, dann Jugendarbeit. Da wächst man dann so ein Stück mit. Irgendwann ist man dafür zu alt. Und dann fangen die Frauen an im Bereich der Frauenhilfe sich zu engagieren. Und das macht man dann hinterher noch im Bereich vom

¹⁷¹ Die Kategorien, die den jeweiligen Typen zugeordnet werden, können im Fortlauf als Merkmalsausprägungen des Typs verstanden werden (siehe hierzu den Abschnitt zur *inhaltsanalytischen Auswertung der Experteninterviews* in Kapitel 2.4.1).

Besuchsdienst weiter. Bis man irgendwann dann überhaupt nicht mehr kann. Also, eigentlich steigt man früh ein, hört ganz spät auf. Und (..) ja, es gibt auf diesem Weg traditionell eine gewisse Begleitung und eine gewisse Unterstützung. Aber, eigentlich ist es selbstverständlich, dass es dafür sonst keine Formate geben muss. Ja. Das war fast (lacht) naturgemäß vorgegeben. Nicht für alle, aber für die allermeisten. Die also da über mehrere Jahre eingebunden waren. In irgendwelche Gruppenangebote. War irgendwann klar: Man engagiert sich da auch. [...] Da muss man auch nicht über Auslagenerstattungen oder so was alles sprechen. Sondern das (...) wird einfach so geleistet. Ja. Und das spüren wir natürlich jetzt in den sich verändernden Zeiten, dass so DIESE Tradition der SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT, sich ehrenamtlich zu engagieren und einzubinden, definitiv überhaupt nicht mehr funktioniert.“ (YB18, Position 67-67 und 69-69)

Im Verständnis von Engagement als Tradition wird den Engagierten eine Haltung der Selbstverpflichtung für ihr Engagement in organisierten Kontexten zugeschrieben, die auf Werte der „protestantischen Arbeitsethik“¹⁷² zurückgeführt wird. Aufgrund dieser wertbasierten Selbstverpflichtung der Engagierten bedürfe das Engagement als Tradition weder einer gezielten Förderung (jenseits von Begleitung), noch einer materiellen Form der Anerkennung (wie Aufwandsentschädigungen). Dabei wird Engagement als Tradition, als nicht erklärungsbedürftig für die Bürger der Stadt oder Region eingeschätzt:

„Wir LEBEN natürlich mit ner/also/wir sind eine sehr stark traditionsgebundene Region. Und das hat viele Vorteile. Also, wenn man sagt: ‚Ehrenamt‘, muss man nicht erst noch dreimal übersetzen.“ (YB18, Position 137-137)

Zur Beantwortung der Frage, welcher Typus Engagierter diesem Engagementverständnis zugeordnet werden kann, erweist sich der von Jakob (1993, S. 94) gebildete Typus „Biographische Kontinuität mit sozialer Ehrenamtlichkeit als Dienst und Pflichterfüllung“ als passfähig. Für Engagierte dieses Typus‘ ist kennzeichnend, dass sie ein hohes Maß an Kontinuität bei der Ausführung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten aufbringen, sich bis heute in den sozialen Milieus und Gemeinschaften bewegen, in denen sie aufgewachsen sind, und für die die von ihren Eltern vorgegeben Orientierungen handlungswirksam werden (vgl. ebd., S. 94 f.).

„Als Sinnorientierung stellt sich der Dienst und die Pflichterfüllung für einen übergeordneten Sinnzusammenhang dar. Das Engagement wird nicht mit den Problemen der Hilfebedürftigen begründet, es erfüllt auch keinen Selbstzweck, sondern die Aktivitäten erhalten ihre Sinnhaftigkeit erst als Aufgabe und Dienste für eine soziale Gemeinschaft wie die Gemeinde oder den Verband. (...) Das ehrenamtliche Engagement im Dienst eines übergeordneten Sinnzusammenhangs bestimmt den biographischen Prozeß.“ (Jakob 1993, S. 96)

Doch im Verständnis von Engagement als Tradition wird nicht nur Engagierten zugeschrieben und von ihnen erwartet, dass sie sich *selbstverständlich* und ebenso *selbstverständlich mit*

¹⁷² Ein zentraler Bestandteil der protestantischen Arbeitsethik ist es, „Gottes Ruhm auf Erden zu mehren (...)“ (Weber 2018 [1920], S. 103), d.h. Gottes Ruhm durch *innerweltliche* Werke zu mehren (vgl. ebd., S. 100). Dabei ist die Arbeit „... zunächst das alterprobt *asketische Mittel*, als welches sie in der Kirche des Abendlandes, in scharfem Gegensatz nicht nur gegen den Orient, sondern gegen fast alle Mönchsregeln der ganzen Welt, von jeher geschätzt war. (...) Aber die Arbeit ist darüber hinaus, und vor allem, von Gott vorgeschriebener *Selbstzweck* des Lebens überhaupt.“ (Weber 2018 [1920], S. 142; Hervorhebungen: i. O.)

hohem Zeiteinsatz in organisierten Kontexten einbringen, sondern es wird auch von hauptberuflich Erwerbstätigen erwartet, dass diese sich traditionsbedingt über ihre vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus engagieren:

„Fällt mir jetzt gerade auch SO RICHTIG erst auf, wo Sie danach fragen. Weiß ich auch noch nicht ganz genau, woran das liegt. Ich glaube, es hängt in unserer Organisation 33 ganz stark mit dem Namen der Organisation zusammen (anonymisiert). [...] Und da ist im Grunde genommen eigentlich die Erwartung, dass der, der hauptberuflich tätig ist, also traditionell ist die Erwartung an den Hauptberuflichen, dass er immer noch so einen kleinen Schnaps an Zeit oben draufgibt, dann sozusagen ehrenamtlich. Und der, der das ehrenamtlich macht, erst recht. Ja? Also die Traditionsverhaftung von Ehrenamt ist, in der Organisation 33, zumindest in unserer Region viel stärker, [...].“ (YB18, Position 97-97)

Zugleich nehmen die Experten (YB14, 17 und 18) in den Wohlfahrtsorganisationen wahr, dass die sozialisationsbedingte Selbstverständlichkeit des Engagements nicht mehr handlungswirksam ist und die Engagementstrukturen für „anders sozialisierte“ Engagierte als nicht mehr angemessen erscheinen. Mit diesen anders sozialisierten Engagierten sind die „[...] jüngeren Ehrenamtler [gemeint; d. V.], die sind aktionistischer drauf. Die wollen ein bisschen mehr Leben in der Bude. Und wollen auch Projekte“ (YB17, Position 58-58). Mit der einsetzenden Wahrnehmung eines Umbruchs von traditionellem Engagement hin zu einem Typus neuer Engagierter, die sich in zeitlich befristeten Projekten, jenseits einer Mitgliedschaftsbindung, und in Engagementgelegenheiten mit Eventcharakter einbringen, liegen die Experten einerseits hinter dem sozialwissenschaftlichen Diskurs zurück, in dem der Strukturwandel vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt bereits in den achtziger und neunziger Jahren festgestellt und diskutiert worden ist (vgl. Olk 1987; Jakob 1993, S. 16 f.). Andererseits spiegelt sich die einsetzende Wahrnehmung des Umbruchs auch in den Befunden der egozentrierten Netzwerkanalysen in Y-Stadt; im Kontext der Engagementförderung wird die Institution Wohlfahrtspflege zwar nach wie vor als präsent und handlungswirksam wahrgenommen, es zeigen sich aber zugleich – durch die Initiierung der Freiwilligenagentur – Tendenzen, auf die neuen Erwartungen Engagementinteressierter auch strukturell einzugehen.

Zusammenfassend lässt sich für den Typ „Engagement als Tradition“ formulieren, dass Engagement dieses Typus als sozialisationsbedingte Selbstverständlichkeit verstanden wird, und es, aufgrund seiner quasi naturgegebenen Selbstläufigkeit innerhalb der organisierten Kontexte, keiner gezielten Förderung bedarf. Zugleich werden die quasi selbstläufigen klassischen Verbands- und Vereinsstrukturen, die für Engagierte dieses Engagementstypus vorgehalten werden, als nicht mehr zeitgemäß¹⁷³ eingeschätzt.

¹⁷³ Die nachlassenden Bindungskräfte der traditionsreichen Verbände, die schwindende Milieubindung und der damit verbundene Schwund an Mitgliedern (vgl. Backhaus-Maul 2018, S. 21 f.), bei gleichzeitigem Aufkommen und Erstraken von Mitwettbewerbern im organisationalen Feld, wie Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen (vgl. Kuhnt 2020a, S. 328 und 333), die als „Projektagenturen“ und „Trendsetter“ (Wolf/Zimmer 2012, S. 168) gelten oder für eine „moderne Engagementförderung“ (Jakob 2010, S. 233) stehen, dürften die Wahrnehmung der

3.3.2 Engagement als bürgerschaftlich

Das Engagementverständnis als bürgerschaftlich wird sowohl von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft kommuniziert als auch von jenen im öffentlichen Sektor, in dem ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement synonym gebraucht wird (YB15, Position 52 – 52). Engagement als bürgerschaftlich meint, dass Engagierte sich lokal (in organisierten Kontexten) einbringen und einmischen:

„Damit assoziiere ich, dass meine Aufgabe vor allem ist, bei den Menschen, die mich umgeben, sowohl im Privaten, aber auch im/im Arbeitsalltag. Die Menschen gut erkenne, die die Anlage besitzen, sich einzumischen. Die (räuspert sich) den Wunsch, vielleicht sogar den unbekanntem Wunsch, sich einzubringen, in sich tragen. Die Potenziale zu fördern. Zu fördern, dass sie sich trauen. Dass sie sich aber auch verstehen, als MITGLIED. (.) Dass sie sich verstehen, als jemand, der dies tun darf, tun kann und tun muss. Und, dass ich sie auch bei Misserfolgen stärker unterstütze und ermutige, sich trotzdem immer wieder zu trauen. (..)“ (AB2, Position 16-16)

Neben der Entdeckung und Förderung des Potenzials von Engagierten durch die Engagement fördernden Funktionsträger, wird den Engagierten selbst zugeschrieben, zu entdecken und zu bestimmen, was bürgerschaftliches Engagement vor Ort bedeutet und was sie handlungspraktisch als erforderlich definieren:

„[...] was vor Ort bürgerschaftliches Engagement bedeutet. Und das kann nicht von Verwaltung bestimmt werden.
I: Sondern?
B4: Sondern durch die Bürger. Durch im Grunde genommen das, was gerade auch erforderlich ist.“ (AB4, Position 60-62)

Mit diesem Engagementverständnis wird die diskursive Dimension von Zivilgesellschaft hervorgehoben, in der darüber debattiert wird, was unter Zivilität in einer „guten Gesellschaft“ verstanden werden kann, beziehungsweise, „... was ‚zivile‘ Normen und moralische Orientierungen sein könnten, auf die man sich in Debatten um eigene ‚Werte‘, ‚Leitkultur‘ oder ähnliches beruft“ (Evers 2020, S. 18). Dabei wird bürgerschaftlich oder synonym zivilgesellschaftlich Engagierten zugeschrieben, dass sie nicht nur über Werte debattieren, sondern wertebasiert durch Engagement Reibungen erzeugen; Reibungen, da sie Werte vertreten, die nicht von allen

Experten, dass traditionelle Engagementstrukturen für die „anders sozialisierten“ Engagementinteressierten nicht mehr zeitgemäß seien, verstärken. Indizien für diese These werden auch durch die Befunde der egozentrierten Netzwerkanalyse geliefert, durch die deutlich wird, dass Wohlfahrtsorganisationen in beiden Fällen nach wie vor als relevant wahrgenommen werden und in Y-Stadt besonders präsent sind, dass zugleich aber die neuere Organisationsform – Freiwilligenagentur –, aus der Perspektive der Experten, fallübergreifend lokal bedeutsam ist. Darüber hinaus wird in Y-Stadt deutlich, dass die Funktionsträger in den Wohlfahrtsorganisationen, indem sie die Trägerschaft dieser Organisationsform übernehmen und Kooperationsbestrebungen signalisieren, um die Freiwilligenagentur gemeinsam zu führen und zu gestalten, das Potenzial, das mit dieser Organisationsform einhergeht, durchaus erkannt haben (zum Innovationspotenzial in Freiwilligenagenturen, siehe Kuhnt 2020a, S. 335-338). Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive betrachtet, kann davon ausgegangen werden, dass die Umwelterwartungen (z. B. Angebotsvielfalt an Engagementgelegenheiten, Projekt- und Eventcharakter der Angebote), die an Wohlfahrtsorganisationen gerichtet werden, den Wandel/eine Anpassung von Strukturen beeinflussen.

geteilt, und, auf diesen basierend, Handlungen folgen lassen, die nicht von allen geschätzt werden:

„Und da knackst es auch manchmal. Logischerweise. Weil Menschen, die sich zivilgesellschaftlich engagieren, die haben einen Wertekodex. Und nehmen wir das Beispiel Abschiebung. Die setzen sich für eine Familie aus dem Kosovo ein, da sind NÄHEN gewachsen. Und das Ausländeramt sagt aber, die Abschiebung muss vollzogen werden. Und da ist natürlich auch klar, dass hier Sprengstoff dring steckt. Ne? Das heißt also, wir kennen das aus der Presse, Kirchenasyl. Also, wo zivilgesellschaftlich Engagierte einerseits der Gesellschaft sehr helfen. Und die Flüchtlingsfrage wäre ohne die/dieses Engagement kaum bewältigen/zu bewältigen. Umgekehrt liegt aber auch ein Moment der Widerspenstigkeit da drin, dass eben nicht alles, was sozialstaatlich verfügt wird, goutiert wird. Und das muss aber die Gesellschaft aushalten. Und das ist auch, wenn man es gut hinkriegt, auch ein produktiver Streit (5).“ (YB17, Position 36-36)

Bürgerschaftliches Engagement wird als ein Handeln von Bürgern verstanden, das auf der Prämisse einer moralischen Orientierung erfolgt und bei dem der mündige und selbstbewusste Bürger *vorausgesetzt* wird. Dieser sei, so die Einschätzung der Experten, fähig, eigensinnig – gar widerspenstig – Positionen zu beziehen, um auf Missfallen von Entscheidungen aufmerksam zu machen und neue (politische) Debatten anzuregen. Dass bürgerschaftliches Engagement voraussetzungsvoll ist, wird auch im folgenden Zitat deutlich; es engagieren sich, so die Einschätzung des Experten, jene Bürger für das Gemeinwesen und das Dasein, die ressourcenstark sind und sich beständig einbringen (können):

„[...] beständigsten und bestaufgestellten Wähler haben. Das sind die, die sich engagieren. Die genau dort sind, die für das Gemeinwohl was tun. Sich für das Gemeinwohl auch einsetzen, für das Dasein.“ (AB4, Position 36-36)

Die Zuschreibung und mitunter Erwartung, dass bürgerschaftliches Engagement von einer gewissen Beständig- und Verbindlichkeit gekennzeichnet ist und ihm ausdrücklich auch eine politische Dimension inhärent ist, wird auch aus der Perspektive eines Experten des öffentlichen Sektors deutlich:

„Naja, Engagement. Engagement (englisch ausgesprochen), kann ja auch "sich verloben" bedeuten (lacht). Das heißt, man geht eine schon verbindliche BEZIEHUNG zu den Subjekten, um die es am Ende geht, nämlich Menschen, ein. Das heißt, man sagt nicht nur: ‚Ich mache jetzt mal punktuell eine gute TAT.‘ Eine/steht eine Aktion. Sondern man tritt in Beziehung zu Menschen um die es geht. Und alles, was man (..) tut in der Polis, in der Stadt, ist Politik. Also insofern. [...] Und man setzt dazu eben seine Kraft und seine Lebenszeit ein. Das heißt, man bringt sozusagen auch MITGIFT mit, um mal in dem Begriff zu bleiben. Und das macht es eben dann auch schon ernsthafter. Also und ABPRÜFBARER. Das sind im Grunde schon Indikatoren. Also, bin ich wirklich bereit, mehr als vierzig Stunden in der Woche zu arbeiten? Mich auch am Wochenende zu Terminen zu begeben. Abends in Ausschüssen zu sitzen. Also Engagement heißt, sich verbindlich um der Menschen Willen einzubringen und Probleme zu lösen. Auch Positives auf den Weg zu bringen. Und das eben auch erkennbar und nachvollziehbar mit/mit zeitlichem und persönlichem Kräfteinsatz. (..) Wäre so eine Definition.“ (AB1, Position 30-30 und 32-32)

Einerseits wird mit Engagement als bürgerschaftlich auf den kompetenten Bürger gezielt, der im Sinne der Polis¹⁷⁴ *fähig* und *berechtigt* ist, sich verbindlich (politisch) zu engagieren;

¹⁷⁴ „In der Polis war, (...) die spezifisch städtische Verfassung zunächst, und zwar am meisten da, wo die Polis ihre charakteristischen Züge entfaltete, eine Umbildung der Gewalt einerseits des Stadtkönigs, andererseits der Sippenältesten zu einer Honoratiorenherrschaft der voll wehrhaften ‚Geschlechter‘.“ (Weber 2009 [1921], S. 749).

d. h. auf Bürger, die mit Rechten ausgestattet sind und sich verbindlich mit ihren Ressourcen für das lokale Gemeinwesen einsetzen, von denen aber *zugleich* erwartet wird, dass sie aufgrund ihres sozialen Status Verantwortung für andere übernehmen und sich mit persönlichem Kräfteinsatz an Problemlösungen beteiligen. Mit diesem Engagementverständnis wird auf die kommunale Selbstverwaltung (Art. 28 Abs. 2 GG) rekurriert und überdies eine Orientierung am Leitbild der Bürgerkommune deutlich; in dieser

„... ist der Bürger weder nur ‚Kunde‘, der von kompetenten und hochqualifizierten Dienstleistungsanbietern optimal ‚versorgt‘ wird, noch ist er nur ‚politischer Auftraggeber‘, der durch seine Wahlentscheidungen und Beteiligungsakte die politischen Repräsentanten auf kommunaler Ebene mit Aufträgen für ihr Handeln versorgt. Bürgerschaftliches Engagement meint vielmehr beides: Sowohl Entscheidungsbeteiligung als auch Beteiligung an der Aufgabenerledigung. Damit ist der Bürger sowohl Auftraggeber als auch Ko-Produzent kommunaler Leistungen.“ (Dienel et al. 2009, S. 200)

Zugleich kommuniziert ein Experte im öffentlichen Sektor, dass mit bürgerschaftlichem Engagement auch verbunden ist, sich im selbstverwalteten, politischen Gemeinwesen *ausdrücken* zu können, d. h. sein Anliegen formulieren und dieses im politischen System an geeigneter Stelle zum Ausdruck bringen zu können. Für einige Bürger könne dies bedeuten, „große Hemmschwellen“ zu überwinden, um ihrem Anliegen Gehör zu verschaffen:

„Also, da (...) im weitesten Sinne kann natürlich jeder Bürger und da sind ja auch große Hemmschwellen. Bevor der Bürger eine Bürgeranfrage stellt, bevor er zu irgendeinem Stadtrat geht oder bevor er in den Ausschuss kommt, na da muss die Not aber sehr groß sein.“ (AB9, Position 148-148)

Für das Engagementverständnis als bürgerschaftlich kann zusammengefasst werden, dass dieses *voraussetzungsvoll* ist; mit diesem werden mit Rechten, Fähigkeiten (politisches Wissen, Ausdrucksfähigkeit oder Redegewandtheit, Beharrlichkeit), Ressourcen und moralischen Orientierungen ausgestattete Bürger impliziert, die selbstverpflichtend, d. h. verbindlich und beständig Verantwortung für andere/das Gemeinwesen übernehmen, indem sie sich in politischen und organisierten Kontexten mit ihre Ressourcen einbringen, um lokal Probleme zu lösen, d. h. über Problemlösungen mitentscheiden und diese handlungspraktisch auch mitgestalten.

3.3.3 Engagement als Arbeit

Engagement, als freiwillige, unentgeltliche Leistung, wird von Experten in der organisierten Zivilgesellschaft aufgrund des hohen Einsatzes von Zeit und Energie als Äquivalent zur

Dabei ist die unbedingte Voraussetzung der Honoratiorenstellung: „... für die Politik leben zu können, ohne von ihr leben zu müssen (...).“ (ebd., S. 170). Die Honoratioren kennzeichnet also, dass sie aufgrund ihrer ökonomischen Lage und ihres sozialen Status imstande sind, sich (politisch) zu engagieren, ohne dabei Einkünfte aus einem politischen Amt erzielen zu müssen, sondern im Gegenteil, anderweitig erzielte Einkünfte in das Engagement einfließen lassen (durch den Experten als „Mitgift“ bezeichnet).

hauptberuflichen Erwerbsarbeit verstanden.

„Wo ich sage, aus VIELEM, was da gemacht wird, könnte man Fulltime-Jobs machen, ja? Gruppenleiter oder Engagierte in Landesverbänden, zu Gesundheitsthemen. Also, die leisten ganz ganz viel an Persönlichem. Und sind trotzdem aber auch stark eingeschränkt. Und aber (..) ja, liefern trotzdem die Energie. Machen das.

I: Mhm (bejahend).

B10: Ne? Das ist wirklich Arbeit. Ganz viel. Ganz viel Leistung. Die inzwischen gut anerkannt wird, muss ich sagen. Also, Selbsthilfe hat sich ja da durch steten Tropfen und durch viel Engagement hochgearbeitet, als eine feste Säule im Gesundheitssystem.“ (AB10, Position 8-10)

Sowohl im Selbsthilfebereich als auch in anderen Engagementbereichen, wie dem organisierten Sport, der Jugendarbeit oder kirchlichen Kontexten, wird Engagement als *Arbeit* verstanden, die mit einer hohen persönlichen Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Engagierten verbunden ist und sich letztlich darin äußert, dass Engagierte (anderen) ihre freie Zeit zur Verfügung stellen. Dabei ist Engagement als Arbeit darauf gerichtet, dass die Engagierten in ihren Handlungsfeldern etwas erreichen; dass sich der Einsatz von Zeit, Energie und Expertise zum Beispiel in Akzeptanz und Anerkennung niederschlägt.

„Also, ich meine, wer sich jetzt engagiert, in der Freizeit, unentgeltlich. Ob es jetzt im Sportverein ist, in der Jugendarbeit, bei der Kirche. Also, der liefert ja immer Energie und Zeit. Ne? Es geht ja letztlich um Zeit, um ein Zeitbudget. Ich stelle Zeit zur Verfügung. Meine Lebenszeit, ne? Auch mein Wissen natürlich. [...] Das ist Arbeit, ja? Das ist einfach SCHWER, dort auch einen ganzen Tag zuzubringen.“ (AB10, Position 14-14)

Der Arbeit Engagierter im Sportbereich wird ferner die Funktion zugeschrieben, durch den persönlichen Einsatz und Aufwand, den die Engagierten betreiben, hauptberufliche Mitarbeiter im Sport zu entlasten, um auf diese Weise Kapazitäten zu schaffen, die die Zusammenarbeit zwischen Akteuren des organisierten Sportes und des öffentlichen Sektors insofern begünstigt, als sie aus der Perspektive des interviewten Sportfunktionärs „vernünftig“ verläuft. Vernünftig sei die Zusammenarbeit dann, wenn jedem Einzelnen in der Stadt Sport so ermöglicht werde, wie er es „verdient“ habe. Auch hierin spiegelt sich die Verknüpfung von Leistung und/oder persönlichem Aufwand im Engagement mit der Zielstellung, sich – auch im Sinne des Sportbereiches allgemein, d. h. für Dritte – verdient zu machen und Anerkennung und Akzeptanz (hier insbesondere gegenüber Akteuren des öffentlichen Sektors) zu generieren.

„Engagement. JA. Ganz spontan würde ich sagen, mich für andere einsetzen, um, dass die ihren Job, sage ich jetzt mal, ohne Komplikationen machen zu können. Also, ich sage jetzt mal, die/der Antrieb für mich, erster Vorsitzender der Organisation 34 zu werden, war einfach, dass wir eine vernünftige Basis finden. In Richtung der Stadt. Eine vernünftige Zusammenarbeit im Sinne eines jeden Einzelnen, um jedem in Y-Stadt den Sport so zu ermöglichen, wie er es verdient hat. [...] Den AUFWAND, den die da betreiben müssen. Das ist meine Intention in dem Moment, seitens der Organisation 34.“ (YB24, Position 10-10 und 72-72)

Engagement als Arbeit, d. h., wenngleich diese unbezahlt ist, als äquivalent zur hauptberuflichen, bezahlten Arbeit verstanden, umfasst auch, so das Verständnis eines Experten, dass die

Engagierten sich – wie andere Mitarbeiter auch – mit den Werten identifizieren (können), die als handlungsleitend innerhalb der Organisation gelten.

„So dass das, das also nach außen hin auch das relativ verbindlich ist, was ist der Verein 3, zum Beispiel. Da ist mir sehr dran gelegen, dass das halt klar ist. Irgendwie. Dass das halt möglichst gut erkennbar ist, dass das so eine Beliebbarkeit verliert. Und jeder macht, was er will. Sondern, dass da jeder die Werte kennt, zum Beispiel, die wir da verfolgen. Und die Ziele. (...) Die Werte, für die wir stehen, so, ne? Dass man auch persönlich schaut, kann ich mich damit identifizieren? Und das erwarten wir von unseren Ehrenamtlichen, wie von unseren Mitarbeitern eigentlich gleichermaßen, dass sie sich mit diesen Werten identifizieren können.“ (AB25, Position 26-26)

Dabei wird deutlich, dass die Engagementinteressierten bereits vor Antritt ihres Engagements in der Organisation angehalten werden, sich mit der organisationalen Schauseite auseinanderzusetzen, um sich mit den handlungsleitenden Werten, die innerhalb der Organisation gelten (sollen), vertraut zu machen und die Einschätzung zu treffen, ob sie sich persönlich mit diesen identifizieren, d. h., diese im Ergebnis als handlungsleitend akzeptieren können. Zugleich wird mit einem Verständnis von Engagement als Arbeit die Erwartung kommuniziert, dass Engagierte ihr Engagement verbindlich ausüben, sich also nicht nur mit den handlungsleitenden Werten innerhalb der Organisation identifizieren, sondern sich darüber hinaus langfristig für die (Mit-)Arbeit in der Organisation oder in einem spezifischen Handlungsfeld entscheiden. Die Entscheidung für eine langfristige (Mit-)Arbeit wird dadurch deutlich, dass sich die Engagierten nicht nur mit den organisational handlungsleitenden Werten identifizieren, sondern sich überdies für spezifische Handlungsfelder aus- und weiterbilden lassen:

„Aber dieses EhrenAMT, als Aufgabe mit Verbindlichkeiten, das hat sich schon noch mal verfestigt. Also auch die Erwartung dahinter, dass dazu eine BEFÄHIGUNG gehört. Also Ausbildung will ich nur in gewissen Fällen, also im Bereich der Telefonseelsorge. Die ich/da bin ich auch Gründungsmitglied. Im Bereich der Telefonseelsorge hat ja die Weiterbildung und Ausbildung für Ehrenamtliche einen ganz hohen Wert, ne? Ist ja ein Jahr lang richtig Ausbildung. Oder auch beim Hospiz. [...]“ (AB3, Position 14-14)

Dieses Engagementverständnis findet sich auf den Schauseiten der organisierten Akteure, auf denen Engagement als voraussetzungsvoll und primär für den organisationalen Nutzen gerichtet präsentiert wird (siehe Tabelle 23). Dass das Engagement als Arbeit äquivalent zur Hauptberuflichkeit verstanden werden kann, wird ferner mit einem Blick auf die Zeitaufwendung deutlich, die Engagierte für ihr Engagement aufbringen.

„Im Altersgruppenvergleich zeigt sich, dass jüngere und ältere Engagierte – also Personen unter 30 Jahren sowie Personen ab 50 Jahren – mehr Wochenstunden auf ihr Engagement verwenden als Personen zwischen 30 und 49 Jahren (...). Die meisten Wochenstunden verwenden Engagierte ab 65 Jahren, am wenigsten Wochenstunden wenden hingegen die 30- bis 49-Jährigen auf.“ (Hameister et al. 2017, S. 338)

Im Kontext des Engagementverständnisses als Arbeit könnte eine Interpretation lauten, dass Engagierte in der vorberuflichen Lebensphase (Schul- und Ausbildungszeit) Engagement als Arbeitsgelegenheit nutzen und Zeit für dieses aufwenden, um sich beruflich zu orientieren,

während Engagierte in der Lebensphase der Beendigung ihrer hauptberuflichen Erwerbsarbeit im Engagement ein neues verbindliches Beschäftigungsverhältnis suchen/finden, in dem sie frei gewordene Zeitressourcen einsetzen können. Engagement als Arbeit wird daher nicht als eine Tätigkeit ausgeübt, die ergänzend zur Erwerbsarbeit ausgeübt wird, sondern *wie* eine solche, inklusive aller Erwartungen (wie einer Identifikation mit organisational handlungsleitenden Werten und Qualifikationsbereitschaft) und Erfordernisse (wie Einsatz von Zeit und Energie oder Leistungsbereitschaft), die seitens der organisierten Akteure damit verbunden werden.

„Ja? Also das erlebe ich als die größte Veränderung. Dass das Ehrenamt nicht mehr so was Lebensbegleitendes, Selbstverständliches ist, was also MITLÄUFT. Neben der Arbeit. Sondern, dass es im Grunde genommen wie ein Zweiter Job, im besten Sinne des Wortes, wird.“ (YB18, Position 75-75)

Neben dem Einsatz von Zeit und Energie, der Identifikation mit den organisational handlungsleitenden Werten, der bewussten Entscheidung für ein Handlungsfeld und der Erfüllung organisationaler Erwartungen, um das Engagement den Anforderungen im Handlungsfeld entsprechend auszuüben, beschreibt der Experte der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur in A-Stadt, dass auch seitens organisierter Akteure, *an die Engagierte weitervermittelt werden*, Erwartungen formuliert werden, die ein Engagementverständnis als Arbeit verdeutlichen:

„Häufig auch (..) ja, manchmal falsche Vorstellungen dahinterstehen. Dann kommt jemand neues und auf einmal kommt: ‚Und Sie schicken mir dann die Freiwilligen?‘ Dass dann eben so eine Erwartungshaltung (lacht) so ein bisschen ist, wir haben so einen Hof voll von Freiwilligen, die nur da drauf warten, genau JETZT das Angebot zu kriegen. [...] Aber, ich kann nicht immer sagen: ‚Ich rufe jetzt XY an und dann schicke ich den.‘ (lacht) Aber, es ist wirklich häufig so. ‚Sie schicken uns dann jemanden.‘ Dass es teilweise da eben auch manchmal falsche Vorstellungen gibt. (...).“ (AB11, Position 104-104)

Engagierte, so die Vorstellung auf Seiten der organisierten Akteure, die der Experte wahrnimmt, werden von diesen ähnlich wie andere Arbeitnehmer als für den Arbeitsmarkt grundsätzlich *verfügbar* verstanden, deren Arbeitskraft jederzeit *abrufbar* sei. Der vermittelnden Organisation (Freiwilligenagentur) wird durch Akteure der organisationalen Umwelt eine Funktion zugeschrieben, die mit jener der Arbeitsagenturen/Jobcenter vergleichbar ist: die *Vermittlung von erwerbsfähigen Personen an potenzielle Arbeitgeber*. Dabei ist die Vermittlung von Arbeitssuchenden darauf ausgerichtet, dass diese „... ihren Lebensunterhalt unabhängig von der Grundsicherung aus eigenen Mitteln und Kräften bestreiten können“ (§ 1 SGBII Abs. 2). Engagement ist im Kontrast dazu nicht auf die Erzielung eines Erwerbseinkommens zur Sicherung des Lebensunterhalts gerichtet¹⁷⁵ und wird überdies freiwillig ausgeübt. Der Experte der Freiwilligenagentur wird mit der Diskrepanz konfrontiert, dass die Akteure der organisationalen Umwelt Erwartungen an die Freiwilligenagentur richten (Engagement als Arbeit ist

¹⁷⁵ Jenseits des Erzielens von Einnahmen aus nebenberuflichen Tätigkeiten entsprechend der Regelungen in § 3 Nr. 26 EStG, die bis zur Höhe von insgesamt 2400 Euro im Jahr steuerfrei sind.

grundsätzlich verfüg- und abrufbar), die nicht mit einem Engagementverständnis als freiwillig und daher nicht konstant verfüg- und abrufbar konform gehen. Diese Diskrepanz ließe sich – aus der Perspektive der vermittelnden Organisation – auflösen, wenn sowohl auf den organisationalen Schauseiten als auch im Rahmen der praktizierten Wirklichkeit deutlich wird, (1) worin sich das Verständnis von Engagierten zu jenen, die als Suchende einer *Erwerbsarbeit* verstanden werden, unterscheidet, (2) inwiefern sich das Dienstleistungsangebot einer *Freiwilligenagentur* von jenem einer *Arbeitsagentur* unterscheidet und (3) welche *anderen* Zielstellungen als die Ermöglichung des Erzielens von *Einkünften* zur Sicherung des Lebensunterhaltes mit der Vermittlung von Engagierten in organisierte Kontexte der Zivilgesellschaft verbunden werden. Hiermit sind einerseits Forschungsfragen formuliert; untersucht werden könnte zukünftig, welche Erwartungen aufseiten der organisierten Akteure bestehen, die das Dienstleistungsangebot von Freiwilligenagenturen in Anspruch nehmen, und welche Erwartungen inwiefern bedient werden. Andererseits wird deutlich, dass Engagement als Arbeit verstanden, sich, jenseits der des Engagements zugrundeliegenden Freiwilligkeit und der Unentgeltlichkeit oder in ihrer Höhe vergleichsweise niedrigen Vergütung, im Hinblick auf die Erwartungen, die an Engagierte gerichtet werden und vonseiten der Akteure in den Einsatzstellen, an die Engagierte vermittelt werden, an die vermittelnde Organisation gerichtet werden, nicht von Erwerbsarbeit unterscheidet. Während für den Bundesfreiwilligendienst definiert wird, dass dieser arbeitsmarktneutral zu gestalten ist (§ 3 Absatz 1 BFDG), wird die Arbeitsmarktneutralität für Engagement in der Breite nicht zur Bedingung gemacht.¹⁷⁶

Die Nähe des Engagements zur bezahlten Erwerbsarbeit wird in den Beschreibungen der Handlungspraxis eines Experten aus dem öffentlichen Sektor deutlich:

„Also, wir haben das auch beobachtet. Viele Ehrenamtliche dann zumindest zeitweise gegen Geld da mit eingestiegen sind. Insofern das Engagement nicht mehr rein ein ehrenamtliches Engagement ist, sondern weit darüber hinaus geht. (.) So, was die Organisationen angeht, aber auch, was die einzelnen Personen angeht.“ (YB12, Position 8-8)

Aufgrund der Vergütung des Engagements, die in den zivilgesellschaftlichen Organisationen als *Anreiz* zur Gewinnung von Engagierten eingesetzt wird, so die Wahrnehmung des Experten aus dem öffentlichen Sektor, gehe dieses Engagement (als Arbeit) weit über das

¹⁷⁶ Im Gegenteil ist in dieser Arbeit bereits auf die Vergütung des Engagements im Bereich der Pflege hingewiesen worden (vgl. van Dyk/Misbach 2016, S. 212) und auch auf die potenzielle Entwicklung des Dritten Sektors zu einem „Niedriglohn-Sektor“ ist bereits aufmerksam gemacht worden (siehe Priller/Dathe 2010, S. 33 und Jakob 2015b, S. 11). Auch in diesem Zusammenhang gibt es weiteren Forschungsbedarf; fraglich ist, wie und in welcher Höhe Engagement in den organisierten Kontexten vergütet wird. Und wie stehen Funktionsträger, wenn sie Engagierte in die (soziale personenbezogene) Dienstleistungserbringung einbinden, zur Arbeitsmarktneutralität? Dass die organisierten Akteure Engagement, neben einer die hauptberuflich Beschäftigten ergänzenden, auch eine (ihr Fehlen) kompensierende oder ersetzende Funktion beimessen, ist an anderer Stelle, auf der Grundlage des hier analysierten Materials, bereits diskutiert worden (siehe Kuhnt 2018, S. 556 f.).

ehrenamtliche Engagement hinaus, das im traditionellen Verständnis aufgrund der Selbstverständlichkeit weder förderbedürftig ist, noch vergütet wird (siehe Kapitel 3.3.1). Dass die Handlungspraxis, Engagement auch monetär zu vergüten, keinen Einzelfall darstellt, wird durch die Daten des Freiwilligensurveys deutlich: Immerhin jeder Zehnte Engagierte in Deutschland gibt an, Geldzahlungen im Rahmen seines Engagements zu erhalten¹⁷⁷ (vgl. Romeu Gordo/Vogel 2017, S. 384). Die Grenzen zwischen Engagement als Arbeit und professioneller Erwerbsarbeit sind fließend, wenngleich die Experten deutlich kommunizieren, dass ein wesentlicher Kontrast zwischen den beiden Tätigkeitsformen darin liegt, dass Engagement unentgeltlich und freiwillig sei (siehe Kapitel 3.3.5).

Zusammenfassend kann für das Verständnis von Engagement als Arbeit festgestellt werden, dass dieses, (1) aufgrund des von den organisierten Akteuren erwarteten Einsatzes von Zeit, Energie, beziehungsweise Leistungsbereitschaft, (2) den erwarteten Fähigkeiten, die für das Engagement im spezifischen Handlungsfeld vorzuweisen oder durch Ausbildung und Qualifizierung für ein Engagement in diesem zu erwerben sind, (3) der Erwartung, dass die Engagierten sich mit den handlungsleitenden Werten in der Organisation identifizieren, und, (4) dass sie bei organisational vorhandenem Bedarf grundsätzlich verfügbar seien und ihre Arbeitskraft abrufbar sei, als Äquivalent zur hauptberuflichen Erwerbsarbeit verstanden wird. Auch werden durch die Vergütung von Engagement seitens organisierter Akteure Anreize zur Aufnahme eines Engagements gesetzt. Fallübergreifend wird deutlich, dass dieses Engagementverständnis von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft in der Breite und im öffentlichen Sektor kommuniziert wird.

3.3.4 Engagement als selbst- und fremdnützlich

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen, aber auch im öffentlichen Sektor, wird fallübergreifend ein Engagementverständnis kommuniziert, dass eine Selbst- und Fremdbezogenheit im Engagement, beziehungsweise eine Selbst- und Fremdnützlichkeits des Engagements für die Engagierten und andere verdeutlicht. Dabei wird Engagement als selbstbezogen und -nützlich verstanden, da Engagierte durch ihr Engagement eine Sinnerfüllung im Leben erfahren

¹⁷⁷ Wenngleich das Motiv, sich durch Engagement etwas dazu verdienen zu wollen, von den wenigsten befragten Engagierten als Motiv für die Aufnahme eines Engagements genannt wird (vgl. Müller et al. 2017, S. 427). Ein interessanter Befund ist jedoch, dass im Vergleich der Alterskohorten ein deutlicher Unterschied zwischen älteren und jüngeren Engagierten besteht: Während 3,2 Prozent der Befragten im Alter ab 65 Jahren dem Motiv, sich durch Engagement etwas dazuerdienen zu wollen, voll und ganz oder eher zustimmen, sind es bei den 14- bis 29-Jährigen 14,1 Prozent (vgl. ebd., S. 430).

würden und insbesondere jüngeren Engagierten zugeschrieben wird, dass ihre Motivation zur Aufnahme eines Engagements primär selbstbezogen und -nützlich sei:

„Ja, ich denke, dass man die Arbeit der Ehrenamtlichen nicht nur als Lückenfüller sieht, sondern als ganz/in ihrem ganz eigenen Wert für die Arbeit, die sie machen. Aber auch für die/für sich selber. Ja? Dass Ehrenamt auch einfach Spaß machen muss, damit man dabeibleibt. Nicht nur für den Lohn Gottes. Ich sage jetzt mal so, die alte Vorstellung. Meinen Lohn krieg ich im Himmelreich. Haben manchmal so noch alte Mitarbeiter gesagt. Also, dass das selber einen Wert hat. Und dem Leben auch so ganz sinnvolle Elemente geben kann. (..). [...] In der Organisation 8 selber, [...] herrschte lange so eine Haltung vor: ‚Also, ich mache das hier fürs Himmelrei/also für Gottes Lohn und Himmelreich.‘ Ja? Also, dafür brauche ich doch keinen Dank. Und das ist doch selbstverständlich und so. Da ist aber so ein Generationenwechsel. Ja? Dass ich denk, jüngere Menschen schon sehr danach gucken: ‚Was habe ich denn auch davon?‘ Ja? ‚Macht mir das auch Spaß? Ist das ein Team, in dem ich gerne/mit dem ich gerne was zusammen mache? Interessiert mich das wirklich?‘ Dieser SPAßfaktor sage ich jetzt mal, in Anführungsstrichen, den finde ich ganz wichtig.“ (AB3, Position 14-14 und 41-41)

Engagement, so das Verständnis, nützt nicht nur der Zielgruppe für die ein Engagement ausgeübt, oder dem organisierten Kontext, in den es eingebunden wird, sondern die Engagierten generieren auch einen Mehrwert für sich selbst, wie Spaß an der Tätigkeit, soziale Kontakte, durch ein Engagement in einem Team oder die Verfolgung und Realisierung eigener Interessen im Engagement. Dass hiermit die Hauptmotivationen zur Aufnahme eines Engagements beschrieben werden, wird durch die Befunde des Freiwilligensurveys deutlich; hiernach steht für die Mehrheit der Engagierten im Mittelpunkt, im Engagement Spaß zu haben, etwas mit anderen Menschen gemeinsam zu tun, sowie mit ihrem Engagement einen kleinen Beitrag für die Gesellschaft leisten zu können (vgl. Müller et al. 2017, S. 427). Die Motive, die ein Engagementverständnis als selbst- und fremdbezogen/-nützlich verdeutlichen, werden auch im Selbsthilfebereich kommuniziert:

„Durch die Beschäftigung mit chronischen Krankheiten, mit dem Maß an Leistung, was ein chronisch kranker Mensch trotzdem für andere, für die Gemeinschaft dann bringt, ne? Oder eben auch soziale Themen. Wir haben ja nicht nur gesundheitsbezogene Selbsthilfe. Wir haben ja auch eine ganze Menge an sozialen Themen, die da bearbeitet werden. Also, für mich ist das eine/eine besondere Form des/des/des Engagements.“ (AB10, Position 8-8)

Im organisierten Sport wird der Selbstbezug im Engagement als „Besessenheit“ der (freiwillig engagierten) Funktionsträger herausgestellt und der Fremdbezug als sach- und zukunftsorientiert im Sinne anderer („Betroffener“):

Und also, das ist mein Verständnis zu Engagement, Ehrenamt und also immer an der Sache orientiert. Immer vorwärtsstrebend. Und immer schauen, dass also für auch die Betroffenen, ob das jetzt im Verein ist oder in A-Stadt, also, ob das immer, JA, es muss voran gehen. [...] Ja, was soll ich Ihnen sagen? Also, ich bin da, also, ich da irgendwie besessen. Ich sage es jetzt einfach mal so.“ (AB23, Position 18-18 und 26-26)

Die persönliche Besessenheit kann als Leidenschaft für das jeweilige Engagementfeld interpretiert werden, in dem die Funktionsträger sich auch im Interesse Dritter engagieren, d. h.

bestrebt sind, die Interessen Dritter in politischen Kontexten (z. B. gegenüber dem öffentlichen Sektor als Finanzmittelgeber) zu vertreten und durchzusetzen.

„Engagement. JA. Ganz spontan würde ich sagen, mich für andere einsetzen, [...] um jedem in Y-Stadt den Sport so zu ermöglichen [...].“ (YB24, Position 10-10)

Im Engagement als selbst- und fremdnützlich wird das Selbstverständnis von Dritte-Sektor-Organisationen als Interessenvertretungen impliziert, was insbesondere von Vereinen, die als Ausdruck der Organisation von Interessen gelten (vgl. Zimmer 2007a, S. 129), vertreten wird; so auch in den vorliegenden Fällen im organisierten Sport. Der Selbst- und Fremdbezug im Engagement als Bereitschaft, sich auf der Grundlage eines reflexiven Selbstverständnisses als Bürger für andere einzusetzen oder für diese zu sorgen, wird auch im öffentlichen Sektor hervorgehoben:

„Ansonsten denke ich, dass in einer Stadt wie A-Stadt, die ja/wo ja sehr viele reflexive Bürger leben, dass die Bereitschaft, sich über/sich nicht nur um sich selber zu kümmern, das ist ja Ehrenamt eigentlich, nicht?“ (AB9, Position 154-154)

„[...]“, dass sich Leute sehr gerne engagieren, wenn es in einem überschaubaren Rahmen ist. Wenn es in ihrem direkten Umfeld ist. Damit meine ich jetzt nicht nur das reine WOHN Umfeld, sondern irgendwo so ihr Bezugsumfeld, sage ich mal.“ (YB12, Position 48-48)

Dabei ist der Fremdbezug im Engagement nicht nur auf die Interessen einer Adressaten- oder Zielgruppe ausgerichtet, für die das Engagement ausgeübt wird, sondern wird auch an der örtlichen und sozialen Nähe der Engagierten zu möglichen „Engagementempfängern“ orientiert.

Das von den Experten kommunizierte Engagementverständnis, in dem dessen Selbst- und Fremdbezogenheit und -nützlichkeit hervorgehoben wird, kann als eine Spezifizierung *freiwilligen* Engagements gedeutet werden:

„Während ehrenamtliche Tätigkeiten lange Zeit unauffällig im Umkreis der Vereine und Verbände ausgeübt wurden, tritt freiwilliges Engagement, verstanden als individuell sinnstiftende Freizeitbeschäftigung, seit Mitte der 1980er Jahre zwar zunehmend aus dem Schatten der traditionellen Ehrenamtsorganisationen heraus, bleibt aber noch im persönlichen Nahraum des Einzelnen verortet.“ (Neumann 2016, S. 434)

Für die im Vergleich zum Ehrenamt stärkere Selbstbezogenheit und -nützlichkeit des Engagements führen die Experten in organisierter Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor die Erklärungen an, dass (1) Engagierte „anspruchsvoller“ (anzunehmend hinsichtlich der Wahl ihrer Engagementgelegenheit und dessen, was sie sich selbst zumuten möchten) und auch in höherem Alter „fitter“ seien:

„Also ich denke, der Bürger, der sich engagieren will, ist anspruchsvoller geworden. Das ist unsere Wahrnehmung. Er ist fitter, das wissen Sie selber. Das brauche ich Ihnen nicht zu sagen. Ja? Man ist jetzt mit 75 wahnsinnig noch engagiert. Fit und sagt: ‚Nee, also, ich kann das die nächsten fünf Jahre auch noch machen.‘“ (AB4, Position 78-78)

Darüber hinaus wird als Erklärung angeführt, dass (2) wenngleich die Bereitschaft Engagierter, sich über einen längeren Zeitraum und verbindlich für andere einzusetzen als nachlassend eingeschätzt wird, die grundsätzliche Bereitschaft zur Mitarbeit junger Engagierter als nach wie vor vorhanden, jedoch von egoistischeren Motiven einerseits und durch eine Dynamik in der Lebensgestaltung andererseits beeinflusst, wahrgenommen wird:

„Die verbindliche Bereitschaft, in (...) in der Mitarbeit junger Leute, über längere Zeit, nimmt auf jeden Fall nicht zu, habe ich den Eindruck. Ob das abnimmt, weiß nicht, ich denke eher, es nimmt ab. Die verbindliche, verlässliche, dauerhafte Bereitschaft, sich in diese Strukturen einzubinden, lässt nach. Aber die Bereitschaft, sich über sich selbst für andere mit einzubringen, ich glaube nicht, dass das nachlässt. Also, ich würde sagen, dass das aufgrund eines Egoismus geht. Aber die (...) Globalisierung, die Dynamik, die Vernetzung, führt zu so einer Instabilität, auch der eigenen Lebens/Lebensgestaltung. Dass man sich/man bindet sich ja beim Partner kaum noch. Geschweige denn dann, über längere Zeit, an irgendeinen Verein. Das sind/das sind schwierige Sachen. Als Stadt erleben wir noch die Vielfalt der Vereine. Aber wie oft sind das auch zeitlich befristete Engagements? Ich habe am Beispiel der Flüchtlinge jetzt gezeigt oder (unv. was weiß ich?) an sportlichen Events, wenn ein Großereignis ist, dann macht man halt mit. Aber, dass man nun dauerhaft da in jede Mitgliedsversammlung läuft. Das scheint diese deutsche Vereinsmeierei, ich glaube, das ist nicht mehr ganz so im Rennen.“ (AB9, Position 118-118)

In der durch den Experten wahrgenommenen, (3) nachlassenden Bindungskraft der lokalen Vereine steckt eine weitere Erklärung für die stärkere Selbstbezogenheit und -nützlichkeit des Engagements. Während Vereinsstrukturen und damit formale Strukturen als weniger Engagement mobilisierend eingeschätzt werden, wird (4) besonderen Ereignissen (Events) eine stärkere Mobilisierungskraft zugesprochen. Dabei sei für diese Engagementgelegenheiten mit stärkerem Selbstbezug ihre (5) zeitliche Begrenzung, geringere Verbindlichkeit und lebenslaufbezogene Nützlichkeit charakteristisch (siehe vertiefend hierzu Kapitel 3.3.8):

„Weil unsere Erfahrung ist jetzt so, dass so das Engagement eher in Richtung zeitliche Begrenzung geht. Also, nicht mehr so als Lebensaufgabe, wie es vorher vielleicht mal war. Und dass die Menschen sich auch nicht gerne oder sie den Eindruck haben, wenn ich ja dazu sage, werde ich geknebelt. Ich komme nicht mehr da raus. Deshalb auch von vornherein sagen, ich habe diese, diese zeitliche Begrenzung. Ich möchte das vielleicht mal als Lücke füllen, in meinem Lebenslauf. Vielleicht mal in den Semesterferien, bevor mein Studium anfängt, mal machen. Vielleicht aber während des Studiums auch, aber immer so vielleicht. Weil sie sich, glaube ich, zu sehr eingeengt fühlen. Auch, wenn sie so starten, bleiben auch viele dabei mit ihrem Engagement.“ (YB13, Position 24-24)

Zugleich wird von den Experten die Einschätzung geteilt, dass, wenngleich junge Engagierte insbesondere zeitlich begrenzte, weniger verbindliche und im Lebenslauf lückenfüllende Engagementgelegenheiten wählen, die Engagementbereitschaft junger Engagierter wahrgenommen werde, deren Engagement durchaus in kontinuierlichen Verläufen münde.

„Also, wir sagen immer 20.000 Kinder und Jugendliche in Y-Stadt sind Mitglied in Vereinen und Verbänden. Das ist natürlich bei 100.000 Einwohnern eine wahnsinnige Quote. So. Und das macht sich dann ja aber auch deutlich. Also, wenn Leute so eine hohe Bereitschaft haben, sich einzubringen, Mitglied zu werden irgendwo, ist auch die Quote derer, die sich dann daraus/wo ein Engagement entsteht, die nicht nur dann Mitglied sind und mitlaufen, eben auch ausgesprochen hoch. Und da sind wir, glaube ich, schon durch unsere Struktur in der Stadt und in der Region sicherlich auch in einer glücklichen Situation. Wenn man das jetzt mit anderen vielleicht großstädtischen Ballungsräumen vergleicht.“ (YB12, Position 92-92)

Die Einschätzung, dass die Engagementquote junger Menschen im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung hoch ist, kann durch die Daten des Freiwilligen Surveys (2014) bekräftigt werden:

„Am höchsten ist der Anteil der freiwillig Engagierten bei den Jüngeren: Sowohl in der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen als auch bei der Gruppe der 30- bis 49-Jährigen zeigen sich mit 46,9 Prozent und 47,0 Prozent die höchsten Quoten.“ (Vogel et al. 2017, S. 102)

Darüber hinaus wird in der Betrachtung der altersbezogenen Engagementquoten für die Erhebungszeitpunkte 1999, 2004, 2009 und 2014 deutlich, dass in allen Alterskohorten ein Anstieg der Engagementquote verzeichnet werden kann und erkennbar ist, dass „... das Engagement insbesondere bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen stark gestiegen ist“ (ebd., S. 100).

Zusammenfassend lässt sich das Engagement als selbst- und fremdnützlich als Spezifizierung des freiwilligen Engagements deuten, mit dem „... die freiwillige Tätigkeit im Kontext der Lebenswelt und Biografie gesehen [wird; d. V.], die neben altruistischen Motiven auch eine biografische Passung einbezieht“ (Hilse-Carstensen et al. 2018, S. 15). Eigeninteressen der Engagierten und Gemeinwohlorientierung werden nicht als sich gegenseitig ausschließende oder unvereinbare Gegensätze verstanden; allerdings wird der Selbstbezug/die Selbstnützlichkeits des Engagements für die Engagierten als vordergründiger eingeschätzt. Die vordergründige Selbstbezogenheit und -nützlichkeits wird durch die Motive deutlich, die die Experten beschrieben; neben einer persönlichen Leidenschaft und einem Interesse, werden als Motive des Engagements (1) die örtliche und soziale Nähe zu den Engagementempfängern, (2) der Eventcharakter eines Engagements, der sich in einer zeitlichen Befristung und geringeren Verbindlichkeit in weniger formalisierten Kontexten¹⁷⁸ des Engagements ausdrückt, und (3) die Nützlichkeits des Engagements für die eigene Biographie angeführt, die sich darin äußert, dass biografische Lücken, die etwa in der Übergangsphase von der Schule zur Hochschule entstehen, durch Engagement geschlossen werden.¹⁷⁹ Die Fremdnützlichkeits des Engagements wird dadurch hergestellt, dass eigene Bedarfe, Interessen und Leidenschaften für ein Handlungsfeld (wie im Selbsthilfebereich oder im Sport) auch im Interesse anderer bedient, beziehungsweise verfolgt werden.

¹⁷⁸ Dies wird durch die von den Experten wahrgenommenen nachlassenden Bindungskräfte in Vereinen und das Aktivierungspotenzial, das von besonderen Ereignissen (Events) ausgeht, implizit deutlich (siehe hierzu auch Kapitel 3.3.8).

¹⁷⁹ Der Typ Engagement als selbst- und fremdnützlich kann den von Jakob (1993) gebildeten Engagementstypen zugeordnet werden, die als „selbstbezogene Varianten ehrenamtlichen Engagements“ (ebd., S. 230) gekennzeichnet werden. Die Engagierten dieser Typen legen ihrem Engagement nicht die selbstverständliche Pflichterfüllung für die Gemeinde zugrunde (wie es in dieser Arbeit im Typ Engagement als Tradition deutlich wird), sondern selbstbezogene Sinndimensionen (vgl. ebd.).

3.3.5 Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen, aber auch im öffentlichen Sektor wird ein Engagementverständnis kommuniziert, in dem Engagement als Kontrast und komplementär zur Arbeit der professionellen Mitarbeiter in jenen Handlungsfeldern verstanden wird, in denen auch Engagierte in die soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung eingebunden werden. Der Kontrast zwischen Engagierten und hauptberuflichen Mitarbeitern wird an der Fachlichkeit, respektive an der Professionalität der Letztgenannten festgemacht:

„B2: [...] der/der Profi muss zum Beispiel wirklich nach Regularien, nach Gesetzen. Der muss ganz viele unterschiedliche Faktoren im/im Blick haben. Und die hat er auch im Blick. Und das darf man nicht AUTOMATISCH. Also, diese/dieses, was ich da im Blick habe, darf ich nicht automatisch übertragen in/in dem Moment, wenn ich mit ehrenamtlich Aktiven umgehe. Das verstehen die oft nicht. Und das ist auch nicht gut. Also, da muss es den Profis, die im Rahmen dieses Engagements, im Rahmen dieser Projekte mittun, einfach immer wieder gelingen, diese Brille abzusetzen. Und zu sagen: ‚Ok, jetzt haben wir hier die Brille nicht ganz weit weggelegt. Es gibt nach wie vor auch bei dem Handeln und Tun Regeln, die man einhalten muss. Gesetze, die man kennen muss. Vorschriften, die man kennen muss. Aber das sind nicht die maßgeblichen Bestimmer. Sondern, das sind teilweise Bestimmer.‘ (..).

I: Was sind die Bestimmer, maßgeblich (lacht)?

B2: Die maßgeblichen Bestimmer sind Faktoren, die am besten und am schnellsten und am einfachsten die Zielerreichung garantieren. (...).“ (AB2, Position 86–88)

Während für die professionellen Mitarbeiter Regularien und Gesetze, d. h. spezifische Wissensbestände handlungsleitend seien, ihre Professionalität sich also darin äußert, dass sie in der Lage sind, ihre Entscheidungen/ihr Handeln *fachlich* zu begründen, wird Engagierten zugeschrieben, eine andere Perspektive einzunehmen, für die die „professionelle Brille“ eher unpassend sei. Während Professionelle, so die Einschätzung des Experten, ihr Handeln sowohl an fachlichen Kriterien als auch am Kriterium „Effizienz“ orientieren, wird dem Handeln der Engagierten eine *eigene* Qualität beigemessen. Engagement weise demnach eine Qualität auf, die sich von jener, die mit professionellem Handeln verbunden wird, unterscheidet; wenngleich beide „Qualitäten“ als notwendig für die Gestaltung von (Dienstleistungs-)Angeboten erachtet werden:

„Ich will es mal an einem Beispiel festmachen. Ich habe in einem Kindergarten ein Kinderfest. Und dann muss der Profi einerseits, also von mir aus, die Kindergartenleitung oder vielleicht eine beauftragte Person des Teams, muss Impulse geben für die Organisation des Festes. Muss aber vor allem die Vorschriften, gesetzlichen Rahmenbedingungen im Blick behalten. Die für die Ausrichtung eines solchen Festes, notwendig sind. Der EHRENAMTLICHE kümmert sich ganz konkret um Spaß, um Fun. Dass sich jeder hier glücklich fühlt, dass die beteiligten Eltern sich wohl fühlen, weil Angebote organisiert wurden. Die Kinder sich wohlfühlen, weil Angebote organisiert wurden. Und beide Partner müssen sich verstehen als jemand, der unerlässlich notwendig ist, für das Gelingen eines Kinderfestes. Oder eines Kinder- und Familienfestes in der Kita. Es geht nicht ohne die Vorschriften. Und ohne die Regeln, die ich kennen muss und die ich einhalten muss. Es geht aber auch nicht um/ohne die GUTE IDEE. Dass Glück bei Kindern entsteht und Zufriedenheit bei Eltern organisiert wird. Um die gute Idee oder die gute Aktion. Und nur, wenn beides gut miteinander verzahnt wird, wenn beide gut miteinander zusammenarbeiten, dann habe ich dann am Ende auch ein richtig tolles Kinderfest gehabt. (..).“ (AB2, Position 100-100)

Während fachlich begründetes, professionelles Handeln in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen (wie im hier zitierten Fall) nicht immer primär auf die Herstellung von Wohlgefallen auf Seiten der Adressaten oder Klienten ausgerichtet ist, sondern einen „disziplinierenden Charakter“ (Klatetzki 2010, S. 16) aufweist, da Interaktionen als Kernoperationen in diesen Organisationen darauf ausgerichtet sind, Veränderungen beim Klienten zu erzielen und „... Konformität in Bezug auf gesellschaftliche Normalitätsstandards zu sichern“ (ebd.), wird Engagierten eine – im Kontrast zu professionell Handelnden – eigene Qualität zugeschrieben: Ihre Aufgabe sei es, primär für das Wohlgefallen von Veranstaltungen und schließlich das Wohlergehen auf Seiten der Adressaten zu sorgen. Im hier skizzierten Fall wären die professionellen Mitarbeiter dafür zuständig, z. B. die Regelungen zur Aufsichtspflicht bei Kindergartenfesten zu kennen und handlungspraktisch zu berücksichtigen¹⁸⁰. Als erfolgreich gelten die in Angeboten umgesetzten Ideen, wenn Professionelle und Engagierte zusammenarbeiten und ihre jeweils eigenen Qualitäten zur Wirkung bringen. Dass Engagement eine, sich vom professionellen Handeln unterscheidende, *eigene* Qualität beigemessen wird, wird auch im Hinblick auf die Entwicklung von Angeboten beschrieben:

„Wichtig ist sicherlich, so in dem Gesamtkontext zu sehen, dass Ehrenamt immer eine Ergänzung zum hauptamtlichen Bereich ist. Dass natürlich Ehrenamt keine hauptberuflichen Beschäftigungsfelder ersetzen soll. Aber Ehrenamt ist meiner Meinung nach ganz gut geeignet, ja, vielleicht auch Dinge eben aufzubauen, anzubieten, die vielleicht im hauptamtlichen Rahmen so nicht möglich sind.“ (YB14, Position 8-8)

Engagierten wird die Funktion zugeschrieben, *ergänzend* zu professionellen Beschäftigten, in bestimmten Handlungsfeldern Angebote zu entwickeln und vorzuhalten, die von professionellen Beschäftigten nicht vorgehalten werden können. Im Hinblick auf die komplementäre Funktion des Engagements vertreten die Experten keine kongruenten und widerspruchsfreien Positionen:

„Also ja, Stelle ist eigentlich das, was ich eben schon mal sagte. Es ist kein hauptberufliches Arbeitsfeld. Und soll es auch nicht ergänzen. Und das ist immer so ein bisschen die Gefahr dabei. Wenn man irgendwie von Stelle spricht, dass man es doch nachher sehr schnell verwechselt. Und also, wir versuchen da hier ganz gezielt auch drauf zu achten. Aber da müssen wir immer so ein bisschen unterscheiden. Dass wir hier nicht in so einen Bereich dann hinein gehen, wo es hauptamtlich ist. Und deswegen bin ich immer so ein bisschen vorsichtig. Ja? So, alles, was mit Stelle zu tun hat. Klar. Und (.) ja. Der Begriff Markt (...) ja, ist vielleicht in so einem ähnlichen Kontext zu sehen. Ehrenamt ist letztlich irgendwo immer freiwillig. Und (..) ja, die sozialen Angebote müssen auch ohne Ehrenamtliche funktionieren. Und ich glaube, da gibt es auch letztlich irgendwo Grenzen, die man sich immer wieder bewusst machen muss. Es ist schon. Ja, es wird natürlich immer auch danach gerufen, wir müssen vieles ehrenamtlich organisieren. Aber ich glaube, man muss auch immer ganz klar definieren, wo sind die Grenzen, was müssen wir wirklich aus unseren sozialen Systemen heraus auch finanzieren? Und Ja, was muss einfach auch als sozialstaatliche Leistung abgedeckt sein? Und abgesichert sein. Und Ehrenamt ist letztlich eine Ergänzung.“ (YB14, Position 40-40)

¹⁸⁰ Die Aufsichtspflicht liegt bei Kindergartenfesten, die außerhalb des regulären Betriebes stattfinden, gemäß § 1626 BGB bei den Eltern, es sei denn, es greifen Ausnahmeregelungen wie, dass die Eltern nicht an den Festanboten beteiligt sind (vgl. Schnurr 2017, o. A.).

Die Widersprüchlichkeit im Verständnis von Engagement als komplementär zum Angebot professioneller Beschäftigter zeigt sich in zweierlei Hinsicht:

1. Wenngleich durch sozialstaatliche Leistungen sichergestellt werden sollte, dass soziale Angebote auch ohne Engagement „funktionieren“, wird Engagement „letztlich“ doch als eine Ergänzung (in sozialen personenbezogenen Dienstleistungskontexten) verstanden. Hierin werden die seitens der organisationalen Umwelt an die Organisation gerichteten – unterschiedlichen – *Erwartungen* deutlich, die der Experte selbst in ihrer Widersprüchlichkeit erfährt und wiedergibt. Einerseits wird von Akteuren in Wohlfahrtsorganisationen erwartet, dass sie Engagement fördern („es wird danach gerufen, ...“) und dass Engagementinteressierte sich in organisierten Kontexten einbringen können. Andererseits wird ein, anzunehmend aus dem professionellen Selbstverständnis des Experten hervorgehendes, Unbehagen deutlich, durch die Erfüllung der Erwartungen die Komplementärfunktion des Engagements zu legitimieren. Dabei sind Organisationen „... keineswegs nur passiv den Umwelterwartungen und -vorgaben ausgesetzt, sondern sie sind selbst dazu in der Lage, Einfluss auf ihre Umwelt zu nehmen“ (Drepper 2010, S. 150). Um den Widersprüchlichkeiten zu begegnen, können organisierte Akteure mit dem Konzept der Entkopplung oder der Logik des Vertrauens und des Guten Glaubens reagieren (vgl. ebd., S. 152 ff. und S. 160 f.).
2. Die Widersprüchlichkeit zeigt sich auch in den zur Sprache gebrachten Begriffen „Stelle“ und „Markt“, mit denen ein betriebswirtschaftlicher Umgang der Organisation mit Engagement signalisiert wird. Auch in diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass der organisierte Akteur, indem er auf der Schauseite Stellenangebote für Engagierte präsentiert und den Marktbegriff zur Darstellung der Angebote nutzt, bestrebt ist, die Erwartungen zu erfüllen, die aus der organisationalen Umwelt an ihn gerichtet werden, wenngleich der Experte selbst für eine – auch semantische – Abgrenzung von hauptberuflichen „Stellen“ und Engagementangeboten plädiert. Zugleich wird hierin deutlich, dass die Schauseite der Organisation von ihrer Hinterbühne entkoppelt ist, auf der Entscheidungsbefugte darüber diskutieren, wo die Grenzen zwischen hauptberuflichen Stellen und Engagementgelegenheiten liegen (sollen). In Anlehnung an den mimetischen Isomorphismus kann die Übernahme und Präsentation der Termini Stelle und Markt als eine Praktik interpretiert werden, mit der die Organisation Erfolgserwartungen verbindet. Dabei wird mit der Imitation und Übertragung von als (vermeintlich) erfolgreich wahrgenommenen Strukturen, Strategien und Modellen anderer organisierter Akteure, vorzugsweise erfolgreicher Organisationen, das Ziel verfolgt, Unsicherheiten zu absorbieren (vgl. Drepper 2010, S. 140). Stellenangebote zur Suche von Engagierten zu veröffentlichen, ist eine Praktik, die auch in anderen

(funktionalistischen) Wohlfahrtsorganisationen durchgeführt wird (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 435; sowie auf den Schauseiten der Wohlfahrtsorganisation des Experten AB2 präsentiert), die als (vermeintlich) erfolgreich eingeschätzt werden. Stringent dazu ist, dass funktionalistische Organisationen durch Instrumente wie Stellenausschreibungen zur Rekrutierung von Engagierten solche Engagierte rekrutieren, die zur Abdeckung von Angeboten geeignet erscheinen, und gleichzeitig scheinen diese Organisationen – im Verhältnis zu anderen – am seltensten Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Einbindung von Engagierten (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 594), also durchaus Erfolg mit ihrer Förderpraktik zu haben.

Ein deutlicher Kontrast zwischen Engagierten und hauptberuflich Beschäftigten wird in Bezug auf das Kriterium „Erwerbseinkommen“, respektive „Vergütung“ oder „Aufwandsentschädigung“ für die Erbringung von Dienstleistungen festgemacht:

„B1: Engagement heißt nicht, einen Job zu machen, mit dem man Geld verdient.“ (AB1, Position 24-24)

„I: Mhm (bejahend). Das ist ja interessant. Da kommen wir wieder zur Frage, was unterscheidet einen Ehrenamtlichen von einem Hauptamtlichen?

B18: Mhm (bejahend). Dass er kein Geld kriegt (lacht). Also.

I: Ja (lacht).

B18: Ich sage mal, was bei uns Standard eigentlich ist, traditionell natürlich nicht. Aber Standard schon, ist, dass Auslagen erstattet werden.“ (YB18, Position 78-81)

Wenngleich Engagement im Kontrast zur hauptberuflichen, bezahlten Erwerbsarbeit als unentgeltlich verstanden wird, verdeutlicht die Interviewpassage mit dem Experten einer Wohlfahrtsorganisation, einen innerorganisationalen Wandel im Umgang mit der Frage, ob Engagement durch Aufwandsentschädigungen vergütet werden sollte oder nicht. Hiernach werde Engagement im traditionellen Verständnis nicht vergütet, was darauf zurückgeführt werden kann, dass Engagement als Tradition als eine nicht förderbedürftige Selbstverständlichkeit verstanden wird (siehe Kapitel 3.3.1). Der von den Experten als brüchig/handlungspraktisch nicht mehr greifend eingeschätzten Engagementstradition wird innerorganisational mit der Handlungspraxis „Vergütung/Aufwandsentschädigung“ begegnet, die als Standard und damit etablierte Handlungspraxis eingeschätzt wird. Das im Hinblick auf den Umgang mit Semantiken (Stelle und Markt) festgestellte Unbehagen und die Widersprüchlichkeit zwischen persönlicher Einschätzung und (kommunizierter) Handlungspraxis der Experten im Zusammenhang mit der Abgrenzung von Engagement zur hauptberuflichen Erwerbsarbeit, lassen sich auch hinsichtlich der Vergütungspraxis des Engagements feststellen:

„Ehrenamt darf nicht monetarisiert werden. Ehrenamt ist kein bezahltes Ehrenamt. Kein bezahltes Amt. Sondern es werden Aufwendungen finanziert und auch mal kleine Zuschüsse. Aber keine Finanzierung im

Stunden-, wie auch immer Satz. Lohn oder was auch immer. Das ist unser Hauptthema, zurzeit auch.“
(AB4, Position 46-46)

Es wird eine Inkongruenz zwischen der von dem Experten vertretenen Position, dass Engagement nicht monetär vergütet werden dürfe, und der beschriebenen Handlungspraxis deutlich, im Rahmen derer Zuschüsse finanzieller Art an Engagierte geleistet werden. Die Monetarisierung von Engagement ist sowohl in Organisationen, in denen Engagement gefördert wird, als auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs ein kontroverses Thema (vgl. Hilf 2020, S. 127; Jakob 2015a und Jakob 2015c). Einerseits werden über monetäre Anreize Engagierte gewonnen, an die Organisation gebunden und werden geldwerte Leistungen als Form der Anerkennung des Engagements eingesetzt (vgl. Jakob 2015a, S. 6). Andererseits wird mit der Monetarisierung des Engagements eine Praxis etabliert, „... die das bürgerschaftliche Engagement in seinem Kern berührt und verändert“ (vgl. ebd., S. 7). Dabei sei Engagement, das jenseits der Erstattung von Auslagen monetär vergütet wird, nicht mehr von hauptberuflicher Erwerbsarbeit zu unterscheiden und verliere seinen „Eigensinn“ (vgl. Jakob 2018, S. 716). Diesen Eigensinn macht aus, dass Engagierte sich *frei* für oder gegen ein Engagement entscheiden können, d. h. ein Engagement nicht aus der Erwägung wählen, das eigene Einkommen mit diesem zu sichern, und dass sie gegenüber den organisierten Akteuren als (weitgehend) *unabhängige* Kritiker auftreten können, „... die sich in gesellschaftliche Belange *einmischen* und *mitreden* wollen“ (Jakob 2015a, S. 9; Hervorhebung: d. V.). Die organisierten Akteure stehen vor der Herausforderung, diesen Eigensinn zu wahren, und zugleich sind sie bestrebt, Anreize für Engagement zu schaffen (vgl. Backhaus-Maul et al. 2015, S. 439), um die eigene Funktionsfähigkeit zu sichern und Engagierte möglichst kontinuierlich und langfristig zu binden (vgl. ebd., S. 537). Aus der Perspektive der Engagierten und bezogen auf die erfassten Engagementbereiche halten Romeo Gordo und Vogel (2017, S. 390) fest, dass mit 44,1 Prozent am häufigsten Engagierte Geldzahlungen erhalten, die im Bereich „Justiz und Kriminalitätsprobleme“ tätig sind, gefolgt von den Bereichen „Politik“ (24,8 Prozent), „Unfall- und Rettungsdienst oder Freiwillige Feuerwehr“ (20,7 Prozent) und „Jugendarbeit oder Bildungsarbeit für Erwachsene“ (17,1 Prozent). In Bezug auf die Höhe der monetären Vergütung wird deutlich, dass die meisten Engagierten Beträge von bis zu fünfzig Euro monatlich erhalten, und ein deutlich geringer Prozentsatz in allen Alterskohorten angibt, monatlich 151 Euro und mehr für ihr Engagement zu erhalten (vgl. ebd., S. 387). Im Verhältnis zu Personen, die als Professionelle für soziale personenbezogene

Dienstleistungen entlohnt werden¹⁸¹, werden Engagierte vor allem aus einer wirtschaftlichen Perspektive als *günstige* Dienstleistungserbringer verstanden:

„B9: Während in der richtigen, freiwilligen Arbeit, in dem eigenen Engagement, das für uns auch wirtschaftlich günstiger ist. [...]

I: Engagement ‚von unten‘ ist irgendwie wirtschaftlich günstiger. Ich frage mich

B9: Jedenfalls, es geht nicht alles von unten.

I: Ja.

B9: Und bestimmte Sachen brauchen auch eine straffe und eine belastbare Struktur.

I: Ja.

B9: Das ist völlig klar. Aber (..) es ist zu komplex, als dass ich jetzt alles über einen Leisten biegen kann.“ (AB9, Position 106 und 109-114)

Allerdings wird deutlich, dass der Experte im öffentlichen Sektor, wie bereits der Experte YB14 einer Wohlfahrtsorganisation, hervorhebt, dass bestimmte Aufgaben einer belastbaren Struktur bedürfen und dementsprechend von professionellen, hauptberuflich Beschäftigten sichergestellt werden müssen. Doch Engagement wird von den Funktionsträgern in organisierter Zivilgesellschaft und öffentlichem Sektor, wie hier dargestellt, nicht nur als im Vergleich zu hauptberuflich Beschäftigten günstigere Personalressource wahrgenommen, sondern auch „als Kosten verursachende Störung“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 585). Engagierte, wenngleich sie als kostengünstigere Personalressource zur Dienstleistungserbringung wahrgenommen werden, verursachen innerbetrieblich auch Kosten, da ihre Förderung Personalressourcen bindet:

„Weil die Ehrenamtlichen machen ja auch Arbeit. Das ist ja nicht so, dass sie von Anfang an direkt eingebunden sind. Weil die müssen ja auch in der Einrichtung, wo sie gelandet sind, auch ein bisschen am Anfang vielleicht intensiver begleitet werden. Bis sie dann selbstständiger werden. Hinterher bedanken sich die Einrichtungen (lacht). (..) Im Vorfeld sagen sie: ‚Oh.‘ (lacht) (...).“ (YB13, Position 96-96)

„Also, teilweise wird einem das ja auch, so im Alltagsbetrieb, kann einem das auch als lästig vorkommen. Ne? Man hat genügend Pflichtaufgaben und darunter liegt noch eine Ebene.“ (AB9, Position 148-148)

Engagement wird aus der Perspektive der Förderer ferner als Störung wahrgenommen, da dessen Förderung als eine *weitere* Aufgabe zusätzlich zur Erfüllung von Pflichtaufgaben eingeschätzt wird. Aus der Perspektive von Professionellen werde Engagement ferner als Störfaktor wahrgenommen, wenn Engagierte¹⁸² sich in Tätigkeiten und Arbeitsweisen von Professionellen einmischen:

„Spannungsfeld Ehrenamt und Hauptamt. Das ist auch nicht immer so ganz einfach. Also, das kann auch manchmal umschlagen. Dass ein Ehrenamtlicher sich auf einmal dann einmischt, in hauptamtliche Tätigkeiten. Oder in Arbeitsweisen. Also es kann auch schon mal gewisse Konflikte dann vor Ort bergen.“ (YB14, Position 44-44)

¹⁸¹ So erhält beispielsweise ein Sozialarbeiter, je nach Entgeltgruppe, Erfahrungsstufe und wöchentlicher Arbeitszeit, ab dem 01. März 2020, über 3000 Euro Brutto (siehe GEW-Hauptvorstand 2018, o. A.).

¹⁸² Deren „Eigensinn“ sich hier als Selbstbewusstsein gegenüber Professionellen und ihren Arbeitsweisen äußert.

Die Professionellen reagieren auf diese Störungen/das beschriebene Konfliktpotenzial, indem sie ihr professionelles Selbstverständnis betonen, wonach sie im Kontrast zu Engagierten (1) über ein in ihren Handlungsfeldern notwendiges, spezifisches Wissen verfügen, (2) die professionelle Kompetenz aufweisen, Handlungspraxis auf der Grundlage wissenschaftlichen Wissens zu gestalten, sowie (3) Engagierten durch formale Vorgaben den Zugang zu bestimmten Handlungsfeldern verschließen (vgl. Kuhnt 2018, S. 558 f. und 563).

Zusammenfassend lässt sich für das Verständnis von Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen feststellen, dass dieses von Inkongruenzen und Widersprüchlichkeiten geprägt ist. Sonach seien Engagierte einerseits, in ihrer, die von Professionellen zu erbringenden Aufgaben kompensierenden Funktion, für das Wohlgefallen von Angeboten und Wohlergehen von Adressanten zuständig und müsse Engagement freiwillig und unentgeltlich verrichtet werden. Andererseits werden zur Gewinnung von Engagierten Semantiken benutzt, die sich nicht von jenen unterscheiden, die zur Gewinnung professionellen Personals eingesetzt werden, und wird Engagement ferner, wenn auch in geringem Umfang, monetär vergütet. Die Nähe des Engagements zur professionellen Erwerbsarbeit wird von den Experten einerseits als diskussionswürdig eingeschätzt und andererseits wird Engagement als im Vergleich zur professionellen Erwerbsarbeit wirtschaftlich günstiger wahrgenommen. Der aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wahrgenommene Vorteil wird zugleich relativiert, da die Engagementförderung auch Personalressourcen bindet und eine zusätzliche Aufgabe, neben zu erfüllenden Pflichtaufgaben, darstellt sowie innerbetriebliche Störungen verursachen kann. In diesem Engagementverständnis wird ferner deutlich, dass organisationale Schauseiten sich vom Innenleben der Organisationen durchaus unterscheiden können: Während Engagement auf den Schauseiten als freiwillig, unentgeltlich und kompensatorisch zum Professionellen verstanden und gesucht wird, werden auf der Hinterbühne der Organisationen Kämpfe um Definitionen, respektive Abgrenzungen zwischen Engagement und professioneller Erwerbsarbeit, um Monetarisierung und um Machtpositionen in professionellen Dienstleistungskontexten geführt.

3.3.6 Professionalität als Element und Ziel im Engagement

Experten in Wohlfahrtsorganisationen in beiden Städten und der Stiftung in A-Stadt schreiben Engagement durchaus auch professionelle Elemente zu, da Engagierte, so die Einschätzung

der Experten, die im Rahmen ihrer hauptberuflich ausgeübten Tätigkeit erworbenen Kompetenzen in die Engagementtätigkeit einfließen lassen:

„Weil ich zutiefst davon überzeugt bin, dass wir im Ehrenamt unheimlich viele professionelle Elemente haben. Also, wir haben ja keine Laienarbeit in dem Sinne. Oder auch dieser Begriff Laienarbeit ist ein schwieriger Begriff. Sondern Menschen, die sich bei uns engagieren, stehen ja sonst auch im Leben und bringen ihre jeweilige hauptamtliche Profession, so kann man es vielleicht unterscheiden, ihre hauptamtliche Profession, sofern sie überhaupt im Erwerbsleben stehen, aber ihre Kenntnis, ihre Fertigkeiten, bringen in dieser/bringen sie in die Arbeit mit ein.“ (AB5, Position 50-50)

„Dass das halt alles wachsen muss. Ne? Bei jedem Menschen. So. Und da bin ich manchmal überrascht, wie fit heute manchmal auch Ehrenamtliche schon sind, wenn die anfangen, was zu organisieren. Also, dass da manchmal unglaublich viele Kompetenzen da sind.“ (AB25, Position 55-55)

Aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen und fachlichen Einschlägigkeit werden Engagierte für bestimmte Engagementtätigkeiten, etwa zur Besetzung einer Vorstandsfunktion in zivilgesellschaftlichen Organisationen, *gezielt* rekrutiert:

„Deshalb hatte ich Ihnen ja vorhin gesagt, das Marktplatz-Prinzip, sage ich mal, ist für eine bestimmte Art von Ehrenamt sicher möglich. Aber für Vorstandsarbeit einer mittelständischen Firma, sage ich mal, das sind ja Beschäftigte manchmal von zwanzig, dreißig, fünfzig, hundert Leuten. Für so eine Funktion, da ist ein Vorstand eben Arbeitgeber. Dazu kann ich nicht das Marktplatz-Prinzip raussuchen. Dann gibt es ja auch Leute, die/die so eine Art Funktionärstum kennen. Das sind oftmals auch pensionierte Verwaltungsleute. Die kennen den Laden von innen bei der Stadt und beim Kreis. Solche Leute haben wir ganz gerne, beispielsweise bei der Organisation 38.“ (YB17, Position 56-56)

Engagierte, die berufsbedingt spezifische Wissensbestände in ihr Engagement einfließen lassen können, werden in den Organisationen gezielt für die Besetzung von Funktionsstellen mit besonderer Verantwortung (z. B. Personalverantwortung oder Verantwortung für Hilfebedürftige) rekrutiert, während andere, weniger voraussetzungsvolle „Stellen“ für Engagierte nach dem Marktplatz-Prinzip besetzt werden (Angebot und Nachfrage, die auch durch Stellenausschreibungen gesteuert werden; siehe Kapitel 3.3.5). Zur Beantwortung der Frage, welches Qualifikationsniveau Engagierte in Führungsfunktion von Nonprofit-Organisationen aufweisen, sind die Befunde der Studie von Beher et al. (2008, S. 116) aufschlussreich¹⁸³; hiernach weisen 58 Prozent der Befragten (nicht bezahlten) Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen einen Hochschulabschluss auf und wird bei der Besetzung von Führungspositionen durch Engagierte ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau vorausgesetzt (vgl. ebd., S. 119). Das Kriterium der fachlichen Einschlägigkeit, auch als persönliche Eignung der Engagierten verstanden, die die Engagierten aus der Perspektive der Experten für Funktionsstellen und zur Erfüllung von Aufgabenbereichen mit besonderer Verantwortung qualifiziert, wird auch in den

¹⁸³ Im Rahmen einer empirischen Studie sind von November 2004 bis Ende Januar 2005 insgesamt 2040 bezahlte und unbezahlte Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen, auf allen Ebenen des föderalen Systems und in unterschiedlichen Bereichen (wie Sport, Kultur, soziale und gesundheitsbezogene Dienste sowie Naturschutz) zu ihrer Tätigkeit befragt worden (vgl. Beher et al. 2008, S. 105 ff.).

folgenden Zitaten der Experten in Wohlfahrtsorganisationen herausgestellt:

„Weil das, ja, ich sage mal, klingt jetzt vielleicht ein bisschen blöd. Wir müssen da immer noch mal unterscheiden. Das ist sicherlich ein höherwertiges Ehrenamt. Weil da geht es um, ja, zwar eine niedrighelwellige Beratung, aber trotzdem sind es ja Ehrenamtliche, die einen gewissen Erfahrungshintergrund haben müssen. Und da ist uns zum Beispiel wichtig, dass wir einmal im Quartal regelmäßig Schulungen anbieten, mit Fachreferenten. Zum Thema Mietrecht, zum Thema Erbrecht. Also alle relevanten Rechtsthemen, mit denen dann die Ehrenamtlichen in ihrer Beratungssprechstunde vor Ort konfrontiert sein könnten. Bis hin, dass wir in diesem Projekt auch einen Rechtsanwalt auch als Ehrenamtlichen haben. Der auch im Hintergrund tätig ist. Wenn also Fragen kommen, dass man ihn auch letztlich ansprechen kann. Das hat für mich eben auch ganz viel mit Förderung zu tun.“ (YB14, Position 10-10)

„Das heißt, (.) nicht jeder, der Ehrenamt möchte, ist auch geeignet für bestimmte Bereiche. Deshalb bin ich da auch ein bisschen vor/oder sind wir da auch ein bisschen vorsichtig.“ (YB17, Position 18-18)

Deutlich wird ferner, dass *fachliche Einschlägigkeit* und *persönliche Eignung* nicht nur als Qualitätskriterien der Engagierten, die für die Besetzung von Funktionsstellen und die Erfüllung spezifischer Aufgaben in den Organisationen infrage kommen, verstanden werden, sondern, dass Professionalität auch eine Zielstellung in bestimmten Handlungsfeldern, wie der Beratung, darstellt, die, basierend auf berufspraktischem Erfahrungswissen, über ein regelmäßiges Schulungsangebot und den Austausch mit Professionsangehörigen hergestellt werden *soll*.

„Eine solche sozialpädagogische Professionalität in handlungspraktischen wie in qualifizierungs- und forschungsbezogenen Kontexten ergibt sich in den gelungenen Varianten aus einer erfolgreichen Relationierung von Wissen und Können, also aus dem Zusammenspiel von berufspraktischen und wissenschaftlichen Erfahrungen, Können, Tun und Kenntnissen. Erst über entsprechende, komplexe und anspruchsvolle Modulationen ergibt sich das, was das alltägliche professionelle Tun in den Einrichtungen Sozialer Arbeit wie in der Wissenschaft grundiert.“ (Thole et al. 2017, S. 9 f.)

Die Zielstellung, im Engagement Professionalität respektive ein professionelles Selbstverständnis hervorzubringen, wird als *Soll*-Vorstellung des Experten verstanden, da an die Stelle des für Professionalität konstitutiven *wissenschaftlichen Wissens* ein Wissen rückt, das in Schulungsangeboten in der Organisation vermittelt werden soll und sich nicht aus der akademischen Forschung und Lehre speist und damit aus einem „... handlungsentlasteten, den wissenschaftlichen Standards verpflichteten Raum der Reflexion“ (Winkler 2017, S. 76). Zwar kann wissenschaftliches Wissen nicht eins-zu-eins in praktische Handlungsvollzüge überführt werden¹⁸⁴, aber

„Sie [die Theorie; d. V.] kann Praxis begreifen, mithin empirisch oder begrifflich analytisch aufzeigen, welche Funktion sie hat, wie sie sich historisch modifiziert, welche Elemente ihr angehören und wie diese strukturell verbunden sein müssen, damit die Praxis als eine pädagogische begriffen werden kann“ (Winkler 2017, S. 76).

Dabei geschieht die Deutung der Handlungspraxis, das Nachdenken über diese, aus der

¹⁸⁴ Denn die „Wissenschaftssprache ist grundsätzlich nicht geeignet, über eine zukünftige materiale Rationalität einer autonomen Lebenspraxis zu befinden“ (Oevermann 2016, S. 107). Und Professionelle müssen *fallorientiert* entscheiden, d. h. sie müssen entscheiden, „... welchen Gebrauch sie von Forschungsergebnissen und Ergebnissen der Erkenntniskritik ihn ihren je konkreten Entscheidungen (...)“ (ebd., S. 104) machen.

Distanz (vgl. ebd.).

„Im Zentrum professionellen Handelns steht also nicht das wissenschaftliche Wissen als solches, sondern die Fähigkeit der diskursiven Auslegung und Deutung von lebensweltlichen Schwierigkeiten und Einzelfällen mit dem Ziel der Perspektiveneröffnung bzw. einer Entscheidungsbegründung unter Ungewissheitsbedingungen.“ (Dewe 2009, S. 101)

Wenngleich es das Bestreben ist, Engagierten durch Schulungsangebote und den Austausch mit Professionsangehörigen eine professionelle Perspektive auf potenzielle Fälle in Beratungskontexten zu ermöglichen, mit denen sie „konfrontiert sein könnten“ (YB14, Position 10-10), erscheint die Zielstellung, über diese Praxis Professionalität hervorzubringen, eine nicht einzulösende, im Gegenteil: Durch diese Praxis werden professionelle Standards *unterschritten*. An die Stelle eines Dienstleistungsarrangements, in dem Professionelle für die Erfüllung ihres *professionellen Auftrags*, in dessen Rahmen sie Klienten in die Lage versetzen, ihre Rechte wahrzunehmen, *bezahlt* werden¹⁸⁵, tritt ein fragiles Arrangement. Fragil ist dieses Arrangement, da die Dienstleistungsanbieter ihre Angebote auf der Basis von Freiwilligkeit vorhalten, für diese nicht bezahlt werden und in der Folge ein dauerhaftes und aus der Perspektive der Personen mit Hilfebedarf verlässliches Angebot nur auf der Prämisse einer *Selbstverpflichtung* der Engagierten zur Solidarität mit Betroffenen erbracht wird, und nicht auf der Grundlage eines Arbeitsvertrages, in dem die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer- *und* der Arbeitgeberseite geregelt werden¹⁸⁶. Unterschritten werden professionelle Standards ferner, da durch den Einsatz von Engagierten, wenngleich diese (auch) professionsangehörig sein mögen und einer Erwerbsarbeit *neben* ihrem Engagement nachgehen, die Praxis legitimiert wird, dass (wie in den hier analysierten Fällen) sozialpädagogische Hilfearrangements auch ohne verlässliche und sozialstaatlich geförderte Strukturen angeboten werden können. Damit verdeutlicht der Experte einen Widerspruch zu seinem eigenen Plädoyer (siehe oben YB14, Position 40-40), denn die professionsangehörigen und/oder qualifizierten Engagierten treten in diesen Hilfearrangements nicht komplementär zu Professionellen auf, sondern nehmen die Funktion der Professionellen ein¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Was zugleich ein Ausdruck der Anerkennung ihres jahrelangen akademischen Studiums ist.

¹⁸⁶ Damit einhergehend stellt sich aus der Perspektive der Nutzer die Frage, inwiefern Engagierte für mögliche Fehlentscheidungen, die zur Lösung realer Problemlagen angeraten werden, äquivalent zu professionellen Erwerbstätigen verantwortet werden können; gemäß § 31a BGB haften Engagierte bei Vorliegen bestimmter Bedingungen für Schäden. Engagement findet also keineswegs in einer rechtsfreien Umwelt statt (vgl. Igl 2010, S. 175) und Engagierte „(...) unterliegen, obgleich sie nicht als Arbeitnehmer tätig werden, den Regelungen über die Haftungsprivilegierung für Arbeitnehmer entsprechend“ (ebd., S. 199). Aus der Perspektive der Profession schließt sich eine empirische und theoretische Frage an: Welches Kompetenzprofil wird zur Definition und Lösung von Problemlagen seitens Professioneller erwartet und welches von Engagierten, wenn diese die Funktion der Professionellen übernehmen?

¹⁸⁷ Fraglich ist, ob die Wissensgrundlagen, die Engagierte sich für das und im Engagement, gerahmt von organisationsinternen Qualifizierungsprogrammen, aneignen, sie befähigen, Entscheidungen, die unter Ungewissheitsbedingungen zu treffen sind, hinreichend begründen zu können. Im Nachgang dieser Arbeit könnte in diesem Zusammenhang untersucht werden, ob Engagierte, die in sozialpädagogischen Handlungsfeldern eingesetzt werden und sich in den organisierten Kontexten professionalisieren (sollen), äquivalent zu Professionsangehörigen einen

Gegenläufig dazu wäre eine Handlungspraxis, die als im Sinne des Erhalts der Professionalität eingeschätzt werden kann, und ebenso im Sinne der Vertretung von Interessen (von Professionsangehörigen und Klienten), gegenüber politischen, aber auch anderen Engagement fördernden Akteuren, Resonanz erzeugt, indem die Einhaltung von Standards¹⁸⁸ eingefordert und deren Nicht-Einhaltung nicht durch eine Praxis der Deprofessionalisierung legitimiert wird.

Zugleich wird in den Interviews deutlich, dass in einigen Organisationen bereits ein Diskurs der Professionellen darüber stattfindet, in welchen Handlungsfeldern Engagierte Tätigkeiten übernehmen können und in welchen nicht. Dabei bewegen sich die Entscheidungsträger in den Organisationen in einem Spannungsfeld: Einerseits entscheiden sie darüber, welche Verantwortungsbereiche Engagierten, auch unter Berücksichtigung einer fachlichen Perspektive, zugestanden werden (können) und andererseits werden Tätigkeiten, die mit weniger fachlicher Verantwortung einhergehen, als wenig attraktiv für Engagierte eingeschätzt, sodass die Exklusion von Engagierten aus spezifischen Handlungsfeldern der Erfüllung einer Rekrutierungsfunktion von Engagierten in den Organisationen zuwiderlaufen kann:

„Also, es gibt auch natürlich bei uns auch viele Organisationen, wo gesagt wird: ‚Na ja, also diese Felder hier, die Einräumung des Klubraums und so, das können doch mal die Ehrenamtlichen machen. Das ist doch eine Aufgabe, da muss man doch jetzt kein Fachwissen haben oder so. Das können die Ehrenamtlichen machen.‘ Was für eine verrückte Vorstellung, ne? So, als ob der Ehrenamtliche eigentlich, ja man kann fast sagen, der Depp ist. Ne? Der jetzt mit solchen Aufgaben abgefunden werden muss.“ (AB5, Position 64-64)

Die Zielstellung, dass Engagierte sich für eine den Erfordernissen in spezifischen Handlungsfeldern adäquaten Dienstleistungserbring professionalisieren, wird nicht nur von Entscheidungsträgern angestrebt, die innerorganisational Schulungsangebote unterbreiten, sondern die Engagierten selbst werden als selbstbewusste Nachfrager wahrgenommen, die mit klaren Vorstellungen von ihrem Engagement und mit Erwartungen an die Organisationen herantreten:

„B4: Also ich denke, das Anforderungsprofil an Qualifizierte, hat sich erst mal so normal NICHT geändert. Das sage ich jetzt mal so plakativ.

I: Ja.

B4: Allerdings hat sich der Bürger, der sich qualifizieren WILL, der hat jetzt andere Anforderungen. Also, der geht schon mit klaren Vorstellungen, wenn er sich engagieren will, heran.“ (AB4, Position 76-78)

Engagierte, so die Einschätzung der Experten, wollen sich (auch) professionalisieren, wollen sich (auch) für ihr und im Engagement qualifizieren und verantwortungsvolle Tätigkeiten übernehmen. Die Einschätzung der Experten zur Erwartungshaltung der Engagierten verdeutlicht,

professionellen Habitus ausbilden und/oder wie hoch der Anteil an Engagierten ist, die sich als Professionsangehörige, zusätzlich zur Erwerbsarbeit, in sozialpädagogischen Handlungsfeldern engagieren.

¹⁸⁸ Wie fachliche und ethische oder Standards in Bezug auf die Vergütung und die zu erwartende Qualität der Dienstleistung. Hierfür bedürfte es innerhalb der Profession und der Gruppe der Engagement fördernden Akteure eines Konsens über eben jene Standards und entsprechend darüber, in welchen Handlungsfeldern Engagierte eingesetzt werden können und in welchen nicht.

dass Engagement als Anlass und Gelegenheit zur Bildung wahrgenommen wird, und mehr noch, dass Engagierte die Ermöglichung von Bildungsprozessen *erwarten* und diese *einfordern*. Die gegenseitigen Erwartungshaltungen, also jene auf Seiten der Engagement fördernden Akteure, die dazu anregen, sich zu professionalisieren, und jene der Engagierten, sich in organisierten Kontexten, jenseits des formalen Bildungssystems, für das und im Engagement weiterbilden zu können, können im Kontext lebenslangen Lernens¹⁸⁹ interpretiert werden. Die gegenseitigen Erwartungshaltungen der Akteure entstehen nicht jenseits gesellschaftlicher Normen, wie sich „... *fit for the job* zu machen und vor allem auch *fit* zu erhalten (...)“ (Tuschling 2004, S. 157; Hervorhebung: i. O.), Fähigkeiten und Wissen also im Sinne der Leistungssteigerung und des Leistungserhalts, fortwährend *erwerben* und *verwerten* zu können. Lebenslanges Lernen erweist sich, auch und gerade in non-formalen Bildungsarrangements, die freiwillig eingegangen werden, „... als Technik der Selbstführung mit dem Telos eines umfassenden Wandlungs- und Anpassungsvermögens“ (ebd., S. 157). Engagement wird hier nicht als Selbstzweck verstanden, nicht mit dem Ziel verbunden, einfach „nur“ Spaß zu haben, sondern ist darauf ausgerichtet, dass gegenseitige Anforderungen erfüllt werden und es sich erwartungsgemäß *auszahlt*: Auf Seiten der Organisationen in Form qualifizierter, sich professionalisierender Engagierter, um Angebote auf einem möglichst hohen Qualitätsniveau vorhalten zu können, und auf Seiten der Engagierten in Form von Fähigkeiten und Nachweisen über Qualifizierungen, die in einer Wissensgesellschaft – wie eine Währung – wiedereingesetzt werden und schließlich der Vervollständigung von Lebensplänen dienlich sein können.

Aus der Perspektive eines Experten der organisierten Zivilgesellschaft werden allerdings auch *Grenzen* in Bezug auf die Norm formuliert, sich fortwährend weiterbilden, qualifizieren und professionalisieren zu wollen, zu können und auch zu müssen, etwa, weil es organisational erwartet wird:

„Und im Blick auch darauf der Weiterentwicklung der Erwerbsarbeit. Und da bin ich der Meinung, dass wir gar nicht in die Situation kommen dürfen, dass wir letztendlich davon ausgehen, wenn man alles Verprofessionalisiert, im Sinne von Verhauptamtlichung, ne? Wir dann in eine Situation kommen, dass die eine Hälfte der Bevölkerung irgendwann die andere Hälfte Bevölkerung pflegt. Und es bleiben eigentlich keine Menschen mehr übrig, die noch andere Arbeiten leisten. Sondern, wir brauchen von der Perspektive her (..) in Bundesland 1, wo wir alle unseren Sitz haben, sehen wir das, dass wir hier dringend eine Situation

¹⁸⁹ Das bedeutet zum einen, dass Wissen und Fähigkeiten nicht nur im formalen Bildungssystem und in bestimmten Lebensphasen, wie Kindheit und Jugend, erworben werden, sondern, dass „... die Weiterqualifizierungs- und Lernphasen über den gesamten Lebenslauf ausgeweitet [werden; d. V.] (...)“ (Tuschling 2004, S. 153). Mit der Ausweitung der Lernphasen über den gesamten Lebenslauf geht zugleich einher, dass das Individuum vor der Herausforderung steht, „... die Bildungserfahrungen aus verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten zu synthetisieren und für die Entwicklung eines eigenen Lebensentwurfs und die Verwirklichung eigener Lebenspläne fruchtbar zu machen“ (Olk 2018, S. 145). Die Vorstellungen von Engagement und die Erwartung an Engagement fördernde Akteure, Bildungsprozesse zu ermöglichen, können daher auch im Kontext bisheriger Bildungserfahrungen gedeutet werden, denn Anforderungen werden vor dem Hintergrund konkretisiert, Bildungsprozesse, die andernorts begonnen worden sind, im Sinne der Vervollständigung des Lebensentwurfs oder des Lebenslaufes weiterzuführen.

brauchen, wo wir diese Trennung zwischen Haupt- und Ehrenamt auch lernen, zu überwinden.“ (AB5, Position 54-54)

Mit anderen Worten liegen die Grenzen des Professionalisierungsimperativs im Engagement darin, dass nicht alle Aufgaben innerhalb gesellschaftlicher Teilbereiche – notwendig – von Professionellen erfüllt werden können und müssen, sondern es auch Aufgaben („andere Arbeit“) gibt, die von Engagierten übernommen werden können und müssen. Die Trennung zwischen Professionellen und Engagierten überwinden zu lernen impliziert dann, dass sowohl Professionelle als auch Engagierte – mit ihren je eigenen Qualitäten – zum Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche beitragen und dass in diesem Sinne *anerkannt* wird, dass Engagierte auch unprofessionell handeln (dürfen), sich also dem Professionalisierungsimperativ prinzipiell auch entziehen *können*. Zugleich wird damit nicht negiert, dass Engagierte dem Professionalisierungsimperativ folgen, sich für ihr und im Engagement qualifizieren und weiterbilden, und bestrebt sind, sich zu professionalisieren, und/oder dass Engagierte, die professionsangehörig sind, ihr Engagement professionell ausüben.

In Bezug auf die Frage, in welchen Organisationen ein Engagementverständnis gepflegt wird, demnach Professionalität als Element und Ziel im Engagement verstanden wird, kann auf den Organisationstyp „funktionalistische Organisation“ verwiesen werden. In diesen Organisationen wird Engagierten ein „professioneller Wert“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 536) beigemessen, sie werden in den Organisationen eingesetzt, um zielgruppenorientierte Angebote erweitern und dauerhaft gewährleisten zu können, sie werden „... als Bindeglied und Vermittlungsinstanz zwischen der professionellen Arbeit der hauptamtlichen Mitarbeiter und deren Klienten- und Zielgruppe gewürdigt“ (ebd.), das heißt, eine Trennung zwischen Professionellen und Engagierten wird insofern aufgehoben, als Engagierten selbst eine *vermittelnde* Funktion beigemessen wird und sie zum Gelingen eines sozialen personenbezogenen Dienstleistungsarrangements beitragen (können), und zugleich betrachten Akteure in den Organisationen es als ihre Aufgabe, „... die *ungenügenden* professionellen Kompetenzen von *potenziellen* Engagierten“ (ebd.; Hervorhebung: d. V.) etwa durch Qualifizierungsangebote zu erweitern. Interessant ist, dass die organisierten Akteure im vorliegenden Sample sich – aufgrund ihres im Experteninterview *kommunizierten* Engagementverständnisses – dem funktionalistischen Organisationstyp zuordnen lassen, während das jeweils von den Akteuren *präsentierte* Engagementverständnis (mit Ausnahme des Experten AB25) anderen Organisationstypen zugeordnet werden kann oder es sich um „Mischtypen“ handelt. Dieser Befund spricht für eine Entkopplung der organisationalen Schauseiten von der zu praktizierenden und praktizierten Wirklichkeit innerhalb der Organisationen.

Für das Engagementverständnis, demnach Engagierten professionelle Elemente zugeschrieben werden und mit dem die Zielstellung verbunden wird, dass Engagierte sich professionalisieren, kann zusammengefasst werden, (1) dass die Experten, die dieses Engagementverständnis kommunizieren, davon ausgehen, dass Personen, die im Zuge ihrer hauptberuflichen Erwerbsarbeit Kompetenzen erwerben und ausbilden, diese auch in das Engagement einfließen lassen, (2) dass Engagierte sich durch Qualifizierungsmöglichkeiten innerhalb der Organisationen professionalisieren, (3) dass es Handlungsfelder gibt, in denen fachliche Einschlägigkeit und persönliche Eignung der Engagierten vorausgesetzt und im Handlungsfeld relevante Kompetenzen erworben werden müssen, um Dienstleistungen angemessen ausführen und eine gelingende Verantwortungsübernahme (z. B. Personalverantwortung) gewährleisten zu können, (4) dass nicht nur die organisierten Akteure eine Professionalisierung der Engagierten anstreben, sondern auch Engagierte selbst die Anforderung an die organisierten Akteure stellen, sich für ihr Engagement und im Engagement zu bilden, zu qualifizieren und zu professionalisieren, und (5) dass, wenngleich mit den Professionalisierungsbestrebungen impliziert wird, eine Trennung zwischen Engagement und hauptberuflichen Professionellen aufheben zu wollen, die an der Dienstleistungserbringung mit ihren je eigenen Qualitäten zum Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche beitragen, Engagierte auch als Vermittlungsinstanz zwischen Professionellen und ihren Zielgruppen agieren und sich potenziell dem Professionalisierungsimperativ entziehen können.

3.3.7 Engagement als organisationale Grundlage

Engagement wird von Experten in Wohlfahrtsorganisationen als organisationale Grundlage verstanden, da Wohlfahrtsorganisationen auf Engagement *gründen* und sich in der Rechtsform des Vereins „... von einer Institution bürgerlicher Selbstorganisation zu einer professionellen Großbürokratie gewandelt [haben; d. V.]“ (Sachße 2011, S. 23), wobei Letzteres vor allem für die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zutrifft. Engagement wird ferner als organisationale Grundlage verstanden, da es Ausdruck der Gemeinnützigkeit von Wohlfahrtsorganisationen sei, respektive diese ihren Gemeinnützigkeitsstatus auch darüber begründen, dass sie Engagement fördernde Akteure seien. Das kommunizierte Engagementverständnis des Experten der Wohlfahrtsorganisation ist dabei stringent zum präsentierten Engagementverständnis (siehe „K4: Ehrenamt als wichtigster Wert oder Grundlage in Organisationen“).

„Also das Engagement als (.) zivilgesellschaftlicher Begriff, ist ja einmal soziologisch zu betrachten. Und ich kann dann natürlich nachdem ich das ausgiebig soziologisch betrachtet habe, auch mich damit beschäftigen: ‚Welchen politischen Stellenwert hat denn dieses Engagement?‘ Und da haben wir im Bereich der Wohlfahrtsverbände natürlich ein breites Feld, in dem wir und nicht nur als Spruch, sagen können, dass existenziell sozusagen grundlegend für die Arbeit der Wohlfahrtsverbände das ehrenamtliche Engagement, was sich ja übrigens auch in der Frage der Gemeinnützigkeit unserer Organisation letztendlich ausdrückt (...) GRUNDLEGENDE IST.“ (AB5, Position 22-22)

Dabei setzen sich die Akteure des Dritten Sektors durch das Merkmal der Gemeinnützigkeit auch von Akteuren des privatwirtschaftlichen Sektors ab (vgl. Merchel 2011, S. 246) und betonen über die Förderung von Engagement, respektive der Aktivierung von Solidarität in Organisationszusammenhängen, dass sie sich von informellen Gesellschaftsbereichen, wie der Familie oder der Nachbarschaft, unterscheiden (vgl. ebd.), in denen Solidarität auf anderen Reziprozitätsnormen gründet (etwa, dass Verwandtschaft zur gegenseitigen Hilfe verpflichtet).

Engagement wird im Selbstverständnis der Organisationen ferner als „identitätsbildend“ (Strünck 2018, S. 146) hervorgehoben. Mit der Förderung von Engagement und dessen Einbindung in die soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung, ihrer Wertgebundenheit und einer sozialräumlichen Orientierung wollen die organisierten Akteure verdeutlichen, dass sie mehr sind als nur die Auftragnehmer von Sozialleistungsträgern (vgl. ebd.). Die Frage, welchen politischen Stellenwert das Engagement hat, mit der impliziert wird, dass Engagement „... eine entscheidende politische Legitimationsgrundlage in korporatistischen Verhandlungen mit dem Sozialstaat [darstellt; d. V.]“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 581), in denen Wohlfahrtsorganisationen traditionell auch eine privilegierte Position eingeräumt wird, wird jedoch aus der Perspektive politischer Entscheider nicht (mehr) als selbstverständlich eingeschätzt:

„Weil die/weil die (..) auch/auch zeitlich oft befristet sind. Die sind aktiv, wenn die Aufgabe zu lange/die Aufgabe zu lösen ist. Während die großen Strukturen der Träger natürlich auch bevorzugen müssen. Also, die müssen, da wird es oft eine Mischung zwischen WAHREER Aufgabe und mhm und Struktursicherung des Trägers. Deswegen bevorzugen wir auch oft kleinere/kleinere Akteure. Seitdem wir wissen, das geht quasi eins-zu-eins in die Aufgabe und nicht so stark in/in die Struktur hinein. (5).“ (AB9, Position 108-108)

Der Akteur des öffentlichen Sektors verdeutlicht, dass dieser die im Verhältnis zu größeren Wohlfahrtsorganisationen kleineren Akteure bevorzugt, die durch den öffentlichen Sektor gefördert werden, da angenommen wird, dass Fördermittel in kleineren Organisationen unmittelbar(er) in die Förderung von Engagement und Engagementaktivitäten fließen, als dies in Großorganisationen der Fall sei. Hinsichtlich der größeren Organisationen wird angenommen, dass Fördermittel in diesen auch dazu eingesetzt werden, um die Organisationsstrukturen zu erhalten. Beide Annahmen verdeutlichen zugleich, dass Engagement als organisationale Grundlage fungiert, da es dazu dient, Legitimität von Fördermittelgebern (hier Akteuren des öffentlichen

Sektors) und Fördermittel zugesprochen zu bekommen, um schließlich durch den Mitteleinsatz auch Organisations- und Angebotsstrukturen entwickeln und aufrecht erhalten zu können.

Mit dem Verständnis von Engagement als organisationaler Grundlage geht, aus der Perspektive eines Experten, jedoch auch die „Gefahr“ einher, dass Engagement eine „Lückenbüßerfunktion“ einnehme respektive, dass es diese in sozialpädagogischen Handlungsfeldern bereits einnehme:

„Und (...) von Möglichkeiten im sozialen Bereich. Und da bekommt manchmal das Wort Ehrenamt, also viel Amt und wenig Ehr' hat mal einer gesagt, auch wirklich eine Lückenbüßerfunktion. Die es eigentlich nicht haben soll. [...] Na ja, verändert sich schon, dass die Gefahr besteht, dass es eine Lückenbüßerfunktion wird. [...] Das kann das Heim nicht bieten. Ja? Als/eigentlich müsste man sagen, in so einem Heim müsste jede Woche eine schöne Ausfahrt für die Leute sein, die das wollen. Ja? Das funktioniert vom Mitarbeiter-schlüssel her nicht. Und dann müssen eben Ehrenamtliche in so eine Lücke springen, die eigentlich (...) so funktionieren müssten. Aber, ist nicht. Oder wieder die drei Frauen von der/von der/von der (überlegt) Schulaufgabenhilfe, ne? Lesebetreuung. In einem HORT. Sowas muss ein Hort zur Verfügung stellen, ja? (AB3, Positionen 77-77, 81-81 und 85-85)

Engagement erhält aus organisationaler Perspektive dann nicht nur eine die Organisation legitimierende Funktion, weil mit ihm positiv konnotierte Eigenschaften verbunden werden (Solidarität, Gemeinnützigkeit etc.), sondern weil es Lücken im Dienstleistungsportfolio der Organisation schließt, die durch andere Mitarbeiter nicht (mehr) abgedeckt werden können. Die organisationale Relevanz des Engagements ist dann auch eine für die Organisation existenzielle¹⁹⁰.

Wenngleich die interviewten Sportfunktionäre im vorliegenden Sample nicht betonen, dass Engagement als organisationale Grundlage verstanden werde, lässt sich dies aus den Daten des Sportentwicklungsberichtes (2017/2018) ableiten:

„Das mit Abstand größte *existenzielle* Problem stellt nach wie vor die Bindung bzw. Gewinnung von ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen dar: 14,5 % der Vereine fühlen sich durch dieses Problem in ihrer *Existenz* bedroht.“ (Breuer/Feiler 2019, S. 31 f.; Hervorhebung: d. V.)

¹⁹⁰ Die existenzielle Bedeutung des Engagements, so die quantitativen Befunde in der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015), wird von über der Hälfte der Befragten in den Wohlfahrtsorganisationen des untersuchten Wohlfahrtsverbandes in Thüringen hervorgehoben. Auch mit Blick auf die Befunde des ZiviZ-Survey 2012 kann angenommen werden, dass die von dem Experten beschriebene „Gefahr“ in einigen Organisationen bereits handlungspraktische Konsequenzen hat respektive, dass es Organisationen (47 Prozent der Organisationen im Bereich Soziale Dienste) gibt, deren Angebot *ausschließlich* durch Engagierte vorgehalten wird (vgl. Krimmer/Priemer 2013, S. 39). In nachfolgenden Untersuchungen könnte daher der Frage nachgegangen werden, in welchen Handlungsfeldern organisierte Akteure in der Breite Engagierte zur Dienstleistungserbringung einsetzen, da Bedarfe nicht (mehr) durch andere Personalstrukturen abgedeckt werden können; auch die Gründe hierfür wären von Interesse, da es für eine mögliche Gegensteuerung einen Unterschied macht, ob Engagierte z. B. aus Kostengründen eingesetzt werden oder die Rekrutierung professionellen Personals aufgrund einer hohen Nachfrage in bestimmten Handlungsfeldern herausfordernd ist. Auch Hinderungsgründe, die aus der Perspektive möglichen Personals (z. B. durch eine Absolventenbefragung in Studiengängen, in denen für die Handlungsfelder mit Personalbedarf ausgebildet wird) vorgebracht werden, könnten in diesem Kontext von Interesse sein. Damit könnte dem Forschungsbedarf Rechnung getragen, den Priller (2014, S. 98; Hervorhebung: d. V.) herausstellt: „Obwohl eine große Anzahl von Organisationen nur auf der Grundlage von bürgerschaftlichem Engagement tätig ist, sind hauptamtliche Beschäftigte in rund jeder fünften Organisation und deren Einrichtungen vorhanden. Dies kommt besonders in den dienstleistungsorientierten Bereichen zum Tragen. Die Gesamtzahl der in Dritte-Sektor-Organisationen Beschäftigten wird zwischen 2 und 3 Millionen *geschätzt*. Exakte Angaben sind hier, wie zu vielen anderen Aspekten des Dritten Sektors in Deutschland nur schwer möglich.“

Auch mithilfe der Daten des ZiviZ-Surveys ließe sich die Annahme bekräftigen, dass Engagierte (auch) im organisierten Sport als organisationale Grundlage verstanden werden, da der organisierte Sportbereich jener Engagementbereich ist, in dem das Verhältnis von Engagierten zu hauptberuflich Beschäftigten bei eins zu zwanzig liegt und Letztere dabei häufig Geschäftsfunktionen übernehmen (vgl. Krimmer/Priemer 2013, S. 39). Und schließlich wird in sportwissenschaftlichen Diskursen die organisationale Bedeutung des Engagements für den organisierten Sport hervorgehoben:

„Es lässt sich in doppelter Hinsicht als ein ‚Bestandserhaltungsgebot‘ von Sportvereinen interpretieren: einerseits um die Vereinsleistungen und -angebote über das Spenden von Zeit, Wissen und Geld der Mitglieder zu erstellen; und andererseits um die vereinskulturellen Grundlagen der ‚Wahl-Gemeinschaft‘ zu (re-)produzieren. Insofern gilt in der Sportvereinsforschung das ehrenamtliche und freiwillige Engagement der Mitglieder mehr als ein unentgeltliches Engagement, um die Vereinsziele in die soziale Praxis umzusetzen.“ (Braun 2014, S. 136)

Engagement kann im vereinsorganisierten Sport insofern als organisationale Grundlage verstanden werden, als es für viele organisierte Akteure existenziell und ferner – wie bereits für Wohlfahrtsorganisationen angeführt – vereinskulturell relevant ist. Existenziell, da Engagierte zu einem Großteil das sportbezogene Dienstleistungsangebot vorhalten und Ressourcen in die Organisationen einspeisen, ohne die die Sportangebote in vielen Organisationen gar nicht umgesetzt werden könnten, und vereinskulturell, da Engagierte ihre wertbasierten Vorstellungen und Interessen in die Organisationen einbringen, in diesen partizipieren und soziales Kapital (auf der Grundlage von Reziprozität) (re)generieren¹⁹¹.

Dass Engagierte als eine relevante organisationale Grundlage verstanden werden, wird auch in der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur in A-Stadt beschrieben:

„Also, bei uns geht/es ginge einfach ohne Praktikanten und natürlich ehrenamtliche Mitarbeiter, auch wenn wir solche Aktionstage umsetzen, ginge es gar nicht. Dann könnten wir dieses Portfolio überhaupt nicht aufrechterhalten. Uns ist es aber wichtig. (...)“ (AB11, Position 36-36)

Engagierte sind aus der Perspektive des Experten organisational relevant, um Angebote vorhalten zu können, die zum Kernangebot von Freiwilligenagenturen gezählt werden können¹⁹². Zugleich wird von diesem Experten betont, dass die Umsetzung bestimmter Angebote, wie die Beratung von Engagementinteressierten, nur möglich sei, da diese von Engagierten

¹⁹¹ „Aktive Partizipation und freiwilliges Engagement der Mitglieder einer Wahlgemeinschaft kann man also Ausdruck eines besonderen Wert- und Normengeflechts in einer Vereinigungen [sic!] verstehen, das gleichzeitig dazu beiträgt, dieses Wert- und Normengeflecht aufrechtzuerhalten und zu befördern“ (Braun 2009, S. 82). Wenngleich hierdurch nicht ausgeschlossen wird, dass es innerhalb der Wahl-Gemeinschaften – und nicht nur im organisierten Sport – durchaus divergierende Interessen geben kann, die seitens der Engagierten eine Bereitschaft zur Kompromissbildung erfordern (vgl. ebd., S. 86).

¹⁹² Ein Befund aus der Studie von Speck et al. (2012, S. S. 95) ist, dass 89 Prozent der bundesweit befragten Akteure in Freiwilligenagenturen angeben, Aktionen, wie z. B. thematische Aktionstage oder Freiwilligenbörsen, durchzuführen, die auch als Form der Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt werden.

durchgeführt werde und die vorhandenen – anderen – Personalkapazitäten hierzu nicht ausreichen (siehe hierzu Kapitel 3.3.15). Neben ihrer Arbeitskraft, die Engagierte als „Zeitstifter“ in den in Bürgerstiftungen initiierten Projekten einbringen können, sind Engagierte insofern organisational *grundlegend* relevant, da ihre Zustiftungen in das Stiftungskapital einfließen und aus den Zinserträgen ihrer Zustiftungen die Umsetzung vielfältiger Projekte möglich wird¹⁹³:

„Das eine, was Sie gerade skizziert haben, ist ja, Sie möchten Geld geben. Und Geld geben können Sie auch auf zweierlei Bereichen. Also das eine ist halt wirklich, Sie beteiligen sich am Stiftungskapital. Das Stiftungskapital bleibt unberührt. Und bis alle EWIGKEIT bestehen. Nur aus den Erträgen wiederum werden die Projekte oder Initiativen gefördert. [...]“ (YB16, Position 26-26)

Wenngleich mit Blick auf die Zinserträge von einem Prozent die Realisierung von groß und dauerhaft angelegten Projekten in manch einer Bürgerstiftung eingeschränkt sein dürfte, wird bedacht, dass die Spannweite des Stiftungskapitals zwischen 15.000 Euro bei der kleinsten und 44 Millionen Euro bei der größten Bürgerstiftung liegt (vgl. Stiftung Aktive Bürgerschaft 2019, S. 21).

Als relevante organisationale Grundlage kann ferner das Selbstverständnis interpretiert werden, dass von hauptberuflichen Mitarbeitern in zivilgesellschaftlichen Organisationen erwartet wird, dass sie sich über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus engagieren; in der Organisation wird insofern nicht nur auf Engagierte zurückgegriffen, um Angebote vorhalten zu können, sondern auch auf das *Engagement ihrer hauptberuflichen Mitarbeiter* gesetzt (siehe YB18, Position 97-97; Kapitel 3.3.1).

Für das Verständnis von Engagement als organisationaler Grundlage lässt sich zusammenfassen, dass Engagement sowohl (1) historisch begründet, (2) mit Blick auf den Gemeinnützigkeitsstatus einer zivilgesellschaftlichen Organisation, (3) ihrer normen- und wertbasierten „Identität“, die durch Engagierte (re)generiert wird, als auch (4) durch die (existenzielle) Notwendigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen, Engagement in die Dienstleistungserbringung einzubinden, um Angebote überhaupt vorhalten zu können, als grundlegend verstanden werden. Dabei wird (5) aus organisationaler Perspektive das Bedenken kommuniziert, dass Engagement zukünftig eine Lückenbüßerfunktion für nicht vorhandenes hauptberufliches Personal einnehmen könnte, respektive in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen bereits einnehme. Ferner wird Engagement, als organisationale Grundlage in zivilgesellschaftlichen Organisationen verstanden, (6) auch auf die hauptberuflichen Mitarbeiter ausgeweitet, von denen aufgrund des organisationalen Selbstverständnisses erwartet wird, dass sie sich über ihre vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus in den organisationalen Handlungskontexten engagieren.

¹⁹³ Siehe hierzu auch Kuhnt (2020a, S. 330).

3.3.8 Engagement als Kurzzeitevent

Die Experten in der organisierten Zivilgesellschaft, aber auch im öffentlichen Sektor, nehmen drei Veränderungen im Hinblick auf Engagierte wahr. Zum einen nehmen sie wahr, dass Engagierte sich nicht mehr langfristig an Organisationen binden wollen und können; auf diese Veränderung reagieren die Akteure organisational mit Angeboten, die keine Mitgliedschaft voraussetzen, um sich zu beteiligen, und deren Zeitspanne (z. B. auf ein Event/einen Tag) begrenzt ist:

„Die Leute wollen sich ja heutzutage ja alle nicht mehr langfristig/oder wollen und können sich nicht langfristig binden. Andererseits die Organisationen wollen immer gerne diesen langfristigen Freiwilligen haben. Also das ist eine Diskrepanz. Und zu gucken, wie gibt es Möglichkeiten. Oder zum Beispiel ist der Freiwilligentag so etwas, was daraus entstanden ist. Neue Formen von Engagement zu machen. Oder diese Freiwilligendienste, die (..) entwickelt wurden. Also, da gibt es ganz vielfältige Dinge.“ (AB11, Position 50-50)

„Die verbindliche Bereitschaft, in (..) in der Mitarbeit junger Leute, über längere Zeit, nimmt auf jeden Fall nicht zu, habe ich den Eindruck. Ob das abnimmt, weiß nicht, ich denke eher, es nimmt ab. Die verbindliche, verlässliche, dauerhafte Bereitschaft, sich in diese Strukturen einzubinden, lässt nach. Aber die Bereitschaft, sich über sich selbst für andere mit einzubringen, ich glaube nicht, dass das nachlässt. Also, ich würde sagen, dass das aufgrund eines Egoismus geht. Aber die (..) Globalisierung, die Dynamik, die Vernetzung, führt zu so einer Instabilität, auch der eigenen Lebens/Lebensgestaltung. Dass man sich/man bindet sich ja beim Partner kaum noch. Geschweige denn dann, über längere Zeit, an irgendeinen Verein. Das sind/das sind schwierige Sachen. Als Stadt erleben wir noch die Vielfalt der Vereine. Aber wie oft sind das auch zeitlich befristete Engagements? Ich habe am Beispiel der Flüchtlinge jetzt gezeigt oder (unv. was weiß ich?) an sportlichen Events, wenn ein Großereignis ist, dann macht man halt mit. Aber, dass man nun dauerhaft da in jede Mitgliedsversammlung läuft. Das scheint diese deutsche Vereinsmeierei, ich glaube, das ist nicht mehr ganz so im Rennen.“ (AB9, Position 118-118)

Das Engagement als Kurzzeitevent ist ferner nicht nur – im Verhältnis zur verbindlicheren und auf relative Dauer angelegten Mitgliedschaft – organisational unverbindlicher und ungebundener, sondern auch die Anfangs- und Beendigungszeitpunkte des Engagements stehen vorab fest:

„Das ist aber dann in der Bindung nicht so LANG. Das heißt also, die arbeiten auf ein Projekt hin. Und, was weiß ich, das kann ein Theaterstück sein, das kann ein Workshop sein, das kann wo/wo irgendwie ein Abschluss dann ist. Und dann, ok, muss man gucken, wie sich dann wieder das neu bildet.“ (YB17, Position 58-58)

Nicht nur durch das spezifische organisationale Angebot werden Anfangs- und Beendigungszeitpunkte des Engagements bestimmt, sondern auch die Engagierten selbst legen sich, so die Einschätzung der Experten, zeitlich fest:

„Also, von daher bekommt das Ehrenamt sehr stark auch, ja, ich sage mal, so was wie einen Projektcharakter. Ja? Also, man hat einen klaren Anfang und ein klares Ende. Eine Zeitschiene, in der man sich das vorstellen kann. Das muss auch genau getaktet und abgesprochen werden. Mit anderen. Das ist so die Regel, wie ich heute Ehrenamt erlebe.“ (YB18, Position 73-73)

Engagement müsse sich, so die Experten, aus der Perspektive der Engagierten in ihre frei verfügbaren Zeitkapazitäten einfügen lassen; Engagement wird also zu einer Frage des *Zeitmanagements* der Engagementinteressierten. In der Studie von Kewes und Munsch (2018), im Rahmen derer Engagierte interviewt worden sind, die ihr Engagement in Wohlfahrtsorganisationen beendet haben, beschreibt ein Teil der Interviewten „... das Engagementende als notwendig gewordene biografische Veränderung, etwa als Ausdruck eines sich wandelnden Zeitmanagements oder ausgelaufener Projekte“ (ebd., S. 88). Leider gehen die Autoren im zitierten Beitrag auf diesen Teil der ehemaligen Engagierten nicht weiter ein, sondern setzen einen anderen Schwerpunkt; es böte sich, aufgrund der hier gargestellten Befunde, eine vertiefende Analyse an.

Dass Engagement eine Frage des Zeitmanagements ist, und das sowohl aus der individuellen Perspektive der Engagementinteressierten als auch jener der organisierten Akteure, denen von Engagementinteressierten ein spezifischer Zeithorizont für einen Engagementsinsatz angeboten wird, wird im folgenden Zitat deutlich:

„Aber ich kann euch zunächst höchstens mal erst nur für ein Jahr was zusagen. Und es ist auch nicht mehr, wie zweimal in der Woche eine Stunde oder so.“ Also, (...) man bekommt fast eine Stellenbeschreibung (lacht), im Grunde genommen.“ (YB18, Position 73-73)

Eine Erklärung, für die von Engagementinteressierten angebotenen Zeithorizonte für ein Engagement, liegt aus der Perspektive der Experten in der *Zielstellung*, mit denen sich Engagementinteressierte für ein Engagement entscheiden: Es müsse sich in jene Lücken fügen lassen, die den Engagementinteressierten in ihren individuellen Lebensläufen (zeitlich) zur Verfügung stehen (etwa in der Übergangsphase von der Schule zum Studium oder in der vorlesungsfreien Zeit während des Studiums):

„Weil unsere Erfahrung ist jetzt so, dass so das Engagement eher in Richtung zeitliche Begrenzung geht. Also, nicht mehr so als Lebensaufgabe, wie es vorher vielleicht mal war. Und dass die Menschen sich auch nicht gerne oder sie den Eindruck haben, wenn ich ja dazu sage, werde ich geknebelt. Ich komme nicht mehr da raus. Deshalb auch von vornherein sagen, ich habe diese, diese zeitliche Begrenzung. Ich möchte das vielleicht mal als Lücke füllen, in meinem Lebenslauf. Vielleicht mal in den Semesterferien, bevor mein Studium anfängt, mal machen. Vielleicht aber während des Studiums auch, aber immer so vielleicht. Weil sie sich, glaube ich, zu sehr eingeengt fühlen. Auch, wenn sie so starten, bleiben auch viele dabei mit ihrem Engagement.“ (YB13, Position 24-24)

Dabei wird erneut sehr deutlich, dass für Engagement als Kurzzeitevent die organisationale Ungebundenheit und damit zusammenhängend auch die Möglichkeit verbunden wird, von einem Rücktritt Gebrauch zu machen und die Unentschlossenheit in Richtung Exit aufzulösen. Zugleich wird deutlich, dass Engagierte sich, nachdem sie sich auf ihre Engagementgelegenheit eingelassen haben, durchaus auch längerfristig an die Organisationen binden. Eine Möglichkeit, um insbesondere jungen Menschen bei grundsätzlichem Engagementinteresse und trotz

knapper Zeitressourcen Engagement in der Schulphase oder der Phase des Studiums zu ermöglichen, wird mit der Einführung von Service Learning an Schulen und Hochschulen geschaffen¹⁹⁴.

Neben der organisationalen Ungebundenheit, der festgelegten Anfangs- und Beendigungszeitpunkte und der zeitlich – mitunter auf einen Tag – befristeten Dauer des Engagements, wird aus der Perspektive eines Experten als charakteristisch für das Engagement als Kurzzeitevent beschrieben, dass insbesondere jüngere Engagierte *Aktionen* bevorzugen, die *ansprechend* und *thematisch fokussiert* sind sowie als eine *Reaktion auf einen von ihnen wahrgenommenen Bedarf* interpretiert werden können. Diesen Bedarf bedienen die Engagierten selbstbewusst und eigensinnig, das heißt hier: nicht im Auftrag politischer Akteure oder diesen dienend („Büttel“):

„Und modern, wobei der Begriff modern gefällt mir eigentlich nicht. Die jüngeren Ehrenamtler, die sind aktionistischer drauf. Die wollen ein bisschen mehr Leben in der Bude. Und wollen auch Projekte.“ (YB17, Position 58-58)

„Na ja, in der Flüchtlingsfrage sind eben auch Studenten als Zielgruppe, die Organisation 45 und Studenten. Die ich als Akteur bis dato nicht in dem Maße auf dem Plan hatte. Und die sind/sind da relativ vehement aufgetreten. Lassen sich auch nicht gerne reinreden. Also das heißt, auch da gibt es ein gewisses Spannungsfeld zwischen den professionellen Anbietern, also auch unseren Mitgliedsorganisationen. Denn das sind selbstbewusste Leute. Die machen nur das, was sie für richtig halten. Und empfinden sich nicht als Büttel von Staatspolitik. Aber, es ist schon auch toll, wie viel Menschen, wie viele junge Menschen da bereit sind, sich zu engagieren. Das geht auch rein bis an die Gymnasien. Die Oberstufe.“ (YB17, Position 50-50)

Der Eindruck des Experten, dass viele Schüler und junge Personen, die über eine vergleichsweise höhere Bildung verfügen, sich engagieren, lässt sich auch mit den Daten des Freiwilligensurveys bestätigen: Es engagieren sich 54,9 Prozent der Personen, die angeben, Schüler zu sein¹⁹⁵, und in der Gruppe der 14- bis 29-Jährigen engagieren sich mit 50,5 Prozent am häufigsten Personen, die angeben, über eine hohe Bildung zu verfügen (vgl. Vogel et al. 2017, S. 105)¹⁹⁶.

Zusammenfassend lässt sich für das Verständnis von Engagement als Kurzzeitevent feststellen, dass dieses (1) vorab festgelegte Anfangs- und Beendigungszeitpunkte des Engagements umfasst, (2) Engagierten eine gewisse organisationale Unabhängigkeit und Ungebundenheit bietet, die in Aktionen (mit Projekt- und Eventcharakter) zum Ausdruck gelangen, und die (3)

¹⁹⁴ Dabei wird Service Learning an den meisten Hochschulen in Deutschland in der Regel in einem Umfang von zwei Semesterwochenstunden über die Zeitspanne von vier bis sechs Monaten angeboten und ist durchaus integraler Bestandteil des Studiums, der mit Leistungspunkten abgeschlossen werden kann (vgl. Backhaus-Maul/Roth 2013, S. 31 f.), wodurch es Studierenden insofern ermöglicht wird, die im Studium verfügbaren Zeitkapazitäten für Studium *und* Engagement einzusetzen, da Engagement Bestandteil des Studiums selbst ist.

¹⁹⁵ Das ist im Vergleich der erfassten Alterskohorten die Zweithöchste Engagement-Quote; höher ist diese nur in der Gruppe der nach eigenen Angaben hochgebildeten 50- bis 64-Jährigen (vgl. Vogel et al. 2017, S. 105).

¹⁹⁶ Zum Vergleich: in der erfassten Altersgruppe geben 42,1 Prozent der Engagierten an, über eine mittlere Bildung, und 25,1 Prozent der Engagierten über eine niedrige Bildung zu verfügen (ebd.).

hinsichtlich ihrer Zeitspanne nicht über das Projekt oder Event, in dem sich die Personen engagieren, hinausreichen. Überdies sind die Engagement-Kurzzeitevents (4) thematisch z. B. auf ein zu lösendes Problem fokussiert und können (5) als eine (eigensinnige) Reaktion auf einen von den Engagierten wahrgenommenen Bedarf interpretiert werden.

3.3.9 Differenziertes Engagementverständnis

Dem Typ „Differenziertes Engagementverständnis“ können Beschreibungen der Experten zugeordnet werden, im Zuge derer (1) Engagement eine *gesamtgesellschaftliche* Bedeutung beigemessen wird und (2) Engagement hinsichtlich seiner *organisationalen* Einbettung/Rahmenbedingungen sowie (3) in Bezug auf den Aktivitätsmodus der *Engagierten* (Subjektebene) differenziert wird.

(1) Engagement wird aus der Perspektive der Experten als ein *wesentlicher* Teil der Gesellschaft verstanden:

„Ja, dass ehrenamtliches oder bürgerschaftliches Engagement ein ganz wesentlicher Teil auch unserer Gesellschaft ist.“ (YB14, Position 8-8)

Engagement wird zum einen die Bedeutung beigemessen, zum Wesenskern der Gesellschaft zu gehören und insofern von grundlegender Relevanz für das Funktionieren ihrer Teilbereiche zu sein. In dieser Vorstellung von Engagement spiegelt sich ein Verständnis von Zivilgesellschaft, in der

- es einen „*vitalen Dritten Sektor*“ (Roß/Roth 2018, S. 203; Hervorhebung: i. O.),
- ein „*vielfältiges, selbstbestimmtes bürgerschaftliches Engagement* (im Sinne von bürgerschaftlicher *Mitwirkung* und *Mitentscheidung* einschließlich bürgerschaftlicher *Selbsthilfe* und *Selbstorganisation*)“ (ebd., S. 204; Hervorhebungen: i. O.) und
- „*spezifische Rollen- und Handlungserwartungen an alle Teilbereiche von Gesellschaft bzw. deren Akteure*“ (ebd.; Hervorhebung: i. O.) gibt,
- Demokratie vertieft und weiterentwickelt wird (vgl. ebd., S. 205),
- die Bürger eine „*bürgerschaftliche Identität*“ (ebd., S. 204) ausbilden, die im Engagement zum Ausdruck kommt,
- bürgerschaftliches Engagement aktiv – im Sinne einer Korrektur des Politikmonopols staatlicher Akteure – gefördert wird (vgl., ebd., S. 205),
- kooperativ-demokratische Verfahren Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche ein Aushandeln gemeinsamer Lösungen ermöglichen (vgl. ebd.),

- Schulen und andere Einrichtungen sich für bürgerschaftliche Mitgestaltung und Mitwirkung öffnen und
- das Subsidiaritätsprinzip in der Weise interpretiert wird, dass die größere Einheit die kleinere bei ihrer selbstständigen Aufgabenerledigung unterstützt und dort tätig wird, wo die kleinere Einheit an Grenzen stößt (vgl. ebd., S. 206).

Zum anderen macht diesen „Kern“ aus der Perspektive eines Experten aus, dass sich im Engagement „das wahre Leben“ abspiele: „(...) Das wahre Leben (..) spielt in diesen freiwilligen Aktivitäten. Das ist völlig klar“ (AB9, Position 142-142).

Damit wird Engagement, in seiner Relevanz für das Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche, auch eine Echtheit und Richtigkeit beigemessen, die es aufgrund seiner *Freiwilligkeit* erfüllen kann. Die Freiwilligkeit macht dabei den Kern des Engagements aus: Bürger engagieren sich „... aus dem Empfinden von sozialer Verantwortung heraus, ohne Gewinnabsichten und ohne Zwang, also freiwillig, für das Gemeinwesen (...)“ (Jakob 2015a, S. 10).

(2) Seinen organisationalen Rahmen und seine institutionelle Verankerung findet Engagement, aus der Perspektive der Experten, grundlegend in der Trägervielfalt und der Pluralität der organisierten Kontexte sowie im Subsidiaritätsprinzip.

„B9: Ja. (..) AKTIV betreibe ICH, steuere ich, das Thema (..) freiwillige (..) Unterstützung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, relativ wenig.

I: Mhm (bejahend).

B9: Das/weiß, dass es da eine AUßERORDENTLICH große Aktivität gibt. Also, DAS ist mir schon klar. Und dass es ohne das nicht GEHT. Ist mir auch völlig klar. Und dieser ganze Bereich der Vereine, der Trägervielfalt, der Pluralität, der Subsidiarität. Das ist mir alles wohl bekannt. Und ist ja auch/möchte ich ja auch nicht vermissen.“ (AB9, Position 52-54)

Der Experte im öffentlichen Sektor hebt überdies hervor, dass die Selbstaktivierungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft *vorhanden* und *notwendig* seien und überdies auch *gewünscht* würden, um gesellschaftliche Probleme zu lösen. Zugleich wird in diesem Zitat die Einschätzung des Experten deutlich, dass die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft einer aktiven Steuerung durch den öffentlichen Sektor nicht bedürften, da er eine außerordentlich hohe Aktivität der zivilgesellschaftlichen Akteure wahrnehme. Während der Akteur des öffentlichen Sektors der (organisierten) Zivilgesellschaft grundlegend Selbstaktivierungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten zuschreibt, wird in den zivilgesellschaftlichen Organisationen kommuniziert, dass Engagement *differenzierter Strukturen* bedürfe, im Rahmen derer es gefördert werde:

„Und zwar in zwei Bereichen. Einmal in dem Bereich der Freiwilligendienste. Dazu gehören FSJ, BFD. Und gegebenenfalls noch internationale Bereiche, die noch mit dazu gedacht sind. Und das eher klassische

Ehrenamt, haben wir dann DANEBEN. Das gehört natürlich zusammen, aber trotzdem braucht es unterschiedlicher Strategien in den verschiedenen Bereichen.“ (AB5, Position 34-34)

Der Experte einer Wohlfahrtsorganisation nimmt eine Differenzierung der strukturellen Rahmenbedingungen vor, in denen Engagement gefördert wird; differenziert werden die Programme und Dienste, die „... zum zentralen engagementpolitischen Instrument der Bundesregierung avanciert [sind; d. V.]“ (Jakob 2015b, S. 48), und das vom Experten als „eher klassisches Ehrenamt“ bezeichnete Engagement, das sich vom Engagement in Freiwilligendiensten, aufgrund der formalen Struktur, in die das Engagement der Freiwilligendienstleistenden eingebettet ist, unterscheidet:

„Mit der ‚Besonderheit‘ von Freiwilligendiensten ist kein Qualitätsanspruch verbunden, sondern ihre Kennzeichnung als ‚besonders‘ im Unterschied zu anderen Formen des Engagements ergibt sich aus ihrer formalen Struktur als einer gesetzlich und vertraglich geregelten Vollzeit- oder zumindest Teilzeittätigkeit, die in der Regel zwölf Monate, mindestens jedoch drei Monate und in Ausnahmefällen auch bis zu 24 Monate, dauern kann.“ (Jakob 2015b, S. 52)

Das Engagement in Freiwilligendiensten ist also, anders als das „eher klassische“ Engagement, als Dienstverhältnis mit vereinbartem Arbeitsumfang und festgelegter Dauer¹⁹⁷ sowie *explizit* als *Bildungsarrangement* ausgelegt. „Bildung meint dabei nicht nur persönliche und berufliche Orientierungs- und Lernprozesse, sondern auch soziales Lernen in einem umfassenden Sinne“ (ebd., S. 53). Zugleich konnte im Rahmen dieser Arbeit bereits verdeutlicht werden, dass Engagement in den zivilgesellschaftlichen Organisationen, auch jenseits der staatlich initiierten Dienste, die *ausdrücklich* darauf ausgelegt sind, lebenslanges Lernen zu fördern (vgl. § 1 BFDG), als Bildungsanlass und -gelegenheit im Kontext lebenslangen Lernens verstanden wird (siehe Kapitel 3.3.6).

Hinsichtlich des Engagementverständnisses, so verdeutlicht ein Experte, sei es ferner notwendig, Begrifflichkeiten auf ihre Aktualität hin zu prüfen, um die Interessen potenziell neuer Engagierter berücksichtigen zu können:

„Engagement hat sich ja sehr gewandelt über die Jahre. Nicht nur der Engagementbegriff. Ne? Früher war es das Ehrenamt. Und heute verwendet man ja ganz andere Begriffe. Aber auch da zeitgemäß zu sein. Und zu gucken, was interessiert neue Leute?“ (AB11, Position 50-50)

Hiermit wird einerseits die Schauseite der Organisation berücksichtigt, durch die potenziell neue Engagierte adressiert werden, und andererseits das Innenleben der Organisation, in der entsprechende Strukturen entwickelt werden, um potenziell Engagierte ihren Interessen

¹⁹⁷ Unter Beachtung der gesetzlichen Vorgabe der Arbeitsmarktneutralität, durch die sichergestellt werden soll, dass Freiwilligendienstleistende nicht als Ersatz für Personen in regulärer Erwerbsarbeit eingesetzt werden; so üben Jungendfreiwilligendienstleistende – vergleichbar einer Voll- oder Teilzeitbeschäftigung außerhalb einer Berufsausbildung – ihren Dienst *ohne Erwerbsabsicht* aus (siehe § 2 Abs. 1 Satz 2 JFDG) und ist der Bundesfreiwilligendienst *arbeitsmarktneutral* auszugestalten (vgl. § 3 Abs. 1 BFDG).

entsprechend fördern zu können. In Bezug auf die Fähigkeit von Organisationen zu organisationalem Lernen, das sich schließlich auch in neuen Strukturen und Angeboten zur Förderung von Engagement – als Antwort auf den Anderen oder das Andere¹⁹⁸ – ausdrückt, hält ein Experte aus der organisierten Zivilgesellschaft fest:

„Und dann sehe ich eben auch ganz stark jetzt, das ist so wirklich im Rahmen dieses Umbruchs, jetzt damals mit der Wende. Viele Euphorien und viele, die sich mit Fünfzig oder 45 dann in diese Sache hineingestürzt haben. Vereine gegründet, Vereine aufgebaut. Die heute an der Grenze sind, ja? Weil sie es eben nicht geschafft haben. Und wir wirklich im Rahmen der Vorstandstätigkeit natürlich jetzt andere Anforderungen haben. Aber, habe ich das frühzeitig zugelassen? Habe ich da schon frühzeitig selbst gegengesteuert? Das sind die Fragen. Also, heutzutage ist die Vorstandstätigkeit eine andere als noch vor vielen, vielen Jahren. Das sieht man auch in den Altbundesländern. Die auf einer anderen Grundlage, auf einer ganz anderen Tradition auch aufgebaut sind. Aber die stehen vor den ähnlichen Herausforderungen. Weil das Leben viel zu schnelllebig draußen geworden ist.“ (AB4, Position 86-86)

Das organisationale Lernen impliziert hier die „Gegensteuerung“ der Vereinsvorstände respektive das Antworten auf gesellschaftlichen Wandel, d. h. auf andere und neue Anforderungen, die mit der Ausübung einer Vorstandsfunktion verbunden und als Umwelterwartungen wahrgenommen werden. Organisationales Lernen meint hier, auf diese anderen und neuen Anforderungen (wahrgenommene Umwelterwartungen) innerorganisational angemessen, d. h. frühzeitig und unter Berücksichtigung der wahrgenommenen gesellschaftlichen Dynamiken, zu reagieren. Dabei ist eine lernende Organisation

„... nicht eine, die einmal etwas gelernt hat, sondern sie ist es erst dann, wenn sie Strukturen herausbildet, um ihre Strukturen zu ändern bzw. wenn sie Regeln entwickelt, um ihre Regeln zu ändern – also [sic!] wenn sie reflexiv geworden ist.“ (Zech 2018, S. 182)

Reflexion (zweiter Ordnung) meint dabei im Ergebnis eine strategische Neuausrichtung der gesamten Organisation im Verhältnis zu ihrer Umwelt (vgl. ebd.). In einem so verstandenen differenzierten Verständnis von Engagement, werden auf der Subjektebene die Funktionäre *und* auf der Ebene der Organisation, diese selbst als *Lernende* (Systeme) adressiert. Die Funktionäre schaffen dabei aus einer systemtheoretischen Perspektive Wissen „... das zu organisationalem durch die strukturelle Speicherung unabhängig von den individuellen Gedächtnissen wird“ (ebd., S. 183).

Eine weitere Form organisationalen Lernens, die als Anpassungsleistung der Organisation an die Strukturen ihrer Umweltakteure (mimetischer Isomorphismus) interpretiert werden kann, beschreibt ein Experte einer Wohlfahrtsorganisation:

„Also, das/das machen wir. Wir sind ja ein zertifizierter Wohlfahrtsverband. Das heißt, wir haben alle Abläufe entsprechend festgeschrieben im Qualitätsmanagement. Und dazu gehört eben immer auch die sogenannten Kundenzufriedenheitsbefragung. Die wir aber natürlich dann eigenverantwortlich in unseren Bereichen machen. Wir haben die Instrumente natürlich mit unserem Qualitätsmanagement-Beauftragten

¹⁹⁸ Dabei wird organisationales Lernen in Anlehnung an Göhlich (2018, S. 377) wie folgt verstanden: „Wenn eine Organisation als menschliches Sozialgebilde etwas lernt, geht sie in Dialog mit diesem Anderen, muss darauf antworten und sowohl den Dialog wie auch dessen Resultat verantworten.“

gemeinsam entwickelt. Wir haben das in diesem Jahr ein bisschen umgestellt. Wir haben immer eine sehr intensive Befragung gemacht, der Ehrenamtlichen.“ (YB14, Position 14-14)

Organisationales Lernen äußert sich im organisationalen Feld der lokalen, Engagement fördernden Akteure als Angleichung der organisationalen *Adressierungen* an jene, die der öffentliche Sektor im Zuge der Implementierung des Neuen Steuerungsmodells vorgenommen hat. Analog dazu sind das (postulierte) Selbstverständnis der Organisationen als Dienstleistungsunternehmen, beziehungsweise des öffentlichen Sektors als „Dienstleistungskommunen“, eine diesem Verständnis entsprechende *Kundenorientierung*, beziehungsweise die Adressierung von Bürgern als Kunden, und eine Effizienz- und Wettbewerbsorientierung (hierzu Dahme/Wohlfahrt 2011a, S. 399), die sich in der Einführung des Qualitätsmanagements äußert.

Engagierte werden zwar als Ehrenamtliche betitelt, jedoch als *Kunden* adressiert und hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit den organisationalen Praktiken zur Förderung des Engagements befragt. Deutlich wird, dass der Experte Engagementgelegenheiten als zur Wahl stehende Angebote versteht, die Engagierte in der Kundenrolle im Angebot-Nachfrage-Modus auswählen. Dabei präsentiert sich die Organisation im organisationalen Feld entsprechend als ein (attraktiver) Anbieter unter anderen, um Kunden gewinnen und dann zufriedenzustellen zu können. Eine weitere Erklärung für die Nutzung des Kundenbegriffs und der Einführung von Instrumenten zur Messung der Qualität der Dienstleistungen, die zur Förderung des Engagements angeboten werden, kann in einem „Kultur-Wandel“ liegen: Der Wandel von einer Kultur, in der Nonprofit-Organisationen von Stakeholdern ein *Vertrauensvorschuss* entgegengebracht worden ist, zur „prove-me“-Kultur“ (Greiling 2014, S. 238). Dieser Wandel wird im Kontext der Einführung des Neuen Steuerungsmodells diskutiert, da dieses zur Relativierung des Glaubwürdigkeitsbonus von Nonprofit-Organisationen beigetragen habe (vgl. ebd., S. 237). Von Nonprofit-Organisationen wird im Rahmen der „prove-me“-Kultur erwartet, dass sie ihre Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit durch Qualitätsmanagement und Transparenzsignale belegen (vgl. ebd., S. 238). Dabei ist das Aussenden dieser Signale für viele Nonprofit-Organisationen keine optionale Aufgabe mehr, sondern gehört zunehmend zu ihrer existenziell notwendigen Pflichtübung (vgl. ebd.), oder um es aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive zu formulieren, zu ihrer Pflichtübung, um Legitimität erhalten und als erfolgreiche Organisation wahrgenommen werden zu können. Mit dem Verständnis von Engagierten als Kunden, denen eine Auswahl an Engagementgelegenheiten geboten und deren Zufriedenheit mit der Förderpraxis evaluiert wird, signalisiert der organisierte Akteur, dass die Engagierten das Dienstleistungsangebot und die Dienstleistungserbringung grundsätzlich beeinflussen und mitunter mitbestimmen können; einerseits wird das Bild eines *souveränen* Engagierten gezeichnet,

der mit eigenen Interessen und Erwartungen ausgestattet gezielt Angebote wählt, und andererseits das einer fortschrittlichen Organisation, die Vertrauen dadurch gewinnen möchte, dass sie Engagierten durch die Äußerung von Kritik am Status Quo (der organisationalen Engagementförderung) Einflussmöglichkeiten gewährt¹⁹⁹.

„Alles in allem kann man sagen, dass die Diskurse von mehr Markt und Wirtschaftlichkeit auch die Bilder von Engagement und der Rolle von Zivilgesellschaft neu schreiben. Engagement wird hier mehr denn je in den Kontext der unternehmerischen und zielgerichteten Verwirklichung eigener Interessen gestellt, während die Initiativmöglichkeiten der einzelnen Nutzer nun vor allem als die von Kunden beschrieben werden.“ (Evers 2010, S. 295)

Eine weitere Differenzierung, die sich sowohl auf die organisationalen Strukturen bezieht, in denen Engagement gefördert wird als auch auf den Aktivitätsmodus von Engagierten, unternimmt ein Experte aus einer Wohlfahrtsorganisation²⁰⁰:

„B17: JA. Also, die/die Studie hat schon für uns auch noch mal den Blick ge (...) ja, geschärft.

I: Ja.

B17: Und natürlich sind Projekte daraus entstanden. Also, dieser Workshop, diese Reihe A. Das ist ein weiteres Modell, wo bestimmte Organisationen länger begleitet werden, intensiver begleitet werden. (...) Na. Und es ist in dieser Studie uns auch klar geworden, die/das diffuse Ehrenamt war da mit den Kategorien etwas besser zu greifen. Also, ich bin ja eingestiegen mit Ehrenamt im Vorstand, Ehrenamt für Tätigkeiten. Also, man konnte das noch etwas mehr spezifizieren. Nur in dem Moment, wo ich weiß, was für Ehrenamt ich brauche, gehe ich anders heran.“ (YB17, Position 54-56)

Im Hinblick auf organisationale Strukturen, in denen Engagement gefördert wird, und hinsichtlich der Modi, wie Engagement gefördert wird, beschreibt der Experte als Erkenntnis aus der wissenschaftlichen Studie, dass ein differenziertes Engagementverständnis auch entsprechend unterschiedliche Modi zur Förderung von Engagement nach sich ziehe. Dabei wird Engagement differenziert in: 1. Die Übernahme/Ausübung einer Vorstandsfunktion und 2. andere Tätigkeiten, die jeweils andere Herangehensweisen, d. h. andere Rekrutierungs- und Unterstützungsmodi seitens der organisierten Akteure bedürfen. Hinsichtlich der „anderen Tätigkeiten“ hält der Experte fest:

„Das ist sozusagen ein Ehrenamt, was jetzt nicht in der Funktion des Vorstands ist, sondern für die praktische Arbeit.“ [...] „Also, das ist sicher anders, ich habe ja vorhin genannt, es gibt so für mich zwei Spalten von Ehrenamt. Eher das Institutionelle, im Bereich des Vorstands. Andere das Freiwillige. Ich sage mal, wenn jemand bei dem Mittagessen mal helfen will oder im Behindertenbereich, Freizeitgestaltung, da kann man das, sage ich mal, auch offener sehen. Weil die Qualifikation dafür, ja, ist vielleicht nicht so speziell. Und wenn das nicht funktioniert, geht das auch gleich wieder weg. Aber im/im formalen Vorstand, der beim Amtsgericht eingetragen ist, da jemanden zu haben, der da überfordert ist. Oder der kein Gespür dafür hat, das ist dann nun/wäre ein größeres Problem. Deshalb gucken wir da schon oder ist mein Eindruck, wird da schon genauer geguckt.“ (YB17, Position 12-12 und 26-26)

¹⁹⁹ Damit wird nicht unbedingt impliziert, dass aus Evaluationen auch eine veränderte Handlungspraxis hervorgehen muss. Allein die Aufrechterhaltung eines Mythos kann Organisationen Vertrauen verschaffen. Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive auf Organisationen dienen Mythen als Erzählungen dazu, Vorstellungen zu transportieren, die, würden sie auf ihre Wirklichkeit hin geprüft werden nicht standhalten würden (vgl. Drepper 2010, S. 140 f.).

²⁰⁰ Der Experte bezieht sich in seiner Erzählung auf die Studie von Backhaus-Maul et al. (2015).

Die „praktische Arbeit“ umfasst die freiwillige Mitarbeit der Engagierten in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsarrangements (hierzu Kuhnt 2018, S. 547 f.). Deutlich wird hier erneut²⁰¹ die Differenzierung in die verbindlichere und hinsichtlich ihrer Ausführung voraussetzungsvollere Vorstandsarbeit und die unverbindlichere, weniger voraussetzungsvolle Mitarbeit in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Eine weitere Differenzierungskategorie, die die Experten anführen, ist der *Aktivitätsmodus* der Engagierten:

„Natürlich, manche eher aktiv, andere eher passiv. Also, ich sehe da jetzt die Aktiven. Ne?“ [...] Das ist dann eher das Passive, aber sie sind eben trotzdem aktiv dabei. Aber sie eng/sie organisieren nicht mit. Ne? Aber (...) haben trotzdem teil.“ (AB10, Position 10-10 und 12-12)

„[...] ich meine, man kann auch im Bett liegen und für eine Stadt beten (Kranwagen-Sirene zu hören). Das halte ich auch für sinnvoll (lacht). Aber Engagement meint mehr.“ (AB1, Position 38-38)

Differenziert wird in passives und aktives Engagement; passives Engagement wird äquivalent zur Teilnahme an Angeboten und/oder gedanklichen Anteilnahme verstanden und aktives Engagement geht über die (An-)Teilnahme hinaus, indem Engagierte die Möglichkeiten zur Teilnahme *organisieren*. Eine vergleichbare Differenzierung wird im Freiwilligensurvey vorgenommen: Zur Erfassung des Engagements in unterschiedlichen Engagementbereichen werden die Engagierten danach befragt, ob sie *aktiv* oder *engagiert* im jeweiligen Bereich seien; aktiv meint dabei *Mitmachen* und engagiert, *konkrete Arbeiten oder Aufgaben zu übernehmen* (vgl. Vogel et al. 2017, S. 113 f.)²⁰².

Hinsichtlich der Frage, welche Aufgaben Engagementinteressierte in den Organisationen übernehmen können, verdeutlicht ein Experte, dass sich Engagementtätigkeiten, wenngleich sie in der nachberuflichen Phase eingegangen werden, Engagierte also über berufsbezogene Wissensbestände und Erfahrungen verfügen, die sie in ihre Engagementtätigkeit einfließen lassen könnten²⁰³, von den beruflichen Tätigkeiten unterscheiden sollen, um sich im Engagement neu zu orientieren:

„B18: Wenn wir dann mit Leuten anfangen, darüber zu sprechen, WEIL die sich melden, dann melden die sich MEISTENS so zu sagen in der Pr/Verlängerung ihrer beruflichen Tätigkeit.

I: Ok.

B18: Also, der Banker wird Schuldnerberatung machen. Und, wo wir sagen: ‚Stopp. Also, jetzt noch mal bitte einen Break.‘ Jetzt mal wirklich genau gucken, ob das denn wirklich sein Ehrenamtsjob sein kann. ‚Du kannst das ja vielleicht in deiner Bank gut gemacht haben. Das heißt ja nicht, dass du es genauso gut machst, nur weil du weißt, wie Zahlen geschrieben werden. Wärs du nicht vielleicht doch viel besser bei den grünen Herren und Damen aufgehoben, im Krankenhaus?‘ Also, das sind dann noch mal interessante Erlebnisse, wo wir merken, also da ist noch ganz viel Tradition und traditionelle Vorstellungen. Und da muss man schon mal hin und wieder das eine oder andere als Standard reinschieben, um dann auch noch mal so eine Reflexion über Ehrenamt auszulösen.“ (YB18, Position 139-141)

²⁰¹ Wie für den Typ „3.3.6 Professionalität als Element und Ziel im Engagement“ interpretiert.

²⁰² Im Verhältnis betrachtet, verdeutlichen die Daten, dass die Mehrzahl der Befragten in acht von 14 Bereichen aktiv ist, also *mitmacht* (vgl. ebd.). Zugleich gibt es Bereiche, wie „Schule und Kindergarten“ oder „kirchlicher und religiöser Bereich“, in denen die *Engagierten* deutlich überwiegen (vgl. ebd.).

²⁰³ Hierzu der Typ „Professionalität als Element und Ziel im Engagement“ (Kapitel 3.3.6).

In diesen Moment der Aufforderung zur Neuausrichtung und -orientierung ist ein Bildungsanspruch zu erkennen: Engagement wird als Anlass und Gelegenheit verstanden, sich von dem Anderen konfrontieren zu lassen, auf den/das mit und im Engagement geantwortet werden kann. Zugleich wird im Engagement als Anlass und Gelegenheit zur Bildung durch den Experten das Reflexiv-Werden des Engagierten eingefordert: Die Engagierten *werden* nicht nur damit konfrontiert, im Engagement auf das Andere/den Anderen zu antworten, sondern konfrontieren *sich* im Engagement auch mit sich selbst und werden aufgefordert, sich – d. h. hier insbesondere ihre (berufs-)biografischen Erfahrungen – in ein (neues) Verhältnis zur Welt zu setzen. Mit diesem Engagementverständnis wird die Frage tangiert, die Wulf und Zirfas (2014, S. 22) im einleitenden Beitrag ihres Bandes „Pädagogische Anthropologie“ stellen:

„Werden unter Bildsamkeit, Lern- und Erziehungsfähigkeit oder auch unter Bildungs-, Lern- und Erziehungsbedürftigkeit eher passive Momente der Beeinflussbarkeit oder Formbarkeit verstanden oder sind mit ihnen auch aktive Aspekte der Spontaneität, Selbsttätigkeit und Reflexivität verbunden? Inwieweit verdanken sich Bildungs- und Erziehungsprozesse dem Anderen bzw. den Antworten auf den Anspruch des Anderen, d. h. inwieweit sind diese durch ein emphatisches, passives Moment gekennzeichnet? Oder sind diese Prozesse nicht vielmehr von den eigenen selbstständigen Praktiken eines selbstgesteuerten Lernens oder eines aktiven Bildungsinteresses abhängig?“

In Bezug auf Engagement als Anlass und Gelegenheit zur Bildung kann eine Antwort lauten, dass Bildungsprozesse sowohl von außen angeregt werden²⁰⁴ als auch auf ein Interesse der Engagierten zurückzuführen sind, sich (hier vor allem in der nachberuflichen Lebensphase) *aktiv* in organisierte Engagementkontexte einbringen und dabei in Beziehung zu anderen treten, sowie schließlich auf den Anspruch des Anderen²⁰⁵ antworten zu wollen.

Für den Typ „Differenziertes Engagementverständnis“ lässt sich zusammenfassen, dass die Experten Engagement in Bezug auf (1) dessen Relevanz für das Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche, (2) die organisationalen Rahmenbedingungen, in denen es, unter Berücksichtigung der Funktion, die ihm zugeschrieben wird (Vorstand oder andere Tätigkeit), gefördert wird und, (3) den Aktivitätsmodus der Engagierten: aktiv und/oder passive (An-)Teilnahme sowie Antwort auf den/das Andere, differenzieren.

²⁰⁴ Durch Konfrontation: „Stopp. Also, jetzt noch mal bitte einen Break.“ (YB18, Position 141-141) und Anregung zur Reflexion von außen (vgl. ebd.).

²⁰⁵ Der Andere und das Andere umfassen sowohl die Menschen, mit denen Engagierte im Engagement in Beziehung treten, als auch die Gegenstände, mit denen die Engagierten herausgefordert werden (wie Wissensbestände und organisationale Handlungsabläufe, die die Engagierten sich vertraut machen müssen, so die Erwartung, um in neuen Handlungsfeldern, den Ansprüchen der/s Anderen in „angemessener“ Weise antwortend, aktiv werden zu können). Das Zitat des Experten verweist sehr deutlich darauf: Der Engagierte, so der Experte, mag im Berufsleben ein „guter Bankier“ gewesen sein, im Engagement jedoch müsse er sich *neu* einlassen und sich damit *neuen* Ansprüchen stellen, *neu* antworten und sich schließlich *neu* hervorbringen: nicht als Bankier, sondern als *Engagierter* in einem spezifischen Handlungsfeld.

3.3.10 Zusammenfassung der Befunde zum Engagementverständnis

Die fallübergreifend gebildeten Typen der Engagementverständnisse der Experten der lokalen organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors verdeutlichen, dass es im organisationalen Feld

- (1) weder ein allgemein geteiltes Engagementverständnis gibt, das alle Experten im organisationalen Feld kommunizieren,
- (2) noch, dass die Experten – für sich genommen – ausschließlich *ein* Engagementverständnis kommunizieren und,
- (3) dass die Experten Engagementverständnisse kommunizieren, die die „feineren Nuancen“ von Engagement verdeutlichen, die über den in gesellschaftspolitischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen gepflegten Grundkonsens: Engagement sei freiwillig, unentgeltlich, öffentlich und gemeinwohlorientiert, hinausgehen.

Die aus der Analyse der Experteninterviews generierten feineren Nuancen zur Bestimmung von Engagement lassen sich wie folgt zusammenfassen und typisieren:

Tabelle 29: Zusammenfassende Darstellung der Typen zum Engagementverständnis der Experten; eigene Darstellung

Typ des Engagementverständnisses	„Merkmalsausprägungen“/am Material entwickelte Kategorien
Engagement als Tradition (nur im Fall Y-Stadt entdeckt)	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionsvereine prägend für die Stadt und die Region • Engagement im traditionellen Verständnis als sozialisationsbedingte Selbstverständlichkeit, die weder erklärungs- noch förderbedürftig ist • traditionelles Verständnis von ehrenamtlichem Engagement in Organisation impliziert, dass Engagierte mit ihren Aufgabenbereichen wachsen und es aufgrund der quasi naturgemäßen Selbstverständlichkeit keiner Förderformate bedarf • Engagement als Tradition impliziert auch für hauptberufliche Mitarbeiter, sich selbstverständlich über die Erwerbsarbeit hinaus zu engagieren • zugleich Einschätzung, dass die Tradition des selbstverständlichen Engagements nicht mehr funktioniere und Vereinsstrukturen nicht mehr zeitgemäß seien
Engagement als bürgerschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> • Ehrenamt synonym für bürgerschaftliches Engagement • Engagement als bürgerschaftlich, indem Bürger sich auf Basis eines Wertekodex einmischen/sich konfliktbereit zeigen und für die Gemeinschaft einbringen • Bürger selbst bestimmen durch Einschätzung des Erforderlichen, was Engagement vor Ort bedeutet • Die beständigsten und ressourcenstärksten Wähler engagieren sich für Gemeinwohl und Dasein • Engagement als persönlicher, verbindlicher und selbstloser zeitlicher Kräfteinsatz und Aktivität, um in einer Polis in Beziehung zu treten, Probleme zu lösen und Positives zu initiieren
Engagement als Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement heute nicht mehr lebens- und arbeitsbegleitend, sondern wie eine zweite Erwerbsarbeit • Engagement äquivalent zur Erwerbsarbeit mit Verbindlichkeiten, wie Identifikation mit organisationalen Werten und Qualifizierung/Weiterbildung für den Einsatz in spezifischen Handlungsfeldern • Engagement ist mit Aufwand verbunden • Vorstellung von Engagement als permanent verfüg- und abrufbar • Monetäre Vergütung als Anreiz für Engagement, das über traditionelles Engagement hinausgeht
Engagement als selbst- und fremdnützlich	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement als Ausdruck persönlicher Besessenheit • Vom Engagement als Selbstverständlichkeit zum Engagement als biographischer Lückenfüller und Aufgabe mit selbstnützlichem Wert für Engagierte • Bürger, die sich engagieren wollen, werden auch im höheren Alter als anspruchsvoll und fit wahrgenommen • Engagementbereitschaft, wenn Tätigkeit in überschaubarem Rahmen bzw. Bezugsumfeld liegt • hohe Engagementbereitschaft von Kindern, sich über passive Mitgliedschaft in Vereinen hinaus einzubringen • Engagement als Bereitschaft, sich nicht nur um sich selbst zu kümmern, sondern sich im eigenen Engagementfeld für andere einzusetzen • Engagement als im Sinne Betroffener sach- und zukunftsorientiert (Interessenvertretung)
Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement im Kontrast zu Tätigkeiten hauptberuflicher Mitarbeiter, da kein bezahltes Amt im Sinne des Lohnerhalts

	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement nicht als Stelle bezeichnen, da sonst Verwechslung und Vermischung mit Hauptamt, das auch ohne Engagement Angebote abdecken können muss • Engagierte für Wohlgefallen von Aktivitäten und Wohlergehen von Zielgruppen zuständig (eigene Qualität des Engagements), für die es keines Fachwissens bedarf, während Professionelle auf Grundlage ihrer spezifischen Wissensbestände (Fachlichkeit) handeln • Engagement auch lästig für Professionelle, da anfänglich intensive Einarbeitung von Engagierten, dadurch Bindung von Personalressourcen und Engagementförderung zusätzlich zur Erfüllung von Pflichtaufgaben • Konfliktpotenzial, wenn Engagierte sich in Tätigkeitsfelder hauptberuflicher Mitarbeiter oder deren Arbeitsweisen einmischen • Unbezahltes freiwilliges Engagement nicht Ersatz, sondern Ergänzung zur Arbeit hauptberuflicher Mitarbeiter • Engagement allein kann keine belastbare Struktur für Erfüllung bestimmter Aufgaben bilden
Professionalität als Element und Ziel im Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • professionelle Elemente im Engagement durch Transfer hauptberuflicher Professionalität in Engagementstätigkeit • Fachliche Einschlägigkeit und persönliche Eignung der Engagierten sind für Engagement in spezifischen Handlungsfeldern Voraussetzung • Höherwertiges Engagement, wenn Erfahrungshintergrund vorhanden sein muss, Schulungen zu Rechtsthemen absolviert werden müssen und Engagierte professionsangehörig sind • Bürger haben klare Vorstellungen von Engagement und stellen Anforderungen hinsichtlich eigener Qualifizierung
Engagement als organisationale Grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement für die gemeinnützige Arbeit der Wohlfahrtsverbände historisch, kulturell und existenziell grundlegend • Engagementfördermittel auch zur Sicherung von Organisationsstrukturen eingesetzt • Finanzmittel der Stifter zur Umsetzung von Projekten notwendig • Ohne Engagierte kann das Angebotsportfolio in der Organisation nicht aufrechterhalten werden • Gefahr und in spezifischen Handlungsfeldern Praxis, dass Engagement eine Lückenbüßerfunktion für nicht vorhandene hauptberufliche Mitarbeiter einnimmt • Gemäß organisationalem Selbstverständnis wird auch von hauptberuflichen Mitarbeitern Engagement zusätzlich zur Erwerbsarbeit erwartet
Engagement als Kurzzeitevent	<ul style="list-style-type: none"> • Bindungskräfte an Vereine schwinden und damit verbindliches, verlässliches und dauerhaftes Engagement zugunsten zeitlich befristeten Engagements • Engagement hat aufgrund vorab feststehender Anfangs- und Endzeitpunkte Projektcharakter und Engagierte haben genaue Vorstellung vom Umfang ihres Engagements • Engagierte wollen und können sich nicht mehr langfristig binden, sondern unverbindliche, zeitlich befristete Engagementgelegenheiten eingehen, daher neue Instrumente zur Förderung notwendig (wie Freiwilligentag) • Schüler und Studenten als Zielgruppe, die sich thematisch fokussiert, im Kontext wahrgenommener Bedarfe kurzfristig zusammenschließen und sich eigensinnig/selbstbewusst engagieren
Differenziertes Engagementverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement als Kern der Gesellschaft; wesentlich für das Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche • Im Engagement spielt sich aufgrund von Freiwilligkeit das „wahre Leben“ ab • Trägervielfalt, Pluralität organisierter Kontexte und Subsidiaritätsprinzip grundlegend und Ausdruck der Selbstaktivierungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft

	<ul style="list-style-type: none">• Selbstaktivierungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten der (organisierten) Zivilgesellschaft werden von Akteuren des öffentlichen Sektors als vorhanden, notwendig und gewünscht eingeschätzt, um zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen• Differenzierung von klassischem Engagement und Engagement in Freiwilligendiensten, das in andere formale Strukturen eingebettet ist• Die (Weiter-)Entwicklung eines zeitgemäßen Engagementverständnisses ist Gegenstand organisationalen Lernens, als Antwort auf das und den Anderen; Engagierte und Organisationen als Lernende (Systeme)• Engagierte als souveräne Kunden der zivilgesellschaftlichen Organisationen• Vorstandsfunktion vs. andere (praktische) Tätigkeiten, die jeweils einer anderen Rekrutierung und Unterstützung/Förderung bedürfen• Passives Engagement als (An-)Teilnahme vs. aktives Engagement als Ermöglichung der Teilnahme (Organisieren)• Akteure in zivilgesellschaftlichen Organisationen fordern Engagierte auf, sich im Engagement zur eigenen (Berufs-)Biographie und zur Welt in ein neues Verhältnis zu setzen
--	---

Auf der Grundlage der am Material gebildeten Kategorien, die sich der Hauptkategorie „Engagementverständnis“ zuordnen lassen, können im Ergebnis neun Typen des Engagementverständnisses der Experten in lokaler organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung gebildet werden. Dabei lassen sich mit Ausnahme des Typs Engagement als Tradition alle Typen in beiden untersuchten Fällen finden. Bezogen auf die Einzelakteure wird deutlich, dass sich die Typen „Engagement als Tradition“, „Engagement als Arbeit“, und „Professionalität als Element und Ziel im Engagement“ ausschließlich den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft zuordnen lassen²⁰⁶. Zur abschließenden Beantwortung der Fragestellung, wie die Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung Engagement verstehen, wird mit Blick auf die Typen deutlich, dass die Akteure ein systematisches und umfassendes Verständnis von Engagement kommunizieren. Das heißt, die Akteure setzen sich auseinander mit

- (1) der Relevanz des Engagements für das Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche und der bestehenden, sich jedoch wandelnden selbstverständlichen Ausübung eines Engagements in diesen Teilbereichen,
- (2) den organisationalen Rahmenbedingungen, in denen Engagement unter Berücksichtigung der ihm zugeschriebenen eigensinnigen und professionellen Elemente – ergänzend zu professionellen Mitarbeitern oder potenziell lückenschließend – gefördert und in die soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung eingebunden wird,
- (3) den Ansprüchen und Erwartungshaltungen, die ihrerseits an die Engagierten gerichtet werden, wie der Bereitschaft zur Identifikation mit organisationalen Werten, zur Weiterbildung und Qualifikation und zu einer allgemeinen Leistungsbereitschaft, die eine Äquivalenz des Engagements zur Erwerbsarbeit verdeutlicht, sowie
- (4) den sich verändernden Ansprüchen und Erwartungshaltungen potenziell neuer als souveräne Nachfrager wahrgenommener Engagierter hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der Zeitspanne sowie der Art des Engagements (Event- und Projektcharakter) und des persönlichen Aktivitätsmodus der Engagierten im Engagement (aktiv oder eher passiv, mit mehr oder weniger Verantwortung).
- (5) Ferner wird deutlich, dass Engagement in unterschiedlicher Art und Weise als Bildungsanlass und -gelegenheit verstanden wird:

²⁰⁶ Eine Erklärung hierfür liegt darin, dass Engagierte in den zivilgesellschaftlichen Organisationen insbesondere in die soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung, also in *konkrete Arbeitskontexte* in Handlungsfeldern eingebunden werden, in denen aus der Perspektive der Experten zur Ausübung des Engagements spezifische Wissensbestände vorausgesetzt oder erworben werden müssen, während Akteure des öffentlichen Sektors Engagierte *abstrakter*, z. B. als Bürger eines (politischen) Gemeinwesens mit Rechten und (Selbst-)Verpflichtungen adressieren oder Engagierten (und ihren organisierten Kontexten) *allgemein* Selbstaktivierungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten zuschreiben.

- a. Im Typ „Engagement als Arbeit“ in Form der Bereitschaft, sich für das Engagement und in diesem zu qualifizieren und weiterzubilden,
- b. im Typ „Engagement als selbst- und fremdnützlich“, um eine biographische Lücke zwischen Statuspassagen mit Bildungsgelegenheiten zu füllen oder sich nach der Erwerbsarbeitsphase weiterzubilden,
- c. im Typ „Professionalität als Element und Ziel im Engagement“ wird zur Besetzung bestimmter Positionen eine fachliche Einschlägigkeit und die Bereitschaft, sich spezifische Wissensbestände anzueignen, vorausgesetzt, um in spezifischen Handlungsfeldern eingesetzt werden zu können,
- d. und im Typ „Differenziertes Engagementverständnis“ äußert sich das Bildungsmoment (i) im Wechselspiel der Konfrontation des Engagierten mit dem Anderen, (ii) der organisational erwarteten und angeregten Reflexion und (iii) den Ansprüchen des Anderen, durch den/das der Engagierte aufgefordert wird, zu antworten, und damit zu einer Neuorientierung und -ausrichtung seines Verhältnisses zur Welt, in dessen Rahmen er sich als Engagierter in einem spezifischen Handlungsfeld hervorbringt.

Insbesondere im letztgenannten Typ wird überdies bereits angedeutet, dass Engagementverständnisse die Entwicklung und Umsetzung der Fördermodi der organisierten Akteure beeinflussen; so bedürfe es aus der Perspektive der Experten z. B. zur Rekrutierung und Förderung von Engagierten in Vorstandsfunktionen und für Engagierte, die andere Tätigkeiten ausüben, jeweils unterschiedlicher Modi. Entsprechendes halten Backhaus-Maul et al. (2015, S. 588) fest; so sei ein zentraler Befund der Studie, „... dass die engagementbezogenen Vorstellungen und Auseinandersetzungen [der Experten; d. V.] sehr stark die Förderung des Engagements in den Organisationen prägen“.

Im Fortgang wird daher die Hauptkategorie „Modi der Engagementförderung“ ausgewertet. Dabei wird das Material, wie im Rahmen der Auswertung und Analyse der Hauptkategorie „Engagementverständnis“, *fallübergreifend* analysiert. Im Ergebnis werden Typen der Engagementförderung gebildet, um die Fragestellung, wie die Akteure der lokalen organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung Engagement fördern, beantworten zu können.

Deutlich wird, dass die Akteure, wie für ihre Engagementverständnisse festgestellt, Engagementförderung umfassend verstehen und systematisieren, d. h. diese sowohl auf die *Subjektebene*, z. B. auf den Umgang mit Engagementinteressierten und Engagierten, als auch die *Organisationsebene*, z. B. auf die Entwicklung von Organisationsstrukturen beziehen.

3.3.11 Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation

Im Engagementfördermodus der Selbstaktivierung und -organisation wird auf Seiten der Akteure des öffentlichen Sektors in den untersuchten Fällen zunächst einmal *grundlegend* angenommen, dass die Bürger einer Kommune *fähig* und *bereit* sind, *selbstaktiv* Bedarfe in ihrem lokalen Umfeld wahrzunehmen und auf diese zu reagieren, indem sie sich organisieren (z. B. in der Rechtsform des Vereins) und/oder sich mit ihren bedarfsorientierten Anliegen an Akteure im öffentlichen Sektor wenden:

„... also, meine Wahrnehmung ist eher, wenn/wenn die Leute selbst ausmachen, sozusagen, da wird jetzt was gebraucht, da müssen wir uns einbringen, dann findet das auch einen WEG.“ (YB12, Position 48-48)

„Mit einer sehr klugen, gescheiterten Bürgerschaft. Einem hohen Engagement. Der Anteil an sozial/also der Anteil derer, die einen Hochschulabschluss haben, an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, liegt bei fast dreißig Prozent. Und damit glaube ich, mit B-Stadt, haben wir Spitzenpositionen in Deutschland. Und DAS wirkt sich natürlich aus. Also hier sind viele Menschen, die machen sich eine Platte, wie man so schön sagt. Die machen sich Gedanken. Und die kommen mit Vorschlägen. Und die sagen eben: ‚Hier könnte ein Förderverein entstehen. Hier könnte man das Ehrenamt stärken.‘“ (AB1, Position 48-48)

Mit der von den Experten im öffentlichen Sektor geteilten Einschätzung, dass Bürgerschaft zur Selbstaktivierung und -organisation *fähig* und *bereit* sei, also *selbstständig* und *eigenverantwortlich* Wege findet, um ihre Anliegen im Gemeinwesen zu vertreten und sich zu deren Lösung einzubringen, wird sowohl die *habituelle* als auch die *akteurszentrierte* Dimension von Zivilgesellschaft (vgl. Kocka 2003, S. 31 f.) hervorgehoben. Dabei kommt der Zivilgesellschaft die Aufgabe zu,

„... zum einen als Raum sowohl des Protests über Missstände als auch des Diskurses über alternative Wege [zu fungieren; d. V.] sowie zum anderen als ‚Labor‘ zur Erprobung neuer Ideen und Ansätze der sozialen Dienstleistungserstellung, die zunächst ‚im Kleinen‘ bzw. in der Zivilgesellschaft im Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit und Skalierbarkeit ausprobiert werden.“ (Freise/Zimmer 2019, S. 5)

Die Bürger werden als mit (zivilen) Werten und Wissensbeständen ausgestattet konstruiert, die sich mit eigenen Vorstellungen und Vorschlägen zur Bedienung lokal wahrgenommener Bedarfe und zur Förderung des Engagements an die Akteure des öffentlichen Sektors wenden und sich – im Sinne des Subsidiaritätsprinzips – zunächst *selbstaktiv* und *-organisiert* um die Lösung lokaler Anliegen bemühen respektive *Wege suchen*, um diese zu lösen. Dem öffentlichen Sektor hingegen kann, am Leitbild einer Bürgerkommune orientiert, eine Engagement *ermöglichende* Rolle zugeschrieben werden (siehe Abbildung 1). So werden den aktiven Bürgern und organisierten zivilgesellschaftlichen Akteuren seitens des öffentlichen Sektors in A-Stadt Möglichkeiten eingeräumt, (1) sich in der Verwaltung hinsichtlich ihrer Förderanliegen *beraten* zu lassen, (2) dort einen *Antrag* zur Förderung ihres Vereins oder Projektes zu stellen sowie (3) ihre Förderanliegen in politischen Gremien *vorzustellen* und zu *diskutieren*:

„Wenn sie zum Beispiel Ressourcen benötigen. In irgendeiner Form Unterstützung benötigen (Sirenen im Hintergrund), dann werden die [Bürger und/oder ihre organisierten Kontexte; d. V.] gewissermaßen in politischen Gremien vorstellig. Und es wird, wir haben ja auch gutes/einen guten Mechanismus, der Vereinsförderung entwickelt, der transparent ist. Und der auch die Vereine berät in der Antragstellung. Das halte ich für/das ist, weil ich am Anfang so ein bisschen zögerlich war. Das sind Sachen, die ich immanent gewissermaßen in meiner Tätigkeit schon voraussetze. Und von daher gar nicht mehr handlungsleitend bin. Weil ich denke, das ist/das finde ich alles positiv VOR. Und es ist schon quasi selbstverständlich, dass das so ist.“ (AB9, Position 70-70)

„I: Und wie werden Sie auf diese Vereine oder lokalen Engagementförderer aufmerksam? Wenden die sich an SIE?

B1: Ja, in der Regel kommen DIE. Oder man kriegt mal einen Hinweis oder ist zufällig selber mit Gründungsmitglied. Auch das gibt es (lacht).

I: Ah, ok.

B1: Ich habe auch das Eine oder Andere hier schon gegründet. [...] Und die müssen dann einen Antrag stellen. Da gibt es bestimmte Formalitäten, Fristen, Bedingungen. Da muss ein Eigenanteil nachgewiesen werden. Und dann gibt es einen Ausschuss, der befindet und sagt: ‚Ok, die kriegen das, die kriegen das nicht. Die kriegen nur die Hälfte.‘ Und so weiter. Das ist also ein Instrumentarium, um eben auch zu fördern. (...)“ (AB1, Position 79-82 und 106-106)

„B7: Mhm (bejahend). (...) Man beschäftigt sich mit den Anträgen, die vorgelegt werden. Im Ausschuss gibt es wirklich DISKUSSIONEN.

I: Mhm (bejahend).

B7: Es wird/es werden auch Leistungen, Sach- und Personalkosten kritisch hinterfragt. Da weiß man dann, ok, der Politiker setzt sich wirklich mit dem Antrag auseinander. Der macht sich Gedanken. Er schaut sich ihn an. Guckt, was hat der Verein inhaltlich? Oder was leistet der Verein inhaltlich? Bewertet das auch mit den finanziellen Mitteln, die dort beantragt werden. [...] Ne? Aber ich sage mal, das bekommt man in letzter Zeit schon hin, dass auch sehr/wenn solche Wünsche kommen und das heißt ja, wir müssen unbedingt fördern und man argumentiert dann sachlich mit den jeweiligen Leuten. Und sagt: ‚Die sind überhaupt nicht zuschussbedürftig.‘ Ne? Dann sehen sie das auch ein. Und man versucht dann irgendwie aus der Sache wieder raus zu kommen. Ne? (...).

I: Beim Thema Zuschuss und Beratung habe ich noch eine Sache im Kopf. Es gibt ja auch andere Möglichkeiten der Finanzierung. Wenn Sie Beratungen oder wenn die Fachbereiche Beratungen durchführen, im Hinblick auf finanzielle Zuschüsse, werden dann auch andere Akteure, zum Beispiel Unternehmen, lokal ansässige Unternehmen oder sonstige Akteure irgendwie mit ins Boot geholt? Oder sehen Sie sich, als Mitarbeiter der Verwaltung, als einzige ‚Bezuschusser‘ der Zivilgesellschaft?

B7: Nein. Also, wie gesagt, das ist ja, auch die Vereine brauchen mehr oder sollen eine Finanzierung der Sachmittel auch immer selber. Diese bemühen sich natürlich immer um weitere Drittmittel dann. Um die Akquise bei Firmen, Einzelpersonen, die spenden und so weiter und sofort. Und wenn es bei uns um freiwillige Zuwendungen geht, finanzieren wir ja, wie gesagt, nur noch den Fehlbedarf dann, der dann dadurch verbleibt.“ (AB7 und AB8, Position 91-93 und 163-165)

Bürger und ihre organisierten Kontexte werden als souveräne *Nachfrager* der standardisierten und institutionalisierten Fördermodi des öffentlichen Sektors verstanden, die als etabliert eingeschätzt werden können, da sie aus der Perspektive des Experten im öffentlichen Sektor „vorausgesetzt“ und als „quasi selbstverständlich“ wahrgenommen werden. Im interkommunalen Vergleich wird deutlich, dass die Bürgerrolle zwar in beiden Kommunen eine nachfragende ist, die dominante Rolle des öffentlichen Sektors sich jedoch in Teilen unterscheidet²⁰⁷. In Rekurs auf den Vergleich der Leitbilder der „Ordnungs-“, „Dienstleistungs-“ und „Bürgerkommune“ (vgl. Roß 2012, S. 250) wird deutlich, dass die Akteure des öffentlichen Sektors im Fall

²⁰⁷ Auf die Fördermodi des öffentlichen Sektors in Y-Stadt wird sogleich eingegangen.

A-Stadt Engagement *primär* am Leitbild einer Bürgerkommune orientiert fördern, da sie standardisierte und institutionalisierte Fördermodi vorhalten, durch die Bürgern und den organisierten Akteuren der Zivilgesellschaft *ermöglicht* werden soll,

- (1) Anliegen und freiwillige Leistungen der Daseinsvorsorge als Koproduzenten des öffentlichen Sektors *primär* selbstaktiv und -organisiert zu lösen und
- (2) dem Subsidiaritätsprinzip folgend, einen Ressourcenbedarf, der nicht selbst – etwa durch Eigenmittel oder die Akquise von Drittmitteln – gedeckt werden kann, antragsbasiert in politischen Gremien anzubringen und zu verhandeln, d. h.,
- (3) sich im Rahmen der Local Governance, an Entscheidungsprozessen über die Förderung und damit letztlich auch an den weiteren Gestaltungsmöglichkeiten ihres Anliegens aktiv zu beteiligen.

Zugleich wird durch das Beratungsangebot im öffentlichen Sektor in A-Stadt deutlich, dass dieser durchaus auch Elemente einer Dienstleistungskommune aufweist; so können Bürger und die organisierten Akteure das Dienstleistungsangebot „Beratung“ auf Nachfrage in Anspruch nehmen und treten insofern nicht nur als Mitgestalter eines politischen Gemeinwesens in Erscheinung, sondern auch als Kunden des öffentlichen Sektors. Dabei ist dieses Dienstleistungsangebot inhaltlich auf die Antragsstellung ausgerichtet, also auf die Ermöglichung der Inanspruchnahme der institutionalisierten Fördermodi, oder anders formuliert: Das Beratungsangebot soll die Antragssteller in die Lage versetzen, ihr Anliegen den formalen Vorgaben *entsprechend* anbringen zu können, um letztlich ihr Potenzial zur Selbstaktivierung und -organisation entfalten zu können²⁰⁸.

Im öffentlichen Sektor in Y-Stadt können, auf die Förderung von Engagement im Modus der Selbstaktivierung und -organisation bezogen, wie auch in A-Stadt sowohl Elemente einer Bürger- als auch einer Dienstleistungskommune identifiziert werden. Wenngleich die Bürgerrolle auch in Y-Stadt eine *nachfragende* ist, und der Experte YB12 hervorhebt, dass Bürger selbst Lösungswege für ihre Anliegen finden, also potenziell als eigen- und mitverantwortliche Koproduzenten von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse verstanden werden, tritt der öffentliche Sektor in diesem Fördermodus *primär* als *Dienstleister* hervor:

„Also, so ganz grundsätzliche Themen für Vereine. Dann bieten wir natürlich auch je nach Aktualität Dinge an, zum Thema interkulturelle Kompetenzen. Konfliktmanagement in Vereinen. Solche Dinge. Also, das

²⁰⁸ Dies umfasst z. B. die Fähigkeit der Bürger, sich zu organisieren oder Mitglied einer Organisation zu werden, um als Antragssteller einer institutionellen oder projektbezogenen Förderung auftreten zu können, die Einwerbung von Drittmitteln und die Fähigkeit, Förderanliegen sachlich begründen zu können, um schließlich als zuschussberechtigt aus dem politischen Diskurs hervorzugehen.

kommt immer ganz drauf an, was die Vereine auch unter Umständen nachfragen, bei uns.“ (YB15, Position 4-4)

Zur Förderung des Engagements, bieten die Akteure des öffentlichen Sektors in Y-Stadt *Dienstleistungen* an (Fort- und Weiterbildungsangebote, Veranstaltungen und eine Servicetelefonnummer zur Vermittlung von Engagementinteressierten), die an der Nachfrage der Bürger und organisierter Akteure ausgerichtet werden, durch die – am Leitbild einer Dienstleistungskommune orientiert – primär eine *Kundenorientierung* signalisiert wird und Bürger weniger als Mitgestalter eines (politischen) Gemeinwesens adressiert werden. Sekundär wird mit Blick auf die Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen deutlich, dass die Bürger und organisierten Akteure sowohl als Kunden als auch als Koproduzenten von Angeboten zur Förderung von Engagement fungieren können:

„Dann haben wir eine eigene Ehrenamtshomepage. Die gezielt noch mal die Veranstaltungen auflistet, die angeboten werden. Wo man Informationen noch mal zum Thema Ehrenamt findet. Wo man verschiedene Links und Dinge findet, von angeschlossenen Vereinen, Organisationen. Dort gibt es eine Ehrenamtsbörse, wo die Vereine selbst die Möglichkeit haben, Angebote und Gesuche einzustellen.“ (YB15, Position 4-4)

„Und, dass sich Ältere hier melden können. Das geht zum Beispiel über eine städtische Telefonnummer. Und ist auf unserem Server hinterlegt. Dass dann so eine Vermittlung stattfindet. (..)“ (YB12, Position 66-66)

Mit der Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur bietet der öffentliche Sektor Bürgern und den organisierten Akteuren – über die Einnahme einer Kundenrolle hinaus – die Möglichkeit, eine Koproduzentenrolle einzunehmen und Engagementförderung insofern mitzugestalten, als selbstaktiv Angebote oder Engagementgesuche veröffentlicht werden können. Die digitale Infrastruktur, die durch für die Engagementförderung Zuständigen des öffentlichen Sektors bereitgestellt und gepflegt wird, kann insofern – am Leitbild einer Bürgerkommune orientiert – als ein digitaler Ermöglichungsraum von Mitgestaltung verstanden werden, dem allerdings, im Vergleich zu den institutionalisierten Fördermodi in A-Stadt, weniger ein politischer Impetus inhärent ist, als vielmehr ein managerialistischer (Plattform zur Veröffentlichung von Angeboten und zum Zusammenbringen von Anbietern und Nachfragern).

Mit der Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation setzen die Akteure des öffentlichen Sektors eine starke, insbesondere ressourcenstarke Zivilgesellschaft voraus, die zur Ausübung eines Engagements die folgenden Voraussetzungen erfüllt:

- Vorausgesetzt wird, dass Bürger sich als eigenverantwortlich, emanzipiert und „mündig“ verstehen, ihre Anliegen also im Sinne des Wortes artikulieren und im Gemeinwesen als *politischem* Raum frei und mitunter gegen die Argumentationen anderer oder im *digitalen* Raum entsprechend ihrer Interessen anbringen und vertreten können sowie

- über Wissensbestände verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich selbst zu organisieren, sich in organisierten Kontexten vor Ort einzubringen und/oder die zuständigen Akteure im öffentlichen Sektor zu kontaktieren. Das heißt, es wird vorausgesetzt, dass Bürger über formalrechtliche Wissensbestände und Zugangswissen verfügen²⁰⁹.
- Darüber hinaus wird mit diesem Fördermodus vorausgesetzt, dass die Bürger einen „zivilen Habitus“ ausgebildet haben, der es ihnen erlaubt, ihr Wissen im Sinne des Gemeinwohls, unter Berücksichtigung demokratischer Werte, d. h. wenngleich eigensinnig, so aber auf der Prämisse eines Konsenses über Gewaltfreiheit, Diskurs- und Kompromissbereitschaft²¹⁰ einzusetzen.
- Zugleich wird mit diesem Fördermodus vorausgesetzt, dass die Engagierten über ein bestimmtes Maß an sozialer Absicherung²¹¹ und über freie Zeitressourcen verfügen, die sie in die selbstorganisierten und selbstverantworteten Lösungen lokaler Anliegen einfließen lassen können.

Mit einem solchen, an spezifische Voraussetzungen (wie Habitus, Wissen über Zugänge und finanzielle Lage) gebundenen Fördermodus wird Engagement eher jenen gesellschaftlichen Milieus ermöglicht, die sich ohnehin in einer, im Vergleich zu weniger gut situierten Milieus, vorteilhaften gesellschaftlichen Position befinden. Dass Engagement soziale Ungleichheiten reproduzieren kann, wird durch die Befunde deutlich, die Beckmann und Schönauer (2020) diskutieren²¹². Hiernach kann mit den Befunden untermauert werden, dass, wenngleich „... sozioökonomische Lebenslagen auf zivilgesellschaftliche Inaktivität keinesfalls determinierend wirken, was auch bedeutet, dass etwa in der Bildungsarbeit in sozial schwächeren Milieus Neugierde für Freiwilligenarbeit geweckt werden kann“ (ebd., S. 344), die Befunde zwischen Milieus jedoch ungleiche Partizipationsquoten verdeutlichen, „die sich sowohl entlang der objektiven Ressourcenausstattung als auch an individuellen Wert- und politischen Orientierungen der betrachteten sozialen Milieus durchdeklinieren lassen“ (ebd.). Werden insbesondere in politischen Diskursen primär die Interessen jener besser situierten und artikulationsstraken

²⁰⁹ So z. B. Wissensbestände über das Vereins- und das Gemeinnützigkeitsrecht im Falle der Selbstorganisation in formal-rechtlichen Organisationsformen oder über die lokalen, Engagement fördernden Akteure/die Zuständigkeiten, an die sie sich im Falle eines Beratungs- und/oder Förderbedarfes wenden können.

²¹⁰ Roß und Roth (2018, S. 204) definieren es als Aufgabe der zivilgesellschaftlichen Akteure, sich über bestimmte geteilte Werte, wie Teilhabe und Gerechtigkeit, auszutauschen.

²¹¹ So weist der politische Akteur in A-Stadt ja explizit auf die *sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten* hin, die sich engagieren (vgl. AB1, Position 48-48).

²¹² Die publizierten Ergebnisse fußen auf einer Online-Befragung von insgesamt 1.090 Personen (ab 18 Jahren), die zum Zeitpunkt der Erhebung im Ruhrgebiet wohnhaft waren; im Rahmen der Erhebung wurden u. a. neben soziodemographischen Merkmalen der befragten Personen, politischen Einstellungen und Wertorientierungen, auch Einstellungen zum vorherigen, aktuellen und/oder geplanten Engagement erfasst (vgl. ebd., S. 339 f.).

Personen(-gruppen) vertreten, kann dies „... gesellschaftliche Spaltungen und Exklusionstendenzen an den marginalisierten Rändern verstärken und insbesondere in sozial schwächeren Milieus Ohnmachtsgefühle provozieren“ (ebd., S. 344). Damit Engagement eine sozialinklusive Wirkung entfalten kann, bedarf es demnach *auch* eines Fördermodus, der darauf ausgerichtet ist, sozial benachteiligten Milieus Zugänge zum Engagement zu ermöglichen, indem sozial benachteiligten Personen(-gruppen) z. B. Ressourcen durch Akteure der organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors zur Verfügung gestellt werden, die ihrerseits nicht eingebracht werden können, oder zielgruppenspezifische Angebote gestaltet werden und gezielte Adressierungen zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit erfolgen (siehe hierzu Kapitel 3.3.12).

Bevor im Fortgang darauf eingegangen wird, wie die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation beschreiben, lässt sich für den öffentlichen Sektor bezüglich dieses Modus zusammenfassen, dass Engagementförderung in diesem Modus grundsätzlich als Bestandteil der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben verstanden wird. In diesem Zusammenhang erhalten die Bürger und organisierten Akteure die Möglichkeit, ihre Förderanliegen in politischen Gremien anzubringen, in denen über das ob (zuschussberechtigt oder nicht) und das wie der Förderung (in welcher Höhe wird gefördert?) diskutiert und entschieden wird. Darüber hinaus wird den Bürgern grundsätzlich zugeschrieben, dass sie bereit und fähig sind, sich selbst zu aktivieren und zu organisieren, um Wege zu finden, lokale Anliegen zu lösen. Dabei wird ihnen sowohl die Rolle der Koproduzenten als auch die der Kunden des öffentlichen Sektors zugeschrieben, die als Nachfrager von Angeboten und Dienstleistungen des öffentlichen Sektors in die Lage versetzt werden (sollen), ihr Potenzial zur Selbstaktivierung und -organisation entfalten zu können.

Auch auf Seiten der organisierten Zivilgesellschaft ist für die Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation, wie bereits für den öffentlichen Sektor beschrieben, eine aktive Nachfragerrolle (1) der Engagementinteressierten, aber auch (2) der organisierten Akteure charakteristisch.

(1) Engagementinteressierten wird in den Organisationen die Möglichkeit eingeräumt, Angebote und Dienstleistungen nachzufragen oder sich innerhalb von Organisationsstrukturen aktiv zu beteiligen. Dabei sind die Angebote in den Organisationen darauf ausgerichtet, dass Engagementinteressierte

- a) sich hinsichtlich einer Engagementtätigkeit, an den eigenen Interessen und dem Angebot vor Ort orientiert beraten lassen, um dann selbstständig oder begleitet nach passenden Engagementgelegenheiten zu suchen:

„Also, die Engagementförderung beginnt sicherlich zunächst mal, wenn jemand zu uns kommt und sagt: ‚Ich möchte mich engagieren.‘ Dass wir speziell eine Kollegin bei uns im Haus haben, die sich, ja, im Bereich der so genannten Organisation 32 dann mit dem Menschen zusammensetzt. Und sehr individuell eben schaut, welche Interessen hat jemand, welche Fähigkeit hat jemand? Dann nehmen wir uns schon sehr viel Zeit. Und ich glaube, das ist so der erste Schritt, so im Bereich der Förderung. Ganz gezielt. (..) Dass wir, ja, wir möglichst passgenau für jemanden dann auch eine Einsatzstelle suchen.“ (YB14, Position 10-10)

„Also das, was wir hier machen, also wir versuchen, sehr individuell, die an Ehrenamt interessierten Menschen von Anfang an zu begleiten. Dass wir auch nicht vorgeben, welche Tätig/natürlich fangen wir damit an, wenn jemand zu uns kommt, welche Möglichkeiten gibt es hier in der Organisation 35. Gibt es auch in Y-Stadt.“ (YB13, Position 14-14)

„Wenn jemand kommt, für den muss auch nicht unbedingt eine Selbsthilfegruppe das sein, das A und O. Manche sind einfach auf der Suche und kommen dann zu uns und da entstehen schnell mal zwei Stunden Beratungsgespräch. Dass man einfach auch guckt, wie ist die/wie ist die Lebenssituation? Welche Themen beschäftigen den Menschen? Wo hätte er gerne (..) wohin möchte er gerne gehen? Vielleicht weiß er das noch gar nicht so genau. Was gibt es für Möglichkeiten? Ne? Und dann gibt es ja eine breite Palette. Die/die ich dann so ausbreiten kann. Und ja, an sich gehen diejenigen dann immer mit/mit Informationen los. Nutzen müssen sie es dann selber, machen müssen sie es selber. Aber, ich habe halt den Anspruch, dass ich die soziale Landschaft kennen muss. Der Stadt. Sonst kann ich es nicht gut vermitteln.“ (AB10, Position 70-70)

- b) einen Förderantrag in der Organisation stellen, mit der Zielstellung eigene Projektideen zu realisieren:

„Sondern, wir lassen uns da treiben. Was kommen für Anträge? Und was muss gera/also, was ist der Bedarf? Und was muss konkret dafür umgesetzt werden?“ (YB16, Position 68-68)

- c) oder sich in den zivilgesellschaftlichen Organisationsstrukturen aktiv einbringen, um über die Ziele und Angebote innerhalb der Organisation mitzubestimmen und diese mitzugestalten:

„Es gibt zum Beispiel die Instrumente, dass wir in unseren sozialen Einrichtungen die Möglichkeit bieten, in einem Förderverein mitzutun. Seine Stimme im Förderverein einzubringen. Die Arbeit, die in den Einrichtungen vor Ort geleistet wird, positiv und kritisch zu begleiten. Und im Rahmen der/des Mittuns im Förderverein, aber auch zu (..) den Möglichkeiten zu gelangen, tatsächlich auch im/im Sinne der demokratischen Mitbestimmung, die/die Arbeit und die Ziele des Verbandes mitzugestalten, mitzubestimmen. Egal, ob haupt- oder ehrenamtlich. (...).“ (AB2, Position 22-22)

Engagementförderung umfasst hier mit Blick auf *die Engagementinteressierten als Nachfrager*, dass diese sich selbstaktiv mit ihren Interessen und Ideen an die organisierten Akteure wenden, um, analog zu einer *Kundenrolle*, das organisationale Angebot wahrzunehmen und, analog zu einer *Koproduzentenrolle*, innerhalb bestehender Organisationsstrukturen eigene Projekte zu realisieren sowie an den Zielen und Angeboten der Organisation mitzuwirken. Die

organisierten Akteure treten insofern – wie für den öffentlichen Sektor beschrieben – als Dienstleister *und* Ermöglicher von Engagement in Erscheinung.

(2) Darüber hinaus nehmen die *organisierten Akteure selbst* die Rolle als *Nachfrager* von Angeboten ein. Dabei treten sie vor allem als Antragssteller von Fördermitteln auf, die durch Akteure des öffentlichen Sektors oder anderer Organisationen vergeben werden, mithilfe derer sie dann ihre eigenen Förderangebote initiieren oder die sie an Dritte weiterleiten, damit diese ihre Engagementaktivitäten gestalten können:

„Mhm (bejahend). Das hängt im Wesentlichen mit meiner Person zusammen. Oder mit meiner Funktion, sage ich jetzt mal lieber. ICH beantrage für Zusammenschluss B und Einrichtungen der Organisation 8 bei der Stadt die Gelder aus der Organisation 11. ICH verteile zusammen mit Ausschuss B der Organisation 8 die Gelder. Da kommen also die Anträge zurück. Wir verteilen dann die Gelder je nach Anzahl der Ehrenamtlichen und dem (...) die Antragstellung erfolgt/also wie viel mit/Ehrenamtliche arbeiten in welchem Bereich? So. Arbeit mit Kindern, Küsterdienste, Orgel spielen am Sonntag und Hausbesuche im Pflegeheim oder so. Je nachdem. Dann erfolgt die Auszahlung also über unsere Kreisstelle, beziehungsweise die Geschäftsführungen, an die einzelnen Einrichtungen der Organisation 8, Zusammenschluss B. WIR organisieren auch zus/AUCH wieder zusammen (lacht) mit den Zusammenschlüssen B alle zwei Jahre einen großen Ehrenamtstag.“ (AB3, Position 22-22)

„Aber, kann ich ein Beispiel nennen, das versuchen wir zu setzen. Indem wir jetzt das Projekt 11 haben. Das hatten wir im letzten Jahr aufgrund der Flüchtlingswelle hatten wir das konzipiert. Haben zwei Geldgeber gefunden. Das Ministerium A und das Ministerium B. Wir haben hier eine Mitarbeiterin mit zwanzig Stunden dafür. Und seit Anfang des Jahres erfolgte eine Ausschreibung für das Projekt und da sage ich jetzt mal ganz kurz, was wir da machen. Wir haben zwar jetzt die 140.000 Euro bekommen, wollen die aber unmittelbar vor Ort in die Vereine, Initiativen geben. Wir haben also Koordinierungsstandorte gesucht. Die konnten sich im Grunde genommen beteiligen. Bei der Ausschreibung.“ (AB4, Position 52-52)

Die organisierten Akteure nehmen, wenngleich die Nachfragerrolle eine vordergründige ist, da sie zunächst als Antragssteller zur Einwerbung von Fördermitteln agieren, die Akteure des öffentlichen Sektors oder anderer Organisationen zur Verfügung stellen, in Folge dieser, zwei weitere Rollen ein: Eine *Koordinationsrolle* der Anfragen nach Fördermitteln Dritter und eine *vermittelnde Rolle*, da die nachgefragten und erhaltenen Fördermittel auch an Dritte weitergeleitet werden. Die Selbstaktivierung und -organisation der Nachfrager tritt insofern in dreifacher Hinsicht in Erscheinung:

1. Die organisierten Akteure werden als Nachfrager aktiv, indem sie *Fördermittel für ihre eigene Organisation beantragen* respektive sich um deren Erhalt *bewerben*.
2. Nach erfolgreicher Einwerbung der Fördermittel werden die organisierten Akteure in die Lage versetzt, Engagementaktivitäten *selbst zu organisieren* und/oder die Fördermittel
3. an Organisationsmitglieder *weiterleiten*, damit diese Engagementaktivitäten gestalten können.

Die durch andere Organisationen und den öffentlichen Sektor angebotenen Fördermodi, allen voran die finanzielle Förderung der Organisationen und ihrer Projekte, werden aus der Perspektive der organisierten Akteure als unkomplizierte Möglichkeit eingeschätzt, die sie, wenngleich die Höhe der Fördermittel aus ihrer Perspektive höher ausfallen könnte, gern in Anspruch nehmen. Dabei wird die Vergabe der Fördermittel zum einen als hilfreich eingeschätzt, um eigene Aktivitäten zur Förderung des Engagements umzusetzen, und zum anderen als Form der Anerkennung des organisationalen Bemühens im Kontext der lokalen Engagementförderung.

„Also, eine große Förderung sehe ich wirklich in diesen Möglichkeiten, Anträge zu stellen an die Organisation 11. Für finanzielle Förderung. Obwohl die natürlich, JA, auch noch größer sein könnte (lacht). Sage ich mal. Aber das ist schon eine/eine große Hilfe und hat auch so das Bewusstsein, gerade in den Zusammenschlüssen B, für Würdigung und Dank auch wirklich auszusprechen und lebendig werden zu lassen, gefördert. Darauf gibt es ja noch nicht so/noch nicht ewig. Aber darauf würden wir nicht gern verzichten. Das ist sehr schön. Und auch, dass es eigentlich unkompliziert läuft. Mit der Antragstellung hier bei der Stadt.“ (AB3, Position 41-41)

Der öffentliche Sektor und die Mittelgeber in der organisierten Zivilgesellschaft, so wird aus der Perspektive des Experten der organisierten Zivilgesellschaft deutlich, nehmen die Rolle der *Ermöglicher* von Engagement und dessen Förderung ein, indem sie die organisierten Akteure (antragsbasiert) finanziell fördern und ihr Wirken dadurch unterstützen und anerkennen.

Zugleich erfolgen die finanzielle Förderung und die damit verbundene Anerkennung des Wirkens nur bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen; die Akteure des öffentlichen Sektors erwarten die Einhaltung und Erfüllung *formaler Kriterien* und die *Diskussion* des Förderanliegens im politischen Raum und die organisierten Akteure, die Fördermittel vergeben, erwarten ebenso, dass die Bewerber Kriterien erfüllen:

„Wir haben acht Standorte jetzt ausgewählt im Bundesland 1, die für ihre Standorttätigkeit viertausend Euro im Jahr bekommen. Also, es wird nichts finanziert, keine Personalstelle, nichts. Aber, WAS der Standort bekommt: Der Standort bekommt 15.000 Euro, um in der Region jetzt Vereine, Initiativen also zu ermitteln. Die werden jetzt das wird ausgeschrieben. Die können sich bewerben. Wenn es zum Thema Integration geht. Da geht es aber nicht darum, mit, für Geflüchtete oder von Geflüchteten, sondern wir wollen die Vereine ansprechen, die sowieso schon da sind. Die gut aufgestellt sind und die sich dieser Thematik öffnen. Also insbesondere unsere Bürger auch, die sagen: ‚Ok. Haben wir so nicht gesehen. Machen wir. Stellen uns langfristig auch der Aufgabe.‘ Wir geben damit also dieser Struktur, diesen acht Standorten die Möglichkeit, ein breites Netzwerk aufzustellen.“ (AB4, Position 52-52)

Mit diesem Modus werden Akteure adressiert, die die Voraussetzungen erfüllen, bereits „gut aufgestellt“ zu sein, d. h. bereits in vorhandenen und etablierten Strukturen agieren, in denen Erfahrungswissen, finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind, um aus dieser – mit Ressourcen ausgestatteten – Position heraus das lokale „Engagementnetzwerk“ erweitern und eine koordinierende Rolle einnehmen zu können. Die Voraussetzungen sind aus der Perspektive des Experten vonseiten der Bewerber zu erfüllen, um die weitere Entwicklung möglichst *nachhaltiger* Strukturen zur Förderung von Engagement zu unterstützen. Dabei wird Nachhaltigkeit

daran bemessen, vorhandene Organisationsstrukturen zu nutzen, das Angebotsportfolio der Organisationen thematisch zu öffnen, respektive thematisch zu erweitern und auf diese Weise Bürger zu adressieren sowie für neue Themen zu gewinnen, denen die Organisationen bereits bekannt sind, wenngleich das Thema vielleicht noch neu ist. Oder anders formuliert: Mit der Förderung sollen bereits etablierte organisierte Akteure unterstützt werden, neue Themen zu erschließen und zu bearbeiten sowie deren Bearbeitung zu koordinieren. Damit werden neuere, weniger ressourcenstarke, unbekannte Akteure im organisationalen Feld von der Förderung ausgeklammert, da sie die Voraussetzungen nicht erfüllen.

Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation erweist sich – in Bezug auf organisierte Akteure als Nachfrager – primär als ein *wettbewerbsorientierter* Modus:

„Während Wettbewerb und Konkurrenz zu ‚Geld‘ und ‚Macht‘ in gewisser Weise dazugehören, trifft dies für Solidarität gerade nicht zu. ‚Solidarität‘ setzt einen Kontrapunkt gegenüber Wettbewerb und Konkurrenz. Während dem Wettbewerb die Idee des ‚survival of the fittest‘ zugrunde liegt, stellt Solidarität dieses Konzept geradezu ‚auf den Kopf‘.“ (Zimmer 2014, S. 169)

Die organisierten Akteure, die Fördermittel beantragen, treten in einen Wettbewerb zueinander, aus dem derjenige Akteur als Sieger hervorgeht, der bereits etabliert ist, über Ressourcen verfügt und im organisationalen Feld als sichtbar eingeschätzt wird. Während dieser Modus in Bezug auf die organisierten Akteure im Feld *zueinander* primär von Wettbewerb gekennzeichnet ist, ist er *innerhalb von Einzelorganisationen* durchaus solidarisch ausgerichtet und zwar in der Hinsicht, dass eingeworbene Mittel an Mitglieder weitergeleitet werden.

Im Ergebnis kann für die Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation zusammengefasst werden, dass die Bürger und organisierten Akteure in der Rolle der aktiven Nachfrager von Angeboten des öffentlichen Sektors oder zivilgesellschaftlicher Organisationen agieren, um als Kunden oder Koproduzenten Angebote – insbesondere die Vergabe von Fördermitteln – in Anspruch zu nehmen und durch diese in die Lage versetzt zu werden, selbst Engagementaktivitäten zu gestalten oder an diesen mitzuwirken. Die Akteure des öffentlichen Sektors und die Mittelgeber in der organisierten Zivilgesellschaft treten in diesem Modus als Dienstleister nachfragender Kunden *und* Ermöglicher des Engagements von aktiven, zur Selbstorganisation fähigen Koproduzenten in Erscheinung.

3.3.12 Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation

Während Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation darauf ausgerichtet ist, dass die Bürger und organisierten Akteure als aktive Nachfrager und Koproduzenten von Angeboten agieren und sich selbst organisieren, um Engagementaktivitäten zu gestalten, umfasst der im Folgenden beschriebene Modus die gegenseitige (kommunizierte) Handlungspraxis, die sowohl von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft in der Breite als auch von Akteuren des öffentlichen Sektors kommuniziert wird. Dieser Fördermodus betrifft sowohl (1) die Organisationsebene, d. h. die lokalen Organisationsstrukturen und die Vernetzung lokaler Organisationen, als auch (2) das Handeln der Funktionsträger innerhalb der Organisationen.

(1) Zur Förderung von Engagement bedürfe es, so die Einschätzung der Experten, zunächst einmal lokaler Organisationen, deren Akteure „außerhalb“ der kommunalen Verwaltungsstrukturen agieren und insofern *unabhängig* von diesen Angebote entwickeln und bereitstellen, durch die Engagementinteressierte motiviert werden, eine Engagementtätigkeit aufzunehmen:

„Und das Zweite wäre dann natürlich auch außerhalb von Verwaltung Strukturen zu haben, die Bürger ansprechen. Die Bürger motivieren, sich zu engagieren. Das sind die Freiwilligenagenturen.“ (AB4, Position 22-22)

Mit dieser Vorstellung lokaler Strukturen zur Förderung von Engagement wird zum einen auf die Definition des Dritten Sektors rekurriert, der „... die zivilgesellschaftliche Infrastruktur dar [stellt; d. V.]. Die Organisationen agieren unabhängig vom Staat und z.T. in Opposition zu ihm gewaltfrei und kooperativ“ (Zimmer/Priller 2007, S. 23). Zum anderen wird auf die Verantwortungsteilung zwischen öffentlichem Sektor und organisierter Zivilgesellschaft verwiesen; sonach brauche es *auch* außerhalb des öffentlichen Sektors Strukturen zur Förderung von Engagement. Das heißt, Engagement bedürfe zu dessen Förderung sowohl Strukturen innerhalb des öffentlichen Sektors als auch außerhalb, um Bürger unabhängig voneinander und zugleich in lokal geteilter Verantwortung *zu adressieren* und *zu aktivieren*, sich zu engagieren. Dabei „... enthält die Verantwortungsteilung auch Vorentscheidungen darüber, was man von einer Organisation legitimerweise erwarten darf“ (Maaser 2010, S. 165). In beiden untersuchten Kommunen wird den lokalen Freiwilligenagenturen Verantwortung übertragen, die Aktivierung von Engagement – im Auftrag des öffentlichen Sektors (A-Stadt) oder in Zusammenarbeit mit diesem (Y-Stadt) – zu übernehmen; deutlich wird die Delegation der Verantwortung zur

Aktivierung von Engagement und die Übernahme dieser auch in der herausgehobenen Position der Freiwilligenagenturen im organisationalen Feld (siehe die Abbildungen 22 und 23).

Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisationen wird nicht nur in geteilter Verantwortung der organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors praktiziert, sondern auch *in Kooperation organisierter Akteure*, die in originär je eigenen Handlungsfeldern, wie hier Bildung und Engagementförderung, agieren:

„Oder das beste Beispiel ist vielleicht doch die Schulen. Dieses langjährige dran sein, an dem Thema, an den Schulen. Engagementförderung, dass sich da doch auch jetzt dieses Projekt, dieses Unterrichtsfach Verantwortung, (...) jetzt in den Unterricht mit aufgenommen wurde. Dass man erkannt hat, wie wichtig das ist.“ (AB11, Position 130-130)

Relevante Akteure, mit denen sich die Akteure in der lokalen Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur vernetzen, sind die Schulen in der Kommune. Dabei ist diese Vernetzung als Kooperation ausgestaltet und darauf ausgerichtet, Schüler für die Übernahme einer Engagementtätigkeit zu aktivieren und Engagement als Unterrichtsfach zu implementieren. Sowohl der Akteur der organisierten Zivilgesellschaft als auch die Schule als Bildungsort bieten einen fremdorganisierten Rahmen, in dem Schüler aktiviert werden, im Engagement und für die Übernahme zukünftiger Engagementaktivitäten zu lernen respektive eine zivile Bürgeridentität auszubilden.

„Das zentrale Merkmal dieser Methode des Lernens durch Engagement besteht darin, dass das von der Schule ausgehende Engagement nicht länger eine Aktivität am Rande von Schulalltag und Curriculum darstellt, sondern vielmehr systematisch mit dem Schulprogramm und den curricularen Aktivitäten verknüpft ist.“ (Olk 2018, S. 134)

Auf Seiten der Akteure geht mit einer systematischen Verankerung des Unterrichtsfachs „Engagement“ und der Methode Service Learning einher, sich organisational zu öffnen; d. h. Schule als *Bestandteil* des Gemeinwesens zu verstehen und Akteure der organisierten Zivilgesellschaft als Kooperationspartner und damit als relevante Akteure für die Gestaltung von Anlässen zur Bildung *innerhalb* und *außerhalb* von Schule²¹³. Dabei kann es nicht darum gehen, Schülern zu engagierten Bürgern auszubilden, die sich kritiklos in den Dienst von Akteuren ihrer Gemeinde nehmen lassen, etwa, weil Bedarfe nicht in Form bezahlter Erwerbsarbeit gedeckt werden können. Vielmehr eröffnet Service Learning – als eine Seite neoliberaler Governance verstanden – auch Gelegenheiten, sich zu emanzipieren. Das heißt, im Engagement durchaus auch (politischen) „Widerstand“ *innerhalb* neoliberaler Machtregime zu leisten (vgl. Raddon/Harrison 2015, S. 144), indem das „Gemeinwesen“ als umstrittener Begriff verstanden wird und, um unter Einbeziehung gerechtigkeits-theoretischer Annahmen, alternative

²¹³ Zur Diskussion von Service Learning als *grenzüberschreitendem* Bildungsarrangement in Hochschulen, siehe Kuhnt (i. E. b). Die Figur der Grenzüberschreitung, die sowohl organisational als auch subjektbezogen verstanden werden kann, ist auf andere Bildungsorte – wie Schulen – übertragbar.

Vorstellungen zu neoliberalen Politiken zu entwickeln (vgl. ebd., S. 147f.)²¹⁴. In Schulen als nicht hermetisch abgeriegelten Bildungsorten in einem lokalen Gemeinwesen können durch Kooperationen mit Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und der Umsetzung von Service Learning, Gelegenheiten für Schüler eröffnet werden, unabhängig von ihren nahen sozialen Bezugsräumen (z. B. dem Elternhaus) und den in diesen vorhandenen Ressourcen, innerwie außerschulische Bildungsprozesse eingehen zu können. Dabei kann ein emanzipierender Anspruch im Service Learning darauf gerichtet sein, dass Schüler selbst erfahren, dass Werte, wie Solidarität und Zivilität, in einer Gesellschaft nicht einfach naturgemäß vorhanden sind²¹⁵, sondern, dass diese durch das eigene Engagement (und immer wieder neu) hergestellt werden können und müssen. Lernen für und im Engagement kann daher als ein Lernen verstanden werden verstanden werden, das darauf ausgerichtet ist, dass Schüler eine politische Identität ausbilden, die es ihnen erlaubt, ihre Interessen zu artikulieren und zu vertreten und eine demokratische Gesellschaft nicht als gegeben, sondern vor allem als *gestaltbar* zu erleben:

„Denn die demokratische Gesellschaft und das demokratische Institutionensystem können nur überleben und mit Leben gefüllt werden, wenn es Bürgerinnen und Bürger in genügender Anzahl gibt, die zur aktiven und selbstbestimmten Teilhabe und Mitgestaltung dieser Gesellschaft und ihrer Institutionen bereit und in der Lage sind.“ (Olk 2018, S. 107)

Dass Lernen für und im Engagement aus der Perspektive von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft als *etablierte Handlungspraxis*²¹⁶ wahrgenommen wird, wird auch durch die Beschreibung des Experten der Stiftung deutlich:

„Und wir haben ja den Schüler-Freiwilligentag etabliert. Das ist ja seit 2008. Nee, seit 2008, 2007. Genau, nächstes Jahr sind es zehn Jahre. Haben wir den Schüler-Freiwilligentag. Dass wir sagen Aktionen im ganzen Bundesland 1. Schon frühzeitig Schüler dafür zu gewinnen, sich zu engagieren. Das war am Anfang sehr schwierig, hat sich aber jetzt super etabliert. Ja?“ (AB4, Position 68-68)

²¹⁴ Wenngleich Raddon und Harrison (2015) sich in ihrem Beitrag auf Service Learning an Hochschulen beziehen, so ist der Grundgedanke auf Schulen als Bildungsorte übertragbar.

²¹⁵ Das Gemeinwesen also insofern ein diskussionswürdiges Konstrukt ist, als definiert werden muss, wer als zu diesem zugehörig gezählt wird, durch welche Werte sich dieses auszeichnet und wie diese in praktische Handlungsvollzüge überführt werden können. So wird der Begriff Gemeinwesen in § 22a Abs. 2 Satz 2 SGB VIII beispielsweise als ein Begriff genutzt, der sozialräumlich interpretiert werden kann, da Fachkräfte der öffentlichen Jugendhilfe, im Rahmen der Förderung in Tageseinrichtungen, mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen und Initiativen – im Gemeinwesen – zusammenarbeiten sollen.

²¹⁶ Während im wissenschaftlichen Diskurs zwar herausgestellt wird, dass das öffentliche Bildungssystem für eine institutionalisierte Verstetigung des Lernens für und im Engagement, z. B. im Rahmen von Service Learning, geradezu prädestiniert sei (vgl. Backhaus-Maul 2019a, S. 181), mangelt es nach wie vor an einer empirischen Grundlage, um einschätzen zu können, inwiefern von Service Learning als etablierte Handlungspraxis im öffentlichen Bildungssystem (in der Breite) gesprochen werden kann. In nachfolgenden Untersuchungen könnte daher den Fragen nachgegangen werden, wie hoch die Anzahl der Bildungseinrichtungen ist, in denen „Lernen für und im Engagement“ etabliert, d. h. sowohl konzeptionell verankert ist als auch im Rahmen einer langfristigen Zusammenarbeit zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen in Bildungseinrichtungen umgesetzt wird, wie die Handlungspraxis gestaltet wird und welche Herausforderungen einerseits und „Erfolge“ andererseits die Beteiligten (sowohl die Organisierenden als auch die Lernenden) beschreiben.

Mit der organisationalen Rahmung und Aktivierung des Engagements von Schülern durch Akteure der organisierten Zivilgesellschaft wird zum einen die Zielstellung einer möglichst frühen Engagementsozialisation²¹⁷ verfolgt und zum anderen die Herstellung einer Kultur der Selbstverständlichkeit für Engagement, die sich auf drei Ebenen äußert:

1. An dieser Engagementform (zeitlich befristetes Engagementangebot für eine definierte Zielgruppe) beteiligen sich Akteure orts- und organisationsübergreifend,
2. mit der Engagementform geht eine Öffnung der beteiligten organisierten Akteure zueinander einher (Schule, vermittelnder Akteur der organisierten Zivilgesellschaft und Einsatzstellen zur Ausübung des Engagements), durch die zugleich eine Relevanzzuschreibung der Akteure zum Engagement für die Zielgruppe Schüler erforderlich ist, und
3. mit der etablierten, d. h. in einem regelmäßigen Turnus stattfindenden, schulisch verankerten und/oder durch die „Peergroup“ genutzten und anerkannten Engagementform geht eine Haltung der Subjekte zum selbstverständlichen und mitunter selbstverpflichtenden Mitmachen einher, schließlich ist neben der Schule die Peergroup selbst eine bedeutende Sozialisationsinstanz²¹⁸.

Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation impliziert, so kann für die Organisationsebene zusammengefasst werden, einen selbstgestellten Auftrag der zivilgesellschaftlichen Organisationen und formalen Bildungsorganisationen,

²¹⁷ „Sozialisation ist nicht einfach die (freiwillige oder erzwungene) Übernahme gesellschaftlicher Erwartungen in psychische Strukturen, sondern ein Prozess der aktiven Aneignung von Umweltbedingungen durch den Menschen. Die prinzipielle Möglichkeit des Menschen, sich zu seiner Umwelt aktiv, individuell und situativ verschieden zu verhalten, steht in einem Spannungsverhältnis zu den gesellschaftlichen Anforderungen, die auf Anpassung und Normierung ausgerichtet sind.“ (Tillmann 2010, S. 17) Engagementsozialisation meint dann die aktive Auseinandersetzung des Subjektes mit der gesellschaftlich hervorgebrachten Norm und den vermittelten Werten, sich freiwillig, unentgeltlich, im öffentlichen Raum, gemeinschaftlich und solidarisch mit seiner Zeit und seinen Fähigkeiten einzubringen, um an der Bearbeitung gesellschaftlicher Bedarfe teilzunehmen sowie an (lokalen und organisierten) Entscheidungsprozessen und der Gestaltung von Lösungen teilzuhaben. Die aktive Auseinandersetzung des Subjektes mit der Norm sich zu engagieren und den dem Engagement zugrunde gelegten Werten schließt zugleich ein, sich kritisch zu diesen zu verhalten und/oder ein von den Normen und Werten abweichendes Verhalten zu zeigen. Aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive wären die Fragen interessant und anschlussfähig, welche Werte Personen mit Erziehungsauftrag mit Engagement verbinden, wie sie Subjekte zum Engagement erziehen (wollen) oder auch gerade nicht und auf welche Widerstände sie (möglicherweise) dabei stoßen.

²¹⁸ „Der Mensch unterliegt dem Dilemma, sich als Handelnder betrachten zu müssen, will er die Autonomie, die wesentlich zur Identität jedenfalls des modernen Menschseins gehört, erreichen und erhalten. Vorgaben, Vorlagen und Vorbilder für sein Handeln erhält er in der menschlichen Praxis, in der er aufwächst (Familie, Peergroup, Medien) und in die er im Laufe seines Lebens gelangt (Schule, Betrieb etc.). Theoretisch ist es deshalb nötig, Handeln nicht nur auf Kommunikation, sondern auch und vor allem auf Praxis zu beziehen“ (Göhlich 2014a, S. 165). In fortführenden Studien könnte in diesem Zusammenhang auch der Frage nachgegangen werden, wie insbesondere die Zielgruppe Schüler zur Nutzung des organisationalen Angebotes gekommen sind (Inwiefern ist die Peergroup oder sind organisierte Kontext, wie die Schule, relevant?) und könnte in einer Panelstudie erfasst werden, wie oft die in die Untersuchung einbezogenen Kohorten – im Zeitverlauf – das Angebot nutzen. Kann von einer Selbstverständlichkeit gesprochen werden, die sich als kontinuierlich stattfindende Handlungspraxis zeigt? Ferner könnte in Gruppendiskussionen erfasst werden, was die Peergroups theoretisch und handlungspraktisch mit dem Schüler-Freiwilligentag verbinden.

Engagementgelegenheiten zu rahmen und zu organisieren, damit Engagementinteressierte und Schüler an der Gestaltung eines demokratischen Gemeinwesens, in dem die Bürger – im Engagement – Zivilität praktisch hervorbringen, potenziell teilhaben *können*.

(2) *Innerhalb* der Organisationen, aber auch des öffentlichen Sektors, bedürfe es zur Förderung von Engagement, so die Experten:

a) *Strukturen zur Vernetzung*, konkret „Anlässe zur Begegnung“ und die Bereitstellung einer Infrastruktur (Ressourcen und digitale Plattformen) zur Kontaktaufnahme zwischen Engagierten und potenziellen Fördermittelgebern, bestehenden Engagementgruppen oder organisationsinternen Ansprechpartnern zur gezielten Rekrutierung für ein Engagement:

„Deshalb glaube ich, wenn man Anlässe der Begegnung schafft, dann passiert zum großen Teil vieles von selbst.“ (YB17, Position 50-50)

„Also, das sind alles die Dinge, die man tun kann. Bis dahin, dass man dann eben sagt: ‚Stell mal einen Antrag im Ausschuss A. Vielleicht gibt es ein bisschen Geld und ich unterstütze das dort.‘ Oder so. Oder man spricht mal jemand aus der Wirtschaft an, der sagt: ‚Ich würde mich gern engagieren. Und würde was finanzieren.‘ Und dann stellt man die Verbindungen her und so weiter.“ (AB1, Position 86-86)

„Da haben wir zum Beispiel gesagt: ‚Ok, dann/wir bringen euch sozusagen zusammen. Wir begleiten das.‘ Das ist hier eben in unserem Verwaltungsbereich A der Stadtverwaltung dann angesiedelt. [...] Also, wo wir auch gesagt haben: ‚Ok, es gibt bestimmte/also, wir sorgen dafür, dass ihr euch regelmäßig trifft. Dass ihr euch sehen könnt. Was braucht ihr vielleicht an Begleitung?‘ Wir haben denen dann zum Beispiel ermöglicht, sich mit ANDEREN, vergleichbaren Gruppen in anderen Kommunen mal zu treffen, zum Austausch. Aber auch, klassische, ich sage mal. Ich hätte beinahe Hard- und Software-Unterstützung gesagt. Also, was weiß ich, wenn da kleinere Anschaffungen zu machen sind. Und wir stellen zum Beispiel die städtischen Ressourcen zur Verfügung.“ (YB12, Position 64-64 und 66-66)

„Also, dort werden auch schon mal Stellen ausgeschrieben. Intern. Das ist also ein geschützter Bereich, Intranet. Den wir sozusagen über den Landesverband auch hier vor Ort geschaltet haben. Und dort, ja, gibt es eben schon mal auch Nachfragen: ‚Wer kennt einen Ehrenamtler?‘ Also, das nenne ich Netzwerk, ganz konkret.“ (YB17, Position 24-24)

Neben den institutionalisierten Formen der Engagementförderung, die von Engagementinteressierten aktiv nachgefragt werden müssen, kommunizieren die Akteure hiermit einen pragmatischen und unbürokratischen Modus der Förderung, der hinsichtlich des Organisationsaufwandes auf einem Kontinuum zwischen dem Schaffen von Anlässen zur Vernetzung und damit einhergehend der Bereitstellung von Infrastruktur (Räume und andere Ressourcen) auf der einen Seite und bedarfsbezogener Kontaktvermittlung auf der anderen Seite liegt. Überdies wird deutlich, dass zur Förderung von Engagement *persönlichen Netzwerken* nicht nur Relevanz zugeschrieben wird, sondern diese auch auf Basis personengebundenen Wissens²¹⁹ zur

²¹⁹ So beruht die Vermittlung von Engagementinteressierten an potenzielle Förderer, bestehende Engagementgruppen oder Einsatzstellen innerhalb eines Verbandes auf personenbezogenen Wissensbeständen und der Bereitschaft, diese einzusetzen.

Vermittlung Engagementinteressierter an potenzielle Fördermittelgeber oder zur (verbandsinternen) Rekrutierung Engagierter genutzt werden.

b) Akteure, die das *Engagement-Potenzial von Personen erkennen* und diese ermutigen, sich innerhalb der Organisationsstrukturen als Mitglieder dauerhaft einzubringen:

„Damit assoziiere ich, dass meine Aufgabe vor allem ist, bei den Menschen, die mich umgeben, sowohl im Privaten, aber auch im/im Arbeitsalltag. Die Menschen gut erkenne, die die Anlage besitzen, sich einzumischen. Die (räuspert sich) den Wunsch, vielleicht sogar den unbekanntem Wunsch, sich einzubringen, in sich tragen. Die Potenziale zu fördern. Zu fördern, dass sie sich trauen. Dass sie sich aber auch verstehen, als MITGLIED. (.) Dass sie sich verstehen, als jemand, der dies tun darf, tun kann und tun muss. Und, dass ich sie auch bei Misserfolgen stärker unterstütze und ermutige, sich trotzdem immer wieder zu trauen. (..)“ (AB2, Position 16-16)

„Da haben wir auch einen Pool an Ehrenamtlichen, die wir auch pflegen. Sagen wir mal, die ich auch pflege. Die ich immer wieder pflege. Wo ich dann sage, wir haben/also, unser Pool ist jetzt schon so über die Jahre. Man muss sich das jetzt vorstellen, die sind mit uns gewachsen. Die sind jetzt auch in die Siebzig reingekommen. Und ich ziehe aber jetzt junge Leute wieder nach. Also, ich habe/ich versuche, ein Gleichgewicht zu halten.“ (AB23, Position 38-38)

Die Förderung von Engagement erfolgt im Modus der Fremdaktivierung und -organisation personengebunden, d. h., dass sich Funktionsträger in den Organisationen gezielt um die Gewinnung und „Pflege“ Engagementinteressierter und Engagierter bemühen. Wenngleich Funktionsträger sich der Aktivierung zuwenden, wird diese nicht auf organisational entwickelte Konzepte zurückgeführt, sondern auf die personengebundenen, erfahrungsbasierten Fähigkeiten, die die Funktionsträger einsetzen, um Engagementpotenziale von Personen zu erkennen und Mitglieder in den Organisationsstrukturen zu halten respektive diese an die Organisation zu binden („Pflege von Engagierten“). Die Zielstellung der personengebundenen Aktivierung von Engagierten liegt in der Erweiterung des „Pools“ an Engagierten, die in die Organisationsstrukturen hineinsozialisiert werden, um sie langfristig zu binden/in der Organisation zu halten. Hinsichtlich des personengebundenen Fördermodus, den auch Backhaus-Maul et al, (2015) in einzelnen Wohlfahrtsorganisationen entdecken, wird festgehalten, dass „... das Engagement in Organisationen, die eher situativ Engagement fördern, nicht automatisch schlechter funktionieren muss als in Organisationen, die eine konzeptionell-strategische Engagementförderung betreiben“ (ebd., S. 220).²²⁰

²²⁰ Zur Einschätzung des Rekrutierungs- und Bindungserfolgs, die die zivilgesellschaftlichen Akteure mit diesem Fördermodus erzielen, bedarf es weiterer empirischer Studien; so könnte in diesen Studien danach gefragt werden, wie wirksam die Akteure eine personengebundene und situative Förderung von Engagement einschätzen und überdies könnte quantitativ erfasst werden, wie hoch der Anteil der Engagierten in den Organisationen ist, die durch persönliche Adressierung und Aktivierung rekrutiert *und* langfristig gebunden werden konnten. Dass leitende Personen in Engagement fördernden Organisationen für die Rekrutierung von Engagementinteressierten relevant sind, wird durch die Befunde des Freiwilligensurveys deutlich; 48 Prozent der Befragten geben an, dass der Anstoß zu ihrem Engagement aus dem „Engagementumfeld“, d. h. durch leitende Personen in diesem kam (vgl. Müller et al. 2017, S. 420).

- c) Akteure, die sowohl *organisierte Akteure* als auch *Engagierte* gezielt auf spezifische Angebote im Rahmen ihrer Engagementförderung *aufmerksam machen*:

„So, hier mal ein bisschen proaktiv drauf zuzugehen. Und mal gucken: ‚Das würde sich lohnen.‘ Ein Verein 5 aus A-Stadt, der eine gute Arbeit macht. Denen zu sagen: ‚Mensch, ihr habt auch Möglichkeiten zur Qualifizierung. Wollt ihr das nicht mal nutzen? Wollt ihr nicht mal mit euerm Vorstand euch gemeinsam hinsetzen, Strategien besprechen?‘ Also, das ist durchaus auch wichtig. [...] Ja. Also, wir haben die Mittel sowieso immer für Ehrenamtliche. Die werden aber nicht von sich aus abgerufen. Sondern da muss man ein bisschen auch dafür sorgen. Das ist eine Struktur.“ (AB6, Position 21-21)

Deutlich wird, dass die Funktionsträger nicht nur personengebundenen Erfahrungswissen einsetzen, um Engagierte zu aktivieren und (langfristig) zu rekrutieren, sondern durchaus strategisch vorgehen, indem sie stellvertretend für Mitgliedsorganisationen und die Engagierten in diesen einschätzen, ob ein spezifisches Engagementförderangebot für diese *lohnenswert* erscheinen könnte. Dabei wird die Einschätzung des Mehrwerts daran orientiert, welche Angebote (z. B. Qualifizierungsangebote) den organisierten Akteuren dazu verhelfen (könnten), weiterhin „gute Arbeit“ zu verrichten. In diesem Sinne kann auch die bewusste Adressierung von Akteuren zum Abruf vorhandener Fördermittel interpretiert werden. Die Fremdaktivierung zielt also auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeit in den Mitgliedsorganisationen²²¹, indem Akteure in diesen gezielt auf die Inanspruchnahme von Angeboten und den Abruf von Fördermitteln hingewiesen werden.

- d) Akteure, die *zielgruppenspezifisch* Projekte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten, damit Engagierte diese in Anspruch nehmen können. Dabei sind die Angebote darauf ausgerichtet, dass Engagierte sich nicht selbst organisieren und auf eigene materielle Ressourcen zurückgreifen müssen, sondern die von den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors *zur Verfügung gestellten Ressourcen nutzen können* und in vorhandene Strukturen eingebunden werden:

„Das heißt also, ja, das ist so die andere Seite, die wir haben, dass wir halt immer so in kleinen Projekten auch versuchen, Ehrenamt oder Ehrenamtliche EINZUBINDEN.“ (YB14, Position 6-6)

„Und das ist einer meiner Aufgabenschwerpunkte auch. In der Organisation 32, dass ich eher in dem Bereich dann mich fokussiere und gucke: ‚Wie kann man eventuell Migranten zu einem Ehrenamt führen?‘ Oder ehrenamtliche Tätigkeiten (.) initiieren, die dann für Migranten, ja, gut sind.“ (YB13, Position 6-6)

„Ein anderer Bereich ist zum Beispiel bei dir/bei der Flüchtlingshilfe wieder als Beispiel. Thema Sprachförderung. Wir haben ein professionelles Team in der Stadtverwaltung, was sich mit der Sprachförderung beschäftigt. Und die begleiten die Ehrenamtlichen. Das heißt, die bieten an, die zu schulen, die machen die Materialauswahl für die. Die stellen auch wieder, wir haben gesagt: ‚Ok, wir wollen, dass Sprache immer auf demselben Level vermittelt wird, in Y-Stadt. Also KAUFEN wir auch die Arbeitsmaterialien.‘“ (YB12, Position 66-66)

²²¹ Mit der Zielstellung, dass diese Qualitätsansprüchen genügen solle („gute Arbeit“).

Deutlich wird, dass die Experten mit der Bereitstellung ihrer Angebote und Ressourcen zum einen darauf abzielen, bestimmte Zielgruppen für ein Engagement zu aktivieren, d. h. diesen Zielgruppen *Zugänge zu einem Engagement zu eröffnen*, und zum anderen *Qualitätsansprüche* an das spezifische Förderangebot oder die Engagementaktivitäten stellen, deren Einhaltung sie durch die Bereitstellung von Ressourcen (fachliche Expertise, Material) begünstigen möchten. Im Fördermodus der Fremdaktivierung und -organisation wird also auch das Ziel verfolgt, Personen aus sozial benachteiligten oder in Engagementaktivitäten unterrepräsentierten Milieus²²² Zugänge zu einem Engagement zu ermöglichen und ferner die Qualität von Angeboten zu sichern, indem Ressourcen nicht durch Engagierte selbst aufgebracht, sondern in den organisierten Kontexten bereitgestellt werden. Dieser Fördermodus kann insofern als ein Beitrag interpretiert werden, um „... das potentielle Risiko für Repräsentationslücken im öffentlichen und politischen Raum“ (Beckmann/Schönauer 2020, S. 344) zu minimieren, zumindest aber organisierte Engagementgelegenheiten für sozial benachteiligte Personen(-gruppen) zu ermöglichen.

e) Akteure, die auch für *Unternehmen als Zielgruppe* Förderinstrumente entwickeln und anbieten, damit Mitarbeiter lokal ansässiger Unternehmen für eine zeitlich befristete Engagementtätigkeit, in deren Rahmen sie sich mit Zeit und Wissen einbringen können, freigestellt werden:

„Unternehmens-Freiwilligentag. Was [wir; d. V.] auch seit über zehn Jahren machen. Dieses zu befördern. [...] Also, es ist nicht immer nur, wie gesagt, auch das Geld, die zeitliche Unterstützung, Unterstützung mit Wissen. Wenn die Unternehmens-Freiwilligentage stattfinden, dann werden ja die Mitarbeiter von ihrer Arbeitszeit freigestellt. Ne? Um sich da zu engagieren. Das ist schon sehr (..) sehr vielfältig.“ (AB11, Position 74-74 und 82-82)

Die Fremdorganisation und -aktivierung bezieht sich, so wird deutlich, nicht nur auf spezifische Zielgruppen, die in zivilgesellschaftlichen Organisationsstrukturen unterrepräsentiert sind, sondern auch auf die spezifische Zielgruppe „Unternehmensmitarbeiter“. Die Aktivierung von Unternehmensmitarbeitern erfolgt im Rahmen eines in der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur etablierten Formates: dem Unternehmens-Freiwilligentag, in dessen Rahmen Unternehmensmitarbeitern organisierte Gelegenheiten geboten werden, um vor allem ihr berufsbezogenes fachliches Wissen in praktisches Engagement zu überführen, d. h. ihre

²²² So sind zum Beispiel Personen mit Migrationshintergrund „... in den klassischen zivilgesellschaftlichen Bereichen und Institutionen der Mehrheitsgesellschaft, zum Beispiel der freiwilligen Feuerwehr, unterrepräsentiert (...). Dabei werden die Ursachen des immer noch geringen Zugangs zu zivilgesellschaftlichen Strukturen in sozioökonomischen, migrationspezifischen und kulturellen Faktoren gesehen“ (A. W. Klie 2018, S. 433).

„Kernkompetenzen“ für die Lösung eines lokal-gesellschaftlichen Bedarfes im Engagement einzubringen²²³. Der rahmengebenden Organisation kommt dabei in zweierlei Hinsicht eine Vermittlungsfunktion zu: 1. Im Hinblick auf die *Kommunikation*, da Bedarfe und Engagementinteressen bei dieser angemeldet und kanalisiert werden, und 2. hinsichtlich des *praktischen Einsatzes* engagierter Unternehmensmitarbeiter in der bedarfsanmeldenden Organisation.

f) Und schließlich bedarf es innerhalb der Organisationen, so die Einschätzung der Experten, Akteure, die nicht nur Angebote entwickeln, sondern *Bedarfe und Interessen von Engagierten* erfassen und auswerten, um *Angebote* bedarfsorientiert zu *modifizieren* und weiterzuentwickeln:

„Wir haben das auch modifiziert. Wir haben angefangen mit offenen Angeboten für alle. Und gehen jetzt mit den neuen Themen ganz gezielt vor. In ihren Zusammenschluss B, in ihre Einrichtung der Organisation 8. Und da gucken wir vor Ort: ‚Was wollen Ihre Ehrenamtlichen?‘“ (AB3, Position 41-41)

Deutlich wird, dass Engagementangebote innerhalb der Organisation bedarfsgerecht, d. h. an den Interessen der Engagierten orientiert, (weiter-)entwickelt werden. Eine bedarfsorientierte Angebotsgestaltung ermöglicht den Organisationen einen effizienten Einsatz von Ressourcen und kann zugleich dazu führen, dass Engagierte die Angebote auch (stärker) nachfragen/in Anspruch nehmen. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass die Berücksichtigung von Interessen und Bedarfen der Engagierten bei der Angebotsgestaltung deren Motivation erhöht, im Engagement zu verbleiben. Zugleich kann eine bedarfs- und interessenorientierte Angebotsgestaltung die Attraktivität der Organisationen – im Verhältnis zu anderen „Playern“ im organisationalen Feld – begünstigen, denn:

„Freiwilliges Engagement kann nicht verordnet werden: Menschen suchen sich je nach Motiv- und Interessenlage ihre Tätigkeiten. Vereine, Organisationen und Institutionen agieren zunehmend auch als mehr

²²³ „Der Bezug zur Kernkompetenz ist unter unternehmensstrategischen Gesichtspunkten bedeutsam, weil auf diese Weise eine ‚Win-win-Situation‘ für die Gesellschaft und das Unternehmen grundsätzlich denkbar ist“ (Braun 2011, S. 48). Wird der Blick auf die möglichen „Profiteure“ des Engagements von Unternehmensmitarbeitern gerichtet, kann angenommen werden, dass es sich im besten Fall um eine „Win-mal-vier-Situation“ handelt: Im Rahmen des zeitlich befristeten Engagements wird ein konkreter Bedarf bedient, sodass sich (1) aus der Perspektive der Bedarfsträger ein Mehrwert ergeben kann. (2) Aus der Perspektive der Engagierten entsteht potenziell ein ideeller Mehrwert, da sie ihre Kompetenzen zur Lösung eines Bedarfes einsetzen und sich jenseits ihrer Erwerbsarbeit als „wirksam“ erfahren können. (3) Aus der Perspektive des Unternehmens kann ein Mehrwert darin liegen, dass dieses sich als gesellschaftlich verantwortlich präsentieren und dadurch Vertrauen generieren, sowie sich über die Mitarbeiter mit Akteuren des Gemeinwesens vernetzen und Fachwissen der rahmengebenden Nonprofit-Organisation, im Sinne der Erfüllung der eigenen Innovationsfunktion, nutzen kann (siehe hierzu Saccani 2016). Und (4) aus der Perspektive des organisierten Akteurs, der den Rahmen für das Engagementangebot organisiert, kann ein Mehrwert darin liegen, in der (erfolgreichen) Umsetzung des Angebotes den Organisationszweck zu erfüllen und Legitimität für die eigene Organisation zugesprochen zu bekommen, also den Umwelterwartungen zu entsprechen. Dabei kommt dem Rahmen gebenden organisierten Akteur eine besondere Verantwortung zu: Dieser fungiert als *Vermittlungsinstanz* zwischen organisierten Akteuren mit je eigener Handlungslogik (etwa einer Schule, dessen Direktor einen Bedarf im Rahmen des Auf- oder Ausbaus digitaler Infrastruktur anmeldet und einem Tech-Unternehmen, das digitale Produkte entwickelt und vermarktet).

oder weniger attraktive Anbieter auf einem ‚Markt‘ der Engagementmöglichkeiten.“ (Gensicke 2010, S. 226)

Im Ergebnis wird deutlich, dass für die Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisationen charakteristisch ist, dass (1) Engagement in *geteilter Verantwortung* zwischen öffentlichem Sektor und organisierter Zivilgesellschaft gefördert wird und hierzu sowohl innerhalb des öffentlichen Sektors als auch außerhalb Organisationsstrukturen entwickelt werden, durch die Engagementinteressierte adressiert und aktiviert werden. (2) Innerhalb der zivilgesellschaftlichen Organisationen und des öffentlichen Sektors werden verschiedene Fördermodi zur Mobilisierung und Aktivierung von Engagement beschrieben; diese beziehen sich zum einen auf die für die Engagementförderung zuständigen *Mitarbeiter* und zum anderen auf *Engagierte* und *Engagementinteressierte*. Mitarbeiter werden aktiviert, vorhandene Fördermittel (z. B. des Landesverbandes) abzurufen, spezifische Angebote zur Sicherung und Steigerung der Qualität ihrer Arbeit zu nutzen sowie ihr Wissen in Netzwerken zu teilen, um Engagierte für spezifische Engagementaktivitäten zu mobilisieren. Engagementinteressierte und potenziell Engagierte werden aktiviert, indem innerhalb der Organisationen Angebote entwickelt werden, die auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet sind und, an den Interessen und Bedarfen der Engagierten orientiert, modifiziert werden. Ferner werden ihnen Ressourcen (personengebundenes Wissen, Infrastruktur und materielle Ressourcen) zur Verfügung gestellt, damit sie sich mit ihren Förderanliegen an Mittelgeber wenden, sich mit anderen Engagierten vernetzen und vorhandene Angebote (z. B. Projekte) auch unabhängig von ihrer persönlichen Ressourcenlage in Anspruch nehmen und/oder für andere gestalten können.

Zugleich werden in diesem Modus implizit Vorstellungen der Akteure zur Entwicklung von Strategien zur Förderung von Engagement erkennbar, die auf *organisationales Lernen* hindeuten, auf die in Kapitel 3.3.17 vertiefend eingegangen wird.

3.3.13 Engagementförderung im Modus der Qualifizierung

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Breite, aber auch im öffentlichen Sektor, wird Engagement gefördert, indem Engagementinteressierten und Engagierten Angebote zur Qualifizierung vorgehalten werden. Dabei wird mit dem Angebot an Qualifikationsmaßnahmen das Ziel verfolgt, dass Engagierte ihre Tätigkeiten möglichst „gut“ ausführen können, d. h. durch die Qualifizierung Fähigkeiten erlangen, durch die sie ihr Engagement den *eigenen*

Ansprüchen einerseits und den *Qualitätsanforderungen*, die in den Einsatzstellen erwartet werden, andererseits entsprechend ausüben können:

„Ja, Qualifikation, Qualifikation zu ermöglichen finde ich ganz wichtig, damit Leute, also Engagierte, Freiwillige gut und richtig ihr Engagement auch ausfüllen können. Deshalb finde ich es eben auch wichtig, dass wir als Organisation gucken und uns bemühen. Natürlich ist es anhand der finanziellen Ausstattung, die wir ja schon besprochen haben, ja auch immer für eine Herausforderung, dafür Gelder aufzutreiben. Ne? Nicht alles kann man selber machen.“ (AB11, Position 98-98)

Neben der Hervorhebung der Relevanz von Qualifikationsangeboten für Engagierte (Fähigkeiten/Kompetenzen erwerben) und die Einsatzstellen (Qualität des Engagements), wird zugleich eine Herausforderung verdeutlicht: Zur Vorhaltung eines Qualifikationsangebotes bemühen sich die Funktionsträger in den Organisationen um die Mittelgenerierung für diesen Bereich. Dabei besteht die Herausforderung in den Organisationen darin, für die Mittelgenerierung entsprechend personelle Kapazitäten einsetzen zu können, damit die Hauptverantwortungsträger in den Organisationen diese Aufgabe delegieren können. Dass Akteure der organisierten Zivilgesellschaft dem Qualifizierungsbereich zur Förderung von Engagement eine große Bedeutung beimessen, wird sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht hervorgehoben:

„Wir werden nachher bestimmt auch noch auf den Qualifizierungsbereich zu sprechen kommen. Der liegt ja auch in meiner Hand. Deshalb, wir haben von der Organisation 11 Mittel. Eine Summe von X Euro. Und die Hälfte davon geht immer in den Qualifizierungsbereich. Das habe ich vor zwei Jahren mal so festgelegt. (unv. Fördermaß getragen?) Das ist wichtig. Aber gleichzeitig eben auch nach außen das zu tragen und das sichtbar zu machen.“ (AB6, Position 15-15)

In quantitativer Hinsicht wird dem Qualifizierungsbereich zur Förderung von Engagement eine hohe Relevanz beigemessen, da die Hälfte der für die Engagementförderung zur Verfügung stehenden Mittel innerhalb der Organisation²²⁴ in diesen Bereich fließen, und in qualitativer Hinsicht wird die Relevanzzuschreibung durch die öffentliche Darstellung des Qualifizierungsbereiches im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit hervorgehoben. Überdies beschreibt der Experte, dass er selbst – als Funktionsträger in der Organisation – den Qualifizierungsbereich für Engagierte und Organisationen, in denen Engagement gefördert wird, verantwortet, Entscheidungen über diesen trifft und ihm eine gewisse Priorität beimisst, da er festgelegt hat, die Hälfte aller zur Verfügung stehenden Engagementfördermittel in den Qualifizierungsbereich fließen zu lassen. Im Hinblick auf die Zielgruppen, die die Angebote im Qualifizierungsbereich in Anspruch nehmen, hebt der Experte hervor, dass die Angebote – wenngleich diese aus

²²⁴ In ihrer exemplarisch für das Land Niedersachsen durchgeführten Studie zur Qualifizierung von Engagierten erfassen Speck et al. (2017) zwar die Höhe der Kosten, die Engagierte für die in Anspruch genommenen Qualifikationsangebote aufwenden, und auch die Kostenträger werden aus der Perspektive der Engagierten erhoben (vgl. ebd., S. 26), doch mangelt es im sozialwissenschaftlichen Diskurs an belastbaren Daten, um Aussagen über die Höhe der finanziellen Mittel treffen zu können, die innerhalb der Organisationen zur Förderung von Engagement – *speziell für die Förderung im Modus der Qualifizierung* – eingeworben und eingesetzt werden.

„Ehrenamtsmitteln“ finanziert werden – sowohl Engagierten als auch hauptberuflich Beschäftigten zugänglich sein müssen, schließlich, so die Begründung des Experten, müssen diese Zielgruppen der Qualifizierungsangebote in ihrer Handlungspraxis miteinander zurechtkommen respektive sich ungeachtet ihres Status (Geschäftsführung oder Engagierte) qualifizieren können, um erworbene Fähigkeiten zum allseitigen Nutzen einbringen zu können:

„Also, sagen wir mal bei Jugendlichen, die gehen gern am Wochenende in den Wald im Bundesland 1 und machen da irgendwelche Seminare. Und für jemanden, der jetzt wirklich nur in Anführungsstrichen "nur" Schatzmeister in einem Verein ist, der hat eine ganz andere Herausforderung. Aber der braucht diese Qualifizierung auch, was wir gerade eben hatten. Das Vorstandsmitglied, was sich betriebswirtschaftlich auskennen will, das soll es bitte auch bekommen. Wir haben da übrigens immer wieder mal so unsere Schwierigkeiten bei den Ehrenamtsmitteln. Also, ich will jetzt nicht auf die Finger geklopft bekommen, aber darf da Hauptamt überhaupt mit drin sein? DOCH. Eine Geschäftsführung muss mit ihrem Vorstand zurechtkommen. Machen wir das jetzt bitte ohne Geschäftsführung? Finde ich albern. Ne? Also solche Sachen.“ (AB6, Position 59-59)

Darüber hinaus verdeutlicht der Experte, dass die unterschiedlichen Zielgruppen für die Qualifizierungsmaßnahmen auch unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe haben; so werden Jugendlichen andere Qualifizierungsbedarfe zur Ausübung ihres Engagements zugeschrieben als Vorstandsmitgliedern in Vereinen.

Neben dem statusunabhängigen Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen, wird von einem Experten in der organisierten Zivilgesellschaft hervorgehoben, dass Qualifizierungsangebote auch Instrumente der *Anerkennung* für das Engagement darstellen:

„Wenn bei mir ein Mitarbeiter kommt, aus dem Hause, der hauptamtlich beschäftigt ist und sagt, er möchte sich betriebswirtschaftlich weiterbilden. Dann sage ich: ‚Prima. Total gut. Das kannst du bestimmt in deiner Referententätigkeit oder dort übernehmen.‘ Und ich würde nie auf die Idee kommen, ihn zu fragen: ‚Wendest du das dann vielleicht auch zu Hause an, was du hier gelernt hast?‘ Nicht? Und: ‚Das müsste ich dir eigentlich verbieten. Oder du müsstest dafür Tantiemen bezahlen. Dafür, dass du das machst, ne?‘ Ich will sagen, wir haben eine Selbstverständlichkeit, gerade wir hauptamtlich, eine Selbstverständlichkeit von dem, was wir uns zubilligen. Mit großen Schwierigkeiten, das anzuerkennen, dass die, die ehrenamtlich, also die andere Pole sozusagen darstellen, all dieses genauso machen können müssen. Und wir gerade FORCIEREN müssen, dass sie das eigentlich tun.“ (AB5, Position 64-64)

Was hauptberuflich Beschäftigte sich „zubilligen“, nämlich für die Ausübung ihrer erwerbsbezogenen Arbeit qualifiziert zu werden und erworbene Fähigkeiten und Kompetenzen auch jenseits ihrer Erwerbseinsatz einzusetzen, sollte, so der Experte, Engagierten äquivalent ermöglicht respektive durch die für Engagementförderung Zuständigen *forciert* werden. Qualifizierungsangebote als Form der Anerkennung des Engagements werden, so die Ergebnisse der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015, S. 174 und 520 f.), nur in wenigen Organisationen in der Wohlfahrtspflege eingesetzt; die überwiegende Mehrheit der Akteure setzt als Anerkennungsformen die Teilhabe an Gemeinschaftsaktivitäten der Organisation oder symbolische Anerkennungsformen ein (vgl. ebd., S. 520). Aus der Perspektive der Engagierten besteht in dieser Hinsicht ein Verbesserungsbedarf; so geht aus den Daten des Freiwilligensurveys hervor, dass sich 40,8 Prozent der Engagierten Verbesserungen „bei den Weiterbildungsmöglichkeiten“

(Simonson/Vogel 2017, S. 539) in den Organisationen wünschen. Mit einem innerorganisationalen Qualifizierungsangebot für Engagierte können die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft dem von den Engagierten kommunizierten Verbesserungsbedarf nachkommen.

Die Frage, *wie sie diesem Bedarf nachkommen*, lässt sich auf Basis der Expertenaussagen damit beantworten, dass sie (1) ein an der jeweiligen Tätigkeit orientiertes und (potenziell) kontinuierliches Qualifizierungsangebot vorhalten, das (2) im Sinne der Befähigung von Engagierten gestaltet wird, (3) an den Bedarfen der Engagierten und (4) an als gesellschaftlich relevant eingeschätzten Themen ausgerichtet wird, das (5) den Engagierten kostenlos zur Verfügung gestellt wird, (6) sowohl freiwillige Veranstaltungen als auch obligatorisch von den Engagierten in Anspruch zu nehmende Maßnahmen umfasst, (7) mit dem auf die Notwendigkeit in Handlungsfeldern reagiert wird, über fachliches und insbesondere rechtliches Wissen verfügen zu müssen, um komplexe Situationen angemessen einschätzen zu können, und (8) durch das Engagierte an die Organisationen gebunden werden sollen.

- (1) Qualifizierungsangebote werden zum einen an den Tätigkeiten orientiert, die die Engagierten – im Folgenden am Beispiel der Seelsorge und der Kirchenführungen beschrieben – ausführen; dabei wird zum einen angestrebt, die Angebote kontinuierlich vorzuhalten
- (2) und zum anderen, den Engagierten durch die Inanspruchnahme der tätigkeitsbezogenen Qualifizierungsangebote zu ermöglichen, Fähigkeiten zu erwerben, die sie in die Ausübung ihrer Tätigkeit einfließen lassen können:

„Was soll Ehrenamt überhaupt? Wir machen jetzt, weiter mit dem (.) THEMENangebot Gesprächsführung und Biografiearbeit. Und dann müssen wir gucken, was sich dann daraus entwickelt. Also, das ist so ein ganz/also soll ein ganz kontinuierliches Angebot werden. Oder ist es schon, hat vorheriges Jahr im Herbst begonnen. Aber auch in den Jahren davor haben wir, wie gesagt, immer mal wieder Fachtage. Und so Ausbildungssachen angeboten. Und dann gibt es auch eine Menge Dinge, die jetzt nicht bei uns an der Organisation 8 hängen. Aber, zum Beispiel, die Kirchen/die Leute, die Kirchenführungen machen. Oder so. Haben ja auch ihre eigenen Aus/Weiterbildungs- oder BEFÄHIGUNGsmöglichkeiten, sag ich jetzt mal. (AB3, Position 18-18)

Damit kommen die organisierten Akteure auch den Erwartungen nach, den Engagierte selbst an Qualifizierungen für ihr Engagement anlegen: „Der größte inhaltliche Nutzen bezieht sich aus Sicht der Ehrenamtlichen überwiegend direkt auf ihr Handeln und die Umsetzung für die eigene Tätigkeit sowie die persönliche Weiterentwicklung“ (Speck et al. 2017, S. 37). Qualifizierungen werden also – auch zum Nutzen der Engagierten – an den Tätigkeiten orientiert, die die Engagierten ausüben, um sie zu befähigen, ihrer Tätigkeit nachzugehen und ihnen ein Gefühl von Sicherheit für ihr Handeln zu ermöglichen (vgl. ebd.). Dabei wird Engagementförderung im Modus der Qualifizierung nicht nur daran ausgerichtet, Engagementinteressierte *für*

ihr (zukünftiges) Engagement zu qualifizieren, sondern auch daran, sie *im* Engagement weiter zu qualifizieren:

„Das hat für mich eben auch ganz viel mit Förderung zu tun. Dass man also den Einzelnen an/in seiner (...) ja, Stelle oder in seiner Tätigkeit auch noch weiter qualifiziert.“ (YB14, Position 10-10)

(3) Die Qualifizierung von Engagierten *im* Engagement erfolgt in den Organisationen bedarfsorientiert; sie wird an den Bedarfen der Engagierten ausgerichtet, die von den für die Engagementförderung Zuständigen in den Organisationen erfasst werden und auf die dann in den Organisationen reagiert wird²²⁵:

„Das ist auch ein bisschen meine Aufgabe. Und da einfach zu schauen: ‚Wo sind denn gerade die Qualifizierungsbedarfe?‘ Um da auch mal (.) ja, direkt drauf zuzugehen. Auch mal zu gucken: ‚Wo können wir euch unterstützen?‘.“ (AB6, Position 21-21)

(4) Die Ausrichtung der Qualifizierungsangebote in den Organisationen wird überdies an gesellschaftlichen Themen orientiert, die die für die Engagementförderung Zuständigen als relevant einschätzen, so z. B. die Vorhaltung von Qualifizierungsangeboten für Engagierte, die in ihrem Engagement die Funktion als Paten für Menschen mit Fluchterfahrung übernehmen²²⁶:

„Und da gehört eben auch dazu, wenn wir eine Reihe, eine Qualifizierungsreihe für Flüchtlingspaten machen.“ (AB6, Position 21-21)

Patenschaften stellen eine Form des Engagements dar, das nicht primär *für* spezifische Personengruppen erbracht wird (und insofern als eine Form der Hilfe ausgeübt wird), sondern vielmehr *mit* diesen (vgl. Vandamme 2012, S. 704); Engagierte für die Übernahme einer Funktion

²²⁵ Hierin deutet sich zugleich die Förderung von Engagement im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens an, da die für die Engagementförderung Zuständigen Wissen (hier über Qualifizierungsbedarfe) erheben, das sie in organisationale Angebote überführen, um schließlich Organisationsziele (wie die Förderung von Engagement und das Vorhalten von sozialen personenbezogenen Dienstleistungen) erfüllen zu können; auf diesen Modus wird im Fortgang vertiefend eingegangen (siehe Kapitel 3.3.17).

²²⁶ Die Relevanzzuschreibung des für die Engagementförderung Zuständigen zum Thema „Engagement für Menschen mit Fluchterfahrung“, für das die Engagierten in den Organisationen qualifiziert werden, kann vor dem Hintergrund interpretiert werden, dass der Zeitraum der Datenerhebung in jenen Zeitraum fällt, in dem viele Menschen in Deutschland Zuflucht und Schutz vor Krieg gesucht haben; dieser Zeitraum (seit Herbst 2015) wird im öffentlichen Sprachgebrauch als „Flüchtlingskrise“ bezeichnet, wenngleich diese Bezeichnung als irreführend eingeschätzt wird, da die krisenhafte Situation für Menschen mit Fluchterfahrung zum einen nicht erst im Herbst 2015 begonnen hat und sich zum anderen nicht ausschließlich auf Deutschland konzentriert (vgl. Meyer 2019, S. 318). Die Bezeichnung „Summer of Migration“ (Kewes 2020) wird als zutreffender eingeschätzt, da mit dieser – jenseits der empfundenen Krisensituation – die Perspektive auf die *Bewegung* gelenkt wird und damit auf die Bedingungen und Kontexte, im Rahmen derer Menschen Orte verlassen, an neuen Orten Schutz ersuchen, ankommen und sich an diesen organisieren, sich in solidarischen Netzwerken zusammenschließen und/oder Bündnisse mit anderen organisierten Akteuren eingehen. Dabei sind Bewegungen nicht konfliktfrei, sondern es entwickeln sich in diesen – wie hier am Beispiel des Summer of Migration – „... stabile, quasi antagonistische Wissensordnungen“ (Kewes 2020, S. 192), die ein Bedrohungsszenario auf der einen und Kritik an der Herstellung von Marginalität sowie Solidarität mit Menschen mit Fluchterfahrung auf der anderen Seite umfassen (vgl. ebd.). Im vorliegenden Sample wird die *Bewegung* der Schutz suchenden Menschen von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft wahrgenommen, aus der sie einen Bedarf an Qualifizierung von Engagierten ableiten und den sie mit einer Qualifizierungsreihe bedienen.

als Paten für Menschen mit Fluchterfahrung zu qualifizieren impliziert sonach, sie für ein Engagement *mit* dieser spezifischen Personengruppe zu qualifizieren. Wenngleich Patenschaften²²⁷ als Form des Engagements im wissenschaftlichen Diskurs um Engagementförderung benannt werden, besteht ein Forschungsdesiderat darin, zu ergründen, inwiefern spezifische Personengruppen, die als Zielgruppen der Engagementform „Patenschaft“ adressiert werden, auch in Qualifizierungsangebote involviert werden, sollen diese nicht nur als Engagement-Empfänger, sondern als *Mit-Engagierte* verstanden werden. Diese Fragestellung ist anschlussfähig an die Ausführungen von Munsch (2013), die herausarbeitet, dass wenngleich in gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskursen der Anspruch geteilt werde, Engagement als Ausdruck gesellschaftlicher Vielfalt zu verstehen und zu fördern, die vielfältigen Engagementformen „... von einem kulturell eindimensionalen Verständnis von Engagement geprägt [sind; d. V.]“ (ebd., S. 194), die sich handlungspraktisch in je spezifischen Interaktionsformen äußern, welche schließlich auch eine Erklärung dafür sein können, „... dass sich manche Menschen an dem jeweiligen Ort wohlfühlen und andere nicht, dass manche mitreden können und andere schweigen“ (ebd., S. 197). Wie Adressaten von Engagementformen zu Mit-Engagierten werden, ist zugleich eine Frage des Zugangs der Engagementinteressierten, also auch der Mit-Engagierten, zu Qualifizierungsangeboten und damit zu Wissensressourcen und Positionen²²⁸, die es ihnen ermöglichen, ihre Erwartungen an spezifische Engagementformen und die Vorstellungen ihres (Mit-)Wirkens im Rahmen dieser *selbst* zu kommunizieren und nicht auf Position beschränkt zu werden, *über* die geredet wird und *für* die sich andere engagieren. Zwar werden Menschen mit Fluchterfahrung aus der Perspektive von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft durchaus als Zielgruppe ihrer Engagementformate in den Blick genommen, wie im folgenden Zitat deutlich wird, doch weniger als Vertreter ihrer eigenen Interessen, als vielmehr als Personen, die empfangene Hilfeleistungen anerkennen, indem sie etwas „zurückgeben“ und in organisierten Kontexten „mitmachen“:

„Und natürlich war im letzten Jahr oder das ging ja vor anderthalb Jahren, dieses ganze Thema mit der Flüchtlingshilfe. Also, ja, da kann man nicht wegschauen. Also, wir sind überrannt worden. Wie viele andere auch. Wo wir sagen müssen: ‚Also, was kann man hier tun? Wie kann man Flüchtlinge unterstützen?‘ Und für mich oder für uns dann eben auch die Fragen: ‚Ja, wie kann man aber auch Teilhaben von

²²⁷ So hebt z. B. Roth (2020, S. 342) exemplarisch für das „neue“ Engagementfeld der Hilfe für Menschen mit Fluchterfahrung hervor, dass die Förderung von Patenschaften einen weiteren Schwerpunkt in der staatlichen Engagementförderung bilde und im Rahmen dieses Schwerpunkts Begegnungs- und Dialogformate gestärkt worden seien. Wolf und Zimmer (2012, S. 116 und 131) beschreiben Patenschaften als Engagementformen in den von ihnen untersuchten Modellkommunen; hiernach engagieren sich Personen in Patenschaften z. B. für Menschen mit Behinderung oder für Kinder, um deren „Talente“ zu fördern.

²²⁸ Positionen meint hier sowohl die Positionen innerhalb der organisierten Kontexte, in denen Qualifizierungsangebote vorgehalten werden (z. B. als Teilnehmer an Qualifizierungsangeboten, Mitgestalter oder Initiatoren dieser), in denen Engagierten in unterschiedlichem Maße Mitgestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden, als auch soziale Positionen respektive „Statuspositionen“ (Munsch 2013, S. 198), aus denen heraus Engagierte ihre (auch widerstreitenden) Interessen kommunizieren und verfolgen können.

Flüchtlingen ermöglichen? Ist das nicht auch eine Zielgruppe für Engagement?' Also, nicht nur selber immer Empfänger von Hilfsleistungen anderer zu sein, sondern selber auch die Möglichkeit haben, Dinge wieder zurück zu geben und mitzumachen. Und dadurch eben neue Leute kennen zu lernen. Die Stadt anders kennen zu lernen. Also, da gibt es vielfältige Unterschiede. Und wir entwickeln das im Team eigentlich immer gemeinsam. [...]" (AB11, Position 55-55)

Doch wie Zugänge zu Engagementangeboten allgemein und Qualifizierungsangeboten im Besonderen gestaltet werden können und welche Mitgestaltungs- und nicht nur Mitmachmöglichkeiten Engagierten dabei eingeräumt werden können, hängt nicht nur mit dem Selbstverständnis der für die Engagementförderung Zuständigen zusammen, sondern auch mit der Finanzierung dieser Angebote:

„Das (..) FURCHTBARE an der Situation ist aber manchmal, es gibt viele tolle Ideen, für die man nicht immer gleich einen Fördergeber gibt, sondern häufig ist es so, es gibt AUSSCHREIBUNGEN. Und das hat man ja gerade/jetzt gerade wieder gesehen, bei der Flüchtlingshilfe, wer da alles einen Fördertopf von ein paar Mitteln aufmacht. Wo man sich dann drauf stürzen muss. Weiß ganz genau, es ist zeitlich begrenzt. Dann kommt das nächste wieder. Also das/das ist (lacht #00:19:35-5#) geht nicht eins um eins. Und das ist sehr schade. (4).“ (AB11, Position 55-55)

Ausschreibungen sind in der Regel auf Projekte zugeschnitten, deren Inhalte und Zielstellungen sowie deren Anfangs- und Endzeitpunkte durch die Ausschreibenden, d. h. die Mittelgeber, festgelegt werden. Der Experte verdeutlicht sein mit dieser Förderpraxis verbundenes Unbehagen: Zum einen sind Projektdauer und -mittel begrenzt und zum anderen treten die Antragssteller in einen Wettbewerb um die (begrenzten) Mittel, bei dem jene als Gewinner hervorgehen, die dem Fördermittelgeber ihre Ideen zur Verwendung der Projektmittel – im Vergleich zu Mitbewerbern – überzeugender darlegen können. Inwiefern Mitgestaltung verschiedener Adressaten möglich wird, hängt sonach wesentlich davon ab, wie die Antragssteller ihre Ideen präsentieren und ob sie die Fördermittelgeber mit dieser überzeugen können.

(5) Dass insbesondere Akteure des öffentlichen Sektors als Fördermittel- und Rahmengerber von Engagement allgemein und dessen Förderung im Modus der Qualifizierung im Besonderen fungieren²²⁹, verdeutlicht ein Experte des öffentlichen Sektors in Y-Stadt:

„Also, ein wesentlicher Punkt ist hier, die Organisation von Fortbildungsveranstaltungen. Kostenlose Fortbildungsveranstaltungen für ehrenamtlich Tätige. Also, sowohl für Leute, die im Verein engagiert, als auch für Leute, die ohne an einen Verein angebunden sind, sich ehrenamtlich engagieren. [...] Also, die Fortbildungen, das ist zum Beispiel ein großer Baustein bei uns. Die Fortbildungen sind was. Die kommen gut an. Die laufen gut, weil wir sie kostenlos anbieten für die Vereine. Wobei unter Umständen der eine oder andere Verein auch bereit wäre, so eine kleine Kostenbeteiligung zu zahlen. Wir haben die Möglichkeit, die Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Durch eigene Räumlichkeiten. Wir können die Referenten, da es häufig eben eigene Personen sind, wir haben einen eigenen Pressereferenten, der kann natürlich Seminare zum Thema Presse- und Öffentlichkeitsarbeit anbieten. Wir haben einen Kreisarchivar, der natürlich das Thema Archiv ganz umfangreich behandeln kann. Wir haben Referenten des Finanzamtes, die sich ja

²²⁹ Für das Engagementfeld der Hilfen für Menschen mit Fluchterfahrung, oder um es im Anschluss an die hier geführte Argumentation trefflicher zu formulieren, das Engagementfeld „Engagement mit Menschen mit Fluchterfahrung“, stellt Roth (2020, S. 341) heraus, dass die Akteure des öffentlichen Sektors auf allen föderalen Ebenen „... früh damit begonnen [haben; d. V.], das ehrenamtliche Engagement für Geflüchtete überwiegend durch vielfältige Projektmittel zu unterstützen“.

dienstlich mit dem Thema Vereins- und Steuerrecht beschäftigen. Die natürlich auch unentgeltlich kommen.“ (YB15, Position 4-4 und 72-72)

Mit einem Angebot an Fortbildungen, die die Akteure des öffentlichen Sektors organisierten Akteuren und Engagierten (auch solchen, die organisational ungebunden sind) zur *kostenlosen* Inanspruchnahme vorhalten, wird eine der aus der Perspektive von Engagierten benannten Zugangsbarrieren zu Qualifizierungsmöglichkeiten abgebaut, die in der Studie von Speck et al. (2017, S. 33 f.) erfasst worden sind; als „Hauptbarrieren“ werden die örtliche Distanz des Angebotes zum Wohnort, die den Engagierten zur Verfügung stehende Zeit, um ein Angebot in Anspruch nehmen zu können, und entstehende Kosten im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Qualifizierungsmöglichkeiten herausgestellt. Dass die Zugangsbarrieren zur Inanspruchnahme von Angeboten des öffentlichen Sektors im Bereich der Qualifizierung und Fortbildung von Engagierten als niedrig eingeschätzt werden können, wird überdies durch die Wahrnehmung der Nachfrager-Perspektive deutlich: Die Angebote werden – aus der Sicht des Experten – verstärkt *nachgefragt* („kommen gut an“). Werden Daten des Freiwilligensurveys zugrunde gelegt, um die Nachfrager-Perspektive zu ergänzen, wird deutlich, dass die höchste Teilnahmequote Engagierter an Qualifizierungsmaßnahmen im Engagementbereich „Unfall- oder Rettungsdienst oder Freiwillige Feuerwehr“ besteht²³⁰. Überdies wird deutlich, dass die Mehrzahl der Engagierten in allen erfassten Engagementbereichen angibt, bereits mehrmals an Weiterbildungen teilgenommen zu haben (vgl. Simonson/Romeu Gordo 2017, S. 367).

Aus der Anbieter-Perspektive, diese schließt die organisierten Akteure der Zivilgesellschaft als Engagementförderer ein, wird ferner eine nicht unbedeutende Barriere zum Vorhalten von Qualifizierungsangeboten abgebaut: Die Akteure des öffentlichen Sektors stellen sowohl die räumliche als auch personelle Infrastruktur zur Verfügung, um Engagierten und Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft die Teilnahme an und/oder die Durchführung von Qualifizierungen zu ermöglichen. Auf diese Weise werden Anbieter außerhalb des öffentlichen Sektors davon entlastet, eigene Infrastruktur vorhalten und/oder diese „einkaufen“ zu müssen, und zugleich werden vorhandene Ressourcen effizient und nachhaltig eingesetzt, da vorhandene Räume genutzt werden und vorhandenes Personal angefragt und eingesetzt wird, um, über die Erwerbsarbeit hinausgehend, freiwillig und unentgeltlich Dienstleistungen anzubieten. Die Mitarbeiter des öffentlichen Sektors treten auf diese Weise selbst in die Rolle der Engagierten, die ihr berufsbezogenes Fachwissen an andere weitervermitteln. Zugleich wird mit dieser effizienten Praxis legitimiert, dass „Fort- und Weiterbildner“ der Engagierten ihre Dienstleistungen

²³⁰ Sonach geben 80,3 Prozent der Befragten in diesem Bereich an, einmal oder mehrmals an Weiterbildungen teilgenommen zu haben (vgl. Simonson/Romeu Gordo 2017, S. 367).

unentgeltlich erbringen, obgleich – so die Einschätzung des Experten – einzelne Akteure der organisierten Zivilgesellschaft durchaus bereit wären, sich an entstehenden Kosten zu beteiligen. Aus der Perspektive der Anbieter-Organisationen und der Teilnehmenden liegt in dem unentgeltlichen Dienstleistungsangebot des Verwaltungspersonals ein ökonomischer Vorteil; welchen Mehrwehrt das engagierte Verwaltungspersonal selbst aus dieser Engagementform zieht, ist eine offene Forschungsfrage.

Wie bereits an anderer Stelle deutlich geworden ist (siehe Kapitel 3.3.1.1), tritt der öffentliche Sektor (in Y-Stadt) mit dem Qualifizierungsangebot primär als Dienstleister im organisationalen Feld der Engagementförderung in Erscheinung. Die Orientierung an einer effizienten Gestaltung des Qualifizierungsangebotes und die Rolle der Engagierten als Nachfrager spiegeln die Orientierung des öffentlichen Sektors am Leitbild einer Dienstleistungskommune wider. Durch diese Praxis der Engagementförderung im Modus der Qualifizierung wird der öffentliche Sektor „... zur dienstleistenden Bildungsinstitution für Engagierte und Engagement fördernde Organisationen“ (Kuhnt 2018, S. 562), wengleich zumindest den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft durch Bereitstellung von Infrastruktur ermöglicht wird, Angebote *auch* aktiv selbst und mitzugestalten.

Sowohl für die Nachfrager als auch die Anbieter von Angeboten zur Förderung von Engagement im Modus der Qualifizierung ist neben ihrer Zugänglichkeit auch von Bedeutung, ob diese freiwillig in Anspruch genommen werden können oder ob ihre Inanspruchnahme eine Voraussetzung ist, um eine Engagementtätigkeit beginnen/auszuführen zu können.

(6) Die lokalen Akteure halten sowohl Angebote vor, die freiwillig von Engagierten in Anspruch genommen werden können, als auch spezifische Fortbildungen, im Rahmen derer eine obligatorische Teilnahme vorgesehen ist:

„Unsere Kurse sind eben in einer gewissen Weise Freiwilligkeit. Was nicht eine Verbindlichkeit ausschließt.“ (YB12, Position 98-98)

„Na ja, Bestimmtes ist Pflicht und manches ist Kür. Also, bestimmte Fortbildungen oder so was sind halt verpflichtend. Das sagen wir auch. Oder bestimmte Termine, zum Treffen, Abstimmen.“ (AB25, Position 77-77)

Dabei wird deutlich, dass die Experten von den Engagierten erwarten, dass wengleich die Inanspruchnahme der Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote grundsätzlich auf Freiwilligkeit beruht, die Engagierten diese *verbindlich* wahrnehmen. Verbindlichkeit, so eine Interpretation, impliziert die selbstverpflichtende Haltung der Engagierten gegenüber den Anbietern, respektive ihren erklärten Willen gegenüber diesen, ein Angebot mit einer gewissen Ernsthaftigkeit und vollumfänglich zu absolvieren. Dass das Absolvieren von Qualifizierungsangeboten in spezifischen Bereichen eine notwendige Voraussetzung zur Ausübung einer

Engagementtätigkeit ist, wird auch durch die Daten des Freiwilligensurveys deutlich, da „... mit 22,6 Prozent fast ein Viertel der Engagierten eine Tätigkeit ausübt, für die eine spezifische Aus- oder Weiterbildung erforderlich ist“ (Simonson/Romeu Gordo 2017, S. 358).

(7) Bezogen auf die Engagementbereiche beschreiben die Experten sowohl im sozialen als auch im Sportbereich, dass Qualifizierungsmaßnahmen von Engagierten absolviert werden müssen, da die Anforderungen in den praktischen Handlungsvollzügen dies erforderlich machen. Dabei wird die Notwendigkeit zur handlungsfeldbezogenen Absolvierung von Qualifizierungsmaßnahmen im Sportbereich in *Abgrenzung*²³¹ zum sozialen Bereich hervorgehoben:

„Wissen Sie, wenn ich eine Ausbildung/wir bilden ja auch aus. Ob in Finanzen oder so, also, verschiedene Bereiche. Die sind aber immer auf den Sportverein bezogen. Weil der Sportverein, also, vom Aufgabenfeld, von den ganzen Dingen, rechtlichen Dingen, alles, was dahintersteht, nicht immer vergleichbar ist, ich sage jetzt einfach mal, mit den ganz normalen Vereinen. Die es in der Stadt jetzt so auf sozialer Ebene oder so gibt. Und dadurch/wir machen unsere eigenen Weiterbildungen. Für unsere Übungsleiter. Für die ganzen Leute. [...]“ (AB23, Position 126-126)

Der Experte im Sportbereich positioniert den Sport als im Verhältnis zum sozialen Bereich oder anderen Engagementbereichen *anders, nicht immer vergleichbar*. Die Andersartigkeit des Sportbereiches im Verhältnis zu „normalen Vereinen“ (AB23, Position 126-126) wird mit den praktischen Anforderungen an ein Engagement in diesem Bereich begründet; sonach müssen sich Engagierte im Sportbereich, nach Einschätzung des Experten, *spezifische* rechtliche und wirtschaftliche Wissensbestände sowie praxisbezogene Fähigkeiten (für die Umsetzung von Sportangeboten) aneignen, um ihre Tätigkeit (z. B. als Übungsleiter oder für die Finanzen verantwortlicher Vereinsfunktionär) ausführen zu können. Mit den für das praktische Tätigwerden verbundenen Anforderungen in diesem spezifischen Engagementbereich wird überdies begründet, dass es im Sportbereich *eigener* Qualifizierungsangebote bedürfe. Der Bedarf des Vorhaltens eigener – sportbezogener – Qualifizierungsangebote kann ferner mit Blick auf die Zielstellung der zu absolvierenden Angebote begründet werden; sonach erwerben die Engagierten nach den absolvierten Qualifizierungsangeboten *Lizenzen* eines Fachverbandes oder Landessportbundes und mit dieser die Berechtigung, bestimmte Funktionen (z. B. als Trainer für den sportartspezifischen Breitensport oder den Leistungssport) einnehmen zu können²³². Neben den sportbezogenen Lizenzen, geben 3,6 Prozent der befragten Engagierten im Sportbereich an,

²³¹ Die Abgrenzung des Sportbereichs zum sozialen Bereich ist bereits in den egozentrierten Netzwerkanalysen deutlich geworden; die Akteure dieser Bereiche stehen lokal im Wettbewerb um Ressourcen, allen voran um (politische) Anerkennung, zueinander.

²³² Aus den Daten des Sportentwicklungsberichts (2017/18) geht hervor, dass rund 57 Prozent der Trainer und Übungsleiter in den Sportvereinen über eine gültige Lizenz eines Fachverbandes oder Landessportbundes verfügen, 5 Prozent über eine nicht mehr gültige Lizenz, 4 Prozent eine Ausbildung ohne Lizenzerwerb abgeschlossen haben, knapp 6 Prozent ein sportwissenschaftliches Studium und 2,6 Prozent eine Ausbildung eines kommerziellen Anbieters absolviert haben (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 50).

sich mit dem Erwerb einer Jugendleiter-Card („Juleica“) für ein Engagement im Jugendbereich qualifiziert zu haben (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 51). Insbesondere mit Blick auf die Ausbildung von Engagierten zu Jugendleitern wird deutlich, dass der Sportbereich durchaus als ein hybrider²³³ Engagementbereich verstanden werden kann, in dem Engagierte sich *sportbezogen* einbringen und dabei *zugleich* Kindern und Jugendlichen (außerschulische, informelle) *Bildungsgelegenheiten* ermöglichen können. Wird der Sportbereich als ein – im Verhältnis zum sozialen Bereich – anderer, eigener, mit diesem nicht immer vergleichbarer Engagementbereich betrachtet, wird vernachlässigt, dass es sich beim Sport auch um einen informellen Bildungsbereich handelt. Zudem und hiermit wird das verbindende Element zwischen Sport und sozialem Engagementbereich deutlich, agieren Sportvereine auch als organisierte Akteure, die im Feld der Kinder- und Jugendhilfe als Anbieter sozialer personenbezogener Dienstleistungen in Erscheinung treten²³⁴. Ein weiterer, den Sport und den sozialen Bereich verbindender Aspekt liegt in der *Komplexität* der Handlungsfelder und den mit diesen einhergehenden *Anforderungen* an eine (gelingende) Handlungspraxis:

„Was zunehmend schwieriger ist, weil Betreuungen auch komplex sind, auch rechtlich komplex. Aber das heißt, wir flankieren natürlich/was heißt wir, die Kommune, der Kreis hat auch ein Setting, wo er Dinge flankiert. Gemeinnützigkeitsrecht, Betreuungsrecht, bei der Frage vererben, bei der Frage (..) Vorsorgevollmachten, Patientenverfügung. Also, in dem Bereich, da ist schon/da passiert schon relativ viel gegenüber dem, was vielleicht vor zwanzig Jahren war.“ (YB17, Position 40-40)

In diesem Zitat des Experten wird zweierlei deutlich: 1. Dass die Akteure des öffentlichen Sektors als Setzer von als relevant eingeschätzten Themen und Anbieter von Qualifizierungsmaßnahmen wahrgenommen werden/im organisationalen Feld sichtbar sind und 2. dass die Notwendigkeit, dass Engagierte sich vor der Ausübung und im Rahmen ihrer Tätigkeiten qualifizieren und weiterbilden, aus den Anforderungen hervorgeht, die sich in den spezifischen Handlungsfeldern praktisch stellen. So bedürfen Engagierte in spezifischen Handlungsfeldern fachlicher und im angeführten Beispiel der Betreuung von Menschen, die aufgrund einer Behinderung z. B. in Rechtsangelegenheiten auf die Unterstützung anderer Menschen angewiesen sind, insbesondere rechtlicher Wissensbestände, um ihr Engagement auch im Sinne der Adressaten angemessen ausüben zu können²³⁵. Mit Blick auf die Engagierten kann in diesem

²³³ Die Bezeichnung „hybrid“ zielt nach Evers und Ewert (2010, S. 103) auf die Feststellung ab, dass Elemente sich miteinander verbinden, „... die ursprünglich mit einer je unterschiedlichen Sphäre assoziiert wurden (...) und zwar innerhalb einer Organisationsform“ (ebd.) oder auf den hier betrachteten Gegenstand bezogen, innerhalb einer *Engagementform*.

²³⁴ Bei der Kinder- und Jugendhilfe handelt es sich um „... ein sehr komplexes, in unterschiedliche Arbeits- respektive Handlungsfelder ausdifferenziertes, außerschulisches Feld sozialer Dienstleistung“ (Thole 2018, S. 483), in dem ein breites Angebots- und Leistungsspektrum vorgehalten wird, so auch sportbezogene Lern- und Bildungsmaßnahmen (vgl. ebd., S. 483 f.).

²³⁵ Sowohl im Sport als auch im sozialen Bereich werden Engagierte mit der Anforderung konfrontiert, sich zur Ausübung ihres Engagements insbesondere rechtliche Wissensbestände anzueignen. Angenommen werden kann, dass diese rechtlichen Wissensbestände sich z. B. auf Haftungsfragen beziehen, da Engagierte in

Zusammenhang von einer *Selbstprofessionalisierung* gesprochen werden, „... als Anpassung an und Streben nach erwartete(n) und geforderte(n) Kompetenzen und handlungsfeldbezogener, fachlicher Standards“ (vgl. Kuhnt 2018, S. 550). Doch die Engagierten passen sich nicht nur den organisationalen und handlungsfeldbezogenen Erwartungen an eine auszubildende Fachlichkeit an, sondern fordern – aufgrund erfahrener oder zu erwartender Unsicherheiten im praktischen Handlungsvollzug – Informationen, Supervisions- und Entlastungsangebote zur Steigerung ihrer Handlungssicherheit und Minimierung potenzieller Überforderungssituationen ein:

„So wird von Institutionen ein gesteigener Bedarf der Ehrenamtlichen nach **Informationen zur eigenen Absicherung** benannt. In diesem Kontext (Strukturwandel, gestiegene Anforderungen) könnte auch der genannte Bedarf nach **Supervision für Ehrenamtliche** verstanden werden, ebenso wie die Betonung der Notwendigkeit von **Entlastungsangeboten** für ehrenamtlich Tätige, auf deren potenzielle Überforderungssituation immer wieder in verschiedenen thematischen Zusammenhängen verwiesen wird.“ (Speck et al. 2017, S. 49; Hervorhebungen: i. O.)

Zwar sind auch professionell Handelnde durch eine akademische Ausbildung allein nicht davor geschützt, Überforderung in praktischen Handlungsvollzügen zu erleben, da sie in den spezifischen Arrangements mit unterschiedlichen Strukturproblemen konfrontiert werden²³⁶ und „... wissenschaftliches Wissen alleine keine ausreichenden Antworten für die in der Praxis abverlangten Entscheidungen zur Verfügung stellt und deshalb die Entscheidungen auch auf Erfahrungswissen abgestützt werden müssen (...)“ (Becker-Lenz 2018, S. 74). Und doch kann davon ausgegangen werden, dass eine langjährige wissenschaftliche Sozialisation den Professionellen ermöglicht, den jeweiligen Fall mithilfe wissenschaftlichen Wissens zu deuten, fallbezogene Entscheidungen zu treffen, die mit als für den Fall relevant eingeschätzten und ausgewählten Wissensbeständen begründet werden können, und mögliche Fehleinschätzungen anschließend kritisch reflektieren zu können²³⁷. Der von den Engagierten signalisierte Bedarf

Vorstandsfunktionen, in den Funktionen als Trainer und Übungsleiter, aber auch als Betreuer von Hilfebedürftigen persönlich Verantwortung übernehmen (dieser Aspekt wurde an anderer Stelle bereits angeführt; siehe Kapitel 3.3.6).

²³⁶ Wie das Handeln unter der Bedingung von Unsicherheit, die Berücksichtigung der Grenzen einer Standardisierung von Problemen, die einer falladäquaten Bearbeitung bedürfen, die Verfolgung der Zielstellung Klienten-Autonomie, welche zugleich ein Abhängigkeitsverhältnis zum Professionellen entwickeln können, dem möglichen Spannungsverhältnis zwischen Interessen der Klienten einerseits und jenen des Staates als Auftraggeber andererseits oder dem Dilemma, dass wissenschaftliche Wissensbestände zwar zur Begründung von Entscheidungen angeführt, nicht aber auf den Einzelfall bezogen in praktische Handlungsvollzüge überführt werden können (vgl. Becker-Lenz 2018, S. 73 f.).

²³⁷ Wenngleich Becker-Lenz (ebd., S. 79) in seinem Beitrag resümierend festhält, dass im wissenschaftlichen Diskurs bislang wenig geklärt sei, in welchem Verhältnis theoretisches – wissenschaftliches Wissen – und praxisbezogenes Wissen zueinanderstehen und wie die Wissensbestände miteinander zu relationieren seien. Eine anschlussfähige Fragestellung wäre in diesem Zusammenhang, mithilfe welcher Wissensbestände Engagierte ihre in den praktischen Handlungsvollzügen getroffenen Entscheidungen begründen. Wird ein Blick auf die Themen gerichtet, die in den Qualifizierungsangeboten behandelt werden, und die sowohl im Rahmen des vorliegenden Samples von den Experten als auch in der Studie Speck et al. (2017, S. 21) von den Befragten besonders hervorgehoben werden oder „Schwerpunktthemen“ darstellen, wird deutlich, dass Engagierte insbesondere Qualifizierungsangebote nachfragen, in denen *rechtliche* Wissensbestände, Wissen zum *Management* von Organisationen und Projekten sowie Wissen um *Kommunikationsprozesse* in spezifischen Handlungsfeldern vermittelt werden.

nach Informationen zur eigenen Absicherung kann vor diesem Hintergrund problematisiert werden, da mit dem Bedarf impliziert wird, dass Engagierte in den Dienstleistungsarrangements Verantwortung übernehmen, die sie – im Gegensatz zu professionellen Fachkräften – bei nicht vorhandener akademischer Ausbildung eigentlich nicht tragen können, respektive sie Fehleinschätzungen im Rahmen ihrer Engagementtätigkeit *erwarten*.

(8) Im Sportbereich werden Qualifizierungsangebote überdies als Instrumente eingesetzt, um Engagierte im Engagement zu halten respektive sie sukzessive an die Organisationen zu binden, indem ihnen im Laufe der Vereinssozialisation Funktionsstellen mit unterschiedlichem Verantwortungsniveau angeboten werden, für die sie sich qualifizieren können:

„Und dann machen sie entweder eine Übungsleiter-Ausbildung oder sie machen so eine Ausbildung als Vereinsmanager. Also, auf jeden Fall so ein/so ein/sage ich jetzt mal, niedriges Niveau erst mal. Im Sport. Und dann merken sie aber, dass sie immer noch für mehr gebraucht werden. Und dann steigert sich das mitunter dann so rein. Also, das ist dann, JA, das kommt auch immer auf den Verein drauf an. Wie der Verein dann mit dem Menschen umgeht. Ob er dann sehr wohlwollend, ich sage jetzt mal, auch die Leute einbezieht und dann auch mal nachhakt. Wenn es dann darum geht, jemanden in einen Vorstand zu gewinnen, da wird es schon ein bisschen schwieriger.“ (AB23, Position 48-48)

Dabei kann auch die Ausbildung zum Vereinsmanager mit dem Erwerb unterschiedlicher Lizenzen abgeschlossen werden (hierzu Breuer/Feiler 2019, S. 61). Neben dem Gefühl, „für mehr gebraucht zu werden“, sich im Engagement also als *sozial wirksam* zu erfahren, wird Engagierten die Möglichkeit eingeräumt, Zertifikate zu erwerben, durch die sie ihr zwar zur Berechtigung der Ausübung spezifischer Engagementtätigkeiten angeeignetes, aber auch jenseits dieser spezifischen Tätigkeiten potenziell einsetzbares Wissen *ausweisen* können.

„Zertifikate machen nicht nur das erworbene Wissen allgemeiner beobachtbar, sie kommunizieren auch seine soziale Anerkennung und seine potenziellen Einsatzmöglichkeiten. Sie entwickeln das individuell erworbene Wissen als soziales, als kommunizierbares Wissen. Zertifikate können Erwartbarkeiten, Ansprüche und in engen Grenzen auch einklagbare Rechte kommunizieren. In modernen Gesellschaften wandeln sie sich von hinreichenden zu notwendigen Bedingungen der Inklusion in jeweils andere Interaktions-, Organisations- und Funktionssysteme. Sie erzeugen damit mehr oder weniger berechnete, immer Enttäuschungsbereitschaft voraussetzende Erwartungen.“ (Kade 2005, S. 506 f.)

Engagementförderung im Modus der Qualifizierung ist – so verstanden – auch eine Praxis des Erwerbs und Ausweisens sozialer Anerkennung, die über die spezifische Engagementtätigkeit hinausgeht, da der Erwerb solcher Wissensbestände zertifiziert wird, die auch jenseits der

Damit werden vorwiegend jene Wissensbestände nachgefragt, die hochkomplex sind und mit denen sich professionelle Fachkräfte im Zuge ihrer akademischen Ausbildung umfassend auseinandersetzen (z. B. in rechts-, erziehungs-, kommunikations- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen). Umso relevanter erscheint mit Blick auf die Adressaten/Klienten, die auf Hilfeleistungen angewiesen sind, dass professionelle Fachkräfte nicht durch Engagierte ersetzt werden, und erscheint mit Blick auf die Engagierten die Abgabe von Verantwortung an professionelle Fachkräfte, die diese aufgrund wissenschaftlicher *und* praxisbezogener Wissensbestände tragen können.

spezifischen Engagementtätigkeit – in einer „Wissensgesellschaft“ – verwertbar sind²³⁸. In dieser soll Wissen, so Grundmann et al. (2007, S. 59; Hervorhebungen: i. O.) „... selbst einen reflexiven Charakter annehmen und von einem *Wissen haben* in ein *doing knowledge* transformiert worden sein“; der reflexive Charakter bezieht sich dabei auf die Prüfung des erworbenen Wissens auf dessen (ökonomische) Nützlich- und Verwertbarkeit.

Zusammenfassend lässt sich für die Engagementförderung im Modus der Qualifizierung feststellen, dass die organisierten Akteure (in der Breite) Engagement durch die Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten fördern. Die Qualifizierungsangebote werden aus der Perspektive der Anbieter einerseits am organisationalen Nutzen ausgerichtet und andererseits an wahrgenommenen gesellschaftlichen Bedarfen sowie jenen der Engagierten selbst. Dabei liegt der organisationale Nutzen des Vorhaltens von Qualifizierungsangeboten für Engagierte insbesondere in der *Erwartung*, dass diese ihr Engagement durch die in den Angeboten vermittelten Wissensbeständen und Fähigkeiten, den in den Organisationen formulierten und in den spezifischen Handlungskontexten erwarteten (Qualitäts-)Anforderungen *entsprechend* ausüben (können). Das Absolvieren von Qualifikationsangeboten wird seitens der organisierten Akteure anerkannt, indem die *Möglichkeit*, sich (kostenlos) innerhalb der Organisationsstrukturen weiterzubilden, selbst als Anerkennungsform verstanden wird und/oder die Angebote mit dem *Erwerb von Zugangsberechtigungen* zum Engagement (in Form von Lizenzen/Zertifikaten, Teilnahmebestätigungen oder bei obligatorischen Angeboten einer Bestätigung durch den Funktionsträger, der den Einsatz der Engagierten steuert) abgeschlossen werden (können).

3.3.14 Engagementförderung in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen

In beiden Städten beschreiben die Akteure im öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft, dass in den Verwaltungen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Förderung von Engagement (1) zentrale, (2) eher zentrale und/oder (3) dezentrale Organisationsstrukturen ausgebildet worden sind oder es dieser bedürfe. Die Akteure beschreiben Strukturen, wie die Engagementförderung in den Organisationen gesteuert wird oder werden sollte; hier nach bedürfe es innerhalb der Verwaltungen/Organisationen Funktionsträger/Zuständigkeiten,

²³⁸ Wie an anderer Stelle erwähnt, werden in den Qualifizierungsangeboten u. a. rechtliche, kommunikationsbezogene, betriebswirtschaftliche oder pädagogische Wissensbestände vermittelt, die von Engagierten nachgefragt und/oder deren Erwerb auf Seiten der Organisationen erwartet werden.

die die Förderung von Engagement entweder *zentral* (z. B. als Beauftragte, Referatsleiter oder gewählte Gremienmitglieder, die für die Engagementförderung in den Verwaltungen/Organisationen zuständig sind) oder *eher zentral* spezifische Aufgaben im Kontext der Engagementförderung innerhalb ihrer Referate und Abteilungen *verantworten*. Parallel zur Ausbildung (eher) zentraler Strukturen beauftragen die Akteure des öffentlichen Sektors zivilgesellschaftliche Organisationen, die lokale Engagementförderung mitzugestalten und mitzuverantworten (*Dezentralisierung*).

Zur Einordnung der im Folgenden dargestellten Befunde wird auf eine Definition von (De-)Zentralisierung rekurriert, die Picot (1993, S. 220; Hervorhebung: i. O.) zur Beschreibung und Analyse von Organisationsstrukturen formuliert:

„Wenn man vertieft über (De-)Zentralisierung nachdenkt, dann bedeutet aus der Sicht des verantwortlichen Gestalters eine völlige *Zentralisierung im Extremfall*: alles selbst zu machen. Es wird also keine Kompetenz auf einen Dritten übertragen. Abschwächung der Zentralisierung heißt: Übertragen von Kompetenzen und damit von (Teil-)Aufgaben auf andere. Das Ausmaß der (De-)Zentralisierung hängt dann davon ab, wie weitgehend Kompetenzen delegiert werden, wie stark also die Zentrale in die Aufgabenerfüllung involviert bleibt, wie eng bzw. wie lose sich damit die Beziehungen zwischen den Beteiligten gestalten.“

In den vorliegenden Fällen können im *öffentlichen Sektor*, wenn das Maß der Zentralisierung auf einem Kontinuum zwischen völliger Zentralisierung und der weitest gehenden Delegation von Kompetenzen angelegt wird, (1) *zentrale*, (2) *eher zentrale* und (3) *dezentrale* Strukturen identifiziert werden, die innerhalb der Verwaltung ausgebildet worden sind oder von dieser ausgehen, um Engagement respektive Akteure der organisierten Zivilgesellschaft zu fördern, damit Engagement sich lokal entfalten kann respektive die organisierten Akteure Engagement selbst fördern können.

(1) Zentrale Strukturen zur Förderung von Engagement *im öffentlichen Sektor in Y-Stadt*:

„Also, wir haben, es nennt sich nicht Ehrenamtsbeauftragte. Aber eine Stelle eben, die auch beim Bürgermeister angesiedelt ist. Wo sich die Sachen bündeln sollen. Wir haben eine kleine Arbeitsgruppe intern.“ (YB12, Position 26-26)

Auf lokaler Ebene wird die Aufgabe „Engagementförderung“ in Y-Stadt durch eine beim Bürgermeister angesiedelte Funktionsstelle verantwortet, die Informationen durch eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe²³⁹ zugearbeitet bekommt, um diese zu bündeln und sie bei Gestaltungsfragen der Aufgabe zu berücksichtigen. Auf Ebene der Kreisverwaltung wird Engagementförderung zum einen zur „Chefsache“ erklärt, d. h. der Landrat verantwortet Engagementförderung als Aufgabe zentral und delegiert mit dieser Aufgabe verbundene

²³⁹ Der Experte, der hier zitiert wird, ist zum Zeitpunkt des Feldzugangs als zuständig für die Engagementförderung benannt worden und Mitglied der Arbeitsgruppe. Die „Engagementbeauftragte“ selbst hat die Interviewanfrage an diesen delegiert.

„Serviceleistungen“ an eine ihm angegliederte Stabsstelle, die für den „Engagementservice“ zuständig ist. Dieser Funktionsstelle werden zum anderen Informationen, die die Engagementförderung betreffen, durch Mitarbeiter in den nachgeordneten Referaten zugearbeitet:

„Es bewegt sich vieles auf der persönlichen Ebene. Eben auf dem persönlichen Engagement. Aber, dass sowohl haupt-, als auch ehrenamtlich. [...] Aber, es ist wichtig, dass eine Stelle da ist, die vielleicht Informationen bündelt und sammelt. Oder auch die Möglichkeit hat, Informationen weiterzugeben. Und deswegen ist es wichtig oder finde ich es wichtig, ist es meiner Ansicht nach wichtig, das zentral anzusiedeln. Und vielleicht dann, ohne den anderen da sozusagen ins Handwerk zu fuschen. Aber einfach (.) so grundsätzliche Dinge, grundsätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen. Und da so ein bisschen das eine oder andere zu machen. [...] Aber es macht sicherlich Sinn, das zentral anzusiedeln. Weil ja damit der Leiter der Verwaltung auch signalisiert, Ehrenamt ist für mich ein wichtiges Thema. Er signalisiert das nach innen und auch nach außen.“ (YB15, Position 24-24 und 42-42)

Obgleich die Förderung von Engagement strukturell zur Aufgabe der Verwaltungsleitung gemacht wird und eine Stabsstelle die Funktion erhält, Informationen zu bündeln und weiterzuvermitteln, wird den Referaten die Aufgabe zuteil, Engagementförderung im Rahmen ihrer fachlichen Zuständigkeiten (z. B. für die Bereiche Bildung, Soziales, Jugend, Umwelt, Sicherheit und Bevölkerungsschutz) als Aufgabenstellung zu berücksichtigen und entsprechend Ideen und Informationen an die Stabsstelle weiterzutragen:

„Da steht auch, das wäre vielleicht auch noch mal ein gutes Stichwort. Das so genannte Konzept A. Da steht natürlich das Thema Ehrenamt (..) die Förderung und Unterstützung des Ehrenamtes auch noch mal speziell drin. Und das ist quasi letztendlich auch die Aufgabe der ganzen Verwaltung.“ (YB15, Position 48-48)

Engagementförderung zu zentralisieren, geht aus der Perspektive des Experten insbesondere damit einher, eine „Signalwirkung“ nach außen zu erzeugen, d. h. die Relevanz, die der Verwaltungschef dem Thema Engagement beimisst, nach *außen* sichtbar werden zu lassen, während Engagementförderung *innerhalb* der Verwaltung als eine *Querschnittsaufgabe* interpretiert werden kann, der sich alle Verwaltungsmitarbeiter fachbezogen und auf Basis eines Konzeptes²⁴⁰ widmen können. Dabei beinhaltet diese potenzielle Zuwendung aller Verwaltungsmitarbeiter zur Engagementförderung als Aufgabe sowohl die Weitergabe fachbezogener Informationen an die Stabsstelle als auch, sich selbst mit fachbezogenem Wissen und Können als Engagierte einzubringen (siehe Kapitel 3.3.13).

(2) *Eher zentrale Strukturen zur Förderung von Engagement im öffentlichen Sektor:*

Wenngleich Engagementförderung in Y-Stadt auf lokaler und Kreisebene in zentralen Strukturen verantwortet wird, erfolgt die Auseinandersetzung mit Fragen zu deren inhaltlichen Gestaltung innerhalb des öffentlichen Sektors *auch* in Netzwerkstrukturen.

²⁴⁰ Bei dem Konzept handelt es sich nicht um eine explizit auf die Förderung von Engagement bezogene Handlungsorientierung, sondern um die Ausarbeitung allgemeiner Zielstellungen zur Entwicklung der Region. Engagement wird in dieser Ausarbeitung die Bedeutung beigemessen, die Region „lebenswerter“ zu machen (siehe K10 in Tabelle 15).

„Was vielleicht dann auch noch mal wichtige Partner sind, die sind bei/das muss man noch mal von der Organisation kurz benennen. Also, wir haben für den Seniorenbereich, für den Integrationsbereich und für den Bereich Menschen mit Behinderung, jeweils einen Beauftragten. Also einen städtischen Mitarbeiter, der das hauptberuflich tut. Und dazugehörig immer ein Gremium. Ein Beirat oder Rat. Sozusagen. Und zu diesen hauptberuflichen Tätigkeiten gehört auch immer das Bedienen der dortigen Netzwerke. Also, der Behindertenbeauftragte bedient natürlich die Selbsthilfegruppen und Organisationen, die sich aus dem Bereich bewegen. Genauso im Migrantebereich oder im Seniorenbereich. Wo dann natürlich auch immer dieses Thema Engagementpolitik, Engagementförderung dann auch eben wieder eine Rolle spielt. Aber immer, sozusagen, ein bisschen das kommt dann, so wie ich das eben für das Thema Sucht erklärt habe, eher aus dem/aus dem THEMA sozusagen. Oder aus dem Schwerpunkt heraus, mit dem man sich beschäftigt.“ (YB12, Position 82-82)

Engagementpolitik, also eine Politik zur Förderung des Engagements (vgl. Klein et al. 2010, S. 27), umfasst in diesem Fall (a) die Vernetzung der für die Bearbeitung spezifischer Themenstellungen Beauftragten innerhalb der Verwaltung und (b) das Einspeisen und Vertreten fachspezifischer Themenstellungen in politischen Gremien unter (c) Berücksichtigung von Engagementförderung als Aufgabe *im Kontext* der primären – funktionsbezogenen – Aufgabenstellung. Auch in den Netzwerkstrukturen wird Engagementförderung damit zu einer Aufgabe, die hinsichtlich ihrer inhaltlichen Gestaltung als *Querschnittsaufgabe* verstanden werden kann, da sich unterschiedliche Funktionsträger, deren primärer Auftrag die fachspezifische Vertretung von Interessengruppen ist, Engagementförderung als Aufgabe im Kontext ihrer Funktion widmen.

Auch im öffentlichen Sektor in A-Stadt wird die Aufgabe Engagementförderung in *eher* zentralen Strukturen gesteuert. Im Wesentlichen umfassen die politisch-administrativen Rahmenbedingungen zur Förderung von Engagement (a) die *politische Verantwortung* für die Engagementförderung durch den Oberbürgermeister und den Bürgermeister sowie (b) die *Ausführungsverantwortung* durch die ausführenden Verwaltungsmitarbeiter in spezifischen Dezernaten. Dabei kommt dem Dezernat für Finanzen/Zuwendungen die Aufgabe der Fördermittelweitergabe zu²⁴¹ und dem Dezernat für Soziales insbesondere die fachliche Beratung von Antragstellern.

„Wir haben als Stadt entschieden, dass wir jetzt nicht ständig jeden Verein, der da kommt, sozusagen: ‚Der OB gibt in seiner großmütigen Art, aus dem wenigen Fond, den er hat (lacht), mal hier 500 Euro und da.‘ Das kann ich im Notfall auch machen, solange das Geld irgendwie reicht. Aber viel ist es auch nicht. Sondern, wir haben gesagt, wir schaffen ein Verfahren, ein institutionalisiertes Verfahren, das Chancengleichheit und eine Gremienentscheidung (...) mit sich bringt. Und das ist, dass Vereine dann in den für sie zuständigen Ausschüssen Anträge stellen können. Die Stadt stellt eine Summe Geld zur Verfügung (klopft auf den Tisch). Das ist bei Kulturvereinen ist das 250.000 Euro.“ (AB1, Position 106-106)

Neben der *möglichen, in ihrem Umfang begrenzten* finanziellen Unterstützung von Projektideen und organisierter Akteure durch den politischen Entscheidungsträger in der Verwaltung selbst, findet die finanzielle Förderung von Engagement-Projekten und Engagement fördernden

²⁴¹ Siehe auch K18 in Tabelle 18 und Kapitel 3.3.11.

organisierten Akteuren *institutionalisiert* statt, um allen Antragstellern gleiche Chancen auf eine Förderung einzuräumen. Im Einzelnen haben Antragssteller die Möglichkeit, eine „institutionelle“ oder eine „Projektförderung“ bei der Stadtverwaltung zu beantragen und darüber hinaus fachliche Beratung in Anspruch zu nehmen:

„I: Was fällt darunter, institutionelle Förderungen?

B7: Da werden Vereine dem/dem Grunde nach gefördert. Den/den Satzungszweck unterstützen wir, ne? (...) Bis zu einem gewissen Fehlbetrag hat, den sie im Jahr erwirtschaften. Und der Unterschied zur Projektförderung ist ja, dass bei Projekten zeitlich abgegrenzte, einzelne Vorhaben gefördert werden. (...) Ja (klatscht in die Hände).“ (AB7/8, Position 8-9)

„I: Also höre ich heraus, die Förderung hier in der Stadtverwaltung in Ihrem Bereich Zuwendungen natürlich

B7: Mhm (bejahend).

I: beschränkt sich auf die finanzielle Förderung von Vereinen und Projekten? Oder gibt es darüber hinaus noch unter dem Stichwort Engagementförderung Dinge, die Sie hier tun?

B8: Das ist eigentlich rein finanziell. Also

I: Mhm (bejahend).

B7: Also, von unserer Seite her, rein finanziell. [...] Es gibt immer noch fachliche Mitarbeiter. (...) Das ist bei uns auch die Frau Baum und die Frau Maß, die fürs Ehrenamt zuständig sind. Und was da noch, nicht monetär stattfindet, ist so Beratung von Vereinen und so. (...) [...].“ (AB 7/8, Position 24-31)

Den Antragsstellern wird innerhalb der zuständigen Dezernate nicht nur die Möglichkeit geboten, sich fachlich beraten zu lassen, sondern auch in Bezug auf die in den Antragsformularen geforderten Angaben. Dabei basieren die in den Anträgen geforderten Angaben auf einer Zuschuss-Richtlinie, die durch den Stadtrat verabschiedet worden und öffentlich zugänglich ist. Die in den Anträgen geforderten, formalen Kriterien beziehen sich auf die finanzielle Situation der Antragssteller²⁴² und die mit ihrem Förderanliegen verbundenen Zielstellungen²⁴³:

„Die Vereine müssen in der Antragstellung bei/bei den Verantwortlichen, die die/unabhängig von/von dem Genre, werden alle Vereine gleich bewertet. Und die müssen ihre Finanzsituation darlegen. Die Inhalte, die Fehlbedarfe, die Eigenfinanzierung. Das sind verschiedenste/verschiedenste Parameter, die da eine Rolle spielen.“ (AB9, Position 76-76)

„B7: Natürlich, wenn die jetzt anrufen, vorbeikommen, sagen wir Ihnen erstmal so die grundlegenden Spielregeln. Sagen, dass es dafür eine allgemeine Zuschuss-Richtlinie gibt. Wir haben auch einheitliche Antragsformulare, die sie dann ausfüllen müssen. Beraten diese dahingehend natürlich. Wenn sie es das erste Mal machen, haben die meisten Antragsteller schon kleinere Probleme. Da können sie auch gern vorbeikommen und wir unterstützen sie da. Bei der Antragsbearbeitung oder bei der Ausfüllung der Anträge. Und ja, (...) wir weisen sie dann immer drauf hin, was sie noch alles einreichen müssen, an Unterlagen. (...) Wenn die Unterlagen dann bei uns eingegangen sind, werden durch einen Anwalt auch geprüft erstmal, verwaltungsmäßig.

I: Mhm (bejahend).

B7: Dass die Unterlagen richtig und vollständig sind. Dann geht es weiter zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung. Ne? Wir reden dann natürlich auch über Anträge im mehreren tausend Euro. Nicht nur ein paar Hundert. Wie gesagt, die betriebswirtschaftliche Prüfung. Da gibt es von unserer Seite her, von der finanziellen, ein Votum. Was wir vorschlagen würden.

I: Mhm (bejahend).

B7: Dann geht der ganze Antrag zum fachlichen Mitarbeiter. Der guckt sich das an, muss noch eine Stellungnahme abgeben, wie er das Ganze beurteilt. Und dann wird es dem jeweiligen Ausschuss zur Beschlussfassung vorgelegt. Gibt es manchmal heiße Diskussionen. Ob gefördert wird und wenn ja, in welcher

²⁴² Abgefragt werden z. B. die Höhe der Eigenmittel und der Fehlbedarf zur Durchführung eines Projektes.

²⁴³ Anzuführen sind z. B. die Projekthinhalte und Zielgruppen, die mit dem geplanten Engagementprojekt umgesetzt respektive erreicht werden sollen.

Höhe? Dann gibt es die Ausschussentscheidung und dann gibt es entweder einen Zuwendungsbescheid oder einen Ablehnungsbescheid (4).

I: Möchten Sie ergänzen? Gut.

B8: Genau. Bei der Projektförderung ist das Prozedere ähnlich, außer die Projektförderung, die ist halt kleiner als tausend Euro. Dann kann das der Fachbereich selbst entscheiden. Und es muss nicht erst in die Ausschüsse reingehen. Und, wie gesagt, eine Projektförderung ist halt immer zeitlich begrenzt.“ (AB7/8, Position 35-41)

Als entscheidendes Kriterium dafür, ob Entscheidungen über institutionelle oder projektbezogene Förderungen in den Ausschüssen der Kommune erfolgen oder die Entscheidungskompetenz bei den fachspezifischen Dezernaten liegt, führen die Experten die Höhe der beantragten Fördermittel an; liegt diese unter tausend Euro, so wird den Zuständigen in den Dezernaten die Entscheidungskompetenz eingeräumt, liegt diese über tausend Euro, entscheiden die Mitglieder in den Ausschüssen. Über die Höhe der zu bewilligenden Fördermittel, die über tausend Euro liegen, wird in den Ausschüssen *demokratisch* entschieden, d. h. die Mitglieder der Ausschüsse diskutieren – auch kontrovers – über die Förderanliegen, um schließlich eine Entscheidung über die potenzielle Ablehnung eines Antrages oder die zu bewilligende Höhe der Fördermittel zu treffen:

„I: Dann habe ich zwei Rückfragen. Einmal zu den Spielregeln, die Sie erwähnt haben.

B7: Mhm (bejahend).

I: Wer legt diese fest?

B7: Die hat der Stadtrat festgelegt.

I: Ok.

B7: Also, die Richtlinie wird ja auch vom Stadtrat beschlossen.

I: Mhm (bejahend).

B7: Steht auch so drin.

I: Mhm (bejahend), ok. Und beim Ausschuss. Ich habe so eine Konflikthaftigkeit zwischen den Zeilen

B7: Mhm (bejahend).

I: herausgehört. Wie kann ich mir das vorstellen? Wer rangelt da mit wem? Und wer trifft am Ende die Entscheidung über die Höhe oder überhaupt über die Bewilligung oder Ablehnung der Förderung?

B7: Also grundsätzlich entscheidet der Ausschuss. Natürlich haben die Finanzen manchmal unterschiedliche Ansichten, wie die fachlichen Mitarbeiter. (..) MANCHE Ausschussmitglieder haben auch noch mal andere Ansichten. Da wird halt das Für und Wider argumentiert. Und schlussendlich ist es Politik, Demokratie.

I: Mhm (bejahend).

B7: Und die Ausschussmitglieder müssen eine Entscheidung treffen.“ (AB7/8, Position 42-55)

Den Mitgliedern der Ausschüsse werden vor den Sitzungen Beschlussempfehlungen vorgelegt, die durch die zuständigen Mitarbeiter des Finanzdezernats nach Prüfung der formalen Kriterien und durch die zuständigen Mitarbeiter der fachspezifischen Dezernate nach Prüfung fachlicher Kriterien erstellt werden. Dabei soll die Beschlussempfehlung, die an einem Ampelsystem ausgerichtet wird, den Ausschussmitgliedern als Entscheidungshilfe dienen:

„B9: Also, wir haben ja, das ist angesiedelt im Fachdienst Finanzen, einen/einen Mitarbeiter, der sich, da haben wir lange diskutiert, um die/um die Verallgemeinerung der Antragstellung, der Kriterien und des Prozesses der Vereinsförderung. Das ist jetzt automatisiert. Die müssen einen Antrag stellen. Das durchläuft einmal eine formal/eine formale Bewertung durch die Finanzverwaltung. Und eine fachliche Begutachtung durch die Fachverwaltung. Zu denen die Vereine gehören. Und mit einer Beschlussempfehlung für den Ausschuss F. Da gibt es ein Ampelsystem. Grün, gelb, rot. Bei grün sollte es durchaus realisiert werden. Bei gelb gibt es Klärungsbedarf, weil wir sagen, das entspricht eigentlich nicht unseren Vorstellungen der

Förderung. Die Kriterien für die Vereinsförderung könnte ich Ihnen jetzt nicht im Detail darstellen. Das müsste man in der Finanzverwaltung erfragen. Aber auf jeden Fall ist es vergleichbar und transparent. Und nicht nur vom Gefühl und Sympathie abhängig. [...].

„I: Und dieses Ampelsystem, wie genau greift das? Wann greift das? Wird das in den Ausschüssen diskutiert?

B9: Das wird vorher von der Verwaltung vorbereitet und im Ausschuss zur Entscheidungshilfe dargestellt. Dargelegt. Hängt ja immer davon ab, wie die Haushaltsmittel zur Verfügung stehen. Wenn genügend Geld da ist, wird man leichter und großzügiger entscheiden können, als wenn/wenn es ist immer an der Haushaltsabhängigkeit. Aber wenn die/wenn die Vorlage von der/in der Vorprüfung nicht zur (unv. Beschlusslage?) empfohlen wird, wird es für den Verein schwieriger. Die werden dann immer noch angehört. Und haben auch Anspruchsrechte. Also das denke ich, ist in der Stadt in den letzten Jahren, sehr/sehr gut vorbereitet worden. Das/früher war das eher so, wer da spielten die Beziehungsfragen eine stärkere Rolle. Oder wer das Projekt attraktiv darstellen kann. Oder bestimmte/bestimmte Vorzüge von PARTEIEN. Das ist relativ ziemlich stärkt/objektiviert worden.“ (AB9, Position 74-78)

Aus der Perspektive der politischen Entscheidungsträger (AB1 und AB9) und der Zuständigkeiten in der Verwaltung wird das institutionalisierte Verfahren zur Förderung von Engagement durch Zuwendungen als transparent und demokratisch eingeschätzt, da über die Förderwürdigkeit von Projekten und/oder organisierter Akteure, mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit, *antragsbasiert in politischen Gremien* entschieden wird. Der Fördermittelzufluss sei sonach weniger von persönlichen Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern, einer bestimmten Parteizugehörigkeit oder der Fähigkeit der Antragssteller, ihr Förderanliegen „attraktiv“ darzustellen, abhängig. Der letztgenannte Aspekt kann zumindest infrage gestellt werden, wird berücksichtigt, dass das Eintreten in einen (politischen) Diskurs den Mitdiskutierenden durchaus abverlangt, sich und ihr Anliegen präsentieren zu können, um zum einen den *Erwartungen* der Anwesenden entsprechend – als überzeugend – wahrgenommen zu werden und zum anderen, in einer *Wettbewerbssituation* um begrenzte Mittel, d. h. im Vergleich mit anderen Antragsstellern zu überzeugen. Wenngleich es sich bei diesem Fördermodus in eher zentralen Strukturen um einen transparenten Modus handelt, da Zuständigkeiten, Verfahren und Kriterien einer potenziellen Förderung öffentlich zugänglich eingesehen werden können und den Antragsstellern überdies die Möglichkeit eingeräumt wird, Beratungsleistungen der Verwaltungsmitarbeiter in Anspruch zu nehmen, kann dieser Modus als *voraussetzungsvoll* bezeichnet werden. Mit diesem Modus wird vorausgesetzt, dass (a) die Antragssteller um die Förderstrukturen, d. h. die Förderinstrumente, Zuständigkeiten und Verfahrensweisen im öffentlichen Sektor *wissen*, (b) die Fördermöglichkeiten selbstaktiv *nachfragen*, d. h. einen Zugang zum öffentlichen Sektor in der Funktion als Fördermittelgeber und den Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung finden, (c) den *bürokratischen* Aufwand auf sich nehmen und (d) die *Anforderungen* und *Erwartungen* erfüllen, die bei Antragsstellung und im (Bevolligungs-)Verfahren gestellt werden.

Parallel zum institutionalisierten Engagementförderangebot in eher zentralen Strukturen, das von Bürgern und organisierten Akteuren zum Zweck der Förderung von Engagement

nachgefragt werden kann, halten die Akteure des öffentlichen Sektors in A-Stadt für den Sport- und den Kulturbereich jeweils bereichsspezifische Förderrichtlinien vor, auf deren Grundlage, ähnlich wie die für die Engagementförderung allgemein, auf Antrag und bei Erfüllung bestimmter Kriterien Fördermittel vergeben werden.

(3) *Überdies* wird die Aufgabe Engagementförderung durch Akteure des öffentlichen Sektors sowohl in A-Stadt als auch Y-Stadt in Teilen *dezentralisiert*²⁴⁴:

In A-Stadt beantragt und erhält die lokale Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur jährlich Fördermittel des öffentlichen Sektors, um insbesondere einen Teil der *Gestaltungsverantwortung* für die lokale Engagementförderung im Auftrag der Stadt mitzutragen. Im Zuge dieser Dezentralisierung eines Teils der Gestaltungsverantwortung erhält die zivilgesellschaftliche Organisation Fördermittel, die sie – im Auftrag des Fördermittelgebers – dafür einsetzt, Engagementförderinstrumente zu entwickeln, d. h. Angebote zu schaffen, damit Bürger sich lokal über Engagementgelegenheiten informieren und sich in diversen Handlungsfeldern engagieren können.

Auch in Y-Stadt werden – parallel zu den zentralen Förderstrukturen im öffentlichen Sektor – dezentrale Strukturen zur Förderung von Engagement entwickelt; hiernach ist die Freiwilligenagentur ein Koproduktionsprojekt zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und aktuell einer sowie zukünftig geplant mehrerer Wohlfahrtsorganisation(en).

In der organisierten Zivilgesellschaft bestehen in beiden Städten sowohl (1) *zentrale* als auch (2) *eher zentrale* Organisationsstrukturen zur Förderung von Engagement. Dabei beschreiben die Experten zum einen Organisationsstrukturen, die sie innerhalb ihrer eigenen Organisationen ausgebildet haben, um der Aufgabe Engagementförderung nachzukommen. Zum anderen heben die Experten der organisierten Zivilgesellschaft Bedarfe zur Ausbildung von Strukturen in anderen Organisationen hervor, d. h. konkret in jenen, an die Engagierte weitervermittelt werden (Einsatzstellen zur Ausübung des Engagements).

(1) *Zentrale* Strukturen in der organisierten Zivilgesellschaft:

Wird Engagementförderung als organisationale Aufgabe in zentralen Organisationsstrukturen verantwortet, so zeichnen sich (a) die *Geschäftsführer* der Organisationen, (b) die *Stabsstellenmitarbeiter* oder (c) *Referatsleiter* als verantwortlich für diese.

²⁴⁴ Dies wird durch die Befunde der egozentrierten Netzwerkanalysen deutlich (siehe für A-Stadt die Abbildungen 9, 11, 12 und 13 sowie Tabelle und für Y-Stadt die Abbildungen 18, 13 und 20 sowie die Tabelle 27).

(a) Die Verantwortungsübernahme für die Aufgabe Engagementförderung durch die Organisationsspitze geht aus der Perspektive eines Experten damit einher, dass Engagement als integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Organisation verstanden wird. Engagement müsse, so der Experte, im Hinblick auf die Selbstverortung der Wohlfahrtsorganisationen in der Zivilgesellschaft und ihrer Aufgabenwahrnehmung in dieser immer „mitgedacht“ werden:

„B5: ‚Wie bettet sich dieses zivilgesellschaftliche Engagement in den Wohlfahrtsverbänden eigentlich ein, in das Gesamtgeschehen um Zivilgesellschaft, Schrägstrich Bürgergesellschaft, welcher Part kann dort übernommen werden?‘ (...) Also explizit eine strategische Fragestellung.

I: Mhm (bejahend).

B5: Die (.) deswegen bei uns auch durchaus in der Verbandsspitze aufgehängt ist und nicht wir ein (.) wie soll man sagen? EINEN BEAUFTRAGTEN für Engagement haben, an den wir das abladen, sondern dass das sozusagen immer mitgedacht werden muss. (...).“ (AB5, Position 24-24)

Engagementförderung als Aufgabe in die strategische Ausrichtung der Organisation zu integrieren, geht aus der Perspektive des Experten ferner damit einher, diese nicht bei einem Beauftragten für Engagement zu zentrieren, der z. B. als Mittler zwischen Organisationsspitze und den nachgeordneten Fachbereichen fungiert, sondern sie durch die Funktionsträger an der Spitze der Organisation verantworten zu lassen. Mit der Zentrierung wird zum einen – innerhalb, wie außerhalb der Organisation – verdeutlicht, dass der Aufgabe in der Organisation eine hohe Gewichtung beigemessen wird, da sie zur „Chefsache“ erklärt wird. Zum anderen kann mit der Zentrierung aus der Perspektive der Entscheidungsträger einhergehen, dass diese eine Kontrollfunktion über die Ausführung der Aufgabe ausüben können, da die Entscheidungsbezugnis zur Gestaltung der Aufgabe zentral bei ihnen liegt. Engagementförderung als integralen Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Wohlfahrtsorganisationen zu verstehen, kann überdies als ein Versuch gedeutet werden, dem von Backhaus-Maul (2019b, S. 96) beschriebenen „... ‚freiwillige[n] Verzicht der Freien Wohlfahrtspflege und ihrer Verbände auf eine zeitgemäße zivilgesellschaftliche Selbstverortung und -verankerung“ zu begegnen.

Als ein Bestandteil des strategischen Umgangs mit Engagement als Aufgabe kann überdies gezählt werden, dass die Geschäftsführer in den zivilgesellschaftlichen Organisationen in Arbeitsgruppen eingebunden sind, in denen Ideen zur Gestaltung der Aufgabe diskutiert und Entscheidungen über diese getroffen werden:

„Dazu muss man wissen, also, das läuft schon sehr stark über mich dann auch. Ich bin ja Geschäftsführer. Aber ich bin natürlich im Landesverband der Organisation 37. Und dort werden Diskurse ja auch geführt. Das heißt, wir haben interne Arbeitsgruppen zu diesen Themen. Und dort werden auch manchmal Ideen gesetzt. Wo man sagt, wir wollen das mal in der Fläche umsetzen, als Modellprojekt. Wo man manchmal eine Förderung kriegt. Und natürlich habe ich hier einen regionalen Vorstand. Aus sieben Personen. Mit denen ich das diskutiere.“ (YB17, Position 52-52)

(b) Eine weitere zentrale Struktur, die in den zivilgesellschaftlichen Organisationen etabliert ist, um der Aufgabe Engagementförderung nachzukommen, ist die Einrichtung von für diese Aufgabe zuständigen *Stabsstellen*.

„In unserer Vorstandsberatung. Wir haben unter anderem eine Stabsstelle. In der arbeiten zwei Mitarbeiterinnen. Die beschäftigt sich mit Ehrenamtsarbeit, Verbandsentwicklung, Fundraising. Also ganz explizit mit den Aufgaben. Und dadurch, dass es eine Stabsstelle ist, agiert die Stabsstelle auch in alle Gremien. In allen Hierarchien. Kann abgefragt werden die/die Leistung. Kann aber auch tatsächlich und das ist bei uns eher der Fall, in Bezug auf konkrete Projekte, in Bezug auf konkrete Vorhaben, (...) implementiert werden. In diese Beratungsrunden. (...).“ (AB2, Position 28-28)

Den Zuständigkeiten in den Stabsstellen kommt über die Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung hinaus eine fachliche Beratungsfunktion zu, die andere Entscheidungsträger (z. B. Vorstandsmitglieder) abfragen können. Damit entspricht die Funktions- und Aufgabenzuschreibung im Wesentlichen der Aufgabendefinition eines Stabes, die Heilmann und Hofinger (2016, S. 5; Hervorhebungen: i. O.) vornehmen:

„Die wesentliche Aufgabe eines Stabes lässt sich zusammenfassen mit: **Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umsetzen**. Dieses Oberziel lässt sich je nach konkreter Ausgestaltung des Stabs differenzieren in eher strategische und vorrangig operative Aufgaben. Eine strikte definitorische Trennung ist jedoch in der Praxis nicht haltbar.“²⁴⁵

Im vorliegenden Beispiel werden der Stabsstelle sowohl strategische (Ausrichtung der Engagementförderung, Verbandsentwicklung und Fundraising²⁴⁶) als auch operative Aufgaben (Projekte und Vorhaben implementieren sowie Vorstände beraten) zugeschrieben. Der Modus Engagementförderung in zentralen Strukturen verdeutlicht ein organisationales Selbstverständnis, dass sich darin äußert, dass der Aufgabe Engagementförderung eine organisationale Relevanz/Gewichtung eingeräumt wird, die sich zum einen personell (ein Organisationsmitglied wird explizit und zentral mit dieser Aufgabe betraut) und zum anderen in der Aufgabenwahrnehmung (strategische Ausrichtung der Engagementförderung, Umsetzung der Förderinstrumente, Beratung anderer Entscheidungsträger, um Ansätze in Mitgliedsorganisationen weiterzutragen) widerspiegelt.

²⁴⁵ Die Aufgabe, Information in koordiniertes, zielgerichtetes Handeln umzusetzen, entspricht auch der Aufgabenzuschreibung der Stabsstellen des öffentlichen Sektors in Y-Stadt (s.o.).

²⁴⁶ Wobei Fundraising (als Bezeichnung für die Beschaffung benötigter Ressourcen zu möglichst geringen Kosten) als strategische *und* operative Aufgabe verstanden werden kann. Dabei ist das Fundraising als strategische Aufgabe „... auf die Erschließung von Potenzialen, also auf die Erweiterung der Möglichkeiten für das Fundraising und die Nonprofit-Organisation [ausgerichtet; d. V.]“ (Gahrman 2016, S. 2 f.), während im Fundraising als operativer Aufgabe „... versucht [wird; d. V.], für einen gegebenen Status-quo das optimale Ergebnis zu erzielen“ (ebd., S. 2).

(c) Neben der Aufgabenwahrnehmung durch die Geschäftsführung und Stabsstellenmitarbeiter wird die Aufgabe Engagementförderung in der organisierten Zivilgesellschaft durch *Referatsleiter* verantwortet:

„Ja, ich leite das Referat Bürgerdienste. Hier in der Organisation 35. In dem Referat sind unterschiedliche Aufgabenbereiche zusammengefasst. (.) Auf der einen Seite so der Bereich Migration, Integration. Ein relativ großer Schwerpunkt im Moment. Daneben bieten wir Kurberatung, Seniorenreisen an. Sind mit im Stadtteilmanagement auch tätig. Verschiedene Beratungsdienstleistungen. Aber auch ein großer Schwerpunkt ist das Thema Ehrenamt. Wobei wir hier im Referat (.) ja, sowohl die Vermittlung von Ehrenamtlichen in Einrichtungen der Organisation 35 durchführen als auch eigene Ehrenamtsprojekte machen.“ (YB14, Position 4-4)

„Das nennt sich Referat 1. Zu diesem Referat gehört unter anderem auch der Bereich der Freiwilligendienste dazu. Und insofern auch die Frage nach der Begleitung von ehrenamtlichem Engagement. Das macht ungefähr fünfzig Prozent meiner Tätigkeit aus. Mit den weiteren fünfzig Prozent, habe ich einen Auftrag für den Träger unserer GmbH. Das ist die Organisation 33a, also ein Verein. Der sich zusammenschließt aus allen Kirchengemeinden und dem Kirchenkreis selbst. Und dort verantwortet ein ehrenamtlicher Vorstand diese Trägerebene. Und ich bin AUS der anderen Tätigkeit heraus für diese verbindlichen Aufgabenstellungen freigestellt, den ehrenamtlichen Vorstand zu unterstützen.“ (YB18, Position 27-27)

In den Referaten wird Engagementförderung als eine Schwerpunktaufgabe verstanden, der sich die Referatsleiter zusätzlich zu anderen Themen und Aufgabenstellungen widmen. Die Übernahme der Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung äußert sich durch die Entwicklung und das Vorhalten von Projekten zur Förderung von Engagement und/oder eines Dienstleistungsangebotes, wie Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen oder die Begleitung der Engagierten in die Einsatzstellen. Beraten werden in diesem Zusammenhang nicht nur Engagementinteressierte und Engagierte sondern auch Vorstandsmitglieder von Mitgliedsorganisationen der Dachorganisation.

Im Kontext der von den Experten angebotenen Vermittlungsleistung, d. h. der Vermittlung von Engagementinteressierten *in andere Organisationen*, stellen die Experten einen strukturellen Bedarf fest; hiernach bedürfe es in den Organisationen, die als Einsatzstelle fungieren, zum einen zentraler und zum anderen auf Dauer angelegter Strukturen, mit entsprechendem Einsatz finanzieller und personeller Mittel:

„Weil, wenn jemand Ehrenamtskoordinator innerhalb seiner Einrichtung ist, dann braucht er dafür auch ein Budget. Er braucht Zeit und er braucht Geld. Um die Ehrenamtlichen gut anleiten zu können. Und das fehlt. Ist leider sehr, sehr häufig. Und gerade, wenn ein Mitarbeiterwechsel ist, gut, dann ist auch wahrscheinlich das immer das letzte Thema, was vielleicht noch übergeben wird. Dass man da auch immer wieder neu anfängt.“ (AB11, Position 104-104)

„Die freuen sich zwar, aber je nachdem. Also, wenn die Struktur in der Einrichtung stimmt. Wenn von vornherein klar ist: ‚Wer ist der Ansprechpartner für den Ehrenamtlichen?‘ Dann läuft das eigentlich runder. Dann weiß die Person: ‚Aha, da ist jemand Neues. Ich muss mich um den kümmern.‘ So ein bisschen die Einrichtung erklären. So die Abläufe erklären. Und dann ab und zu wirklich auch gucken, ob diejenige Person auch angekommen ist. Also, wenn so die Struktur, wie es abläuft schon klar ist, dann läuft es reibungsloser. Auch reibungsloser für den Ehrenamtlichen. Aber, wenn es noch nicht ganz klar ist: ‚Was machen wir jetzt mit dem?‘ (lacht #00:40:49-7#) Dann ist es manchmal schwieriger. Und bei solchen Einrichtungen gucke ich auch immer, dass ich den Ehrenamtlichen auch begleite dahin. Weil ich weiß, ist schön, wenn ich dabei bin. Weil ich dann kann/dann Sachen so ein bisschen beim Gespräch auch ein bisschen erklären. Dann hat es die Einrichtung hinterher nicht so schwer.“ (YB13, Position 102-102)

Zu den zentralen Strukturen innerhalb der Einsatzstellen wird gezählt, dass es einer festen Zuständigkeit innerhalb dieser bedürfe²⁴⁷, die den Ablauf des Engagements organisational verantwortet, d. h. den Engagierten empfängt, Handlungsabläufe in der Einrichtung erklärt und bei Fragen der Engagierten erreichbar und auskunftsfähig ist. Zum anderen wird zu den zentralen Strukturen, derer es innerhalb der Einsatzstellen aus der Perspektive des Experten bedürfe, auch eine Konzeption oder ein Handlungsleitfaden gezählt, sodass ein Orientierungsrahmen vorliegt, mithilfe dessen im Falle eines Mitarbeiterwechsels die Einarbeitung in die Aufgaben der Zuständigkeit erleichtert werden kann.

Zugleich geht mit dieser Organisationsstruktur, d. h. der Verankerung einer dauerhaften Funktionsstelle als Ansprechpartner und zur Begleitung der Engagierten in die Einsatzstellen aus der Perspektive der Experten der Bedarf einher, dass die Funktionsstelle mit hauptberuflichen Mitarbeitern besetzt wird, an die sowohl in zeitlicher als auch in professioneller Hinsicht Erwartungen gerichtet werden:

„Was sicherlich schwierig ist oder zu Schwierigkeiten führen kann, ich glaube auch die Stellen, die Ehrenamtliche einsetzen, die müssen sich klar machen, ja, der Einsatz eines Ehrenamtlichen erfordert eben auch Zeit. Also, ich kann nicht sagen, na ja, jetzt habe ich einen Ehrenamtlichen und der wird schon irgendwie seine Arbeit machen. Sondern man muss ihn, zumindest auch in der Anfangsphase, intensiv begleiten. Und das (.) ja, die BEGLEITUNG lässt auch nie NACH. Also der Ehrenamtliche braucht auch in der Einrichtung einen festen Ansprechpartner. [...] Und dann muss man die als hauptamtliche Kraft auch auffangen. Und da/das muss ich mir, glaube ich, schon bewusst machen. Wenn ich mit Ehrenamtlichen arbeite, das hat ganz viele positive Effekte oder kann die eben haben, aber ich muss eben auch wissen, ich muss in meiner Einrichtung einen Ansprechpartner haben. Ich muss jemanden haben, der da auch ein Auge hat. Der, ja, ein Stück auch BEGLEITET, vielleicht auch ein bisschen betüttelt. Das gehört letztlich, glaube ich, bei den Ehrenamtlichen dazu.“ (YB14, Position 44-44)

Erwartet wird, dass die hauptberuflichen Funktionsstellen Engagementförderung als *professionelle Aufgabe* verstehen, die (1) *zeitliche Kapazitäten* bindet, (2) die Entwicklung konzeptioneller Grundlagen erfordert, die als innerorganisationaler Handlungsrahmen für ein professionelles *Freiwilligenmanagement*²⁴⁸ interpretiert werden können, und (3) eine *professionelle Haltung* gegenüber Engagierten und Zielgruppen des Engagements erforderlich macht, die sich

²⁴⁷ Wie die Besetzung einer hauptberuflichen Stelle als „Freiwilligenmanager“ oder „Ehrenamtskoordinator“.

²⁴⁸ Habeck (2015, S. 242) stellt auf Basis ihrer Studie, in deren Rahmen sie leitfadengestützte Experteninterviews mit Freiwilligenmanagern, ihren Vorgesetzten und Engagierten geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet hat, heraus, dass von den Freiwilligenmanagern als Kernkompetenzen ihrer beruflichen – erwachsenenpädagogischen – Tätigkeit, Unterrichten, Beraten und Organisieren sowie eine „entsprechende Haltung“ (ebd.) herausgestellt werden. Diese Haltung kann, unter Berücksichtigung der von dem Experten YB14 verdeutlichten Erwartungen an eine solche Tätigkeit, explizit als eine *professionelle, pädagogische Haltung* interpretiert werden. Erwartet wird eine professionelle, pädagogische Haltung, da die Tätigkeiten der Freiwilligenmanager insbesondere pädagogische sind (Engagierte begleiten, betreuen, unterstützen und ihnen Qualifizierungs- und Reflexionsangebote ermöglichen) und da es sich um pädagogische Handlungskontexte handelt, in denen Freiwilligenmanager handeln (in Engagement-Situationen treten Engagierte, im Zuge der Erstellung einer sozialen personenbezogenen Dienstleistung, in Beziehung mit der Zielgruppe ihres Engagements, deren Mitglieder als Koproduzenten dieser Dienstleistung agieren).

darin äußert, dass die Funktionsträger die „Engagement-Situationen“, in denen Engagierte tätig werden, begleiten und beobachten, potenzielle Überforderungen oder Unsicherheiten der Engagierten erkennen, angemessene Handlungsoptionen, wie Reflexions- und Qualifizierungsangebote, anbieten, um die Situation im Sinne aller Beteiligten zu gestalten und Anerkennung für geleistete Arbeit auszusprechen. Zu dieser professionellen, pädagogischen Haltung gegenüber den Engagierten und der Zielgruppe des Engagements, die sich mit Erwartungen auf das Dienstleistungsarrangement einlassen (z. B., dass durch dieses ein Bedarf gedeckt, ein Problem behoben oder eine spezifische Wirkung erzeugt wird), zählt ferner, dass Engagierte sich in den Einsatzfeldern auch im Sinne der Zielgruppen nicht selbst überlassen werden²⁴⁹.

(2) *Eher zentrale* Strukturen zur Förderung des Engagements in der organisierten Zivilgesellschaft:

Im Engagementbereich „Selbsthilfe“ wird die Aufgabe Engagementförderung in eher zentralen Strukturen gesteuert:

„Wir haben in der Selbsthilfe an sich ja auch einen/eine Demokratie. Ein gewähltes Gremium. Den so genannten Selbsthilfebeirat. Das sind sechs Menschen aus Selbsthilfegruppen, die von einer Gesamtversammlung von Gruppenleitern und Stellvertretern, die wir einberufen, zur Weiterbildung. Ein bis zweimal im Jahr. Also, da werden die gewählt. Für ein paar Jahre. Die dann die Gruppen vertreten, falls das nötig sein wird. Die verteilen auch den Selbsthilfetopf. Demokratisch mit mir.“ (AB10, Position 42-42)

Die Entscheidungs- und Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung²⁵⁰ wird Gremien respektive deren demokratisch gewählten Mitgliedern übertragen. Innerhalb der Gremien vertreten die gewählten Funktionsträger einerseits die Interessen der

²⁴⁹ In nachfolgenden Untersuchungen könnte in diesem Kontext den Fragen nachgegangen werden, in wie vielen Engagement fördernden Organisationen in Deutschland es a) zentrale Zuständigkeiten für Engagement/Engagierte und b) konzeptionelle Grundlagen zur Förderung von Engagement gibt, c) wie diese inhaltlich gestaltet sind, d) was aus der Perspektive der Zuständigkeiten Kern eines professionellen Freiwilligenmanagements ist und e) welches professionelle Selbstverständnis die Zuständigen in den Organisationen pflegen. Eine in diesem Zusammenhang interessante Randnotiz hält Habeck (2015, S. 248) in ihrer Studie in einer Fußnote fest; hiernach haben von acht der in ihrem Sample interviewten Freiwilligenmanager sieben ein erziehungswissenschaftliches Studium absolviert, von denen fünf den Studienschwerpunkt Erwachsenenbildung gewählt haben. Es könnte der These nachgegangen werden, dass Engagementförderung allgemein und Freiwilligenmanagement im Besonderen pädagogische Handlungsfelder darstellen, in denen insbesondere Absolventen erziehungswissenschaftlicher Studiengänge potenziell – professionell – tätig werden.

²⁵⁰ Die Entscheidungs- und Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung bezieht sich auf die lokale Ebene, auf der Selbsthilfegruppen, Selbsthilfevereinigungen und Selbsthilfeunterstützungseinrichtungen Engagement fördern. „Die historisch gewachsenen Strukturen der Selbsthilfe in Deutschland lassen sich nach Organisationsform und Arbeitsebene differenziert beschreiben. Vertikale (Selbsthilfevereinigungen) und horizontale Organisationsformen (Selbsthilfegruppen, Selbsthilfeunterstützungseinrichtungen) sind nicht immer strikt zu trennen, sondern sie ergänzen sich, bestehen nebeneinander oder gehen ineinander über“ (NAKOS 2017, S. 20). Selbsthilfegruppen können unabhängig von einer Selbsthilfeorganisation agieren oder in diese eingebunden sein, Selbsthilfevereinigungen fungiert als Sammelbegriff für unterschiedliche Formen gemeinschaftlicher Selbsthilfe (Selbsthilfeorganisationen oder ihre Dachorganisationen) auf überörtlicher Ebene und zu den Selbsthilfeunterstützungseinrichtungen werden überörtlich agierende Organisationen gezählt, wie Selbsthilfekontaktstellen und Selbsthilfeunterstützungsstellen (vgl. ebd., S. 26 f.). Insbesondere die überörtlich organisierten und agierenden Akteure vertreten die Interessen des Selbsthilfebereichs gemäß § 20h SGB V auch gegenüber den Krankenkassen und ihren Verbänden als Fördermittelgeber (vgl. ebd., S. 23).

Mitglieder ihrer Selbsthilfegruppen und entscheiden andererseits über die Verteilung von Fördermitteln, die an die Selbsthilfegruppen weitergeleitet werden. Mit den eher zentralen Strukturen zur Förderung von Engagement geht einher, dass Interessen der Engagierten in den Selbsthilfegruppen durch ihre gewählten Repräsentanten kanalisiert werden und in dem über die Fördermittelvergabe entscheidenden Gremium Berücksichtigung finden können.

In Bezug auf den Modus der Förderung von Engagement in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen lässt sich zusammenfassen, dass Engagementförderung in *zentralen* Strukturen als Aufgabe im öffentlichen Sektor durch den Verwaltungschef und einer ihm zugeordneten Stabsstelle verantwortet wird. Dabei wird die Zentralisierung mit einer Bedeutungszuschreibung für das Thema Engagement *nach außen* verbunden. *Innerhalb* der Verwaltung bündeln und koordinieren die Stabsstellen Informationen und Dienstleistungen, die auch durch die nachgeordneten Referate zugesteuert werden, wodurch deutlich wird, dass Engagementförderung innerhalb des öffentlichen Sektors als Querschnittsaufgabe verstanden wird. In der organisierten Zivilgesellschaft wird Engagementförderung als Aufgabe in *zentralen* Strukturen – äquivalent zum öffentlichen Sektor – (1) durch den Geschäftsführer einer Organisation und/oder (2) einer ihm zugeordneten Stabsstelle verantwortet, sowie durch (3) Zuständigkeiten in Referaten, die sich der Aufgabe schwerpunktmäßig widmen. Dabei wird Engagementförderung als Aufgabe (1) zu einem integralen Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Organisationen, (2) zum Gegenstand von verbands- und/oder organisationsinterner Diskurse um deren Ausführung und (3) als eine Schwerpunktaufgabe neben weiteren verstanden. Die Engagierte an andere Organisationen vermittelnden Akteure formulieren einen Bedarf an zentralen Strukturen in organisationaler (dauerhafte und belastbare Organisationsstrukturen), personeller (zentrale Zuständigkeiten für Engagierte in den Einsatzstellen) und konzeptioneller Hinsicht (Orientierungsrahmen für ein professionelles Freiwilligenmanagement) mit handlungspraktischen Erwartungen an die Zuständigkeiten (professionelle, pädagogische Haltung). Engagementförderung in *eher zentralen* Strukturen ist *innerhalb* des öffentlichen Sektors durch eine Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den politischen Entscheidungsträgern, den für die Ausführung der spezifischen Förderinstrumente (Zuwendungen und Beratungsleistungen) zuständigen Verwaltungsmitarbeitern und den über die Mittelvergabe entscheidenden Gremienmitgliedern gekennzeichnet. Parallel zu eher zentralen Strukturen innerhalb der Verwaltung wird ein Teil der *Gestaltungsverantwortung* für die Aufgabe Engagementförderung in beiden Städten auch dezentralisiert, indem Akteure der organisierten Zivilgesellschaft die Aufgabe im Auftrag der Kommune gestalten und mitverantworten. In der organisierten

Zivilgesellschaft wird Engagementförderung in eher zentralen Strukturen von gewählten Mitgliedern in Gremien verantwortet; dabei umfasst die Verantwortung insbesondere die Entscheidungsbefugnis über die Vergabe von Fördermitteln an andere organisierte Einheiten (z. B. Selbsthilfegruppen).

3.3.15 Engagementförderung im prekären Modus

Die Experten in der organisierten Zivilgesellschaft²⁵¹ beschreiben einen prekären Modus, in dem sie Engagement fördern. Als prekär kann dieser Modus im Hinblick auf (1) die Einwerbung von Fördermitteln, (2) die personelle Ausstattung in den Organisationen und (3) den nachhaltigen Einsatz von Instrumenten zur Förderung des Engagements (Engagementangebote) sowie deren Weiterentwicklung gedeutet werden.

In A-Stadt beschreibt der Experte der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur eine Situation, die in personeller Hinsicht und bezogen auf die Vorhaltung, Sicherung und Weiterentwicklung von Engagementförderinstrumenten in der eigenen Organisation als prekär eingeschätzt werden kann:

„Alle unsere Veranstaltungen, die wir machen. Wie zum Beispiel dieser Freiwilligentag. Wenn wir Weiterbildungen für Vereine, für Freiwillige anbieten wollen, Engagementbörsen, das ist alles nicht mit diesem Geld bestreitbar. Dafür müssen wir Zusätzliche akquirieren. Das heißt, ein Hauptteil meiner Arbeit geht das/tatsächlich in das Thema Finanzverwaltung, Fundraising. Also, ich habe (..) die unterschiedlichsten Stellen. Immer wieder diese, ja, Förderanträge stellen, für die Organisation 2, für den Freiwilligentag. Weiterbildung, Engagementbörse. Ich kann es nicht aus dem Grundbudget finanzieren. Und da steckt viel Zeit drin in diesen/und natürlich müssen Sie es auch immer abrechnen. (..) Und das wäre einfach schön, wenn hier zumindest, wenn man sagen könnte, eine hauptamtliche Stelle ist darüber finanziert. Natürlich haben wir auch ehrenamtliche Unterstützung. Wir haben zwei ehrenamtliche Beraterinnen. Die die Beratungsgespräche mit interessierten Freiwilligen anbieten. Wir haben jemand, der in der Finanzbuchhaltung unterstützt. Aber DAS IST, muss man ehrlich sagen, zu wenig. Das sind die Kollegen/das ist wirklich die prekäre Situation in den neuen Bundesländern. Einzige Ausnahme bildet Q-Stadt²⁵². Die sind wirklich (lacht). [...] Also, bei uns geht/es ginge einfach ohne Praktikanten und natürlich ehrenamtliche Mitarbeiter, auch wenn wir solche Aktionstage umsetzen, ginge es gar nicht. Dann könnten wir dieses Portfolio überhaupt nicht aufrechterhalten. Uns ist es aber wichtig (...). [...] Dass sie kein dauerhaftes Personal haben. Was es natürlich dann auch schwierig macht, so ein Freiwilligenmanagement innerhalb der Organisation zu verorten. [...] Ich glaube, immer zum Schluss wird das Geld erst für Engagementthemen investiert.“ (AB11, Positionen 34-34, 36-36 und 104-104)

²⁵¹ Hierunter in A-Stadt die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur sowie in beiden Städten der organisierte Sport.

²⁵² In Q-Stadt befindet sich die Freiwilligenagentur, zu deren Akteuren der Experte AB11 Koopkurrenzbeziehungen pflegt (siehe Abbildung 9). Vor dem Hintergrund, der für die eigene Organisation wahrgenommenen prekären Situation, kann die Aufrechterhaltung der Kooperation bei gleichzeitiger Konkurrenz um überörtliche Fördermittel – im neoinstitutionalistischen Sinne – als ein Versuch interpretiert werden, die Zusammenarbeit zu nutzen und aufrechtzuerhalten, um sich der als erfolgreich wahrgenommenen Organisation in Teilen anzugleichen, indem z. B. deren Fundraising-Strategie mit der Erwartung, den eigenen Erfolg (in der Mitteleinwerbung) zu erhöhen, „kopiert“ wird.

- (1) Mittel, die die Organisation durch den öffentlichen Sektor zum Zweck der Engagementförderung erhält, reichen aus der Perspektive des Experten nicht aus, da die Förderinstrumente, die in der Organisation entwickelt werden (wie Weiterbildungsangebote, Engagementbörsen und Freiwilligentage), einen umfangreicheren Mitteleinsatz erfordern würden²⁵³. Engagementförderung wird in der Organisation zu einem prekären, d. h. unsicheren Unternehmen, da der organisierte Akteur begrenzte Fördermittel im Jahresturnus immer wieder erneut beantragen, deren Bewilligung abwarten und erhaltene Fördermittel gezielt, d. h. für solche Engagementförderinstrumente einsetzen muss, die mit den Mitteln – unter Berücksichtigung personeller Kapazitäten – umgesetzt werden können. Als prekär kann dieser Engagementfördermodus eingeschätzt werden, da er aus organisationaler Perspektive Planungsunsicherheit hinsichtlich der Höhe der zukünftig bewilligten Mittel und den Möglichkeiten, diese zu verwenden, nach sich zieht. Die Schilderung des Experten deckt sich mit den quantitativen Befunden der Studie zu Freiwilligenagenturen in Deutschland von Speck et al. (2012, S. 120), die für diese Organisationsform u.a. „... eine oftmals unzureichende und prekäre Finanzierungslage sowie (...) einen Finanzierungsmix mit Risiken für die Grundfinanzierung der Freiwilligenagenturen (...)“ feststellen.
- (2) Als prekär kann die Wahrnehmung der Aufgabe Engagementförderung überdies eingeschätzt werden, wird die personelle Ausstattung der Organisation in den Blick genommen. Der Experte beschreibt, dass zur Abdeckung des aktuellen Portfolios der Organisation keine hauptberufliche Mitarbeiterstelle vorhanden sei und die vorhandenen Angebote allein dadurch aufrecht zu erhalten seien, da sich Engagierte und Praktikanten innerhalb der Organisation einbringen, um Dienstleistungen zu übernehmen und zu sichern. Als prekär kann dieser Engagementfördermodus nicht nur aus der Perspektive der Geschäftsleitung eingeschätzt werden, die mit unsicheren Personalstrukturen planen und potenzielle Engagement-Beendigungen kompensieren muss, sollen Angebote aufrechterhalten werden, sondern auch aus der Perspektive des Personals. Die freiwilligen Mitarbeiter selbst erbringen ihre Dienstleistungen in prekären Verhältnissen, d. h. die Entwicklung und Umsetzung von Engagementförderinstrumenten erfolgt mit begrenzten Mitteln und es werden Dienstleistungen ohne sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis sowie den Erwerb eines Einkommens angeboten. Auch im organisierten Sport werden prekäre Personalsituationen im Kontext der Engagementförderung beschrieben:

²⁵³ Dabei entspricht die Wahrnehmung des Experten im Grunde der Einschätzung des politischen Funktionsträgers (AB9) in der Kommune, der, so geht aus der egozentrierten Netzwerkanalyse hervor, die durch den öffentlichen Sektor bewilligten Fördermittel für die Organisation als gering einstuft; als so gering, dass er von einer Evaluation des Einsatzes der Mittel für diese Organisation absieht (siehe die Auswertung und Analyse der Abbildung 12).

„Sie müssen sich das dann eben so vorstellen, Sie kriegen weniger Geld für alle Leute. Und ich muss entscheiden, lasse ich einen jetzt noch voll arbeiten, setze ich den runter, dass er volles Geld noch kriegt? Oder arbeitet er für weniger Geld? Mit vollen/mit vollen Stunden. Also, diese Entscheidungen, die muss ich dann mit meinem Vorstand, mit meinem geschäftsführenden Vorstand treffen. Was machen wir mit den Leuten? Also das ist/ich habe da eine volle Verantwortung. Ich bin da wirklich sehr gefragt, mit dem Vorstand, wie entscheiden wir uns? Entlassen wir jetzt jemanden betriebsbedingt? Können wir nicht. Wir haben zu viele Projekte laufen. Wir wollen das weiter am I/wissen Sie, weil wir haben so viel aufgebaut und wollen das weiter laufen lassen.“ (AB23, Position 98-98)

Deutlich wird, dass die Höhe, der durch die Akteure des öffentlichen Sektors bewilligten Mittel zur Förderung des Engagements, einen Einfluss auf Personalentscheidungen und die Angebote hat, die mit den finanziellen und personellen Mitteln vorgehalten werden können. Den Funktionsträgern kommt insofern nicht nur die Aufgabe zu, Mittel einzuwerben, um neue Engagementförderinstrumente zu erproben, sondern auch, um vorhandene Personalstrukturen und jene Angebote zu sichern, die bereits entwickelt, erprobt und mitunter erfolgreich umgesetzt werden. Für die Beschäftigten können mit einem kleiner ausfallenden Mittelzufluss Einschnitte hinsichtlich der Höhe ihres Einkommens bei gleicher Stundenanzahl oder ein potenzieller Verlust ihrer Arbeitsstelle einhergehen. Aus der Perspektive der Beschäftigten, die hauptberuflich Engagement fördernde Angebote bereitstellen, kann in diesem Zusammenhang von einer prekären Arbeitssituation gesprochen werden, da, je nach Haushaltslage der Kommune²⁵⁴ und der Überzeugungskraft der Antragssteller auf Fördermittel, eine Fortführung der Angebote und damit einhergehend ein Teil des Umfangs ihrer Stellen oder ihre Stellen in Gänze gefährdet sind.

(3) Zugleich erscheint, unter Berücksichtigung einer finanziellen und personellen prekären Situation, die Entwicklung und das Vorhalten eines nachhaltigen Engagementförderangebotes erschwert. Nachhaltigkeit meint hier zum einen, dass Förderinstrumente, die entwickelt worden sind und nachgefragt werden, dauerhaft bestehen, und zum anderen, dass die bestehenden Förderinstrumente – unter Berücksichtigung wahrgenommener Bedarfe – durch eine langfristige Aussicht auf Förderung weiterentwickelt werden. Fördermittel werden in diesem Sinne also nicht für die Verfolgung eines spezifischen Zwecks eingesetzt, dem in Form eines zeitlich befristeten, personell „dünn“ ausgestatteten Projektes nachgekommen wird, sondern als Investition in vorhandene, vielfältige und auf Dauer angelegte Angebote verstanden. Im sozialwissenschaftlichen Diskurs wird im Zusammenhang mit von politischen Themenkonjunkturen abhängigen, zeitlich befristeten, projektorientierten

²⁵⁴ Da die Förderung zivilgesellschaftlicher Organisationen und die Förderung von Engagement zu den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben zählen, ist sowohl das Ob und das Wie in hohem Maße von der Haushaltslage der jeweiligen Kommune abhängig.

Förderungen²⁵⁵ von „Projektitis“ gesprochen (vgl. Roß/Roth 2018, S. 240; A.W. Klie 2018, S. 491), die als zu überwindender Gegensatz²⁵⁶ zu einer nachhaltigen Engagementförderung verstanden werden kann.

Wenngleich die Experten die prekären Seiten ihrer Engagementförderung nachzeichnen, wird in dieser Nachzeichnung zugleich deutlich, dass die organisierten Akteure – trotz oder mithilfe der begrenzten, zur Verfügung stehenden Mittel – selbstaktiv Lösungswege aus einer vorhandenen oder drohenden prekären Finanz- und damit verbundenen Personalsituation suchen²⁵⁷. Obgleich der öffentliche Sektor als *Rahmengerber* für die Entfaltung organisationaler Potenziale fungiert, liegt die Verantwortung zur Gestaltung einer *nachhaltigen* Engagementförderung bei den organisierten Akteuren selbst, die weitere Mittel einwerben, um Engagementförderinstrumente fortzuführen, weiterzuentwickeln und neue Ideen zu erproben. Diese Verantwortungsübernahme für die Sicherstellung und Weiterentwicklung von Engagementförderangeboten wird als Herausforderung eingeschätzt, da für spezifische Förderinstrumente nicht immer die passenden Fördermittelgeber gefunden werden und die organisierten Akteure überdies in einem Wettbewerb mit anderen Organisationen stehen:

„Das (..) FURCHTBARE an der Situation ist aber manchmal, es gibt viele tolle Ideen, für die man nicht immer gleich einen Fördergeber gibt, sondern häufig ist es so, es gibt AUSSCHREIBUNGEN. Und das hat man ja gerade/jetzt gerade wieder gesehen, bei der Flüchtlingshilfe, wer da alles einen Fördertopf von ein paar Mitteln aufmacht. Wo man sich dann drauf stürzen muss. Weiß ganz genau, es ist zeitlich begrenzt. Dann kommt das nächste wieder. Also das/das ist (lacht) geht nicht eins um eins. Und das ist sehr schade. (4).“ (AB11, Position 56-56)

Die Übernahme der Selbstverantwortung für die organisationale Engagementförderung durch Einwerbung zusätzlicher Fördermittel ist voraussetzungsvoll und kann sowohl im Sinne der Nachhaltigkeit als auch mit Blick auf die Entwicklung und Etablierung vielfältiger Engagementförderinstrumente kritisch betrachtet werden. In Ausschreibungen, von denen die Bewerber Kenntnis erlangen, wird um eine Bewerbung zur Förderung *spezifischer* Engagementangebote gebeten, deren Förderwürdigkeit vorab durch die Mittelgeber bestimmt wird und die darüber hinaus die Passfähigkeit der Angebote der Bewerber auf das ausgeschriebene – erwartete Angebot – prüfen. Die Mittelgeber entscheiden schließlich darüber, welche Engagementthemen aus ihrer Perspektive relevant und in diesem Sinne förderwürdig sind, in welcher

²⁵⁵ Exemplarisch können Förderungen zur Erstellung von Angeboten im Kontext des „Engagements für Menschen mit Fluchterfahrung“ angeführt werden oder des „Engagements im Katastrophenschutz“, welches durch die Hochwasser-Situation 2013 in vielen Gebieten Deutschlands relevant geworden ist, sowie aktuell zur Unterstützung der Pandemie-Eindämmung durch Engagierte.

²⁵⁶ Ein zu überwindender Gegensatz, da die Bezeichnung Projektitis an eine Krankheit erinnert, von der Betroffene sich baldige Genesung wünschen.

²⁵⁷ Wie die Auseinandersetzung mit der Verwaltung von Finanzen und Fundraising sowie Personalplanung.

Form diesen Themen nachgegangen werden soll und welche Zielstellungen sie mit der zweckgebundenen Mittelvergabe verfolgt sehen wollen. Diese Themen, Umsetzungsformen und Zielstellungen können dabei an den lokalen Bedarfen, die zivilgesellschaftlichen Akteure wahrnehmen und auf die sie zu reagieren beabsichtigen, vorbeigehen, was im Ergebnis zu einem Mitteleinsatz ohne Wirkung führen könnte, wenn Angebote nicht nachgefragt werden. Auch könnte dieser Engagementfördermodus ein spontanes Reagieren auf lokal wahrgenommene Bedarfe durch Akteure der organisierten Zivilgesellschaft erschweren, da Spontanität voraussetzen würde, dass bereits Ressourcen (wie Infrastruktur, finanzielle Ressourcen und Personal) vorhanden sind, die bedarfsangemessen eingesetzt respektive mobilisiert werden können (wie Netzwerkbeziehungen im organisationalen Feld).

In Anbetracht der Befunde zur Engagementförderung im prekären Modus scheint interessant, dass ausgerechnet jener, im Verhältnis zu anderen Akteuren im organisationalen Feld besonders präsenster organisierter Akteur (Experte AB11)²⁵⁸, von prekären Verhältnissen innerhalb der Organisation spricht. Auch der Sportbereich kann zumindest in A-Stadt eine im Vergleich mit anderen Engagementbereichen begünstigte Position einnehmen. Eine Erklärung für die von den Experten als prekär eingeschätzte Lage zur Förderung von Engagement liegt darin, dass diese lokalen Akteure ein umfassendes Angebotsspektrum in ihren Organisationen/Bereichen aufgebaut haben, welches sie zu halten und weiterzuentwickeln beabsichtigen (vgl. AB23, Position 98-98). Unter Berücksichtigung der Befunde der Analyse der egozentrierten Netzwerke dieser Akteure kann überdies die These aufgestellt werden, dass sie – im Einzelfall AB11 – *vielfältige* lokale Beziehungen eingehen und sich *spezifische* Kooperationspartner erschließen, die für andere Akteure nicht primär relevant erscheinen (z. B. Schulen und Hochschulen), und – im Einzelfall AB23 – *gezielt* Beziehungen zu Koproduzenten *pflügen* (z. B. Erzieherinnen), um die Attraktivität durch Alleinstellungsmerkmale für potenzielle Kooperationspartner zu erhöhen und Ressourcen zu erschließen, die weniger von anderen Akteuren im organisationalen Feld nachgefragt werden.

In Y-Stadt hebt der Experte des organisierten Sportes die aus seiner Perspektive den Sportbereich charakterisierenden Alleinstellungsmerkmale hervor, um zu legitimieren, dass dieser Bereich einer Förderung durch den öffentlichen Sektor bedürfe, durch die die Akteure des organisierten Sportes die dem Sportbereich zugeschriebenen Funktionen (wie Wertevermittlung und non-formale sowie informelle Bildung) auch erfüllen können:

„WER MACHT DENN dies das? Kommune hat dafür kein Geld und keine Ressourcen. Oder wie man es auch immer nennen mag. Aber die Vereine übernehmen diese. Also muss ich natürlich auch dafür Sorge

²⁵⁸ Siehe die Abbildungen 22 und 23.

tragen, dass die Vereine, die diese Werte an unsere Mitglieder, Gesellschaft, Jugendliche VERMITTELN, dann muss ich natürlich denen auch dementsprechend die/die DINGE, die die BENÖTIGEN, um dieses zu tun, zur Verfügung stellen.“ (YB24, Position 50-50)

Die Selbstbeschreibung des organisierten Akteurs, wonach im organisierten Sport Werte vermittelt und Bildung im Engagement möglich sei, ist stringent zu dessen analysierten Schauseiten (siehe „K15: Angebote zur Werte- und Wissensvermittlung in regelmäßigen Abständen und im Sinne des lebenslangen Lernens“ in Kapitel 3.1.3). In Bezug auf den sozialwissenschaftlichen Diskurs, insbesondere hinsichtlich sportsoziologischer und sozialpädagogischer Auseinandersetzungen mit der Frage, inwiefern der verbands- und vereinsorganisierte Sport gesellschaftsrelevante Funktionen erfülle, in ihm also Werte vermittelt und non-formale sowie informelle Bildungsgelegenheiten ermöglicht werden, stellt Hansen (2016, S. 418) heraus, dass „... die Forschungslage bisher eher auf einige wenige explorierende bzw. hypothesengenerierende Studien beschränkt ist“. Diese ausgewählten Studien rezipierend, hält er im Ergebnis fest, dass die Vermutung nahe läge, dass im Engagement im vereinsorganisierten Sport, auf vielfältige informelle Weise, „... personenbezogene, organisatorische, inhaltliche und soziale Kompetenzen erworben werden können und dass diese Kompetenzen durch die ganz besondere Situation des sportiven Miteinanders bzw. durch idealtypische Handlungsmuster in Vereinen gefördert werden“ (vgl. ebd., S. 431).

Wenngleich sich die Selbstbeschreibungen des Experten YB24 mit den Thesen im sozialwissenschaftlichen Diskurs decken, besteht an dieser Stelle weiterer Forschungsbedarf. Dass der Experte einen Förderbedarf durch den öffentlichen Sektor signalisiert, erscheint vor dem Hintergrund der Befunde der Analyse des egozentrierten Netzwerks dieses Akteurs nachvollziehbar. Zum einen wird der organisierte Sport in Y-Stadt (anders als die lokalen Wohlfahrtsorganisationen) *nicht primär* als relevant von den Akteuren im öffentlichen Sektor eingeschätzt und zum anderen schreibt der Experte selbst *primär* Akteuren des organisierten Sportes Relevanz zu; potenzielle Kooperationspartner, die sich günstig auf die eigene Sichtbarkeit im organisationalen Feld auswirken könnten (z. B. die Wohlfahrtsorganisation des Experten YB18, der dem Sport Relevanz für die lokale Engagementförderung zuschreibt), werden nicht als primär relevant in den Blick genommen.

Letztendlich ist die Förderung von Engagement und dessen organisierter Kontexte durch den öffentlichen Sektor von der kommunalen Haushaltslage und der politischen Prioritätensetzung, wie vorhandene Mittel eingesetzt/verteilt werden sollen, abhängig, da es sich um eine freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe der Kommunen handelt. Im Ergebnis wird die haushaltsabhängige Vergabe von (jährlich neu) zu beantragenden öffentlichen Fördermitteln von einem Teil

der organisierten Zivilgesellschaft als misslich eingeschätzt, da dieser Modus der Engagementförderung zeitliche und personelle Kapazitäten bindet, die in den betroffenen Organisationen nicht in notwendigem Umfang vorhanden sind. Der Personalbedarf kann mit den öffentlichen Fördermitteln nicht oder nur temporär (z. B. projektbezogen und durch den Einsatz von Engagierten und Praktikanten) gedeckt werden, sodass die zivilgesellschaftlichen Akteure sich (1) um weitere Fördermittelgeber bemühen, (2) mit Fundraising befassen, (3) Stundenkontingente vorhandenen Personals kürzen, (4) bestrebt sind, sich im organisationalen Feld Sichtbarkeit zu verschaffen, indem sie Beziehungen zu vielfältigen und/oder spezifischen Akteuren eingehen, oder (5) ihren Förderbedarf über die Hervorhebung ihrer gesellschaftsrelevanten Funktionen legitimieren. Es kann angenommen werden, dass Engagementförderung im prekären Modus einen nachhaltigen Einsatz und die an lokalen Bedarfen orientierte Weiterentwicklung der in den Organisationen angebotenen Förderinstrumente erschwert.

3.3.16 Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung

Die Experten der zivilgesellschaftlichen Organisationen beschreiben einen Modus der Engagementförderung, der als „organisationale Nachahmung“ typisiert werden kann.

Die zivilgesellschaftlichen Akteure nehmen sich *überörtlich* als erfolgreich wahrgenommene, Engagement fördernde Akteure zum Vorbild, um die aus ihrer Perspektive gelungenen Förderinstrumente nachzuahmen/zu übernehmen:

„Zu gucken, was kann man an Einzeltagen machen. Da kam das Vorbild aus R-Stadt damals. (..) Die Freiwilligendienste waren das nächste. Dann ging es weiter, dass wir mit (.) Projekt 17 entwickelt haben.“ (AB11, Position 54-54)

„Und da gehört eben auch dazu, wenn wir eine Reihe, eine Qualifizierungsreihe für Flüchtlingspaten machen. Mittlerweile werden wir da auch kopiert, aber da sage ich mir: ‚Ok, dann haben wir ja alles richtig gemacht.‘“ (AB6, Position 21-21)

„Aber der/ein großer Impulsgeber ist der Landesverband, mit den Netzwerken. Und da profitier ich natürlich auch sehr davon. Weil, ich sage mal, Erfahrungen aus C1-Stadt oder Z-Stadt oder auch aus dem ländlichen Raum im Bundesland 7. Man kann ja manches übertragen.“ (YB17, Position 52-52)

Zum einen nehmen sich die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft überörtlich Akteure mit *gleicher Organisationsform* (z. B. Freiwilligenagentur oder Wohlfahrtsorganisation) und *ähnlichem Angebotsportfolio* (z. B. Freiwilligentag oder Qualifizierungsreihe) zum Vorbild, um als erfolgreich wahrgenommene Angebote in das eigene Portfolio zu übernehmen²⁵⁹. Zum

²⁵⁹ Auf den mimetischen Isomorphismus ist in dieser Arbeit bereits an mehrfacher Stelle eingegangen worden. Zentral für die vorliegenden Befunde ist, dass auf Basis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie angenommen werden kann, dass mit der „... Imitation und Übertragung vermeintlich erfolgreicher Strukturen,

anderen nutzen die Akteure die internen Netzwerkstrukturen innerhalb ihrer Dachorganisation, in denen Informationen über in den Mitgliedsorganisationen gelungene Engagementaktivitäten geteilt werden. Dabei fungieren die Dachorganisationen (z. B. Verbände oder Bürgerstiftungen, unter deren Dach eigenständige Stiftungen gegründet werden) als Gatekeeper²⁶⁰, um Informationen zwischen Mitgliedsorganisationen gezielt weiterzuleiten/zu teilen, sodass deren Akteure von als gelungen und/oder erfolgreich wahrgenommenen Vorbildern „profitieren“ können. Darüber hinaus führen die Akteure der Dachorganisationen jene ihrer Mitgliedsorganisationen, die ähnliche Themen bearbeiten oder Zielstellungen verfolgen, zusammen, damit diese miteinander und voneinander lernen. Zielstellungen, die mit der Ermöglichung dieses organisationalen Lernarrangements durch Orientierung an Gelungenem verfolgt werden, liegen z. B. in der Entwicklung von Strategien, um das Engagement in der eigenen Organisation attraktiver zu gestalten, oder darin, Projekte, die in anderen Organisationen erfolgreich umgesetzt werden, zur Steigerung des Erfolgs in die eigene Organisation zu übertragen:

„Das heißt, wir haben ganz gezielt Fortbildungsveranstaltungen für Mitgliedsorganisationen angeboten. Vorstandsarbeit oder ehrenamtliche Arbeit attraktiver zu machen. Also, wir hatten dort mit externen Referenten im Rahmen von Workshops gearbeitet. Haben bepunktet, haben weitergearbeitet und haben auch versucht, Mitgliedsorganisationen, die ähnliche Felder haben, ein bisschen zusammenzubringen.“ (YB17, Position 18-18)

„B16: Es gibt aber und das ist halt irgendwie vielleicht das Erfolgsgeheimnis, zwischen den Stiftungen halt unter unserem Dach, aber auch mit den befreundeten Stiftungen hier vor ORT, die halt auch rechtlich selbstständig sind, gibt es eine gute Kommunikation. Also, man spricht miteinander. Und wenn Projekte in machen Ortschaften, wo man sich gegenseitig halt nichts wegnimmt, sondern wo wirklich ganz konkret gesagt wird: ‚Das ist dein Bereich und da kümmerst du dich drum.‘ Aber wenn halt in speziellen Bereichen einfach gute Projekte umgesetzt worden sind, spricht man darüber. Und kopiert diese in anderen Ortschaften. [...].

I: Dinge, die gut laufen, werden übernommen, mmh (bejahend).

B16: Genau, genau. (...).“ (YB16, Position 54-56)

Zu den Nachahmungsprozessen, die in den Organisationen im Kontext der Engagementförderung verfolgt werden, zählt auch die Entwicklung einer organisationsübergreifenden Konzeption zur Förderung von Engagement, die von Funktionsträgern einer Dachorganisation ausgearbeitet wird, um den Akteuren in den Mitgliedsorganisationen (1) einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung eigener Engagementförderaktivitäten anzubieten und (2) sie (anzunehmend²⁶¹) von der Ausarbeitung eigener Konzepte zu entlasten:

Strategien und Modelle anderer, vorzugsweise erfolgreicher Organisationen (...)“ (Drepper 2010, S. 140) das Ziel verfolgt wird, Unsicherheit zu absorbieren (vgl. ebd.) und den eigenen Erfolg, so die Erwartung, die mit der Imitation der als gelungen/erfolgreich wahrgenommenen Engagementförderaktivitäten verbunden wird, zu steigern oder nach außen sichtbar zu suggerieren, selbst ein „erfolgreicher“ Akteur im organisationalen Feld zu sein.

²⁶⁰ Siehe hierzu auch die Befunde der egozentrierten Netzwerkanalyse des Experten YB17 (Abbildung 15).

²⁶¹ Es handelt sich hierbei um eine Annahme, da die Perspektive der Nutzer von Konzeptionen, die Funktionäre auf Trägerebene ausarbeiten und als organisationsübergreifenden Orientierungsrahmen anbieten, im Rahmen der Untersuchung nicht erfasst worden ist; die Nutzer-Perspektive könnte im Nachgang der Untersuchung erhoben und ausgewertet werden. Zur Betrachtung der Perspektive der Nutzer von Angeboten, die die Dachorganisationen

„In unserer Kirche hat man eben dann schnell gemerkt: ‚Wir brauchen so was wie eine Konzeption. Damit wir so eine Rahmenrichtlinie haben und dann nicht jede Gemeinde wieder neu anfangen muss.‘“ (YB18, Position 97-97)

Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung kann als ein Modus interpretiert werden, der auf die Erfolgssteigerung der Engagement fördernden Akteure *und* einen effizienten Umgang mit organisationalen Ressourcen ausgerichtet ist, da als gelungen wahrgenommene Aktivitäten anderer organisierter Akteure in die eigene Organisation übertragen und durch organisationsübergreifende Konzeptionen Kapazitäten²⁶² in dieser eingespart werden können.

Nachahmungsprozesse im Kontext der Engagementförderung finden in den Organisationen nicht nur zwischen organisierten Akteuren statt, die unter dem gleichen Dach oder in der gleichen Organisationsform agieren, sowie ähnliche Themen- und Zielstellungen bearbeiten und verfolgen, sondern auch indem sich die Funktionsträger in den Organisationen Aktivitäten in anderen „Branchen“ zum Vorbild nehmen. So beschreibt ein Experte einer Wohlfahrtsorganisation einen Nachahmungsprozess, der sich in der Übernahme journalistischer Aktivitäten – das Erzählen von Geschichten und eine nutzerorientierte Darstellung dieser – äußert:

„Ansonsten will ich auch unbedingt erwähnen, wir jetzt seit fast zwei Jahren einen neuen Profiler. Also, der für Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist. Der Herr König, der bei der Tageszeitung A lange Chefredakteur war. Der hat es einfach unheimlich gut verstanden, so Geschichten auch zu erzählen, die auf der Homepage sind. Also, wenn Sie auf unsere Homepage klicken, können Sie im Prinzip alle zwei Tage was Neues lesen. Und da sind ganz ganz viele Geschichten, die im ehrenamtlichen Bereich auch sind.“ (AB6, Position 19-19)

Innerhalb der Organisation wird ein (ehemaliger) Chefredakteur einer Tageszeitung damit betraut, Aktivitäten aus dem Journalismus in die Wohlfahrtsorganisation zu übertragen. Mit der Übertragung wird das Ziel verfolgt, der Organisation nach außen ein „Profil“ – als Engagement fördernde Akteurin – zu geben und/oder dieses zu schärfen. Angenommen werden kann, dass die Pflege der organisationalen Schauseite strategisch betrieben wird, da die Funktionsträger in der Organisation um die Relevanz dieser Seite der Organisation wissen (Zuschreibung von Legitimität). Mit diesem Modus präsentiert der organisierte Akteur Erfolg in seiner

ihren Mitgliedsorganisationen im Kontext der Engagementförderung vorhalten, ist überdies die Studie von Backhaus-Maul et al. (2015) anschlussfähig. Ein Befund in dieser Studie lautet, dass 43 Prozent der befragten Akteure in den Mitgliedsorganisationen die Angebote zur „Organisationsentwicklung im Bereich Engagement“ kennen und 30 Prozent der Befragten zufrieden mit diesem Angebot sind (vgl. ebd., S. 517). Die Entwicklung eines organisationsübergreifenden Konzeptes, das in den Mitgliedsorganisationen Orientierungsrahmen für die (Weiter-)Entwicklung eigener Engagementförderaktivitäten eingesetzt werden kann, kann diesem erfassten Item zugeordnet werden. Im Verhältnis zu den anderen, in der Studie von Backhaus-Maul et al. (2015) erfassten Items, wird deutlich, dass Angebote zur Organisationsentwicklung, respektive zum organisationalen Lernen, die durch die Verbandsebene vorgehalten werden, deutlich weniger von den Nutzern (Akteure in Mitgliedsorganisationen) nachgefragt werden und weniger Zustimmung hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Angebot erhalten (vgl. ebd.).²⁶² Kapazitäten wie Personal, Zeit und Muße zur Entwicklung eigener Ideen und Erprobung dieser, bei potenzieller Gefahr des Scheiterns.

Engagementförderung über Quantität (jeden zweiten Tag) und Qualität (eine Geschichte über gelungene Engagementförderung), wenn bedacht wird, dass die Schauseite jene organisationale Seite darstellt, mit der organisierte Akteure präsentieren, wie sie wahrgenommen werden wollen: als erfolgreiche, Engagement fördernde Akteure.

Für die Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung lässt sich zusammenfassen, dass in den Organisationen sowohl überörtlich als auch im lokalen organisationalen Feld als erfolgreich wahrgenommene Akteure, respektive deren Engagementförderaktivitäten, in die eigene Organisation übertragen werden. Diese als erfolgreich wahrgenommen Akteure arbeiten entweder in der gleichen Organisationsform und halten ein ähnliches Angebotsportfolio vor oder sind zugehörig zur gleichen Dachorganisation. Die Dachorganisationen übernehmen im Rahmen der Nachahmungsprozesse die Funktion von Gatekeepern zwischen Mitgliedsorganisationen und stellen überdies Konzepte zur Engagementförderung zur Verfügung, die den Mitgliedsorganisationen als Orientierungsrahmen für die (Weiter-)Entwicklung eigener Förderaktivitäten dienen können. Nachgeahmt werden überdies nicht nur Engagementförderaktivitäten von Organisationen der gleichen „Branche“, sondern auch Aktivitäten, die aus anderen Branchen zur Profilierung und Erfolgssteigerung in die zivilgesellschaftliche Organisation übertragen werden. Deutlich wird, dass mit diesem Modus die Steigerung des organisationalen Erfolgs und der effiziente Umgang mit organisationalen Kapazitäten angestrebt werden.

Mit diesem Modus werden bereits erste Hinweise auf organisationales Lernen im Kontext der Engagementförderung in den Organisationen erkennbar; auf Engagementförderung als Gegenstand organisationalen Lernens wird im Folgenden differenziert eingegangen.

3.3.17 Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen ist eine Angleichung des organisationalen Selbstverständnisses und organisationaler Praktiken an privatwirtschaftliche Akteure festzustellen. Zur Beschreibung der eigenen Organisation und der Prozesse zur Förderung des Engagements nutzen die Experten Begrifflichkeiten, die eine betriebswirtschaftliche Orientierung verdeutlichen („Firma“, „Onboarding-Prozess“, „Managementprozess“, „Investment“²⁶³):

„Ich habe also während meiner Tätigkeit, ich bin von Beruf Bauingenieurin, während meiner Tätigkeit habe ich also immer Ehrenamt nebenbei betrieben. Und jetzt also noch verstärkter, ja, wie soll ich Ihnen das

²⁶³ Auf die von den Experten genutzten Begriffe wird im Fortgang sukzessive eingegangen.

sagen? Ich gehe immer damit um, als wenn ich eine Firma leiten würde. [...] Also, ich brauche entsprechendes Personal dazu. Also, ich brauche entsprechende Mitstreiter dazu. Man muss sich reiben, um voran zu kommen. [...] Ich habe ja noch fünf Leute. Also das ist ja wie eine kleine Firma. Der Sportzusammenschluss A hat einen ehrenamtlichen Vorstand. Und hat fünf Mitarbeiter. Und für diese fünf Mitarbeiter habe ich also alle rechtlichen Auflagen, arbeitsrechtlichen Auflagen, Gesundheit, also alles, was für einen Mitarbeiter in Frage kommt. Diese Vorlagen habe ich alle als Vorsitzende zu erfüllen.“
“ (AB23, Positionen 22-22, 24-24 und 34-34)

Das Verständnis des Experten AB23 des lokalen Dachsportverbandes als Firma kann im Zusammenhang mit den außer- und innerorganisationalen Anforderungen, die an die Funktionsträger in der Organisation gerichtet werden, interpretiert werden: Die Funktionsträger tragen Personalverantwortung, Verantwortung für die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen (Arbeits- und Gesundheitsschutz), für den Zufluss und den Einsatz finanzieller Mittel, die Betriebsführung und Instandhaltung von Infrastruktur (wie Sportstätten, Gerätschaften und Arbeitsplätzen der Mitarbeiter) und als entscheidungsbefugte auch über Engagementförderinstrumente sowie deren Entwicklung und Einsatz. Wenngleich es sich beim lokalen Dachsportverband um eine Nonprofit-Organisation handelt, sie sich also in der Hinsicht von gewerblichen Unternehmen unterscheidet, dass sie der Gemeinwohlorientierung verpflichtet ist „... und dementsprechend keine Gewinnerzielung/Profitmaximierung, sondern eine Annäherung/Verwirklichung ihrer ideellen Ziele (...)“ (Liebig/Rauschenbach 2010, S. 260) anstrebt, kann sie hinsichtlich der Verantwortungsübernahme der Funktionsträger für Personal, Finanzen, Betriebsführung und Infrastruktur durchaus mit gewerblichen Unternehmen verglichen werden. Auch wenn die Akteure in gemeinnützigen Sportorganisationen keine Profitmaximierung anstreben, sondern Gewinne reinvestiert werden müssen, werden die Funktionsträger nicht davon entlastet, ihre Organisationen wirtschaftlich zu führen, um Wirkung entfalten zu können und zugleich die organisationale Existenz zu sichern²⁶⁴. Dazu zählen auch die Gewinnung und Bindung von Engagierten als beitragszahlende Mitglieder. Die (potenzielle) Nachfrageseite und Erwartungen, die von dieser Seite an die Organisationen gerichtet werden, haben sich gewandelt: „In den Sportvereinen schlägt sich die Veränderung in der Gestalt nieder, dass sich die Handlungslogik der Vereinsmitglieder von solidarischer Selbstorganisation hin zu serviceorientiertem Konsum des Sportangebots verändert hat“ (Pahl/Zimmer 2019, S. 378).

Nicht nur die Engagierten als Nachfrager und Beitragszahler für die Inanspruchnahme von Angeboten richten Erwartungen und Anforderungen an die organisierten Akteure, hinzukommen die Erwartungen der öffentlichen Fördermittelgeber und, insbesondere im Sozial- und außerschulischen Bildungsbereich, jene der Anspruchsgruppen, für die Engagierte in den

²⁶⁴ Dies gilt gleichermaßen für andere Nonprofit-Organisationen, so auch für Wohlfahrtsorganisationen, die mit den Aufgaben konfrontiert werden, „... Mitgliederinteressen gerecht zu werden, zeitgleich staatliche Vorgaben zu erfüllen und effizienzorientiert zu wirtschaften“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 35).

Organisationen Angebote (mit-)gestalten. Die Erwartungen der Akteure des öffentlichen Sektors werden aus der Perspektive der politischen Entscheidungsträger im Sample als heterogen eingeschätzt und können insofern zusammengeführt werden, als durch den Fördermitteleinsatz Wirkung erzeugt werden solle (z. B. Imageziele erreichen oder Arbeitserleichterung für Mitarbeiter in spezifischen Verwaltungsbereichen erzielen):

„Ja also, (..) welche/welche Ziele für die Mittel, die wir einsetzen. Also, (..) natürlich ist das wichtigste Ziel. Also, ich will vorausschicken, dass die Ziele natürlich auch bei den Mitentscheidern unterschiedlich sind. Parteien wollen möglichst Sachen unterstützen, die ihrer Parteilinie am nächsten kommen. Ja? Ein OB muss das Ganze im Auge behalten. Der möchte natürlich, dass eine Stadt auch eine Ausstrahlung nach innen und nach außen hat, ne? Also, mein Ziel wäre zum Beispiel/ist auch, dass wenn hier eine initiative besonders gut läuft und toll ist, dass die natürlich auch deutschlandweit GESEHEN wird. Und dass man sagt: ‚In A-Stadt läuft das und das.‘ Das ist ein ganz/also ein IMAGEziel, wenn man so will. Aber und Verwaltung hat manchmal noch ganz andere Ziele, ne? Die wollen sich die Arbeit erleichtern oder die Arbeit nicht erschweren. Oder die wollen, dass bestimmte Vorhaben unterstützt werden. Im Bereich Denkmalschutz oder Umweltschutz oder so.“ (AB1, Position 114-114)

Auf diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Anforderungen reagieren die Akteure in Nonprofit-Organisationen einerseits mit einer Angleichung ihrer nach außen sichtbaren organisationalen Selbstbeschreibungen und Engagementförderaktivitäten an vermeintlich erfolgreiche Organisationen in ihrer Umwelt²⁶⁵ sowie zur Förderung des Engagements überdies mit der Einführung von Management-Prinzipien und -praktiken (Nonprofit-Management²⁶⁶, Sozialmanagement und/oder explizit Freiwilligenmanagement). Dabei kann Management allgemein „... als Komplex von Steuerungsaufgaben in Organisationen verstanden werden (...), nicht im Sinne eines sozialtechnischen Steuerungsoptimismus verstanden, sondern als reflexiver Begriff einer Steuerung, die sich ihrer Begrenzungen bewusst ist“ (Schröer 2018c, S. 543f.). Die „Begrenzungen“ einer Steuerung verdeutlichen die Experten in jenen Interviewpassagen, in denen sie Engagementförderung zum einen als Praktik beschreiben, die zwar geplant und systematisch, und dennoch „nicht immer optimal“ (AB25, Position 31-31), das heißt von organisationaler Seite aus umfassend beherrsch- und/oder voraussehbar verläuft²⁶⁷. Zum anderen werden die Begrenzungen einer Steuerung in jenen Interviewpassagen deutlich, in denen die Experten Spannungsfelder identifizieren, mit denen sie im Rahmen ihrer

²⁶⁵ Siehe Kapitel 3.3.16.

²⁶⁶ Der Experte AB23 erwähnt an anderer Stelle (siehe Kapitel 3.3.13) die Ausbildung von Mitgliedern im organisierten Sport zu „Vereinsmanagern“. Nonprofit-Management, hierunter auch das Management in Sportvereinen, bezieht sich „... auf ein deutlich weiteres organisationales Feld als das des Sozialmanagements, zählen dazu doch auch Kultur-, Bildungs-, Sport- oder Umweltorganisationen sowie eine Vielzahl von Verbänden“ (Schröer 2018c, S. 542). Und zugleich können diese Bereiche nicht trennscharf voneinander betrachtet werden, tritt der organisierte Sport ja nicht nur als reiner Sportanbieter lokal in Erscheinung, sondern auch als Träger der Kinder- und Jugendhilfe und außerschulischer Bildungsbereich. Die Gemeinsamkeit der organisierten, zivilgesellschaftlichen Akteure im Sample liegt darin, dass sie personenbezogene Dienstleistungen anbieten und ihre Organisationen, hierauf wird im Fortgang eingegangen, als „professionelle Dienstleistungsorganisationen“ verstehen.

²⁶⁷ Hinzukommt, dass die Engagierten (auch) eigene Interessen verfolgen, sich, wie bereits an anderer Stelle in dieser Arbeit beschrieben, nicht immer langfristig an eine Organisation binden wollen und/oder können, ihr Engagement freiwillig beginnen und wieder beenden und insofern nur begrenzt steuerbar sind.

Engagementförderaktivitäten konfrontiert werden. So wird der Anspruch, als professionelle Dienstleistungsorganisation wahrgenommen zu werden und zu fungieren, und dabei die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Ansprüche der Stakeholder zu bedienen, aus der Perspektive des Experten AB25 als Spannungsfeld wahrgenommen und reflexiv betrachtet:

„Na für uns ist es sehr wichtig, den/dass ehrenamtliches Engagement tatsächlich sich entfalten kann. In der Einrichtung. Das ist auch im Leitbild gleich an erster Stelle verankert. [...] ‚Wie stellen wir Verbindlichkeit her?‘ Na, wir haben schon einen klaren/quasi Managementprozess zum Thema Ehrenamt. Also der beginnt mit einer Klärung: ‚Was macht derjenige bei uns? Was hat der für Potenziale? Wo will er sich gern einbringen? In welchem Projekt will er sich engagieren? Was bringt er mit?‘ Wir haben Standards, wo wir sagen, da gehen wir nicht drunter. Zum Beispiel mindestens ein halbes Jahr Einsatzdauer, ja? Gewisse persönliche Einstellungen, die passen müssen. [...] Also, das Thema Weiterbildung zum Beispiel, ist für uns ein wichtiges Thema. Wir haben also wirklich ein vereinsinternes Weiterbildungssystem. Das so im Onboarding-Prozess irgendwie läuft. Das heißt also, Willkommens-Workshop und Einarbeitung in die Strukturen, Mentoring, Einarbeitung tatsächlich in die Ziele. Ne? Kommunikative Einbindung über ein Onlinesystem. Also das sind alles so Bausteine, die dazu führen, dass die Verbindlichkeit steigt. Das ist auch nicht immer optimal, aber also das, was wir denken, was wir tun können. Ne? Um das möglichst gut einzupassen. [...] Deswegen sehe ich das auch ein bisschen mit der Professionalisierung von ehrenamtlichen Strukturen, sehe ich zumindest auch ambivalent. Also, ob das gut ist. Ne? Oder, ob man sich dadurch nicht auch entfremdet. So von dem eigentlichen Kern. Ne? (..) Aber, ich gucke halt auch aus der Seite eines/nicht eines Ehrenamtsvereines, sondern eines professionellen Dienstleisters auf die (..) auf die Thematik und sehe Ehrenamtliche halt auch als Zielgruppe sozusagen. Unserer Arbeit. Weil wir Ihnen halt auch was mitgeben, was sie später in ihrem Lehrerberuf zum Beispiel oder als Sozialpädagogen hundertmal wieder zurückgeben. So die Hoffnung. Ne? Das ist also wie so ein kleines Investment eigentlich, was man da rein gibt. Aber Investment durch Erfahrungen. Mhm (bejahend). (5).“ (AB25, Position 26-26, 31-31 und 127-127)

Die Ambivalenz, die der Experte AB25 für seine Mitgliedsorganisation eines Wohlfahrtsverbandes beschreibt, besteht darin, dass das organisationale Selbstverständnis als professionelle Dienstleistungsorganisation mit dem Einsatz von (noch) Nichtprofessionellen (Engagierten) konfligiert. Einerseits ist der organisierte Akteur bestrebt, Engagierte zu fördern, und andererseits besteht der Anspruch, dass die Handlungspraxis den Erwartungen entspricht, die innerhalb der Organisation an professionelles Handeln gelegt werden. Diesem Spannungsfeld wird in der Organisation auf zweierlei Wegen begegnet:

1. Wird Engagementförderung als *Managementprozess* verstanden und gestaltet, indem Engagierte, unter Berücksichtigung der Begrenzungen einer Steuerung, planvoll und systematisch in die Handlungspraxis involviert werden. Dabei werden Engagierte – wie hauptberufliches Personal – im s. g. „Onboarding-Prozess“ in die organisationalen Strukturen, Aufgabenbereiche und Zielstellungen eingearbeitet.

In Handlungsleitfäden zur Gestaltung des Onboarding-Prozesses, die in wirtschaftswissenschaftlichen Diskursen hervorgebracht werden, heißt es: „Mit der Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter haben Sie den Startschuss für einen Prozess gegeben, der sich häufig über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr erstreckt und als Einarbeitungs- und Integrationsprozess, oder neu-deutsch auch als ‚Onboarding‘ bezeichnet wird“ (Brenner 2020, S. 1). Dabei ist der Prozess sowohl darauf ausgerichtet, dass die Erwartungen und individuellen

Voraussetzungen des neuen Mitarbeiters berücksichtigt werden, als auch darauf, diesen fachlich, sozial und wertorientiert in die Organisation zu integrieren (vgl. ebd., S. 29 und S. 12 f.). Als ein übergeordnetes Ziel des Onboarding-Prozesses wird das Einbringen der *vollen Leistungsfähigkeit* durch den Mitarbeiter formuliert (vgl. ebd. S. 49).

Stringent dazu wird der Onboarding-Prozess, wie der Experte AB25 ihn beschreibt, darauf ausgerichtet, die Passfähigkeit zwischen den Erwartungen, Fähigkeiten und Wertvorstellungen des Engagierten und jenen der organisierten Akteure zu prüfen und/oder herzustellen sowie eine Verbindlichkeit zur Ausübung der Engagementtätigkeit herzustellen und/oder diese zu steigern.

2. Wird Engagementförderung im Modus des Managens als *Investment* in eine potenzielle, zukünftige professionelle Dienstleistungserbringung durch spezifische Engagierte verstanden (angehende Lehrer und Sozialpädagogen), zu deren kommunikativer Einbindung und Weiterbildung innerhalb der Organisation Ressourcen (wie Personal und Zeit für die Einarbeitung und Betreuung der Engagierten) und eigene Onlinesysteme eingesetzt werden.

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen *beginnt* der Managementprozess, also die Ausübung einer koordinierenden Funktion durch die Führungskräfte, die planen und jemanden oder etwas führen (vgl. Herzka 2013, S. 27), mit der Auseinandersetzung der Zuständigkeiten/Entscheidungssträger über die planvolle und zielgerichtete Förderung der Engagierten in den Organisationen:

„Obwohl natürlich, gehe ich mal davon aus, dass jede Einrichtung, egal wie groß, wie klein, ob es ein kleiner Verein ist oder eine Institution ist, sich schon Gedanken machen sollte: ‚Wie kann ich auch wirklich das Feld Engagement, ehrenamtliches Engagement, in der eigenen Einrichtung fördern?‘ Das ist eher, ich sage mir mal, an der eigenen/an dem eigenen Verein oder an der eignen Institution festgemacht wird.“ (YB13, Position 10-10)

Die planvolle und zielgerichtete Förderung erfolgt handlungspraktisch, sowohl in den Organisationen, in denen Engagierte an andere Organisationen vermittelt werden, als auch in jenen, in denen Engagierte in die Handlungspraxis eingebunden werden, entlang festgelegter *Ablaufschemas* und *Standards*²⁶⁸:

„Also, ich mache sozusagen das Erstgespräch. Erkläre alles. Welche Möglichkeiten. Auch so diese bürokratischen Sachen, wie mit Versicherungsschutz und Pipa Po. Und dann vermittele ich die Person an irgendeine Einrichtung. Manchmal begleite ich sie auch da hin. Aber manchmal mache ich eigentlich nur den Termin und die Kontaktaufnahme. Und der Interessierte geht da alleine hin. Immer nach Rücksprache mit der Person selbst.“ (YB13, Position 30-30)

„Und ich glaube, das ist so der erste Schritt, so im Bereich der Förderung. Ganz gezielt. (...) Dass wir, ja, wir möglichst passgenau für jemanden dann auch eine Einsatzstelle suchen. Für uns gehört halt auch

²⁶⁸ Wie auch in der zitierten Interviewpassage mit dem Experten AB25 deutlich geworden ist.

letztlich an dieser Stelle eine so genannte Schnupperphase²⁶⁹ dazu. Wenn also dann der Übergang, zum Beispiel, in den Kindergarten kommt oder in eine Wohneinrichtung für Menschen mit Behinderung, dass wir ganz bewusst sagen: ‚Beide Seiten, sowohl der Ehrenamtliche als auch natürlich die hauptamtlichen Kollegen in der Einrichtung, dürfen auch ihre Zeit haben. Zu nutzen, dass man prüfen kann: ‚Passen wir zueinander? Passt vielleicht auch das Feld, in dem ich mich engagieren will, jetzt wirklich zu mir?‘ Also das geht bei uns schon nach bestimmten Abläufen, die sich natürlich so im Laufe Zeit herauskristallisiert haben. Die, glaube ich, aber für mich eben auch ganz wichtige Instrumente der Förderung von Beginn an sind, an der Stelle. Dass man nicht einfach sagt: ‚Wir schicken jemanden wohin und sieh mal zu, wie du klarkommst.‘ Sondern, dass man wirklich ganz bewusst auch diese Probephasen dann letztlich hat. Die Förderung geht dann für mich weiter, indem wir auch Schulungsangebote als Organisation 35 anbieten. Ich mache jetzt mal ein Beispiel. Etwa im Bereich des Projektes 21. In Kindertageseinrichtungen. Da haben wir relativ viele Ehrenamtler (anonymisiert), die wir dann einmal im Jahr, beispielsweise einladen. Mit einem entsprechenden Fachreferenten, um dann auch noch mal Kenntnisse zu vertiefen.“ (YB14, Position 10-10)

Engagementförderung im Modus des Managens erfolgt in den Organisationen an festgelegten Ablaufschemata und organisationalen Standards orientiert. Leitbilder, in denen organisationale Werte festgelegt werden, und Standardverfahren stellen Regelsysteme dar, in denen symbolisch repräsentierbare Sinnstrukturen angelegt sind (vgl. Behrmann 2018, S. 530), an denen sich die Mitglieder einer Organisation orientieren können. Dass die Standardverfahren in den Organisationen als Orientierungshilfe für die Funktionsträger dienen, die mit der Aufgabe Engagementförderung betraut werden, wird im Interview mit dem Experten YB13 in der Beschreibung des Ablaufschemas deutlich:

1. Zunächst erfolgt das Erstgespräch mit dem Engagementinteressierten, in dessen Verlauf die Einsatzmöglichkeiten für ein Engagement erläutert und bürokratische sowie rechtliche Angelegenheiten geklärt werden.
2. Bei potenzieller Passfähigkeit zwischen den Interessen und Fähigkeiten des Engagementinteressierten und einer Einsatzstelle nimmt die für die Engagementförderung zuständige Person Kontakt zu Akteuren in der Einsatzstelle auf, um die Weitervermittlung des Engagementinteressierten anzubahnen.
3. Nach einer Terminfindung mit Akteuren in der potenziellen Einsatzstelle wird der Engagementinteressierte an diese weitervermittelt.
4. Optional erfolgt zum ersten Termin eine Begleitung des Engagementinteressierten durch die für die Engagementförderung zuständige Person in der weitervermittelnden Organisation.

²⁶⁹ Auf die „Schnupperphase“ ist im Rahmen der Dokumentenanalyse im Zuge der Analyse der Kategorie K21 (siehe Tabelle 21) bereits eingegangen worden. Mit der Erprobungsphase wird das Ziel verfolgt, eine größtmögliche Passung zwischen den Anforderungen und Erwartungen der Akteure im Einsatzfeld und den Interessen und Fähigkeiten des Engagierten herzustellen, um beiderseits das Eingehen eines möglichst kontinuierlichen, verlässlichen und längerfristigen Engagementarrangements zu erzielen.

Es kann angenommen werden, dass dieser Ablauf in anderen Organisationen, in denen *Engagierte vermittelt werden*, in ähnlicher Weise Berücksichtigung findet²⁷⁰.

Im Vergleich der Einzelfälle AB25 und YB14 wird deutlich, dass elementare Ablaufschritte in den Organisationen, in denen Engagierte in die Handlungspraxis involviert werden, die „Erprobungsphase“ oder der „Onboarding-Prozess“ sind. Diese sind darauf ausgerichtet, eine möglichst hohe *Passfähigkeit* zwischen den Interessen, Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen der Engagementinteressierten und den Erwartungen und Anforderungen an Engagierte seitens der organisierten Akteure, die die Engagierten in die Handlungspraxis involvieren, zu suchen/zu finden und/oder herzustellen.

Standardverfahren zur Förderung des Engagements sind nicht nur Bestandteile der von den Experten *kommunizierten* Handlungspraxis, sie sind überdies in Konzeptionen und Handbüchern *niedergeschrieben*, die die Funktionsträger in den Organisationen explizit zur Förderung des Engagements entwickeln und ihren Mitarbeitern als Orientierungshilfen zur Verfügung stellen:

„Und da hat gerade die Synode im Juni, also die Synode des Kirchenkreises hat ein/eine Ehrenamtskonzeption beschlossen. [...] Und HIER, auf Ihre Frage hin, Förderung, geht es konkret in dieser, ich nenne das jetzt mal Konzeption, konkret um die Begleitung von Ehrenamtlichen. [...] Dann gibt es in dieser Arbeitshilfe, in dieser Konzeption, gibt es unterschiedlichste Formulare. Also zum Beispiel ein Formular als Nachweis über ehrenamtliche Tätigkeit. Das man auch gegenüber anderen Stellen oder Arbeitgeber oder wo auch immer, mal nachweisen kann. Übersicht über Arbeitsstunden, Antrag auf Fahrtkostenerstattung (..). Dann auch solche Themen gehören dazu, wie können Ehrenamtliche in ihrer Aufgabe (..) eingeführt werden? Auch öffentlich eingeführt werden? Auch die Frage, auf welche Dauer legt sich jemand fest, wenn er sich ehrenamtlich engagiert? Wenn dann jemand AUFHÖRT. Wie findet dann auch so eine Verabschiedung, nicht zwischen Tür und Angel, statt? Hat auch ein bestimmtes Format, ja, fast sogar Ritual. Und auch die Frage der Ehrungen (..) von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, wird in diesem Papier angesprochen. Das ist bei uns auch geübte Praxis.“ (YB18, Positionen 33-33, 47-47 und 53-53)

„Wir haben auch ein Ehrenamtshandbuch gemacht. Und all die Sachen letztlich auf die Beine gestellt.“ (YB14, Position 42-42)

„Ich glaube, vorher gab es nicht sehr viele/also das, was wir hier gemacht haben, ist, wir haben so ein Handbuch herausgebracht, für unsere Einrichtungen selber. Wo bestimmte Sachen drinstehen. Also, für uns war es wichtig, dass die Ehrenamtlichen (..) ja, dass die Einrichtungen, die sich um Ehrenamtliche kümmern, etwas in den Händen haben. Wo sie sich so ein bisschen auch entlang hangeln können. Damit sie sich nicht allein gelassen fühlen. Also, dass es wichtig ist, wie führe ich ein Erstgespräch? Wie frage ich das? Also, von dem Ankommen des Ehrenamtlichen bis zur Verabschiedung. Dass sie genau wissen, was muss ich denn machen?“ (YB13, Position 32-32)

²⁷⁰ Wenngleich in der Studie von Speckt et al. (2012, S. 137) festgestellt wird, dass die individuelle Beratung und Vermittlung von Engagierten traditionelle Aufgabenschwerpunkte in Freiwilligenagenturen seien, besteht weiterhin ein Forschungsdesiderat hinsichtlich der Prozesse, die hinter den Konstrukten „Information, Beratung und Vermittlung“ stehen. Mit der vorliegenden Arbeit können erste, weiter zu erforschende Hinweise für den Ablauf dieser Prozesse in Engagement vermittelnden Organisationen geliefert werden. Anschlussfähig wäre z. B. eine Analyse von Dokumenten, in denen Ablaufschemata oder Handlungsleitfäden abgebildet werden, und parallel dazu die Durchführung einer breit angelegten Umfrage, die an die vermittelnden Akteure gerichtet wird, in der z. B. abgefragt wird, ob die Engagementförderpraxis an Handlungsleitfäden orientiert wird und wenn ja, was Bestandteil dieser Leitfäden ist, sowie die Durchführung von teilnehmenden Beobachtungen, im Rahmen derer der einzelfallbezogene Umgang mit den Leitfäden in den vermittelnden Organisationen erfasst wird.

Die Konzeptionen und Handbücher zur Förderung von Engagement in den Organisationen werden als Orientierungshilfen für die Mitarbeiter verstanden, die auf dieser Grundlage Handlungsrouinen entwickeln können, die sich auch in ritualisierten Praktiken, wie der Durchführung bestimmter Veranstaltungsformate, ausdrücken. Rituale und routine-basierte Praktiken ermöglichen bestimmte Handlungsweisen und verhindern andere, indem sie als Handlungsgrammatiken fungieren (vgl. Schröder 2018b, S. 483). Handlungsgrammatiken, so also auch Rituale und routine-basierte Praktiken, können Sicherheit geben und zugleich Freiheitsräume eingrenzen sowie Innovationen²⁷¹ verhindern (vgl. Wesseler 2017, S. 19). Deutlich wird diese – hinter der Erzählung liegende – Handlungsgrammatik im Interview mit dem Experten YB18 am Beispiel der Verabschiedung von Engagierten in den Organisationen; es wird organisational erwartet, dass Engagierten, die ihr Engagement beenden, in einer *bestimmten Form* Aufmerksamkeit zuteilwird („nicht zwischen Tür und Angel“), durch die die Engagierten eine Anerkennung ihrer Person und Tätigkeiten erfahren können.

Die Mitarbeiter, die organisational mit der Engagementförderung betraut werden, werden in den Interviews als *Lernende* hervorgebracht, die sich selbst (weiter-)bilden, indem sie sich mit den organisationsinternen Konzeptionen und Handbüchern auseinandersetzen und die Orientierungshilfen – handlungspraktisch – auf den konkreten Einzelfall (den jeweiligen Engagierten) beziehen²⁷² sowie Handlungsrouinen der Förderung entwickeln. Von den Mitarbeitern als Lernenden wird nicht nur erwartet, dass sie sich (weiter-)bilden, sondern überdies *professionalisieren* und sich zu diesem Zweck Wissen aneignen, um die organisationale Erwartung zu erfüllen, adäquat mit dem jeweiligen Engagierten als Einzelfall umgehen zu können:

„Oder auch Weiterbildungen, Qualifizierungen eben auch dieses Thema die Organisationen fit zu machen. Zu wissen, was müsst ihr wissen, im Umgang mit den Freiwilligen?“ (AB11, 98-98)

Doch nicht nur die für die Engagementförderung zuständigen Mitarbeiter werden als Lernende verstanden, sondern auch die Organisationen selbst, in denen Engagementförderung zum Gegenstand *organisationalen Lernens* gemacht wird. Beim organisationalen Lernen

„... wird ein Prozess fokussiert, der über allein individuelles Geschehen hinaus reicht. Es ist ein überindividueller, kollektiver Körper und Geist, der den hier gemeinten Lernprozess vollzieht. In den Blick rücken Gruppen, Teams, Abteilungen und eben auch Organisationen als Ganzes. Veränderungen im Wissen und Können dieser kollektiven Körper werden als organisationales Lernen gefasst.“ (Göhlich 2014c, S. 222)

²⁷¹ Auf den Innovationsbegriff wird im Zuge der Beschreibung der Befunde zur Engagementförderung im Modus des Innovierens noch eingegangen (siehe Kapitel 3.3.18).

²⁷² Die Zielstellung der Herstellung eines Passungsverhältnisses zwischen Engagementangebot und Interessen sowie Fähigkeiten des jeweiligen Engagierten impliziert eine Einzelfallorientierung in der Förderpraxis.

Dabei wird organisationales Lernen „... weniger als Reflexion mentaler Modelle denn als Aufführung und lernkulturelle Bereitstellung neuer Verhaltensmuster und Verhaltensanknüpfungspunkte verstanden“ (ebd., S. 227). Mit diesem Verständnis organisationalen Lernens gerät primär das systemische Prozessieren in den Blick, das sich in Organisationen in je spezifischer Weise zu Mustern formiert, „... die dann individuell – vorzugsweise mimetisch – habitualisiert werden und die umgekehrt an einen als verwandt erkennbaren Habitus einzelner Akteure andocken“ (ebd., S. 226). Wenngleich in der vorliegenden Untersuchung das Performative in den Transkripten nur als ein *Sprechen der Experten über das Prozessieren* eingeholt werden kann²⁷³, wird in einzelnen Interviewpassagen deutlich, dass die Entscheidungsträger *Steuerungsansprüche* in ihren Organisationen zum Ausdruck bringen *und* realisieren. Die Entscheidungsträger planen, koordinieren und führen auf der Grundlage ihrer Vorstellungen von Engagement und ihrer Vorstellungen davon, wie sie sich als organisierte Akteure zu Engagement verhalten. Die Steuerungsansprüche vertreten die Entscheidungsträger gegenüber ihren Mitarbeitern, die als Ausführende einer strategischen Engagementförderung fungieren:

„Und letztlich haben wir uns ja auch bis zum Jahr 2020 strategische Ziele gesetzt. Als Organisation 35. Das heißt alles, was wir machen, was wir entwickeln, muss natürlich auch irgendwo im Rahmen dieser strategischen Ziele dann auch deckungsgleich sein. Das heißt, darauf müssen wir auch ein bisschen achten.“ (YB14, Position 20-20)

„... und gleichwohl dieses [Engagement; d. V.] ja auch sich nicht von selbst erneuert und revitalisiert, sondern es bestimmte Strategien in den Verbänden braucht (...) die an den richtigen Stellen und zu den adäquaten Zeitpunkten und mit der richtigen Qualifizierung und mit Fragen der Motivationsbildung heraus, daraus wächst, Strategien zu entwickeln: ‚Wie ich an dieser Stelle damit umgehe?‘ [...].“ (AB5, Position 22-22)

Der Experte AB5 kommuniziert eine Vorstellung von Engagement, das sich nicht selbst erneuert und revitalisiert²⁷⁴, sondern einer strategischen Förderung bedürftig ist. Die strategische Förderung von Engagement umfasst seinem Verständnis entsprechend einen planvollen und zielgerichteten Einsatz des Personals²⁷⁵, das zur Bewältigung der Engagementförderung als strategischer Aufgabe einer adäquaten Qualifizierung und Motivierung bedürftig ist. Dabei sind die adäquate Qualifizierung und Motivierung des Personals auf die Ziele gerichtet, sich übergeordnet an der Engagementförderung als strategischer Aufgabe zu beteiligen und eine dieser

²⁷³ Es bedürfte eines ethnographischen Zugangs zum Feld und qualitativer Datenerhebungsverfahren, mithilfe derer das Performative im Zeitverlauf, da ja neue Verhaltensmuster fokussiert werden, rekonstruiert werden kann.

²⁷⁴ Die Annahme gründet auf der an anderer Stelle in dieser Arbeit bereits erwähnten Wahrnehmung nachlassender Bindungskräfte der Wohlfahrtsorganisationen und anderer Assoziationen, die sowohl im sozialwissenschaftlichen Diskurs als auch von den Experten im vorliegenden Sample kommuniziert werden (siehe Kapitel 3.3.8).

²⁷⁵ Dies betrifft sowohl das Personal auf Verbandsebene als auch das Personal in den Mitgliedsorganisationen der Verbände.

entsprechenden Haltung gegenüber Engagement, respektive Engagierten, zu entwickeln und einzunehmen²⁷⁶.

Als ein Ausdruck der Umsetzung von Engagementförderung als strategischer Aufgabe betrachten die Experten die Implementation von „Feder führenden“ Stellen auf Verbandsebene²⁷⁷ und Koordinationsstellen in den Organisationen, die qualifiziert werden, um Engagierten mit einer adäquaten Haltung gegenüber zu treten:

„Und das ist was Elementares. Diese Federführung, diese Steuerung. Also, diese Fäden in der Hand. Also, ich nenne mich ja gerne auch als persönlicher Referent die Spinne im Netz. Und es braucht jemand, der so die Entwicklungen zusammenhält. Und dann auch sagt: ‚Lasst uns mal in dem Bereich mehr investieren. Oder mal da das Hintergrundgespräch führen. Da ein Positionspapier machen.‘ Das braucht es. [...] Wir haben vor zwei Jahren, nach der Engagement-Studie²⁷⁸, diese Ehrenamtskoordinatoren-Ausbildung wieder aufleben lassen. Das ist ja jetzt nicht so, dass die uns da hinterherrennen und sagen: ‚Wir wollen unbedingt Ehrenamtskoordinator werden.‘ Da geht es um strukturelle Fragen. Das muss eine Organisation auch wollen und muss damit auch arbeiten (4).“ (AB6, Positionen 45-45 und 21-21)

Engagementförderung als strategische Aufgabe auf Ebene des Verbandes zu verstehen und zu realisieren, umfasst aus der Perspektive des Experten die Wahrnehmung einer koordinierenden und steuernden Funktion durch zentrale Funktionsträger, die jene organisationalen und Aufgabenbereiche identifizieren, in die es zu *investieren* gilt. Wie bereits an anderer Stelle der Engagementförderung im Modus des Managens und organisationalen Lernens deutlich geworden ist, betrachten die Funktions- und Entscheidungsträger die Ausbildung von Organisationsstrukturen und den Einsatz von Förderinstrumenten (auch) als Investment – entweder in die potenzielle, zukünftige professionelle Dienstleistungserbringung durch Engagierte oder in die Verbesserung organisationaler Rahmenbedingungen und Strukturen zur Bewältigung von Engagementförderung als strategischer Aufgabe. Als ein solches Investment kann auch die Einführung von Koordinationsstellen betrachtet werden. Die Rekultivierung der Ausbildung von Engagementkoordinatoren kann dabei als organisationales Lernen interpretiert werden. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse zu Engagement fördernden Organisationsstrukturen haben die Funktions- und Entscheidungsträger auf Verbandsebene beschlossen, ihren Mitgliedsorganisationen die Inanspruchnahme dieses spezifischen Ausbildungsangebotes wieder verstärkt zu ermöglichen und als Verband in diesen Bereich (dies betrifft auch den Qualifizierungsbereich für Mitarbeitende und Engagierte allgemein) zu investieren. Die Inanspruchnahme des Angebotes durch die Akteure in den Mitgliedsorganisationen selbst ist wiederum

²⁷⁶ Diese Haltung äußert sich in der organisationalen Praxis z. B. in der Orientierung an den Interessen und Bedarfen der Engagierten, um das Engagement zu stärken, den ritualisierten Praktiken, wie den spezifischen Verabschiedungsformaten für Engagierte, die ihr Engagement beenden, und schließlich auch darin, dass die für die Engagementförderung Zuständigen sich professionalisieren.

²⁷⁷ Stringent zur Förderung von Engagement in zentralen und/oder eher zentralen Organisationsstrukturen (siehe Kapitel 3.3.14).

²⁷⁸ Der Experte bezieht sich auf die Studie von Backhaus-Maul et al. (2015).

davon abhängig, so der Experte, ob und wie die organisierten Akteure in die Engagementförderung – als einer strategisch zu gestaltenden Aufgabe – investieren wollen.

Investitionen haben für Unternehmen, so auch für die hier untersuchten organisierten Akteure, eine hohe strategische Bedeutung, die daraus resultiert, dass Investitionen *langfristig ausgerichtet* sind, *hohe Zahlungsströme* verursachen und ihre Auswirkungen bis *weit in die Zukunft* reichen, was mit einer Unsicherheit der Zahlungsströme einhergeht (vgl. Becker/Peppmeier 2018, S. 36). Investiert wird in den Organisationen insbesondere in Förderaktivitäten, von denen die Entscheidungsträger in den Organisationen erwarten, dass sie sich langfristig etablieren respektive, dass mit ihnen nachhaltige Wirkung entfaltet werden kann:

„Wir machen kein Projekt, was nur einmalig ist. Nachhaltig ist das Netzwerk A. Da haben wir auch Drittmittel dafür eingeworben.“ (AB4, Position 98-98)

„B16: Der Schwerpunkt der Stiftung oder beziehungsweise ja, die Geschäftsführung hat der Vorstand. I: Ok, mhm (bejahend).

B16: Und der legt auch die Schwerpunkte fest und der entscheidet auch letzten Endes über konkrete Projekte. (...) Genau. Und welche Projekte zum Zuge kommen, liegt zum einen natürlich da dran, wie viel ProjektGELDER überhaupt zur Verfügung stehen. Also, wie die verfügbaren Mittel sind. Dementsprechend können natürlich (.) ja, kann einfach eine Aussage zu der ANZAHL der Projekte gemacht werden. Und ja, dann richtet man sich halt wirklich danach, was kommen für Anträge? Und welchen Anträgen ERWARTET man, also das kann ja nur eine EINSCHÄTZUNG sein. Weil man vor Projekten ja nie weiß, wie zielführend ist das jetzt wirklich? Aber, wo wir einfach sagen, da haben wir eine große Nachhaltigkeit. Oder wir erwarten eine Nachhaltigkeit.“ (YB16, Position 32-34)

Nachhaltigkeit als grundlegende Zielstellung für Engagement fördernde Aktivitäten zu verstehen und Entscheidungen handlungspraktisch an dieser auszurichten, kann als Ausdruck organisationalen Lernens im Kontext bisheriger Erfahrungen mit lokaler Engagementförderung interpretiert werden, da die bereits erwähnte „Projektitis“ eher prekäre Situationen und ein potenzielles Missverhältnis zwischen lokalen Bedarfen und Förderzwecken sowie eine potenziell mangelnde Entfaltung der Wirkung von Engagementförderaktivitäten nach sich zieht, als eine zukunftsorientierte langfristig verfolgte Engagementförderstrategie zu begünstigen. Auch auf dem politischen Terrain wird der nachhaltige Einsatz von Fördermitteln als relevantes Kriterium für die Förderung von Engagementförderaktivitäten berücksichtigt:

„Also, (..) natürlich dort, wo ich Spielraum habe und selber Geld aus dem OB-Bereich einsetzen kann. Das ist relativ wenig. Oder wo ich im Ausschuss A sitze und mitentscheide. Da spielt schon die Frage eine Rolle: Erreicht das möglichst viele Menschen? Erreicht das vielleicht auch die, die wenig haben? Also sozialer Faktor (haut auf den Tisch). Ist das ein Stück Ausgleich auch? Erweitert das Horizonte von Menschen? Oder fördert es Bildungschancen für Kinder? Das sind so übergeordnete Interessen. Macht es eine Gesellschaft reicher? Schützt es eine Gesellschaft? Also, wenn ich zum Beispiel mich in den Fragen Rechts-extremismus engagiere. Das mache ich, weil ich auch meine Mit (..) Bürgerinnen und Mitbürger auch schützen möchte. Ich meine, indem ich nationalsozialistisches Gedankengut möglichst bekämpfe (Haut auf den Tisch), wende ich auch GEFAHREN von Intoleranz und so weiter ab, ne? Also, das sind so Kriterien.“ (AB1, Position 114-114)

Die politischen Entscheidungsträger setzen für jene Engagementförderaktivitäten Fördermittel ein, von denen sie erwarten, dass mit ihnen soziale Ungleichheiten nicht verschärft, sondern im besten Fall gemindert werden, indem auch jene Adressatengruppen erreicht werden, die über vergleichsweise weniger Ressourcen und dadurch weniger Zugangschancen zu Engagementgelegenheiten verfügen²⁷⁹, und dass mit ihnen die Wahrnehmung von Bildungschancen – im Engagement – für Kinder und Jugendliche unterstützt werden können. Dabei erleben junge Menschen Engagement in organisierten Kontexten

„... selbst als Bildungsprozess im umfassenden Sinne und als Möglichkeit zur Persönlichkeitsentwicklung, indem sie u.a. Fachkompetenzen, aber auch organisatorische und soziale Kompetenzen, wie Sprachkompetenz, Verantwortungsbewusstsein usw. entwickeln. Engagement fungiert als Gelegenheitsstruktur für Selbstwirksamkeit, insofern hat das Engagement eine Brückenfunktion und stellt ein Gegengewicht zu ernüchternd wirkenden Ohnmachtserfahrungen in Familie, Schule und Gesellschaft dar.“ (Zimmermann 2019, S. 136)

In Anlehnung an ein normatives Verständnis von Zivilgesellschaft, so kann interpretiert werden, wird von politischer Seite lokal in Engagementförderaktivitäten investiert, von denen erwartet wird, dass sich durch diese *zivilgesellschaftliche* Potenziale nachhaltig entfalten können. Die zivilgesellschaftlichen Potenziale äußern sich lokal darin, dass die Bürger in der Kommune durch die Engagementförderaktivitäten eine menschenfreundliche, solidarische Haltung ausbilden, die von Toleranz und *Zivilität* geprägt ist.

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen werden zur Beantwortung der Fragen, ob und inwiefern mit angebotenen Engagementförderaktivitäten Wirkung entfaltet wird, und welche Prozesse im Rahmen der Förderung potenziell verbesserungswürdig erscheinen, Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumente entwickelt und eingesetzt:

„Und wir evaluieren auch immer. Wir haben auch evaluiert im letzten Jahr. Mit Hilfe des Sportzusammenschlusses B machen wir das. So, um auch zu sehen, wo müssen wir hingehen? Wie sieht es aus? Wo müssen wir Verbesserungen treffen? Also, das machen wir von uns aus schon.“ (AB23, Position 100-100)

„Wir sind ja ein zertifizierter Wohlfahrtsverband. Das heißt, wir haben alle Abläufe entsprechend festgeschrieben im Qualitätsmanagement. Und dazu gehört eben immer auch die so genannten Kundenzufriedenheitsbefragung. Die wir aber natürlich dann eigenverantwortlich in unseren Bereichen machen. Wir haben die Instrumente natürlich mit unserem Qualitätsmanagement-Beauftragten gemeinsam entwickelt. Wir haben das in diesem Jahr ein bisschen umgestellt. Wir haben immer eine sehr intensive Befragung gemacht, der Ehrenamtlichen. Zum Beispiel. Und wir haben immer alle Ehrenamtlichen befragt. Das ist aber ein sehr großer Aufwand gewesen. In diesem Jahr haben wir gesagt, wir befragen jetzt nur mal nur noch diejenigen, die im letzten Jahr, das heißt ab letztem Sommer bis zu diesem Sommer, neu dazugekommen sind. Dadurch können wir auch auf der einen Seite die Zahl etwas reduzieren. Aber wir haben auch nicht so die Problematik, ich sage mal, in den Vorjahren war es immer so, dass dann jemand sagte: ‚Ach, jetzt kriege ich ja schon wieder die Befragung.‘ Das ist natürlich immer der/der identische Bogen. Und dann haben wir gesagt, da müssen wir mal was ändern. Und haben gesagt, wir befragen jetzt wirklich die, die auch neu eingestiegen sind. Weil wir eben noch mal ganz gezielt auch wissen wollen: ‚Wie war denn diese

²⁷⁹ Bachmann und Schönauer (2020, S. 338) stellen heraus, dass Bürger u. a. aufgrund ihrer Ressourcenlage über ungleiche Zugangschancen zum Engagement verfügen und „... vor allem relativ ressourcenstarke Personen(-gruppen) Freiwilligenarbeit leisten“ (ebd., S. 336).

Schnupperphase? Wie ist die Begleitung?‘ Dass wir diese Dinge, die dann vielleicht noch eher aktuell präsent sind, noch mal fragen können.“ (YB14, Position 14-14)

Für die Perspektive von Mitarbeitern, die Evaluationen durchführen, wird im sozialwissenschaftlichen Diskurs die These aufgestellt, dass Evaluationen für diese „... zu einer entscheidenden Quelle von Informationen geworden [sind; d. V.], die Qualität sichern und verbessern können“ (Wesseler 2017, S. 2). Evaluationen werden als zentrale Informationsquelle für die Förderung von Qualität verstanden, die „... vielfach auf die Ergebnisse, Resultate und nachhaltigen Wirkungen eines Programms oder eines bestimmten Lehr-Verhaltens (...)“ (ebd., S. 4) zielen. Ihnen werden drei übergreifende Funktionen zugeschrieben, die sich in der Handlungspraxis nicht immer voneinander trennen lassen: Sie werden eingesetzt, um zu rechtfertigen oder Legitimation zu erhalten, zur Verbesserung/Optimierung und/oder zur Überwachung/Kontrolle (vgl. ebd., S. 6). Eine explizit auf die Messung der Qualität von Programmen und ihrer Rechtfertigung/Verbesserung und/oder Überwachung ausgerichtete Evaluierung stellt das „Qualitätsmanagement“ dar:

„**Qualitätsmanagement** umfasst – analog zum allgemeinen Phasenschema des Managements – verschiedene Bausteine zur Sicherstellung einer internen und externen systematischen Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle qualitätsrelevanter Aspekte des Leistungsprogramms.“ (Stötzer 2009, S. 91; Hervorhebung: i. O.)

Dabei gilt eine konsequente Stakeholderorientierung als zentral für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen (vgl. ebd., S. 90). Stringent dazu sind die Adressaten der Qualitätsmanagementinstrumente, die von den organisierten Akteuren im vorliegenden Sample eingesetzt werden, die Engagierten, die die Angebote der Akteure nachfragen/in Anspruch nehmen. Die Zielstellungen, die die Akteure mit den Qualitätsmanagementinstrumenten verfolgen, sind nicht nur darauf ausgerichtet, ein Lernen der jeweiligen Organisation und der in ihr arbeitenden Mitarbeiter anzuregen, sondern sich überdies eine im Verhältnis zu anderen lokalen, Engagement fördernden Akteuren günstigere Wettbewerbsposition zu verschaffen, indem bestehende Angebote – durch kontinuierliche Befragungen der Nachfrager – evaluiert und in handlungspraktische Veränderungen/Erneuerungen von Prozessen und Angeboten innerhalb der Organisation überführt werden sollen²⁸⁰.

„Wenn durch die Einführung von Qualitätsmanagement organisationale Veränderungen resultieren, Organisationen also lernen, so liegt die Vermutung nahe, dass veränderte Denk- und Handlungsmuster

²⁸⁰ Hierbei handelt es sich um eine Annahme, da es zur Analyse der *real verwirklichten Zielstellungen* mindestens zwei zeitlich voneinander entfernt liegender Feldaufenthalte bedürfte. Im Rahmen dieser Untersuchung können durch den einmaligen Feldaufenthalt daher lediglich Aussagen darüber getroffen werden (1) *dass* die organisierten Akteure über eine Handlungspraxis zur Förderung von Engagement berichten, im Rahmen derer Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumente zum Einsatz kommen, (2) *wie* die Instrumente zum Einsatz kommen (z. B. wer sind die Adressaten? In welchem Turnus wird befragt?) und (3) *welche Zielstellungen* die organisierten Akteure mit deren Entwicklung und Einsatz verfolgen.

erforderlich werden und somit auch die in ihr arbeitenden Akteure lernen. Gleichwohl der Zusammenhang von Qualitätsmanagement und dem Lernen der in Organisationen agierenden Akteure auf der Hand liegt, ist er mitnichten systematisch empirisch geprüft.“ (Hartz 2018, S. 574)

Auch für Engagement fördernde Organisationen besteht in diesem Zusammenhang ein Forschungsdesiderat. Durch die Expertenaussagen im vorliegenden Sample kann die These aufgestellt werden, dass die in der Organisation arbeitenden Akteure durch kontinuierlich durchgeführte Befragungen der Nachfrager ihrer Angebote Wissen generieren, das zu neuen Entscheidungen über die Adressaten der Messinstrumente²⁸¹ und den Fokus der Abfrage²⁸² geführt hat, sowie im Ergebnis, das heißt nach einer Analyse der mithilfe der Messinstrumente generierten Befunde, zu einer Veränderung bestehender Angebote und Organisationsstrukturen führen können²⁸³, da die Zielstellung, mit welcher die Instrumente entwickelt und eingesetzt werden, aus der Perspektive der Akteure in einer Verbesserung ihrer Angebote und einer diesen Neuerungen entsprechenden organisationalen Struktur liegt²⁸⁴.

Zugleich wird in der hier beschriebenen Förderung von Engagement im Modus des Managens und organisationalen Lernens deutlich, dass Engagement nicht als selbstläufiges Aktivwerden von Personen verstanden *und* als relevante organisationale Ressource gefördert wird, um die sich die organisierten Akteure unter Wettbewerbsbedingungen mit dem Einsatz von Messinstrumenten strategisch bemühen. Engagierte werden als beitragszahlende Mitglieder und Kunden, d. h. als zwischen den Angeboten unterschiedlicher lokaler Akteure *wählende Nachfrager* adressiert, die die organisierten Akteure mit ihren (an den Aussagen der Nachfrager orientierten) verbesserten Angeboten zufrieden stellen wollen, um sie als langfristige (Personal-)Ressource in die organisationale Handlungspraxis einbinden zu können.

Im Ergebnis kann für die Engagementförderung im Modus des Managens und organisationalen Lernens zusammengefasst werden, dass die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft ihre Organisationen als wirtschaftlich zu führende, professionelle Dienstleistungsorganisationen und die Engagierten als zwischen unterschiedlichen lokalen Akteuren und ihren Angeboten wählende Nachfrager verstehen. Dieses Verständnis findet seinen Ausdruck in manageriellen

²⁸¹ Von einer regelmäßigen Befragung aller Engagierten mit dem gleichen Messinstrument zu einer Befragung ausschließlich der Personen, die ein Engagement beginnen.

²⁸² Von einer umfangreichen, „intensiven“ Befragung aller Engagierten zu einer Befragung, die auf den Fokus der Erprobungsphase zu Beginn des Engagements gerichtet ist.

²⁸³ In nachfolgenden Untersuchungen könnte ein Forschungsfokus auf die handlungspraktischen (Lernen der Akteure) und organisationsbezogenen (Lernen der Organisation) Veränderungen gerichtet werden, die auf der Grundlage der im organisationalen Feld entwickelten und kontinuierlich eingesetzten Messinstrumenten erzielt werden.

²⁸⁴ Es kann z. B. angenommen werden, dass der Befund „hohe Zufriedenheit mit der Begleitung der Engagierten durch die für die Engagementförderung Zuständigen in die Einsatzstellen“ eher zu einer Verstetigung des Personaleinsatzes für diese Aufgabe führen könnte als zu einer Kürzung dieser Aufgabe und mitunter der Personalstelle, die mit dieser Aufgabe betraut ist.

Handlungspraktiken zur Förderung des Engagements: Engagementförderung wird als eine strategisch zu gestaltende Aufgabe betrachtet, zu deren Realisierung in den Organisationen Standardverfahren für den Umgang mit Engagierten und schriftliche Handlungsorientierungshilfen für die für die Engagementförderung zuständigen Mitarbeiter entwickelt und eingesetzt werden, von denen überdies erwartet wird, dass sie sich für einen adäquaten Umgang mit Engagierten professionalisieren. Engagementförderung wird planvoll und systematisch, d. h. auf definierte Zielstellungen hin betrieben. Dabei kann als übergeordnete Zielstellung, die mit Engagementförderung im Modus des Managens und organisationalen Lernens verbunden, und sowohl auf dem politischen Terrain als auch in den zivilgesellschaftlichen Organisationen verfolgt wird, die Entfaltung von Wirkung identifiziert werden. Um die Qualität und Wirkung ihrer Angebote zu erfassen, entwickeln die organisierten Akteure Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumente, mithilfe derer Wissen über die Nachfrage-Seite generiert wird, das, neben der Berücksichtigung von Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Studien, als Grundlage für handlungspraktische Entscheidungen über eine Beibehaltung und/oder Veränderung und/oder Neugestaltung von Angeboten und Strukturen dient.

Dass sowohl Akteure des öffentlichen Sektors als auch der organisierten Zivilgesellschaft Engagement im Modus des Innovierens fördern, zur Förderung von Engagement also zielgerichtet *neue Angebote* entwickeln, wird im Folgenden deutlich.

3.3.18 Engagementförderung im Modus des Innovierens

Engagierten und ihren organisierten Kontexten werden im sozialwissenschaftlichen Diskurs u. a. Innovationspotenziale zugeschrieben; so gelten Engagement und dessen vielfältige organisierten Kontexte nicht grundsätzlich, aber auch „... als Träger gesellschaftlichen Wandels und Seismograph von Veränderungen (...)“ (Zimmer 2007a, S. 44). Lokal sichtbar werden die Innovationspotenziale etwa, wenn die organisierten Akteure Strukturen ausbilden, um auf akut wahrgenommene, lokale Bedarfe mit Engagementangeboten zu reagieren und diese mithilfe des Engagements zu bedienen (vgl. Kuhnt 2020a und Kuhnt 2021). Der Innovationsbegriff wird im organisationspädagogischen Diskurs im engeren Sinne „... auf das Neue in der unwahrscheinlichen Variante seiner Institutionalisierung“ (S. M. Weber 2018, S. 518) bezogen und

„als diskursive soziale Lern- und Gestaltungspraxis“ (ebd., S. 519) verstanden²⁸⁵. Stringent zu diesem Verständnis von Innovationen wird das Management dieser im organisationspädagogischen Diskurs „... nicht als verwaltungsförmige, rationale Aktivität, sondern als diskursive, konflikthafte soziale Praxis von und in Organisationen und Netzwerken gefasst“ (ebd., S. 522). Dass Innovationen in einer Kommune aus einem Netzwerk unterschiedlicher (organisierter) Akteure als diskursive soziale Lern- und Gestaltungspraxis hervorgebracht werden, verdeutlicht auch der politische Akteur in A-Stadt. Dieser hebt hervor, dass ein „geistig offenes Klima“, also die bereits an anderer Stelle analysierte – aus seiner Perspektive (auch) durch politische Entscheidungsträger zu fördernde und zu schützende – *zivile* Haltung der Bürger und der sie befördernden institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb der Kommune *die Entwicklung und Realisierung neuer Engagementideen begünstige*:

„Also, A und O ist ein geistig offenes Klima einer Stadt. Also das ist, das ist Dreh- und Angelpunkt. Dort, wo man/wo eine geistige Offenheit DA ist. Angefangen von einer Kultur, über Zivilgesellschaft, bis eben hin zur Verwaltung, Verwaltungsspitze im Stadtrat. Also, wo nicht Kleingeist, Provinzialismus, eingeschränkte Wahrnehmung oder auch Kleinbürgertum herrscht, da ist Raum für Ideen. Und da, da ist eine Universitätsstadt natürlich besonders im Vorteil. Da kommen junge Menschen, die natürlich sprühen vor Ideen. [...] Zuallererst dieses geistig offene Klima weiter befördern, ja? Ausländer sind willkommen. Es gibt keine Diskriminierung von verschiedenen Formen ausgelebter Sexualität (klatscht in die Hände). Was weiß ich. Oder oder (klatscht in die Hände) gender-mäßig. Man ist offen für (klatscht in die Hände) für (..) jede Form von Kultur. Man befördert den geistigen Austausch. Man hat ein Vortragsleben in einer Stadt. Man unterstützt Jugendkultur (klatscht in die Hände). Und so weiter und so weiter. Vom Skateboarding, bis hin zum, ja? Das zu fördern, das zu bewahren, das zu erhalten, ist eigentlich der beste Nährboden für gute Ideen. So. Und wenn die dann kommen, wenn die konkret benannt werden. Oft kommen die zuerst zu mir. Oder zu einem anderen Mitarbeiter. Aufnehmen, Aufgeschlossenheit, ermutigen, ehrlich sein, wenn nicht sofort irgendwas gleich finanziert werden kann. Aber zu sagen: ‚Wir begleiten das offen. Macht das mal weiter. Das ist eine tolle Geschichte.‘ Als Netzwerker hat man dann auch gleich noch ein paar Leute im Kopf, wo man sagt: ‚Die würden sich da auch interessieren. Fragt doch den mal. Und da steht ein Gebäude leer.‘ Und so weiter. Also, das sind alles die Dinge, die man tun kann.“ (AB1, Position 86-86)

²⁸⁵ Insbesondere der soziologische Diskurs um (soziale) Innovationen erscheint in diesem Zusammenhang anschlussfähig: Heinze (2020, S. 413) fasst hinsichtlich (sozialer) Innovationen zusammen, dass diese sich oft in hybriden Organisationskonzepten zeigen, experimentell ausgerichtet seien und ihr Gelingen auf institutionellen Voraussetzungen sowie dem Kooperationswillen der Akteure basiere, und Then (2017, S. 40f.) führt in Rekurs auf soziologische Forschungsbefunde an, dass sich soziale Innovationen an den Kriterien: Bedarf, Dringlichkeit und Legitimität messen lassen müssen. Hinsichtlich der hier zitierten Innovationsbegriffe wird – diese synergetisch betrachtend – deutlich, dass (soziale) Innovationen im Weber'schen Sinne auf das Neue in der unwahrscheinlichen Variante seiner Institutionalisierung bezogen werden können, da sie als Reaktion von (kooperativen) Akteuren auf akut wahrgenommene Probleme initiiert werden (Dringlichkeit), zu deren Lösung neue, unerprobte, bedarfsorientierte Praktiken hervorgebracht werden (experimentelle Ausrichtung der Vorgehensweise auf einen Bedarf), die auf der Grundlage vorhandener Ressourcen (wie organisationale Konzepte und Formen der Kooperation, Finanzmittel, Infrastruktur) entwickelt und erprobt werden (Legitimitätserhalt für die experimentelle Vorgehensweise der Bedarfsbedienung) und mitunter bestehen, bis das Problem als gelöst oder die neue Praxis von den Initiatoren und ihren Stakeholdern als nicht bedarfsdienlich und insofern in beiden Fällen als obsolet und/oder veränderungsbedürftig eingeschätzt wird (diskursive soziale Lern- und Gestaltungspraxis). Wengleich Then (2017) Kriterien anführt, an denen Innovationen zu messen seien, wird damit nicht impliziert, dass diese bereits vor der Realisierung eines innovativen Unternehmens an dieses angelegt werden, sondern eine Beobachtung und Einschätzung der Innovativität und Bedarfsbedienung (oder allgemein die Erreichung der Zielstellung) erst nach der Realisierung möglich wird. In diesem Zusammenhang hält auch Bormann (2012, S. 40) fest, dass Innovationen „... eigensinnige und flüchtige Phänomene [sind; d. V.], sie sind in ihrem Aufforderungsgehalt auf Zukünftiges ausgerichtet – dessen Verwirklichung kann empirisch gesichert jedoch erst ex-post beobachtet und bewertet werden“.

Der politische Entscheidungsträger erwartet mit Blick auf die Verwaltung, dass ihre Akteure sich organisational für Anliegen von Bürgern öffnen, sie mit ihren Engagementideen anhören, sich also auf der Hinterbühne der Organisation irritierbar zeigen²⁸⁶, eine mögliche Förderung prüfen und wenn diese nicht möglich ist, die Bürger aktivieren, selbst Angebote für die Bedienung wahrgenommener Bedarfe zu realisieren, die von Akteuren des öffentlichen Sektors (so auch ihm selbst) ideell und durch die Anbahnung potenzieller Netzwerkpartnerschaften unterstützt werden. Engagementförderung im Modus des Innovierens, so kann die Perspektive des politischen Entscheidungsträgers interpretiert werden, ist auf Seiten der Bürger und organisierten zivilgesellschaftlichen Akteure von einer *Wahrnehmungsfähigkeit* lokaler, gesellschaftlicher Bedarfe und einer *Fähigkeit zur Selbstaktivierung* gekennzeichnet, die sich sowohl auf die Ideenfindung zur (potenziellen, da erst im Nachhinein zu beobachtende und bewertende) Lösung der wahrgenommenen Bedarfe bezieht, als auch auf die Zugänge zu Akteuren im öffentlichen Sektor und potenziellen Netzwerkpartnern, die die Bürger und organisierten Akteure kontaktieren und für die Unterstützung zur Realisierung ihrer Ideen gewinnen müssen (Legitimitätsverlust). Auf Seiten des öffentlichen Sektors ist für die Engagementförderung im Modus des Innovierens zentral, dass dessen Akteure Bürgern und organisierten Akteuren mit Interesse für ihre innovativen Ideen begegnen und auf Netzwerkwissen zurückgreifen, das sie an die Bürger und organisierten Akteure weiterleiten, damit diese die innovativen Ideen selbstaktiv realisieren können. Engagementförderung im Modus des Innovierens, so wird deutlich, ist auf den Diskurs über und die Realisierung von *Gestaltungsmöglichkeiten* zur (potenziellen) Lösung lokal wahrgenommener Bedarfe – durch alle Akteure in der Kommune – ausgerichtet. Innovationen, so auch innovative Engagementgelegenheiten, können daher „... sowohl als Konstruktionen (dessen, was erneuert werden soll) als auch als Repräsentationen von *kollektiven Wahrnehmungen* (dessen, was veränderungswürdig und -fähig ist) verstanden werden“ (Bormann 2012, S. 46).

In den zivilgesellschaftlichen Organisationen stellt eine Verständigung über die Wahrnehmung dessen, was als veränderungswürdig und -fähig eingeschätzt wird, den Ausgangspunkt für Innovationen im Kontext der Engagementförderung in zivilgesellschaftlichen Organisationen dar:

„Und natürlich geben wir aber auch Informationen rein, wo gerade Themen aktuell sind, die sich mit bürgerschaftlichem Engagement, ob das jetzt Pflege, ob das jetzt auch Unternehmen sind, ob das jung oder alt ist, Senioren, Kultur, Ökologie, also alle Tätigkeitsfelder, auseinandersetzen. Und da FRÜHZEITIG auch

²⁸⁶ Damit geht einher, dass diese nicht auf Routineabläufe beharren, sondern sich auf das eigensinnige und potenziell konfliktreiche Engagement diskursiv einlassen und an Akteure im lokalen Netzwerk verweisen, wenn die Innovationen sich mithilfe der innerhalb des öffentlichen Sektors angebotenen Förderinstrumente nicht realisieren lassen.

das Gefühl dafür zu haben: „In welche Richtung oder welche Themen müssen wir jetzt mal stärker aufnehmen? Und was müssen wir tun?“ (AB4, Position 22-22)

Die Angebotsgestaltung, also auch ihre mögliche Neu- und/oder Umgestaltung zur Förderung des Engagements, wird in den zivilgesellschaftlichen Organisationen an der Relevanzzuschreibung der entscheidungsbefugten Akteure zu in der Gesellschaft wahrgenommenen, engagementbezogenen Themen ausgerichtet. Dabei verstehen sich insbesondere die Akteure der Organisationen, die Fördermittel an andere zivilgesellschaftliche Organisationen weiterleiten und/oder Engagierte an diese weitervermitteln (Stiftungen, Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen), als „Trendsetter“, die bestrebt sind, gesellschaftliche, engagementbezogene Trends frühzeitig als solche zu identifizieren, Wissen über sie zu generieren und dieses in die Realisierung innovativer Angebote einfließen zu lassen:

„Wir entscheiden das alles gemeinsam. Ich denke, wir sind alle, aber schon von Beginn an, drangehalten, Augen und Ohren offen zu halten, für Trends. Also immer zu schauen, wie sind gesellschaftliche Entwicklungen? Wo gibt es Probleme, prekäre Situationen? Und kann man hier durch Engagementprojekte in irgendeiner Form entgegenwirken, unterstützen? Also, ich glaube, das ist immer wieder/vor dieser Herausforderung steht jede Freiwilligenagentur. Jedes Jahr fürs Neue. Und nicht nur zu sagen: ‚Ich berate und vermittele.‘ Also, das kann/das ist ein Kerngeschäft, aber (..) neben der Beratung und Vermittlung und Weiterbildung und Engagementtag und Unternehmerengagement, sollte es auch immer ein Kernbereich sein, neue Trends, neue Projekte zu entwickeln. Muss. Das ist so. Und (..) also, selber Augen und Ohren offen zu halten oder auch, die andere Form kann ja sein, dass durch andere, sei es durch Freiwillige, durch Organisationen, durch Verwaltung, an uns herangetragen wird: ‚Mensch, da ist das und das Problem. Können wir da irgendwas machen?‘“ (AB11, Position 54-54)

„... Der andere Bereich, den wir/über den wir uns halt auch sehr freuen, ist halt wirklich IDEEN. Also, wenn Sie als Bürger kommen und halt sagen: ‚Ich sehe da und da ein Problem. Oder ich habe da und da eine Möglichkeit.‘ Dass man einfach zusammen ins Gespräch kommt. Über Ideen spricht. Wie können die wirklich in ganz konkrete Projekte geführt werden? [...]“ (YB16, Position 26-26)

Die Experten der Bürgerstiftungen in beiden Städten beschreiben jenen Modus der Engagementförderung, der als „Engagementförderung im Modus des Innovierens“ bezeichnet werden kann, da die Angebotsgestaltung an Kriterien orientiert wird, an denen sich Innovationen messen lassen: „Es muss ein Bedarf für die innovative Herangehensweise an eine Aufgabe vorliegen, dieser Bedarf muss mit einer gesellschaftlichen Wahrnehmung der Dringlichkeit einhergehen, und die Vorgehensweise muss als legitim gelten“ (Then 2017, S. 40). Dabei fußen die als dringlich eingeschätzten Bedarfe auf einer kollektiven Wahrnehmung ihrer Bearbeitungsbedürftigkeit: Sowohl die Mitarbeiter der Organisation selbst als auch die Bürger im lokalen Gemeinwesen sowie Akteure des öffentlichen Sektors treten an die Akteure in der Organisation heran, um auf einen als dringlich wahrgenommenen Bedarf aufmerksam zu machen und sich gemeinsam darüber zu verständigen, in welcher Form, d. h. mit welchen *zu entwickelnden* „Engagementprojekten“ auf diesen Bedarf – in legitimer Weise – reagiert werden kann. Die

zivilgesellschaftlichen Organisationen fungieren insofern als Knotenpunkte²⁸⁷ zur Bündelung von Wahrnehmungen und Wissensbeständen, die ihnen von Akteuren ihrer organisationalen Umwelt weitervermittelt werden.

Impulse zur Neukonzipierung von Engagementangeboten erhalten die zivilgesellschaftlichen Organisationen auch von Engagementinteressierten, deren Interessen und Fähigkeiten als nicht passfähig zu den bereits durch die organisierten Akteure vorgehaltenen Angeboten eingeschätzt werden. Neue Engagementangebote werden also nicht nur an kollektiv als dringlich zu bearbeitenden Bedarfen ausgerichtet, sondern auch an den Bedarfen einzelner Engagementinteressierter, um diesen die Aufnahme einer Engagementtätigkeit zu ermöglichen:

„Dadurch sind auch verschiedene Projekte hier entstanden. Weil es/weil es dieses Tätigkeitsfeld bei uns nicht gab. Dass wir wirklich um den Ehrenamtlichen herum, in Richtung Projekt, was Neues gestartet haben. [...] Also, das verstehe ich auch so ein bisschen unter Engagementförderung, dass Interessiert/an Ehrenamt interessierten Menschen, nicht irgendwie so in ein Cluster reinkommen. Und sagen: ‚Das ist die Auswahl. Bitte nehmen Sie sich was. Und wenn es nicht passt, dann tut uns leid.‘ Das wir es dann/dann möglich machen. (...) Wir machen es auch in der Art möglich, auch an, ich sage mir mal so, wenn Menschen bestimmte Handicaps mitbringen.“ (YB13, Positionen 14-14 und 16-16)

Engagementförderung im Modus des Innovierens umfasst aus der Perspektive des Experten YB13 das Einlassen auf (1) Irritationen von außen, (2) die Konzipierung neuer – noch nicht erprobter – Engagementangebote, (3) die Erschließung potenziell neuer Zielgruppen (wie hier im Beispiel Engagierte mit Handicaps) und (4) darauf, diesen neuen Zielgruppen mit bedarfsorientierten Engagementangeboten die Aufnahme einer Engagementtätigkeit zu ermöglichen.

Einen Innovationsdruck zur Neukonzipierung von Engagementangeboten nehmen die Akteure in der organisierten Zivilgesellschaft wahr, wenn vorhandene Angebote, die auf der Grundlage von Bedarfen in möglichen Einsatzfeldern gestaltet werden, als nicht passfähig zu den Interessen und Fähigkeiten der Engagementinteressierten erscheinen:

„Aus der Not in der Hinsicht, dass wir zuerst mal so die Bedarfe unserer eigenen Einrichtungen erfasst haben. Und dann ist es sehr schwierig, passgenau Ehrenamtliche zu finden.“ (YB13, Position 24-24)

Einen Innovationsdruck erzeugen aus der Perspektive der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft überdies gesellschaftliche Problemlagen, die von Engagierten aufgrund der Einschätzung einer akuten Bearbeitungsbedürftigkeit bedient werden, zu deren Bearbeitung innerorganisational jedoch noch nicht auf erprobte Engagementangebote zurückgegriffen werden kann und die daher eine neue, modellhafte Angebotsgestaltung nach sich ziehen:

²⁸⁷ Zugleich erfüllen die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft – insbesondere im Rahmen der Hervorbringung von Innovationen zur Bearbeitung eines gesellschaftlich als dringlich eingeschätzten Bedarfs – eine Netzwerkfunktion, wie exemplarisch an einer Analyse der Beschaffung und Weitergabe von Alltagsmasken im Frühjahr 2020 zur Eindämmung der Pandemie durch in Bürgerstiftungen organisiertes Engagement gezeigt werden kann (vgl. Kuhnt 2021).

„Also, wir haben eine Supervision eingerichtet. Da gab es noch kein Geld für. Da gab es eine/eine sehr dämliche Bemerkung eines Sozialamtsmenschen. Der sagte: ‚Ja, da habt ihr mit der Willkommenskultur die Leute geholt und jetzt kommt ihr nicht mehr klar. Und jetzt wollt ihr Geld dafür haben.‘ Ne? Also, das war eine sehr rüde Bemerkung, die mich auch (..) sehr wütend gemacht hat. Dass ich schon ein bisschen auch (..) habe ich auch entsprechend gekontert. Aber im GRUNDE haben wir beispielsweise für Ehrenamt im Flüchtlings, haben wir jetzt n/n/ein kleines Modell gemacht, eine Art Supervision. Also, ich würde es auch nicht Supervision nennen. Eine Reflexionsphase. Also, wo Ehrenamtler, die unheimlich engagiert drin sind und die haben dann mit traumatisierten Flüchtlingen zu tun [...].“ (YB17, Position 90-90)

Die modellhaften Reflexionsangebote für Engagierte, die in den Einrichtungen mit spezifischen Adressatengruppen arbeiten, werden von den Entscheidungsträgern in der Wohlfahrtsorganisation gegen Innovationswiderstände, wie eine unklare Finanzierung des Modells oder mangelnde Akzeptanz durch Umweltakteure, initiiert. Engagementförderung im Modus des Innovierens umfasst, so kann die Schilderung des Experten gedeutet werden, eine eigensinnige und durchsetzungsstarke Vertretung von Interessen zur Realisierung von Innovationen auch gegenüber Innovationswiderständen.

Hinsichtlich des Typs Engagementförderung im Modus des Innovierens kann zusammengefasst werden, dass dieser auf einem Diskurs unterschiedlicher Akteure in der Kommune (Bürger, organisierte Zivilgesellschaft und öffentlicher Sektor) über die Entwicklung und Realisierung neuer Engagementangebote gründet. Dabei wird die Konzipierung neuer Engagementangebote sowohl durch die Entscheidungsträger in den Organisationen selbst angeregt als auch durch Impulse und einen Innovationsdruck, der durch die organisationale Umwelt erzeugt wird. Mit der Engagementförderung im Modus des Innovierens wird seitens der lokalen Akteure in der (organisierten) Zivilgesellschaft und im öffentlichen Sektor insbesondere das Ziel verfolgt, auf als dringlich wahrgenommene, gesellschaftliche Bedarfe in legitimer Weise mit bedarfsorientierten Engagementangeboten zu reagieren.

3.3.19 Zusammenfassung der Befunde zu den Modi der Engagementförderung

Die auf Basis der ausgewerteten Interviews mit Experten der lokalen organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors fallübergreifend gebildeten Typen der Modi der Engagementförderung verdeutlichen,

- (1) dass im organisationalen Feld – sowohl in der organisierten Zivilgesellschaft als auch im öffentlichen Sektor – mehrere Modi zur Förderung des Engagements parallel gepflegt werden,
- (2) dass die Experten – ausgenommen der organisierte Sport in Y-Stadt – jeweils mehr als einen Fördermodi in ihrer Organisation oder ihrem Zuständigkeitsbereich beschreiben, wobei sie
- (3) sowohl Fördermodi beschreiben, durch die Engagierte adressiert werden, als auch solche, die sich auf die Organisationen und ihre Strukturen zur Förderung von Engagement beziehen und,
- (4) dass die Experten Engagementfördermodi kommunizieren, in deren Rahmen insbesondere das Lernen von Subjekten *und* Organisationen fokussiert werden.

Die aus der Analyse der Experteninterviews generierten Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen und typisieren:

Tabelle 30: Zusammenfassende Darstellung der Typen zu den Modi der Engagementförderung; eigene Darstellung

Typ des Engagementverständnisses	„Merkmalsausprägungen“/am Material entwickelte Kategorien
Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung, dass Bürger zur Selbstaktivierung und -organisation bereit und fähig seien, d. h. zur Wahrnehmung, Artikulation und Lösung lokaler Bedarfe • Bürger und organisierte Zivilgesellschaft, auf Basis des Subsidiaritätsprinzips, als Koproduzenten und Mitgestalter von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse und als Nachfrager institutionalisierter Fördermodi und Serviceleistungen des öffentlichen Sektors • Institutionalisierte Fördermodi sind darauf ausgerichtet, Ressourcenbedarf der Bürger und ihrer organisierten Kontexte, der nicht durch Eigen-/Drittmittel gedeckt werden kann, antragsbasiert zu kompensieren; über Anträge/Förderanliegen wird – unter Einbeziehung der Antragssteller – in politischen Gremien entschieden • Öffentlicher Sektor als Anbieter von Dienstleistungen, die an der Nachfrage von Bürgern und ihrer organisierten Akteure ausgerichtet werden, und von digitaler Infrastruktur, die die Einnahme einer Koproduzentenrolle der aktivierten und organisierten Bürger ermöglicht • Organisierte Zivilgesellschaft in der aktiven Nachfragerrolle; als Antragssteller um Fördermittel, sowie als deren Koordinator und Vermittler an Mitglieder (Solidarität nach innen) • Förderung etablierter, ressourcenstarker Organisationen zur Bearbeitung von Themen und Erweiterung von Netzwerken (Wettbewerb zwischen Organisationen)
Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Von öffentlichem Sektor unabhängige organisierte Akteure in Zivilgesellschaft, die Engagement lokal anregen/aktivieren • Innerhalb zivilgesellschaftlicher Organisationen und des öffentlichen Sektors werden pragmatisch und unbürokratisch Gelegenheiten zur Vernetzung zwischen Engagierten und Fördermittelgebern geschaffen, sowie zur organisationsinternen Rekrutierung von Engagierten • Personengebundener Fördermodus, in dessen Rahmen Einzelpersonen (z. B. Funktionsträger) in Organisationen Engagementpotenziale erkennen und (potenziell) Engagierte aktivieren • Fremdaktivierung zur Inanspruchnahme spezifischer Angebote und zum Abruf vorhandener Fördermittel, um als gut bewertete Arbeit in den Mitgliedsorganisationen zu sichern oder diese weiterzuentwickeln • Entwicklung von Angeboten und Bereitstellung von Ressourcen, um spezifischen (in zivilgesellschaftlichen Organisationsstrukturen unterrepräsentierten) Zielgruppen Engagement zu ermöglichen und die Einhaltung von Qualitätsansprüchen, die an Engagement gelegt werden, zu begünstigen • Angebote zur Aktivierung von Unternehmensmitarbeitern, um diesen im Rahmen zeitlich befristeter Freistellung Engagement zu ermöglichen; Organisation kommt Vermittlungsfunktion zu • (Weiter-)Entwicklung von Angeboten innerhalb der Organisationen, an den Interessen und Bedarfen der Engagierten orientiert
Engagementförderung im Modus der Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Zivilgesellschaftliche Organisationen halten Qualifizierungsangebote vor, damit Engagierte befähigt werden, ihre Tätigkeiten den eigenen Ansprüchen und den Qualitätsansprüchen in den Einsatzstellen entsprechend ausüben zu können • Qualifizierungsangebote sollen aus der Perspektive der Experten hauptberuflich Beschäftigten und Engagierten äquivalent zur Verfügung gestellt werden • Qualifizierungsangebote werden als Form der Anerkennung des Engagements verstanden • Erwerb von Lizenzen/Zugangsberechtigungen zum Engagement durch Teilnahme an Qualifizierungsangeboten

	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsangebote werden an den Tätigkeiten und Bedarfen der Engagierten, den als gesellschaftlich relevant eingeschätzten Themen und der Notwendigkeit, sich in spezifischen Handlungsfeldern fachliches Wissen aneignen zu müssen, um Tätigkeiten angemessen ausüben zu können, ausgerichtet • Qualifizierungsmaßnahmen werden sowohl als obligatorische als auch als freiwillige Angebote vorgehalten, die Engagementinteressierten von den Akteuren im vorliegenden Sample kostenlos zur Verfügung gestellt werden • Mit dem Vorhalten von Qualifizierungsangeboten wird seitens organisierter Akteure auch das Ziel verfolgt, Engagierte an die Organisationen zu binden • Öffentlicher Sektor bietet kostenlose Fortbildungen an und stellt Infrastruktur (Raum und Personal) zur Durchführung von Qualifizierungsangeboten zur Verfügung; Funktion als Dienstleister, Rahmengeber und Themensetzer
Engagementförderung in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Struktur im öffentlichen Sektor: Engagementförderung wird als Aufgabe durch den Verwaltungschef verantwortet (Signalisierung der Relevanzzuschreibung zur Engagementförderung nach außen) • Stabsstellen im öffentlichen Sektor zur Bündelung von Informationen und Übernahme einer Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung • Informationen, die die Engagementförderung betreffen, werden im öffentlichen Sektor durch Referatsmitarbeiter an die Stabsstelle weitergeleitet (Engagementförderung als Querschnittsaufgabe) • Eher zentrale Struktur im öffentlichen Sektor: politische Verantwortung durch Verwaltungschef und Ausführungsverantwortung durch Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung • Engagementförderung durch Vernetzung von Funktionsträgern innerhalb des öffentlichen Sektors, deren primärer Auftrag die fachspezifische Vertretung von Interessengruppen ist und die Engagementförderung als Aufgabe im Kontext ihrer Funktion berücksichtigen • Institutionalisiertes Verfahren zur Förderung von Engagement (projekt- und organisationsbezogene finanzielle Förderung) im öffentlichen Sektor, das transparent ist und auf demokratischen Prinzipien beruht • Fördermittel werden antragsbasiert von Bürgern und organisierten Akteuren nachgefragt • Über Förderung in begrenztem Umfang entscheiden der Verwaltungschef oder die Zuständigkeiten in den fachspezifischen Dezernten und über Förderungen ab tausend Euro wird in Ausschüssen demokratisch entschieden • Dezentrale Strukturen: zivilgesellschaftliche Organisationen als Anbieter und Koproduzenten von Engagementangeboten im Auftrag des öffentlichen Sektors und/oder eines Dachverbandes • Zentrale Strukturen in organisierter Zivilgesellschaft: Engagementförderung als Aufgabe durch Geschäftsführer, Stabsstelle oder Referatsleiter verantwortet • Engagement als integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung zivilgesellschaftlicher Organisationen • Geschäftsführer tragen Ideen aus Gremien auf Verbandsebene in ihre Organisationen, Stabsstellen bündeln Informationen aus organisationsinternen Gremien, treffen Entscheidungen über Gestaltung von Engagementförderung und beraten andere Funktionsträger, Referatsleiter verantworten Engagementförderung als eine Schwerpunktaufgabe neben weiteren • Wahrgenommener Bedarf zentraler Strukturen in Einsatzstellen, in die Engagierte vermittelt werden, die sich in Form von Zuständigkeiten und einer Konzeption äußern • Wahrnehmung des Bedarfs, Engagementförderung in zentralen Strukturen als professionelle Aufgabe zu verstehen, die zeitliche Kapazitäten bindet, Freiwilligenmanagement und eine professionelle, pädagogische Haltung der „Freiwilligenmanager“ erfordert

	<ul style="list-style-type: none"> • eher zentrale Strukturen in zivilgesellschaftlichen Organisationen: Entscheidungs- und Gestaltungsverantwortung für die Aufgabe Engagementförderung liegt bei Gremien, deren Mitglieder demokratisch gewählt werden und in denen über Ideen zur Engagementförderung diskutiert wird
Engagementförderung im prekären Modus	<ul style="list-style-type: none"> • organisationale Situation zur Förderung des Engagements ist prekär, da personelle Kapazitäten unsicher sind (Einsatz von Engagierten und Praktikanten zur Deckung des Angebotes) • organisationale Situation zur Förderung des Engagements ist prekär, da öffentliche Fördermittel jährlich neu beantragt werden müssen, was zu Planungsunsicherheit führt • organisierte Akteure bemühen sich zur selbstaktiven Bewältigung der prekären Situation um weitere Fördermittelgeber und um Sichtbarkeit im organisationalen Feld • Engagementförderung im prekären Modus erschwert anzunehmend die (Weiter-)Entwicklung nachhaltiger Angebote in den zivilgesellschaftlichen Organisationen
Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure in zivilgesellschaftlichen Organisationen nehmen sich zur (Weiter-)Entwicklung ihrer Engagementförderaktivitäten lokale oder überörtliche Organisationen zum Vorbild • Dachorganisationen fungieren als Gatekeeper in Netzwerkstrukturen, um die Nachahmung erfolgreicher Aktivitäten zwischen Mitgliedsorganisationen zu ermöglichen • Gleiche Organisationsformen mit ähnlichem Angebotsportfolio fungieren als Vorbilder • Dachorganisationen bieten ihren Mitgliedsorganisationen Konzeption zur Förderung des Engagements, die in diesen als Orientierungsrahmen für eigene Förderaktivitäten eingesetzt werden kann • Nachahmung von Aktivitäten in anderen Branchen (wie Journalismus), um organisationale Schauseite zu „profilieren“ • Zielstellungen, die mit diesem Engagementfördermodus verbunden werden, sind die Steigerung des organisationalen Erfolgs und der effiziente Umgang mit organisationalen Kapazitäten
Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akteure der zivilgesellschaftlichen Organisationen verstehen ihre Organisationen als wirtschaftlich zu führende, professionelle Dienstleistungsorganisationen, innerhalb derer sie Finanz- und Personalverantwortung, Verantwortung für den Betrieb und die Infrastruktur ihrer Organisationen sowie die Entwicklung und Einführung von Engagementförderinstrumenten tragen • Engagementförderung aus organisationaler Perspektive als Managementprozess, indem Engagierte wie hauptberufliche Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der Begrenzungen einer Steuerung, planvoll und systematisch in die organisationale Handlungspraxis involviert werden • Bestandteile des Managementprozesses in Organisationen, in denen Engagementinteressierte weitervermittelt werden, sind Standardverfahren, die als Orientierungshilfe für die Engagementförderpraxis dienen • Bestandteile des Managementprozesses in Einsatzstellen sind Erprobungsphasen und Onboarding-Prozesse, um die Passfähigkeit zwischen den Erwartungen und Fähigkeiten der Engagierten und jenen der organisierten Akteure zu prüfen und/oder herzustellen und um Engagierte langfristig an die Organisation zu binden • Engagementförderung im Modus des Managens als Investment in die potenzielle, zukünftige professionelle Dienstleistungserbringung durch Engagierte • Bestandteile des Managementprozesses sind Konzeptionen und Handbücher, die als Orientierungshilfen für die Mitarbeiter fungieren können, die mit der Engagementförderung betraut werden • Auf Basis der Orientierungshilfen können sich in den Organisationen Handlungsrouninen und ritualisierte Praktiken entwickeln, die als Handlungsgrammatiken fungieren

	<ul style="list-style-type: none"> • Von den Mitarbeitern wird organisational erwartet, dass sie sich (weiter-)bilden und professionalisieren, um adäquat mit dem jeweiligen Engagierten als Einzelfall umgehen zu können • Engagementförderung wird als eine strategisch zu gestaltende Aufgabe in den Organisationen betrachtet und realisiert, zu deren Bewältigung zum einen in adäquate Strukturen investiert wird und zum anderen Mitarbeiter motiviert und qualifiziert werden, um sich zu professionalisieren • Organisationales Lernen in den Organisationen, da auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse zu Engagement fördernden Strukturen Entscheidungen mit handlungspraktischen Konsequenzen (verstärkte Investition in den Qualifizierungs- und Ausbildungsbe- reich) getroffen werden • Investitionen in Engagementförderaktivitäten, von denen organisational und politisch erwartet wird, dass sie sich langfristig etab- lieren und dass durch deren Einsatz nachhaltiger Wirkung entfaltet werden kann • Entwicklung und Einsatz von Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumenten in den zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Beantwortung der Fragen, ob und inwiefern mit Förderinstrumenten Wirkung entfaltet werden kann und welche Prozesse im Rahmen der Förderung potenziell verbesserungswürdig erscheinen • Engagierte werden in diesem Fördermodus als Adressaten der Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumente sowie als zwi- schen Angeboten wählende Nachfrager verstanden, die die organisierten Akteure unter Wettbewerbsbedingungen durch ihr Ange- bot zufriedenstellen und an sich binden wollen
Engagementförderung im Modus des Innovierens	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure im öffentlichen Sektor sind für die Ideen von Bürgern und organisierter Akteure zugänglich und unterstützen Innovations- potenziale mithilfe von Förderformaten und der Weitergabe von Netzwerkwissen • Bürgern und organisierten Akteuren werden eine Wahrnehmungsfähigkeit lokaler, (innovativ) zu bearbeitender Bedarfe und eine Fähigkeit zur Selbstaktivierung, potenzielle Förderer ihres Anliegens zu adressieren, zugetraut • Zivilgesellschaftliche Organisationen als Knotenpunkte für als gesellschaftlich dringlich wahrgenommene, auf neue Weise zu bedienender Bedarfe, die von den Akteuren der zivilgesellschaftlichen Organisationen selbst identifiziert und von Umweltakteuren (Zivilgesellschaft und öffentlicher Sektor) an die Organisationen kommuniziert werden • Verständigung in den zivilgesellschaftlichen Organisationen über die Entwicklung und Realisierung innovativer Engagementfor- men, mithilfe derer sowohl auf als gesellschaftlich dringlich wahrgenommener Bedarfe reagiert wird, als auch auf die Bedarfe neuer Zielgruppen, für die neue Engagementangebote konzipiert werden • Innovationsdruck zur Gestaltung neuer Engagementangebote, wenn vorhandene Engagementangebote als nicht passfähig zu den Interessen und Fähigkeiten von Engagementinteressierten eingeschätzt werden • Innovationsdruck zur Gestaltung noch nicht erprobter und als notwendig eingeschätzter Angebote auch gegen Innovationswider- stände aus der organisationalen Umwelt

Auf der Grundlage der am Material gebildeten Kategorien, die sich der Hauptkategorie „Modi der Engagementförderung“ zuordnen lassen, können im Ergebnis fallübergreifend acht Typen der Modi zur Förderung des Engagements durch die Akteure in lokaler organisierter Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung gebildet werden. Die Typen verdeutlichen, dass die lokalen, Engagement fördernden Akteure zur Förderung des Engagements Instrumente entwickelt haben und vorhalten, die darauf ausgerichtet sind

- (1) von engagementinteressierten Bürgern und organisierten Akteuren der Zivilgesellschaft *aktiv nachgefragt* zu werden mit der Zielstellung, dass sie lokale Bedarfe selbst wahrnehmen, Förderanliegen selbstaktiv gegenüber Fördermittelgebern artikulieren und sich als Koproduzenten von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse einbringen,
- (2) spezifische Zielgruppen (potenziell) Engagierter gezielt *zu aktivieren, zu vernetzen* und für die Aufnahme einer Engagementtätigkeit, unter Berücksichtigung der Einhaltung und/oder Weiterentwicklung von Qualitätsansprüchen, die innerhalb der Organisationen an Engagementtätigkeiten gelegt werden, *zu rekrutieren*, und
- (3) Engagierte vor und während ihres Engagements *zu qualifizieren*, (a) um sie für die Ausübung ihres Engagements, im Sinne der Einhaltung von Qualitätsansprüchen, die innerhalb der Organisationen an Engagement gelegt werden, *zu befähigen*, (b) um Engagementinteressierten *den Erwerb von Zugangsberechtigungen* zur Ausübung spezifischer Engagementtätigkeiten zu ermöglichen, (c) um ihr Engagement *anzuerkennen* und (d) um Engagierte an die Organisationen *zu binden*.

Die Entwicklung und Initiierung von Instrumenten zur Förderung des Engagements erfolgt:

- (4) Sowohl im öffentlichen Sektor als auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen (a) in *zentralen Organisationsstrukturen*, indem Engagementförderung als Aufgabe durch den Verwaltungschef, Stabsstellenmitarbeiter, die Geschäftsführung oder Referatsleitern verantwortet und als eine strategisch zu gestaltende Aufgabe verstanden wird, (b) in *eher zentralen Strukturen*, indem die politische Verantwortung für die Gestaltung der Engagementförderung beim Verwaltungschef liegt und zuständige Verwaltungsmitarbeiter die Verantwortung für die Ausführung der (institutionalisierten) Förderung übernehmen, und indem in zivilgesellschaftlichen Organisationen in Gremien über die Gestaltung der Aufgabe Engagementförderung diskutiert und entschieden wird, sowie (c) in *dezentralen Strukturen*, indem zivilgesellschaftliche Akteure als Anbieter und Koproduzenten von Engagementförderung im Auftrag des öffentlichen Sektors und/oder eines Dachverbandes fungieren.

- (5) In zivilgesellschaftlichen Organisationen, in denen eine stärkere Orientierung an öffentlichen Fördermitteln zur Entwicklung und Initiierung von Engagementangeboten deutlich wird, in einem *prekären* Modus, da der Personalbedarf zur Entwicklung und Initiierung von Engagementangeboten mit den öffentlichen Fördermitteln nicht oder nur temporär sowie unterstützt durch den Einsatz von Engagierten und Praktikanten gedeckt werden kann.
- (6) In zivilgesellschaftlichen Organisationen im Modus organisationaler Nachahmung, (a) indem sich die Akteure andere, *als erfolgreich wahrgenommene Engagement fördernde Akteure zum Vorbild nehmen*, (b) indem Akteure in Dachorganisationen eine Gatekeeperfunktion einnehmen und Wissen zwischen Organisationen transferieren, um eine Nachahmung erfolgreicher Aktivitäten *zwischen Mitgliedsorganisationen* zu ermöglichen und (c) indem *Aktivitäten in anderen Branchen* übernommen werden, mit der Zielstellung, den organisationalen *Erfolg zu steigern* und *effizient* mit organisationalen Kapazitäten umzugehen.
- (7) Im öffentlichen Sektor und in zivilgesellschaftlichen Organisationen im Modus des Managens und organisationalen Lernens, indem Engagementförderung (a) als eine *strategisch zu gestaltende Aufgabe* betrachtet und realisiert wird, zu deren Bewältigung zum einen in *adäquate Strukturen* und die Entwicklung von *Standardverfahren* zur Engagementförderung investiert wird und zum anderen *Mitarbeiter* motiviert und qualifiziert werden, um sich zu *professionalisieren*, wobei (b) in solche Engagementförderaktivitäten investiert wird, von denen organisational und politisch erwartet wird, dass sie sich *langfristig etablieren* und mit ihrem Einsatz *nachhaltig Wirkung* entfaltet werden kann, die (c) mithilfe von *Evaluations- und Qualitätsmanagementinstrumenten* erhoben und analysiert wird, mit denen Engagierte als zwischen Angeboten wählende Nachfrager adressiert werden.
- (8) Im öffentlichen Sektor (in A-Stadt) und in zivilgesellschaftlichen Organisationen (fallübergreifend) im Modus des Innovierens, indem (a) die Akteure *zugänglich* für Innovationen sind und diese mithilfe von Förderformaten und der Weitergabe von Netzwerkwissen unterstützen, (b) die zivilgesellschaftlichen Organisationen als Knotenpunkte für als gesellschaftlich *dringlich wahrgenommene, auf neue Weise zu bedienende Bedarfe* fungieren, die von ihnen selbst oder Umweltakteuren identifiziert und an die organisierten Akteure kommuniziert werden, indem (c) durch innovative Engagementangebote *spezifische Zielgruppen* adressiert und rekrutiert werden, für die noch keine bedarfsgerechten Angebote vorgehalten werden, (d) wobei die Innovationen auch *gegen Widerstände* vertreten und initiiert werden.

4 Zusammenführung der Ergebnisse und Fazit

Um die leitenden Forschungsfragen abschließend zu beantworten, werden im Folgenden zunächst (1) die Befunde der Dokumentenanalyse und der Analyse der Experteninterviews entlang der Hauptkategorien Engagementverständnis und Modi der Engagementförderung trianguliert sowie unter Berücksichtigung der Befunde der Analysen der egozentrierten Netzwerke diskutiert. Sodann (2) werden die Befunde komprimiert zusammengefasst und die Grenzen ihrer (methodenbedingten) Reichweite angeführt. Schließlich (3) werden weitere Forschungsbedarfe beschrieben, zu deren Bearbeitung durch die vorliegende Studie zahlreiche Anschlussstellen eröffnet werden.

4.1 Zusammenführung der Ergebnisse (Methodentriangulation) und Diskussion

Zur abschließenden Beantwortung der leitenden Forschungsfragen: „*Welches Engagementverständnis haben die Akteure der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung? Und wie wird Engagement durch diese Akteure gefördert?*“ und ihrer Diskussion werden im Folgenden zunächst die Kernbefunde, die im Zuge der Analyse der Dokumente und Experteninterviews generiert worden sind, komprimiert dargestellt und trianguliert sowie anschließend in Rekurs auf die theoretischen Prämissen dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.2), diskutiert.

„Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datentypen) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre.“ (Flick 2011, S. 12)

Explizit auf methodische Vorgehensweisen zur Erhebung und Auswertung *qualitativer* Daten bezogen, hält Heiser (2018, S. 87) in Bezug auf die Triangulation fest:

„Ziel einer Triangulation im Sinne der empirischen Sozialforschung ist es, der Analyse eine größere Breite zu verleihen, um dadurch ein tieferes Verständnis des Untersuchungsgegenstands zu gewinnen. Es geht also weniger um die Validierung qualitativer Daten (...), sondern in erster Linie um einen Erkenntnisgewinn (...).“ (ebd.)

Im Sinne einer Methodentriangulation zwischen unterschiedlichen Methoden, also einer „between-method-“ oder „across-method-triangulation“ (vgl. Settineri 2015, S. 24), erscheint es mit Blick auf die mit den jeweiligen Vorgehensweisen zur Datenerhebung und -auswertung verbundenen Zielstellungen²⁸⁸ zur abschließenden Beantwortung der leitenden Fragestellungen sinnvoll, die Befunde der Dokumentenanalyse mit jenen aus der Analyse der

²⁸⁸ Generierung von Befunden zu den Engagementverständnissen und -fördermodi der lokalen Akteure.

Experteninterviews zu den Hauptkategorien „Engagementverständnisse“ und „Modi der Engagementförderung“ zu triangulieren. Mit der Triangulation der aus der Dokumentenanalyse und der Analyse der Experteninterviews generierten Daten wird also im Folgenden das Ziel verfolgt, einen Erkenntnisgewinn zu erzielen, da jedem methodischen Vorgehen ein eigener Zugang zur Erklärung der Realität implizit ist und mit diesem auch nur eine *spezifische Facette* der Realität erfasst werden kann (vgl. Franke/Wald 2006, S. 162). Durch die Analyse der Dokumente werden die von den Akteuren *präsentierten* Engagementverständnisse und -fördermodi und durch die Analyse der Experteninterviews ihre *kommunizierten* Engagementverständnisse und Handlungspraktiken zur Förderung von Engagement erfasst.

Tabelle 31: Zusammenführung der Befunde zum präsentierten und kommunizierten Engagementverständnis der Akteure (fallübergreifend); eigene Darstellung

Präsentiertes Engagementverständnis	Kommuniziertes Engagementverständnis
Nicht auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagement als Tradition Wohlfahrtsorganisationen (YB14, YB17, YB18), Bürgerstiftung (YB16)
Engagement als (nachhaltiges) Einbringen von Ressourcen zur Gestaltung attraktiver, lebenswerter Lebensorte durch eine aktive Bürgergesellschaft	Engagement als bürgerschaftlich
Wohlfahrtsorganisation (YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11 und YB16), Stiftung (AB4), Verwaltung und Politik (AB1, AB9, AB7/8, YB15)	Wohlfahrtsorganisationen (AB2, YB17), Stiftung (AB4), Politik/Verwaltung (AB1, AB9)
Engagement als aktive, ehrenamtliche, voraussetzungsvolle und bereichernde Arbeit	Engagement als Arbeit
Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB3, AB25), Dachsportverband (B24)	Wohlfahrtsorganisationen (AB3, AB10, AB25, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11) Dachsportverband (YB24), Politik/Verwaltung (YB12)
Freiwilliges, soziales, interessenbasiertes Engagement zur Selbstverwirklichung und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts	Engagement als selbst- und fremdnützlich
Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB5/6, AB10, YB14, YB17), Freiwilligenagentur (YB13), Politik/Verwaltung (YB12, YB15)	Wohlfahrtsorganisationen (AB3, AB10), Freiwilligenagentur (YB13), Stiftung (AB4) Dachsportverbände (AB23, YB23), Politik/Verwaltung (AB9, YB12)
Nicht auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen Wohlfahrtsorganisationen (AB2, YB14, YB18), Freiwilligenagentur (YB13), Stiftung (AB4), Politik/Verwaltung (AB9)
Freiwilliges Engagement setzt Qualifikationsbereitschaft und spezifische Kompetenzen voraus	Professionalität als Element und Ziel im Engagement
Wohlfahrtsorganisation (AB25)	Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, AB25, YB14, YB17), Stiftung (AB4)
Ehrenamt als wichtigster Wert oder Grundlage in Organisationen	Engagement als organisationale Grundlage
Wohlfahrtsorganisation (AB5/6, YB14) Dachsportverband (AB23)	Wohlfahrtsorganisationen (AB3, AB5/6, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB16), Politik/Verwaltung (AB9)
Nicht auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagement als Kurzzeitevent Wohlfahrtsorganisationen (YB17, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB13),

	Politik/Verwaltung (AB9)
Nicht auf den organisationalen Schaueiten präsentiert	Differenziertes Engagementverständnis
	Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, AB10, YB14, YB17, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11), Stiftung (AB4), Politik/Verwaltung (AB1, AB9)

In der Zusammenführung der Befunde wird deutlich, dass die von den Akteuren präsentierten Engagementverständnisse nicht immer kongruent zu den von ihnen kommunizierten Engagementverständnissen ist. Ferner können durch die Analyse der Experteninterviews über die von den Akteuren präsentierten Engagementverständnissen hinaus Vorstellungen von Engagement identifiziert werden, die nicht auf den organisationalen Schaueiten durch die Akteure präsentiert werden.

Präsentiert *und* kommuniziert werden Verständnisse von Engagement als (1) bürgerschaftlich, (2) Arbeit, (3) selbst- und fremdnützlich und (4) organisationale Grundlage sowie (5) die Einschätzung, dass Professionalität ein Element und Ziel im Engagement sei.

(1) *Engagement als bürgerschaftlich* wird sowohl auf den Schaueiten der organisationalen Akteure als auch in der kommunizierten Handlungspraxis als Ausdruck einer *aktiven Bürgergesellschaft* verstanden, in der Bürger Ressourcen (Geld, Zeit, Wissen, Ideen) in die organisierten Kontexte einbringen oder sich selbst organisieren, um sich lokal an der Erstellung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse zu beteiligen und die Kommunen als attraktive Lebensorte mitzugestalten. Dabei wird dem bürgerschaftlichen Engagement explizit eine politische Dimension zugeschrieben, indem die Bürger im Sinne des Welfare-Mixes (vgl. Evers/Olk 1996), durch die Wahrnehmung und Einschätzung lokaler Bedarfe im Rahmen einer Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den lokalen Akteuren (Bürger, organisierte Zivilgesellschaft und öffentlicher Sektor) (mit-)bestimmen, was Engagement vor Ort bedeutet und sich, wie ein Experte beschreibt, auf Basis eines Wertekodex einmischen und konfliktbereit zeigen, um über die Produktion von Wohlfahrt lokal mitzuzentscheiden und diese mitzugestalten. Im bürgerschaftlichen Engagement werden freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement und politische Partizipation miteinander verbunden (vgl. Olk 2018, S. 110) und überdies auf die zivilen „Handlungsnormen wie Anteilnahme, Gewaltfreiheit, Toleranz und Anerkennung der Rechte von anderen“ (Olk/Hartnuß 2011, S. 153) Bezug genommen. Im bürgerschaftlichen Engagement werden insofern soziale Ungleichheiten (re-)produziert, als es voraussetzungsvoll ist. Vorausgesetzt werden Ressourcen wie Zugänge zu Engagementstrukturen, Wissen um diese und materielle, soziale sowie personale Ressourcen. Soziale Ungleichheiten, die sich auch im Engagement zeigen (vgl. Simonson et al. 2022, S. 68; Beckmann/Schönauer 2020, S. 344)

bleiben in diesem Verständnis unberücksichtigt oder werden verstetigt. Diesem Engagementverständnis haftet überdies „eine gewisse Mittelschichtslastigkeit“ (Vandamme 2012, S. 710) an; Interessen marginalisierter und ressourcenschwacher Personengruppen bleiben (potenziell) unberücksichtigt.

- (2) *Engagement als Arbeit* verdeutlicht sowohl auf den Schauseiten der organisierten Akteure als auch in den Experteninterviews, dass dieses voraussetzungsvoll ist und äquivalent zur Erwerbsarbeit mit Verbindlichkeiten, wie der Identifikation mit organisationalen Werten einhergeht. Dieses Engagement wird dabei nicht wie ein Ehrenamt parallel respektive zusätzlich zur Erwerbsarbeit, zwischen selbstbezogenen Motiven und dem Dienst für andere – im Sinne eines „guten Zwecks“ – (hierzu Jakob 1993; vgl. auch Backhaus-Maul et al. 2015, S. 42) ausgeübt, sondern nach Einschätzungen der Experten *wie eine zweite Erwerbsarbeit*. Damit wird Engagement – in diesem Typ am deutlichsten – einer Verwertungslogik unterzogen: Engagement wird organisational äquivalent zur Erwerbsarbeit genutzt. Weder wird Unentgeltlichkeit als wichtiges Kriterium zur Abgrenzung des Engagements gegenüber der Erwerbsarbeit (vgl. Jakob 2018, S. 716) bedeutsam gemacht, noch eine Absenkung des Lohnniveaus und sozialer Standards kritisch thematisiert. Mit einem Verständnis von Engagement als Arbeit geht überdies der Eigensinn eines freiwilligen Engagements verloren, welcher ja gerade nicht in der Erzielung eines Erwerbseinkommens bzw. materiellen Gewinns liegt (vgl. ebd.). Im Gegenteil wird die Vergütung als Anreiz zur Aufnahme eines Engagements angeführt. Dass Engagement zwar nicht überwiegen, aber durchaus auch vergütet wird, belegen die Zahlen des Freiwilligensurveys; hiernach gibt jeder zehnte Engagierte in Deutschland an, Geldzahlungen von bis zu über 150€ monatlich zu erhalten (vgl. Romeu Gordo/Vogel 2017, S. 384ff.).
- (3) *Selbst- und fremdnützlich*es Engagement, so wird auf den Schauseiten der organisierten Akteure und in den analysierten Interviews deutlich, ist darauf ausgerichtet, dass Engagierte im Engagement sowohl ihren eigenen Interessen nachgehen und sich selbst verwirklichen können als im Engagement auch Interessen anderer zu vertreten. In diesem Engagement-Typus wird auf Seiten der Engagierten, ähnlich wie bei den Engagementstypen, die Jakob (1993, S. 232) als „selbstbezogene Typen sozialer Ehrenamtlichkeit“ bezeichnet, primär das *Füllen biographischer Lücken* angestrebt. In diesem Typus spiegelt sich das Spannungsverhältnis zwischen (Selbst-)Bildung und Bildung zur Verantwortungsübernahme gegenüber Zielgruppen des Engagements. Einerseits wird Engagement mit der Intention eingegangen, einen personalen Nutzen aus diesem zu erzielen (wie den Erwerb spezifischer Wissensbestände) und andererseits ereignet sich Engagement als Bildungsgelegenheit unter

der Bedingung des Unbestimmten „... als nicht eindeutig bestimmbares und berechenbares Konstituens in Erziehungs- und Bildungsprozessen“ (Wimmer 2014, S. 14).

- (4) Engagement wird sowohl auf den Schauseiten organisierter Akteure als auch im Rahmen der Experteninterviews als *organisationale Grundlage* oder „*wichtigster Wert*“ in den Organisationen verstanden. Gerade in den Wohlfahrtsorganisationen, aber auch im organisierten Sport, gilt Engagement als „... eine entscheidende politische *Legitimationsgrundlage* in korporatistischen Verhandlungen mit dem Sozialstaat“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 581; Hervorhebung: d. V.) respektive im Rahmen der „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ (Braun 2014, S. 139) zwischen den Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen des öffentlichen Sektors. Durch die Analyse der egozentrierten Netzwerke kann insbesondere für die analysierten Freiwilligenagenturen festgestellt werden, dass Engagement in diesen als eine Legitimationsgrundlage gegenüber den Akteuren des öffentlichen Sektors fungiert, da die Organisationsform zum Zweck lokaler Engagementförderung kommunal gefördert wird (A-Stadt) und ihre Akteure im Auftrag des öffentlichen Sektors sowie in Zusammenarbeit mit diesem Engagement vor Ort fördern (fallübergreifend). Engagement ist aus der Perspektive der Experten der organisierten Zivilgesellschaft überdies organisational relevant, da es im Selbstverständnis der Organisationen als „identitätsbildend“ (Strünck 2018, S. 146) hervorgehoben wird, die normen- und wertbasierte „Identität“ der organisierten Akteure sonach insbesondere auch durch Engagierte (re)generiert wird und, da Engagierte maßgeblich an der Dienstleistungserbringung beteiligt sind oder mit ihren Ressourcen dazu beitragen, dass Engagementangebote initiiert werden können. Was in diesem Typ als Befürchtung und Handlungspraxis in spezifischen (sozialpädagogischen) Handlungsfeldern beschrieben wird, nämlich, dass Engagierte eine „Lückenbüßerfunktion“ (AB3, Positionen 77ff.) für nicht hinreichend vorhandenes hauptberufliches Personal einnehmen, um in den Organisationen Angebote für Adressaten vorhalten zu können, die von den hauptberuflichen Mitarbeitern nicht initiiert werden können, wird im Typ „Engagementförderung im prekären Modus“ in Bezug auf die Angebotserstellung *zur Förderung von Engagement* als Handlungspraxis in spezifischen Organisationen (Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur und Dachsportorganisation) kommuniziert. Wenn Engagierte als Legitimationsgrundlage der organisierten gegenüber politischen Akteuren fungieren, werden die organisierten Akteure einerseits herausgefordert, attraktive Bedingungen für Engagierte zu schaffen, um sie in den Organisationen zu halten und werden Engagierte andererseits in die Lage versetzt, nicht nur Angebotslücken zu schließen, sondern auch Erwartungen zu formulieren, unter welchen Bedingungen sie sich in den organisierten Arrangements einbringen wollen.

(5) Die Einschätzung, dass *Professionalität ein Element und Ziel im Engagement* sei, wird im vorliegenden Sample insbesondere von Wohlfahrtsorganisationen präsentiert und kommuniziert; sonach setze Engagement eine *Qualifikationsbereitschaft* und *spezifische Kompetenzen voraus*, um eine bestimmte Engagementtätigkeit zu beginnen, und grenzen die Experten Engagement explizit von „Laienarbeit“ (AB5, Position 50-50) ab, messen Engagement also einen „professionellen Wert“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 432) bei. Zugleich wird den Bürgern zugeschrieben, dass sie sich mit klaren Vorstellungen von Engagement und Anforderungen hinsichtlich ihrer eigenen Qualifizierung für das und im Engagement an die Organisationen wenden. In den Organisationen seien in diesem Zusammenhang „... – so die These – besondere organisationale Anstrengungen erforderlich, um den gewandelten Ansprüchen der Freiwilligen, d. h. ihren pluralen Interessen und Erwartungen, Lebenssituationen und Ressourcen entgegenzukommen (...)“ (Beher et al. 2008., S. 42). Die organisierten Akteure im vorliegenden Sample kommen den Engagierten, die sich für ein Engagement in spezifischen Handlungsfeldern interessieren, insofern entgegen, als sie kostenlose Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, die von den Engagierten, so die Erwartungshaltung der Akteure, sowohl freiwillig als auch obligatorisch in Anspruch genommen werden sollen, damit die Engagierten sich im Sinne einer qualitätsvollen Dienstleistungserbringung in den Organisationen professionalisieren²⁸⁹. In diesem Typus wird deutlich, dass sowohl die organisierten Akteure als auch die Engagierten selbst Qualitätsmaßstäbe an die Ausübung eines Engagements legen. Aus der Perspektive der organisierten Akteure wird damit das Ziel verfolgt, möglichst attraktive Angebote vorhalten zu können, um mitunter „... einen Wettbewerbsvorteil in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen zu erzielen“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 436). Aus der Perspektive der Engagierten wird Engagement zu einer Gelegenheit, Wissensbestände zu erwerben, die auch jenseits des Engagements – in der Wissensgesellschaft – verwertbar werden.

Vier Typen der Engagementverständnisse lassen sich nicht auf den Schauseiten der organisierten Akteure, jedoch durch die Analyse der Experteninterviews identifizieren: (1) Engagement als Tradition, (2) Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen, (3) Engagement als Kurzzeitevent und ein (4) differenziertes Engagementverständnis.

²⁸⁹ Auf den Engagementfördermodus, der als stringent zu diesem Engagementverständnis eingeschätzt werden kann: „Engagementförderung im Modus der Qualifizierung“, wird im Zuge der Triangulation und Diskussion der Befunde zu den von den organisierten Akteuren präsentierten und kommunizierten Engagementfördermodi sogleich noch eingegangen.

- (1) *Engagement als Tradition* lässt sich als Engagement-Typ in den Wohlfahrtsorganisationen und der Bürgerstiftung in Y-Stadt identifizieren. Dass dieser Engagement-Typ nicht auf den Schauseiten der organisierten Akteure präsentiert wird, lässt sich – durch die Analyse der Experteninterviews – damit erklären, dass die Akteure wahrnehmen, dass die sozialisationsbedingte Selbstverständlichkeit zur Aufnahme eines Engagements und dauerhaften Bindung der Engagierten an die Organisationen nicht mehr greift und dass, wenngleich Traditionsvereine prägend für die Kommune seien, Vereinsstrukturen als nicht mehr zeitgemäß für Engagierte eingeschätzt werden. Da organisationale Schauseiten präsentieren, wie die organisierten Akteure von ihrer Umwelt wahrgenommen werden wollen, scheint es stringent zu sein, dass die Akteure andere Engagementverständnisse präsentieren als das traditionelle, das aufgrund seiner Selbstverständlichkeit weder erklärungs- noch förderbedürftig sei.
- (2) Der Typ *Engagement als Kontrast und komplementär zum Professionellen* wird von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Akteuren des öffentlichen Sektors nicht nach außen sichtbar als Engagementverständnis präsentiert, jedoch im Rahmen der Interviews kommuniziert. Engagement wird in diesem Verständnis sowohl eine *eigene Qualität* im Kontrast zu professionellen, hauptberuflichen Fachkräften beigemessen als auch ein Konfliktpotenzial gegenüber diesen; denn Engagierte, so das Verständnis, ergänzen die Arbeit der professionellen nicht nur, sondern verursachen selbst auch Arbeit und binden zeitliche und personelle Kapazitäten in den Organisationen. Engagierte werden in diesem Typ also auch „als Kosten verursachende Störung“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S. 585) verstanden. Dass die Akteure dieses Engagementverständnis nicht auf ihren Schauseiten präsentieren, kann damit erklärt werden, dass Engagement hier latent abgewertet wird: Wenngleich Engagierte eingeladen werden, ihre „eigene“, nicht-professionelle Qualität (für Spaß und Geselligkeit sorgen) unentgeltlich einzubringen, müssen sie sich an die Begrenzungen ihrer Handlungsoptionen durch professionelle Fachkräfte halten, da es sonst zu Konflikten kommt, wenn Engagierte, wie ein Experte (YB14, Position 44-44) verdeutlicht, sich in hauptamtliche Tätigkeitsfelder oder Arbeitsweisen einmischen. Engagement ist in diesem Verständnis zwar als Personalressource für spezifische Aufgaben erwünscht, für die es keines fachlichen Wissens bedarf, doch zugleich eine *kosten- und konfliktverursachende Störung*. Was im Typ Engagement als bürgerschaftlich ausdrücklich erwünscht und erwartet wird: aktive, eigensinnige Bürger mischen sich ein und gestalten lokal mit, wird in diesem Typ problematisiert. In der Abwertung des Engagements zeigt sich zugleich das emanzipierende Potenzial im Engagement: Engagierte, die stören und widerstreitende Positionen in den Organisationen

einnehmen, um auf Missstände aufmerksam zu machen und/oder sich der in den Organisationen im Rahmen der Engagementförderung gepflegten Verwertungslogik entziehen.

- (3) Wenngleich organisierte Akteure in der Zivilgesellschaft und im öffentlichen Sektor wahrgenommen haben und kommunizieren, dass *Engagement als Kurzzeitevent* auf das Interesse potenzieller Engagierter stößt, da es unverbindlich, zeitlich und thematisch begrenzt und in spezifischen biographischen Lebensabschnitten als passfähig eingeschätzt wird, präsentieren sie dieses Engagementverständnis nicht auf ihren Schauseiten. Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass die Akteure bestrebt sind, Engagierte zu adressieren und zu mobilisieren, die sich möglichst verbindlich und langfristig in den organisierten Kontexten und/oder im lokalen Gemeinwesen einbringen (wie im Kontext der Typen Engagement als bürgerschaftlich und Engagement als Arbeit). Der Engagement-Typ Engagement als Kurzzeitevent kann als eine inhaltliche Erweiterung und Spezifizierung des „freiwilligen Engagements“ verstanden werden, das als „... Tätigkeit im Kontext der Lebenswelt und Biografie gesehen [wird; d. V.], die neben altruistischen Motiven auch eine biografische Passung einbezieht“ (Hilse-Carstensen et al. 2018, S. 15), da mit dem „Eventcharakter“ von Engagementangebote explizit spezifische Zielgruppen wie Schüler und Studenten adressiert werden, die sich *thematisch fokussiert*, im Kontext wahrgenommener Bedarfe *kurzfristig* zusammenschließen und *eigensinnig/selbstbewusst* engagieren.
- (4) Mit dem *differenzierten Engagementverständnis* verdeutlichen die Akteure, dass sie – innerhalb ihrer Organisationen und Verwaltungsstrukturen – ein systematisches und differenziertes Verständnis von Engagement pflegen, wenngleich sie es auf ihren Schauseiten nicht präsentieren, indem Engagierte gesamtgesellschaftlich betrachtet als relevant für das *Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche* verstanden werden, bezogen auf die Organisationsebene, als *aktiv* oder *passiv* mit entsprechender *Funktionsrolle* unterschiedlichem Verantwortungsgrad, sowie als souveräne Kunden und Lernende, denen im Engagement Bildungsanlässe und -gelegenheiten ermöglicht werden. Damit ist der Engagement-Typ in weiten Teilen deckungsgleich zum „differenzierten Engagementbegriff“, den Bachaus-Maul et al. (2015, S. 413) in Wohlfahrtsorganisationen identifizieren. Für diesen ist charakteristisch, dass die organisierten Akteure eine ausdifferenzierte Vorstellung von Engagement pflegen, in der viele unterschiedliche Formen von Engagement berücksichtigt und auch neue Engagementmöglichkeiten in den Blick genommen werden. Zugleich wird mit dem Typ „differenziertes Engagementverständnis“ in der vorliegenden Arbeit explizit auch herausgestellt, dass nicht nur die *Engagierten als Lernende* konstruiert werden, sondern auch die *Organisationen* selbst.

Tabelle 32: Zusammenführung der Befunde zu den präsentierten und kommunizierten Engagementfördermodi der Akteure (fallübergreifend); eigene Darstellung

Präsentierter Engagementfördermodus	Kommunizierter Engagementfördermodus
Ausschreibungen auf Website/Online-Plattform	Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation
Wohlfahrtsorganisation (AB2), Politik/Verwaltung (YB15)	Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB3, AB10, YB14), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (YB13, YB16), Stiftung (AB4) Politik/Verwaltung (AB1, AB7/8, AB9, YB12, YB15)
Information, Beratung und Unterstützung von Engagierten sowie Initiierung von Projekten	
Wohlfahrtsorganisationen (AB3, AB10, AB5/6, YB14, YB17), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB13)	
finanzielle Förderung (Zuwendungen)	
Stiftung (AB4), Politik/Verwaltung (AB1, AB9, AB7/8)	
Angebote und Ermunterung zum Mitmachen/zur Mitarbeit nach Einarbeitung in organisationale Handlungsfelder oder in Projekte	Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation
Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB25), Bürgerstiftung (YB16)	Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB3, AB5/6, YB14, YB17), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB13), Stiftung (AB4), Dachsportverband (AB23), Politik/Verwaltung (AB1, YB12)
Angebote zur Werte- und Wissensvermittlung (Qualifizierung) in regelmäßigen Abständen und im Sinne des lebenslangen Lernens, auch in Zusammenarbeit mit anderen Wohlfahrtsorganisationen	Engagementförderung im Modus der Qualifizierung
Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, AB25, YB17, YB18), Dachsportverband (AB23)	Wohlfahrtsorganisationen (AB3, AB5/6, AB25, YB14, YB17), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11), Dachsportverband (AB23), Politik/Verwaltung (YB12, YB15)
Zum Teil implizit präsentiert, indem Zuständigkeiten für die Förderung von Engagement aufgeführt werden (→ interviewte Experten)	Engagementförderung in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen
	Wohlfahrtsorganisationen (AB2, AB5/6, AB10, YB14, YB17, YB18), Freiwilligenagentur/Bürgerstiftung (AB11, YB13) Politik/Verwaltung (AB1, AB7/8, AB9, YB12, YB15)
Nicht auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagementförderung im prekären Modus
	Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11), Dachsportverbände (AB23, YB24)
Nicht explizit auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung
	Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, YB17, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB16),
Suche nach und Planung von passender Engagement-tätigkeit für Engagierte	Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens
Wohlfahrtsorganisationen (YB14, YB17) und Freiwilligenagentur (YB13)	Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, AB25, YB14, YB16, YB18), Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur (AB11, YB13), Stiftung (AB4) Dachsportverband (AB23), Politik/Verwaltung (AB1)
Würdigung der Engagierten mit spezifischem, leistungs- und statusbezogenem Anerkennungs-instrument	
Wohlfahrtsorganisationen (AB5/6, AB25, YB17), Dachsportverband (B24), Verwaltung/Politik (B12)	
Nicht auf den organisationalen Schauseiten präsentiert	Engagementförderung im Modus des Innovierens

In der Zusammenführung der Befunde zu den präsentierten und kommunizierten Engagementfördermodi wird deutlich, dass die Modi (1) Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation, (2) Engagementförderung im Modus der Fremdaktivierung und -organisation, (3) Engagementförderung im Modus der Qualifizierung und (4) Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens sowohl auf den Schauseiten der lokalen, Engagement fördernden Akteure zu identifizieren sind als auch als Handlungspraktiken von ihnen kommuniziert werden. Überdies wird deutlich, dass die Fördermodi: Engagementförderung im prekären Modus und Engagementförderung im Modus organisationaler Nachahmung, ausschließlich von Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft kommuniziert werden, während alle anderen Fördermodi sich sowohl im öffentlichen Sektor als auch in der organisierten Zivilgesellschaft wiederfinden.

(1) Die Akteure präsentieren und kommunizieren *Engagementförderung im Modus der Selbstaktivierung und -organisation*, der darauf ausgerichtet ist, dass die Bürger und organisierten Akteure Engagementförderinstrumente und -angebote der Akteure im organisationalen Feld *nachfragen*, also selbstaktiv die vorhandenen lokalen Angebote in Anspruch nehmen, um sich lokal im Rahmen einer Engagementtätigkeit *einzubringen* oder unterstützt durch Fördermittel *selbst Engagementangebote zu initiieren*. Dabei fungieren die Anbieter und Fördermittelgeber im öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft als *Dienstleister* zur Förderung von Engagement und *Ermöglicher* von selbstorganisierten Engagementaktivitäten; Letztgenannte agieren also sowohl am Leitbild einer „Dienstleistungskommune“ als auch einer „Bürgerkomme“ orientiert (vgl. Roß 2012, S. 250). Stringent zu diesem Fördermodus präsentieren und kommunizieren insbesondere die Akteure des öffentlichen Sektors ein Engagementverständnis als *bürgerschaftlich*; die Bürger und organisierte, zivilgesellschaftliche Akteure werden im Rahmen einer Local Governance (vgl. Holtkamp 2007) mit dem Angebot an Engagementförderinstrumenten als Gestalter und Mitgestalter von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse verstanden und adressiert und erhalten auf Basis eines *Wettbewerbes* und *politischen Diskurses* Fördermittel, um sie zur Umsetzung eigener Engagementangebote zu verwenden. Innerhalb der zivilgesellschaftlichen Organisationen kann überdies ein differenziertes Engagementverständnis als stringent zu diesem Fördermodus eingeschätzt werden, da Bürger in diesem Verständnis als grundsätzlich fähig konstruiert werden, sich selbstaktiv und -organisiert in unterschiedlichen organisierten Kontexten einzubringen, um in den Organisationen unterschiedliche Funktionen zu erfüllen und

Aufgaben mit unterschiedlichem Verantwortungsgrad und Aktivitätsmodus zu übernehmen.

- (2) Insbesondere Akteure der organisierten Zivilgesellschaft präsentieren *und* kommunizieren den *Engagementfördermodus der Fremdaktivierung und -organisation*. Zur Förderung von Engagement werden in den Organisationen Strukturen ausgebildet, innerhalb derer Zuständigkeiten Angebote entwickeln und initiieren, um Engagementinteressierte und Engagierte *für die Aufnahme einer Engagementtätigkeit zu aktivieren*. Dabei werden Angebote zur Aktivierung spezifischer Engagierter an ihren Bedarfen orientiert modifiziert. Im kommunizierten Engagementfördermodus verdeutlichen die Akteure des öffentlichen Sektors, dass dieser Modus ferner darauf ausgerichtet ist, Engagierten *Ressourcen zur Verfügung zu stellen*, um ihnen unabhängig von ihrer persönlichen Ressourcenlage die Entwicklung und Umsetzung von Engagementangeboten zu ermöglichen. Die *Aktivierung innerhalb der Organisationsstrukturen* bezieht sich überdies auf die für die Engagementförderung zuständigen Mitarbeiter, die aktiviert werden, spezifische Angebote zur Sicherung und Steigerung der Qualität ihrer Arbeit zu nutzen sowie ihr Wissen in Netzwerken zu teilen, um Engagierte für spezifische Engagementaktivitäten zu mobilisieren. Stringent zu diesem Fördermodus ist ein Engagementverständnis als selbst- und fremdnützlich, da Engagementinteressierten ein an ihren Bedarfen orientiertes Engagementangebot unterbreitet wird, um sie für die Aufnahme einer Tätigkeit in den organisierten Kontexten zu mobilisieren und zu gewinnen. Einige der Akteure, die ein Engagementverständnis als selbst- und fremdnützlich kommunizieren, fördern Engagement entsprechend im Modus der Fremdaktivierung und -organisation. Mit diesem Fördermodus können die organisierten Akteure zum einen ihrer Rekrutierungsfunktion (vgl. Liebig/Rauschenbach 2010, S. 268) nachkommen und zum anderen können die an den Bedarfen Engagementinteressierter orientierten Engagementangebote ein Mittel darstellen, um der – z. B. im organisierten Sport dargestellten, für die Akteure in diesem Bereich mitunter existenziellen – Problemstellung, Engagierte für die Besetzung von Funktionsstellen zu rekrutieren (vgl. Breuer/Feiler 2019, S. 31 f.), aktiv entgegenzuwirken.
- (3) Während nur jeweils zwei Wohlfahrtsorganisationen in beiden Städten und der Dachsportverband in A-Stadt auf ihren organisationalen Schauseiten *Engagementförderung im Modus der Qualifizierung* präsentieren, wird dieser Modus von den zivilgesellschaftlichen Akteuren in der Breite und jenen des öffentlichen Sektors in Y-Stadt als eine Handlungspraxis kommuniziert. Diesen Modus kennzeichnet, dass die Akteure den Engagierten *freiwillige und/oder verpflichtend zu absolvierende, kostenlose Angebote zur Qualifizierung* vor der

Aufnahme und während eines Engagements vorhalten. Die Qualifizierungsangebote werden am *organisationalen Nutzen* und an wahrgenommenen *gesellschaftlichen Bedarfen* sowie an *jenen der Engagierten* ausgerichtet. Seitens der organisierten Akteure wird erwartet, dass die Engagierten durch die Absolvierung von Qualifizierungsmaßnahmen ihre Engagementtätigkeiten den in den Organisationen formulierten und in den spezifischen Handlungskontexten *erwarteten (Qualitäts-)Anforderungen* entsprechend ausüben (können). Ferner fungieren die angebotenen Qualifizierungsangebote als Anerkennungsinstrumente und Möglichkeit des Erwerbs von *Zugangsberechtigungen* zu spezifischen Engagementtätigkeiten. Stringent zu diesem Fördermodus sind die Engagementverständnisse: „Professionalität als Element und Ziel im Engagement“ und „Differenziertes Engagementverständnis“. Erstgenanntes, da in bestimmten Handlungsfeldern zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit eine fachliche Einschlägigkeit und die Bereitschaft, sich weiterzubilden und zu professionalisieren, vorausgesetzt wird, Qualifizierungen also vor der Aufnahme eines Engagements erfolgen. Seitens der Akteure der organisierten Zivilgesellschaft wird ferner wahrgenommen, dass Engagierte sich mit klaren Vorstellungen ihres Engagements und der *Erwartung* an die Organisationen wenden, *sich für das Engagement qualifizieren und sich in dessen Verlauf weiterbilden zu können*. Mit dem Fördermodus zeigen sich die Akteure bestrebt, ihren eigenen Erwartungen an eine den Qualitätsansprüchen adäquate Dienstleistungserbringung und den wahrgenommenen Erwartungen der Engagierten zu entsprechen. Stringent ist dieser Modus zum differenzierten Engagementverständnis, da die Engagierten in diesem Verständnis als *Lernende* konstruiert werden, denen im Engagement Bildungsanlässe und -gelegenheiten ermöglicht werden. Überdies wird in diesem Engagementverständnis davon ausgegangen, dass es zur Besetzung unterschiedlicher Funktionsstellen in den Organisationen (wie Engagierte in Vorstandsfunktionen oder als Mitwirkende in Dienstleistungsarrangements) entsprechend funktionsbezogener Fördermodi bedürfe, die sich auch in den Qualifizierungsangeboten für Engagierte ausdrücken (wie betriebswirtschaftliche Angebote für Vorstandsfunktionäre oder im Handlungsfeld Seelsorge Angebote zur Gesprächsführung). Einerseits reagieren die organisierten Akteure mit diesem Fördermodus auf die Erwartungen von Engagierten, im Rahmen von Qualifizierungen auch Informationen zur eigenen Absicherung (vgl. Speck et al. 2017, S. 49), oder anders formuliert zur Reduktion von Handlungsunsicherheiten in komplexen, sozialen Dienstleistungsarrangements zu erhalten, und andererseits werden über Selbstprofessionalisierung der Engagierten, „... als Anpassung an und Streben nach erwartete(n) und geforderte(n) Kompetenzen und handlungsfeldbezogener, fachlicher Standards“ (vgl. Kuhnt 2018, S. 550), fachliche

und berufsbezogene Standards unterschritten, die an professionelle soziale personenbezogene Dienstleistungsarrangements gelegt werden²⁹⁰: (i) Die Professionellen verfügen über eine mehrjährige wissenschaftliche Ausbildung, die sie (potenziell) dazu befähigt, in den Handlungskontexten zu treffende Entscheidungen mithilfe wissenschaftlichen Wissens zu begründen und zu reflektieren, um (ii) ihre Klienten in die Lage zu versetzen, ihre Rechte wahrzunehmen und (iii) überdies werden die Professionellen für die Erbringung der Dienstleistungen entsprechend ihrer Qualifikationen und der Funktionsstellen in den Organisationen entlohnt²⁹¹. Auf das organisationale Feld bezogen wird deutlich, dass das Anbieten von Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung von Engagement – zwischen den organisierten Akteuren – sowohl in Koexistenz als auch konfliktär verläuft. Im Qualifizierungsbereich (i) *koexistieren* verschiedene Akteure, bieten also parallel Angebote zur Fort- und Weiterbildung für Engagierte an und nutzen diese auch untereinander, wenn sie selbst ein spezifisches Angebot nicht vorhalten, und (ii) bestehen *Konkurrenzsituationen* um Fördermittel, (politische) Anerkennung und Teilnehmer zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft, im Rahmen derer Einzelorganisationen (auch) bestrebt sind, eine Führungsposition in diesem Bereich für sich zu beanspruchen.

- (4) Sowohl die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft in der Breite als auch Akteure des öffentlichen Sektors kommunizieren *Engagementförderung im Modus des Managens und als Gegenstand organisationalen Lernens*, der auch von einem Teil der Akteure auf ihren organisationalen Schauseiten präsentiert wird. In diesem Modus pflegen die Akteure ein Organisationsverständnis als *wirtschaftlich zu führende, professionelle Dienstleistungsorganisationen* und verstehen die Akteure Engagierte als zwischen unterschiedlichen lokalen Akteuren und ihren Engagementförderangeboten *wählende Nachfrager*. Dieses Selbst- und Engagementverständnis findet seinen Ausdruck in *manageriellen Handlungspraktiken* zur Förderung des Engagements, im Rahmen derer Engagementförderung als eine strategisch zu gestaltende Aufgabe betrachtet und mit der das übergeordnete Ziel verbunden wird, Wirkung zu entfalten, zu deren Messung innerorganisational Instrumente entwickelt und eingesetzt werden. Als stringent zu diesem Fördermodus kann das differenzierte Engagementverständnis eingeschätzt werden, in dem die Engagierten als grundsätzlich fähig konstruiert

²⁹⁰ Hierauf wird im Laufe dieser Arbeit an mehrfacher Stelle und insbesondere in Kapitel 3.3.6 eingegangen.

²⁹¹ Unter professioneller Hilfe werden, z. B. im Kontext des klassischen Hilfebegriffs der Sozialen Arbeit, im Unterschied zur freiwilligen, ehrenamtlichen Tätigkeit, die Tätigkeiten beruflichen Personals verstanden, die für ebene jene Hilfe ausgebildet und qualifiziert sind (vgl. Marotzki et al. 2006, S. 159). Und: „Während für Angestellte und Arbeiter Tarifverträge oder sonstiges kollektives Arbeitsrecht auf über-individueller Ebene verhandelt und damit die Arbeitsbedingungen weitgehend vereinheitlicht wurden, sind die Bedingungen für ehrenamtliche Arbeit höchst unterschiedlich und ohne gemeinsamen Maßstab geregelt.“ (Beher/Liebig 2012, S. 979)

werden, sich selbstaktiv und -organisiert in unterschiedlichen Kontexten einzubringen und Angebote der lokalen, Engagement fördernden Akteure als wählende „Kunden“ gezielt auswählen. Die wählenden Kunden werden im Rahmen des Qualitätsmanagements in den Organisationen adressiert, um über die Qualitätsmessungen *Wissen* über die Nachfrage-Seite zu *generieren*, das als Grundlage für handlungspraktische Entscheidungen über eine Beibehaltung und/oder Veränderung und/oder Neugestaltung von Angeboten und Strukturen dient. Organisationales Lernen äußert sich hier, indem die lernende Organisation *reflexiv* geworden ist (vgl. Zech 2018, S. 182) und auf der Grundlage generierten Wissens vorhandene Strukturen und Angebote ändert oder auch nicht – sich also zu den antwortenden Adressaten in einer sich potenziell verändernden Absicht verhält. Fraglich ist, inwiefern auch Engagementinteressierte als Adressaten in den Blick der organisierten Akteure geraten, die Engagement in diesem Modus fördern, die nicht als souveräne Kunden auftreten können und die zwar engagementinteressiert sind, aber nicht wissen, an wen sie sich wenden können (vgl. Müller/Tesch-Römer 2017, S. 164). Zugleich wird mit diesem Modus deutlich, dass die Akteure Engagement eine Relevanz für die eigene Organisation oder das Gemeinwesen beimessen, zu deren Förderung gezielt personelle Kapazitäten eingesetzt und Instrumente zur (Weiter-)Entwicklung von Strukturen und Angeboten entwickelt werden, Engagement sich also nicht selbst überlassen, sondern – wenn auch im wohlverstandenen Eigeninteresse der Akteure, die Engagement (als organisationale Grundlage) in die Dienstleistungserbringung einbinden – es sich etwas kosten lassen, Engagement zu fördern und es, das ist in Kapitel 3.3.17 deutlich geworden, als *Investition* zu verstehen.

Nicht explizit auf den organisationalen Schauseiten präsentiert, jedoch im Rahmen der Interviews kommuniziert, werden die Engagementförderung (1) in (eher) zentralen und/oder dezentralen Organisationsstrukturen, (2) im prekären Modus, (3) im Modus organisationaler Nachahmung und (4) im Modus des Innovierens.

(1) Wenngleich die Akteure auf ihren Schauseiten durch die Benennung von Zuständigkeiten für die Förderung von Engagement implizit Aussagen über den organisationalen Modus treffen, in dem Engagement in den Organisationen gefördert wird, so geht der von den Akteuren kommunizierte Fördermodus deutlich über die Benennung von Zuständigkeiten hinaus. Im Rahmen der Interviews wird deutlich, dass in den zivilgesellschaftlichen Organisationen und im öffentlichen Sektor sowohl *zentrale Strukturen zur Förderung des Engagements bestehen als auch eher zentrale und dezentrale Strukturen* gepflegt werden. In den zentralen Strukturen wird sowohl im öffentlichen Sektor als auch in den

zivilgesellschaftlichen Organisationen dem Verwaltungschef/der Geschäftsführung Entscheidungsverantwortung für die Engagementförderung zugeschrieben und wird mit der nach außen sichtbaren Verantwortungszuschreibung für die Engagementförderung durch die Verwaltungs-/Organisationsspitze signalisiert, dass diesem Thema innerorganisational eine hohe Relevanz beigemessen wird. Innerhalb der Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen bündeln und koordinieren Stabsstellen und/oder Referatsleiter Informationen und Dienstleistungen. In den eher zentralen Strukturen zur Förderung von Engagement wird eine Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen den politischen Entscheidungsträgern, den für die Ausführung der spezifischen Förderinstrumente (Zuwendungen und Beratungsleistungen) zuständigen Verwaltungsmitarbeitern und den über die Mittelvergabe entscheidenden Gremienmitgliedern deutlich. In dieser Aufgaben- und Verantwortungsteilung haben Bürger und organisierte Akteure, im Sinne einer Good Local Governance (hierzu Holtkamp 2007, S. 375), durchaus die Möglichkeit, an Entscheidungen über die Gestaltung einzelner Engagementangebote zu partizipieren und Einfluss zu nehmen, indem sie in Gremien angehört werden und in den politischen Diskurs um die lokale Engagementpolitik treten können und/oder (mit Unterstützung durch öffentliche Mittel) selbst zu Anbietern von Engagementangeboten werden. Parallel zu eher zentralen Strukturen innerhalb der Verwaltung wird ein Teil der *Gestaltungsverantwortung* für die Aufgabe Engagementförderung in beiden Städten auch dezentralisiert, indem Akteure der organisierten Zivilgesellschaft die Aufgabe im Auftrag der Kommune gestalten und mitverantworten. Die Übernahme eines Teils der *Gestaltungsverantwortung* durch Akteure der organisierten Zivilgesellschaft spiegelt sich überdies in den Ergebnissen der egozentrierten Netzwerkanalysen: In beiden Städten besteht eine Kooperation zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und Akteuren der lokalen Freiwilligenagentur zur Förderung von Engagement; dabei übernehmen die Akteure des öffentlichen Sektors primär die Funktion des (Mit-)Financiers der Freiwilligenagentur und die zivilgesellschaftlichen Akteure die Funktion der Entwickler und Gestalter von Aktivitäten zur Förderung von Engagement (in Absprache mit Akteuren des öffentlichen Sektors). Hierin wird zweierlei deutlich: Zum einen wird Engagement auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips gefördert, indem organisierte Akteure Engagementförderung primär selbst verantworten und gestalten und durch den öffentlichen Sektor insofern unterstützt werden, als die *Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit* der kleineren Sozialgebilde – in diesem Fall der organisierten Akteure der Zivilgesellschaft, die selbst wiederum Engagement von Bürgern fördern – geschaffen werden (vgl. Böhm/Seichter 2018, S. 459). Zum anderen wird durch die Netzwerkanalyse deutlich, dass die Akteure der

organisierten Zivilgesellschaft – in A-Stadt insbesondere die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur und in Y-Stadt die Wohlfahrtsverbände – neokorporatistische Arrangements mit den Akteuren des öffentlichen Sektors pflegen, um über die inhaltliche Gestaltung der Aufgabe Engagementförderung mitzuentcheiden und sie in Koproduktion lokal zu realisieren. Dabei werden die zivilgesellschaftlichen Organisationen „... gleichberechtigt als Dienstleister sowie Gegenüber am Verhandlungstisch bei der Politikgestaltung gesehen, nicht aber primär als Lobbyisten“ (Zimmer 2019, S. 40).

- (2) *Engagementförderung im prekären Modus* wird von den organisierten Akteuren nicht auf ihren Schauseiten präsentiert, jedoch im Rahmen der Interviews von organisierten Akteuren (hierunter die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur in A-Stadt und der organisierte Sport in beiden Städten) kommuniziert, die – im Vergleich zu anderen Akteuren – eine stärkere Orientierung an öffentlichen Fördermitteln zur Förderung von Engagement verdeutlichen. Der Engagementfördermodus ist aus der Perspektive der Akteure insofern *prekär*, als der Personalbedarf zur Entwicklung und Initiierung von Engagementangeboten mit den öffentlichen Fördermitteln in den Organisationen nicht oder nur temporär sowie durch den Einsatz von Engagierten und Praktikanten gedeckt werden kann. In Rekurs auf die Studie von Speck et al. (2012) wird deutlich, dass die Finanz- und Personalausstattung in den meisten Freiwilligenagenturen als prekär eingeschätzt wird und nur 27 Prozent der Einrichtungen mit einer grundständigen Finanzierung für die Umsetzung ihrer Engagementförderaktivitäten länger als zwei Jahre abgesichert sind (vgl. ebd., S. 66 und S. 120). Die Förderung des Breitensports, z. B. durch Errichtung und Unterhaltung von Schwimmbädern und Sportstätten, fällt in den Bereich der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben einer Kommune (Art. 22 Abs. 2 GG) als Grundlage für die kommunale Sportförderung und -politik (vgl. Haring 2010, S. 40; Bogumil/Holtkamp 2006, S. 51). Wenngleich sich die Akteure im öffentlichen Sektor an den Kosten beteiligen, die mit dem Bau einer Sportstätte, ihrer Sanierung und Instandhaltung verbunden sind (vgl. Haring 2010, S. 51) und die Sportvereine als gemeinnützige Organisationen steuerlich begünstigt werden, hängt die Höhe der Zuschüsse des öffentlichen Sektors für die Engagementförderung im Breitensport, wie auch in anderen Engagementbereichen, mit dessen Haushaltslage zusammen (hierzu Pahl/Zimmer 2019, S. 381). Die organisierten Akteure im Sport sind überdies nicht nur Empfänger direkter und indirekter öffentlicher Fördermittel²⁹², sondern entrichten für die Benutzung nicht vereins-eigener Sportanlagen auch Mieten und tragen hohe Personalkosten (vgl. Breuer/Feiler 2019,

²⁹² Als direkte Förderung wird die Ausstattung der organisierten Akteure mit finanziellen Mitteln verstanden und als indirekte Förderung, die Bereitstellung von Gütern (vgl. Pahl/Zimmer 2019, S. 380).

S. 42). Wenngleich mehr als 60 Prozent der in der Studie von Breuer und Feiler erfassten Vereine angegeben, kein oder nur ein sehr kleines Problem in den Bereichen Sportstätten und der finanziellen Situation zu haben, mildert dieser Befund nicht die Einschätzung einzelner Funktionsträger in den Organisationen, die durch ihre prekäre Personal- und Finanzausstattung die organisationale Existenz oder die Möglichkeit einer Fortführung und Weiterentwicklung von Engagementangeboten im organisierten Sport gefährdet sehen, wie im vorliegenden Sample. Die Akteure, die Engagement im prekären Modus fördern, bemühen sich in ihrer Situation um die Gewinnung weiterer Fördermittelgeber, befassen sich mit Fundraising, kürzen Stundenkontingente des vorhandenen Personals, legitimieren ihren Förderbedarf über die Hervorhebung ihrer gesellschaftsrelevanten Funktion oder streben an, sich im organisationalen Feld Sichtbarkeit zu verschaffen. Insbesondere der Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur in A-Stadt scheint es mit Blick auf die Netzwerkanalyse zu gelingen, Sichtbarkeit im organisationalen Feld zu erlangen. Auch der organisierte Sport in A-Stadt befindet sich im Verhältnis zu jenem in Y-Stadt in einer vergleichsweise sichtbareren Position im organisationalen Feld und wird überdies durch ein sportspezifisches Förderinstrument durch den öffentlichen Sektor unterstützt. Stringent zu dem von den Akteuren beschriebenen Fördermodus wird Engagement von ihnen u. a. als *Arbeit* und *organisationale Grundlage* verstanden; hiernach werden an Engagierte äquivalent zu Erwerbsarbeitenden Erwartungen – wie die Identifikation mit den organisationalen Werten und der Bereitschaft, sich für die Ausübung der Tätigkeit in der Organisation Wissen anzueignen – gerichtet und werden Engagierte als organisational relevante Ressource in die Dienstleistungserbringung eingebunden, damit sich die organisierten Akteure (auch gegenüber Fördermittelgebern) als gemeinnützig legitimieren, ihr Angebotsportfolio abdecken, aufrechterhalten und/oder erweitern können.

- (3) Die Akteure einiger Wohlfahrtsorganisationen und der Bürgerstiftungen weisen, wenngleich nicht explizit auf ihren Schauseiten, so doch in den Interviews ausdrücklich darauf hin, dass sie *Engagement im Modus organisationaler Nachahmung* fördern. Hiernach orientieren sich die Akteure bei der Entwicklung ihrer Engagementförderaktivitäten an lokal, regional und überregional *als erfolgreich wahrgenommenen Förderaktivitäten* anderer, Engagement fördernder Akteure. Die Dachorganisationen übernehmen im Rahmen der Nachahmungsprozesse die Funktion von Gatekeepern zwischen Mitgliedsorganisationen und stellen überdies Konzepte zur Engagementförderung zur Verfügung, die den Mitgliedsorganisationen als Orientierungsrahmen für die (Weiter-)Entwicklung eigener Förderaktivitäten dienen können. Dabei ist der mit diesem Modus beschriebene mimetische

Isomorphismus der Organisationen als eine Reaktion zu verstehen, mit der innerorganisational das Ziel verfolgt wird, Unsicherheit zu absorbieren (vgl. Täubig 2016, S. 305; Drepper 2010, S. 140). Zum Vorbild nehmen sich die Akteure Organisationen, „... die sie selbst als erfolgreich wahrnehmen, bzw. die im organisationalen Feld als erfolgreich und legitim gelten. Sie kopieren Organisationen, die innerhalb des organisationalen Feldes eine zentrale Stellung besitzen.“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 36). In Bezug auf die konkreten Fälle im vorliegenden Sample wird deutlich, dass die Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur in A-Stadt zwar im lokalen, organisationalen Feld eine herausgehobene, d. h. für andere Akteure sichtbare und aus ihrer Perspektive auch relevante Position einnimmt sowie lokal auch eher in Kooperations- als in Konkurrenzbeziehungen steht, *überregional* jedoch im Wettbewerb um Fördermittel mit anderen Organisationen steht, an denen sich ihre Funktionsträger hinsichtlich der Gestaltung von Strukturen und Förderinstrumenten orientieren. Die Angleichung von Strukturen und Prozessen in der Bürgerstiftung in Y-Stadt ist vornehmlich auf die Binnenlogik der Organisation gerichtet, die als Dachorganisation für andere Stiftungen fungiert, deren Funktionsträger zu einer Übernahme als erfolgreich eingeschätzter Förderaktivitäten anderer Stiftungen unter der Dachorganisation angeregt werden. Auf das organisationale Feld bezogen, agiert die Bürgerstiftung in Y-Stadt unabhängig von anderen, Engagement fördernden Akteuren und wird von diesen auch nicht als primär relevant für die lokale Engagementförderung wahrgenommen. Auch in den Wohlfahrtsverbänden in Y-Stadt erfolgt die organisationale Nachahmung eher in der Binnenorientierung; so werden Mitgliedsorganisationen aktiv angeregt, als erfolgreich wahrgenommene Modi zur Rekrutierung von Engagierten anderer Mitgliedsorganisationen zu übernehmen. Die Binnenorientierung der Wohlfahrtsverbände in Y-Stadt ist insofern nachvollziehbar, als es ihren Akteuren – so wird durch die Netzwerkanalyse deutlich – an Legitimität als lokale Engagementförderer im lokalen, organisationalen Feld nicht mangelt.

- (4) Akteure der organisierten Zivilgesellschaft in beiden Städten, aber auch des öffentlichen Sektors in A-Stadt, kommunizieren einen Fördermodus, der als *Engagementförderung im Modus des Innovierens* typisiert wird. Dieser Modus gründet auf einem Diskurs unterschiedlicher Akteure in der Kommune (Bürger, organisierte Zivilgesellschaft und öffentlicher Sektor) über die Entwicklung und Realisierung *neuer Engagementangebote* und mündet schließlich in der Initiierung von Engagementangeboten, mit denen die Akteure die Zielstellung verfolgen, auf *als dringlich wahrgenommene, gesellschaftliche Bedarfe in legitimer Weise zu reagieren*. Dabei wird deutlich, dass die Förderung der Innovationen, bzw. der innovativen Engagementangebote „... nicht als verwaltungsförmige, rationale Aktivität,

sondern als diskursive, reflexive soziale Praxis, von und in Organisationen gefasst, verstanden“ (Schröder 2018a, S. 58) wird. Als Akteure der Veränderung fungieren sowohl die Bürger, die Ideen und Bedarfe in die Organisationen einspeisen und sich mit diesen an die politischen Entscheider wenden, als auch die organisierten Akteure selbst, die u. a. auf einen von ihnen wahrgenommenen *Innovationsdruck* aus der organisationalen Umwelt reagieren. Im Fallvergleich wird deutlich, dass insbesondere die im Verhältnis zu den Wohlfahrtsorganisationen lokal neueren Organisationsformen: Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen, Engagement im Modus des Innovierens fördern. Mögliche Erklärungen hierfür könnten darin liegen, dass sich die organisierten Akteure (i) mit der Entwicklung und Realisierung von Innovationen Alleinstellungsmerkmale im organisationalen Feld schaffen, respektive ein (Dienstleistungs-)Profil entwickeln wollen, mit dem sie sich von den traditionellen, Engagement fördernden Akteuren unterscheiden lassen oder (ii) beabsichtigen, sich gegenüber Mittelgebern als besonders aufgeschlossen und empfänglich für lokal als dringlich wahrgenommene Bedarfe und eine damit einhergehende „Bürgernähe“ zu zeigen, durch die sie Legitimation als Engagementförderer zugesprochen bekommen, die sich schließlich auch positiv auf den Fördermittelzufluss auswirken kann:

„Im Wettbewerb um Ressourcen (Engagierte, finanzielle Mittel, Wissen, Zeit, Sprecher*innenpositionen im politischen Diskurs) werden die Organisationen als ‚innovativ‘ wahrgenommen, denen es gelingt, sich von der Zivilgesellschaft irritieren zu lassen, auf als dringlich eingeschätzte zivilgesellschaftliche Bedarfe zu reagieren und Lösungen anzubieten, die Legitimität durch Wirkungsannahmen erzeugen. Dabei verschaffen sich die Organisationen einen Wettbewerbsvorteil, denen es gelingt, – auf der Vorderbühne – öffentlichkeitswirksame, überzeugende Geschichten über Qualität, Wirkung und die eigene Organisation als die innovative(re) zu erzählen.“ (Kuhnt 2020a, S. 340)

Als durchaus stringent zu diesem Fördermodus kann eingeschätzt werden, dass die Akteure ein Verständnis von Engagement als Kurzzeitevent kommunizieren. Im Rahmen von Engagement als Kurzzeitevent engagieren sich Personen zeitlich befristet und wählen Engagementgelegenheiten mit Event- und Projektcharakter, die im Verhältnis zum traditionellen Engagement eher unverbindlich sind. Als eine Zielgruppe der Kurzzeitevents werden aus der Perspektive der Engagementförderer primär Schüler und Studenten wahrgenommen, die sich spontan und kurzweilig engagieren, um lokale Bedarfe – thematisch fokussiert und eigensinnig – zu bedienen.

Abschließend wird erkennbar, dass die Engagementverständnisse und -fördermodi einer Verwertungslogik unterliegen: Engagement wird, da es organisational in die Dienstleistungserbringung eingebunden wird, mit unterschiedlichen Zielstellungen in den Organisationen nutz- und verwertbar gemacht und auch von Engagierten selbst (u.a.) zum Zweck der Verwertbarkeit ausgeübt.

4.2 Zusammenfassung der Befunde und Grenzen ihrer Reichweite

In der vorliegenden Arbeit werden Engagement und dessen Förderung aus der Perspektive der fördernden Akteure der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors erfasst und analysiert. Das der Analyse zugrunde liegende Datenmaterial umfasst zum einen Dokumente, die von den Akteuren auf ihren organisationalen Schauseiten (vgl. Kühl 2011, S. 136) öffentlich zugänglich präsentiert werden und zum anderen transkribierte Experteninterviews, im Zuge derer die Akteure (1) als Experten für das lokale organisationale Feld der Engagement fördernden Akteure und (2) als Experten für Engagement und dessen Förderung innerhalb ihrer organisierten Kontexte adressiert werden. Die Analyse der Dokumente erfolgt mit dem Ziel, die von den Akteuren *präsentierten* Engagementverständnisse und -fördermodi zu erfassen und die Analyse der transkribierten Experteninterviews ist darauf ausgerichtet, das *kommunizierte* Engagementverständnis und die kommunizierte Handlungspraxis der Engagementförderung herauszuarbeiten. Mit der Adressierung der Engagementförderer als Experten für das lokale organisationale Feld wird das Ziel verfolgt, die lokal als relevant eingeschätzten Engagement fördernden Akteure und ihre Beziehungs- und Vernetzungsformen untereinander jeweils aus der Perspektive des einzelnen Experten zu erfassen und zu analysieren (egozentrierte Netzwerkanalyse). Die Analyse der egozentrierten Netzwerke dient überdies der Sondierung des Feldes, indem jene Akteure, die im Rahmen der Dokumentenanalyse noch nicht in den Blick geraten sind, nach einer Analyse der Relevanzzuschreibungen durch die Experten potenziell in das Sample aufgenommen werden.

Mit diesem Vorgehen wird der von Meuser und Nagel (2016, S. 347) vorgenommenen Begriffsbestimmung eines *Experten* gefolgt:

„Der Expertinnenstatus bestimmt sich zum einen in Abhängigkeit vom jeweiligen Forschungsinteresse. Eine rein methodologische Fassung reicht freilich nicht aus, sie bietet letztlich keine Hilfe bei der Frage, wo die für das Forschungsinteresse relevanten Expertinnen zu suchen sind. Mit anderen Worten, die von der Forscherin vorgenommene Etikettierung einer Person als Experte bezieht sich notwendig auf eine im jeweiligen Feld vorab erfolgte und institutionell-organisatorisch zumeist abgesicherte Zuschreibung.“

Nicht in den Blick geraten – und hiermit ist *eine Grenze* der Reichweite der Befunde benannt – Personen, die im organisationalen Feld zwar potenziell auch als Experten (mit spezifischem Sonderwissen über Engagement und dessen Förderung) fungieren, diesen Status jedoch zum Zeitpunkt der Erhebung weder nach außen sichtbar präsentieren noch durch andere Experten im Feld zugeschrieben bekommen.

Die Analyse des Datenmaterials erfolgt, jeweils abgestimmt auf die der jeweiligen Datenorte zugrunde gelegten Forschungsfragen und -fokuse, in Anlehnung an inhaltsanalytische Vorgehensweisen (vgl. Kuckartz 2016, Mayring/Fenzl 2019, Mayring 2015 und 2017,

Gläser/Laudel 2010), die zur Bearbeitung der Fragestellungen rezipiert und modifiziert werden. Mit den inhaltsanalytischen Vorgehensweisen (siehe Kapitel 2.4) gehen *weitere Grenzen* der Befunde einher: Das Kommunikationsmaterial wird mit dem Analysefokus auf die von den Experten kommunizierten „*expliziten* Bedeutungsgehalte“ (Koch 2016, S. 30; Hervorhebung: d. V.) betrachtet, sodass implizite Bedeutungsgehalte und die Art und Weise, wie die Experten Kommunikationsinhalte zum Ausdruck bringen, in den Hintergrund geraten²⁹³.

Die inhaltsanalytische Auswertung der Dokumente erfolgt, wie auch die Analyse der Experteninterviews entlang der zwei Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“, um die Daten zu den von den Akteuren *präsentierten* Engagementverständnissen und -fördermodi mit jenen zu den von den Akteuren *kommunizierten* Engagementverständnissen und -fördermodi zu triangulieren. Zur Analyse der egozentrierten Netzwerke werden die transkribierten Experteninterviews überdies entlang der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ ausgewertet. Der Analysefokus wird damit primär auf drei Hauptkategorien gerichtet, sodass eine *weitere Grenze* der Befunde darin liegt, dass Kategorien, die wenngleich sie sich durch eine Auswertung des Datenmaterials bilden lassen, unberücksichtigt bleiben. Begründet wird dieser Analysefokus mit den Fragestellungen, die der Auswertung und Analyse der jeweiligen Datensorte zugrunde gelegt werden. Im nachfolgenden Kapitel (Forschungsbedarfe) wird diese Grenze der Befunde insofern fruchtbar gemacht, als die am Material gebildeten, in dieser Arbeit unberücksichtigten Kategorien für eine zukünftige Auswertung und Analyse aufgeführt werden.

Die *Dokumente* werden im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen ausgewertet, welches Engagementverständnis und welche Modi der Engagementförderung die Akteure auf ihren organisationalen Schauseiten *präsentieren*, und welche *Thesen* zur Adressierung von Engagierten und organisierten Akteuren sich auf Basis der Analyse ableiten lassen. *Die Grenzen*, die mit dem Analysefokus einhergehen, liegen darin, dass mit diesem nicht erfasst werden kann, ob und wie die organisationale Umwelt (Engagementinteressierte und/oder andere organisationale Akteure) auf die präsentierten Kommunikationsinhalte reagiert. Im Ergebnis werden im Rahmen der Dokumentenanalyse – komprimiert zusammengefasst – die Befunde generiert, dass die Akteure auf den organisationalen Schauseiten Engagementverständnisse und -fördermodi präsentieren, die eine *Nachfrage-*, *Ressourcen-*, und *Netzwerkorientierung* verdeutlichen. Dabei wird Engagement von den Akteuren mehrheitlich als ein aktiver Beitrag von Bürgern im

²⁹³ Die Limitationen im Kontext der qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse werden in Kapitel 2.4.2 dargelegt und diskutiert.

Sinne des Gemeinwohls präsentiert. Diesem präsentierten Verständnis folgend, bringen sich die engagierten Bürger selbstaktiv mit ihren Ressourcen in die organisierten Kontexte ein, um im Sinne des Subsidiaritätsprinzips Anliegen im öffentlichen Interesse, unter Berücksichtigung selbstbezogener Motive, mitzugestalten. Die Adressierung der Engagierten ist – stringent zum präsentierten Engagementverständnis – *primär* nachfrageorientiert: die Engagementinteressierten wenden sich mit ihren Interessen, Anliegen und Ressourcen an organisierte Akteure, um unter Berücksichtigung des Engagementangebotes und der organisationalen Erwartungen, die an Engagierte gerichtet werden, mitgestalten zu können. Ein zentraler Befund ist ferner, dass organisierte Akteure im Feld nicht nur Personen fördern, indem sie ihnen Angebote für Engagement vorhalten, sondern auch organisierte Akteure, damit diese selbst Instrumente zur Engagementförderung entwickeln und Förderaktivitäten realisieren können. Dabei verdeutlichen die Akteure mit diesem präsentierten Fördermodus ihre Beanspruchung von „Leadership-Rollen“ im organisationalen Feld, beziehungsweise in ihrem Netzwerk aus Engagement fördernden Akteuren. Im Ergebnis kann die Typologie von Backhaus-Maul et al. (2015, S. 456), auf der Grundlage der vorgenommenen Analyse der organisationalen Schauseiten, um die Typen „aktivierende Organisationen“ und „vernetzt-kooperative Organisationen“ ergänzt werden; diese Typen verdeutlichen, dass mit Engagementförderaktivitäten und zur Gestaltung dieser nicht nur Engagementinteressierte und Engagierte adressiert werden, sondern auch *organisierte Akteure*.

Die *egozentrierten Netzwerke*, die auf der Grundlage der Auswertung des Interviewmaterials entlang der Hauptkategorie „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Organisationen“ gebildet werden, werden im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen analysiert, welche Akteure aus der Perspektive der Experten vor Ort als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt werden, in welcher Beziehung die Interviewten zu den Genannten stehen und wie die Beziehung inhaltlich von ihnen ausgelegt wird. *Die Grenzen*, die mit dem Analysefokus einhergehen, liegen zum einen darin, dass nur jene lokal als relevant eingeschätzten Akteure in den Blick der Untersuchung geraten, denen aufgrund der Dokumentenanalyse ein Expertenstatus zugeschrieben wird und die explizit von anderen lokalen, als Experten klassifizierten Personen genannt werden. Zum anderen liegt eine Grenze der Befunde darin, dass die Beschreibung der Beziehungen und Beziehungsinhalte auf die subjektive Einschätzung des jeweiligen interviewten Experten (als Ego) zurückzuführen ist. Die Perspektiven jener von Einzelakteuren als relevant eingeschätzten Akteure (Alteri des jeweiligen Experten) werden nur dann eingeholt, wenn ihnen im organisationalen Feld, d. h. auch durch andere Experten und/oder aufgrund theoretischer Erwägungen Relevanz für die lokale Engagementförderung

zugeschrieben wird. *Eine Grenze*, die mit dieser Form des Samplings einhergeht, liegt darin, dass die Einschätzungen der aus der Perspektive von Einzelakteuren sichtbaren und relevanten Akteure unberücksichtigt bleiben, wenngleich die Akteure als Alteri in den Netzwerkabbildungen und der Analyse der egozentrierten Netzwerke Berücksichtigung finden. Im Ergebnis werden im Rahmen der egozentrierten Netzwerkanalysen – komprimiert zusammengefasst – die Befunde generiert,

- (1) dass die Steuerung der Engagementförderung lokal in Netzwerkstrukturen erfolgt, wobei fallübergreifend persönliche, organisierte oder onlinebasierte/virtuelle Netzwerke von den Akteuren genutzt werden, um Engagement zu fördern,
- (2) dass die Kooperationsthese von Schönig (2015, S. 268), die dieser für Akteure der Sozialwirtschaft aufstellt, auch für die lokalen, Engagementfördernden Akteure in der Breite bekräftigt werden kann, da die kooperativ ausgerichteten Beziehungsformen in den analysierten Fällen dominant sind,
- (3) neben den dominanten, kooperativ ausgerichteten Vernetzungs- und Beziehungsformen, Konkurrenz um Ressourcen (finanzielle Mittel, Engagierte und politische Anerkennung) und um „Leadership-Rollen“ in spezifischen Bereichen, wie dem Qualifizierungsbereich, konfliktäre Beziehungen (z. B. hinsichtlich der Transparenz von Finanzmittelzuflüssen) sowie Koexistenz (im Qualifizierungsbereich) im jeweiligen, lokalen organisationalen Feld zwischen den Akteuren besteht/bestehen,
- (4) die Netzwerktypen, die Walter (2017) generiert, sich inhaltlich durch die Formen Konkurrenz und konfliktäre Beziehungen zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors und jenen der organisierten Zivilgesellschaft ergänzen lassen,
- (5) in beiden Städten die Gestaltung der Engagementförderung in Freiwilligenagenturen in Kooperation zivilgesellschaftlicher Akteure mit Akteuren des öffentlichen Sektors erfolgt, die in der Studie von Speck et al. (2012, S. 73) – bundesweit betrachtet – am dritthäufigsten als Kooperationspartner in Freiwilligenagenturen benannt werden und
- (6) die Städte sich hinsichtlich ihres lokalen organisationalen Feldes der Engagement fördernden Akteure zum einen in der *hervorgehobenen Präsenz* von Einzelakteuren und zum anderen in der Zuschreibung von Relevanz der Experten *zu Einzelakteuren* unterscheiden. Dabei werden in A-Stadt – neben der präsenten Bürgerstiftung/Freiwilligenagentur – auch Einzelakteure wie Unternehmen, Hochschulen und Schulen als relevant für die lokale Engagementförderung eingeschätzt und Kooperationen mit diesen gepflegt, während in Y-Stadt primär „traditionellen“ Akteuren, wie den Wohlfahrtsorganisationen, die als „institutionalisierte Gelegenheiten und Orte“ des Engagements“ (Backhaus-Maul et al. 2015, S.

14) verstanden werden, Relevanz beigemessen wird; die Fälle lassen sich in diesem Zusammenhang zu den Typen „Engagementförderung in überwiegend kooperativen Arrangements, bei hervorgehobener Präsenz einer neueren Organisationsform und verschiedenen Modi des Netzwerkers“ und „Engagementförderung in klassisch-neokorporatistischen Strukturen, bei hervorgehobener Präsenz der Wohlfahrtsorganisationen und verschiedenen Modi des Netzwerkers“ generalisieren.

Die Analyse der *Experteninterviews* entlang der Hauptkategorien „Engagementverständnis“ und „Modi der Engagementförderung“ erfolgt im Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen, welches Engagementverständnis und welche Modi zur Förderung des Engagements die Akteure der lokalen, organisierten Zivilgesellschaft und des öffentlichen Sektors kommunizieren. Im Ergebnis werden auf der Grundlage der am Interviewmaterial gebildeten Kategorien, die als Merkmalsausprägungen fungieren, Typen von Engagementverständnissen und -fördermodi gebildet. *Eine Grenze*, die mit dieser Form der Auswertung und Analyse des Materials einhergeht, liegt darin, dass die Typenbildung insofern als *vorläufig* abgeschlossen verstanden werden kann, als ihre Merkmalsausprägungen ausschließlich auf einer Auswertung des qualitativen Datenmaterials gründen, das aus den Interviews mit zwanzig Experten in zwei Städten hervorgeht.

Im Ergebnis lassen sich *neun Typen des Verständnisses von Engagement* identifizieren. Die Akteure setzen sich systematisch und umfassend mit Engagement auseinander.

- (1) Dabei setzen sie sich mit der Relevanz des Engagements für das Funktionieren gesellschaftlicher Teilbereiche und der bestehenden, sich jedoch wandelnden selbstverständlichen Ausübung eines Engagements in diesen Teilbereichen auseinander und mit den organisationalen Rahmenbedingungen, in denen Engagement gefördert und, unter Berücksichtigung der ihm zugeschriebenen eigensinnigen und professionellen Elemente, in die soziale personenbezogene Dienstleistungserbringung eingebunden wird.
- (2) Sie richten Ansprüche und Erwartungshaltungen an die Engagierten, wie der Bereitschaft zur Identifikation mit organisationalen Werten, zur Weiterbildung und Qualifikation und zu einer allgemeinen Leistungsbereitschaft, durch die Engagement als äquivalent zur Erwerbsarbeit verstanden werden kann.
- (3) Zugleich nehmen sie die sich verändernden Ansprüche und Erwartungshaltungen potenziell neuer Engagierter wahr, die als souveräne Nachfrager verstanden werden, die sich mit klaren Vorstellungen hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der Zeitspanne sowie der Art des Engagements (Event- und Projektcharakter) und des persönlichen Aktivitätsmodus im

Engagement (aktiv oder eher passiv, mit mehr oder weniger Verantwortung) an die organisierten Akteure wenden.

- (4) Ferner wird deutlich, dass Engagement in unterschiedlicher Art und Weise als *Bildungsanlass und -gelegenheit* verstanden wird: (a) in Form der Bereitschaft, sich für das Engagement und in dessen Verlauf zu qualifizieren, (b) um eine biographische Lücke zwischen Statuspassagen mit Bildungsgelegenheiten zu füllen oder sich nach der Erwerbsarbeitsphase weiter zu qualifizieren; (c) zur Besetzung bestimmter Positionen wird eine fachliche Einschlägigkeit und die Bereitschaft, sich spezifische Wissensbestände anzueignen, vorausgesetzt, um in Handlungsfeldern eingesetzt werden zu können und (d) im differenzierten Engagementverständnis äußert sich das Bildungsmoment im Wechselspiel der Konfrontation des Engagierten mit dem Anderen, der organisational erwarteten und angeregten Reflexion und den Ansprüchen des Anderen, durch den/das der Engagierte aufgefordert wird, zu antworten, und damit zu einer Neuorientierung und -ausrichtung seines Verhältnisses zur Welt, in dessen Rahmen er sich als Engagierter in einem spezifischen Handlungsfeld hervorbringt.

Die Akteure beschreiben im Ergebnis *acht Modi der Engagementförderung*, die zum einen auf die Subjektebene, d. h. die Ebene der Engagierten und Mitarbeiter in Organisationen, bezogen werden und zum anderen auf die Organisationsebene, d. h. die Ausbildung und Weiterentwicklung organisationaler Strukturen zur Förderung von Engagement.

- (1) Sowohl im öffentlichen Sektor als auch in den zivilgesellschaftlichen Organisationen werden Instrumente zur Förderung von Engagement entwickelt und vorgehalten, die darauf ausgerichtet sind, von Bürgern und organisierten Akteuren *aktiv nachgefragt* zu werden,
- (2) mithilfe derer spezifische Zielgruppen zur Aufnahme einer Engagementtätigkeit *aktiviert und rekrutiert* sowie im Rahmen der Ausübung ihrer Engagementtätigkeiten *vernetzt* werden sollen und
- (3) die darauf ausgerichtet sind, Engagierte zu qualifizieren, um sie für die Aufnahme einer Engagementtätigkeit zu befähigen, ihnen den Erwerb einer Zugangsberechtigung zu spezifischen Engagementtätigkeiten zu ermöglichen, sie für ihr Engagement anzuerkennen und sie an die Organisation zu binden.

Dabei erfolgt die Entwicklung und Initiierung von Förderinstrumenten

- (4) im öffentlichen Sektor und in den zivilgesellschaftlichen Organisationen in *zentralen, eher zentralen* und *dezentralen Organisationsstrukturen*, im Rahmen derer zivilgesellschaftliche

- Akteure (auch) als Anbieter und Koproduzenten von Engagementangeboten im Auftrag des öffentlichen Sektors und/oder eines Dachverbandes fungieren,
- (5) in jenen zivilgesellschaftlichen Organisationen, in denen eine stärkere Orientierung an öffentlichen Fördermitteln zur Entwicklung und Initiierung von Engagementangeboten deutlich wird, in einem *prekären* Modus,
 - (6) im Modus *organisationaler Nachahmung*, indem zivilgesellschaftliche Organisationen als erfolgreich wahrgenommene Instrumente und Verfahrensweisen anderer Akteure nachahmen, um den organisationalen Erfolg zu steigern und effizient mit organisationalen Kapazitäten umzugehen,
 - (7) sowohl im öffentlichen Sektor als auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen im Modus des *Managens* und *organisationalen Lernens*, indem Engagementförderung als eine *strategisch zu gestaltende Aufgabe* betrachtet und realisiert wird, die darauf ausgerichtet ist, dass Engagementangebote *nachhaltig Wirkung* entfalten und
 - (8) im öffentlichen Sektor (in A-Stadt) und in zivilgesellschaftlichen Organisationen (fallübergreifend) im Modus des Innovierens, indem u. a. *als dringlich wahrgenommene, auf neue Weise zu bedienende Bedarfe* innerhalb der Gesellschaft identifiziert und in *legitimer Weise* bearbeitet werden sowie Zielgruppen *erruiert* werden, für die bestehende Engagementangebote als nicht passfähig eingeschätzt und neue Angebote entwickelt werden.

Explizit auf die politisch-administrativen Rahmenbedingungen zur Förderung von Engagement bezogen, lässt sich für den Fall A-Stadt zusammenfassen, dass in dieser förderpolitische Aktivitäten durch den öffentlichen Sektor *parallel* angeboten und gepflegt werden: Zum einen haben Engagierte und Akteure der organisierten Zivilgesellschaft die Möglichkeit, für die Engagementförderung allgemein sowie spezifisch im Sport- oder Kulturbereich *Mittel* zu beantragen, und zum anderen wird eine *zivilgesellschaftliche Organisation* damit *beauftragt*, lokale Gestaltungsverantwortung für die Aktivierung von Engagement zu übernehmen. Überdies sind die Akteure der organisierten Zivilgesellschaft *selbst gefragt*, Mittel zur Förderung von Engagement einzuwerben und Konzepte zu entwickeln, die Fördermittelgeber – unter Wettbewerbsbedingungen mit anderen Antragsstellern – überzeugen. Den Akteuren des öffentlichen Sektors kann die Funktion zugeschrieben werden, (organisiertes) Engagement insbesondere durch Zuwendungen und die *Ermöglichung eines politischen Diskurses* um die Förderwürdigkeit spezifischer Anliegen der Bürger und ihrer organisierten Kontexte zu begünstigen.

In Y-Stadt agieren die Akteure des öffentlichen Sektors weniger als Förderer der Engagierten und ihrer organisierten Kontexte in Form von Zuwendungen, als vielmehr als

Dienstleistungsanbieter, die eigene Angebote – vor allem im Bereich der Qualifizierung von Engagierten – vorhalten. Überdies zeigt sich im Fall Y-Stadt, dass die Akteure des öffentlichen Sektors für die Gestaltung der Engagementförderung durch Akteure der organisierten Zivilgesellschaft (insbesondere Wohlfahrtsorganisationen) als *Rahmengeber* oder *Koproduzenten* in Erscheinung treten.

Die *Grenzen der Befunde*, die im Rahmen im Dokumentenanalyse und der Analyse des Interviewmaterials generiert werden, liegen in der Vorläufigkeit der generalisierten präsentierten und kommunizierten Engagementverständnisse und -fördermodi, sowie der Vernetzungs- und Beziehungsformen, die sich in anderen Kommunen – anzunehmend – in ähnlicher Weise und in ihrer konkreten Ausgestaltung zugleich kommunal-spezifisch identifizieren lassen können. Zur Bestätigung dieser These und zur weiteren Differenzierung der lokal von den Akteuren gepflegten Engagementverständnisse und -fördermodi sowie ihrer Vernetzungs- und Beziehungsformen bedarf es einer bundesweit angelegten Erhebung, die über die Analyse einzelner Kommunen hinausgeht. Während mit dem qualitativen Forschungsdesign im Rahmen der vorliegenden Studie das Ziel verfolgt wird, *empirisch gestützte, gegenstandsbezogene Thesen und Theorien* (vgl. Flick et al. 2014, S. 201) zu den präsentierten Engagementverständnissen und -fördermodi sowie den Adressierungen der organisierten Akteure auf ihren Schauseiten, den Vernetzungs- und Beziehungsformen der lokalen, Engagement fördernden Akteure und ihren kommunizierten Engagementverständnissen und -fördermodi zu generieren, es also primär um die „Entdeckung empirisch gestützter Theorien“ (ebd.) geht, ließen sich diese im Rahmen quantitativ ausgerichteter Forschungsdesigns durch den Einsatz standardisierter Verfahren und Methoden empirisch testen und durch Abstraktion verallgemeinern (vgl. ebd.).

Mit der Darstellung der Grenzen der Reichweite der Befunde, werden Forschungsbedarfe deutlich, auf die im Folgenden – abschließend und ausblickend – eingegangen wird.

4.3 Forschungsbedarfe und Anschlussmöglichkeiten

Neben den bereits im Rahmen der Ergebnisdarstellungen explizit ausgewiesenen Forschungsbedarfen und -möglichkeiten, werden durch die vorliegende Studie die folgenden Anschlussstellen für zukünftige Forschungsvorhaben eröffnet:

- (1) Den Thesen zu den Adressierungen der Engagementinteressierten und organisierten Akteuren durch die lokalen, Engagement fördernden Akteure könnte im Rahmen weiterer

qualitativer und quantitativer Untersuchungen nachgegangen werden. Im Zuge qualitativer Untersuchungen könnte die leitende Fragestellung im Fokus stehen, inwiefern sich im bundesweiten Vergleich der Schauseiten der organisierten Akteure organisations- oder sektorentypische Präsentationen von Engagementverständnissen und -fördermodi identifizieren lassen. Im Zuge quantitativer Untersuchungen könnten unter der leitenden Fragestellung, welche Personen und/oder organisierte Akteure den Adressierungen der Engagement fördernden Akteure folgen, die in dieser Studie aufgestellten Thesen zu den Adressierungen der Engagementinteressierten und organisierten Akteuren geprüft und überdies der Frage nachgegangen werden, wie die Zugänge zum Engagement für jene Zielgruppen erleichtert werden können, die u. a. aufgrund ihrer Ressourcenlage über ungleiche Zugangschancen zum Engagement verfügen (vgl. Bachmann und Schönauer 2020, S. 338; vgl. auch A. W. Klie 2018, S. 433 und Roth 2010, S. 627).

- (2) Die Vernetzungs- und Beziehungsformen, die im Rahmen der egozentrierten Netzwerkanalyse als typische Vernetzungs- und Beziehungsformen lokaler, Engagement fördernder Akteure generiert werden, können im Rahmen primär qualitativ ausgerichteter Studien hinsichtlich ihrer Existenz in anderen Kommunen untersucht werden und dabei in Netzwerkkarten integriert zum Einsatz kommen. Neben der Existenz der Vernetzungs- und Beziehungsformen der lokalen Akteure in anderen Kommunen wären ferner die Zielstellungen und Inhalte von Interesse, durch die die Akteure dazu angeregt werden, sich zu vernetzen, oder aufgrund derer die Akteure in spezifischen Beziehungen (Koopkurrenz, Konkurrenz, konfliktär etc.) zueinanderstehen. „Die qualitative Studie dient hier der *Exploration*, auf welche dann zu einem späteren Zeitpunkt eine quantitative Untersuchung folgen kann“ (Hollstein 2006, S. 20; Hervorhebung: i. O.). In diesem Sinne können die dann in einem größeren Umfang erhobenen Vernetzungs- und Beziehungsformen der lokalen Akteure und die Zielstellungen und Inhalte, die mit den Vernetzungs- und Beziehungsformen einhergehen, quantifiziert werden, um Aussagen über handlungsfeld-, organisations- und sektorenspezifische Vernetzungs- und Beziehungsformen treffen zu können, die sich in der vorliegenden Studie bereits andeuten. Ferner können die in dieser Studie generierten Vernetzungs- und Beziehungsformen in lokalen organisationalen Feldern – jenseits der Engagementförderung als Anlass der Vernetzung und des Beziehungsaufbaus zwischen lokalen Akteuren – in qualitativ und quantitativ ausgerichteten Studien zukünftig Berücksichtigung finden.
- (3) Die in dieser Studie generierten *neun Typen des Verständnisses von Engagement und acht Modi der Engagementförderung* verdeutlichen eine Verwertungslogik, der die

Engagementförderung in den organisierten Kontexten folgt. Gegenstand weiterer qualitativer Untersuchungen könnte ein Vergleich der hier vorgelegten Engagementverständnisse und -fördermodi, mit jenen sein, die in weniger, zumindest nicht-formal organisierten Settings, wie Initiativen oder Bewegungen, kommuniziert werden. Anzunehmen ist, dass organisiertes Engagement aufgrund der spezifischen Organisationszwecke, die schließlich bei Erfüllung auch den Selbsterhalt der Organisationen sichern, eher einer Verwertungslogik unterliegt als Engagement, das in nicht-formalisierten Kontexten stattfindet. Interessant wären in diesem Kontext auch weitere vergleichende Netzwerkanalysen; so könnten Experten in weiteren Städten hinsichtlich der aus ihrer Perspektive als relevant für die lokale Engagementförderung wahrgenommenen Akteure interviewt werden. Wenn die Analysen ähnliche Ergebnisse liefern, könnte der Fragestellung nachgegangen werden, inwieweit der Grad der Organisiertheit von als relevant wahrgenommenen Akteuren ihre Sichtbarkeit im lokalen Feld der Engagementförderung begünstigt und sie dadurch eher in die Lage versetzt, sich weiter zu vernetzen, Ressourcen zu bündeln und neue Ressourcen (hierunter auch Macht) zu generieren und/oder zu verstetigen.

(4) Ferner hat die inhaltsanalytische Auswertung der transkribierten Experteninterviews, neben den in dieser Arbeit analysierten Hauptkategorien und ihrer Kategorien, die folgenden, weiteren Hauptkategorien hervorgebracht, denen aufgrund des Umfangs, die ihre Interpretation nach sich zöge, im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgegangen werden kann:

- Funktionszuschreibung der Akteure zum Engagement²⁹⁴,
- Modi der Rekrutierung Engagierter
- Formen der Anerkennung des Engagements durch die Akteure,
- Vorstellungen der Akteure von Engagementpolitik,
- Vorstellungen der Akteure von Nachhaltigkeit im Kontext der Engagementförderung
- Interessenausgleich zwischen Akteuren der organisierten Zivilgesellschaft und jenen des öffentlichen Sektors sowie
- Zukünftig erwartete Entwicklungen im organisationalen Feld.

Die Hauptkategorien könnten Bestandteile einer sich dieser Arbeit anschließenden Analyse sein, da sich hierdurch *weitere Erkenntnisse* zur kommunizierten Handlungspraxis der lokalen, Engagement fördernden Akteure und den Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie Engagement fördern, generieren ließen.

²⁹⁴ Die Analyse dieser Hauptkategorie ist in die Ausarbeitung eines Artikels eingeflossen (siehe Kuhnt 2018).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Akremiti, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–331). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Aner, K., & Hammerschmidt, P. (2010). Zivilgesellschaftliches Engagement des Bürgertums vom Anfang des 19. Jahrhunderts bis zur Weimarer Republik. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 63–96). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arendt, H. (2021). *Macht und Gewalt* (G. Uellenberg, Übers.; 28. Auflage). Piper.
- Backhaus-Maul, H. (2018). Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland. In K. Grundwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft* (S. 118–131). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Backhaus-Maul, H. (2019a). Fragile Stabilität. Gesellschaftlicher Zusammenhalt als Erfahrungs- und Lernfeld. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 166(5), 179–182.
- Backhaus-Maul, H. (2019b). Zentrifugalkräfte in der Freien Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtsverbände als traditionsreiche und ressourcenstarke Akteure. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 83–100). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Backhaus-Maul, H., & Braun, S. (2010). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 303–326). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Backhaus-Maul, H., & Friedrich, P. (2011). Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 215–229). Beltz Juventa.
- Backhaus-Maul, H., & Olk, T. (1994). Von Subsidiarität zu „outcontracting“: Zum Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. In W. Streek (Hrsg.), *Staat und Verbände* (S. 100–135). Westdeutscher Verlag GmbH.
- Backhaus-Maul, H., & Roth, C. (2013). *Service Learning an Hochschulen in Deutschland*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Backhaus-Maul, H., Speck, K., Hörnlein, M., & Krohn, M. (2015). *Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege: Empirische Befunde aus der Terra incognita eines Spitzenverbandes*. Springer VS.
- Bagban, K. (2010). *Kombination und Wechselwirkung der Steuerung: Eine relationale Analyse der Mehrwertschaffung im Konzern* (1. Auflage). Gabler.

- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (2020). *Freiwilligenagenturen & Mitglieder*, URL: <https://bagfa.de/ueber-die-bagfa/freiwilligenagenturen-und-mitglieder/>, Datum des Zugriffs: 18.09.2020.
- Bartsch, G., & Biedermann, C. (2018). Varianten und Formen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze, & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland* (S. 333–349). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Becker, H. P., & Peppmeier, A. (2018). *Investition und Finanzierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Becker-Lenz, R. (2018). Die Professionskultur der Sozialen Arbeit. In S. Müller-Hermann, R. Becker-Lenz, S. Busse, & G. Ehlert (Hrsg.), *Professionskulturen – Charakteristika unterschiedlicher professioneller Praxen* (S. 63–84). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Beckmann, F., & Schönauer, A.-L. (2020). Soziale Ungleichheit in der Freiwilligenarbeit. *GWP – Gesellschaft, Wirtschaft, Politik*, 69(3), 335–346.
- Behr, K., Krimmer, H., Rauschenbach, T., & Zimmer, A. (Hrsg.). (2008). *Die vergessene Elite: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Juventa-Verlag.
- Behr, K., & Liebig, R. (2012). Soziale Arbeit als Ehrenamt. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit* (S. 975–985). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behrman, D. (2018). Wissensmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 529–540). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2016). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie* (H. Plessner & M. Plessner, Übers.; 26. Auflage). Fischer Taschenbuch.
- Bergmann, J. R., & Meier, C. (2017). Elektronische Prozessdaten und ihre Analyse. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (12. Auflage, S. 429–437). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Biesta, G., & Leary, T. (2012). Have lifelong learning and emancipation still something to say to each other? *Studies in the Education of Adults*, 44(1), 5–20.
- Biritz, H., Neugebauer, C., & Pawel, S. (2019). Netzwerke und soziale Innovationen in der Praxis. In C. Neugebauer, S. Pawel, & H. Biritz (Hrsg.), *Netzwerke und soziale Innovationen* (S. 31–47). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bischoff, A., & Ratajszczak, T. (2017). Stiftungen in der Niedrigzinsphase – aktuelle Zahlen und Fakten. *Stiftungskokus*, 11(5), 1–17.

- Bogumil, J., & Holtkamp, L. (2006). *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: Eine policyorientierte Einführung* (1. Auflage). VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, J., & Holtkamp, L. (2010). Die kommunale Ebene. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 382–403). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, J., & Jann, W. (2020). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Böhm, W., & Seichter, S. (2018). *Wörterbuch der Pädagogik*. Ferdinand Schöningh.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Barbara Budrich.
- Böllert, K. (2018). Einleitung: Kinder- und Jugendhilfe – Entwicklungen und Herausforderungen einer unübersichtlichen sozialen Infrastruktur. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 3–62). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bormann, I. (2012). Indikatoren für Innovation – ein Paradox? In I. Bormann, R. John, & J. Aderhold (Hrsg.), *Indikatoren des Neuen* (S. 39–55). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, S. (2009). Assoziative Lebenswelt, bindendes Sozialkapital und Wahlgemeinschaften des Geschmacks. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 22 (3), 76–87.
- Braun, S. (2011). Bürgerschaftliches Engagement von Individuen und Unternehmen. In P. Jähnke, G. B. Christmann, & K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship* (S. 37–53). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Braun, S. (2014). Engagementforschung im vereins- und verbandsorganisierten Sport – Themen, Ergebnisse und Herausforderungen. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 133–148). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Braun, S., & Nobis, T. (2011). Migration, Integration und Sport—Perspektiven auf zivilgesellschaftliche Kontexte vor Ort Zur Einführung. In S. Braun & T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport* (S. 9–28). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brenner, D. (2020). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Breuer, C., (2017). *Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (1. Auflage). Sportverlag Strauß.
- Breuer, C., & Feiler, S. (2019). *Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018—Teil 1*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.

- Brinkmann, V. (2010). *Sozialwirtschaft: Grundlagen - Modelle - Finanzierung* (1. Auflage). Gabler.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2017). *Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung*. (Drucksache 18/11800). Berlin.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.). (2017). *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen: Die Stiftungslandschaft in 63 Grafiken und Tabellen*. Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Clemens, I. (2016). *Netzwerktheorie und Erziehungswissenschaft: Eine Einführung*. Beltz Juventa.
- Dahme, H.-J., & Wohlfahrt, N. (2011a). Bürgerschaftliche Sozialpolitik. In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Handbuch Kommunale Sozialpolitik* (S. 395–408). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahme, H.-J., & Wohlfahrt, N. (2011b). Einleitung Kommunale Sozialpolitik – neue Herausforderungen, neue Konzepte, neue Verfahren. In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Handbuch Kommunale Sozialpolitik* (S. 9–18). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dehnbostel, P. (2018). Lernen im Prozess der Arbeit als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 579–591). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dewe, B. (2009). Reflexive Sozialarbeit im Spannungsfeld von evidenzbasierter Praxis und demokratischer Rationalität – Plädoyer für die handlungslogische Entfaltung reflexiver Professionalität. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit* (S. 89–109). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diaz-Bone, R. (2008). Does qualitative network analysis exist? Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse? *Historical Social Research* 33(4), 311–343.
- Dienel, H.-L., Reim, D., Schmithals, J., & Olk, T. (2009). Leitfaden „Zivilgesellschaftliche Infrastruktur in (Ost-) Deutschland. Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Verwaltung, Unternehmen und Drittem Sektor – ein Leitfaden für kommunale Akteure“. In T. Gensicke, T. Olk, D. Reim, J. Schmithals, & H.-L. Dienel (Hrsg.), *Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde*. (S. 174–221). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio

- (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 63–82). The University of Chicago Press.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Drepper, T. (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 129–165). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Eigenverlag.
- Düx, W. (2018). Zivilgesellschaftliches Engagement. In K. Böllert (Hrsg.), *Kompodium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 179–197). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Düx, W., Rauschenbach, T., & Züchner, I. (2011). Bürgerschaftliches Engagement in der Jugendarbeit. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 329–341). Beltz Juventa.
- Düx, W., Sass, E., & Prein, G. (Hrsg.). (2012). *Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement: Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ebert, O., & Hesse, A. (2003). Freiwilligenagenturen in Ostdeutschland. Neue Hoffnungsträger der Engagementförderung? In H. Backhaus-Maul, O. Ebert, G. Jakob, & T. Olk (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland. Potenziale und Perspektiven* (S. 219–236). Leske + Budrich.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.). (2002). *Bericht Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*. Leske + Budrich.
- Evers, A. (2010). Zivilgesellschaft, Engagement und soziale Dienste. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 282–302). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Evers, A. (2020). Die Zivilgesellschaft und ihre Organisationen. Ein Vergleich verschiedener Ansätze. In A. Schröer, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Göhlich, C. Schröder, & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation und Zivilgesellschaft* (Bd. 24, S. 9–32). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Evers, A., & Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale*

- personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 103–128). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Evers, A., Heinze, R. G., & Olk, T. (2011). Einleitung: Soziale Dienste – Arenen und Impulsgeber sozialen Wandels. In A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 9–32). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Evers, A., & Olk, T. (1996). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In dies. (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 9–60). Westdeutscher Verlag.
- Ewert, B. (2019). Zivilgesellschaftliches Korrektiv und Koproduzenten im Versorgungssystem: Nutzerorganisationen im deutschen Gesundheitswesen. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 227–256). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fahrenwald, C., & Feyerer, J. (2020). Zivilgesellschaftliche Öffnung der Bildungsorganisation Schule. In A. Schröer, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Göhlich, C. Schröder, & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation und Zivilgesellschaft* (Bd. 24, S. 65–74). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Finzi, J., & Kuhnt, J. (2019). Die Tiny House-Bewegung als Akteurin der Zivilgesellschaft. – Eine Inhaltsanalyse ihres Selbstverständnisses –. [Poster-Präsentation]. Tagung der Sektion Sozialpolitik in der DGS und des AK Wohlfahrtsstaatsforschung in der DVPW „Interessenvertretung in der Sozialpolitik“, Universität Duisburg-Essen.
- Flick, U. (2011). *Triangulation: Eine Einführung* (3., aktualisierte Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Originalausgabe, 8. Auflage). Rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U., Kelle, U., Kromrey, H., Reichertz, J., Rost, J., & Schreier, M. (2014). Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung: Differenz und/oder Einheit? In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (S. 183–225). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Forschungsinstitut Geragogik e. V. (FoGera). (2020). *Netzwerk pflegeBegleitung. Ehrenamtliche Unterstützung und Begleitung für pflegende Angehörige*. URL: <https://pflegebegleiter.de>, Datum des Zugriffs: 15.10.2020.
- Forsthoff, E. (1938). *Die Verwaltung als Leistungsträger*. Kohlhammer.

- Franke, K., & Wald, A. (2006). Möglichkeiten der Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden in der Netzwerkanalyse. In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse* (S. 153–175). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freise, M., & Zimmer, A. (2019). Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat in Deutschland: Eine Einführung. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 3–22). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fuhse, J. (2018). *Soziale Netzwerke: Konzepte und Forschungsmethoden* (2., überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Gahrman, C. (2016). Strategisches Fundraising. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 1–32). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Geißel, B. (2007). Zur (Un-)Möglichkeit von Local Governance mit Zivilgesellschaft: Konzepte und empirische Befunde. In L. Schwalb & H. Walk (Hrsg.), *Local Governance—Mehr Transparenz und Bürgernähe?* (S. 23–38). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Generali (2015). *Generali Engagementatlas 2015. Rolle und Perspektiven Engagement unterstützender Einrichtungen in Deutschland*. URL: <https://www.generali.de/ueber-generali/verantwortung/gesellschaftliches-engagement/alter-demografie-buergerengagement/>, Datum des Zugriffs: 01.07.2018.
- Gensicke, T. (2009). Freiwilligensurvey: Herausforderungen der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. In T. Gensicke, T. Olk, D. Reim, J. Schmithals, & H.-L. Dienel, *Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland* (S. 43–85). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gensicke, T. (2010). Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in Deutschland im Lichte des Freiwilligensurveys 1999 – 2004 – 2009. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13(2), 215–232.
- Gensicke, T., & Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement*. Berlin.
- Gensicke, T., Picot, S. & Geiss, S. (Hrsg.). (2006). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Gerholz, K.-H., Backhaus-Maul, H. & Rameder, P. (2018). Editorial: Civic Engagement in Higher Education Institutions in Europe. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(2), 9–19.
- GEW-Hauptvorstand. (2018). *Tarifvertrag öffentlicher Dienst*. URL: https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Arbeit_und_Recht/Tarif/TVoeD/GEW_Entgelttabelle_TVoeD_Kommunen_SuE_Web.pdf, Datum des Zugriffs: 23.11.2020.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göhlich, M. (2011). Reflexionsarbeit als pädagogisches Handlungsfeld. Zur Professionalisierung der Reflexion und zur Expansion von Reflexionsprofessionellen in Supervision, Coaching und Organisationsberatung. In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität*. (S. 138–152). Beltz Verlag.
- Göhlich, M. (2014a). Handeln und Praxis. In C. Wulf & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Pädagogische Anthropologie* (S. 165–175). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Göhlich, M. (2014b). Institution und Organisation. In C. Wulf & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Pädagogische Anthropologie* (S. 65–75). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Göhlich, M. (2014c). Organisationales Lernen. In M. Göhlich, C. Wulf, & J. Zirfas (Hrsg.), *Pädagogische Theorien des Lernens*. (2. Auflage, S. 222–232). Beltz Juventa.
- Göhlich, M. (2018). Organisationales Lernen als zentraler Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 365–379). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Göhlich, M., Weber, S. M., Schröer, A., Dollhausen, K., Elven, J., Engel, N., Pätzold, H., & Wolff, S. (2014). *Forschungsmemorandum der Kommission Organisationspädagogik* (S. 94–105). Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Greiling, D. (2014). Qualität und Transparenz von NPOs: Pflichtübung oder Chance? In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 231–244). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Grohs, S. (2010). *Modernisierung kommunaler Sozialpolitik: Anpassungsstrategien im Wohlfahrtskorporatismus* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grohs, S. (2018). Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Die Rolle der Mitgliedschaftslogik im Governancewandel? In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität* (S. 79–102). Nomos.
- Grote, J. R. (2007). Local Governance und organisierte Zivilgesellschaft. In L. Schwalb & H. Walk (Hrsg.), *Local Governance—Mehr Transparenz und Bürgernähe?* (S. 39–66). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grundmann, M., Bittlingmayer, U. H., Dravenau, D., & Groh-Samberg, O. (2007). Bildung als Privileg und Fluch—Zum Zusammenhang zwischen lebensweltlichen und institutionalisierten Bildungsprozessen. In R. Becker & W. Lauterbach (Hrsg.), *Bildung als Privileg* (S. 43–70). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunow, D. (2011). Selbsthilfe. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 173–183). Beltz Juventa.
- Habeck, S. A. (2015). *Freiwilligenmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hamburger, F. (2011). Bürgerschaftliches Engagement im sozialen Bereich. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 317–328). Beltz Juventa.
- Hameister, N., Müller, D., & Ziegelmann, J. P. (2017). Zeitlicher Umfang, Häufigkeit und biografische Dauer des freiwilligen Engagements. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 333–354). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hämel, K. (2012). *Öffnung und Engagement*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hansen, S. (2016). Informelles Lernen und Sport. In M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Informelles Lernen* (S. 413–436). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Haring, M. (2010). *Sportförderung in Deutschland: Eine vergleichende Analyse der Bundesländer* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartnuß, B., & Heuberger, F. W. (2010). Ganzheitliche Bildung in Zeiten der Globalisierung. Bürgergesellschaftliche Perspektiven für die Bildungspolitik. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. (S. 459–490). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hartnuß, B., Klein, A., & Olk, T. (2010). Einleitung. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. (S. 11–23). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartz, S. (2018). Qualitätsmanagement und -entwicklung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 567–578). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2013). Neo-institutionalistische Theorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien* (S. 237–251). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haubner, T., Dyk, S. van, & Boemke, L. (2020). „Im Westen nichts Neues, im Osten noch selten“? Freiwilliges Engagement im Spannungsfeld von Nachwende-Erbe und neuen Herausforderungen. *Voluntaris*, 8(1), 57–72.
- Haus, M. (2010). Von government zu governance? Bürgergesellschaft und Engagementpolitik im Kontext neuer Formen des Regierens. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 210–232). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Häußling, R. (2006). Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen. In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen* (1. Auflage, S. 125–151). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heimann, R., & Hofinger, G. (2016). Stabsarbeit – Konzept und Formen der Umsetzung. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit* (S. 3–9). Springer Berlin Heidelberg.
- Heinze, R. G. (2011). Verbände. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 465–473). Beltz Juventa.
- Heinze, R. G. (2018). Wohlfahrtsverbände im Transformationsprozess. Vom stillen Wandel zum hybriden Wohlfahrtsmix. In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 281–304). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Heinze, R. G. (2020). Wissenschaftliche Politikberatung – von strategischen Visionen zur Analyse der Innovationsblockaden. In W. Roters, H. Gräf, & H. Wollmann (Hrsg.), *Zukunft denken und verantworten* (S. 393–416). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heiser, P. (2018). *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung: Eine Einführung entlang klassischer Studien*. Springer VS.

- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3., überarbeitete Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hering, S., & Münchmeier, R. (2007). *Geschichte der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (4. Auflage). Juventa-Verlag.
- Herz, A. (2012). Ego-zentrierte Netzwerkanalysen zur Erforschung von Sozialräumen. *sozialraum.de*, 4(2). URL: <https://www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php>, Datum des Zugriffs: 18.08.2020.
- Herz, A., Peters, L., & Truschkat, I. (2015). How to do qualitative strukturelle Analyse? Die qualitative Interpretation von Netzwerkkarten und erzählgenerierenden Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 16(1), Art. 9.
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hilf, S. (2020). Bildungsarbeit in den Freiwilligendiensten – eine Praxisperspektive. *Voluntaris*, 8(1), 124–135.
- Hilse-Carstensen, T., Meusel, S., & Zimmermann, G. (2019). Freiwilliges Engagement und soziale Inklusion: Perspektiven zweier gesellschaftlicher Phänomene in Wissenschaft und Praxis. In T. Hilse-Carstensen, S. Meusel, & G. Zimmermann (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement und soziale Inklusion* (S. 11–23). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Höfer, R., Keupp, H., & Straus, F. (2006). Prozesse sozialer Verortung in Szenen und Organisationen – Ein netzwerkorientierter Blick auf traditionale und reflexiv moderne Engagementformen. In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse* (S. 267–294). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, N. (2018). *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung* (1. Auflage). Beltz Juventa.
- Hollstein, B. (2006). Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse – Ein Widerspruch? In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen* (S. 11–35). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hollstein, B. (2013). Soziale Netzwerke. In S. Mau & N. M. Schöneck (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands* (S. 745–757). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hollstein, B., Töpfer, T., & Pfeffer, J. (2020). Collecting egocentric network data with visual tools: A comparative study. *Network Science*, 8(2), 223–250.
- Holtkamp, L. (2007). Local Governance. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank, & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance* (S. 366–377). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Holtkamp, L., & Bogumil, J. (2007). Bürgerkommune und Local Governance. In L. Schwalb & H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – Mehr Transparenz und Bürgernähe?* (S. 231–250). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hopf, C. (2016). Qualitative Sozialforschung zwischen nomothetischen und idiographischen Vorgehensweisen. Methodologische Überlegungen. In C. Hopf, *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung* (S. 207–229). Springer Fachmedien
- Hüther, M. (2018). Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in ordnungspolitischer Perspektive. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze, & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland* (S. 27–47). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hüttemann, M., & Solèr, M. (2018). Zur Relevanz und „Relevierung“ von Wissen im Innovationsprozess. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger, & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens* (S. 225–251). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Igl, G. (2010). Bürgerengagement und Recht. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 175–209). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jakob, G. (1993). *Zwischen Dienst und Selbstbezug: Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements*. Leske + Budrich.
- Jakob, G. (2001). Wenn Engagement zur ‚Arbeit‘ wird ... – Zur aktuellen Diskussion um freiwilliges Engagement im Wandel der Arbeitsgesellschaft. In R. G. Heinze & T. Olk (Hrsg.), *Bürgerengagement in Deutschland* (S. 167–188). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jakob, G. (2010). Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 233–259). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jakob, G. (2015a). Wenn Engagement zu (Erwerbs-)Arbeit wird – Zu den Folgen einer Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements. *Mitarbeiten.skript*, 08/2015, 6–13.
- Jakob, G. (2015b). Zwischen Aufwertung und Indienstnahme: Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Freiwilligendiensten. In T. Bibisidis, J. Eichhorn, A. Klein, C. Perabo, & S. Rindt (Hrsg.), *Zivil—Gesellschaft—Staat* (S. 47–62). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jakob, G. (2015c). *Ehrenamt – bürgerschaftliches Engagement oder Lückenbüßer für Facharbeit in Zeiten leerer Kassen?* [Vortrag]. Vortrag bei der Tagung „Überleben in der

- psychosozialen Arbeit“ der Deutschen Gesellschaft für Soziale Psychiatrie (DGSP) und der Hochschule Darmstadt, am 15. Mai 2015 in Darmstadt.
- Jakob, G. (2018). Bürgerschaftliches Engagement in der Sozialen Arbeit. In G. Graßhoff, A. Renker, & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit* (S. 713–726). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jansen, D. (1999). *Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Springer Fachmedien.
- Jansen, D., & Wald, A. (2007). Netzwerktheorien. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank, & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance* (S. 188–199). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kade, J. (2005). Wissen und Zertifikate. Erwachsenenbildung/Weiterbildung als Wissenskommunikation. *Zeitschrift für Pädagogik*, 51(4).
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarbeitete Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessl, F. (2006). Bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement. In B. Dollinger & J. Raithel (Hrsg.), *Aktivierende Sozialpädagogik* (S. 65–77). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessl, F., & Otto, H.-U. (2003). Aktivierende Soziale Arbeit. In H.-J. Dahme, H.-U. Otto, A. Trube, & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat* (S. 57–73). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kewes, A. (2020). Über einige Vorläufer des „Summer of Migration“ – Flüchtlingsbewegung und Soziale Arbeit als Innovationsprodukte und Innovationsgeneratoren. In R. Pioch & K. Toens (Hrsg.), *Innovation und Legitimation in der Migrationspolitik* (S. 175–196). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kewes, A., & Munsch, C. (2018). (Kein) Widerspruch im Engagement: Beobachtungen zum kritischen Potential bürgerschaftlich Engagierter in Wohlfahrtsverbänden. *Soziale Passagen*, 10(1), 85–104.
- Kewes, A., & Munsch, C. (2019). Should I Stay or Should I Go? Engaging and Disengaging Experiences in Welfare-Sector Volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1090–1103.
- Klatetzki, T. (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 7–24). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2013). *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens* (2., korrigierte, aktualisierte Auflage). Springer VS.
- Klein, A. (2011). Zivilgesellschaft/Bürgergesellschaft. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. Beltz Juventa.
- Klein, A., Olk, T., & Hartnuß, B. (2010). Engagementpolitik als Politikfeld: Entwicklungserfordernisse und Perspektiven. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 24–59). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, A., Olk, T., & Hartnuß, B. (2011). Engagementpolitik: Wie ein neues Politikfeld entsteht*. In K. Beck & J. Ziekow (Hrsg.), *Mehr Bürgerbeteiligung wagen* (S. 97–118). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klie, A. W. (2018). Migration und Engagement. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 425–512). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klie, T. (2010). Bürgerschaftliches Engagement in der Pflege. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 571–591). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klößner, J. (2016). *Freiwillige Arbeit in gemeinnützigen Vereinen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Koch, S. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse als Methode der organisationspädagogischen Forschung – Erkenntnispotenziale und -grenzen. In M. Göhlich, S. M. Weber, A. Schröer, & M. Schemmann (Hrsg.), *Organisation und Methode* (S. 27–39). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Köcher, R., & Haumann, W. (2018). Engagement in Zahlen. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 15–105). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kocka, J. (2003). Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 16(2), 29–37.
- Kollender-Jonen, P., & Schemmann, M. (2020). Service Learning als Medium des organisationalen Lernens zwischen Einrichtungen des Staates und der Zivilgesellschaft. Eine Untersuchung am ProfessionalCenter der Universität zu Köln. In A. Schröer, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Göhlich, C. Schröder, & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation und Zivilgesellschaft* (Bd. 24, S. 115–124). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- König, A. (2008). Pädagogik der Frühen Kindheit. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung* (S. 311–320). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, A. (2020). Pädagogik der Frühen Kindheit. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen, & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung* (S. 577–588). Springer Fachmedien

- Kraimer, K. (2009). Soziale Arbeit im Modus autonomer Erfahrungsbildung – Überlegungen im Anschluss an modellbildende Paradigmen zur Professionalisierung. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit* (S. 73–88). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kreis, Y., Nierobisch, K., & Weber, C. (2019). Netzwerke & akademische Karrieren. In S. M. Weber, I. Truschkat, C. Schröder, L. Peters, & A. Herz (Hrsg.), *Organisation und Netzwerke* (Bd. 26, S. 301–310). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krimmer, H., & Priemer, J. (2013). *ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Kropp, A. (2019). *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung* (1. Auflage). Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (3., überarbeitete Auflage). Beltz Juventa.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2017). *Leitbilder erarbeiten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung* (1. Auflage). Springer VS.
- Kühl, S., & Muster, J. (2016). *Organisationen gestalten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer VS.
- Kuhnt, J. (2018). *Engagementförderung zwischen Professionalisierung, Deprofessionalisierung und Selbstpotimierung. neue praxis: Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* 48(6), 547–570.
- Kuhnt, J. (2019). The dynamics of local responsibility sharing: Engagement-promoting organizations and structures in Germany. *Voluntaris*, 7(2), 151–177.
- Kuhnt, J. (2020a). A story about storytellers – Innovationspotenziale in Bürger*innenstiftungen und Freiwilligenagenturen. In H.-W. Franz, G. Beck, D. Compagna, P. Dürr, W. Gehra, & M. Wegner (Hrsg.), *Nachhaltig Leben und Wirtschaften* (S. 321–345). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuhnt, J. (2020b). Wohnungsnot minimalistisch, selbstverantwortlich und/oder sozialarbeiterisch angehen? *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 167(2), 53–55.
- Kuhnt, J. (2021). The network function of civil society organizations in times of the COVID-19 pandemic – or how engagement as a practice of solidarity becomes market-relevant. *Culture, Practice & Europeanization (CPE)*, 6(1), 70–88.

- Kuhnt, J. (i. E. a). Erzeugung von Lebensqualität durch Engagement – Gleichwertige Lebensverhältnisse zwischen Utopie und Selbstaktivierung. In M. Staats (Hrsg.), *Lebensqualität. Ein Metathema*. Beltz Juventa.
- Kuhnt, J. (i. E. b). Service Learning als grenzüberschreitendes Bildungsarrangement. In A. Schröer, S. Köngeter, S. Mahnhart, C. Schröder, & T. Wendt (Hrsg.), *Organisation über Grenzen. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik*. Springer VS.
- Kuhnt, J., & Finzi, J. (i. E. a). Selbst-Inszenierungen über das Narrativ Nachhaltigkeit: Wie Tiny House-Produzent*innen als Sozial- und Selbst-Unternehmer*innen online „Nachhaltigkeit“ erzählen. In A. Bush & J. Birke (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Social Media. Bildung für eine nachhaltige Entwicklung in der digitalen Welt*. Springer VS.
- Kuhnt, J., & Finzi, J. (i. E. b). Weniger Haus, mehr Lebensqualität? Die Tiny House-Bewegung zwischen Revolte und Rendite. In M. Staats (Hrsg.), *Lebensqualität. Ein Metathema*. Beltz Juventa.
- Lambers, H. (2017). Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell für die Soziale Arbeit und die Sozialwirtschaft. In A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz, & G. Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (S. 141–154). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lang, S. (2010). Und sie bewegt sich doch In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 329–351). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Liebig, R., & Rauschenbach, T. (2010). Die engagementpolitische Rolle von Akteuren des Dritten Sektors. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. (S. 260–281). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lüders, C., Kade, J., & Hornstein, W. (2012). Entgrenzung des Pädagogischen. In H.-H. Krüger & W. Helsper (Hrsg.), *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. (9.Auflage). Barbara Budrich.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung* (3. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maaser, W. (2010). Reformpolitische Leitbilder des Engagementbegriffs: Systematisch-historische Dimensionen. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 153–171). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marotzki, W., Nohl, A.-M., & Ortlepp, W. (2006). *Einführung in die Erziehungswissenschaft* (2., durchgesehene Auflage). Verlag Barbara Budrich.

- Matzat, J. (2010). Ehrenamtliches Engagement, kollektive Selbsthilfe und politische Beteiligung im Gesundheitswesen. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 547–570). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maurer, A. (2018). Die Gesellschaft und ihre Unternehmen: Ein wirtschafts-soziologischer Blick auf Corporate Social Responsibility. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze, & S. Nährlich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland* (S. 117–137). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mauritz, C. (2020). Freiwilligenarbeit als Arbeit begreifen. Vorschläge für eine kritische Perspektive. *Voluntaris*, 8(1), 14–40.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2017). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (12. Auflage, S. 468–475). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meinefeld, W. (2017). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Auflage, S. 265–275). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Merchel, J. (2011). Wohlfahrtsverbände, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft. In A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 245–264). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merkens, H. (2017). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Auflage, S. 286–299). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Merten, R. (2001). Politisches Mandat als (Selbst-)Missverständnis des professionellen Auftrags Sozialer Arbeit. In ders. (Hrsg.), *Hat Soziale Arbeit ein politisches Mandat? Positionen zu einem strittigen Thema* (S. 89–100). Leske + Budrich.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Meuser, M., & Nagel, U. (2011). Experteninterview. In R. Bohnsack, W. Marotzki, & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung* (3., durchgesehene Auflage, S. 57–58). Verlag Barbara Budrich.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2016). Experteninterview. In M. Dick, W. Marotzki, & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 342–352). Julius Klinkhardt (UTB).
- Meyer, H. (2019). Grenzen der „offenen Gesellschaft“: Integration im deutschen Wohlfahrtsstaat. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 317–351). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 41–62). The University of Chicago Press.
- Mogge-Grotjahn, H. (2010). Engagement als Ressource. In B. Benz, J. Boeckh, & H. Mogge-Grotjahn (Hrsg.), *Soziale Politik – Soziale Lage – Soziale Arbeit* (S. 368–385). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Möhring-Hesse, M. (2018). Verbetriebswirtschaftlichung und Verstaatlichung. Der destruktive Formwandel der Freien Wohlfahrtspflege. In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege. Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität* (S. 57–78). Nomos.
- Müller, D., Hameister, N., & Lux, K. (2017). Anstoß und Motive für das freiwillige Engagement. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 413–435). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Müller, D., & Tesch-Römer, C. (2017). Früheres Engagement und Engagementbereitschaft. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 153–178). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Munsch, C. (2013). Bürgerschaftliches Engagement zwischen Integration und Ausgrenzung – Eine kritische Analyse aus der Perspektive von Diversity-Theorien. In T. Geisen, F. Kessl, T. Olk, & S. Schnurr (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Demokratie* (S. 189–203). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nährlich, S., Strachwitz, R. G., Hinterhuber, E. M., & Müller, K. (Hrsg.). (2005). *Bürgerstiftungen in Deutschland*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- NAKOS, Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (2017). *NAKOS Studien. Selbsthilfe im Überblick 5. Zahlen und Fakten 2017*.

- NAKOS, Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (2020). *Verbreitung von Selbsthilfegruppen*. URL: <https://www.nakos.de/informationen/fachwissen/deutschland/key@4227>, Datum des Zugriffs: 17.09.2020.
- Neumann, D. (2016). *Das Ehrenamt nutzen: Zur Entstehung einer staatlichen Engagementpolitik in Deutschland*. Transcript.
- Oelerich, G., & Schaarschuch, A. (2013). Sozialpädagogische Nutzerforschung. In G. Graßhoff (Hrsg.), *Adressaten, Nutzer, Agency* (S. 85–98). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Oevermann, U. (2016). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionellen Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (8. Auflage, S. 70–183). Suhrkamp Verlag.
- Olk, T. (1987). Zwischen Verbandsmacht und Selbstorganisation. Antworten der Wohlfahrtsverbände auf die Herausforderungen durch die neuere Selbsthilfebewegung. In F. Boll & T. Olk (Hrsg.), *Selbsthilfe und Wohlfahrtsverbände* (S. 144–174). Lambertus.
- Olk, T. (1996). Zwischen Korporatismus und Pluralismus. Zur Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege im bundesdeutschen Sozialstaat. In T. Rauschenbach, C. Sachße, & T. Olk (Hrsg.), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch* (2. Auflage, S. 98–122). Suhrkamp Verlag.
- Olk, T. (2010). Bürgerschaftliches Engagement im Lebenslauf. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 637–672). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olk, T. (2011). Dienstleistungsbeziehungen: Bürger, Nutzer, Konsumenten und Koproduzenten. In A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 482–498). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olk, T. (2018). Engagement und Bildung. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 107–161). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Olk, T., & Hartnuß, B. (2011). Bürgerschaftliches Engagement. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 145–161). Beltz Juventa.
- Olk, T., & Klein, A. (2009). Engagementpolitik—Ein neues Politikfeld und seine Probleme. In I. Bode, A. Evers, & A. Klein (Hrsg.), *Bürgergesellschaft als Projekt* (S. 23–54). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pahl, J. B., & Zimmer, A. (2019). Sport als Politik: Vereine vor neuen Herausforderungen. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 361–391). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Picot, A. (1993). Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In H. Scharfenberg (Hrsg.), *Strukturwandel in Management und Organisation: Neue Konzepte sichern die Zukunft* (S. 217–235). FBO-Verlag.
- Pongratz, L. A., & Büniger, C. (2008). Bildung. In H. Faulstich-Wieland & P. Faulstich (Hrsg.), *Erziehungswissenschaft. Ein Grundkurs* (S. 110–129). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Priemer, J., Bischoff, A., Hohendanner, C., Krestakies, R., Rump, B., & Schmitt, W. (2019). Organisierte Zivilgesellschaft. In H. Krimmer (Hrsg.), *Datenreport Zivilgesellschaft* (S. 7–54). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Priemer, J., & Krimmer, H. (2017). *ZiviZ-Survey 2017: Vielfalt verstehen, Zusammenhalt stärken* (1. Auflage). Edition Stifterverband.
- Priller, E. (2010). Stichwort: Vom Ehrenamt zum zivilgesellschaftlichen Engagement. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13(2), 195–213.
- Priller, E. (2014). Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnsektor? In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 97–114). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Priller, E., & Dathe, D. (2010). Billiglöhne und Teilzeitstellen für das Gemeinwohl? *Stiftung&Sponsoring*, 4/2010, 16.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4., erweiterte Auflage). Oldenbourg Verlag.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (1. touchstone ed). Simon & Schuster.
- Raddon, M.-B., & Harrison, B. (2015). Is Service-Learning the Kind Face of the Neo-Liberal University? *Canadian Journal of Higher Education*, 45(2), 134–153.
- Reichenbach, M. (2018). Der Korporatismus ist tot, lang lebe der Korporatismus! Über die Klassifizierung von Staat-Verbändebeziehungen und wieso sich Deutschland in der Ära des regulierten Wohlfahrtskorporatismus befindet. In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 103–128). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Reinbacher, P. (2020). Organisationen als autonome moralische Akteure – oder: Das „Gewissen“ der Organisation. In C. Fahrenwald, N. Engel, & A. Schröer (Hrsg.), *Organisation und Verantwortung* (Bd. 27, S. 39–53). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reinders, H. (2016). *Service Learning—Theoretische Überlegungen und empirische Studien zu Lernen durch Engagement* (1. Auflage). Beltz Juventa.

- Reitmayer, M., & Marx, C. (2010). Netzwerkansätze in der Geschichtswissenschaft. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 869–880). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Renkl, A. (2010). Lehren und Lernen. In R. Tippelt & B. Schmidt (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (S. 737–751). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ricken, N. (2013). An den Grenzen des Selbst. In R. Mayer, C. Thompson, & M. Wimmer (Hrsg.), *Inszenierung und Optimierung des Selbst* (S. 239–257). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rieker, P., & Seipel, C. (2006). Offenheit und Vergleichbarkeit in der qualitativen und quantitativen Forschung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (S. 4038–4046). Campus.
- Rittner, V. (2011). Sport. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 233–243). Beltz Juventa.
- Röbke, T. (2011). Netzwerkmanagement. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 611–622). Beltz Juventa.
- Romeu Gordo, L., & Vogel, C. (2017). Geldzahlungen, Sachzuwendungen und Kostenerstattung im freiwilligen Engagement. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 377–412). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Roß, P.-S. (2012). *Demokratie weiter denken: Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune* (1. Auflage). Nomos.
- Roß, P.-S., & Roth, R. (2018). Bürgerkommune. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 163–268). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Roth, R. (2003). Chancen und Hindernisse bürgerschaftlichen Engagements in den neuen Bundesländern. In H. Backhaus-Maul, O. Ebert, G. Jakob, & T. Olk (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland. Potenziale und Perspektiven* (S. 19–41). Leske + Budrich.
- Roth, R. (2010). Engagementförderung als Demokratiepolitik: Besichtigung einer Reformbaustelle. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe* (S. 611–636). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Roth, R. (2020). Zukunftsfähigkeit: Impulse der Zivilgesellschaft. In W. Roters, H. Gräf, & H. Wollmann (Hrsg.), *Zukunft denken und verantworten* (S. 329–351). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Saccani, S. (2016). Corporate Social Responsibility. In A. Zimmer & T. Hallmann (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen* (S. 427–451). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sachße, C. (2011). Zur Geschichte Sozialer Dienste in Deutschland. In A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 94–116). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Saint-Exupéry, A. de (2005). *Der kleine Prinz* (58. Auflage). Rauch.
- Scheibelhofer, E. (2006). Migration, Mobilität und Beziehung im Raum: Egozentrierte Netzwerkzeichnungen als Erhebungsmethode. In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse* (S. 311–331). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scherr, A. (2006). Bildung. In B. Dollinger & J. Raithel (Hrsg.), *Aktivierende Sozialpädagogik* (S. 51–63). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schick, S. (2017). A. I. Kooperationen in der Sozialwirtschaft – Grundlagen. In S. Schick (Hrsg.), *Kooperationen in der Sozialwirtschaft* (S. 9–32). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Schiller, F. (1800). Das Lied von der Glocke. In ders. (Hrsg.), *Musen-Almanach für das Jahr 1800*. (1. Auflage, S. 251–272). J. G. Cotta.
- Schimank, U., & Volkmann. (2017). *Das Regime der Konkurrenz: Gesellschaftliche Ökonomisierungsdynamiken heute* (1. Auflage). Beltz Juventa.
- Schmid, J. (2010). Engagementpolitik auf Landesebene – Genese und Strukturierung eines Politikfeldes. In T. Olk, A. Klein, & B. Hartnuß (Hrsg.), *Engagementpolitik* (S. 352–381). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmid, J. (2018). Schwankende Riesen? Riesige Schwankungen? Die unklare Stellung der Wohlfahrtsverbände im deutschen Modell. In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 39–54). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Schmidt, T. I. (2018). Daseinsvorsorge aus rechtswissenschaftlicher Perspektive. In T. Klie & A. W. Klie (Hrsg.), *Engagement und Zivilgesellschaft* (S. 269–337). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Schmitt, W. (2019). *Jahresbericht 2018 des Fachausschusses Statistik*. URL: <https://www.bagfw.de/themen/detail/jahresbericht-2018-des-fachausschusses-statistik>, Datum des Zugriffs: 16.09.2020.
- Schnurr, H. (2017). Rechtssicherheit bei Kita-Festen. *kindergarten heute*, 2. URL: <https://www.herder.de/-/media/files/zeitschriften/kg/downloads/kindergarten-heute-f-47-2017-2-download-infografik-aufsichtspflicht-bei-festen.pdf>. Datum des Zugriffs: 20.11.2020.
- Schönig, W. (2015). *Kooperkurrenz in der Sozialwirtschaft: Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz*. Beltz Juventa.
- Schröer, A. (2018a). Akteure des Wandels in Organisationen des Sozialwesens: Normative und Strategische Herausforderungen. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger, & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens* (S. 55–80). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, A. (2018b). Führung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 479–490). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, A. (2018c). Sozialmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 541–552). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, A., Engel, N., Fahrenwald, C., Göhlich, M., Schröder, C., & Weber, S. M. (2020). Organisation und Zivilgesellschaft. Einführung. In A. Schröer, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Göhlich, C. Schröder, & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation und Zivilgesellschaft* (Bd. 24, S. 1–8). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, W., & Struck, N. (2018). Kinder- und Jugendhilfe. In G. Graßhoff, A. Renker, & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit* (S. 115–131). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schubert, H. (2018). *Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schuhen, A. (2009). Leadership und Nonprofit Governance. In J. Eurich & A. Brink (Hrsg.), *Leadership in sozialen Organisationen* (S. 101–110). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schührer, A.-K. (2019). Freiwilliges Engagement von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte – Anerkennung, Inklusion oder Lebensbewältigung? In T. Hilse-Carstensen, S. Meusel, & G. Zimmermann (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement und soziale Inklusion* (S. 67–83). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Schwalb, L., & Walk, H. (2007). Blackbox Governance – Lokales Engagement im Aufwind? In L. Schwalb & H. Walk (Hrsg.), *Local Governance – Mehr Transparenz und Bürger-nähe?* (S. 7–20). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seifert, A. (2011). *Resilienzförderung an der Schule: Eine Studie zu Service-Learning mit Schülern aus Risikolagen* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Settinieri, J. (2015). Forchtest Du noch, oder triangulierst Du schon? In D. Elsner & B. Viebrock (Hrsg.), *Triangulation in der Fremdsprachenforschung* (S. 17–35). Peter Lang Edition.
- Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., & Tesch-Römer, C. (2022). Unterschiede und Ungleichheiten im freiwilligen Engagement. In J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 67–94). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Simonson, J., & Romeu Gordo, L. (2017). Qualifizierung im freiwilligen Engagement. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 355–376). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 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.
- Simonson, J., Vogel, C., Ziegelmann, J. P., & Tesch-Römer, C. (2017). Einleitung: Freiwilliges Engagement in Deutschland. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 31–49). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Simsa, R., & Zimmer, A. (2014). Quo vadis? In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 11–37). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sliwka, A. (2008). Demokratiepädagogik in der Schule. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Grundbegriffe Ganztagsbildung* (S. 694–703). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Speck, K., Backhaus-Maul, H., Friedrich, P., & Krohn, M. (2012). *Freiwilligenagenturen in Deutschland*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Speck, K., Langerfeldt, A., Burs, J., & Frohn, S. (2017). *Qualifizierung Qualität Querdenken. Studie zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen*. URL: http://www.paedagogik.uni-oldenburg.de/qualifizierung-ehrenamt-2017-pdf/Qualifizierung_Ehrenamt_Online_2017-05-11.pdf, Datum des Zugriffs: 23.12.2020.

- Speth, R. (2016). Interessenvertretung durch NPOs. In A. Zimmer & T. Hallmann (Hrsg.), *Non-profit-Organisationen vor neuen Herausforderungen* (S. 243–259). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Spies, A., & Stecklina, G. (2015). *Pädagogik: Studienbuch für pädagogische und soziale Berufe; mit 2 Tabellen*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Staemmler, J. (2014). *Wie Städte sich neu finden: Chancen und Grenzen von Governance mit Zivilgesellschaft in strukturschwachen Kommunen* (1. Auflage). Nomos.
- Stamann, C., Janssen, M., & Schreier, M. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 17(3).
- Staub-Bernasconi, S. (2009). Der Professionalisierungsdiskurs zur Sozialen Arbeit (SA/SP) im deutschsprachigen Kontext im Spiegel internationaler Ausbildungsstandards Soziale Arbeit – eine verspätete Profession? In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert, & S. Müller (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit* (S. 21–45). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stegbauer, C. (2010). Reziprozität. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 113–122). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stegbauer, C. (2011). *Reziprozität: Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit* (2. Auflage). VS Verlag.
- Stiftung Aktive Bürgerschaft (Hrsg.). (2018). *Report Bürgerstiftungen 2018. Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen*. Berlin.
- Stiftung Aktive Bürgerschaft (Hrsg.). (2019). *Report Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2019*. Berlin.
- Stötzer, S. (2009). *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen: Grundlagen und Empfehlungen für die Leitungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument* (1. Auflage). Gabler.
- Strachwitz, R. (2019). Stiftungen und Wohlfahrtsstaat. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 101–122). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Straus, F., & Höfer, R. (2010). Identitätsentwicklung und soziale Netzwerke. In C. Stegbauer (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie* (S. 201–211). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stricker, M. (2011). Ehrenamt. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement*. (S. 163–171). Beltz Juventa.

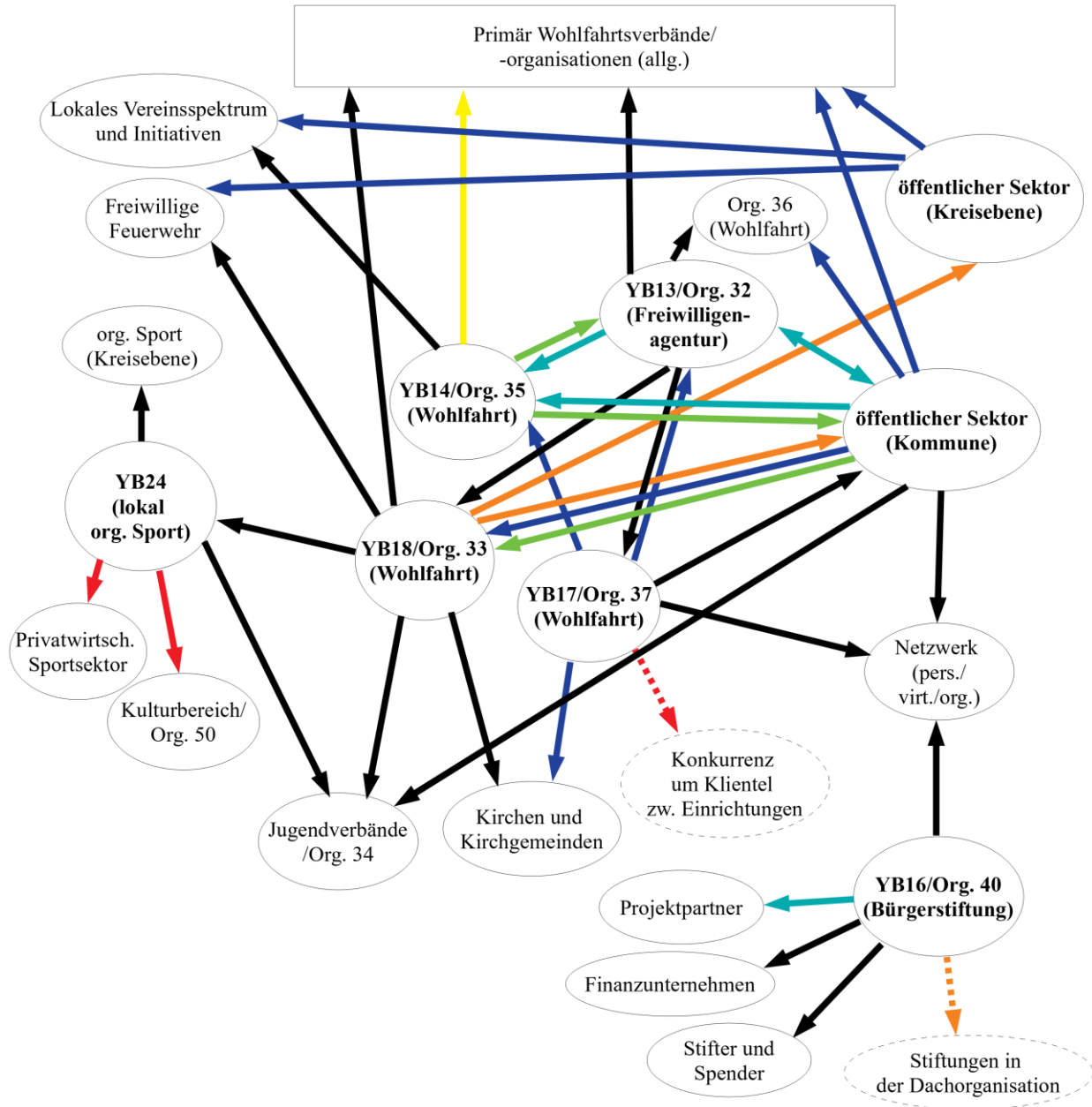
- Strübing, J. (2011). Theoretisches Sampling. In R. Bohnsack, W. Marotzki, & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe qualitativer Forschung*. (3., durchgesehene Auflage, S. 154–156). Verlag Barbara Budrich.
- Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U., & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, 47(2), 83–100.
- Strünck, C. (2018). Wohlfahrtsverbände als zivilgesellschaftliche Akteure. In R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 129–152). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Tabatt-Hirschfeldt, A. (2018). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. In L. Kolhoff & K. Grunwald (Hrsg.), *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I* (S. 89–110). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Täubig, V. (2016). Governanceanalysen pädagogischer Felder. In M. Göhlich, S. M. Weber, A. Schröer, & M. Schemmann (Hrsg.), *Organisation und Methode* (S. 301–309). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Then, V. (2017). Innovative Weiterentwicklung in den Netzwerkstrukturen der Wohlfahrtsverbände. Chancen für soziale Innovationen und deren Verbreitung. In T. Nowoczyn (Hrsg.), *Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen* (S. 39–55). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Theuvsen, L. (2014). Alle Macht den Stakeholdern? Das Management von Anspruchsgruppen in zivilgesellschaftlichen Organisationen. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 245–259). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Thole, W. (2018). Non-formales und informelles Lernen in der Kinder- und Jugendhilfe. In M. Harring, M. D. Witte, & T. Burger (Hrsg.), *Handbuch informelles Lernen: Interdisziplinäre und internationale Perspektiven* (S. 479–500). Beltz Juventa.
- Thole, W., Kessl, F., Kruse, E., & Stövesand, S. (2017). Soziale Arbeit: Kernthemen und Problemfelder Einleitung und Einordnung. In F. Kessl, E. Kruse, S. Stövesand, & W. Thole (Hrsg.), *Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder* (S. 7–14). Verlag Barbara Budrich.
- Tillmann, K.-J. (2010). *Sozialisationstheorien: Eine Einführung in den Zusammenhang von Gesellschaft, Institution und Subjektwerdung* (Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg., [16. Aufl.]). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Tippelt, R., & Kadera, S. (2018). Netzwerke und lernende Regionen als Orte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 779–790). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tuschling, A. (2004). Lebenslanges Lernen. In U. Bröckling, S. Krasmann, & T. Lemke (Hrsg.), *Glossar der Gegenwart*. (1. Auflage). edition suhrkamp.
- van Dyk, S., & Misbach, E. (2016). Zur politischen Ökonomie des Helfens. Flüchtlingspolitik und Engagement im flexiblen Kapitalismus. *PROKLA. Verlag Westfälisches Dampfboot*, 46(2), 205–227.
- Vandamme, R. (2012). Bürgerschaftliches Engagement und Teilhabe. In E.-U. Huster, J. Boeckh, & H. Mogge-Grotjahn (Hrsg.), *Handbuch Armut und Soziale Ausgrenzung* (S. 699–712). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vogel, C., Hagen, C., Simonson, J., & Tesch-Römer, C. (2017). Freiwilliges Engagement und öffentliche gemeinschaftliche Aktivität. In J. Simonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland* (S. 91–150). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- von Kardorff, E. (2010). Soziale Netzwerke in der Rehabilitation und im Gesundheitswesen. In C. Stegbauer & R. Häußling (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung* (S. 715–724). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Voß, E. (2016). Solidarische Ökonomie. Möglichkeiten und Beispiele selbstorganisierter Projekte und Unternehmen, ihre Grenzen, Widersprüche und Ambivalenzen. In C. Müller, E. Mührel, & B. Birgmeier (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?* (S. 225–244). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wald, A., & Jansen, D. (2007). Netzwerke. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank, & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance* (S. 93–105). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walgenbach, P., & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Kohlhammer W., GmbH.
- Walk, H. (2019). Genossenschaften als alte und neue Player. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 123–142). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walter, A. (2017). *Administrative Governance*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weber, M. (2009) [1921]. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (J. Winckelmann, Hrsg.; 5., rev. Aufl., Studienausg., [Nachdr.]). Mohr-Siebeck.
- Weber, M. (2018) [1920]. *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*.

- Weber, S. M. (2018). Innovationsmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 517–527). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wesseler, M. (2017). Evaluation und Evaluationsforschung als innovatives Potenzial in der Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 1–20). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wimmer, M. (2014). *Pädagogik als Wissenschaft des Unmöglichen: Bildungsphilosophische Interventionen*. Ferdinand Schöningh.
- Winkler, M. (2017). Theorie und Praxis. In F. Kessl, E. Kruse, S. Stövesand, & W. Thole (Hrsg.), *Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder*. (S. 69–84). Verlag Barbara Budrich.
- Wohlfahrt, N. (2016). Die Ökonomisierung Sozialer Arbeit als politisches Projekt Thesen zur Kritik der Politischen Ökonomie sozialer Dienstleistungsarbeit. In C. Müller, E. Mührel, & B. Birgmeier (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?* (S. 9–22). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wolf, A. C., & Zimmer, A. (2012). *Lokale Engagementförderung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolff, S. (2017). Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (12. Auflage, S. 502–513). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wulf, C., & Zirfas, J. (2014). Homo educandus. In C. Wulf & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Pädagogische Anthropologie* (S. 9–26). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zech, R. (2018). Systemtheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer, & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (Bd. 17, S. 175–186). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zimmer, A. (2007a). *Vereine – Zivilgesellschaft konkret* (2. Auflage). VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A. (2007b). Vom Ehrenamt zum Bürgerschaftlichen Engagement. In L. Schwalb & H. Walk (Hrsg.), *Local Governance—Mehr Transparenz und Bürgernähe?* (S. 95–108). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A. (2011). Vereine. In T. Olk & B. Hartnuß (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 453–463). Beltz Juventa.

- Zimmer, A. (2014). Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* (S. 163–180). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zimmer, A. (2019). Wohlfahrtsstaatlichkeit in Deutschland: Tradition und Wandel der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 23–54). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zimmer, A., Basic, A., & Hallmann, T. (2011). Sport ist im Verein am schönsten? Analysen und Befunde zur Attraktivität des Sports für Ehrenamt und Mitgliedschaft. In T. Rauschenbach & A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Gemeinnützige Organisationen in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport im politischen und gesellschaftlichen Wandel*. (S. 269–385). Verlag Barbara Budrich.
- Zimmer, A., & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung* (2. Auflage). VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A., & Rauschenbach, T. (2011). Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Eine Einleitung. In T. Rauschenbach & A. Zimmer (Hrsg.), *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport*. (S. 11–28). Verlag Barbara Budrich.
- Zimmermann, G. (2019). Soziale Inklusion durch freiwilliges Engagement in der Kinder- und Jugendarbeit. In T. Hilse-Carstensen, S. Meusel, & G. Zimmermann (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement und soziale Inklusion* (S. 127–140). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zimmermann, G., & Boeckh, J. (2018). Politische Repräsentation schwacher sozialer Interessen durch Initiativen, Wohlfahrtsverbände und Parteien. In E.-U. Huster, J. Boeckh, & H. Mogge-Grotjahn (Hrsg.), *Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung* (S. 783–805). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Züchner, I. (2017). Personal der Sozialen Arbeit. In F. Kessl, E. Kruse, S. Stövesand, & W. Thole (Hrsg.), *Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder* (S. 61–68). Verlag Barbara Budrich.
- Zwengel, A. (2019). Erfolg, Dankbarkeit und Anerkennung. Zur Verstetigung ehrenamtlichen Engagements für Geflüchtete. *neue praxis: Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik*, 49(6), 510–526.

Anhang 2: Abbildung 23: Relevanzzuschreibungen und Beziehungsformen (Fall Y-Stadt) (vergrößert)



Anhang 3: Transkripte der Experteninterviews

Die Transkripte der Experteninterviews befinden sich aufgrund ihres Umfangs in einer separaten Datei, die zur Einsicht durch die Gutachter auf einem externen Datenträger gespeichert ist. Aufgrund der Zusicherung gegenüber den Interviewpartnern, dass Interviewausschnitte, nicht jedoch die vollständigen Transkripte veröffentlicht werden, sind zu weiteren Forschungszwecken einzelne, von der Autorin codierte Interviewpassagen auf Anfrage erhältlich.

Anhang 4: Ehrenwörtliche Erklärung

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass mir, Janine Kuhnt, die geltende Promotionsordnung der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena bekannt ist, dass ich die Dissertation selbst angefertigt habe, keine Textabschnitte eines Dritten oder eigener Prüfungsarbeiten ohne Kennzeichnung übernommen und alle von mir benutzten Hilfsmittel, persönlichen Mitteilungen und Quellen in meiner Arbeit angegeben habe, dass ich für die Auswahl und Auswertung des Materials sowie die Herstellung des Manuskripts keine Unterstützung durch andere Personen in Anspruch genommen habe, dass ich die Hilfe eines kommerziellen Promotionsvermittlers nicht in Anspruch genommen habe und dass Dritte weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen von mir für Arbeiten erhalten haben, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Ferner erkläre ich, dass ich die Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung eingereicht habe. Auch erkläre ich, die gleiche, eine in wesentlichen Teilen ähnliche oder eine andere Abhandlung noch nicht bei einer anderen Hochschule als Dissertation eingereicht zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift