

Beher Krimmer Rauschenbach Zimmer

# Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen

Bürgerschaftliches Engagement  
und Management

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen

Bürgerschaftliches Engagement  
und Management

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	4
<b>2</b>	<b>Anlass, Ziel und Konzept der Untersuchung</b>	5
2.1	Das Forschungsinteresse	7
2.2	Anlage und Durchführung der Untersuchung	13
2.3	Der Datensatz	16
<b>3</b>	<b>Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen – eine unbekannte Spezies?</b>	20
3.1	Individuelle Voraussetzungen und gesellschaftlicher Status	20
3.2	Und das Elternhaus?	23
3.3	Das ehrenamtliche Engagement im Elternhaus	25
<b>4</b>	<b>Der Weg in die Führungspositionen</b>	27
4.1	Die Einstiegsmotive in den Dritten Sektor	27
4.2	Das Ehrenamt als Sozialisationsinstanz	32
4.3	Die Rekrutierungswege	36
<b>5</b>	<b>Bezahlte Führungskräfte: der Arbeitsplatz „gemeinnützige Organisation“</b>	38
5.1	Die Arbeitsbedingungen der bezahlten Führungskräfte	38
5.2	Die Balance zwischen Beruf und Privatleben	39
5.3	Die Arbeitsbelastung in der aktuellen Führungsposition	40
5.4	Sicherer Arbeitsplatz und angemessene Bezahlung?	40
5.5	Zwischen Wunsch und Wirklichkeit	42

<b>6</b>	<b>Unbezahlte Führungskräfte: das Engagementfeld „gemeinnützige Organisation“</b>	44
6.1	Zwischen Ehrenamt und Beruf – zeitliche Doppelbelastung mit Grenzen?	44
6.2	Die Balance zwischen Engagement, Beruf und Privatleben	46
6.3	Die Arbeitsbelastung in der aktuellen Position	47
6.4	Zwischen Wunsch und Wirklichkeit	48
6.5	Mehr als ein Zweckbündnis	48
<b>7</b>	<b>Und die Frauen in gemeinnützigen Organisationen?</b>	50
7.1	Gleiche Einstiegsmotivation der Geschlechter	50
7.2	Engagementbiographien im Vergleich	51
7.3	Familie, Beruf und Engagement	52
7.4	Die Balance zwischen Engagement, Beruf und Privatleben	54
<b>8</b>	<b>Bürgerschaftliches Engagement und Management</b>	57
8.1	Zwischen Anwaltschaft & Service: Die Wahrnehmung der eigenen Organisation	58
8.2	Gemischtes Doppel – Ein Modell für die Zukunft?	59
8.3	Lebenslanges Lernen in Haupt- und Ehrenamt	62
8.4	Zukunftsperspektiven der Organisation	66
<b>9</b>	<b>Die Highlights der Untersuchung im Überblick</b>	69
<b>10</b>	<b>Literaturempfehlungen</b>	72

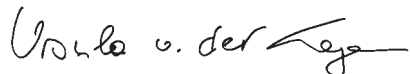
# 1 Vorwort

Wer Verantwortung im Verein oder Verband übernimmt, setzt sich in besonderem Maße für seine Mitmenschen ein. Bürgerschaftliches Engagement ist auf die Bereitschaft von uns allen angewiesen, dass wir uns für die Vereins- oder Verbandsaufgaben einsetzen, aber auch die Organisationsstrukturen unterstützen, in dem wir Führungsaufgaben übernehmen. Menschen, die doppeltes Engagement zeigen, gestalten die Rahmenbedingungen, die ehrenamtlich und freiwillig tätige Bürgerinnen und Bürger in Vereinen und Verbänden anstreben. Sie entscheiden mit darüber, ob sich Menschen engagieren und in welchem Maße sie sich an die jeweilige Organisation binden und dort Verantwortung übernehmen. Sie leisten daher einen ganz besonders wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines attraktiven und engagementfreundlichen Umfelds.

Bisher kann die Forschungsliteratur nur bedingt zu Rate gezogen werden, wenn es darum geht, die Einstellungen der Führungskräfte zum bürgerschaftlichen Engagement zu ermitteln und das Personalmanagement in den Vereinen und Verbänden im Hinblick darauf zu optimieren. Das Besondere des Forschungsprojekts „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ ist, dass es erstmals das Führungspersonal und die Leitungsebene von gemeinnützigen Organisationen systematisch in den Blick genommen hat. Aus dieser Perspektive wurden ehrenamtliche und berufliche Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Gliederungen nach alltäglichen Schwierigkeiten, aber auch nach positiven Seiten des bürgerschaftlichen Engagements befragt.

Den beteiligten Vereinen und Verbänden möchte ich für ihre engagierte Mitarbeit an der Untersuchung meinen herzlichen Dank aussprechen. Dass sie die Konzeption und Durchführung so tatkräftig unterstützt haben, zeigt, dass das Thema „Führungskräfte“ auch innerhalb der Organisationen auf große Resonanz stößt.

Ich hoffe, dass die Forschungsergebnisse zur Diskussion in den Vereinen und Verbänden anregen und auf diese Weise einen wirkungsvollen Beitrag zu einer modernen Personalpolitik im Hinblick auf die Gestaltung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements leisten werden.



Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Ursula von der Leyen  
Bundesministerin für  
Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# 2 Anlass, Ziel und Konzept der Untersuchung

Insbesondere dank der Arbeit der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“, der Aktivitäten des Bundesnetzwerks „Bürgerschaftliches Engagement“ sowie des ersten und zweiten Freiwilligensurveys ist die zentrale Bedeutung des freiwilligen Engagements in den letzten Jahren zunehmend in das öffentliche Bewusstsein gerückt. Vorstellungen über dieses breit gefächerte gesellschaftliche Phänomen finden sich gleichermaßen in Auffassungen zur Gestaltung der Gesellschaft als auch in Praxis- und Alltagskonzepten zur Werbung engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regionaler und überregionaler Organisationen und Institutionen. Im Verlauf der Diskussion wurde zugleich auf breiter Ebene deutlich, dass es sich beim ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement um eine relevante gesellschaftliche Größe handelt: Immerhin – so ein erster Befund des zweiten Freiwilligensurveys aus dem Jahr 2004 – sind 36% der Bevölkerung ab 14 Jahren bürgerschaftlich engagiert (vgl. BMFSFJ/TNS 2005). In der Auseinandersetzung um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements wurden jedoch auch markante Wissenslücken und ein erheblicher Forschungsbedarf zu verschiedenen Bereichen ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements sichtbar. Eine der in diesem Zusammenhang bislang am wenigsten beantworteten Forschungsfragen bezieht sich auf die Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements.

Bei der Mobilisierung und Bindung bürgerschaftlich Engagierter spielen gemeinnützige Vereine, Verbände und Initiativen eine große Rolle. Im Horizont der Forschung werden diese Organisationen einem eigenständigen, gesellschaftlichen Bereich zugeordnet, der in Abgrenzung zu den Konkurrenzsektoren „Staat“ und „Markt“ auch als „Dritter Sektor“ bezeichnet wird. In diesen Sektor fallen Organisationen, die eine Reihe gemeinsamer Merkmale verbindet. Hierdurch unterscheiden sie sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen ebenso wie von staatlichen Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen, aber auch von gesellschaftlichen Zusammenhängen wie der Familie. Dritte-Sektor-Organisationen sind formal strukturiert sowie organisatorisch unabhängig vom Staat und werden eigenständig verwaltet. Sie arbeiten nicht in erster Linie ge-

winnorientiert und werden deshalb auch „Nonprofit-Organisationen“ (NPO) genannt. Die Mitgliedschaft in den Organisationen beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, d.h. sie stellen keine Zwangsverbände dar und werden bis zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen. Neben privaten Spenden und staatlichen Zuwendungen sind dies ganz wesentlich das ehrenamtliche Engagement und die freiwillige Mitarbeit.

In Deutschland deckt der Dritte Sektor ein breites Organisationspektrum ab, das von der Freiwilligen Feuerwehr über die Mitgliedsorganisationen der Wohlfahrtsverbände, den Vereinen im Bereich Kultur, Freizeit und Sport bis zu den Initiativen und Gruppen reicht, die im Umweltschutz oder in der Dritte-Welt-Bewegung tätig sind. Sie stellen ganz maßgeblich das Terrain für organisatorisch gebundenes Engagement zur Verfügung und tragen auf diese Weise wesentlich zur Bildung von Sozialkapital bei. Aufgrund ihrer Kompetenz und ihres Potenzials, gesellschaftliche Solidarität und bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren und zu bündeln, wird ihnen in der öffentlichen Diskussion über die Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft eine große Bedeutung zugeschrieben. Allerdings – so die empirische Seite der Medaille – weisen die Ergebnisse der beiden Freiwilligensurveys zugleich darauf hin, dass es den Organisationen bislang nur in Teilen gelingt, die potenziell vorhandene Engagementbereitschaft in der Bevölkerung auszuschöpfen. Als ein wesentlicher Hinderungsgrund wurde die Kluft zwischen den veränderten Ansprüchen und Erwartungen der Engagierten sowie der Rahmung und den Bedingungen der Freiwilligenarbeit in gemeinnützigen Organisationen diagnostiziert und in den letzten Jahren insbesondere im Hinblick auf Fragen der Engagementförderung auf breiter Ebene diskutiert.

Als Folge der unter dem Etikett „Strukturwandel des Ehrenamts“ geführten Diskussion rückt zugleich eine organisationsbezogene Perspektive verstärkt in den Vordergrund. Die Rahmenbedingungen in den Vereinen und Verbänden müssen im Hinblick auf die Erwartungen und Lebensbezüge der ehrenamtlich Engagierten gezielt gestaltet und zugleich kontinuierlich den gesellschaftlichen Entwicklungen in der Bevölkerung und bei den ehrenamtlich Engagierten angepasst werden. Die sukzessive Auflösung traditioneller sozialer Milieus, die früher scheinbar selbstverständlich eine wichtige Rekrutierungsbasis freiwilliger Organisationen darstellten, sowie die veränderten Sozial-, Familien- und Lebenssituationen der Ehrenamtlichen, sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie ihre Ansprüche an Inhalte, Formen und Zyklen des Engagements. Beiden Seiten im Sinne einer Vertiefung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements Rechnung zu tragen, bildet angesichts der sich wandelnden und neuen Ausgangsbedingun-

gen für das ehrenamtliche und freiwillige Engagement eine anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe gemeinnütziger Organisationen.

Das Aufgabenprofil der Organisationen erstreckt sich jedoch nicht allein auf das Management und die Förderung der Freiwilligenarbeit, die nur einen Arbeitsschwerpunkt gemeinnütziger Organisationen darstellen. Die Gestaltung bürgerschaftlichen Engagements muss mit den anderen Anforderungen, die von den Mitgliedern und vom Umfeld an die Vereine und Verbände herangetragen werden, in Einklang gebracht werden. Nur auf diese Weise können die Organisationen auf Kurs gehalten und interne Modernisierungsprozesse ermöglicht werden. Ein verändertes Leitbild und Steuerungsverständnis öffentlicher Instanzen im Umgang mit privaten Trägern, ökonomische Zwänge und Konkurrenzdruck, divergierende Interessen der Mitglieder und anderer Bezugsgruppen („Stakeholder“) sind hierbei Beispiele für verbandliche Herausforderungen, die von den Organisationen zukunftsorientiert in Angriff genommen werden müssen. Ins Visier gerät damit das Personalmanagement in gemeinnützigen Verbänden und Vereinen, das eine Palette unterschiedlicher Aufgaben umfasst. Es obliegt einem breiten Spektrum ehren- und hauptamtlicher Führungskräfte, die als Gestalter in Aufsichts- und Kontrollgremien, in Vorständen und in der Geschäftsführung, die zentrale Steuerungsgruppe in Nonprofit-Organisationen bilden. Wie das Management in Unternehmen sind sie maßgeblich für die verbandspolitische Ausrichtung der Vereine und Verbände verantwortlich und bestimmen auf den verschiedenen föderalen und fachlichen Organisationsebenen nachhaltig den Weg in eine bürgerschaftlich bestimmte Zukunft. Im Mittelpunkt des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ stehen deshalb die Führungskräfte und die Leitungsebene gemeinnütziger Organisationen im Dritten Sektor.

## 2.1 Das Forschungsinteresse

Im Unterschied zum Stellenwert der Arbeit von Vorständen und Geschäftsführungen im privatwirtschaftlichen Bereich ist die Forschungslandschaft zu den haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen bislang nur unzureichend konturiert. Während die Spitzenkräfte in Wirtschaft und Staat eine aus verschiedensten Perspektiven erforschte Thematik darstellen, handelt es sich bei den ehren- und hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen um ein in wissenschaftlicher Hinsicht weitgehend unbeschriebenes Blatt. Mit der Fokussierung des Zusammenhangs zwischen „Führungskräften“ auf der

einen und „bürgerschaftlichem Engagement“ auf der anderen Seite wurde ein Themenkomplex aufgegriffen, dessen Komplexität auch darauf beruht, dass er zugleich verschiedene Wissenschaftsdisziplinen, Forschungsrichtungen und Diskurse berührt. Ein einheitlicher Forschungsmainstream und in sich stimmiger Referenzrahmen existiert bislang nicht. Bei der Analyse von Forschungsergebnissen aus unterschiedlichen Bereichen zeigte sich im Hinblick auf ihren Ertrag für die Untersuchung, dass beispielsweise die Beiträge zum ehrenamtlichen Engagement oder zu Nonprofit-Organisationen nur bedingt herangezogen werden können, wenn es darum geht, den Kreis der Personen näher zu bestimmen, die in gemeinnützigen Organisationen zentrale Positionen besetzen und dort wichtige Führungs- und Steuerungsaufgaben erbringen. Auch seitens der sozialwissenschaftlichen Eliteforschung bleiben wesentliche Punkte unbeachtet. Hierzu gehören etwa die Frage nach den Wegen, auf denen die Führungskräfte in diese Entscheidungspositionen gelangen oder die Ermittlung von Mechanismen und Kriterien, die hierbei für Frauen und Männer eine Rolle spielen. Obgleich von Seiten der Motivations-, Organisations- und Wertewandelforschung wichtige Anstöße für die Untersuchung des bürgerschaftlichen Engagements gegeben worden sind, liegen für die Gruppe der Führungskräfte kaum Forschungsergebnisse vor. Weitgehend offen ist in diesem Zusammenhang bislang, welche Motivationsanreize beim Einstieg und beim Verbleib in Führungspositionen gemeinnütziger Organisationen von Relevanz sind und wie sich der gesellschaftliche Wertewandel hierin spiegelt.

Aus der Perspektive des Arbeitsmarktes wurden zwar die Größe und Wachstumsdynamiken des Dritten Sektors empirisch aufgezeigt und – angesichts anhaltender Beschäftigungsprobleme in Deutschland – im Hinblick auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze diskutiert. Auch wurde auf die Transformationsprozesse zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit aufmerksam gemacht. Hervorgehoben wurden schließlich die heterogenen Personalstrukturen, innerhalb derer die ehren- und hauptamtliche Arbeit jeweils nur eine Spielart bilden. Inmitten dieses komplexen Mit- und Nebeneinanders der verschiedensten Gruppen sind auch die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte zu verorten, deren Arbeitssituation, Handlungsspielräume und Tätigkeitsbedingungen bislang weitgehend eine Unbekannte darstellen. So gibt es weder ein realistisches Bild von den in der täglichen Praxis gestellten Anforderungen, noch empirisch abgesicherte Aussagen über die Aufgaben- und Tätigkeitsprofile derjenigen, die in Nonprofit-Organisationen Verantwortung übernehmen. Auch die wichtige Frage nach der Beziehung zwischen den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Leitungsgremien und dem hiermit verbundenen Konfliktpotenzial

wird zwar in der Fachöffentlichkeit diskutiert. Empirisch wurde dieses Thema jedoch kaum in systematischer Form aufgegriffen, obgleich gerade die Kooperationsqualität in den Gremien für das erfolgreiche Wirken gemeinnütziger Organisationen ein zentraler Faktor ist.

### Die Zielsetzung der Untersuchung

Dieser Forschungskontext bildete den Ansatzpunkt des Projekts „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ (BE&M), das auf Initiative von Vertreterinnen und Vertretern aus den Bereichen der Verbände, der Politik und der Wissenschaft und unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) als Kooperationsprojekt der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Universität Dortmund durchgeführt wurde. Innerhalb des Forschungsvorhabens unter Leitung von Prof. Dr. Annette Zimmer (Westfälische Wilhelms-Universität Münster) und Prof. Dr. Thomas Rauschenbach (Deutsches Jugendinstitut/Universität Dortmund) wurde erstmals die Führungsebene in gemeinnützigen Organisationen gezielt in den Blick genommen. Hierbei wurde eine doppelte Zielsetzung verfolgt:

Erstens sollten auf der Basis einer quantitativ orientierten Befragung valide Daten über die „vergessene Elite“ der Republik, erhoben werden, um die bestehenden Forschungslücken zu schließen und den Wissenstand zur Gruppe der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen in systematischer Weise zu verbreitern.

Zweitens ging es darum, die Rahmenbedingungen, Schwierigkeiten und Herausforderungen einer Tätigkeit im Dienst des bürgerschaftlichen Engagements aus dem Blickwinkel der Entscheiderinnen und Entscheider in den Vorständen und in den Geschäftsführungen zu untersuchen.

Das Anliegen der Untersuchung besteht nicht allein darin, eine Forschungslücke zu schließen. Gleichzeitig ist damit das Ziel verbunden, gemeinnützigen Organisationen praxisrelevantes Wissen zur Verfügung zu stellen. Hiermit möchte das Projekt BE&M einen Beitrag dazu leisten, dass es gemeinnützigen Organisationen – Vereinen, Verbänden, Projekten und Initiativen – auf der Basis einer soliden Wissensgrundlage gelingt, ihr Personalmanagement und ihre Personalentwicklung zu optimieren, die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften gezielter als bisher zu fördern und die auf sie derzeit zukommenden Herausforderungen auch im Hinblick auf die Vertiefung und Erweiterung bürgerschaftlichen Engagements konstruktiv zu bewältigen.

## Die Projektpartner

Aufgrund der Zielsetzung, praxisrelevantes Wissen zu erarbeiten, erwies sich die intensive Zusammenarbeit mit den Verbänden und Vereinen als notwendig und sinnvoll. Hierzu wurde bereits frühzeitig mit gemeinnützigen Organisationen Kontakt aufgenommen und ein gemeinsames Kooperationsnetz gegründet. Die Untersuchung „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ wurde von einer ganzen Reihe namhafter Organisationen und Dachverbände unterstützt (vgl. Abb. 1), die in sieben Engagementfeldern tätig sind. Sie repräsentieren ein breites Organisationspektrum, das zugleich Ausdruck der Vielschichtigkeit des gemeinnützigen Sektors in Deutschland ist.

So reicht – mit Blick auf die Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder – die Bandbreite der beteiligten Akteure vom Bereich „Ökologie und Umwelt“, für die der Bund für Umwelt- und Naturschutz, der Deutsche Naturschutzring sowie Greenpeace gewonnen werden konnten, bis zur Kultur. Letztere war durch die Bundesvereinigung deutscher Musikverbände, die Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren, die Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Nordrhein-Westfalen e.V. sowie den Landesverband Soziokultur Sachsen im Kooperationsnetz vertreten. Dem Teilnehmerkreis gehörte darüber hinaus für den organisierten Sport der Deutsche Sportbund an, von dessen Mitgliedern mit der Deutschen Triathlon-Union und dem Deutschen Turnerbund zwei große Fachverbände präsent waren. Auf dem Gebiet der Brandschutz- und Katastrophenhilfe sind die Freiwillige Feuerwehr und die Gemeinschaft der Jugend im Deutschen Feuerwehrverband tätig. Diesem Handlungsfeld kann in Teilen auch das Deutsche Rote Kreuz als nationale Rotkreuzgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland zugeordnet werden. Es ist zugleich als anerkannter Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege neben der Arbeiterwohlfahrt, dem Diakonischen Werk der EKD und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband im Bereich der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste engagiert.

Ferner waren auch eine Reihe international ausgerichteter Organisationen am Kooperationsnetz beteiligt: Hierzu zählen Amnesty International im Bereich der Menschenrechte, der Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) auf dem Sektor der Entwicklungszusammenarbeit und -politik oder die Europa-Union Deutschland, die den Prozess der europäischen Einigung öffentlichkeitswirksam unterstützen möchte. Für die Projektpartnerschaft konnten darüber hinaus vier Frauenorganisationen gewonnen werden, die wie der Deutsche Frauening und der Frauenrat Nordrhein-Westfalen auf breiter Ebene frauen-

und gesellschaftspolitische Anliegen fördern oder diese wie der Deutsche Juristinnenbund insbesondere auch unter rechtlichen Aspekten vorantreiben möchten. Komplettiert werden diese Frauenorganisationen durch den Sozialdienst Katholischer Frauen, bei dem es sich um einen traditionsreichen Frauen- und Fachverband der Sozialen Arbeit in der katholischen Kirche handelt, der auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe, der Gefährdetenhilfe sowie der Hilfe für Frauen und Kinder in Notlagen aktiv ist. Für den Bereich Jugend ist neben der Deutschen Jugendfeuerwehr als Jugendverband die Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der BRD vertreten, die als Dachorganisation die Interessen junger Menschen vertritt.

Neben Zielsetzungen und Aufgabenfeldern unterscheiden sich die Partnerorganisationen durch weitere Kriterien: So befinden sich unter den gemeinnützigen Organisationen sowohl traditionsreiche Verbände wie das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche Deutschlands oder der Deutsche Feuerwehrverband, deren Wurzeln bis weit in das 19. Jahrhundert zurückreichen, als auch vergleichsweise junge Organisationen wie die Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren. Vertreten sind – gemessen am Finanzbudget oder am Organisationsgrad – große und kleine Organisationen. Neben den Organisationen, die über eine große Anzahl persönlicher Mitgliedschaften verfügen, stehen andere, unter deren Dach sich überwiegend oder ausschließlich korporative Mitgliedsverbände zusammenschlossen haben. Einige Projektpartner verstehen sich explizit als Dienstleistungsorganisationen. Dies bedeutet zugleich, dass neben Organisationen mit einem hohen Anteil hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie bei den Wohlfahrtsverbänden andere vollständig oder überwiegend auf der Grundlage ehrenamtlich getragener Strukturen arbeiten – wie beispielsweise im Handlungsfeld „Frauen“. Und schließlich differierten auch die Organisationsstrukturen hinsichtlich ihrer vertikalen und horizontalen Gliederung beträchtlich.

Angesichts dieser Heterogenität erwies sich die intensive Zusammenarbeit mit den beteiligten Partnerorganisationen als ausgesprochen hilfreich, um forschungs-, praxis- und auch organisationsrelevante Fragestellungen innerhalb des Projektes miteinander in Einklang zu bringen. Ergänzt wurden diese Aktivitäten durch einen wissenschaftlichen Beirat, dessen Expertinnen und Experten dem Projektteam insbesondere bei der Entwicklung des Untersuchungsinstrumentariums beratend zur Seite standen. Das Forschungsdesign konnte somit vor dem Hintergrund eines großen Erfahrungshorizontes entwickelt werden.

Engagementfelder	Kooperierende Vereine und Verbände
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesvereinigung Deutscher Musikverbände e.V. (BDMV)</li> <li>• Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V.</li> <li>• Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Nordrhein-Westfalen e.V. (LAG NW)</li> <li>• Landesverband Soziokultur Sachsen e.V.</li> </ul>
Menschenrechte & Internationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amnesty International e.V. (ai)</li> <li>• Europa-Union Deutschland e.V.</li> <li>• Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)</li> </ul>
Ökologie & Naturschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND)</li> <li>• Deutscher Naturschutzring, Dachverband der deutschen Natur- und Umweltschutzverbände (DNR) e.V.</li> <li>• Greenpeace e.V.</li> </ul>
Frauen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Frauenring e.V. (DFR)</li> <li>• Deutscher Juristinnenbund e.V.</li> <li>• FrauenRat NRW e.V.</li> </ul>
Feuerwehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Feuerwehrverband e.V. (DFV)</li> <li>• Deutsche Jugendfeuerwehr e.V. (DJF)</li> </ul>
Soziale und gesundheitsbezogene Dienste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiterwohlfahrt e.V. (AWO)</li> <li>• Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in der Bundesrepublik Deutschland e.V. (aej)</li> <li>• Deutsches Rotes Kreuz e.V. (DRK)</li> <li>• Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (DW)</li> <li>• Der Paritätische Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. (DPWV)</li> <li>• Sozialdienst Katholischer Frauen e.V. (SKF)</li> </ul>
Sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutscher Sportbund e.V. (DSB)</li> <li>• Deutsche Triathlon Union e.V. (DTU)</li> <li>• Deutscher Turner Bund e.V. (DTB)</li> </ul>

Abb. 1  
Die Projektpartner

## 2.2 Anlage und Durchführung der Untersuchung

In Kooperation mit den gemeinnützigen Organisationen wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt, das sich an sieben Inhalts- und Fragekomplexen orientiert. Im Einzelnen ging es um

- die Ermittlung soziostruktureller Daten zur Charakterisierung des Kreises der Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, auf deren Grundlage u. a. Fragen zur Zusammensetzung dieser Gruppe hinsichtlich Dimensionen des Bildungsniveaus oder der sozialen Herkunft beantwortet werden können;
- die Rekonstruktion von Engagement- und Berufsverläufen im Lebenslauf der Führungskräfte, um zu untersuchen, welche individuellen Vorleistungen gängigerweise der Übernahme einer Führungsposition im Dritten Sektor vorausgehen, welche Rekrutierungsmuster für gemeinnützige Organisationen von Bedeutung sind und welchen Stellenwert das ehrenamtliche Engagement innerhalb dieser Zusammenhänge hat;
- die Erfassung der Motivlagen und Wertorientierungen der Führungskräfte, um die zentralen Anreize für haupt- und ehrenamtliche Führungspositionen in gemeinnützigen Organisationen zu ermitteln und zu untersuchen, wie sich Prozesse des gesellschaftlichen Wertewandels auf der Ebene der Führungskräfte niederschlagen;
- die Untersuchung der Aufgaben- und Tätigkeitsprofile der Führungskräfte, einschließlich ihrer Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche in der Organisation, um mögliche neuralgische Punkte auszuloten und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kooperationsqualität zu entwickeln;
- die Analyse der Rahmenbedingungen der ehren- und hauptamtlichen Tätigkeit, der Arbeitszufriedenheit und der Problemlagen von Führungskräften in Vereinen und Verbänden, bei der auch die Frage der Arbeitsmotivation Beachtung findet;
- die Ermittlung des Anforderungs- und Kompetenzprofils der Führungskräfte, um hieraus u. a. Rückschlüsse auf den Weiterbildungsbedarf zu ziehen;
- die Erfassung von Unterschieden zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften, bei denen neben den Motivlagen, der Rekrutierungsfrage und dem Aufgabenverständnis insbesondere die Vereinbarkeitsproblematik von Familie, Beruf und Engagement berücksichtigt wurde.

## Die Untersuchungsmethoden und –prämissen

Unter methodischen Aspekten stand die telefonische Befragung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte (CATI-Interviews) im Mittelpunkt. Organisation und Durchführung der empirischen Erhebung erfolgte durch das Befragungslabor am Institut für Soziologie der Universität Münster. Als Grundlage der Interviews diente ein umfangreicher Fragebogen, der Fragebatterien zu den sieben oben aufgeführten Inhaltsbereichen der Untersuchung umfasste. Um den Unterschieden zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften sprachlich und inhaltlich Rechnung zu tragen, wurden zwei Fragebogenvarianten erstellt, die jeweils rund 300 Fragen enthielten und auf eine maximale Befragungslänge von 30–35 Minuten hin konzipiert wurden.

Über die Fragebogenkonstruktion hinaus war es erforderlich, den Kreis der Befragten näher zu bestimmen. Im Kontext der Untersuchung wurden unter dem Begriff „Führungskraft“ Personen gefasst, die als (Vor-)Entscheider/-innen über die verbands- und strukturpolitische Ausrichtung der Organisation mitwirken und damit auch die organisationalen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements mitgestalten. Welcher Personenkreis eine solche Position innehat, wurde anhand von drei Kriterien bestimmt: (1) Arbeitgeberfunktion in Bezug auf die Geschäftsführung, (2) Einfluss auf verbands- und geschäftspolitische Entscheidungen sowie (3) hauptamtlicher Top-Angestellter für jede Organisation. Für die Bezeichnung „Führungskraft“ im Sinne der Untersuchung reichte es aus, wenn eines der drei Kriterien erfüllt war.

Zur Auswahl der Führungskräfte wurde ein mehrstufiges Samplingverfahren entwickelt, das der Heterogenität der beteiligten Organisationen Rechnung trug. Im Sampling wurden deshalb die drei Befragungsebenen der Bundes-, Landes- sowie der – je nach Verband – untersten Organisationsebene einbezogen. Auf jeder dieser Ebenen erfolgte bei den beteiligten Organisationen die Adressenrecherche. Mit der Festlegung der „untersten Ebene“, der mehrheitlich (Träger-)Vereine zugerechnet werden können, wurden Führungskräfte in Einrichtungen (etwa im Bereich der Wohlfahrtsverbände oder in der Kultur) nicht in die Erhebung einbezogen. In der Untersuchung wird damit in erster Linie die Sichtweise der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte auf den verschiedenen verbandlichen Gliederungsebenen abgebildet, die für strategische Entscheidungen der betreffenden Organisation zuständig sind bzw. denen die Leitung der NPO auf den betreffenden Ebenen obliegt.

## Die Feldphase: Adressenrecherche und Stichprobe

Im Vorfeld der Befragung wurde in Kooperation mit den beteiligten Organisationen eine umfangreiche Adressenrecherche durchgeführt, deren Ergebnis in einer Bruttostichprobe im Volumen von 4.070 Adressen bestand (vgl. Abb. 2). Ausfälle technischer Art (wie Doppelnennungen von Kontaktpersonen oder unvollständige Angaben) sowie mangelnde Erreichbarkeit eines Teils der Kontaktpersonen führten zu einer ersten Reduktion der Stichprobe auf 3.202 Adressen (Bruttostichprobe II). Hierbei waren die Probleme, die im Rahmen der Adressenrecherche und bei der Kontaktierung auftraten, bei den ehrenamtlichen Führungskräften weitaus größer als bei den hauptamtlichen. Von den ermittelten 3.202 Adressen verweigerte ein Viertel der Kontaktpersonen die Teilnahme an der Befragung, wobei die Verweigerungsquote bei den hauptamtlichen Führungskräften die der ehrenamtlichen erheblich überstieg. Bei weiteren 5% war es aus anderen Gründen nicht möglich ein Interview durchzuführen (zum Beispiel, weil kein Termin zustande kam, sich die Kontaktpersonen nicht mehr zuständig oder kompetent genug fühlten oder nicht mehr im Verein aktiv waren). Unter diesen Prämissen konnten im Zeitraum von Anfang November 2004 bis Ende Januar 2005 – mit Unterbrechung durch die Weihnachtszeit – insgesamt 2.040 Interviews erfolgreich realisiert werden. Dies entspricht, gemessen an der Bruttostichprobe I, einer absoluten Ausschöpfungsquote von rund 50% und, bezogen auf die Bruttostichprobe II, einer relativen Ausschöpfungsquote in Höhe von knapp 62%. Die ursprünglich intendierte Zielmarke wurde damit übertroffen.

Abb. 2  
Bruttostichproben und realisierte Interviews

Stichprobe	n	% von 4.070	% von 3.302
BRUTTOSTICHPROBE I	4.070	100,0	–
stichprobenneutrale Ausfälle:	768	19,2	–
a) Ausfälle technischer Art:			
Kontaktperson mehrmals in Stichprobe	176	4,4	–
Adressen/Telefonnummer unvollständig	226	5,5	–
Telefonnummer falsch/kein Anschluss	71	1,8	–
b) Kontaktperson nicht erreicht:			
Anrufbeantworter, Datenton, ständiges Freizeichen u.a.	246	6,2	–
Kontaktperson nicht im Haus/im Urlaub/krank/verstorben	49	1,2	–
BRUTTOSTICHPROBE II	3.302	81,1	100,0
stichprobenrelevante Ausfälle	1.262	31,0	38,2
c) kein Interview durchgeführt	224	5,5	6,8
d) Verweigerungen	1.038	25,5	31,4
Realisierte Interviews	2.040	50,1	61,8

## 2.3 Der Datensatz

Als Ergebnis der Befragung liegt nunmehr erstmalig ein umfangreicher Datensatz zu haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen vor. In den Datensatz sind die Aussagen von 2.032 Befragten eingeflossen (vgl. Abb. 3). Die Interviews verteilen sich allerdings ungleichgewichtig auf die verschiedenen Segmente des Dritten Sektors. Außerordentlich gut im Untersuchungssample vertreten sind Führungskräfte aus den beteiligten Organisationen im Feld der „sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste“, dem „Kultur-“ und dem „Sportbereich“ sowie der „Freiwilligen Feuerwehr“. Relativ wenig Interviews liegen für Organisationen im Bereich „Ökologie und Naturschutz“ vor.

Unter den Befragten sind rund 73% ehren- und 27% hauptamtliche Führungskräfte. Wie bereits skizziert, war es schwierig, die Gruppe der hauptamtlichen Führungskräfte in ausreichendem Umfang in die Befragung einzubeziehen. Hierbei bestehen zwischen den Bereichen jedoch wiederum große Unterschiede. Überdurchschnittlich hohe Anteile hauptamtlicher Führungskräfte konnten in den Feldern „soziale und gesundheitsbezogene Dienste“ sowie „Ökologie und Naturschutz“ erzielt werden. Stark unterdurchschnittliche Prozentwerte sind in den Bereichen „Frauen“ und „Menschenrechte/Internationales“ zu verzeichnen. Die erzielten Anteile haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch Ausdruck des unterschiedlichen Verberuflichungsgrades in den beteiligten Vereinen und Verbänden.

Hinsichtlich der Organisationsgliederung umfasst das Untersuchungssample Daten für alle föderalen Ebenen gemeinnütziger Organisationen. Knapp ein Drittel der Interviews ist der Landesebene zuzuordnen, auf der vor allem die Führungskräfte des Sports überdurchschnittlich repräsentiert sind. Bei der Verteilung der Prozentanteile ist zu berücksichtigen, dass es in den beteiligten Organisationen nicht in jedem Fall alle Ebenen gibt.

Bei der Interpretation der Daten ist zu beachten, dass keine Angaben über die Grundgesamtheit der Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen existieren. Da in der amtlichen Statistik keine Daten darüber vorliegen, wie viele haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte in Deutschland tätig sind, können die Ergebnisse nicht auf den Dritten Sektor hochgerechnet werden. Allerdings sind dank der Untersuchung detaillierte Aussagen für die befragten Personen und Organisationen möglich. Vor diesem Hintergrund wurde bereits beim Sampling darauf geachtet, relevante Differenzen in der Gruppe der Befragten auch in der Stichprobe abzubilden, so dass Vergleiche zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen von gemein-

	Menschenrechte & Internationales	Soziale u. gesundheitsbezogene Dienste	Sport	Kultur	Freiwillige Feuerwehr	Ökologie & Naturschutz	Frauen	Insgesamt
<b>Hauptamtliche</b>	8,6	41,3	20,8	22,8	10,8	38,5	3,6	26,6
<b>Ehrenamtliche</b>	91,4	58,7	79,2	77,2	89,2	61,5	96,4	73,4
<b>Frau</b>	34,5	33,1	22,7	25,4	12,7	41,5	100,0	35,7
<b>Mann</b>	65,5	66,9	77,3	74,6	87,3	58,5	–	64,3
<b>Lokale Ebene</b>	37,8	28,6	28,3	33,4	29,4	9,5	19,7	28,7
<b>Region. Ebene</b>	16,5	25,5	9,4	23,4	20,3	11,1	22,3	21,1
<b>Landesebene</b>	22,6	29,9	44,5	33,7	32,7	23,8	34,0	32,3
<b>Bundesebene</b>	18,3	15,0	15,7	9,2	15,7	49,2	22,9	16,3
<b>Intern. Ebene</b>	4,9	1,0	2,0	0,3	2,0	6,3	1,1	1,6
<b>Gesamt</b>	174	832	260	347	158	65	196	2.032

Abb. 3  
Struktur des Datensatzes nach Bereichen des Dritten Sektors (in %)

nützigen Organisationen wie auch Arbeitsebenen möglich sind – etwa im Hinblick auf die Bereichszugehörigkeit, die Organisationsebene oder bezüglich regionaler Differenzen zwischen West- und Ostdeutschland.

Dieser Hinweis betrifft auch die Genderproblematik in gemeinnützigen Organisationen, auf die von Beginn an ein Schwerpunkt gelegt wurde. Um diesen Themenbereich angemessen zu berücksichtigen, wurde bei der Adressensammlung darauf geachtet, dass – über die reinen Frauenorganisationen hinaus – ein ausreichender Anteil befragter Frauen auch in anderen Bereichen sichergestellt werden konnte. Durch diese Vorgehensweise wurde in der Stichprobe eine Frauenquote im Umfang von 31,8% bei den befragten haupt- und 37% bei den ehrenamtlichen Führungskräften erzielt. Mit diesen Quoten sind Frauen im zusammengestellten Datenmaterial „überrepräsentiert“, also häufiger vertreten als sie tatsächlich in den gemeinnützigen Organisationen engagiert bzw. angestellt sind. Der hohe Anteil befragter Frauen sollte ermöglichen, dass Unterschiede hinsichtlich der Lebensläufe, Motivationen oder anderer inhaltlicher Schwerpunkte im Geschlechtervergleich sichtbar gemacht werden können. Die Frauenanteile verteilen sich darüber hinaus nahezu gleichgewichtig über die unterschiedlichen Organisationsebenen, d.h.: 38,4% der Befragten auf der lokalen, 35,1% auf der regionalen, 33,8% auf der Landes- und 36,9% auf der Bundesebene sind weiblich. Instabiler stellt sich hingegen die Streuung weiblicher Führungskräfte nach Engagementbereichen dar, was letztlich aber den Feldbegebenheiten geschuldet ist. Insbesondere bei der freiwilligen Feuerwehr konnte nur ein geringer Anteil befragter Frauen im Datensatz realisiert werden. Doch trotz des gering ausfallenden Prozentsatzes in Höhe von 13% dürfte die Quote befragter Frauen im Datensatz deutlich

den bereichsspezifischen Frauenanteil in den entsprechenden Organisationen übersteigen. Eine Ausnahme im Sample bilden die sogenannten Frauenorganisationen mit einer überwiegend oder ausschließlich weiblichen Mitgliedschaft, die im Sample durch vier Organisationen vertreten sind (s.o.). Durch die Berücksichtigung dieser Organisationen sollten zusätzlich genderbezogene Unterschiede zwischen Frauenorganisationen und Organisationen mit einer geschlechtergemischten Personalstruktur sichtbar gemacht werden.

Im Ergebnis wird durch die Untersuchung ein differenzierter Datensatz zur Verfügung gestellt und ein wissenschaftlicher Einstieg in eine bislang vernachlässigte Forschungsthematik ermöglicht. In den folgenden Ausführungen werden ausgewählte Forschungsergebnisse vorgestellt. Es werden vor allem Unterschiede zwischen dem haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonal in den Blick genommen. Im Einzelnen orientiert sich die Auswahl der Forschungsergebnisse an den Hauptfragestellungen der Untersuchung:

Da Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen seitens der Forschung eine stark vernachlässigte Gruppe darstellen, wird zunächst nach ihrem sozialen und persönlichen Hintergrund gefragt. Gegenstand des dritten Kapitels sind daher ausgewählte Daten zum Kreis der Führungskräfte, die – im Anschluss an die Eliteforschung – hauptsächlich unter dem Aspekt der Qualifikationsvoraussetzungen und der sozialen Herkunft zusammengestellt wurden.

Der Weg in Führungspositionen gemeinnütziger Organisationen verläuft häufig über mehrere Lebensphasen. In Kapitel vier werden daher die Berufs- und Engagementverläufe der Haupt- und Ehrenamtlichen nachgezeichnet. Es soll in den Blick genommen werden, welche Faktoren dazu beigetragen haben, dass Führungskräfte sich überhaupt für eine haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation entschieden haben und welche persönlichen Gründe dabei für sie von Bedeutung waren. Gefragt wird im Einzelnen nach den Motiven der Führungskräfte beim Einstieg in gemeinnützige Organisationen, dem Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements sowie den Auswahlverfahren der Organisationen zur Gewinnung ihres Leitungspersonals.

Mit Blick auf die Tätigkeit der Führungskräfte stellen gemeinnützige Organisationen bislang ein unbekanntes Berufs- und Engagementfeld dar. Wie Leitungskräfte ihren Berufsalltag bewerten und ob sie ihre Ziele und Vorstellungen im Rahmen ihrer Arbeit umsetzen können, bilden dabei zentrale Fragestellungen. In den Kapiteln fünf und sechs werden deshalb ausgewählte Rahmenbedingungen und Einschätzungen der Führungskräfte

te zu ihrer Arbeitssituation zunächst für die Haupt- und dann für die Ehrenamtlichen vorgestellt.

In wissenschaftlichen Untersuchungen aus anderen Bereichen wie der Wirtschaft oder der Verwaltung wird auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen hingewiesen. Ob diese Differenzen auch von weiblichen und männlichen Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen wahrgenommen werden, kann bislang nicht beantwortet werden. Welche Ziele Frauen und Männer beim Einstieg in gemeinnützige Organisationen und bei ihrer täglichen Arbeit mit ihrer Tätigkeit verbinden, ist hierbei ebenso von Interesse wie die Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. In einem ersten Zugriff auf die Genderfrage umfasst Kapitel sieben daher vergleichende Aspekte der Motivlagen, der Engagementverläufe sowie der Familiensituation bei Männern und Frauen.

Bezahlte und unbezahlte Führungskräfte wirken maßgeblich an der verbands- und strukturpolitischen Ausrichtung der Vereine und Verbände mit. Als Gestalter sind sie in verantwortlicher Position für den Kurs ihrer Organisation zuständig. Hierbei müssen sie unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen ihres Umfeldes Rechnung tragen. Dies erfordert sowohl eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften als auch die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Lösung der anstehenden Aufgaben und Probleme. Deshalb wird in Kapitel acht der Themenbereich „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ aufgegriffen. Dabei wird skizziert, wie die Führungskräfte ihre Organisation und die Zusammenarbeit in den Führungsgremien wahrnehmen, welche Kompetenzen für ihre Tätigkeit von Bedeutung sind und wo sie Fort- und Weiterbildungsbedarf sehen.

Abschließend (Kapitel 9) werden die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes im Überblick zusammengefasst.

# 3 Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen – eine unbekannte Spezies?

Wer sind eigentlich die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen und wo kommen sie her? Dies bildete eine der Ausgangsfragen in der Untersuchung. Deshalb wurden die Führungskräfte zu ihrem persönlichen und sozialen Hintergrund befragt. Unter den verschiedenen sozio-strukturellen Merkmalen zur Charakterisierung der Leitungsebene in gemeinnützigen Organisationen sind formale Qualifikationen, wie etwa Schul- und Universitätsabschlüsse, von besonderem Interesse, da mittels des Qualifikationsniveaus eine wichtige Voraussetzung beim Zugang zu Führungspositionen beschrieben wird. Im Horizont der Eliteforschung zeichnen sich Führungskräfte in Staat und Wirtschaft durch ein im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittliches Bildungsniveau aus, das in der Regel an allgemein bildenden und berufsqualifizierenden Bildungsabschlüssen gemessen wird. Neben den Bildungsressourcen der Eliten spielt die Frage der sozialen Herkunft in diesem Literaturbereich eine große Rolle, bei der die Schichtzugehörigkeit der Spitzenkräfte und die soziale Verortung des Elternhauses wichtige Indikatoren darstellen.

## 3.1 Individuelle Voraussetzungen und gesellschaftlicher Status

Auch im Spiegel der Führungskräftebefragung wurden die bezahlten und unbezahlten Führungskräfte zu ihrem „Bildungskapital“ um Auskunft gebeten (vgl. Abb. 4). Mit Blick auf den Schulabschluss verfügten insgesamt über zwei Drittel der Befragten über die allgemeine oder die Fachhochschulreife – im Vergleich zu einem guten Fünftel der Bevölkerung. Alle anderen gesellschaftlichen Bildungsgruppen waren demgegenüber unter den Führungskräften unterrepräsentiert. Innerhalb der Gruppe des Leitungspersonals zeigte sich allerdings eine Differenz zwischen den haupt- und den ehrenamtlichen Führungskräften. Rund 83% der Hauptamtlichen hatte die Hochschulreife erworben. Dies waren fast 20% mehr als in der Gruppe der Ehrenamtlichen.

Neben der Schulbildung sind die Berufsqualifikationen für die Übernahme von Führungspositionen von Bedeutung (vgl. Abb. 5). Für die Be-

Abb. 4  
Bildungsabschluss der Führungskräfte (in %)

1 = Nach Daten des Statistischen Bundesamtes 2004, Personen im Alter von 15 und mehr Jahren  
2 = DDR: 8. Klasse POS  
3 = DDR: 10. Klasse POS  
4 = DDR: EO

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich  
□ Bevölkerung<sup>1</sup>

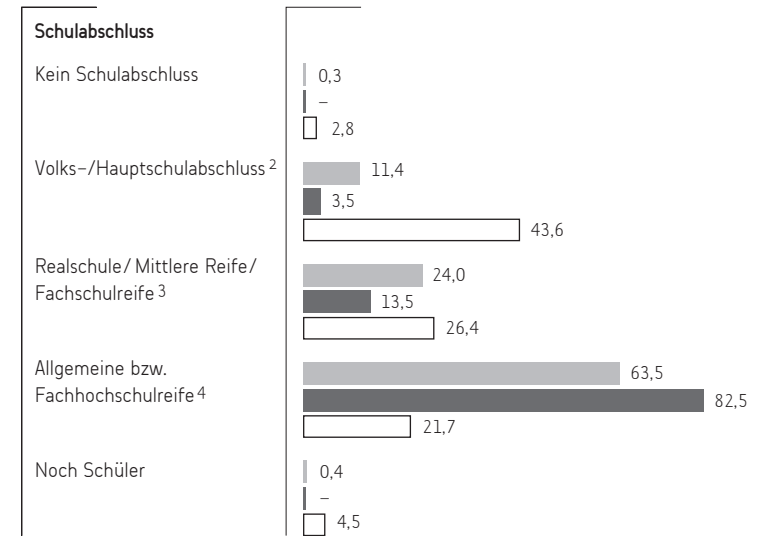
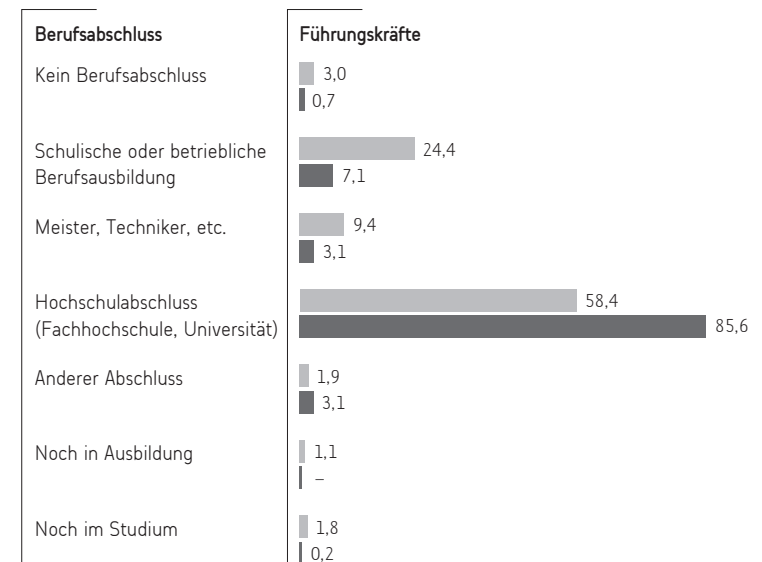


Abb. 5  
Höchster berufsqualifizierender Abschluss (in %)

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



fragten in den gemeinnützigen Organisationen war ein abgeschlossenes Fach- oder Universitätsstudium eine wichtige Voraussetzung für den Zugang in eine bezahlte Führungstätigkeit, über die rund 86% der Hauptamtlichen verfügten. Die in Ausbildung und Studium erworbenen Qualifikationen spielen jedoch nicht allein beim Zugang in eine Führungsposition

eine maßgebliche Rolle. Die dort erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten sind auch bei der Ausübung der aktuellen Leitungstätigkeit insbesondere für die bezahlten Führungskräfte eine wichtige Grundlage. Dies gaben immerhin 77% der Hauptamtlichen an (vgl. Abb. 19, Seite 35).

Bei den unbezahlten Führungskräften war hingegen ein akademischer Grad weitaus weniger häufig anzutreffen (vgl. Abb. 5), obgleich immerhin noch 58% einen Hochschulabschluss hatten. Der im Vergleich zu den Hauptamtlichen geringere Stellenwert des Studiums wurde bei den Ehrenamtlichen vor allem durch den höheren Anteil nicht-akademischer Erstausbildungen ausgeglichen. Ein Viertel der ehrenamtlichen Führungskräfte hatte eine betriebliche oder schulische Berufsausbildung im Rahmen des dualen oder vollzeitschulischen Ausbildungssystems absolviert. Im Unterschied zu den bezahlten Führungskräften spielten für die Ehrenamtlichen bei der Ausübung ihres derzeitigen Amtes weniger formale Qualifikationen eine Rolle, sondern vor allem Kenntnisse und Fähigkeiten, die sie im Verlauf ihrer eigenen Berufstätigkeit oder während der ehrenamtlichen Tätigkeit erworben haben (vgl. Abb. 19, Seite 35).

Wie Führungskräfte ihren gesellschaftlichen Status wahrnehmen, darüber geben Fragen zur subjektiven Einschätzung der Schichtzugehörigkeit Auskunft (vgl. Abb. 6). Hinsichtlich ihrer Selbsteinstufung sahen sich sowohl die ehrenamtlichen als auch die hauptamtlichen Führungskräfte mit Anteilen um die 60% fest in der Mittelschicht verankert. Ein knappes Drittel der bezahlten bzw. ein gutes der unbezahlten Führungskräfte stufte sich selbst in der oberen Mittelschicht ein.

Vergleicht man die Ergebnisse der vorliegenden Befragung mit repräsentativen Daten der Bevölkerungsstatistik, dann verorteten sich Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen vergleichsweise häufiger in der „oberen Mittelschicht“ oder der „Oberschicht“ und seltener in der „Ar-

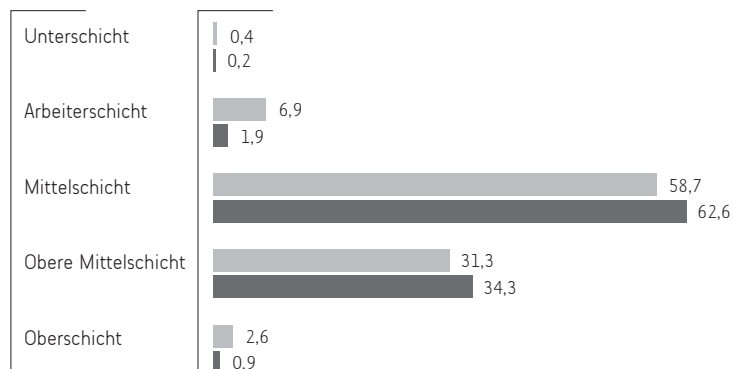


Abb. 6  
Subjektive Schicht-  
einstufung (in %)

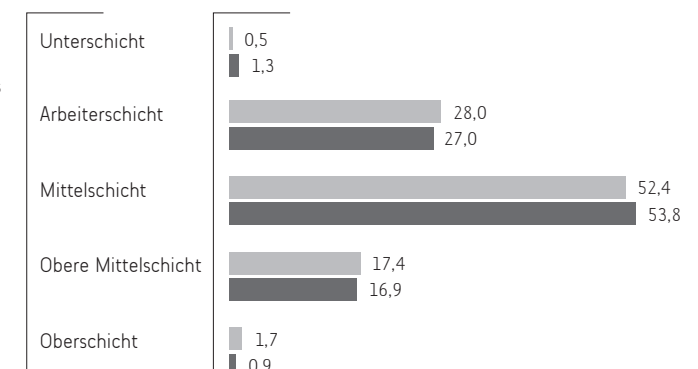
beiter“- oder „Unterschicht“. 61% der westdeutschen Bevölkerung sehen sich Daten des statistischen Bundesamtes (2004) zu Folge selbst als Teil der „Mittelschicht“, 25% als Mitglieder der „oberen Mittelschicht“ oder „Oberschicht“ und 14% als Teil der „Arbeiterschicht“. Damit zeichnen sich sowohl hinsichtlich des Bildungsniveaus als auch der subjektiven Schicht-einschätzung – vergleichbar zu Funktionseliten in anderen gesellschaftlichen Bereichen – im Vergleich mit der allgemeinen Bevölkerung überdurchschnittlich hohe Werte ab.

### 3.2 Und das Elternhaus?

Um den sozialen und bildungsbezogenen Hintergrund der Führungskräfte weiter auszuloten, wurden sie danach gefragt, „welcher Schicht sie ihr Elternhaus zurechnen“ (vgl. Abb. 7). Wie schon bei der Selbsteinstufung, überwog auch hier bei Haupt- und Ehrenamtlichen die Einstufung in die Mittelschicht (mit Anteilen von 54% und 52%). Im Vergleich zwischen der eigenen Schichtwahrnehmung und der Zuordnung des Elternhauses wird deutlich, dass die Führungskräfte ihren eigenen gesellschaftlichen Status höher einschätzen. So positionierten sich die Befragten selbst stärker als ihr Elternhaus in der Mittel- und oberen Mittelschicht sowie weniger häufig in der Arbeiterschicht. Die bezahlten und unbezahlten Führungskräfte beschreiben damit einen gesellschaftlichen Aufstiegsprozess von der Arbeiterschicht bis hin zur oberen Mittelschicht.

Einen weiteren wichtigen Parameter für die Schichtzugehörigkeit bilden die Schulabschlüsse der Eltern (vgl. Abb. 8). Der Hauptschulabschluss war bei beiden Elternteilen der Führungskräfte der häufigste Schulabschluss. Auffällig sind mit Blick auf die Väter die relativ hohen Prozentan-

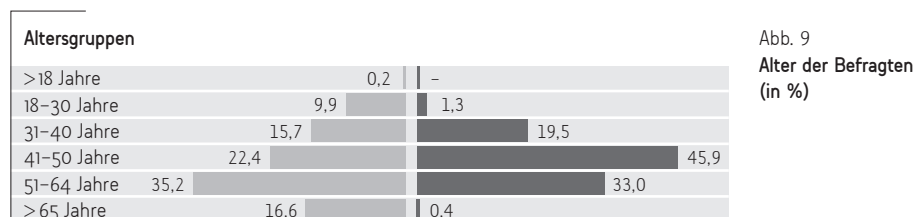
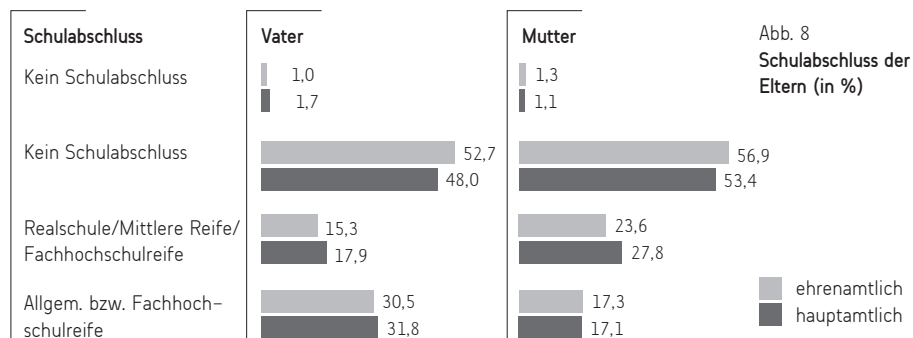
Abb. 7  
Subjektive Schichtein-  
stufung des Elternhauses  
(in %)



teile von rund 30% bei der allgemeinen und fachbezogenen Hochschulreife. Bei den Müttern sind – sozusagen eine Bildungsstufe niedriger als bei den Vätern – höhere Prozentanteile im Bereich des mittleren Bildungsabschlusses zu verzeichnen (mit 24% bei den Müttern der Ehrenamtlichen und 28% bei den Hauptamtlichen).

Vergleicht man die Daten zum Bildungsniveau der Eltern mit bevölkerungsrepräsentativen Daten für die entsprechenden Geburtsjahrgänge, zeigt sich auch für die Elternhäuser von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften mit knapp einem Drittel der Väter und etwas weniger als einem Fünftel der Mütter mit allgemeiner oder Fachhochschulreife ein deutlich überdurchschnittliches Bildungsniveau.

Neben den Bildungsressourcen in der Herkunftsfamilie zeigten sich bei den befragten Führungskräften auch im Hinblick auf das ehrenamtliche Engagement der Eltern einige Besonderheiten.

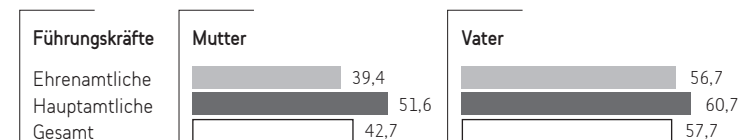


### 3.3 Das ehrenamtliche Engagement im Elternhaus

Als interessantes Ergebnis der Untersuchung ist festzuhalten, dass mehr als die Hälfte der Befragten ehrenamtliches Engagement bereits im Elternhaus kennen gelernt haben (vgl. Abb. 10). Nach dem ehrenamtlichen Engagement ihrer Eltern befragt, zeigte sich, dass bei 58% Führungskräfte bereits der Vater und in 43% der Fälle die Mutter ein Ehrenamt ausgeübt hatten. Ehrenamtliches Engagement war damit bereits bei einem nicht unerheblichen Teil der Führungskräfte bereits in Kindheit und Jugend Bestandteil ihres Erfahrungshorizontes. Im Vergleich beider Gruppen wird jedoch ersichtlich, dass der Stellenwert des Ehrenamtes in den Herkunftsfamilien der befragten hauptamtlichen Führungskräfte höher war als im Elternhaus der ehrenamtlichen (vgl. Abb. 10): Bei den Hauptamtlichen waren 52% der Mütter und 61% der Väter ehrenamtliche tätig, gegenüber 39% der Mütter und 57% der Väter bei den Ehrenamtlichen. Dieses Ergebnis ist auch mit Blick auf das aktuelle freiwillige Engagement beachtlich. Im Horizont des Freiwilligensurveys aus dem Jahr 2004 waren 32% der Frauen und 39% der Männer der Bevölkerung ab 14 Jahren ehrenamtlich tätig.

In der Bilanz verfügten die befragten Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen über ein im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überproportionales schulisches Bildungsniveau. Die Hauptamtlichen hatten darüber hinaus mehrheitlich eine Universität oder Fachhochschule mit entsprechendem Abschluss absolviert. Bei fester Selbstverankerung in der Mittelschicht und einer überdurchschnittlichen Selbsteinstufung in den Bereich der „oberen Mittel- bzw. Oberschicht“ nahmen die Führungskräfte ihr Elternhaus ebenfalls mehrheitlich mittelschichtorientiert wahr. Im Vergleich zur damaligen Sozialstruktur mit höheren Bevölkerungsanteilen in der Arbeiterschicht positionierten die Führungskräfte den Status ihres Elternhauses daher überdurchschnittlich hoch. Hierfür spricht auch das Bildungsniveau in der Familie, das – insbesondere mit Blick auf die Väter – eher oberhalb der Verteilung in der Gesamtbevölkerung lag. Gleichzeitig wurden die Befragten zum einen häufig in einem Elternhaus sozialisiert, in dem ehrenamtliches Engagement in gemeinnützigen Organisationen bereits mehr oder minder selbstverständlicher Bestandteil des Familienalltags

**Abb. 10 Ehrenamtliches Engagement der Eltern (in %)**



war. Aus dieser Perspektive bildet die Herkunftsfamilie ein wichtiges soziales Lernfeld zur Vermittlung gelebter Gemeinschaftsorientierung. Zum anderen zeigen verschiedene Umfragen, dass der Kontakt zu Organisationen in den seltensten Fällen durch Eigeninitiative zustande kommt, sondern häufig durch Freunde oder Angehörige des Familienkreises vermittelt wird.

# 4

## Der Weg in die Führungspositionen

Jenseits der sozialen Herkunft und der erworbenen Qualifikationen erfolgt die Übernahme verantwortungsvoller Positionen in gemeinnützigen Organisationen nicht im luftleeren Raum, sondern ist meist Ergebnis einer beachtenswerten Ehren- und Hauptamtskarriere. Von Bedeutung für den Einstieg in den Dritten Sektor sind sowohl die individuellen Ansprüche, die die Führungskräfte mit der Tätigkeit verbinden, als auch Erfahrungen aus dem sozialen Umfeld. Ausschlaggebend für den Zugang in Führungspositionen sind darüber hinaus die Auswahlpraktiken der Vereine und Verbände bei der Rekrutierung ihres Führungspersonals.

### 4.1 Die Einstiegsmotive in den Dritten Sektor

Warum sind die heutigen Führungskräfte überhaupt im gemeinnützigen Bereich aktiv geworden? Zielsetzungen und Erwartungen bilden dabei eine wichtige und häufig mit Wertorientierungen verbundene Grundlage. Nicht selten stellen sie zugleich ein solides Fundament dar, auf dem sich die Bindung an gemeinnützige Organisationen sowie Engagement- und Leistungsbereitschaft entfalten. Vor diesem Hintergrund lautete eine der ersten Fragen an die bezahlten und unbezahlten Führungskräfte, welche Gründe im Rückblick für ihre Entscheidung wichtig waren, erstmals eine hauptamtliche Führungstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation auszuüben bzw. dort ein Amt zu übernehmen. Unter den fünf den bezahlten und unbezahlten Führungskräften gemeinsam vorgegebenen Antwortmöglichkeiten standen aus Sicht der Befragten vor allem drei Motive im Vordergrund (vgl. Abb. 11):

(1) Der Einsatz für Andere und die Gesellschaft: Mit ihrem Einstieg ins Ehren- wie auch ins Hauptamt verbanden die meisten der befragten Führungskräfte vorrangig den Anspruch, „sich für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen“ einzusetzen. Führungskräfte verstehen damit ihr Engagement im Rückblick in erster Linie als ein soziales. Sowohl ehren- als auch hauptamtliche „Vereinsmanagerinnen und -manager“ wurden in starkem Maße vom Verantwortungsbewusstsein gegenüber anderen Men-

Gründe	Mittelwert <sup>1</sup>
... sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen	4,4
... eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,1
... Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	4,0
... persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	3,7
... gesellschaftlich Einfluss ausüben	3,5

schen oder der Gesellschaft motiviert. Dieses sozial und gesellschaftspolitisch getragene Engagement ist für den Einstieg in den Dritten Sektor ausschlaggebend. Es bildet insofern einen wichtigen Anreiz für zivilgesellschaftliches Engagement.

(2) Uneigennützigkeit macht Spaß: Aus der Perspektive der Führungskräfte ist dies jedoch nicht ausschließlich mit selbstlos-ideellem Handeln gleichzusetzen. Der Start in eine haupt- oder ehrenamtliche Führungsposition im Dritten Sektor ging an zweiter Stelle mit der Erwartung einher, „eine Tätigkeit zu übernehmen, die Spaß macht“. Neben dem sozialen und gesellschaftspolitischen Engagement werden daher durchaus auch Überlegungen in Betracht gezogen, die einer individuellen Kosten-Nutzen-Bilanz der Führungskräfte entsprechen und ihren subjektiven Ertrag aus der hauptamtlichen Tätigkeit oder dem ehrenamtlichen Engagement berücksichtigen. Führungskräfte entscheiden sich daher ganz bewusst für eine Arbeit bzw. ein Engagement im Dritten Sektor. Hierbei spielt die „Freude an der Tätigkeit“ eine große Rolle. Offensichtlich lassen sich in gemeinnützigen Organisationen Sozial- und Gemeinschaftsorientierung mit einer anregenden, interessanten Arbeit verbinden.

(3) Eine gemeinsame Sache verbindet: „Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist“ war das dritte zentrale Motiv der bezahlten und unbezahlten Führungskräfte, sich haupt- oder ehrenamtlich im Dritten Sektor zu engagieren. Von einer großen Mehrheit der Führungskräfte wurde demnach die Erfahrung gesucht, Teil eines gemeinschaftlichen Zusammenhangs zu sein, innerhalb dessen mit anderen die Inhalte geteilt werden, die ihnen zum damaligen Zeitpunkt am Herzen lagen. Zugleich wurde damit eine konkrete Erwartungshaltung an den organisationalen Rahmen gestellt, in dem das haupt- oder ehrenamtliche Engagement eingebettet sein sollte. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die sinnhaftes Handeln mit Gleichgesinnten ermöglicht, bildet damit ein weiteres, wesentliches Moment für den Einstieg in bezahlte oder unbezahlte (Führungs-)Tätigkeiten im Dritten Sektor.

Abb. 11  
**Gründe für die erstmalige Übernahme einer haupt- oder ehrenamtlichen Position in einer gemeinnützigen Organisation**

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („ist mir sehr wichtig“) bis 1 („ist mir unwichtig“)

Neben diesen Hauptmotiven wurde auch die Erwartung als „wichtig“ eingeschätzt, „persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen“ zu können. Als am wenigsten wichtig wurde hingegen das eher strategische Motiv „gesellschaftlich Einfluss auszuüben“ eingestuft.

#### Die feinen Unterschiede – haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte im Vergleich

Werden haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte hinsichtlich ihrer Einstiegsmotivation in gemeinnützige Organisationen getrennt betrachtet, dann geraten zunächst die Gemeinsamkeiten ins Blickfeld (vgl. Abb. 12 und 13). So spielten für die unbezahlten Führungskräfte bei der ersten Amtsübernahme Erwartungen, die auf individuelle Vorteile abzielen, nur eine nachgeordnete Rolle. Hierzu gehörten etwa die Verbesserung beruflicher Aufstiegschancen oder das Knüpfen politischer Kontakte. Entsprechendes gilt für die Hauptamtlichen. Auch bei ihnen war der Stellenwert von Motiven wie die Verbesserung beruflicher Aufstiegschancen oder die Erlangung

Abb. 12  
**Motive der ehrenamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine ehrenamtliche Leitungstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation**

Gründe	Mittelwert <sup>1</sup>
... sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen	4,4
... Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	4,2
... eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,1
... persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	3,6
... gesellschaftlich Einfluss ausüben	3,4
... berufliche Kontakte	2,5
... politische Kontakte	2,5

Abb. 12  
**Motive der hauptamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine Berufstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation**

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („ist mir sehr wichtig“) bis 1 („ist mir unwichtig“)

Gründe	Mittelwert <sup>1</sup>
... sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen	4,3
... eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,3
... persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	4,1
... Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	3,7
... gesellschaftlich Einfluss ausüben	3,6
... finanzielle Sicherheit	2,9
... berufliche Aufstiegschancen	2,7

finanzieller Sicherheit für den „Einstieg“ in die hauptamtliche Tätigkeit im Dritten Sektor vergleichsweise gering. Beide Gruppen platzierten das Moment, eine Tätigkeit auszuüben, „die Spaß macht“ sowie „sich für andere Menschen und die Gesellschaft einzusetzen“ jeweils unter die drei am stärksten favorisierten Einstiegsmotive haupt- und ehrenamtliche Führungstätigkeiten in gemeinnützigen Organisationen – allerdings bei Unterschieden in der Gewichtung.

Vor diesem Hintergrund bestanden die größten Differenzen zwischen den unbezahlten und bezahlten Führungskräften bei Karrierebeginn zum einen in der Erwartung „Teil einer Gruppe zu sein, die einer gemeinsamen Sache verbunden ist“. Hier waren es vor allem die ehrenamtlich Engagierten, die diesen Grund als zweitstärkstes Motiv benannten. Zum anderen zeigten sich starke Unterschiede hinsichtlich des Wunsches, bei der Tätigkeit „persönlichen Interessen und Vorstellungen nachgehen“ zu können: Von den Ehrenamtlichen wurde dieses Motiv als deutlich weniger wichtig (3,6) als von den Hauptamtlichen (4,1) eingestuft. Bei den hauptamtlichen Führungskräften kommt in der Zusammenschau der Motive in höherem Maße also ein individualistischer Motivationsaspekt zur Geltung. Demgegenüber betonen die Ehrenamtlichen unter den Einstiegsmotiven stärker eine gemeinschaftliche Orientierung.

## Solidarischer Individualismus

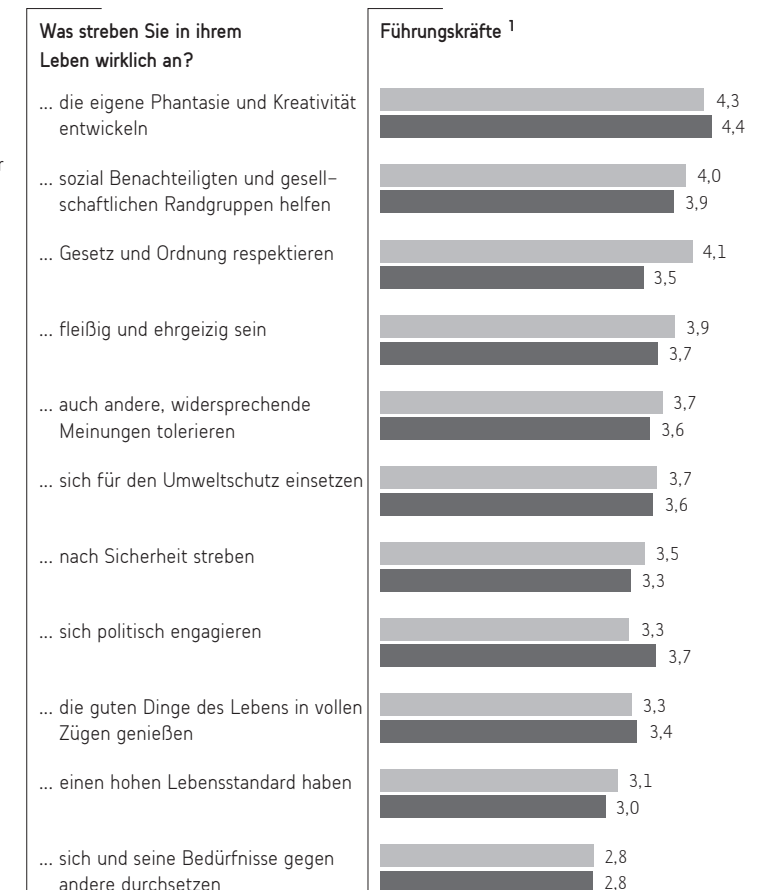
Mit Blick auf ihre Wertorientierungen wurden die bezahlten und unbezahlten Führungskräfte danach gefragt, was sie allgemein „in ihrem Leben eigentlich anstreben“. Hierzu wurde ihnen eine Reihe von Wertvorstellungen vorgelesen, die sie auf einer Skala von „ist mir sehr wichtig“ (5) bis „ist mir unwichtig“ (1) einstufen sollten. Wird ein Ranking der einzelnen Wertvorstellungen gebildet, dann zeigt sich im Ergebnis, dass die oben dargestellten Motivationsgründe im subjektiven Wertgefüge der bezahlten und unbezahlten Führungskräfte fest verwurzelt sind (vgl. Abb. 14): Die durchschnittlich höchste Wertung erhielten die Leitvorstellungen, „die eigene Phantasie und Kreativität zu entwickeln“ sowie „sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen zu helfen“. Damit steht bei den Befragten eine eher moderne und individualistische Wertvorstellung an der Spitze, die auf Persönlichkeitsentwicklung abzielt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch ein hohes Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftlich benachteiligte Gruppen, das eher mit traditionellen Orientierungen korrespondiert. Diese Verbindung eines Strebens nach Persönlichkeitsentwicklung mit der

hohen Bedeutung einer gelebten Verantwortungsethik kann in Anschluss an den Soziologen Ullrich Beck als „solidarischer Individualismus“ bezeichnet werden. Damit soll ein Persönlichkeitstyp bezeichnet werden, der der gängigen Unterstellung widerspricht, Individualisierung führe fast zwangsläufig zu einer Atomisierung der Gesellschaft, da sich Menschen zunehmend in ihren egoistischen Kalkülen verlieren würden. Im Fall von Führungskräften gehen individualistische und solidarische Motivationsaspekte eine enge Verbindung ein.

Abb. 14  
Wertorientierungen  
der Führungskräfte

1 = Mittelwert auf einer  
Skala von 5 („ist mir sehr  
wichtig“) bis 1 („ist mir  
unwichtig“)

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



### Zwischenfazit: Engagierte Führungskräfte – für sich und andere

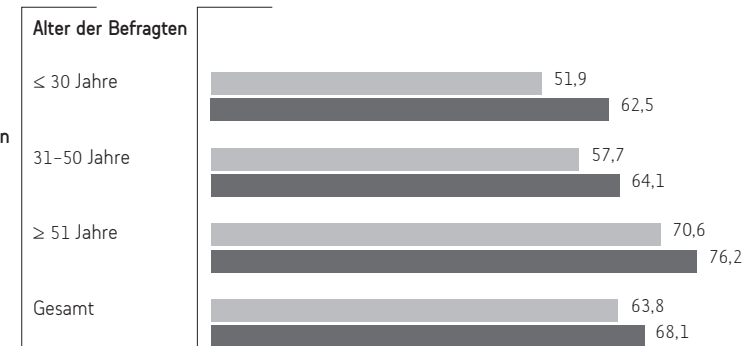
Zusammengenommen zeigte sich in der Befragung, dass die Übernahme einer Tätigkeit in gemeinnützigen Organisationen nicht in erster Linie des Geldes oder des beruflichen Vorteils wegen erfolgt – und zwar weder für die unbezahlten noch für die bezahlten Führungskräfte. Die Einstiegsmotivation zur Aufnahme einer verantwortungsvoller Führungspositionen, das zeigt die Befragung, ist in hohem Maße an sozial und gesellschaftspolitisch motivierte Ansprüche und persönliche Ziele gebunden. D.h., im Zentrum stehen der Einsatz für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen. Uneigennützigkeit sollte jedoch mit Spaß an der Tätigkeit einhergehen und durch eine gemeinsame Sache verbunden sein. Diese reziproken Erwartungen des Geben und Nehmens zeigen sich als in der individuellen Wertstruktur verankert. Damit zeichnet sich ein Persönlichkeitstyp ab, bei dem selbstbezogene und gemeinschaftsorientierte Wertvorstellungen miteinander vereint vorzufinden sind.

## 4.2 Das Ehrenamt als Sozialisationsinstanz

Die speziellen Erwartungen, die Führungskräfte zu Beginn ihrer Tätigkeit an gemeinnützige Organisationen herantragen, bilden nur eine Komponente auf dem Weg zur Übernahme verantwortungsvoller Positionen im Dritten Sektor. Wird der Lebensweg bezahlter und unbezahlter Führungskräfte weiter unter die Lupe genommen, dann wird der große Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements im Lebenslauf der Befragten ersichtlich. Befragt nach ihrer Engagementbiographie waren 68% der haupt- und 64% der ehrenamtlichen Führungskräfte bereits vor der Übernahme ihrer derzeitigen Führungstätigkeit ehrenamtlich in einer gemeinnützigen Organisation engagiert (vgl. Abb. 15). Umgekehrt bedeutet dies, dass nur rund ein Drittel der bezahlten und unbezahlten Funktionsträgerinnen und -träger nicht auf ein ehrenamtliches Engagement im Vorfeld der aktuellen Führungsposition zurückblicken kann. Für die große Mehrheit der Führungskräfte bildete das ehrenamtliche Engagement im Nonprofit-Sektor demzufolge eine wichtige Station auf dem Weg in die Führungsposition. Wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, nimmt das Engagement im Laufe der Jahre deutlich zu. Je älter die Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung waren – Haupt- wie Ehrenamtliche – desto umfangreicher war ihre Engagementbiographie.

Abb. 15  
Ehrenamtliches Engagement der Befragten vor Übernahme der aktuellen Führungsposition (in %)

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



Im Vergleich wird jedoch auch ersichtlich, dass der Anteil der Befragten mit vorangegangenem Engagement in allen drei ausgewiesenen Altersgruppen bei den Hauptamtlichen höher war als bei den Ehrenamtlichen (vgl. Abb. 15). Bezahlte Führungskräfte verfügten damit zusammengenommen über eine dichtere Engagementbiographie. Allerdings nimmt das Gefälle zwischen den bezahlten und unbezahlten Führungskräften mit zunehmendem Alter der Befragten ab: Betrug die Differenz zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen bei den 30-Jährigen und jüngeren noch fast 11 Prozentpunkte und bei den 31- bis 50-Jährigen 6,3%, so lag der entsprechende Wert bei den über 50-Jährigen nur noch bei 4,3%. Damit kann von einer tendenziellen Angleichung der Engagementbiographien von ehren und hauptamtlichen Führungskräften mit zunehmendem Alter gesprochen werden.

Wird das Engagement jeweils in Bezug zu einzelnen Lebensphasen gesetzt (vgl. Abb. 16), dann können Engagementverläufe vom Jugendalter bis heute generationenbezogen in den Blick genommen werden. Im Unterschied zur vorangegangenen Systematik umfasst Abbildung 16 nicht allein das frühere, sondern auch das aktuelle Engagement, so dass sich die ausgewiesenen Prozentwerte voneinander unterscheiden. Bei den bezahlten Führungskräften ist vor allem die sehr frühe Übernahme eines Amtes herauszustellen. Gemäß unserer Ergebnisse war mehr als jeder Dritte Hauptamtliche der Altersgruppe der 31- bis 50-Jährigen bereits im Jugendalter mit Führungsaufgaben betraut. Dieser frühe Einstieg lässt sich auch bei den anderen Altersgruppen der heutigen Führungskräfte beobachten.

Im Vergleich zu den Hauptamtlichen ist auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse bei den Ehrenamtlichen ein etwas späterer Einstieg in Lei-

Hauptamtliche			
Lebensphase	≤ 30 Jahre	31-50 Jahre	≥ 51 Jahre
< 18 Jahre	38	38	38
18-30 Jahre	38	50	56
31-50 Jahre	-	54	67
≥ 51 Jahre	-	-	59

Ehrenamtliche Führungskräfte			
Lebensphase	≤ 30 Jahre	31-50 Jahre	≥ 51 Jahre
< 18 Jahre	34	24	20
18-30 Jahre	98	39	39
31-50 Jahre	-	100	63
≥ 51 Jahre	-	-	100

Abb. 16, Abb. 17  
Vorangegangenes und aktuelles Engagement der Führungskräfte in verschiedenen Lebensphasen (in %)

tungstätigkeiten im Dritten Sektor feststellbar (vgl. Abb. 17). Nur jeder Fünfte der heute über 50-Jährigen war hier schon im Jugendalter mit Führungsaufgaben betraut. Bei der Vergleichsgruppe der Hauptamtlichen war es mehr als jeder Dritte. Im Unterschied zur Gruppe der Hauptamtlichen macht sich bei den Ehrenamtlichen hinsichtlich der ersten Amtsübernahme ein deutlicher Generationeneffekt bemerkbar: Je jünger die ehrenamtlichen Führungskräfte zum Zeitpunkt der Befragung waren, desto höher ist der durchschnittliche Anteil derjenigen, die sich bereits frühzeitig ehrenamtlich engagiert haben.

Ob die Führungskräfte ein oder mehrere Ehrenämter ausgeübt haben, bildete eine weitere Frage in der Untersuchung. Hier zeigte sich für die unbezahlten Führungskräfte, dass mit steigendem Alter das Engagement in mehreren Ehrenämtern zunimmt (vgl. Abb. 18).

Bei der Gegenüberstellung bezahlter und unbezahlter Führungskräfte wurde zusammengefasst sichtbar, dass Hauptamtliche über eine früher einsetzende und dichter gewebte Engagementbiographie verfügen als ihre ehrenamtlichen Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Jenseits der Rolle des bürgerschaftlichen Engagements beim Zugang von Führungskräften in den Dritten Sektor wurde darüber hinaus auch eine hohe Übereinstimmung von Motivation, Wertbindung und Lebensweg deutlich, die mit sozialisationsrelevanten Engagementerfahrungen im Elternhaus beginnt, in den Ehrenamtsbiographien der Führungskräfte ihren Ausdruck findet und sich im aktuellen Kompetenzprofil der Befragten zur Ausübung der aktuellen Führungstätigkeit widerspiegelt:

60 % der Hauptamtlichen gaben an, im Lauf eines früheren Ehrenamtes Kenntnisse und Fähigkeiten erworben zu haben, die für ihre gegen-

Abb. 18  
Mehrfachengagement der Führungskräfte nach Alter und Status (in %)

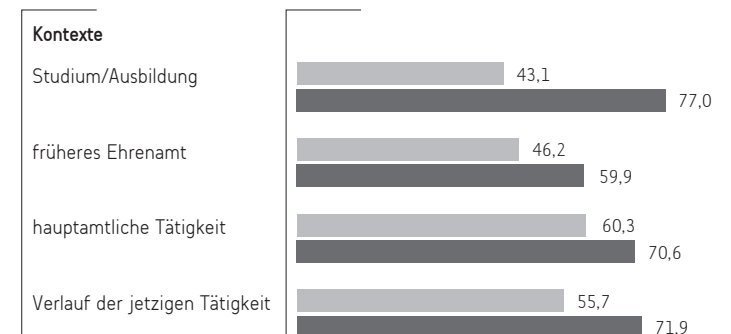
Anzahl der Ehrenämter	Alter der Führungskräfte in Gruppen					
	≤ 30 Jahre		31-50 Jahre		≥ 51 Jahre	
	Haupta.	Ehrena.	Haupta.	Ehrena.	Haupta.	Ehrena.
Ein Ehrenamt	38	62	29	49	29	37
Zwei Ehrenämter	-	26	19	34	22	34
Drei und mehr Ehrenämter	-	10	6	17	8	29

wärtige Führungstätigkeit von Bedeutung sind (vgl. Abb. 19). Zurückliegende Engagementerfahrungen stellen damit neben formalen Qualifikationen (77%), der bisherigen Berufstätigkeit (71%) und der aktuellen Tätigkeit (72%) somit einen Lernzusammenhang dar, innerhalb dessen die hauptamtlichen Führungskräfte einen Teil der Kompetenzen erwerben, die für ihre Leitungstätigkeit erforderlich sind. An diesen Ergebnissen wird auch aus inhaltlicher Perspektive der Stellenwert des Ehrenamts als berufliche Sozialisationsinstanz für gemeinnützige Organisationen innerhalb eines vielschichtigen Qualifikationsprofils erkennbar: Den Kern bilden dabei die im Rahmen des Studiums erworbenen Kompetenzen, die allerdings durch Kenntnisse und Fähigkeiten aus Beruf, Ehrenamt und Führungstätigkeit erweitert werden. Für die unbezahlten Funktionsträgerinnen und -träger ist die Tragweite von Lernprozessen im Engagement – neben Erfahrungen im Berufsleben (mit einem Anteil von 60%) – für die Ausübung der ehrenamtlichen Arbeit sogar noch größer als bei den Hauptamtlichen. Dies zeigen die hohen Prozentanteile bei den Lernorten „früheres Engagement“ (46%) sowie „Verlauf der jetzigen Tätigkeit (56%)“.

Über den Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements im Lebenslauf der Führungskräfte hinaus kommen auf Seiten der gemeinnützigen Organisationen weitere Faktoren hinsichtlich der Gewinnung von Führungskräften im Dritten Sektor hinzu.

Abb. 19  
Kontexte, an denen wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten für die aktuelle Tätigkeit erworben wurden (in %, Mehrfachnennungen möglich)

ehrenamtlich  
hauptamtlich



### 4.3 Die Rekrutierungswege

Über die Wege in die Führungsposition und die Auswahlpraktiken von Führungspersonal in gemeinnützigen Organisationen ist sehr wenig bekannt. Insofern wollten wir wissen: Wie kommen Führungskräfte zu einer ehrenamtlichen Leitungsposition? Und welche Faktoren sind bei der Besetzung hauptamtlicher Stellen ausschlaggebend? Als Ergebnis ist festzuhalten: Es führen viele Wege nach Rom. Das normale Bewerbungsgeschäft ist hier ebenso zu nennen wie die Unterstützung durch Netzwerke.

Um den Zugang zu Führungspositionen im Dritten Sektor näher zu beleuchten, wurde den hauptamtlichen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern eine Reihe von Aussagen vorgelegt (vgl. Abb. 20), die sie jeweils bewerten sollten. Auf diese Fragen antworteten 60% der Hauptamtlichen, dass sie von „leitenden Personen aus ihrer Organisation“ angesprochen worden sind. 43% erlangten ihre Führungsposition auf Grundlage einer „öffentlichen Ausschreibung oder Zeitungsannonce“. Fast 35% der Befragten sahen eine vorausgehende „andere haupt- oder ehrenamtliche Tätigkeit in derselben Organisation“ als maßgeblich für den Erhalt der Stelle an. 30% wurden von „Mitgliedern oder anderen Ehrenamtlichen ihrer Organisation“ vorgeschlagen. Und schließlich wurde zusammengekommen ein Viertel „vom Vorgänger angesprochen“ oder von „Freunden oder Familienangehörigen“ in ihre aktuelle Position vermittelt.

Wird die Einbettung in soziale und berufliche Netzwerke noch einmal näher beleuchtet, dann waren für den Aufstieg in die Führungsposition vor allem Vorgesetzte und Kollegen in der Organisation von Bedeutung (vgl. Abb. 21), auf die jeweils mehr als die Hälfte der Nennungen entfiel. Große Unterstützung kam darüber hinaus aus dem Freundes- und Bekanntenkreis.

Zusammengenommen ist festzuhalten, dass der Zugang in hauptamtliche Führungspositionen auf höchst unterschiedlichen Wegen erfolgt. Werden die ermittelten Antworten verallgemeinert, dann sind soziale Beziehungen zu Mitgliedern, insbesondere zu leitenden Personen, und der interne Arbeitsmarkt in gemeinnützigen Organisationen wichtiger als formalisierte und öffentliche Zu-

Abb. 20  
**Zugangswege zur hauptamtlichen Führungsposition (in %, Mehrfachnennungen möglich)**

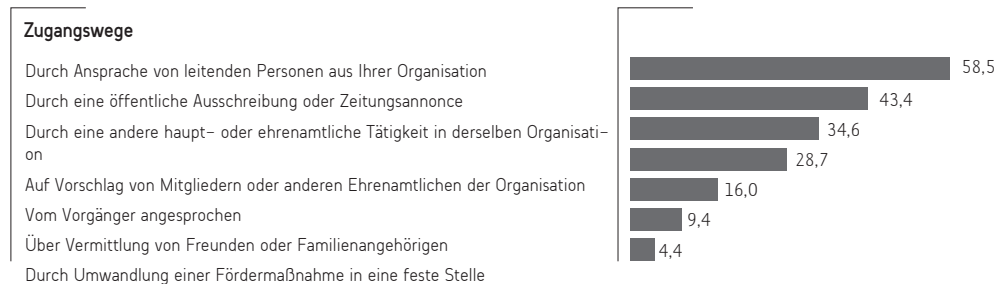
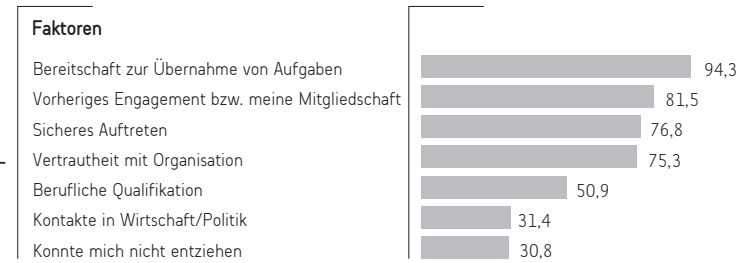


Abb. 21  
**Wichtige Mentoren hauptamtlicher Führungskräfte (in %, Mehrfachnennungen möglich)**



Abb. 22  
**Ausschlaggebende Faktoren für das Erlangen der aktuellen Führungsposition aus Sicht der ehrenamtlichen Führungskräfte (in %, Mehrfachnennungen möglich)**



gangswege zu hauptamtlichen Führungspositionen. Das lässt jedoch nicht den Rückschluss zu, dass vakante Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben werden.

Mit Blick auf die Gruppe der ehrenamtlichen Leitungskräfte hatte die Ansprache durch zentrale Personen aus der Organisation für die Besetzung ehrenamtlicher Positionen einen außerordentlich hohen Stellenwert: Über 80% der ehrenamtlichen Führungskräfte stimmten dieser Aussage zu. Daneben wurde – mit einem Anteil von über 40% der Nennungen – die Ansprache durch die Vorgängerin bzw. den Vorgänger im Amt benannt. Wichtige Voraussetzungen bei der Erlangung der Führungspositionen waren nach Angaben der Ehrenamtlichen an erster Stelle die Bereitschaft zur Übernahme der Tätigkeit (mit über 90% der Nennungen), das vorherige Engagement bzw. die Mitgliedschaft sowie sicheres Auftreten und Vertrautheit mit der Organisation (vgl. Abb. 22).

In der Zusammenschau der Ergebnisse zeigt sich, dass die Ausübung einer hauptamtlichen Leitungsposition zwar an hohe Qualifikationsstandards gebunden ist. Das Bildungsniveau ist jedoch nicht allein entscheidend: Die individuelle Ehrenamtsbiographie und die soziale Einbindung in das Arbeitsfeld sind weitere wichtige Faktoren, die der Mehrheit der bezahlten Führungskräfte auf ihrem Karriereweg maßgeblich zu Gute gekommen sind und den Führungstätigkeiten in gemeinnützigen Organisationen ein spezifisches Profil verleihen. Damit zeichnet sich ab, dass Rekrutierungswege hauptamtlicher Führungskräfte Besonderheiten aufweisen, die sie von Berufswegen in Staat und Markt unterscheiden. Zurückliegende ehrenamtliche Führungstätigkeiten und eine Leistungsmotivation mit moralischem und gesellschaftspolitischem Anspruch deuten auf eine klare Orientierung auf die Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation hin.

# 5 Bezahlte Führungskräfte: Der Arbeitsplatz „gemeinnützige Organisation“

Da es sich bei gemeinnützigen Organisationen um ein weitgehend unbekanntes Berufs- und Tätigkeitsfeld handelt, sollte die Anforderungssituation der hauptamtlichen Führungskräfte in den Blick genommen werden. Deshalb wurden die 544 im Sample vertretenen hauptamtlichen Führungskräfte zunächst danach befragt, mit welchen konkreten Arbeitsbedingungen, Belastungen und Anforderungen sie sich in ihrem beruflichen Alltag auseinander zu setzen haben und wie zufrieden sie mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit sind. Darüber hinaus sollte in Erfahrung gebracht werden, inwieweit die für die Aufnahme der Berufstätigkeit relevanten Motive auch in der aktuellen Arbeitssituation von Bedeutung sind.

## 5.1 Die Arbeitsbedingungen der bezahlten Führungskräfte

Wird die Frage der Arbeitsplatzsicherheit gestellt (vgl. Abb. 23), dann zeigt die Untersuchung, dass rund 86% der Befragten einen unbefristeten und lediglich 13% einen befristeten Arbeitsvertrag im Rahmen eines regulären Beschäftigungsverhältnisses haben. Demzufolge spielen auch andere, zeitlich begrenzte Beschäftigungsformen des zweiten Arbeitsmarktes (wie Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) oder Dienstverhältnisse (wie etwa der Zivildienst) unter quantitativen Aspekten keine große Rolle. Dennoch zeigt sich im Horizont der Befragung, dass in einer nicht zu vernachlässigenden Anzahl von Fällen, insbesondere auf den unteren Organisationsebenen in den Bereichen Sport (13%) und Kultur (10%), der Einstieg in eine hauptamtlichen Führungsposition über eine Fördermaßnahme verlaufen ist, die in ein be- oder entfristetes Anstellungsverhältnis übergegangen ist.

Bezahlte Führungskräfte haben zumeist einen Arbeitsplatz mit einem vertraglich festgelegten Beschäftigungsvolumen zwischen 35 und 40 Stunden (93%), bei weiteren 4,3% der Befragten sind es mehr als 40 Stunden. In Teilzeitform, d.h. weniger als 35 Stunden, arbeiten 13% der Befragten (vgl. Abb. 20). Zwischen vertraglich fixierter und tatsächlicher Arbeitszeit besteht allerdings eine Differenz: So sind 81% der bezahlten

Abb. 23  
Vertraglich vereinbarte  
und faktische Arbeitszeit  
bezahlter Führungskräfte  
(in %)

Stunden/Woche	Vertraglich festgelegte Arbeitszeit	Tatsächliche Arbeitszeit (inkl. Überstd.)
Weniger als 35 Stunden	13,0	7,3
35 bis 40 Stunden	92,7	11,6
Mehr als 40 Stunden	4,3	81,1

Führungskräfte mehr als 40 Stunden in ihrer Organisation aktiv. Wie bei Führungskräften in anderen Bereichen ist auch für die Leitungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen ein Arbeitsumfang kennzeichnend, der über die arbeitsvertraglichen Regelungen hinausgeht.

## 5.2 Die Balance zwischen Beruf und Privatleben

Insbesondere in der Phase des beruflichen Aufstiegs in bezahlte Führungspositionen sind häufig erhebliche Vorleistungen erforderlich, die mit einem gestörten Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben einhergehen können. Deshalb wurden die bezahlten Führungskräfte gefragt, ob sie in einzelnen „Bereichen Abstriche machen (mussten), um beruflich dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind“ (vgl. Abb. 24). Zur Beantwortung wurden den Befragten fünf Kategorien vorgegeben, die das Meinungsspektrum Abbildeten sollten (von 5 = sehr hohe Abstriche bis hin zu 1 = keine Abstriche). Bei einem Mittelwert von 3,41 reduzierte ein nicht unerheblicher Teil der Befragten nach eigenen Angaben Ansprüche im Hobbybereich und bei der Realisierung anderer Interessen. Die bezahlten Führungskräfte benannten darüber hinaus an zweiter Stelle zeitliche Abstriche im Lebensbereich Familie und/oder Partnerschaft, gefolgt von Einschränkungen bei den Sozialkontakten.

Der Weg in Führungspositionen war demzufolge für die Führungskräfte mit starkem beruflichen Engagement verbunden, dass zum Teil zu Lasten des Privat- und Familienlebens ging. Auch mit Blick auf die aktuelle Arbeitssituation ist die berufliche Belastungssituation von Interesse.

Abb. 24  
„Mussten Sie in den  
folgenden Bereichen  
Abstriche machen, um  
dorthin zu gelangen, wo  
Sie heute sind?“

Lebensbereich	Mittelwert <sup>1</sup>
Hobbys und Interessen	3,41
Familie/Partner/Partnerin	3,33
Soziale Kontakte und Freundschaft	3,16
Gesundheit	2,55

<sup>1</sup> = Mittelwert auf einer Skala von 5 („sehr hohe Abstriche“) bis 1 („keine Abstriche“)

### 5.3 Die Arbeitsbelastung in der aktuellen Führungsposition

Im Kontext der Themen „Arbeitszufriedenheit“ und „Beanspruchung“ wurde den Befragten eine Reihe von Fragen zu einzelnen Aspekten ihrer Tätigkeit und zur beruflichen Belastung in der Führungsposition gestellt. Hierzu wurde ihnen eine Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“) vorgelegt. Werden einzelne Fragen zum Thema „Arbeitsbelastung“ herausgegriffen (vgl. Abb. 25), dann lässt sich auf der Grundlage der errechneten Mittelwerte festhalten: Die Befragten votierten – mit einem Durchschnittswert von 3,71 – am stärksten für die Aussage, dass sie bei ihrer Tätigkeit unter Zeitdruck arbeiten. Dies äußerte sich vermutlich auch darin, dass sich die bezahlten Führungskräfte bei einem Mittelwert von 3,2 während ihrer Tätigkeit häufig angespannt fühlen. Mit Blick auf die Arbeitsinhalte hatten Routinetätigkeiten einen großen Stellenwert im beruflichen Alltag. Und schließlich sah sich ein Teil der Befragten bei einer Bewertung von durchschnittlich 3,01 (und damit an vierter Stelle) immerhin an die Grenzen ihrer Möglichkeiten kommend. Bei einem zeitlichen Aufwand, der die vereinbarte Arbeitszeit übersteigt, wird damit von einem Teil der bezahlten Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen eine Arbeitssituation beschrieben, die durch Arbeitsverdichtung und Anspannung geprägt ist und nur wenig Raum für Aktivitäten außerhalb des Alltagsgeschäfts lässt.

Belastungsfaktoren	Mittelwert <sup>1</sup>
Ich arbeite unter Zeitdruck	3,71
Bei der Arbeit bin ich angespannt	3,20
Neben den Routinetätigkeiten komme ich kaum noch zu großen Projekten	3,11
Ich komme an die Grenzen meiner Möglichkeiten	3,01
Ich habe Angst vor dem Risiko, das ich persönlich trage.	1,89

Abb. 25  
Ausgewählte Arbeitsbelastungen aus Sicht der hauptamtlichen Führungskräfte

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

### 5.4 Sicherer Arbeitsplatz und angemessene Bezahlung?

Dass häufig Routinetätigkeiten und weniger Projektarbeit im Vordergrund stehen, ist keine Frage mangelnder Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Abb. 26). Hier erzielte die Aussage „fehlende Arbeitsplatzsicherheit führt dazu, dass ich keine längerfristigen Projekte angehe“ die geringste Zustimmung. Die mit der ausgeübten Stelle verbundene Planungs- und Zukunftssicherheit

Abb. 26  
Arbeitsplatzsicherheit aus Sicht der bezahlten Führungskräfte

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

Arbeitsplatzsicherheit	Mittelwert <sup>1</sup>
Meine Tätigkeit bietet Planungssicherheit für die Zukunft	3,55
Mangelnde Arbeitsplatzsicherheit macht mir zu schaffen	1,54
Fehlende Arbeitsplatzsicherheit führt dazu, dass ich keine längerfristigen Projekte angehe	1,30

wurde von den Befragten bei einem Mittelwert von 3,55 dagegen sehr positiv eingeschätzt. Eine wirklich skeptische Sichtweise auf die eigene Zukunft war jedoch eher selten. Die Aussage „Mangelnde Arbeitsplatzsicherheit macht mir oft zu schaffen“ war für die bezahlten Führungskräfte weniger von Relevanz.

Neben der Frage der Arbeitsplatzsicherheit wurde auch die Bezahlung der hauptamtlichen Führungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen mehrheitlich positiv wahrgenommen (vgl. Abb. 27): Die stärkste Zustimmung erzielte (mit einem Mittelwert von 3,57) bei den Befragten die Aussage: „Ich bin mit meiner Bezahlung zufrieden“. Gleichzeitig schätzten die Befragten die Einschätzung, sie seien im Vergleich mit anderen Berufsgruppen eher schlecht bezahlt, als tendenziell zutreffend ein. Diese Bewertung der eigenen Einkommenslage führt jedoch nicht zu einem beabsichtigten Sektorenwechsel. Dies dokumentiert die Ablehnung des Konsequenz: „Wegen der Bezahlung habe ich mir überlegt, eine Tätigkeit in der freien Wirtschaft anzunehmen.“ Obgleich die hauptamtlichen Führungskräfte mit ihrer Bezahlung nicht uneingeschränkt zufrieden waren, wird hierdurch nicht die Entscheidung für die aktuelle Position in Frage gestellt. Das erklärt unter anderem durch die mit der eigenen Tätigkeit verbundenen Zielsetzungen. So hat die Aussage: „Für mich steht die Tätigkeit im Vordergrund. Die Bezahlung ist mir nicht so wichtig“ eine recht hohe Zustimmung (3,45) erhalten. Offensichtlich spielt die Bezahlung für die allgemeine Arbeitszufriedenheit damit eine eher untergeordnete Rolle.

Abb. 27  
Bezahlung aus Sicht der hauptamtlichen Führungskräfte

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

Bezahlung	Mittelwert <sup>1</sup>
Ich bin mit meiner Bezahlung zufrieden.	3,57
Für mich steht die Tätigkeit im Vordergrund. Die Bezahlung ist mir nicht so wichtig.	3,45
Verglichen mit anderen Berufsgruppen werde ich eher schlecht bezahlt.	3,39
Wegen der Bezahlung habe ich mir überlegt, eine Tätigkeit in der freien Wirtschaft anzunehmen.	1,55

Mit Blick auf die Rahmenbedingungen der Arbeit zeichnet sich in den Ergebnissen ein relativ hoher Zufriedenheitsgrad ab. Hierzu trugen aus der Perspektive der Hauptamtlichen vor allem die Planungs- und Zukunftssicherheit der ausgeübten Tätigkeit sowie die Frage der Bezahlung bei. Bei relativ hoher Zustimmung überwogen darüber hinaus tätigkeitsbezogene gegenüber materiellen Aspekten. Aus dieser Perspektive scheint die Einsatz- und Leistungsbereitschaft bezahlter Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen eher durch eine intrinsische Arbeitsmotivation geprägt zu sein.

### 5.5 Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Wichtig für die Bewertung der Arbeitssituation aus Sicht der Führungskräfte ist, inwiefern sie ihre individuellen Ziele und Erwartungen an eine Arbeit in gemeinnützigen Organisationen verwirklichen können. Bezahlte Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen wurden beim Einstieg in die hauptamtliche Tätigkeit insbesondere durch drei Zielsetzungen motiviert: Erstens war für sie der moralische Anreiz von Bedeutung, sich für Andere einzusetzen; zweitens bevorzugten sie eine Tätigkeit, die Spaß macht; schließlich bestand drittens der Anspruch, persönliche Vorstellungen und Interessen in die Arbeit einzubringen und zu verwirklichen. In diesem Zusammenhang wurden die hauptamtlichen Führungskräfte auch danach befragt, welche Bedeutung diese Ansprüche in ihrer aktuellen Arbeitssituation haben. Wie die Gegenüberstellung beider Aspekte verdeutlicht (vgl. Abb. 28), gelingt es gemeinnützigen Organisationen als auch ihren bezahlten Führungskräften gleichermaßen, die Rahmenbedingungen und Arbeitszusammenhänge so zu gestalten, dass sie – gemessen an den

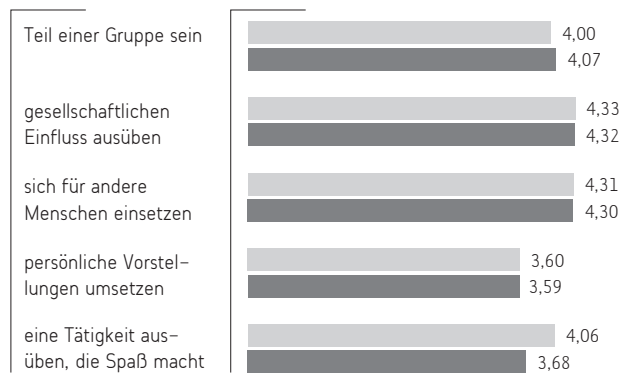


Abb. 28  
**Motivation: Anspruch und gegenwärtige Situation**

Angaben in Mittelwerten, auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

■ gegenwärtige Situation  
■ Anspruch

Abb. 29  
**Die berufliche Zukunft aus Sicht der hauptamtlichen Führungskräfte (in %, Mehrfachnennungen möglich)**

Zukunftsoptionen	%
Verbleib in derselben Position und Tätigkeit	74,1
Wechsel in eine andere gemeinnützige Organisation	23,3
Wechsel in eine höhere Position/anderen Tätigkeitsbereich	22,3
Wechsel in den öffentlichen Dienst	8,1
Wechsel in ein Unternehmen der Privatwirtschaft	5,8
Ausscheiden aus dem Berufsleben	5,6

individuellen Wünschen – einen relativ hohen Grad der Zielverwirklichung erlauben. Die Dimension „Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist“ wurde in der Wahrnehmung der Befragten sogar in höherem Maße in der Arbeitssituation realisiert, als ursprünglich intendiert.

Bezahlte Führungskräfte üben damit, so kann man das Bild zusammenfassen, eine Tätigkeit aus, die ein hohes Maß an auch subjektiv wahrgenommener Sicherheit sowie eine überwiegend als positiv empfundene Bezahlung bietet. Die Übertragung individueller Ansprüche in den eigenen Arbeitszuschnitt gelingt in sehr hohem Maß. Dies trägt u.a. dazu bei, dass mit Blick auf die berufliche Zukunft der Verbleib in der gleichen Position und Tätigkeit von 74% der Befragten als erstrebenswert angesehen wird (vgl. Abb. 29), obgleich mit der bezahlten Führungstätigkeit auch eine Reihe von Belastungsmomenten verbunden ist. Der Wechsel in andere Sektoren (Wirtschaft und Staat) spielt in den Planungen der bezahlten Führungskräfte nur eine untergeordnete Rolle. 22% der Befragten erwägen demgegenüber einen beruflichen Aufstieg in der eigenen Organisation, weitere 23% verorten ihre berufliche Zukunft in einer anderen gemeinnützigen Organisation.

# 6 Unbezahlte Führungskräfte: das Engagementfeld „gemeinnützige Organisation“

Im Unterschied zur hauptamtlichen Führungstätigkeit handelt es sich bei der ehrenamtlichen Funktionsträgerschaft um unbezahlte Arbeit, die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht. Dieses zentrale Strukturmerkmal hat für die ehrenamtliche Führungstätigkeit vor allem zwei Konsequenzen: Zum einen müssen die Ansprüche aus anderen Bereichen wie etwa dem Berufs-, Familien- und Sozialleben zusätzlich mit den zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen des Amtes in Einklang gebracht werden. Dies kann, insbesondere wenn der zeitliche Umfang des Engagements eine bestimmte Größenordnung übersteigt, zu Anspannungen und Reibungsverlusten im Alltag und beim Engagement führen. Zum anderen ist die ehrenamtliche im Vergleich zur hauptamtlichen Führungstätigkeit von einer geringeren Verbindlichkeit gegenüber der Organisation geprägt, da keine vertragliche Verpflichtung zwischen beiden Parteien besteht. Diese Konstellation erleichtert Rückzüge aus dem Amt, sofern nicht der individuelle Gewinn, den die unbezahlten Führungskräfte ihrer ehrenamtlichen Arbeit zuschreiben, sowie eine langjährige Verbundenheit mit der Organisation der Beendigung des Engagements entgegen wirken.

## 6.1 Zwischen Ehrenamt und Beruf – zeitliche Doppelbelastung mit Grenzen?

Ehrenamtliche Führungskräfte sind im Durchschnitt knapp unter 9 Stunden pro Woche im Amt tätig. Werden jenseits dieses Mittelwertes fünf Gruppen gebildet, dann zeigt sich, dass die Ehrenamtlichen am häufigsten zwischen 3 und 5 Stunden sowie 6 und 10 Stunden pro Woche tätig sind (vgl. Abb. 30). Neben diesem „Normalehrenamt“ verdeutlichen die Ergebnisse aber auch, dass für rund 17% der Befragten der Zeitaufwand zwischen 11 und 20 Stunden und für weitere 8% immerhin 21 und mehr Stunden beträgt und sich damit – insbesondere für letztere – einer (Teilzeit-)Beschäftigung annähert.

Im Hinblick auf das Erwerbsleben ging die Mehrzahl der unbezahlten Führungskräfte (67%) zum Zeitpunkt der Befragung neben dem Engage-

Abb. 30  
Arbeitsaufwand ehrenamtlicher Führungskräfte (in Stunden/Woche, Mehrfachnennungen möglich)

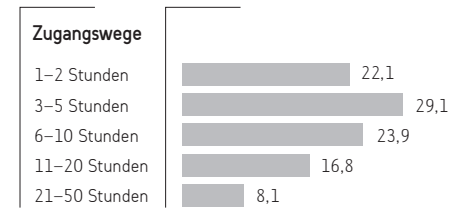
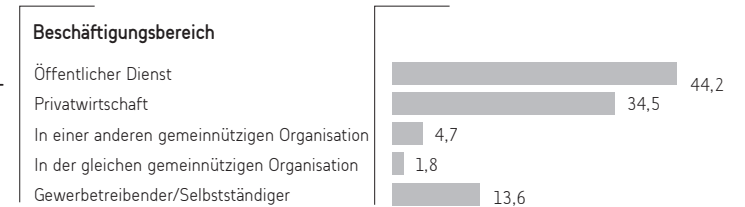


Abb. 31  
Beschäftigungsbereiche ehrenamtlicher Führungskräfte (in %, Mehrfachnennungen möglich)



ment einer Berufstätigkeit nach. Weitere 29% waren in der Vergangenheit berufstätig. Lediglich 4% haben noch nie einen Beruf ausgeübt. Bei dieser Gruppe unbezahlter Führungskräfte handelt es sich überwiegend um unter 30-jährige, die noch vor dem Eintritt in das Erwerbsleben stehen, sowie um verheiratete Frauen, die zum Zeitpunkt der Befragung 50 Jahre und älter waren.

Unter den Berufstätigen ist die größte Gruppe mit einem Anteil von 44% im öffentlichen Dienst beschäftigt (vgl. Abb. 31), weitere 35% sind in der Privatwirtschaft und knapp 14% als Selbstständige tätig. Die berufliche Tätigkeit in einer anderen oder der eigenen gemeinnützigen Organisation ist demgegenüber von nachrangiger Bedeutung. Zusammengefasst wird ersichtlich, dass es den Führungskräften mehrheitlich gelingt, Engagement und Erwerbsleben miteinander zu vereinbaren, obgleich die Doppelbelastung eine geschickte Koordination und einen effektiven Umgang mit den eigenen Zeiteressourcen erfordert.

Werden der Erwerbsstatus der Befragten mit dem durchschnittlichen Arbeitsaufwand für die ehrenamtliche Führungstätigkeit in Verbindung gebracht, dann zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Erwerbsgruppen (vgl. Abb. 32): Während unbezahlte Führungskräfte, die neben ihrem Ehrenamt berufstätig sind, wöchentlich durchschnittlich 7,5 Stunden pro Woche für das Ehrenamt verwenden, investieren Engagierte, die sich bereits im Ruhestand befinden, hingegen 12,5 Stunden. Die Gruppe der Befragten, die angab, sie sei noch nie erwerbstätig gewesen, ist durchschnittlich 10,5 Stunden pro Woche in Sachen Ehrenamt aktiv und nimmt damit eine mittlere Position ein. Der Vergleich der

Erwerbsstatus	1–2 Std.	3–5 Std.	6–10 Std.	11–20 1Std.	21–50 Std.	Insgesamt
bin berufstätig	17,5	20,4	15,4	10,1	3,9	67,3
war berufstätig	4,3	7,5	7,4	5,8	3,7	28,7
war nie berufstätig	0,3	1,3	1,1	0,9	0,5	4,0
Gesamt	22,1	29,1	23,9	16,8	8,1	100,0

Abb. 32  
Arbeitsaufwand ehren-  
amtlicher Führungskräfte  
in Stunden /Woche nach  
Erwerbsstatus (in %)

verschiedenen Erwerbsgruppen dokumentiert, dass Nicht-Berufstätige in höherem Umfang Zeit für die ehrenamtliche Führungstätigkeit investieren (können) als Berufstätige, bei denen die Doppelbelastung durch Engagement und Beruf das ehrenamtliche Zeitbudget deutlich reduziert.

## 6.2 Die Balance zwischen Engagement, Beruf und Privatleben

Ebenso wie bei den hauptamtlichen Führungskräften kann mitunter auch der Aufstieg in ehrenamtliche Führungspositionen mit der Rückstellung von Ansprüchen aus anderen Lebensbereichen einhergehen. Deshalb wurden die unbezahlten Führungskräfte ebenfalls danach gefragt, ob sie in einzelnen Bereichen Abstriche machen mussten, um „im Ehrenamt dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind“ (vgl. Abb. 33). Aufgrund des freiwilligen Charakters der ehrenamtlichen Führungstätigkeit lagen die formulierten Beeinträchtigungen erwartungsgemäß unterhalb des artikulierten Belastungsniveaus der Hauptamtlichen – wie die errechneten Mittelwerte im Vergleich verdeutlichen. Unter dieser Prämisse mussten die Funktionsträgerinnen und -träger zu Gunsten des Ehrenamts an Zeit für Familienleben und Partnerschaft sparen (bei einem Mittelwert von 2,78). Einen ähnlich hohen Zustimmungswert erhielt die Aussage zu Abstrichen im Hobbybereich und bei der Verwirklichung anderer Interessen (2,73). Und schließlich verwiesen die Befragten bei einem Durchschnittswert von 2,37 auf zeitli-

Lebensbereich	Mittelwert <sup>1</sup>
Familie/Partner/Partnerin	2,78
Hobbys und Interessen	2,73
Soziale Kontakte und Freundschaft	2,37
Berufliches Umfeld	1,93
Gesundheit	1,85

Abb. 33  
„Mussten Sie in den folgen-  
den Bereichen Abstriche  
machen, um dorthin zu ge-  
langen, wo Sie heute sind?“

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („sehr hohe Abstriche“) bis 1 („keine Abstriche“)

che Einbußen im Bereich der sozialen Kontakte und Freundschaften. Obgleich demnach eine nicht unerhebliche Zahl der unbezahlten Führungskräfte durchaus Abstriche in Kauf nehmen musste, um auf die aktuelle Position zu gelangen, überwiegt zusammengenommen jedoch der Anteil derjenigen, die der eigenen Wahrnehmung zufolge nicht an Zeit für soziale Kontakte, eigene Interessen und für Familie und Partnerschaft sparen mussten. Besonders deutlich wird dieses Ergebnis an den Lebensbereichen „Gesundheit“ und „berufliches Umfeld“, in denen die Anteile der Befragten, die keine Abstriche machen mussten, besonders hoch waren. Von einer nennenswerten Vereinbarkeitsproblematik zwischen Engagement und anderen Aktivitäten kann alles in allem daher im Durchschnitt nicht gesprochen werden, obgleich dies im Einzelfall anders aussehen kann.

## 6.3 Die Arbeitsbelastung in der aktuellen Position

Auch die unbezahlten Führungskräfte wurden nach ihrer derzeitigen Arbeitssituation befragt. Da die ehrenamtliche Führungstätigkeit freiwillig ausgeübt wird, ist bei ihnen eher von einem geringeren Belastungsniveau als bei den Hauptamtlichen auszugehen. Diese Einschätzung wird durch die Daten in Abbildung 34 zunächst einmal bestätigt. Allerdings sind für eine kleinere Gruppe der Ehrenamtlichen auch die folgenden Aussagen festzuhalten: Auch bei der ehrenamtlichen Arbeit stellt Zeitdruck keine völlige Unbekannte dar. Dies zeigt der Mittelwert von 2,83. Die Fragen nach dem Grad der Anspannung während des Engagements sowie der persönlichen Grenzen erzielten darüber hinaus Durchschnittswerte von 2,79 und 2,38. Obgleich für die Mehrheit der unbezahlten Führungskräfte diese Aspekte für ihre Arbeitssituation weniger von Relevanz waren, beschrieb zumindest ein Teil der Befragten eine Situation, die auf freiwilligen Stress hindeutet. Ob Anspannung und Freizeitstress positiv oder negativ gedeutet und überwältigt werden, ist auch eine Frage der zugrunde liegenden Motivation.

Abb. 34  
Ausgewählte Arbeitsbe-  
lastungen aus Sicht der  
ehrenamtlichen Führungs-  
kräfte

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

Belastungsfaktoren	Mittelwert <sup>1</sup>
In meiner ehrenamtlichen Tätigkeit stehe ich unter Zeitdruck	2,83
In meiner ehrenamtlichen Tätigkeit bin ich sehr angespannt	2,79
Ich komme an die Grenzen meiner Möglichkeiten	2,38
Neben den Routinetätigkeiten komme ich kaum noch zu großen Projekten	2,31
Ich habe Angst vor dem Risiko, das ich persönlich trage.	1,65

### 6.4 Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Werden die Erwartungen bei der Amtsübernahme mit der aktuellen Situation im Ehrenamt miteinander verglichen (vgl. Abb. 35), dann ziehen die Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtler eine ausgesprochen positive Bilanz: Die Motivatoren, einer Tätigkeit nachzugehen, die Spaß macht, sowie Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist, werden in der aktuellen Tätigkeit sogar in höherem Maße umgesetzt, als ursprünglich angestrebt. Die Absicht, sich für andere Menschen und die Gesellschaft im Ehrenamt einzusetzen, konnte im angestrebten Umfang eingelöst werden. Ehrenamtliche arbeiten damit mehrheitlich in Positionen, die ihren ursprünglichen Erwartungen gerecht werden. Damit wird zugleich eine wichtige Voraussetzung erfüllt, die – neben anderen – zu einer längeren Verweildauer in der Organisation und einem höheren Maß an Arbeitszufriedenheit beiträgt.

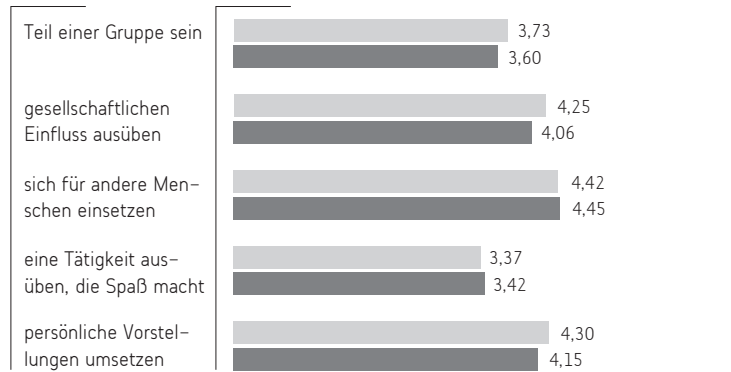


Abb. 35 Motivation: Anspruch und gegenwärtige Situation

Angaben in Mittelwerten, auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“)

■ gegw. Situation  
■ Anspruch

### 6.5 Mehr als ein Zweckbündnis

Die Intensität der Bindung der ehrenamtlichen Führungskräfte an die Organisation kann unter anderem an der Dauer ihres Engagements abgelesen werden. Im Horizont der Befragung ist über die Hälfte der Befragten seit 10 Jahren und länger ehrenamtlich in der gleichen Organisation in einer Führungs- und Leitungsposition engagiert, fast ein Drittel sogar seit 20 Jahren und länger (vgl. Abb. 36). Nur knapp ein Viertel der Befragten ist seit fünf Jahren und weniger in der Organisation unbezahlt tätig. Gemäß den Wünschen der Befragten soll sich an dieser Situation auch in absehbarer Zukunft nichts ändern (vgl. Abb. 37): Auf die Frage, was sie in den kom-

Abb. 36 Zurückliegende Dauer der ehrenamtlichen Tätigkeit in der aktuellen Organisation (in %)

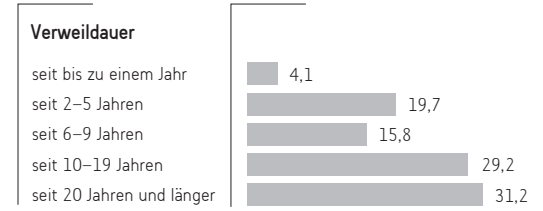


Abb. 37 Die Zukunft im Ehrenamt aus Sicht der unbezahlten Führungskräfte (Mehrfachnennungen möglich)

Zukunftsoptionen	%
Verbleib in derselben Position und Tätigkeit	74,5
Ausscheiden aus dem ehrenamtlichen Engagement	15,0
Wechsel in einen anderen ehrenamtlichen Tätigkeitsbereich	12,7
Wechsel in eine höhere Position/anderen Tätigkeitsbereich in meiner Organisation	8,3
Wechsel in eine andere gemeinnützige Organisation	7,8

menden fünf Jahren hinsichtlich ihres Ehrenamtes erreichen möchten, votierten fast drei Viertel der Befragten für den „Verbleib in derselben Position und Tätigkeit“. Nur 8% der ehrenamtlichen Führungskräfte beabsichtigten demgegenüber einen Organisationswechsel. Das Ausscheiden aus dem ehrenamtlichen Engagement bildete für 15% der unbezahlten Führungskräfte eine konkrete Zukunftsoption.

Bei der Mehrzahl der Befragten spiegelt sich in den Antworten somit eine starke Organisationstreue. In Verbindung mit der großen Bedeutung der beiden Wünsche, an der ehrenamtlichen Tätigkeit Spaß zu haben sowie in einen gemeinschaftlichen Zusammenhang eingebettet zu sein, erscheinen gemeinnützige Organisationen als soziale Zusammenhänge, in die die Befragten hineinwachsen können und die einen Teil des zurückgelegten eigenen Lebensweges verkörpern. Dies legt den Schluss nahe, dass die in der Organisationsarbeit erreichten Ziele als kollektive Anstrengung wahrgenommen werden, zu der die ehrenamtlichen Führungskräfte einen Beitrag geleistet haben, der für einen (kleineren) Teil der Befragten mit Abstrichen in anderen Lebensbereichen einhergegangen ist. Die Bindung an eine Organisation kann auf diesem Weg im Idealfall zum persönlichkeitsstiftenden Kern der ehrenamtlichen Führungskräfte werden.

# 7 Und die Frauen in gemeinnützigen Organisationen?

In wissenschaftlichen Untersuchungen wurden Frauen als Führungskräfte lange Zeit nicht wahrgenommen, da sie – wie etwa frühe Studien zur Elitforschung verdeutlichen – in Spitzenpositionen schlichtweg kaum vertreten waren. Mittlerweile liegt eine Reihe von Einzelstudien vor, in denen die berufliche Situation von weiblichen Führungskräften in verschiedenen gesellschaftlichen Segmenten, Branchen und Organisationen beleuchtet wird. Dass Frauen in Führungspositionen – bei wachsender Erwerbsbeteiligung und starken Aufhol- und Überholeffekten in Bildung und Ausbildung – weiterhin stark unterrepräsentiert sind, ist dabei aus unterschiedlicher Perspektive beschrieben und auch für einzelne Segmente des Nonprofit-Sektors, wie dem Sport, aufgezeigt worden. In der vorliegenden Untersuchung wurden ausgewählte Aspekte, wie die Frage der Motivation, der Rekrutierung und des Familienstandes unter besonderer Berücksichtigung der Vereinbarkeitsproblematik, näher in den Blick genommen.

## 7.1 Gleiche Einstiegsmotivation der Geschlechter

Beim Einstieg in gemeinnützige Organisationen überwiegen auf den ersten Blick die Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern. Die erstmalige Aufnahme einer hauptamtlichen bzw. einer ehrenamtlichen Führungsposition in einer gemeinnützigen Organisationen erfolgte bei weiblichen und männlichen Befragten aus nahezu identischen Gründen. D.h.: Für beide Geschlechter bildeten der Einsatz für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen, Spaß an der Tätigkeit und die Verbundenheit durch eine gemeinsame Sache wichtige Einstiegsmotivationen. Aber es zeigten sich auch Unterschiede: Mit Blick auf die politische Motivation stimmten 55% der weiblichen im Vergleich zu 49% der männlichen Befragten der Aussage zu, dass sie durch ihr Ehrenamt „gesellschaftlich Einfluss ausüben“ möchten. Auch die beiden Ziele, sich „für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen einzusetzen“ sowie „politische Kontakte zu knüpfen“, waren den Frauen etwas wichtiger als den Männern in Führungspositionen gemeinnütziger Organisationen. Aus dieser Perspektive scheint das soziale

Engagement von Führungsfrauen in etwas stärkerem Maße an politisch-strategische Momente und Überlegungen gekoppelt zu sein.

## 7.2 Engagementbiographien im Vergleich

Bei der Gegenüberstellung der Engagementbiographien zeigen sich vor allem in den frühen Phasen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften, die sich aber im Laufe der Zeit nivellieren – wie Abbildung 38 verdeutlicht: In der Gruppe der über 50-Jährigen (rechte Spalte) übten im Alter von unter 18 Jahren 27% der männlichen Befragten, aber nur 18% der weiblichen Befragten eine Rolle als Funktionsträger/-in aus. Vergleichbare Differenzen finden sich in der gleichen Gruppe der Befragten auch noch im Alter von 18–30 Jahren. Ab einem Alter von 31 Jahren kommt es zur Angleichung. Ein ähnlicher Verlauf zeigt sich auch für die Gruppe der 31- bis 50-Jährigen.

Zusammengenommen erfolgt der Einstieg in das ehrenamtliche Engagement bei Frauen später. Sie haben darüber hinaus eine weniger dichte Engagementbiographie als ihre männlichen Kollegen. Gleiches gilt für die Differenzen zwischen Befragten in Frauenorganisationen und Befragten in anderen gemeinnützigen Organisationen. Offensichtlich setzte das Engagement von Befragten in Frauenorganisationen vergleichsweise später ein, auch in Relation zu Frauen in anderen organisationalen Arbeitsbereichen, aber mit der Tendenz, sich in späteren Lebensperioden dem Engagementverhalten von Führungskräften in anderen Bereichen anzugleichen.

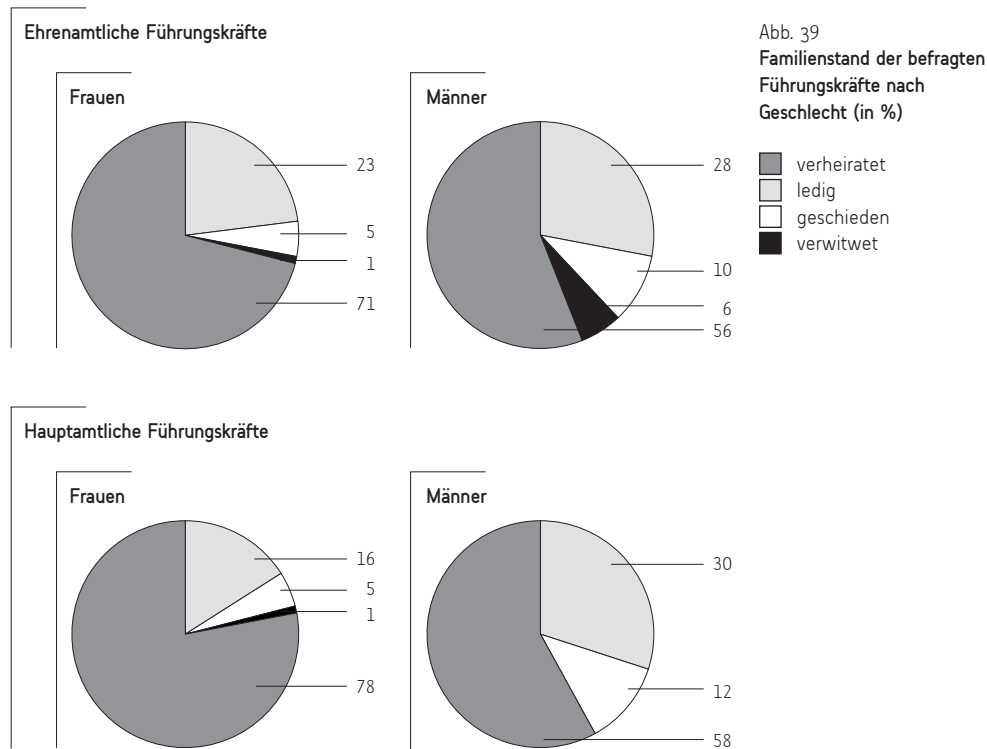
Abb. 38  
Die Engagementsbio-  
graphie von weiblichen  
und männlichen Füh-  
rungskräften (in %)

w = weiblich  
m = männlich  
FO = Befragte in  
Frauenorganisationen

Lebensphasen	Alter der Befragten in Gruppen					
	31–50 Jahre			≥ 51 Jahre		
	w	m	FO	w	m	FO
Unter 18 Jahre	23,4	31,6	26,7	17,7	27,0	18,6
18–30 Jahre	41,4	51,1	35,0	35,5	54,0	24,0
31–50 Jahre	–	–	–	61,4	65,7	58,1

### 7.3 Familie, Beruf und Engagement

Sehr deutliche Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften lassen sich in Bezug auf die Familiensituation feststellen (vgl. Abb. 39): So sind 56% der unbezahlten und 58% der bezahlten weiblichen Führungskräfte verheiratet, bei den männlichen sind es hingegen 71% der unbezahlten und 78% der bezahlten. Dafür ist die Scheidungsquote bei den ehrenamtlichen Frauen mit einem Anteil von 10% doppelt so hoch wie bei den ehrenamtlichen Männern mit 5%. Bei den Hauptamtlichen ist diese Relation nahezu identisch (bei einer Scheidungsquote von 12% gegenüber 5% bei den Kollegen). Fast jede dritte hauptamtliche und mehr als ein Viertel der ehrenamtlichen Führungsfrauen sind ledig.



Starke Differenzen zwischen Männern und Frauen zeigen sich auch beim Nachwuchs (vgl. Abb. 40), insbesondere bei den hauptamtlichen Führungskräften. 78% der männlichen, aber nur 62% der weiblichen Füh-

Abb. 40 Kinder hauptamtlicher und ehrenamtlicher Führungskräfte (in %)

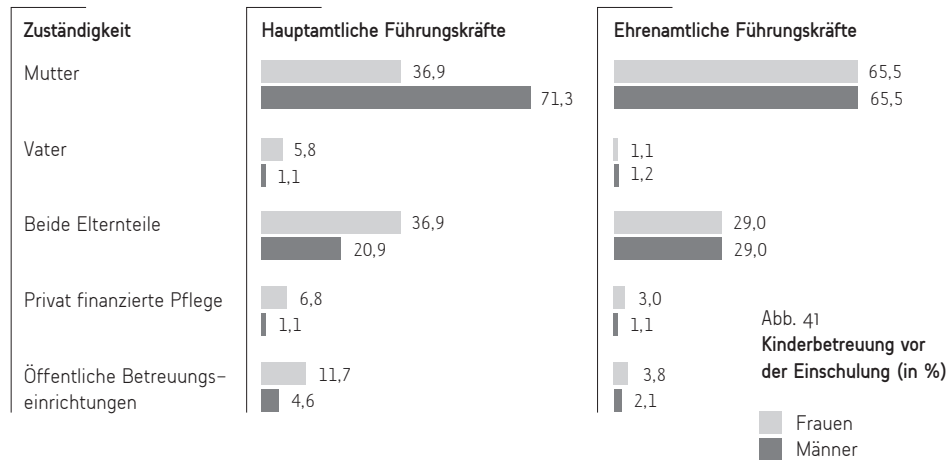
w = weiblich  
m = männlich  
FO = Befragte in Frauenorganisationen

Familienstand	Hauptamtliche Führungskräfte			Ehrenamtliche Führungskräfte		
	w	m	FO	w	m	FO
Kinder	62,0	78,1	71,4	67,1	71,3	74,5
Keine Kinder	38,0	21,9	28,6	32,9	28,7	25,5

rungskräfte haben eigene Kinder. Bei den Ehrenamtlichen fällt die Differenz mit 71% der Männer und 67% der Frauen, die eigene Kinder haben, etwas geringer aus. Dabei variiert auch die Anzahl der Kinder. Weibliche Führungskräfte haben tendenziell weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen. Während die weiblichen Führungskräfte zusammengenommen im Durchschnitt 1,44 Kinder haben, so sind es bei den männlichen 1,58.

Schließlich sind Frauen und Männer bei der Kindererziehung sehr unterschiedlich belastet (vgl. Abb. 41). Dies war das Ergebnis der Frage, von wem die Kinder vor der Einschulung hauptsächlich betreut wurden. Hierzu benannten rund 71% der männlichen bezahlten Führungskräfte die Mutter als Hauptbetreuerperson. 21% der befragten Männer votierte für ein partnerschaftliches Erziehungsmodell, nach dem sich beide Elternteile die Aufgaben geteilt haben. Andere Optionen, wie die Betreuung durch den Vater, andere Familienmitglieder oder Einrichtungen spielten quantitativ nur eine marginale Rolle. Im Vergleich zu den männlichen Kollegen benannten nur 6% der bezahlten Führungsfrauen den Vater als Hauptzuständigen. Demgegenüber gaben jeweils 37% an, dass sie selbst oder zusammen mit dem Vater für die Betreuung verantwortlich waren. Darüber hinaus spielte auch die institutionelle Kindererziehung eine größere Rolle als bei den Männern. Bei rund 12% der befragten weiblichen Führungskräfte wurde die Betreuung hauptsächlich durch staatliche Betreuungseinrichtungen übernommen. Mit Blick auf das praktizierte Modell der Kinderbetreuung zeigen die Ergebnisse bei den hauptamtlich tätigen Frauen und Männern also ein höchst unterschiedliches Bild. Bei den Führungsfrauen sind die Väter tendenziell stärker in den Erziehungsprozess eingebunden. Zugleich nutzen sie in höherem Maße öffentliche Betreuungsangebote.

Auf Seiten der unbezahlten Führungskräfte sieht die Situation vollkommen anders aus, vor allem mit Blick auf die Gruppe der weiblichen Befragten. Hier bestehen nur geringfügige Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Sachen Kinderbetreuung. Bei beiden Gruppen lag die Hauptzuständigkeit für die Betreuungsaufgaben nach Angaben der Befragten zu jeweils knapp zwei Dritteln bei der Mutter und zu 29% bei beiden Elternteilen.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass weibliche Führungskräfte häufiger geschieden oder ledig sind sowie seltener und weniger Kinder haben als ihre männlichen Kollegen. Diejenigen, die Kinder haben, sind in größerem Umfang in die Kindererziehung involviert. In Sachen Kindererziehung wurde ferner auf der Basis der Ergebnisse ein Partnerschaftsmodell deutlich, nach dem die Kindererziehung insbesondere in den Familien der hauptamtlich tätigen, männlichen Führungskräfte im Sinne einer eher traditionellen Rollenverteilung weiterhin eine Frauendomäne ist. Von Seiten der weiblichen, bezahlten Kolleginnen wurde ein breiteres Spektrum an Betreuungsmodellen benannt.

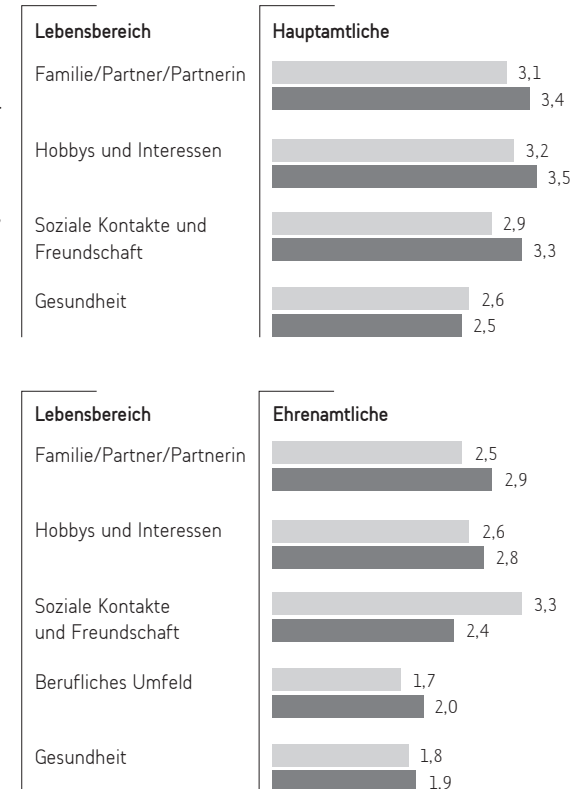
Die ehrenamtlichen Frauen sind im Vergleich zu den engagierten Männern in stärkerem Umfang gefordert, Familie und Engagement mit einander in Einklang zu bringen. Da ein Teil dieser Frauen zusätzlich berufstätig war oder ist, werden sie durch die Einbindung in mehrere Lebenskontexte in höherem Maße belastet als männliche Führungskräfte. Deshalb bleibt zu fragen, wie Frauen aus der subjektiven Sichtweise ihres Erlebens diese Beanspruchung wahrnehmen und mit ihr umgehen.

## 7.4 Die Balance zwischen Engagement, Beruf und Privatleben

Deshalb wurde die Frage nach den zeitlichen Abstrichen in verschiedenen Lebensbereichen auch hinsichtlich der Unterschiede zwischen Frauen und Männern ausgewertet. Die Befragung erbrachte dabei ein bemerkenswertes Ergebnis (vgl. Abb. 42). Mit Ausnahme des Bereichs „Gesundheit“ vertraten

Abb. 42, Abb. 43  
 „Mussten Sie in den folgenden Bereichen Abstriche machen, um dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind?“

Angaben in Mittelwerten, auf einer Skala von 5 („sehr hohe Abstriche“) bis 1 („keine Abstriche“)



die befragten Männer in hauptamtlichen Führungspositionen in höherem Maße als ihre weiblichen Kolleginnen die Ansicht, für den beruflichen Aufstieg Ansprüche im Privatleben reduziert zu haben. Dies verdeutlichen die Differenzen bei den Mittelwerten zwischen beiden Geschlechtern – sei es im Hinblick auf Familie und Partnerschaft, Hobbys und andere Interessen oder soziale Kontakte und Freundschaften.

Auch bei den ehrenamtlichen Führungsfrauen und -männern zeigte sich ein vergleichbares Bild (vgl. Abb. 43). Auch hier waren es vor allem die Männer, die angaben, für die ehrenamtliche Karriere „Opfer“ erbracht zu haben. Im Vergleich zu den bezahlten Führungskräften war die Belastungswahrnehmung bei den ehrenamtlichen jedoch unabhängig vom Geschlecht geringer ausgeprägt. Für beide Geschlechter stellten dabei das berufliche Umfeld und die Gesundheit Lebensbereiche dar, in denen beim Aufstieg in eine ehrenamtliche Führungsposition die wenigsten Kompromisse gemacht werden.

Zusammengenommen waren die befragten Frauen also öfter geschieden, kinderlos oder ledig als die Männer. Gleichzeitig hatten sie jedoch weniger als ihre männlichen Kollegen das Gefühl, auf dem beschrifteten Lebensweg Abstriche in der Freizeit, bei den Sozialkontakten oder im Bereich Familie und Partnerschaft gemacht zu haben. Insofern ist der Schluss nicht von der Hand zu weisen, dass Frauen mit der parallelen Organisation unterschiedlicher Lebenskontexte besser zurechtkommen als Männer. Einschränkungen werden ohne ausgeprägtes Verzichtempfinden in stärkerem Umfang als bei männlichen Führungskräften wahr- und hingenommen und offensichtlich als Begleitumstand eines Lebens verbucht, für das sie sich entschieden haben.

## 8 Bürgerschaftliches Engagement und Management

Vereine und Verbände müssen unterschiedlichen Funktionen Rechnung tragen. Hierauf wurde aus dem Blickwinkel der Verbändeforschung nachdrücklich hingewiesen: Sie vertreten etwa die Interessen bestimmter Bevölkerungsgruppen, sie müssen den Erwartungen ihrer Mitgliedsbasis entgegenkommen, sie bilden gemeinschaftliche Zusammenhänge der in ihnen Engagierten und sie sind schließlich wichtige Dienstleistungsproduzenten, die vor Ort Angebote und Leistungen zur Verfügung stellen. Aber was sind – jenseits dieser externen Funktionszuschreibungen – gemeinnützige Organisationen primär für ihr Leitungspersonal? Welche Funktionen verbinden bezahlte und unbezahlte Führungskräfte mit ihrem Verein oder Verband? Sind NPOs aus dem Blickwinkel der Leitungsetagen vor allem wirtschaftlich zu managende Dienstleistungsunternehmen oder steht die politische Orientierung stärker im Vordergrund? Derartige Fragen zur Einstellung der Führungskräfte zur Organisation sind insofern von Bedeutung, als dass sich ihr Handeln nicht unmittelbar an Problemen und Herausforderungen ausrichtet, sondern sich immer mittelbar an deren Wahrnehmung orientiert. Um das Handeln in Organisationen verstehen zu können, reicht deshalb eine externe Bestandsaufnahme allein nicht aus. Was hinzukommen muss, ist die Sichtweise der Entscheiderinnen und Entscheider in den Vereinen und Verbänden.

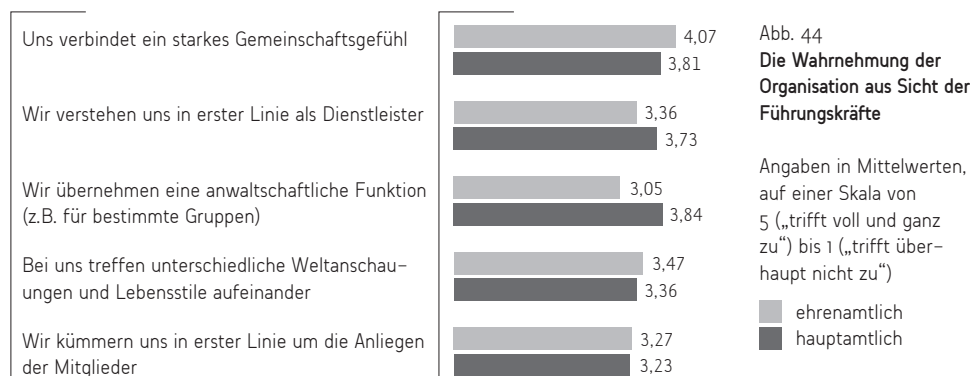
Im Vergleich zu Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor ist für NPOs ein weiteres zentrales Strukturmerkmal von Relevanz. Auf der obersten Leitungsebene arbeiten gewählte ehren- und hauptamtliche tätige Führungskräfte zusammen. Diese Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften kann gleichermaßen einen Gewinn als auch ein Hindernis für eine Organisation darstellen, je nach dem wie gut die Zusammenarbeit gelingt. Voneinander abweichende Wahrnehmungen der Organisation und ihrer Umwelt können zu unterschiedlichen Zielsetzungen und damit auch zu Reibungsflächen zwischen den beiden Statusgruppen beitragen. Neben der Wahrnehmung der Organisation soll im Folgenden daher auch die Zusammenarbeit aus beiden Perspektiven – der des ehren- und des hauptamtlich tätigen Leitungspersonals – beleuchtet werden.

## 8.1 Zwischen Anwaltschaft & Service: Die Wahrnehmung der eigenen Organisation

Um den Einstellungen der bezahlten und unbezahlten Führungskräfte zum eigenen Verein oder Verband auf die Spur zu kommen, wurden die Befragten gebeten, ihre Organisation näher zu beschreiben. Hierzu wurden ihnen fünf Perspektiven auf einer Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 5 („trifft voll und ganz zu“) vorgelesen. Hierbei zeigte sich, dass die Wahrnehmung der eigenen Organisation aus dem Blickwinkel ihres Leitungspersonals sichtbare Differenzen aufweist, je nach dem ob es sich um haupt- oder ehrenamtliche Führungskräfte handelt (vgl. Abb. 44):

Die unbezahlten Führungskräfte nahmen ihre Organisation vor allem unter dem Aspekt der Gemeinschaftsorientierung wahr. Erst danach folgten in der Prioritätenliste mit relativ großem Abstand weitere Funktionen. So erzielte die Aussage „Uns verbindet ein starkes Gemeinschaftsgefühl“ bei einem Mittelwert von 4,07 die höchste Zustimmung, gefolgt von dem Item „Bei uns treffen unterschiedliche Weltanschauungen und Lebensstile aufeinander“ (mit einem Wert von 3,84). Ehrenamtliche verstehen ihre Organisation somit primär als soziale mit wertbezogener Prägung. Die Wahrnehmung der Organisation ist für sie demzufolge maßgeblich und in höherem Maße als bei den hauptamtlich Tätigen durch den Aspekt der Lebenswelt mit wichtigen sozialen Binnenbezügen geprägt (obgleich für die Ehrenamtlichen – wie die Rangfolge der Nennungen verdeutlicht – auch der Dienstleistungsaspekt von Bedeutung ist).

Der Wahrnehmungshorizont der bezahlten Führungskräfte wurde vor allem durch die anwaltschaftliche Funktion (z.B. für bestimmte Gruppen) geprägt, die bei den Befragten die höchste Zustimmung erzielte (Mittelwert von 3,84). An zweiter und dritter Stelle der Rangfolge standen die As-



pekte der Gemeinschafts- sowie der Dienstleistungsorientierung (Mittelwerte von 3,81 und 3,73). Aus dieser Perspektive sahen die Befragten ihre Organisation als Lobbyist mit Dienstleisterfunktion, der sich durch eine gemeinschaftliche Orientierung auszeichnet.

Im Vergleich der ehren- und hauptamtlichen Führungskräfte wurden die größten Differenzen zwischen den beiden Gruppen bei der politischen Funktion der Interessenvertretung sowie beim ökonomischen Aufgabenbereich deutlich, die von den bezahlten Führungskräften höher bewertet wurden. Die eigene Organisation erscheint für diese Gruppe somit stärker als Instrument zur Verwirklichung gesellschaftspolitischer Ziele. Gleichzeitig überwog aus der Perspektive der Hauptamtlichen die Produktion von Dienstleistungen als Aufgabenfeld ihrer Organisationen, was nicht zuletzt auf den hohen Anteil von befragten Führungskräften im Bereich der sozialen Dienste zurückzuführen ist. Daraus sollte jedoch nicht vorschnell auf eine Nähe oder Strukturverwandtschaft zu Organisationen im privaten Sektor geschlossen werden. Vielmehr lässt die hohe Zustimmung hinsichtlich des Gemeinschaftsgefühles Spezifika von Organisationen des gemeinnützigen Sektors erkennen. Allerdings muss bei den Ergebnissen auch berücksichtigt werden, dass es sich bei den unterschiedlichen Bezügen bezahlter und unbezahlter Führungskräfte zur eigenen Organisation eher um Akzentverschiebungen statt um wesentliche Differenzen handelt.

## 8.2 Gemischtes Doppel – Ein Modell für die Zukunft?

Die unterschiedlichen Perspektiven auf die eigene Organisation können zu Konflikten bei der Zusammenarbeit von ehren- und hauptamtlichen Führungskräften führen. Ein gemeinsames Verständnis der Organisation und ihrer Aufgaben – so kann unterstellt werden – bildet demgegenüber eine wichtige Grundlage für eine gelingende Kooperation. Ohne dass über diese Zusammenarbeit bislang überhaupt ausreichendes empirisches Wissen vorliegt, wird darin häufig eines der zentralen Spannungsfelder bei der Leitung gemeinnütziger Organisationen gesehen.

In diesem Zusammenhang verdeutlichen die Forschungsergebnisse zunächst, dass zwei Drittel der befragten Führungskräfte in Organisationen tätig waren, in denen auf der Leitungsebene Haupt- und Ehrenamtliche zusammenarbeiten. In diesen Vereinen und Verbänden wurde die Kooperation zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften von den Befragten überwiegend positiv beurteilt (vgl. Abb. 45). 82% der Ehren- und 76% der Hauptamtlichen schätzten die Zusammenarbeit als „eher“ und „sehr

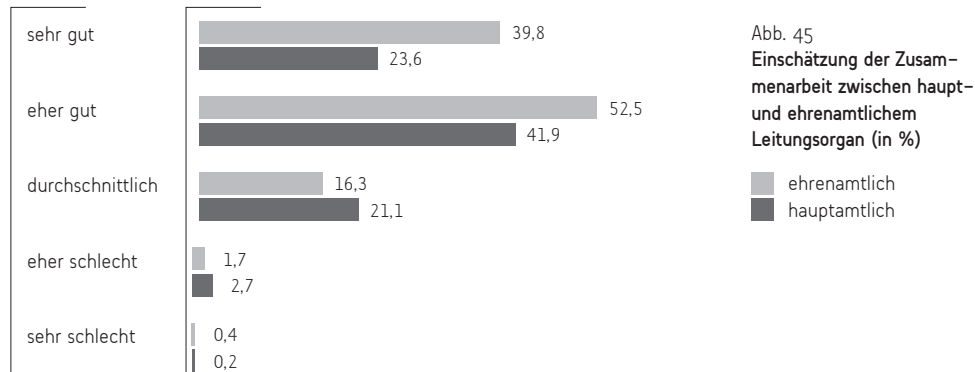


Abb. 45  
Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichem Leitungsorgan (in %)

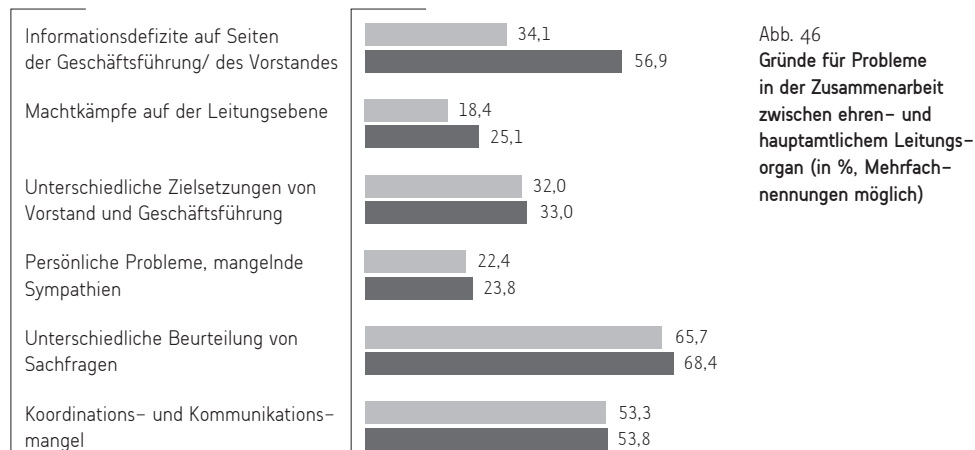


Abb. 46  
Gründe für Probleme in der Zusammenarbeit zwischen ehren- und hauptamtlichem Leitungsorgan (in %, Mehrfachnennungen möglich)

gut“ ein. Umgekehrt stuften nur rund 3% der bezahlten und 2% der unbezahlten Führungskräfte die Kooperation als „eher“ oder „sehr schlecht“ ein. Werden die Antwortoptionen von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ in ein Notenspektrum von eins bis fünf übersetzt, dann bewerteten die Befragten die Zusammenarbeit durchschnittlich mit einer glatten zwei. Die Ehrenamtlichen beurteilten die Kooperation dabei etwas positiver (mit einem Wert von 1,8 gegenüber 2,0 bei den Hauptamtlichen). Insgesamt zeigte sich damit eine recht hohe Zufriedenheit auf beiden Seiten.

Ein differenzierteres und aussagekräftigeres Bild der Zusammenarbeit ergibt sich beim Blick auf mögliche Problemquellen. Anhand einer Liste von Gründen und Anlässen für „Probleme der Zusammenarbeit zwischen hauptamtlicher Geschäftsführung und ehrenamtlichem Leitungsgremium“ sollten die Befragten angeben, ob diese auch für die Leitungstätigkeit in ihrer Organisation zutreffen (vgl. Abb. 46). Von beiden Führungskräfte-

gruppen wurde dabei die „unterschiedliche Beurteilung von Sachfragen“ als häufigste Konfliktquelle wahrgenommen (mit einem Anteil von 66% der Nennungen bei den Haupt- und 65% bei den Ehrenamtlichen). Dieses Statement belegt die Verschiebungen in den Wahrnehmungshorizonten ehren- und hauptamtlicher Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen. Hierin bildet sich wiederum ab, was bereits in den Fragen zur Wahrnehmung der Organisation sichtbar wurde: Bezahlte und unbezahlte Führungskräfte haben eine andere Perspektive auf die eigene Organisation und Sachfragen, die mit ihr in Zusammenhang stehen. Diese Differenz in der Wahrnehmung ist den Führungskräften jedoch durchaus bewusst und wird selbst als Quelle von Problemen in der Zusammenarbeit identifiziert.

Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften wurden bei der Rangfolge der Plätze zwei und drei ersichtlich: Für bezahlte Führungskräfte lag die zweitwichtigste Ursache von Kooperationschwierigkeiten in „Informationsdefiziten auf Seiten des Vorstandes“ (57%) sowie als drittem Bereich in „Koordinations- und Kommunikationsmangel“ bei der Zusammenarbeit der Führungs- und Leitungsorgane (54%), worin sich möglicherweise auch das begrenzte Zeitbudget der Ehrenamtlichen spiegelt. Die ehrenamtlichen Führungskräfte benannten diese beiden Punkte in umgekehrter Reihenfolge, wobei „Informationsdefizite auf Seiten der Geschäftsführung“ von ihnen als deutlich nachgeordneter Problemkomplex wahrgenommen wurde. Allen weiteren Reibungspunkten – etwa mangelnde Sympathie oder Machtkämpfe auf der Führungsebene – kommt den Ehrenamtlichen zu Folge eine geringere Bedeutung zu. Insgesamt zeigte sich zum einen – wie bereits bei der Gesamteinschätzung hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit –, dass Hauptamtliche eine kritischere Haltung im Hinblick auf die Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Leitungsorganen einnehmen. Fast alle angeführten Probleme erhielten von den hauptamtlich tätigen Führungskräften höhere Werte. Zum anderen unterscheiden sich die Problemeinschätzungen von bezahlten und unbezahlten Führungskräften voneinander. Gemeinsam nahmen beide Gruppen die unterschiedliche Beurteilung von Sachfragen als Herausforderung wahr, die große Anforderungen an den Kommunikationsprozess stellt. Während die Hauptamtlichen an zweiter Stelle jedoch die mangelnde Information des Vorstands beklagten, bemängelten Ehrenamtliche vor allem die unzureichende Koordinations- und Kommunikationspolitik des Vorstands. Letztlich trifft aber auf alle genannten Punkte – Fragen unterschiedlicher Beurteilung, Koordinationsmangel sowie Defizite bei Zugang und Weitergabe von Informationen – die Aussage zu: Alles eine Frage der Kommunikation sowie der zur Verfügung stehenden Zeitressourcen.

### 8.3 Lebenslanges Lernen in Haupt- und Ehrenamt

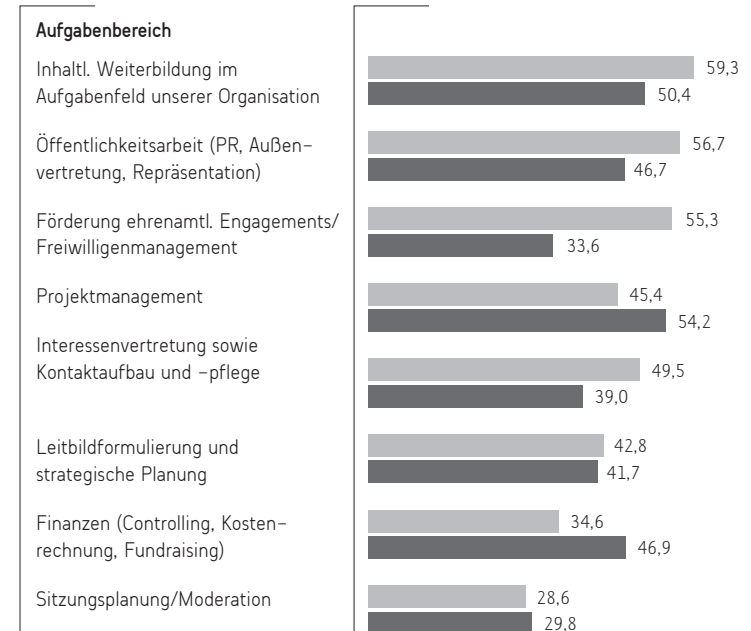
Haupt- und ehrenamtliche Führungs- und Leitungsaufgaben sind Herausforderungen, deren Bewältigung verschiedenste Kompetenzen voraussetzt. Der rapide Wandel des sozialen und ökonomischen Umfeldes von NPOs sowie innerorganisatorische Veränderungen gehen mit wachsenden Anforderungen an die Führungskräfte einher. Bei der Anpassung an die neuen Bedingungen haben Fort- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Sie erlauben die Aktualisierung, Aneignung und Erweiterung von Kenntnissen und Fähigkeiten für die Tätigkeit im Dienst der Organisation. In der Erhebung wurden die Führungskräfte deshalb auch danach gefragt, in welchen Aufgabenfeldern sie sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wünschen und als sinnvoll erachten. Wie schon in den beiden vorangegangenen Abschnitten gilt auch hier, dass nicht für neue Umwelten an sich qualifiziert wird, sondern für deren wahrgenommene und als relevant erachtete Ausschnitte. Weiterbildungswünsche sind gleichzeitig an Probleminterpretationen des Alltagsgeschäfts sowie an Zukunftserwartungen rückgebunden.

Von den hauptamtlich tätigen Führungskräften wurde an erster Stelle der Wunsch benannt (vgl. Abb. 47), ihre Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements zu erweitern (mit einem Anteil von 54,2% der Nennungen), gefolgt von dem Interesse, sich im Aufgabenfeld ihrer Organisation inhaltlich weiter zu bilden (50,4%). Auf Resonanz stießen darüber hinaus die Themenbereiche „Finanzen“ (46,9%) und „Öffentlichkeitsarbeit“ (46,7%). Neben fachbezogenen Qualifikationsangeboten wurden von den Hauptamtlichen demnach vor allem Fort- und Weiterbildungen in operativen Geschäftsbereichen nachgefragt. Demgegenüber wurden Angebote auf dem Gebiet der Sitzungsplanung/Moderation (rund 29,8%) sowie der Förderung des ehrenamtlichen Engagements/des Freiwilligenmanagements als deutlich weniger wichtig erachtet (ca. 33,6%).

Im Unterschied zu den bezahlten äußerten die unbezahlten Führungskräfte an erster Stelle den Wunsch, sich inhaltlich im Aufgabenfeld ihrer Organisation fort- und weiterzubilden (mit einem Anteil der Nennungen von 59%). Hierin zeigt sich zum einen die starke Bindung der Arbeits- und Engagementmotivation der Ehrenamtlichen an die Ziele und Inhalte der eigenen Organisation. Zum anderen stellt diese Präferenz möglicherweise eine Reaktion auf Informationsdefizite dar, wie sie von den Hauptamtlichen als Problem der Zusammenarbeit identifiziert und auch von den Ehrenamtlichen selbst als Lernbereich angesehen wird, in dem Fortbildungsbedarf besteht. An zweiter und dritter Stelle der Prioritätenliste standen

Abb. 47  
Fort- und Weiterbildungswünsche aus Sicht der Führungskräfte (in %)

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



darüber hinaus der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (56,7%) und die Förderung des ehrenamtlichen Engagements bzw. Freiwilligenmanagements (55,3%). Auch dem Bereich Interessenvertretung wurde im Hinblick auf Fort- und Weiterbildung mit 50% der Nennungen von den Befragten noch eine relativ hohe Bedeutung zugewiesen. Weit weniger häufig wurde hingegen der Wunsch artikuliert, Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Sitzungsplanung/Moderation (29%) sowie zum Thema „Finanzen“ (35%) zu erwerben.

Werden die Bedarfsprofile bezahlter und unbezahlter Führungskräfte anhand der jeweils erzielten Prozentwerte miteinander verglichen, dann war die Nachfrage nach Fort- und Weiterbildungsangeboten bei den Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtlern bei der Mehrzahl der Aufgabenbereiche größer als bei den Hauptamtlichen. Auch hierin spiegelt sich möglicherweise das Bedürfnis der Ehrenamtlichen, den zeitlichen und inhaltlichen Vorsprung der Hauptamtlichen per Fortbildung ein Stück weit zu kompensieren und auf diesem Weg organisationsrelevantes Wissen zu erwerben. Werden die Themenbereiche herausgegriffen, bei denen die größten Differenzen zwischen den jeweiligen Angaben der bezahlten und unbezahlten Führungskräfte liegen, dann lässt sich festhalten: Auf Seiten der unbezahlten Führungskräfte lag der Fokus vor allem auf der Förderung bürgerschaftli-

chen Engagements, beim bezahlten Leitungspersonal stieß die Finanzfrage auf stärkere Resonanz. Wie schon die Wahrnehmung der eigenen Organisation gezeigt hat, schrieben die Ehrenamtlichen dem gemeinschaftlichen Bezug der Freiwilligenorganisation in Form des bürgerschaftlichen Engagements einen höheren Stellenwert zu als die Hauptamtlichen.

Demgegenüber definierten die hauptamtlichen Führungskräfte ihre NPO in höherem Maße über Funktionen und Arbeitsbereiche. Konsequenterweise bevorzugten die bezahlten Führungskräfte in höherem Maße solche instrumentellen Managementfähigkeiten, die auf die Entwicklung einer funktionstüchtigen Organisation und die Qualifizierung ihres Tätigkeitsfeldes abzielen. In diesen Fortbildungswünschen der Hauptamtlichen spiegeln sich zugleich Anforderungen, die vom Umfeld an die Organisation herangetragen werden und sich insbesondere im Bereich der sozialen Dienste bemerkbar machen: Angesichts einer verschärften Konkurrenzsituation gewinnen für NPOs eine qualifizierte Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit ebenso an Bedeutung wie ökonomische Aspekte, zu denen auch der Trend in Richtung Projektfinanzierung seitens der öffentlichen Auftraggeber zu rechnen ist.

In der ungleichen Verteilung von Weiterbildungswünschen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften zeichnet sich darüber hinaus auch eine interne Arbeitsteilung zwischen operativen und strategischen Arbeitsbereichen ab, wie sie zwischen Geschäftsführung und Vorstand in der Praxis häufig anzutreffen ist. In der spiegelbildlichen Verschiebung hinsichtlich der Weiterbildungswünsche in den Bereichen der Ressourcensmobilisierung – mit der Fokussierung von Hauptamtlichen auf den Bereich Finanzen, der Ehrenamtlichen auf den Bereich des Freiwilligenmanagements – deuten sich aber auch weiterreichende Differenzen in den Wahrnehmungen und Orientierungen an.

– Die Hauptamtlichen benannten im Vergleich zu den Ehrenamtlichen eine stärkere rollenspezifische Motivation, die in den Rahmen einer als Dienstleister und Themenanwalt aufgefassten Organisation eingebracht wird. Die eigene Tätigkeit und Organisation wurde ausgeprägter als Instrument zur Erreichung bestimmter Ziele aufgefasst, deren effiziente und effektive Verfolgung von instrumentellen Kompetenzen (Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Finanzen) abhängt. Die ausgeprägte politische und soziale Motivation von Hauptamtlichen findet in der Tendenz damit weniger im Binnenleben der Organisation, sondern in den zweckorientierten Außenbezügen der Erstellung sozialer Dienstleistungen oder der politischen Interessenvertretung ihren Ausdruck. Bestandteil des Wahrnehmungshorizonts der hauptamtlich tätigen Führungskräfte sind

damit stärker die Umweltbeziehungen von NPOs sowie die hieraus erwachsenden Anforderungen an die eigene Organisation, die bei Umsetzung interner Ziele eine wichtige Rahmenbedingung strategischer Entscheidungen bilden.

– Die befragten unbezahlten Führungskräfte orientierten sich in ihren Weiterbildungspräferenzen vergleichsweise entschiedener am Bereich der Personalressourcen, der bereits in Gestalt eines gemeinschaftlichen Zusammenhanges als Gegenstand der eigenen Motivation und in Gestalt des Organisationszwecks genannt wurden. In der Zusammenschau zeigt sich im Erleben und Wahrnehmen von Ehrenamtlichen damit das Bild einer Organisation mit lebensweltlichen sozialen Binnenbezügen und einer stärkeren Personalisierung von Arbeitsbeziehungen, die als wichtiger gemeinschaftlicher Bezugsrahmen wahrgenommen wurden. Das trotz niedrigerer Mittelwerte immer noch vergleichsweise starke Fortbildungsinteresse an Themen wie Öffentlichkeitsarbeit oder auch Interessenvertretung/Kontaktaufbau und -pflege wird möglicherweise vor diesem Hintergrund verständlich. Wenn im Wahrnehmungshorizont der Ehrenamtlichen das Binnenleben der Organisation im Vordergrund steht, dann können diese Themenbereiche primär als Instrument zur Verwirklichung der hiermit verbundenen Ansprüche interpretiert werden. In anderen Worten: Bezugspunkt, Bedeutungsgehalt, Ziele und Inhalte – so die These –, die bezahlte und unbezahlte Führungskräfte mit einzelnen Themenbereichen verbinden, unterscheiden sich wesentlich voneinander. Dies lässt sich zugleich als mögliche Quelle für Kooperationshindernisse interpretieren, wie sie von beiden Gruppen gleichermaßen mit hohem Zustimmungsgrad bei der Aussage der „unterschiedlichen Beurteilung von Sachfragen“ formuliert wurden.

Bei diesen Perspektiven handelt es sich jedoch eher um Differenzen auf der Grundlage einer breiten gemeinsamen Basis, weniger um konfliktträchtige Problemfelder. Beide Gruppen von Befragten, bezahlte wie unbezahlte Führungskräfte, betonten die Bedeutung der gemeinschaftlichen Integration in der Organisation sowie ihre politischen und sozialen Aufgaben. Die Ausbalancierung dieser Bereiche führt zu unterschiedlichen Sichtweisen und akzentuiert die Notwendigkeit eines intensiven Austausches der Engagierten und Mitarbeitenden, um zu gemeinsamen Leitvorstellungen zu gelangen, die dem Handeln im Alltag eine gemeinsame Plattform bieten. Dies gilt auch für den zukünftigen Kurs der Organisation, da sich in den formulierten Fort- und Weiterbildungspräferenzen gleichzeitig antizipierte Vorstellungen hinsichtlich kommender Herausforderungen spiegeln.

## 8.4 Zukunftsperspektiven der Organisation

Die Steuerung und Leitung von Organisationen orientiert sich immer an bestimmten Zukunftserwartungen. Weisen die Vorstellungen der Verantwortlichen über den anzustrebenden Kurs der Organisation in verschiedene Richtungen, dann erfordert dies im Alltagsgeschäft eine intensive Kommunikation zur Entwicklung gemeinsamer Leitvorstellungen zwischen den Akteuren. Diese sind eine wichtige Grundlage für ein koordiniertes Vorgehen und eine reibungsarme Zusammenarbeit. Hierbei zeigten die Ergebnisse zur aktuellen Wahrnehmung der eigenen Organisation eine unterschiedliche Akzentuierung der einzelnen Funktionen zwischen beiden Gruppen. Spielten bei Ehrenamtlichen die sozialen Binnenbezüge eine größere Rolle, so erfuhren bei den hauptamtlich tätigen Führungskräften die Außenbezüge ihrer Organisation eine stärkere Gewichtung: Was für die Freiwilligen die Welt in der Organisation, war für die Hauptamtlichen die Organisation in der Welt. Diese Unterschiede in der Sichtweise der eigenen Organisation und bei der Zusammenarbeit auf der Leitungsebene schreiben sich in modifizierter Form auch im Blick auf die Zukunft fort. Hierzu wollten wir von den Befragten wissen, wie sie die Zukunft der eigenen Organisation im Spannungsfeld zwischen Mitglieder- und Dienstleistungsorganisation sehen.

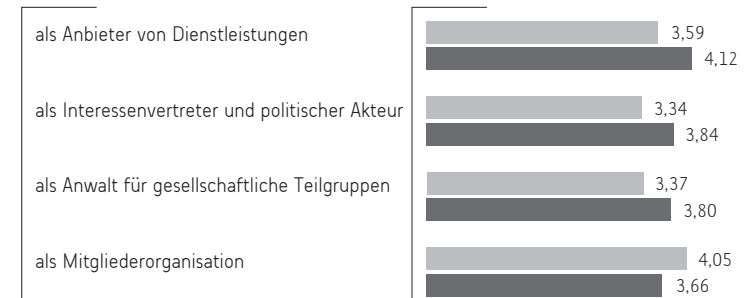
Wird das Zukunftsbild der Organisation aus der Perspektive der bezahlten Führungskräfte gezeichnet, dann überwiegen wiederum die Dimensionen, die die Außenbezüge strukturieren – allerdings mit anderer Gewichtung (vgl. Abb. 48): Die Hauptamtlichen sehen ihre eigene Organisation als Lobbyist mit Dienstleistungsfunktion. Für die Zukunft erwarten sie weiterhin eine hohe Relevanz dieser Funktionen. Spielt jedoch für die Zustandsbeschreibung der gemeinschaftliche Zusammenhalt in der Organisation eine wichtige Rolle, nimmt in ihrer Einschätzung die Interessenvertretungsfunktion zu und wird zum drittichtigsten Aufgabenbereich der Organisation. Alle für die Zukunft als wichtig eingeschätzten Aufgabenbereichen erhalten von den Hauptamtlichen höhere Wertungen als von den Ehrenamtlichen.

Die Wahrnehmung der Ehrenamtlichen ist demgegenüber durch eine stärkere Binnenorientierung geprägt. Im Vergleich zu den Hauptamtlichen wird lediglich die Mitgliederorganisation (mit einem Wert von 4,05 gegenüber 3,66) als bedeutsamerer zukünftiger Arbeitsbereich der eigenen Organisation betrachtet. Der Idee der Mitgliederorganisation folgt mit deutlichem Abstand der Dienstleistungsaspekt.

Abb. 48  
Sicht der Zukunft der eigenen Organisation

Angaben in Mittelwerten von 5 „trifft voll und ganz zu“ bis 1 „trifft überhaupt nicht zu“

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



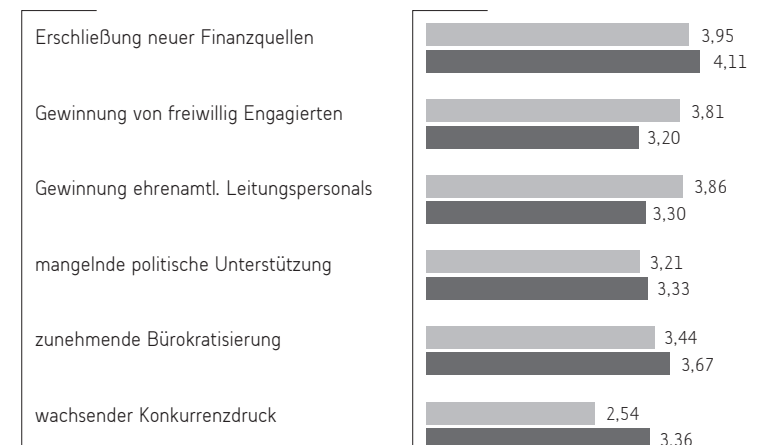
Die gegensätzliche Ausrichtung der Perspektiven auf die Innen- und Außenwelt der Organisationen spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der Problemagenden (vgl. Abb. 49). In diesem Zusammenhang wurden die Führungskräfte zu den größten Zukunftsproblemen ihrer Organisation befragt. Hierzu wurden ihnen sechs Aussagen vorgegeben, deren Bedeutung sie auf einer fünfstufigen Skala einschätzen sollten (5 = trifft voll und ganz zu bis 1 = trifft überhaupt nicht zu).

Die bezahlten Führungskräfte sahen in der „Erschließung neuer Finanzquellen“ (bei einem Mittelwert von 4,11), gefolgt von einer „zunehmenden Bürokratisierung“ (3,67) und „wachsendem Konkurrenzdruck“ (3,36) die dringlichsten Probleme und Zukunftsaufgaben ihrer Organisation. Die Gewinnung „von freiwillig Engagierten“ (3,20) und „ehrenamtlichen Leitungspersonal“ (3,30) fielen hingegen in der Durchschnittsbewertung auf die letzten Plätze. Wie schon bei den Weiterbildungspräferenzen standen bei den hauptamtlich tätigen Führungskräften solche Anforderun-

Abb. 49  
Die größten Zukunftsprobleme der eigenen Organisation aus Sicht der befragten Führungskräfte

Angaben in Mittelwerten von 5 „trifft voll und ganz zu“ bis 1 „trifft überhaupt nicht zu“

■ ehrenamtlich  
■ hauptamtlich



gen im Mittelpunkt des Wahrnehmungshorizonts, die von außen – etwa von staatlichen Instanzen – an die Geschäftsführung herangetragen werden und die Umweltbedingungen für das Organisationshandeln bestimmen.

Im Vergleich zu den bezahlten nahmen auch die unbezahlten Führungskräfte die Notwendigkeit, neue Finanzierungswege zu erschließen, als zentrale Herausforderung ihrer Organisation wahr (bei einem Mittelwert von 3,95). Allerdings stand bei den ehrenamtlichen Führungskräften wiederum stärker der binnenorientierten Aspekt im Vordergrund ihres Wahrnehmungshorizontes. Als wesentliche Zukunftsaufgabe ihrer Organisation betrachteten sie die Gewinnung freiwillig Engagierter, insbesondere solcher, die bereit sind, Führungspositionen zu übernehmen. Während aus der Perspektive der bezahlten Führungskräfte die größten Zukunftsanforderungen als Reaktion auf Veränderungen im Umfeld ihrer Organisation verortet wurden, zielten die Erwartungen der Ehrenamtlichen auf den Komplex der innerorganisatorischen Ressourcenmobilisierung. Die Förderung ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements erschien für sie als zentrale Herausforderung verbandlichen Handelns in der Zukunft.

Im Kontext des Themas „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ sind es vor allem die ehrenamtlichen Führungskräfte, die in der Zusammenschau der einzelnen Ergebnisse die Idee einer Mitgliederorganisation, die durch starke gemeinschaftsorientierte Aspekte geprägt ist, in die Zukunft transportieren. Innerhalb der NPOs bilden sie zugleich wesentliche Garanten des bürgerschaftlichen Engagements, deren Einstellungen wesentlich dazu beitragen können, dass die Rahmenbedingungen in gemeinnützigen Vereinen und Verbänden in den kommenden Jahren engagementfreundlicher gestaltet werden.

## 9 Die Highlights der Untersuchung im Überblick

Mit dem Forschungsvorhaben „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ wurde erstmals die Leitungsebene gemeinnütziger Organisationen systematisch in den Blick genommen. Im Mittelpunkt der quantitativen Untersuchung stand die telefonische Befragung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Vereinen und Verbänden. Die Forschungsergebnisse beruhen auf den Aussagen von mehr als 2.000 Führungskräften, die in den befragten Organisationen auf unterschiedlichen föderalen und fachlichen Gliederungsebenen haupt- oder ehrenamtlich tätig waren. Die wichtigsten Forschungsergebnisse im Überblick sind:

- Soziale Herkunft: Das Elternhaus hat deutlichen Einfluss auf die Karriere von Führungskräften in NPOs. Fast 60% der Väter und über 40% der Mütter der befragten Führungskräfte übten ein ehrenamtliches Engagement aus. Auch das Bildungsniveau in den Elternhäusern war im Vergleich zum allgemeinen Bildungsniveau der Bevölkerung überdurchschnittlich hoch.

- Bildung: haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen haben eine überdurchschnittlich hohe schulische und berufliche Bildung. Vier von Fünf Befragten verfügten über die fachgebundene oder allgemeine Hochschulreife. Knapp 60% der ehrenamtlichen und 86% der hauptamtlichen Führungskräfte haben darüber hinaus einen Hochschulabschluss erworben.

- Motivation: Der Einsatz für Andere, eine Tätigkeit auszuüben, die Spaß macht, sowie Teil einer Gemeinschaft mit gemeinsamem Anliegen zu sein, waren die wichtigsten Motive für die Übernahme einer Führungstätigkeit. Charakteristisch für die Einstiegsmotivation der Befragten war eine spezifische Verbindung zwischen Fremd- und Selbstbezug, bei der ein sozial motiviertes Verantwortungsbewusstsein mit Freude an der Tätigkeit einhergeht. Diese Motive waren im subjektiven Wertgefüge der Führungskräfte fest verankert.

- Aufstieg: Der Übernahme einer Führungsposition in einer gemeinnützigen Organisation ging in der überwiegenden Anzahl der Fälle eine mehrjährige Engagementkarriere voraus. Hauptamtliche verfügten im Vergleich zu den Ehrenamtlichen über eine früher einsetzende und dichter

gewebte Ehrenamtsbiographie. Neben hohen Qualifikationsstandards ist der Zugang zu einer hauptamtlichen Führungsposition im Dritten Sektor also an eine langjährige Sozialisation im Dritten Sektor gekoppelt, die über das ehrenamtliche Engagement verläuft.

– Frauen: Die befragten Frauen in Führungspositionen stiegen später als die Männer in eine ehrenamtliche Laufbahn ein und übernahmen seltener mehrere Ämter gleichzeitig. Weibliche Führungskräfte waren häufiger als ihre männlichen Kollegen geschieden und kinderlos. Frauen mit Kindern oblag weitaus öfter die Hauptzuständigkeit für die Betreuung der Kinder im Vorschulalter. Dennoch verbanden die befragten Frauen mit ihrer Tätigkeit in geringerem Maß das Gefühl, Abstriche in anderen Lebensbereichen hingenommen haben zu müssen.

– Kompetenz in Haupt- und Ehrenamt: In Studium und Ausbildung erworbene Qualifikationen wurden von allen Befragten als wichtig für eine qualifizierte Mitarbeit in einer gemeinnützigen Organisation erachtet. Aber auch Kompetenzen, die auf Lernprozesse in einer hauptamtlichen Tätigkeit oder einem früheren Ehrenamt zurückverweisen sowie das „learning on the job“ in der aktuellen Tätigkeit, wurden als wichtig eingeschätzt. Trotz dieser vielfältigen Lernkontexte sahen die meisten Befragten Weiterbildungsbedarf. Während Fort- und Weiterbildungen im Aufgabengebiet der Organisation und der Öffentlichkeitsarbeit bei allen Befragten ganz oben auf der Präferenzliste standen, formulierten die ehrenamtlichen Führungskräfte ausgeprägte Weiterbildungswünsche im Bereich des Freiwilligenmanagements, hauptamtliche im Projektmanagement und im Bereich Finanzen.

– Arbeitsbedingungen: Die Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen wurden von den Befragten überwiegend positiv bewertet. Ca. 80% der hauptamtlich tätigen Führungskräfte arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung in einem unbefristeten Anstellungsverhältnis. Arbeitsplatzsicherheit sowie eine gute Bezahlung bilden Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Gleichzeitig unterstrich die Hälfte der Befragten, dass für sie der Stellenwert der Tätigkeit gegenüber der Bedeutung der Entlohnung überwiegt. In Kombination mit einem hohen Grad an Zielverwirklichung, gemessen an der Einstiegsmotivation, zeichnete sich in der Zusammenschau eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit der Hauptamtlichen ab.

– Perspektiven auf die Organisation: Bei der Wahrnehmung der Organisation und ihrer Aufgabenbereiche bestanden zwischen den haupt- und ehrenamtlich tätigen Führungskräften deutliche Unterschiede. Im Fokus der Hauptamtlichen dominierten Geschäftsbereiche, die den Außenbezug

und die Funktionen der Organisation (insbesondere Dienstleistungs- und Interessenvertretungsfunktion) charakterisieren. Im Blickfeld der Ehrenamtlichen waren hingegen stärker der Binnenbezug, also die Funktion der Mitgliederorganisation und schließlich der nicht formal-organisationalen lebensweltlich-gemeinschaftlichen Bezug der Engagierten sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander.

– Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt: Die Zusammenarbeit auf der Leitungsebene wurde von den Befragten positiv gewertet. Potenzielle Reibungsflächen zeigten sich in der unterschiedlichen Beurteilung von Sachfragen sowie Koordinations- und Kommunikationsproblemen. Hierbei fiel die Bewertung der Kooperation aus Sicht der Haupt- im Vergleich zu den Ehrenamtlichen wesentlich kritischer aus. Knapp zwei Drittel der hauptamtlichen Führungskräfte kritisierten darüber hinaus Informationsdefizite auf Seiten des ehrenamtlichen Vorstands.

– Vor neuen Herausforderungen: Als größte anstehende Zukunftsprobleme identifizierten die hauptamtlich tätigen Führungskräfte die Erschließung neuer Finanzquellen und eine wachsende Bürokratisierung. Dagegen wurde von den Ehrenamtlichen an erster Stelle die Mobilisierung freiwillig Engagierter benannt, wobei vor allem die Besetzung ehrenamtlicher Führungspositionen als problematisch erachtet wurde.

# 10

## Literaturempfehlungen

Behr, K./Liebig, R./Rauschenbach, Th.: Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Weinheim u.a. 2000.

Birkhölzer u.a. (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden 2005.

Bürklin, W./Rebenstorf H. u.a.: Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen 1997.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/TNS Infratest Sozialforschung: Kurzzusammenfassung. 2. Freiwilligensurvey 2004 – Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement. Steigende Bereitschaft der Bevölkerung zum freiwilligen Engagement. 2005. Kurzzusammenfassung im Internet. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) vom 1.2.2005.

Eckardstein, D. von/Ridder, H.-G. (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München u.a. 2003.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages: Bericht Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. (Schriftenreihe, Bd. 4). Opladen 2002.

Rosenblatt, B. v.: Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 1. Gesamtbericht. (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Bd. 194). Berlin 2000.

Zimmer, A./Priller, E.: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. (Bürgergesellschaft und Demokratie, Bd. 7). Wiesbaden 2004.

Mit der Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ werden ehrenamtliche und hauptamtliche Tätigkeiten in gemeinnützigen Organisationen erstmals auf einer validen Datengrundlage thematisiert. Die Förderung des Ministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermöglichte eine umfangreiche Befragung von über 2000 haupt- und ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen in gemeinnützigen Organisationen.

Es werden zentrale Ergebnisse der Projektforschung vorgestellt, an der sich zahlreiche gemeinnützige Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen – von der freiwilligen Feuerwehr über die großen Verbände in Sport und Kultur bis zu den Menschenrechtsorganisationen – beteiligt haben. Im Zentrum stehen Fragen nach der Rekrutierung von weiblichen und männlichen Führungskräften, der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen auf unterschiedlichen Leitungsebenen, der Sicht auf die eigene Organisation und ihre Zukunft. Unterschiedliche Organisationsebenen und Tätigkeitsbereiche von NPOs gehen in eine integrierende Forschungsperspektive ein.