

Theo Wehner, Carsten Ostendorp, Anja Ostendorp

Good practice?

Auf der Suche nach Erfolgsfaktoren in gemeinwohlorientierten
Freiwilligeninitiativen

Abstract

Der vorliegende Text ist ein arbeitspsychologischer Forschungsbeitrag zum International Year of Volunteering. Durchgeführt wurde eine qualitative Organisationsanalyse bzw. -beschreibung. Dabei handelte es sich um Organisationen, die aufgrund von Eigeninitiative gemeinwohlorientierte Aufgaben übernommen und freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen haben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich vier Beschreibungsdimensionen (sinnerzeugende ureigene Idee; Sensibilität gegenüber Zeitfragen; Sensibilität für innere soziale Prozesse; produktiver Umgang mit Hindernissen) herauskristallisieren lassen. Gelingt es den jeweiligen Organisationen, diese vier Beschreibungsdimensionen gut auf einander abzustimmen und eine Balance zwischen Beständigkeit (Vermittlung der ureigenen Idee) und Wandel über die Zeit hinweg (Austausch und Nähe zur Basis) herzustellen, dann kann von Good Practice gesprochen werden. Good Practice meint, dass es der Organisation bzw. Initiativen gelungen ist, Sinnprägnanz herzustellen: Sinnprägnanz in einem Ausmaß, wie es marktorientierten Unternehmen nicht gelingt.

1 Vorbemerkungen

Die UNO hat für 2001 das Jahr der Freiwilligen ausgerufen und dieser Ruf gilt nicht nur jenen, die „freien Willens“ sind und sich dafür oder eben noch nicht entschieden haben, gesellschaftlich notwendige Aufgaben ohne Entlohnung zu verrichten, er gilt auch der Forschung. Dort jedoch - und speziell in der Arbeitswissenschaft - ist er noch nicht wirklich angekommen: Insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie vernachlässigte dieses so vielschichtige wie zukunftssträchtige Feld. Innerhalb unserer Disziplin wurde das Thema der Freiwilligenarbeit bisher - was die Hausarbeit betrifft - in Ansätzen (Resch 1991) und übergreifend eher, programmatisch (Resch/Bamberg/Mohr 1997; Richter 1997) bearbeitet. Dies jedoch soll sich, so das jüngst vorgelegte Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, ändern:

„Die Arbeitswissenschaft befasst sich auch mit der Analyse, Beurteilung und Gestaltung von Nicht-Erwerbsarbeit (z. B. Hausarbeit, Eigenarbeit, Bürgerarbeit etc.)“; GfA (2000).

Diesen Anspruch wollen wir umsetzen; der vorliegende Beitrag ist ein Beginn. Dabei beziehen wir uns auf die folgende Begriffsdefinition sowie Typisierung von Freiwilligenarbeit:

Freiwilligenarbeit lässt sich als Tätigkeit definieren, die prinzipiell auch von anderen Personen oder Organisationen gegen Bezahlung übernommen werden könnte, sofern es einen Markt für die angebotenen Leistungen gäbe. Mit dieser „Dritt-Person-Definition“

lassen sich nicht nur verschiedene persönliche Aktivitäten (Abendessen mit einem Kollegen) von der Freiwilligkeit abgrenzen, es ist es auch möglich, die Diskussion um eine Umwandlung von Freiwilligenarbeit in Erwerbsarbeit (private, unbezahlte Kinderkrabbelgruppe vs. Einrichtung eines öffentlichen Kindergartens) zu führen.

Neben der definitorischen Umschreibung der unbezahlten Arbeit ist es noch wichtig, auf die drei zentralen Typen der Freiwilligkeit hinzuweisen: Man spricht (in statistischen Erhebungen etwa) von der Haus- und Familienarbeit (vom Tisch decken bis zur Haustierversorgung), von den ehrenamtlichen Tätigkeiten bzw. der organisierten Freiwilligenarbeit und der informellen Freiwilligkeit (Hausdienstleistungen für Verwandte oder Nachbarn). Gegenstand unserer Studie waren ausschließlich die Typen zwei (in der Überzahl) und drei. Dies vor allem auch deshalb, weil es gerade hier an Forschungsarbeiten fehlt.

2 Das Forschungsanliegen

Dieser Beitrag will die Bewertung von Freiwilligenarbeit in den Organisationsstrukturen von gemeinwohlorientierten Nicht-Erwerbsinitiativen untersuchen und wird dabei von folgenden Ausgangsüberlegungen geleitet: Durch das Studium der (noch) nicht vollständig professionalisierten Freiwilligenarbeit und der (noch) nicht standard-zertifizierten Freiwilligeninitiativen, welche ehrenamtlich, informell und unbezahlt tätige Menschen integrieren, ist es möglich, Handlungsweisen und Organisationsstrukturen zu beschreiben, welche in ihren täglichen Anwendungen weder den unternehmensdominanten Führungskonzepten oder den ständig wechselnden Managementtheorien ausgesetzt waren, noch dazu tarifpartnerschaftliche Auseinandersetzungen führen mussten (aber auch nicht konnten) und ebenfalls nicht bei anstehenden Problemen auf das Wissen von Unternehmensberatungen zurückgreifen konnten (mitunter aber auch nicht wollten).

Auch wenn wir selbstverständlich von einem Transfer von Wissen (wie es etwa in der gleichzeitig zum freiwilligen tätig sein in der Erwerbsarbeit demonstriert, oder in der Eigenarbeit persönlich begründet wird) ausgehen, erwarten wir doch Unterschiede, die durch die Analyse der Nur-Erwerbsarbeit nicht erschlossen werden können. Diese eventuelle zusätzliche Differenziertheit im subjektiven Erleben des Handelns und des Organisierens von Freiwilligeninitiativen ist deshalb notwendig, um in der Übergangsdiskussion keine voreiligen Parallelen zu ziehen, oder gar politisch motivierte aber empirisch unreflektierte Hoffnungen zu wecken:

„Wenn wir schon in der bezahlten Erwerbsarbeit wie auch in der unbezahlten Hausarbeit nur teilweise Befriedigung und Anerkennung bekommen, möchten wir zumindest in der Freiwilligenarbeit Erfüllung erlangen“ (Aeschbach 1999, 2).

Wir empfinden eine gänzlich andere Herausforderung aus dieser (empirisch keinesfalls gesicherten) Einschätzung und stimmen in dieser Frage der Position von Oskar Negt (1985) zu, in der davon ausgegangen wird, dass die Befreiung von der Arbeit (der Fremdbestimmung) und die Befreiung der Arbeit (vom Entfremdungspotential) als ein und derselbe Prozess zu denken und zu gestalten sind. Damit ist unser Anliegen, in der Terminologie von Eva Senghaas-Knobloch (1999), an einer Neubewertung sämtlicher Arbeitstätigkeiten orientiert, die für ein politisches Gemeinwesen und für eine Erwerbsarbeitsgesellschaft zentral sind. Wobei, ebenfalls in Übereinstimmung mit der Autorin, in diesem Bewertungsprozess die Funktionen der Erwerbsarbeit „als Dreh- und Angelpunkt für die Lebensorientierung der

einzelnen und für das Gemeinwesen“ nicht aus dem Blick verloren werden dürfen. Neben der Funktion der Existenzsicherung, der psychosozialen Orientierung, der Nutzung sozialstaatlicher Arrangements ist zusätzlich auch an die bezahlte Arbeit, wie in dem zitierten Text hervorgehoben wird, der Anspruch bürgerschaftlicher Integration gebunden. Von daher lautet unsere These: Gemeinwohlorientiertes Engagement kann kein Refugium und kein Ort des Ausgleichs für Entfremdungserlebnisse, mangelnd wertgeschätzte Lohnarbeitsverhältnisse und ein sozial ungerechtes Gesellschaftssystem sein; auch dann nicht, wenn die jeweils zu verrichtenden Handlungen von den tätigen Personen nicht negativ bewertet werden¹.

Der psychologische Anspruch, wie er etwa in der Berliner-, Dresdner- und Zürcher-Arbeitspsychologie vertreten wird (Volpert 1975; Hacker 1998; Ulich 2001) fordert selbstverständlich auch für die Erwerbsarbeit Sinnhaftigkeit und zwar im doppelten Wortsinn des französischen „sense“: strukturvermittelnd, richtunggebend, nützlich sowie gleichzeitig herausfordernd und Spaß bereitend (s. auch Gorz 1996). Für die Freiwilligenarbeit gilt zusätzlich, dass sie der sozialen- und gegebenenfalls auch der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung dient, aber nicht ausschließlich einer rein gewinnmaximierenden, wachstumsorientierten also ausschließlich einer ökonomischen Logik verpflichtet ist².

3 Fragestellung, Stichprobe, methodische Vorgehensweise und Auswertungsstrategie

Die vorzustellende explorative Studie befasst sich mit Initiativen und Organisationen, innerhalb derer (unbezahlte) Freiwilligenarbeit im Sinne des Gemeinwohls geleistet wird, und versucht (aus Dokumenten, Selbstauskünften und einem umfassenden Interview) Beschreibungsdimensionen herauszuarbeiten, die als Erfolgsfaktoren für das organisatorische Gestalten und Umsetzen einer spezifischen Idee bzw. gemeinwohlorientierter - weder staatlich noch unternehmerisch geplanter - Einzelinitiativen angesehen werden können.

Aufgrund dieser positiv konnotierten Fragestellung traf bereits der Auftraggeber der Studie³ eine Auswahl von solchen Initiativen, von denen die angeschriebenen Organisationen selbst überzeugt waren, dass sie sich durch einen gewissen Erfolg auszeichnen. Die Basis für die Auswahl bildete ein, von der SGG erstellter kurzer Fragenkatalog. Mit einem Brief wurden annähernd 100 Organisationen und Initiativen eingeladen, an der Untersuchung teilzunehmen. In einem ersten Schritt sollten sie folgende Fragen beantworten:

1. Namen der Gruppe bzw. Organisation (allenfalls Teil einer übergeordneten Organisation)
2. Thematik, Initiative bzw. Aktivität
3. Zielsetzung
4. Personen oder Gruppen, welche etwas profitieren
5. Aktiv seit? Jahr?

1 Vgl. in diesem Zusammenhang auch die hervorragende Arbeit von Bonß (2001) zum historischen Vergesellschaftungsaspekt von Arbeit und eine Arbeit über die Rangskalierung der Humankriterien (nach Ulich 2001) von Freiwilligen, Managern und Betriebsräten (Wehner in Vorb.).

2 Auf weitere Ausführungen verzichten wir hier und verweisen auf die Arbeit von Peter Richter (1997); die dort erarbeitete Position diene uns als Anregung.

3 Die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) gab die Studie in Auftrag und leistete eine finanzielle Unterstützung. Sie wurde durchgeführt in der alleinigen Verantwortung des Instituts für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich, wobei wir uns besonders bei Herrn Dr. Herbert Ammann von der SGG für die Zusammenarbeit und die Interpretationshinweise bedanken.

6. Ort der Aktivität [vorgegeben waren fünf – nach Einwohnerzahl aufgeteilte – Kategorien]
7. Anzahl der Freiwilligen (Durchschnitt pro Jahr, min./max.)
8. Profil der Freiwilligen (Alter, Verteilung Mann/Frau, Qualifikation für die freiwillige Arbeit, Schicht)
9. Angebote für die Freiwilligen (erhalten die Freiwilligen Gegenleistungen?)
10. Größte Erfolge, Höhepunkte

16 Organisationen, die von sich überzeugt waren, im soziokulturellen Umfeld Good-Practice realisiert zu haben, wurden schließlich von einem Fünfergremium der SGG für die weitergehende Untersuchung ausgewählt. Damit war ein breites Spektrum von Organisationen erfasst und Vielfalt repräsentiert⁴. Wie die Zielsetzungen (s. Tab 1) zeigen, handelt es sich grundsätzlich um lokale Einzelinitiativen, für die in manchen Fällen erst eine eigene Organisationsstruktur geschaffen werden musste (Szene Emmen; Radio Lora), in anderen Fällen wurde die jeweilige Initiative im Rahmen einer bestehenden Organisation – aus der sie teilweise sogar hervorgegangen ist – umgesetzt (Netzwerk; JEV). Schließlich gab es auch die Situation, dass die Initianten einer Idee eine passende (gemeinnützige) Organisation für die Realisierung suchten (Mitten unter Euch).

Zum Beginn wurde das von den jeweiligen Organisationen zur Verfügung gestellte Dokumentenmaterial gesichtet. Dies diente dazu, die Initiativen und die dahinter stehenden Organisationen kennenzulernen. Im Anschluss daran wurde versucht, eine Fragebogenerhebung zu konzipieren. Weitere konzeptionelle Überlegungen gingen jedoch dahin, theoretisch fundierte und standardisierte bedingungs- wie personenbezogene Arbeitsanalyseverfahren einzusetzen. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes wurde daran gedacht, ein Mehrebenenverfahren, wie es bspw. die MTO-Analyse (Strohm 1997) darstellt, zu adaptieren und einzusetzen. Erfolg, so die dabei zugrundeliegende These, könnte vergleichbar den arbeits- und organisationspsychologischen Erfahrungen bei Wirtschaftsorganisationen in der gemeinsamen Optimierung von Mensch, Technik und Organisation liegen. Beim Versuch der empirischen Umsetzung wurde schnell deutlich, dass ein derartiges Herangehen der Einzigartigkeit der Initiativen (evtl. weniger den in manchen Fällen dahinterstehenden Organisationen) nicht gerecht werden kann. So waren die Initiativen hinsichtlich ihrer selbst gesetzten Ziele und Aufgaben, ihrer Themenbereiche, innerhalb derer sie verankert waren, hinsichtlich ihrer Eingebundenheit in Dachorganisationen, ihres Gründungsjahres (Tab.1) und gesellschaftlichen Entstehungskontextes derart heterogen, dass es wenig aussichtsreich erschien, ihren Erfolg schon in diesem frühen Forschungsstadium durch standardisierte Methoden erfassen zu können. Dies liegt einerseits an einer von Brucks (1998) herausgearbeiteten Begrenztheit und Kritik an den klassischen Arbeitsanalyseverfahren: Die Akteure blieben in den Analysen „gegenständlich“ beschrieben und werden damit nicht als „selbständige Subjekte“ erfasst. Unsere Entscheidung, nicht bereits mit standardisierten Methoden den Forschungsprozess zu starten, lässt sich ferner durch ein Zitat von einem arbeitswissenschaftlichen Kollegen wie folgt zusammenfassen:

„die großen Lücken unserer derzeitigen Arbeitsanalyseverfahren - Stichworte sind hier z. B. Haus- und Familienarbeit [...] - lassen sich nicht durch die einfache Übertragung existierender Instrumente füllen, sondern nur durch die theoretische Klärung der Besonderheit dieser Gegenstandsbereiche“ (Dunckel 1997, 106 f).

⁴ Eine rein soziodemografische, sparten- oder branchenspezifische, die Größe oder den Status der Freiwilligen berücksichtigende Auswertung haben wir nicht vorgenommen. Es gilt bereits an dieser Stelle hervorzuheben, dass wir in einem ersten Schritt den Einzelfallcharakter würdigen sollten.

Tab. 1: Kurzcharakteristik der Initiativen sowie deren Verlaufsphasen

Organisation und Zielsetzung	E ¹	F ²	Q ³	Zonen der Entwicklung ⁴
<i>Alternatives, basisdemokratisches Lokalradio LoRa.</i> > 300 Menschen, aus 26 Ländern, Programm in 18 Sprachen. <i>Ziel:</i> Angebot einer leicht zugänglichen Plattform.	1977	380	Ja	Nach erfolgreichem Beginn, erster Etablierung und Finanzkrise Phase der Konsolidierung; z. Zt. Sorge um Erhalt der Idee.
<i>Amt für Altersheime der Stadt Zürich.</i> <i>Ziel:</i> Förderung, Neupositionierung der Freiwilligenarbeit; Bedürfnissen der Pensionäre gerechter werden.	1995	320	Ja	Nach zahlreichen Gegenstimmen und großem Diskussionsbedarf zu Beginn baldige Erfolge. Derzeit Expansion.
<i>Freundeskreis der Kalebasse.</i> Vertrieb von Kunsthandwerk aus Entwicklungsländern.: <i>Ziel:</i> Hilfe zur Selbsthilfe und Verständnis für Entwicklungsländer wecken.	1993	40	Nein	Nach Etablierung und schwerer Krise, Einführung der Freiwilligenarbeit; z.Zt. Professionalisierung.
<i>Interessengemeinschaft der Wiler Sportvereine.</i> Zusammenschluss aller Vereine. Koordination sämtlicher sportlicher Belange der Stadt. <i>Ziel:</i> Synergie durch gemeinsames Auftreten.	1974	350	Teilweise	Nach erfolgreichem Start u. Etablierung, z. Zt. Hinweise auf Kapazitätsgrenzen wg. von Mannfältigkeit und Komplexität.
<i>Jesuit European Volunteers.</i> Sozialeinsatz für junge Menschen. (Arbeit mit Randgruppen, einfacher Lebensstil, Leben in Gemeinschaften, weltoffene Spiritualität.). <i>Ziel:</i> Alternative Lebensführung.	1997	10	Ja	Europäische Übernahme nach bewährtem US-Vorbild, schließlich erfolgreiche Übernahme auch in der Schweiz.
<i>Kino Rätia.</i> Betrieb eines ehemaligen "unrentablen" Landkinos. <i>Ziel:</i> Vorführen qualitativ hochwertiger Kino- und Kulturprogramme für Jung und Alt.	1987	35	Nein	Nach turbulentem Start, ersten Erfolgen und Etablierung. Weiterhin finanzielle Engpässe.
<i>Koordination Freiwilligenarbeit Schaffhausen.</i> Vermittlungsstelle für Freiwillige. <i>Ziel:</i> Sichtbarmachung und Aufwertung von Freiwilligenarbeit.	1994	20	Ja	Nach anfänglichen Gegenstimmen getragen von ersten Erfolgen; z. Zt. auf dem Weg der Etablierung.
<i>Mitten unter Euch.</i> Vermittlung von Kontakten zw. fremdsprachigen SchülerInnen und einheimischen GastgeberInnen. <i>Ziel:</i> Integrationsangebot für Kinder, Perspektive GastgeberInnen erweitern.	1993	80	Ja	Nach erfolgreichem Beginn und erster Etablierung schwerwiegende Finanzkrise, Zukunft in der Stadt Zürich ungewiss.
<i>Netzwerk: Zeit für Sie.</i> Richtet sich an Menschen in schwierigen Lebenssituationen. <i>Ziel:</i> Unterstützung dieser Menschen.	1998	11	Nein	Nach sorgfältiger Planung und erfolgreichem Auftakt Nachdenken über Expansion.
<i>pro juventute.</i> Dienstleistungsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien. <i>Ziel:</i> Wirken für deren Wohl und Würde.	1912	8000	Teilweise	Etablierte Organisation mit Vielzahl von Projekten und Produkten. Derzeit Bestimmung der Kernkompetenzen.
<i>Vogelwarte Sempach.</i> Erforschung der Vogelwelt. <i>Ziel:</i> Bestandsüberwachung, Erweiterung der Kenntnisse über Vögel.	1924	1000	ja	Etabliertes Institut mit wissenschaftl. Anspruch und über 1000 Freiwilligen.
<i>Szene Emmen.</i> Organisation kultureller Anlässe. <i>Ziel:</i> Angebot hochwertiger, kostenloser kultureller Anlässe, Imageförderung für die Gemeinde.	1999	50	-	Nach spontanem Auftakt mit großem Elan in erfolgreicher Startphase.
<i>"time on".</i> Integrationsprojekt für Langzeitarbeitslose. Vermittlung von Sozialeinsätzen für bedürftige Menschen. <i>Ziel:</i> Soziale Integration erwerbsloser SozialbegünstigterInnen.	1998	22	Ja	Trotz Hürden und Gegenstimmen erfolgreicher Start und Expansion. Künftige Beschaffenheit z. Zt.offen.
<i>Überbauung Brahmshof.</i> Wohnraumangebot für Familien; Alleinerziehende; körperlich, psychisch Behinderte. <i>Ziel:</i> Etablierung des Modells gemeinschaftlichen, durchmischten Wohnens.	1985	-	Ja	Nach erfolgreichem Beginn und Etablierung; z. Zt. Zwänge zur Umstrukturierung aufgrund von Rekrutierungsproblemen.

- 1 Entstehungszeitraum (Gründung, erste Initiativen).
- 2 In dieser Spalte wird angegeben, wie viele Freiwillige durchschnittlich in der jeweiligen Initiative eingebunden sind. Zum Teil handelt es sich um Schätzungen.
- 3 Die Qualifikationsanforderungen umfassten ein Spektrum, welches von Kenntnissen der Radiotechnik und Regeln des Journalismus (LoRa) über das Nicht-Vorhanden-Sein eines Helfersyndroms (Amt für Altersheime der Stadt Zürich) bis hin zu feldornithologischen Kenntnissen (Vogelwarte Sempach) reichte.
- 4 Das Beschreibungsmerkmal wurde ausschließlich aus den Interviews gewonnen; es beschreibt die Verlaufsphasen der Initiative und die Ist-Situation.

Vor diesem Hintergrund entschieden wir uns schließlich, einen explorativen Interviewleitfaden zu erarbeiten. Gefragt wurde nach der subjektiven Einschätzung des Erfolges in den jeweiligen Organisationen, nach dem Anteil, den die Freiwilligen bzw. Professionellen dabei haben sowie danach, welche Rolle die Organisationsform spielt. Daneben wurden Fragen bzgl. der Lebenslinie des Projektes gestellt: In einem Blick zurück wurde der Entstehungskontext beleuchtet. Hier stellten wir Fragen nach auslösenden Faktoren, Gegenstimmen oder Hindernissen. Der abschliessende Blick in die Zukunft thematisierte Wünsche und Visionen, u. U. aber auch Befürchtungen⁵.

Auf dieser Basis wurden jeweils ca. eineinhalbstündige Interviews geführt, die in einer bemerkenswert offenen und freundlichen Atmosphäre stattfanden. Alle Organisationen erklärten sich damit einverstanden, dass wir die Gespräche aufzeichneten. Bei den Interviewpartnern handelte es sich um kenntnisreiche – bezahlte oder unbezahlte – meist langjährige Mitarbeiter oder Gründungsmitglieder der jeweiligen Initiativen oder Organisationen. 14 Interviews wurden mit insgesamt 24 Personen durchgeführt, wobei acht als Einzelinterviews stattfanden; die Gruppeninterviews auf Wunsch der Organisationen.

Im Anschluss an die Gespräche wurden die Aufzeichnungen transkribiert. Es folgte ein induktiv geleiteter Prozess des Codierens, mit dem Ziel der Kategorisierung des Textmaterials. Im Prozess des Kategorisierens wurden Reduktionen vorgenommen, indem „weniger relevante“ Passagen gestrichen und bedeutungsgleiche gebündelt wurden. Gemäß dem explorativen Vorgehen wurde auf theoretische, vorher festgelegte Ordnungskategorien verzichtet. Mit dieser Herangehensweise standen die rein deskriptiven Inhalte im Zentrum der Auswertung. So entstanden schließlich fünf bis sechs Seiten umfassende Einzelporträts, welche wie folgt aufgebaut waren⁶: Dem eigentlichen Text vorangestellt findet sich ein chronologischer Steckbrief, welcher die Organisationen kurz charakterisiert. Ebenso werden die, im iterativen Prozess herausgearbeiteten Hauptkategorien (Ursprung der Idee, Barrieren, Bedeutung für Freiwillige etc.) eingangs separat angeführt. Diese bilden in der Regel gemeinsam mit einem paradigmatischen Zitat („...manchmal phantasieren wir noch wie in einem Jugendwerk“; Szene Emmen) die Überschrift eines Abschnittes. In die jeweiligen Abschnitte des Textes fließen verschiedene Subkategorien ein (Stand des Projektes, nächste Schritte etc.). Den Schluss bildet ein knappes Resümee.

Mit dem Ziel einer kommunikativen Validierung (Groeben 1986) wurden die Porträts den jeweiligen Interviewpartnern wieder zugeleitet und abschließend - je nach Rekommentierung - abgeändert. Es gab nur marginale Veränderungshinweise und überaus positive Feedbacks.

4 Ergebnisse

4.1 Der spezifische Charakter der Organisationen und die Suche nach Verallgemeinerbarem

Betrachtete man die vorliegenden Porträts, so dokumentieren sie zunächst eindrücklich den spezifischen Charakter jeder Einzelinitiative. Die (gute) Praxis zeigte sich auf verschiedenen Ebenen: Betonte man hier eine erfolgreiche, breit gestreute Öffentlichkeitsarbeit (Amt für

5 Im Sinne der Geschichtsbetrachtung von Günther Grass wies der Fragebogen die Struktur der Vergegenkunft auf: Die Gegenwart ist nur aus dem gleichzeitigen Blick zurück und nach vorne erfassbar.

6 Die Porträts sind in einem Abschlussbericht (Ostendorp/Ostendorp/Wehner 2001) dokumentiert; dieser kann bei den Autoren angefordert werden.

Altersheime; KOFAS), so hob man dort den intensiven Austausch mit einzelnen Personen hervor (Netzwerk). Stand hier unkonventionelle Kreativität im Vordergrund (Radio Lora), so finden wir dort ein zu guter Letzt erfolgreich gesichertes Finanzierungskonzept (time on). Als ebenso individuell erwies sich die Art und Weise, in welcher die Freiwilligen ins jeweilige Gesamtkonzept einbezogen sind: Von sporadischen Hilfskräften (für einzelne Festveranstaltungen bei Kino Rätia oder Szene Emmen) über voll integrierte freiwillig Mitarbeitende (erklärtes Ziel des Amtes für Altersheime; Kalebasse) bzw. auf Jahre gewählte Ehrenamtliche mit hohem Verantwortungsgrad (Überbauung Brahmshof; pro juventute) bis hin zu jenen Freiwilligen, die sich für einen ganzjährigen Sozialeinsatz verpflichten und ihren Alltag gänzlich hinter sich lassen (JEV).

Darüber hinaus zeigte sich, dass ein und demselben Aspekt die unterschiedlichsten Bedeutungen zukommen können. Nehmen wir das Beispiel der Vernetzung: Vernetzung mit anderen Organisationen ist ein wichtiges Stichwort, das bereits den Geruch des Erfolges in sich trägt. Was aber bedeutet es für die einzelnen Initiativen? Für die einen ist breiteste horizontale wie vertikale Vernetzung – gar über den nationalen Raum hinaus – essenziell. Die andere Organisation pflegt einen intensiven Kontakt zu wenigen, sorgfältig ausgewählten Personen. Und für die nächste Initiative stellt Zusammenarbeit mit anderen einen kontraproduktiven Aufwand dar. Vernetzungsmodus ein Erfolgsfaktor? So einfach scheint es nicht zu sein.

Für das Vernetzungsproblem zumindest konnte keine spezifische Form als Erfolg generierend identifiziert werden. Was wir aber bei allen Organisationen fanden, war ein spezifischer, der Initiative angemessener Austausch zwischen verschiedensten Akteuren und Akteursgruppen. Wie dieser Austausch konkret gestaltet ist, bleibt organisationsimmanent und ist auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt.

Wir zogen daraus die Konsequenz, zunächst gemeinsame Beschreibungsdimensionen zu extrahieren und deren spezifische Modalität bzw. Umsetzung unberücksichtigt zu lassen. Diese Beschreibungsdimensionen lassen sich auch – wie sich zeigen wird – als Steuerungskompetenzen oder Orientierungsleistungen der Organisationen charakterisieren. Vier Dimensionen lassen sich beschreiben und sind in der Abbildung 1 im Überblick dargestellt.

4.2 Vier organisationsübergreifende Beschreibungsdimensionen und ihre Entwicklungsdynamik

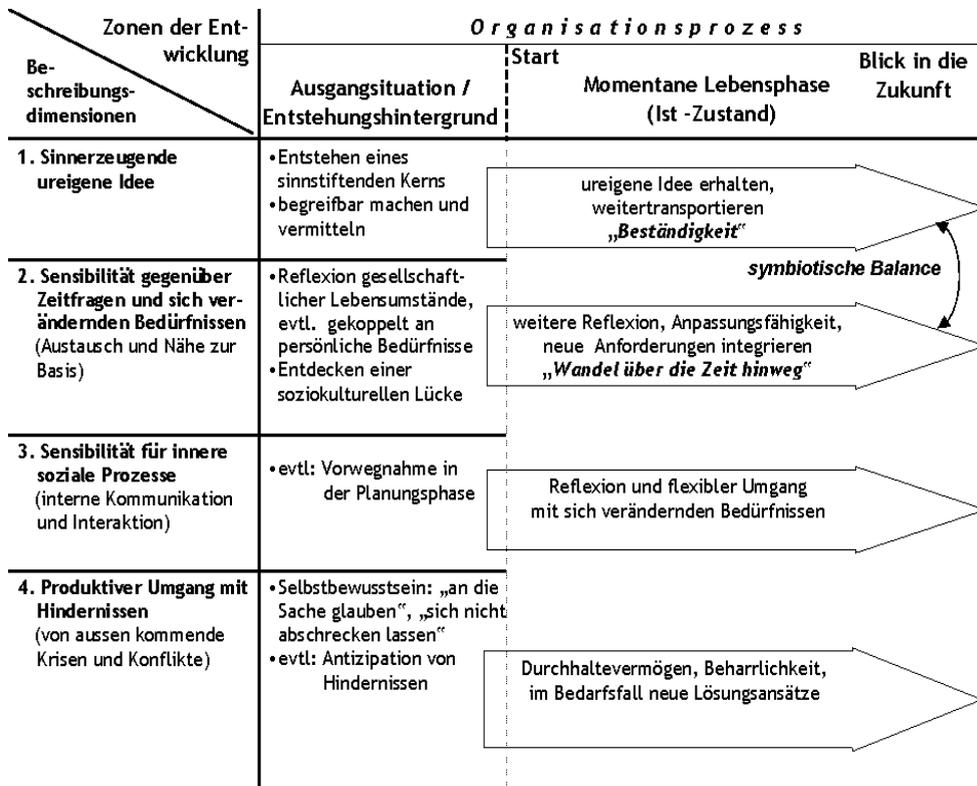
4.2.1 Dimension 1: Die sinnerzeugende ureigene Idee⁷

Unübersehbar ist: Im Vordergrund steht der spezifische Charakter jeder Initiative. Dieser wurzelt zunächst in einer Idee, wie sie in der Entstehungsphase in Erscheinung tritt.

Eine solche Idee, von welcher uns sämtliche Interviewpartner ausführlich, emotional beteiligt und emphatisch berichteten, kann in einem Falle plötzlich aufgetaucht, im anderen sukzessive herangereift oder gar sorgfältig erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt worden sein. Grundsätzlich jedoch, so zeigt sich, wird hier Sinn erzeugt, welcher der jeweiligen Organisation schließlich ihr spezifisches Aussehen verleiht. In unserem Blick zurück hörten wir von der „tragenden Idee“, der „eigenen“ bzw. „ursprünglichen Idee“ oder vom „Kerngedanken“. In diesem Sinne schildert die Szene Emmen etwa das „Entfachen ihres inneren Feuers“, welches „man nicht erkaufen kann“.

⁷ Der hier verwendete Sinnbegriff steht in der Tradition, der in der Tätigkeitstheorie (Leontjew 1979) entwickelt wurde. Dort wird zwischen objektiver Sinnbedeutung und Bedeutung für das Subjekt unterschieden. Im letzteren Fall spricht Leontjew, um eine Verdoppelung der Termini zu vermeiden, von persönlichem Sinn. Gerade dieser bewirkt die Engagiertheit des Individuums.

Abb. 1: Die Beschreibungsdimensionen im Überblick



Nun wird diese Idee keineswegs nur im Rückblick thematisiert. Ebenso gilt es, sie zu erhalten, zu erneuern und weiter zu transportieren: „Dass die Idee immer noch wach bleibt“, wünscht man sich für die Überbauung Brahmshof, „dass wir unsere Idee weitergeben“, ist die Vision der IG Wiler Sportvereine, und bei JEV würde man sich freuen, Elemente der „Grundidee“ künftig „als Modellcharakter“ verstanden zu wissen. Die ureigene Idee ist damit als sinnerzeugender Kern zu begreifen, welcher allen betrachteten Initiativen innewohnt und über die Zeit hinweg wirksam blieb.

4.2.2 Dimension 2: Sensibilität für Zeitfragen und die Integration neuer Bedürfnisse und Anforderungen

Aufs engste mit der ersten verwoben ist die zweite Dimension. Gleichsam als Pendant zu dem Blick auf die ureigene Idee fassen wir damit den Blick nach außen als Sensibilität für Zeitfragen. Hier wurde von einschneidenden Erlebnissen erzählt, hier wurde die Nähe zur Basis und damit zu aktuellen oder auch gesellschaftlichen Bedürfnissen thematisiert. So erzählen sämtliche Porträts von einem Entstehungshintergrund, bei welchem Lebensumstände oder wahrgenommene Mängel reflektiert wurden. Sei dies nun initiiert durch persönliche Bedürfnisse oder Erfahrungen, durch den Austausch mit Personen oder Organisationen, durch theoretische Studien oder sozialpolitische Initiativen, gemeinsam ist allen: In dieser Ausgangssituation wurde eine soziokulturelle Lücke entdeckt: „Es hat nie etwas gegeben, was die Gemeinde zusammenführt“, hatten die Köpfe der Szene Emmen in geselliger Runde

festgestellt. Die Gründer der Vogelwarte Sempach erkannten auf wissenschaftlicher Basis „die Notwendigkeit, dass es eine Beringungszentrale brauchen würde“. Beim Amt für Altersheime entdeckte man – ein Novum für den öffentlichen Dienst – die Möglichkeit, „in wirtschaftlich knappen Zeiten ein zusätzliches Angebot zu machen“, und mit dem Sprachrohr Radio Lora strebte man im politischen Austausch danach, „hier eine Art Marktlücke zu schließen“.

Bereits diese Zitate verdeutlichen, wie eng Dimension 2 – das reflektierende Aufmerksamwerden und Aufgreifen gesellschaftlicher Themen – an Dimension 1 – das Tradieren eigenen Sinns – gekoppelt ist. Und weiter wird in der Beschreibung deutlich, dass diese Fähigkeit vorhanden gewesen sein muss, um überhaupt die jeweilige Initiative zu gründen: Dimension 2 stellt sich als Problemwahrnehmungs- und als Lösungskompetenz dar. Wie Dimension 1 ist sie damit keineswegs statisch zu sehen. Gilt die Sensibilität für Zeitfragen in der Ausgangssituation im Wechselspiel mit Dimension 1 als auslösendes Moment, so müssen ebenso nach dem Start Kontextvariationen und neue Anforderungen von außen sensibel beobachtet werden und gegebenenfalls Berücksichtigung finden⁸. Sichert Dimension 1 Beständigkeit, welche für den Erhalt der Einzigartigkeit unverzichtbar ist, so garantiert Dimension 2 die nötige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um Tradition nicht in unproduktive Starre umschlagen zu lassen, sondern vielmehr am Puls der Zeit zu bleiben: „Man kann einfach nicht Kultur ohne die Bevölkerung machen“, weiß man bei der Szene Emmen, bei pro juventute erfahren wir: „Es gab sehr viele zeitabhängige Bedürfnisse von Familien, die den Kurs von pro juventute bestimmten“, und die IG Wiler Sportvereine berichtet: „Die Themen, die an der Basis aufgetaucht sind, sind immer komplexer geworden. Unsere Anpassung geschah laufend“.

4.2.3 Symbiotische Balance zwischen Beständigkeit und Wandel

Umden angesprochenen, zeitabhängigen Wandel nicht in Beliebigkeit umschlagen zu lassen und bei aller Flexibilität den sinnstiftenden Kern klar vor Augen zu behalten, müssen die Dimensionen 1 und 2 in einem derart engen Wechselspiel gesehen werden, dass wir hier von einer symbiotischen Balance sprechen, welche zeitüberdauernde, realitätsnahe Sinnerzeugung sichert⁹. Von jener Balanciertheit berichten die Porträts anschaulich: So weiß man beispielsweise bei Kino Rätia: „Natürlich müssen wir zwischendurch auch Kassenfüller haben, Filme, die wir selbst eigentlich nicht unbedingt sehen würden“. Dimension 2 spielt eine zentrale Rolle, um nahe genug an der Basis zu bleiben, aktuelle gesellschaftliche Bedürfnisse aufzunehmen, die Realität nicht aus den Augen zu verlieren. Dimension 1, die Idee, ein besonderes Kulturprogramm zu gestalten, gerät darüber jedoch nicht in Vergessenheit: „Wenn wir über das Ganze gesehen nicht ein Programm machen könnten, welches wir auch selber besuchen würden, dann würden wir das auf Dauer nicht machen“. Eine Schiefelage zwischen den beiden Dimensionen, so erkennt man, würde auf längere Sicht gesehen unweigerlich ins Aus führen.

Bei dieser Vermittlung zwischen Beständigkeit und Wandel wird meist sehr behutsam

8 An dieser Stelle böte es sich an (wenn es Anliegen der Studie gewesen oder Platz vorhanden wäre), einen Vergleich mit marktorientierten Initiativen und Organisationen vorzunehmen. Es würde sich zeigen, dass Unternehmen selbstverständlich auch auf veränderte Marktbedingungen achten und hierfür eigens Kennzahlensysteme, Marktforschungsinstrumente etc. entwickelt haben, die Freiwilligeninitiativen jedoch einerseits auf solche Mittel verzichten und andererseits viel näher an der Basis ihre Wahrnehmungssensoren angebracht haben und eher antizipativ (wenn es in der Luft liegt) als reaktiv (wenn es die Zahlen zeigen) zu handeln in der Lage sind.

9 Neben dem vorgeschlagenen Begriff liesse sich das Zusammenwirken der zwei Dimensionen auch als Figur-Grund-Verhältnis (Metzger 1975) treffend kennzeichnen.

vorgegangen: „Man kann nicht einen großen Schritt machen und dann glauben, das sei jetzt der große Wurf gewesen. Das wird vermutlich im voraus scheitern. Die kleinen Schritte führen zum Ziel, weil man sich immer wieder ausrichten kann“, berichtet die Szene Emmen.

4.2.4 Dimension 3: Sensibilität für innerorganisatorische soziale Prozesse

Beschreibt Dimension 2 den Blick nach außen, so betrifft die dritte Dimension die Sensibilität für soziale Prozesse innerhalb der Organisation: Die Belange der freiwillig (teilweise auch der erwerbsmäßig) Mitarbeitenden sowie deren sich verändernde Bedürfnisse müssen fortlaufend reflektiert werden. Womit die Dimension 3 auf die interne Kommunikation und Interaktion referiert. Betrachtet man die Organisationen erneut in ihren Selbstdarstellungen, so zeigt sich für manche, dass auch diese Dimension noch vor dem eigentlichen Start, in der Planungsphase, bereits wirksam gewesen sein muß. So antizipierte man beispielsweise beim Amt für Altersheime der Stadt Zürich gewichtige Probleme innerhalb der Zusammenarbeit zwischen freiwillig Mitarbeitenden und Professionellen und leitete bereits im Vorfeld erste präventive Maßnahmen ein: „Das war ein wichtiger Punkt, den wir diskutieren mussten, dass sich auch das Verständnis der Professionellen verändern, öffnen muss“, denn: „Wir reden ja nicht von freiwilligen Helfern, sondern von freiwilligen Mitarbeitenden“.

Wenngleich in den Porträts immer wieder Hinweise auf solche Antizipationen aufscheinen, tritt diese Dimension erst mit dem Auftakt der Initiative in Kraft. Ist die Initiative gestartet, gewinnt Dimension 3 ihre verbindliche Bedeutung. Verbindlich meint jedoch auch hier keineswegs, dass sie auf klar definierte, einheitliche Inhalte festzulegen wäre. So betont man beim Netzwerk das enge Beziehungsnetz der Mitarbeitenden: „Es bestehen wirklich Fäden, man trifft sich regelmäßig, und es besteht auch eine große Offenheit“. Wichtig ist, „dass wirklich alles auf den Tisch gelegt wird“. Soziale Prozesse gilt es zu reflektieren, die jeweils aktuellen innerorganisationalen Bedürfnisse wollen erspürt sein, auf potentiell sich verändernde Anforderungen muss flexibel eingegangen werden. Welche Umsetzungen zu welchem Zeitpunkt daraus resultieren, erwägen die Organisationen höchst individuell und auf das Gesamtbild der Initiative abgestimmt. Gerade die Bedeutung des Austauschs zwischen bezahlten und unbezahlten Mitarbeitenden wird jedoch immer wieder hervorgehoben: „Das Zusammenspiel von bezahlt und unbezahlt, das ist etwas ganz Zentrales“, betont man bei pro juventute. Bei der Kalebasse strebt man danach, sich „auf der selben Stufe“ zu befinden. „Dieses Zusammenspiel, das dünkt mich eigentlich das Entscheidendste“, heißt es gar bei der Vogelwarte Sempach. Für alle Mitarbeitenden muss es stimmen. So wird mit Blick auf Freiwillige und Bezahlte nicht selten explizit von einer Win-Win-Situation gesprochen oder, wie wir es bei Mitten unter Euch formuliert finden: „beide müssen denken, wir haben voneinander einen echten Profit“. Wie dieser aussehen kann, muss im spezifischen Kontext jeder Organisation – gegebenenfalls immer wieder – redefiniert werden. So berichtet man bei der Vogelwarte Sempach: „Die Wissenschaft geht natürlich im Schnellzugtempo voran und wird immer spezialisierter, und das Fußvolk, das sich mit bescheidenen Zählungen oder Erhebungen im Feld beschäftigt, kann nicht mehr überall mithalten“. Derartige Differenzen zwischen verschiedensten inneren und äußeren Anforderungen gilt es dennoch zu überbrücken: „Wir haben auf der einen Seite natürlich relativ hohe Ansprüche, die uns zum Teil auch von außen diktiert werden, dass wir möglichst hochstehende wissenschaftliche Arbeit machen sollten. Auf der anderen Seite müssen wir Projekte machen, mit denen sich der einzelne Freiwillige auch identifizieren kann, wo er noch einen Sinn darin sieht“. Wie auch immer die Lösung aussehen könnte, deutlich wird auch hier: Die genannten Dimensionen sind keinesfalls getrennt voneinander zu denken.

4.2.5 Dimension 4: Selbstwirksamer produktiver Umgang mit Krisen und Konflikten

Eine vierte Dimension, welche sich uns wiederholt erschloss, wenn wir auf Zonen der Entwicklung achteten, betrifft den Umgang mit Hindernissen, meist solchen, die von außen herangetragen wurden. Ob dies nun Probleme beim Filmverleih, eine schwerwiegende Finanzierungskrise oder massive Gegenstimmen Dritter waren.

In der Startphase berichten die Betroffenen von einem selbstbewussten und optimistischen Umgang mit derartigen Barrieren: „Die Frauen haben einfach mit einer gewissen Beharrlichkeit daran geglaubt, dass so etwas durchführbar ist“, erfahren wir von der Initiative Überbauung Brahmshof, dessen Realisierbarkeit anfänglich – bspw. von staatlichen Stellen – stark angezweifelt wurde. Auch bei time on wurden im Vorfeld erhebliche Zweifel laut, der Gründer jedoch war sich seiner Sache sicher: „Ich habe mir gesagt, das bekomme ich hin“¹⁰.

In einigen Fällen wurden auch hier eventuelle Hindernisse vorweggenommen. In diesem Sinne berichtete man beim Netzwerk: „Meine Sorge war von Anfang an: Wie schaffen wir das, damit keine Polarisierung oder Konkurrenzierung mit der SPITEX besteht, die ja im Prinzip etwas ähnliches macht“.

Auch im weiteren Verlauf verliert Dimension 4 keineswegs ihre Bedeutung. Zahlreiche Stimmen berichten von der Notwendigkeit, im Ernstfall ein ausgeprägtes „Durchhaltevermögen“ bzw. „Beharrlichkeit“ an den Tag legen zu müssen. Da ist die Rede vom „Dranbleiben“, vom „Weitermachen“, vom „Durchhalten“. Als ebenso notwendig erwies sich die Fähigkeit, im Bedarfsfall neue Lösungsansätze zu finden und diese - mit Blick auf das Gesamtbild der Organisation - produktiv umzusetzen. So zeugen einige der Porträts von innovativen Ideen und unkonventionellen Wegen, welche beispielsweise beschränkt wurden, um bei Finanzierungskrisen neue Geldquellen zu erschließen. Die Kalebasse gründete einen Freundeskreis, bei Kino Rätia wurde u.a. ein Kulturprogramm für Kinder und Jugendliche konzipiert oder die Vogelwarte Sempach erarbeitete umfangreiches und hochwertiges Informationsmaterial für die Öffentlichkeit. Auch vorbeugend entstand hier Neues: So ersann die Szene Emmen u.a. ein ausgeklügeltes System von wechselndem Sponsoring¹¹, und pro juventute sicherte sich weitgehende Selbständigkeit durch Einnahmequellen wie den Briefmarkenverkauf¹².

4.3 Organisationsspezifische Abgestimmtheit der Beschreibungsdimensionen als Erfolgsbasis

Wie lässt sich aus den Beschreibungsdimensionen auf organisationalen Erfolg schließen? Diese Frage stand am Schluss unserer iterativen Auswertungsstrategie und doch sahen wir eines noch deutlicher: All die hervorgehobenen Befunde bekräftigen, dass es eigentlich nicht möglich ist, sich auf ein Patentrezept verbindlicher Erfolgskriterien festzulegen. Wichtig ist vielmehr, die jeweilige Organisation in ihrem spezifischen Kontext zu betrachten. Die inhaltliche Füllung der Beschreibungsdimensionen kann nur vor dem Hintergrund des Zusammenspiels aller vier Dimensionen gesehen werden. So muss es jeder Organisation gelingen, ihren eigenen modus operandi zu finden, wobei zentral ist, alle vier Dimensionen präsent zu haben und sie – je nach Zone der Entwicklung – mit Blick auf das Gesamtbild der Initiative und der organisationalen Einbettung aufeinander abzustimmen. Dabei entsteht erst

¹⁰ Selbstwirksamkeit könnte hier als sozialpsychologisches Erklärungs-konstrukt herangezogen werden.

¹¹ Auf Plakaten und Flyern werden die jeweiligen Unternehmen aufgeführt, „so dass man weiß, diesmal sind X und Y zuständig; sie haben die Billetts, die wir eigentlich bezahlen sollten, für uns bezahlt“.

¹² „Fast jede erwachsene Person der Schweiz hat irgendwann einmal in ihrem Leben Briefmarken für pro juventute verkauft.“

jene Abgestimmtheit (als Sinnprägnanz¹³) einer Organisation, welche sich in der Tat als die Basis ihres jeweiligen Erfolges ausmachen lässt. Damit können wir organisationspezifische Abgestimmtheit wie folgt definieren: Als erstes müssen die vier Dimensionen mit Inhalten gefüllt sein. Zweitens müssen sie über die Zeit hinweg und mit dem Blick auf die ureigene Idee der jeweiligen Initiative aufeinander bezogen und im Bedarfsfall redefiniert werden.

Ergibt sich zwischen den einzelnen Dimensionen eine Schiefelage – besonders sensibel sind hier die ersten beiden Dimensionen –, gefährdet dies das Fortbestehen der Organisation. Würde Kino Rätia, um auf obiges Beispiel zurückzugreifen, die Auswahl seiner Filme nur noch danach treffen, ob sie Kassenfüller sind, so träte Dimension 2, der Blick nach außen, dergestalt in den Vordergrund, dass Dimension 1, die ureigene Idee darüber zwangsläufig verloren gehen müsste. Die Auswirkungen einer solchen Schiefelage wären schnell auch für die Dimensionen 3 und 4 erkenntlich: Ohne den sinnerzeugenden Kern ginge innerorganisational der gemeinsame Bezugspunkt verloren. Ebenso die Motivation: „an der Sache dranzubleiben“ oder Konflikten produktiv zu begegnen. Einer nicht profitorientierten Organisation, welche sich auf Freiwilligenarbeit stützt, wäre damit der Nährboden entzogen.

Auf der anderen Seite haben wir gesehen, dass das alleinige Festhalten am sinnstiftenden Kern keine Erfolgsgarantie bieten kann. So kämpft Radio Lora zwar um den Erhalt jener Idee, welche es als „historisches Gedächtnis“ bezeichnet und nicht durch Zeitgeisteinflüsse verwässert wissen möchte, sieht sich aber bezüglich der Dimensionen 2 und 3 in einen Wandel gedrängt, welcher – soll der Erfolg auch künftig gesichert sein – eine neue Gewichtung und Redefinitionen zu erzwingen scheint; eine Gratwanderung, wie selbstkritisch gesehen wird.

4.4 Weitere Aspekte und Anmerkungen zur guten Praxis

Was bleibt neben der Nennung der vier Beschreibungsdimensionen und der Herausarbeitung des Erfolgsfaktors noch an Inhalten zur guten Praxis hervorzuheben? Hier sollen zumindest zwei - in den Beschreibungsdimensionen bereits genannte - Aspekte dargestellt werden: Bei nahezu allen Initiativen haben wir einen deutlichen Anspruch auf und ein Angebot von Aus- und Weiterbildung, Supervision oder Coaching feststellen können. Hierzu lässt sich sagen, dass diese Tatsache sicher das ausmacht, was man „neue Freiwilligkeit“ nennen könnte: Der Anspruch der Initianten und Organisationen, aber auch potenzieller Freiwilliger hat sich genau in diese Richtung verschoben; Freiwilligeninitiativen bieten mitunter eine Qualifizierungschance, die in ihrer Echtheit - bezüglich der sozialen Kompetenz etwa - nicht durch innerbetriebliche Kurse erreicht werden kann. Eine ähnlich positive Auseinandersetzung gilt für eine zweite Beobachtung: In mehreren Porträts wird nicht nur auf das sensibel zu gestaltende Verhältnis von unbezahlten zu bezahlten Mitarbeitenden eingegangen. Es wurde hervorgehoben, dass es sowohl innerhalb der Aufgabengebiete als auch zwischen Freiwilligen und Bezahlten klar umgrenzte und klar abgegrenzte Anforderungen und Aufgabenumschreibungen geben müsse. Dies steht in positiver Übereinstimmung mit arbeits- und organisationspsychologischen Vorstellungen über die Organisation und Strukturierung von Tätigkeiten.

13 Wir greifen hier auf den gestaltpsychologischen Prägnanzbegriff (als Wesenseigenschaft im Sinne von Metzger 1975) zurück, ohne ihn hier ausführlich begründen zu können. In der weiteren Forschung wird er operationalisiert und empirisch überprüft (s. u.).

4.5 Wo bleibt das Negative?

Auf dem Erkundungsweg zur Identifikation von Erfolgsfaktoren in Organisationen begegnet man natürlich nicht nur diesen, sondern auch Aspekten, die u. U. das Gegenteil von guter Praxis darstellen können. Zum Schluss ist also zu fragen: „Wo bleibt das Negative“? Die Antwort auf diese rhetorische Frage ist einfach und wurde implizit auch bereits gegeben: Wenn die genannten Beschreibungsdimensionen nicht allesamt präsent sowie optimal ausbalanciert sind, wenn „Schieflagen“ entstehen, dann würden wir zumindest von einer kritischen Phase auf dem Weg zur guten Praxis sprechen. In manchen Porträts lässt sich zeigen, dass die einzelnen Dimensionen zwar vorhanden, dass sie aber stark überpointiert, in einer Weise zugespitzt auftreten, so dass auch hierin Kritikpotential liegt. So haben wir immer wieder die Bedeutung von Sinnstiftung auf sehr abstrakter, emphatischer Art und Weise erzählt bekommen und hatten mitunter Mühe, die dazugehörige tägliche Praxis, die konkreten Ereignisse und Interaktionen zu spüren. In einem solchen Fall kann u. U. von Überidentifikation mit der Initiative gesprochen und ein kritischer Akzent gesetzt werden. Auf zwei Aspekte, die uns in den Interviews aufgefallen sind, soll abschließend noch eingegangen werden: Auch in einem systematischen Interview (und nicht nur in alltäglichen Gesprächssituationen) werden Vergleiche angestellt und Generalisierungen vorgenommen, es werden Stereotypen produziert, und es kommen mitunter auch Vorurteile zum Ausdruck. Solche Schwarz-Weiss-Malereien sind uns begegnet und fielen uns besonders bei dem Vergleich zwischen bezahlt und unbezahlt arbeitenden Mitarbeitern auf. Bei der Freiwilligenarbeit werden der Lust- und Spaßfaktor z.T. überpointiert, und es wird unterstellt, dass diese Aspekte in der Erwerbsarbeit ausgeschlossen zumindest aber schwer zu realisieren sind. Dies mag in vielen Fällen stimmen; bleibt jedoch eine Hypothese. In dem Vergleich zwischen Erwerbs- und Freiwilligenarbeit wurde zusätzlich die Aspekte Verlässlichkeit, Eigenverantwortung und Engagements akzentuiert. Auch dabei wurde hervorgehoben, dass freiwillig Arbeitende „ohne Bleistift und ohne Stempeluhr“ tätig sind und umgekehrt, dass manche Arbeiten, die sehr kontinuierlich und mit hoher Verlässlichkeit ausgefüllt werden müssen, in bezahlter Anstellung erfolgen sollten. Auch hier gilt, dass in den jeweiligen Initiativen ganz sicher ein solcher Eindruck entstanden sein mag, allein zur Generalisierung reicht hier die individuelle Erfahrung nicht aus.

5 Diskussion und Ausblick

Der Erfolgsfaktor Sinnprägnanz soll abschliessend noch diskutiert werden: Selbstverständlich muss auch ein marktorientiertes Unternehmen Sinn herstellen, den Markt beobachten, nach Außen und neuerdings auch nach Innen schauen sowie Barrieren überwinden. Dennoch gibt es einen qualitativen Unterschied zwischen den von uns untersuchten Freiwilligeninitiativen und einer Unternehmung, die mit bezahlten Arbeitskräften realisiert wird: Abgestimmtheit als Sinnprägnanz wird – in den vorgestellten Organisationen – von allen Akteuren hergestellt und transportiert, und zwar ohne dass innerorganisationale Seminare zur Sinnfindung angeboten werden. Dies liegt darin begründet, dass der Freiwilligenarbeit (in einer ganz bestimmten Organisation des Gemeinwohlinteresses) ein sinnsuchender und sinngenerierender (und eben nicht ein ausschließlich existenzabsichernder) Sozialisations- und Selektions-

¹⁴ An diesen Zitaten wird natürlich auch deutlich, dass für diese Freiwilligen die existenzielle Reproduktion gesichert ist und Freiwilligenarbeit aus anderen Motiven – die es stärker zu erforschen gilt – gewählt wird.

prozess vorausgeht. Nur so kann verstanden werden, dass eine freiwillige Mitarbeiterin des Netzwerks in der Diskussion über monetäre Anreize klar und unmissverständlich äußert: „das Geld würde ich stiften, weil ich mich für die Arbeit entschieden habe und nicht für den Lohn“. Und für das Integrationsangebot Mitten unter Euch gilt: „Das ist ein persönlicher Kontakt, den ich sonst auch nicht bezahle. Ich bezahle niemanden für meine Freundschaft“¹⁴. Wenngleich dies bei weitem nicht für alle bedeuten muss, dass der monetäre Aspekt gänzlich in Vergessenheit gerät – einige unserer InterviewpartnerInnen bezeichneten die ausbleibende Bezahlung einzig als Antwort auf die sehr begrenzten finanziellen Möglichkeiten: Eine Organisation mit derart individuell aufgeladener Sinnhaftigkeit ist mit Blick auf die Freiwilligen in der Lage, hinreichend positive Valenz aufzubauen, um den monetären Aspekt zu kompensieren, zum Teil sogar gänzlich überflüssig bis kontraproduktiv werden zu lassen.

Was also ist spezifisch für die Freiwilligeninitiativen? Herstellen und Vermitteln von Sinn, Zuwendung nach Innen und nach Außen, Sensibilität gegenüber der Basis und sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen, das alles klingt nach erhöhter Aufmerksamkeitsfähigkeit. Unsere Organisationsbeschreibungen können eine Tendenz aufzeigen, die Franck (1998) als die Ökonomie der Aufmerksamkeit im Gegensatz zur Ökonomie des Geldes charakterisierte: Leistungserbringung und Lohnverzicht, Engagement und hohe Identifikation können aus dem Bedürfnis resultieren, die eigene Aufmerksamkeit gegenüber soziokulturellen Aufgaben und Fragen zur sozialen Gerechtigkeit zum Ausdruck zu bringen und gleichzeitig die Aufmerksamkeit Dritter zu wünschen, zu lenken und erregen zu wollen. Nicht, um deren Geld als Tauschobjekt oder als Entlastungsmoment zu fordern oder anzunehmen, sondern gemeinwohlorientiertes Engagement auszulösen; entweder für die gleiche Sache zu einem anderen Zeitpunkt (Ausgleichsbeziehung) oder eine andere Sache zum gleichen Zeitpunkt (Tauschbeziehung). Dabei darf man jedoch nicht – wie Strasser (1999) kritisch anmerkt – den Rätsele der Nächstenliebe (Hunt 1992) anheim fallen, sondern muss die Voraussetzungen (etwa durch Bürgergeld) schaffen, die Beteiligungs- und Umsetzungschancen (durch Koordinationsstellen für Freiwilligenarbeit) erhöhen und die personen- und bedingungsspezifischen Arbeitsgestaltungsstandards (durch die Anwendung arbeitspsychologischen Wissens) realisieren.

In die letztgenannte Richtung gehen unsere nächsten Schritte. Wir werden einerseits die Beschreibungsdimensionen operationalisieren, ein organisationsdiagnostisches Vorgehen – unter Einbezug der Theorieansätze von Baitsch (1993) und von Frei u.a. (1996) – ausarbeiten und an weiteren erfolgreichen, weniger erfolgreichen, oder auch an gescheiterten Freiwilligeninitiativen überprüfen. Dabei werden die Freiwilligen stärker einbezogen und ihre Motive systematisch zu erfassen versucht. Andererseits werden wir Tätigkeits- und Arbeitsplatzanalysen sowie deren Bewertungen vornehmen. Dies jedoch nicht, ohne auch Gestaltungsmöglichkeiten einzuplanen. Eines nämlich kann, bei aller positiven Würdigung der Initiativen und ihrer organisationalen Umsetzung, nicht unerwähnt bleiben: Die arbeitspsychologischen Standards oder gar die ergonomischen Gestaltungsanforderungen sind häufig nicht in dem Maße umgesetzt, wie wir sie etwa in Betrieben mit starker Mitbestimmung realisiert finden.

Literatur

Aeschbach, Karl (1999): Freiwilligen Arbeit – ein solidarischer Beitrag an die Gesellschaft; in: SP Kanton Zürich (Hg.): Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft Alter. Zürich

- Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/M.
- Bonß, Wolfgang (2001): Vergesellschaftung über Arbeit oder: Gegenwart und Zukunft der Arbeitsgesellschaft; in: Peter A. Berger, Dirk Konietzka (Hg.): Die Erwerbsgesellschaft. Opladen. 331-356
- Brucks, Ursula (1998): Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen. Bern
- Dunckel, Heiner (1997): Arbeitsanalysen zwischen wissenschaftlichen Standards und betrieblicher Praxis; in: Ivars Udris (Hg.): Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, 103-117
- Franck, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. München/Wien
- Frei, Felix u.a. (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Zürich, 2. Auflage
- GfA (2000): Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. Zum Strukturwandel der Arbeit. Dortmund
- Gorz, André (1996): Zur Zukunft der Industriegesellschaft; in: Jahrbuch Arbeit und Technik. 149-159
- Groeben, Norbert (1986): Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehend-erklärenden Psychologie. Tübingen
- Hacker, Winfried (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern
- Hunt, Morton (1992): Das Rätsel der Nächstenliebe. Der Mensch zwischen Egoismus und Altruismus. Frankfurt/M./New York
- Metzger, Wolfgang (1975): Gesetze des Sehens. Darmstadt, 3. Auflage
- Leontjew, Alexej (1979): Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit. Berlin
- Negt, Oskar (1985): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Frankfurt/M.
- Ostendorp, Anja, Carsten Ostendorp, Theo Wehner (2001): Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? 14 Organisationsporträts, vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor; in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 28. Hamburg
- Resch, Marianne (1991): Haushalt und Familie: Der zweite Arbeitsplatz. Bern
- Resch, Marianne, Eva Bamberg, Gisela Mohr (1997): Von der Erwerbsarbeitspsychologie zur Arbeitspsychologie; in: Ivars Udris (Hg.): Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, 37-52
- Richter, Peter (1997): Arbeit und Nicht-Arbeit: Eine notwendige Perspektivenerweiterung in der Arbeitspsychologie; in: Ivars Udris (Hg.): Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, 17-36
- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Zu einer aktuellen Debatte; in: ARBEIT, 8, 2, 117-136
- Strasser, Johano (1999): Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. Zürich
- Strohm, Oliver (1997): Unternehmensbewertung nach dem M-T-O-Ansatz als Basis für eine soziotechnische Optimierung; in: Ivars Udris (Hg.): Arbeitspsychologie für morgen. Heidelberg, 118-140
- Ulich, Eberhard (2001): Arbeitspsychologie. Zürich, 5. Auflage
- Volpert, Walter (1975): Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit; in: Peter Groskurth, Walter Volpert (Hg.): Lohnarbeitspsychologie. Frankfurt/M., 11-96

Anschrift der VerfasserInnen:

Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych. Theo Wehner
 Carsten Ostendorp
 Anja Ostendorp
 Institut für Arbeitspsychologie der ETH-Zürich
 Nelkenstrasse 11
 CH - 8092 Zürich

Schlagwörter: Dritter Sektor, Eigeninitiativen, Erfolgsfaktoren, Freiwilligenarbeit, Tätigkeitsgesellschaft