

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!



**WE ARE
FAMILY-BUSINESS**

**FREIWILLIGEN-MANAGEMENT
AM BEISPIEL VON
VIVA CON AGUA**

Fotos by Thomas Koch

Jonas Blaser, Gregor Anderhub & Livio Meister
Bachelor-Arbeit der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit
Januar 2013

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Soziokultur**
Kurse **VZ 2009-2013 & TZ 2008-2013**

Jonas Blaser, Gregor Anderhub, Livio Meister

We are Family-Business

Freiwilligen-Management am Beispiel von Viva con Agua

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im Januar 2013 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und praktisches, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2013

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Die Bedeutung von freiwilligem Engagement für eine Gesellschaft scheint unbestritten. Doch die Vorzeichen, warum sich Personen engagieren, haben sich verändert. In den letzten Jahren entstanden neue Formen von Non-Profit-Organisationen (NPO) auf dem Wunsch, junge Menschen zu aktivieren. Wie es gelingt, solche Systeme erfolgreich zu organisieren, scheint in der Schweiz wenig erforscht. Diese Lücke wollen die Forscher schliessen.

Viva con Agua (VcA) ist ein Beispiel einer solchen NPO: ein wachsendes Netzwerk junger Menschen, das sich für die Verbesserung der weltweiten Wasserversorgung einsetzt. Die drei Forscher sind bei VcA tätig und erarbeiten mit dieser Arbeit Leitlinien, die eine spezifische Neukonzeptionierung des Freiwilligen-Netzwerks bei VcA ermöglichen.

In einer qualitativen Forschung wurden sieben ExpertInnen von NPOs interviewt, die sich in ihrem Alltag mit der Koordination und dem Engagement von Freiwilligen beschäftigen. Die theoretische Annäherung an die Thematik dient der Erklärung, der Bewertung und der Deutung der Forschung. Aus den Forschungsergebnissen bildeten sich vier Kulturen, welche für die Leitlinien und für die ganze Organisationsentwicklung von VcA eine hohe Bedeutung haben.

Aus soziokulturell-animatorischer Sicht erfordert die Arbeit im sensiblen Konstrukt eines Freiwilligen-Bereichs einen Balanceakt, der die SkA in der intermediären Position gehen soll. Auch VcA geht diese Gratwanderung von Offenheit und Niederschwelligkeit sowie Struktur und Weiterentwicklung. Gelingt die kritische Auseinandersetzung durch den Miteinbezug aller beteiligten AkteurInnen ermöglicht dies ein erfolgreiches Freiwilligen-Management auf den organisationsspezifischen Eigenheiten von VcA.

Dank

Wir sagen von Herzen Danke bei allen Personen, die uns bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit fachlich und persönlich unterstützt haben. Besonderer Dank gebührt folgenden Personen:

- Marius Metzger für die wertvolle Begleitung, sein Mentoring und Coaching
- allen interviewten Experten und Expertinnen aus den unterschiedlichen Organisationen
- Beatrice Durrer-Eggerschwiler, Gabi Hangartner und Collette Peter für Ihr fachliches Know-How
- Lea Bättig-Brusa und Sarah Anderhub für Ihre Korrektur- und Lektoratsarbeit
- Rita und Hans Anderhub-Sticher für den Rückzugsort in Ihre „Oase der Ruhe“
- Thomas Koch für das Zurverfügungstellen seiner Bilder

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Dank	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VI
I Einleitung	I
I.1 Ausgangslage.....	I
1.1.1 Freiwilligen-Engagement in der Schweiz.....	3
I.2 Berufsrelevanz und Motivation.....	5
I.3 Zielsetzung und AdressatInnen	6
I.4 Fragestellungen	6
I.5 Begriffsdefinitionen	7
1.5.1 Dritter Sektor.....	7
1.5.2 Non-Profit-Organisation	8
1.5.3 Freiwilligenarbeit.....	8
1.5.4 Professionalisierung in gemeinnützigen Organisationen	9
1.5.5 Kultur.....	9
I.6 Aufbau der Arbeit.....	10
2 Viva con Agua.....	11
2.1 Definition.....	11
2.2 Entstehung und Gründung	11
2.3 Philosophie.....	12
2.3.1 Die vier Säulen.....	12
2.4 Motive für SupporterInnen.....	15
2.5 Zielgruppen und deren sozioökonomisches Umfeld	16
2.6 Rechtsform Viva con Agua Schweiz	16
3 Theoretische Annäherung	18
3.1 Gesellschaftlicher Wandel.....	18

3.1.1	Zivilgesellschaft und Wandel des Ehrenamts.....	19
3.1.2	Freiwilligen-Engagement im Kontext von Sozialem Kapital	20
3.2	Netzwerke	21
3.2.1	Funktion und Merkmale von Netzwerken	22
3.2.2	Soziale Bewegungen	23
3.3	Kommunikation	24
3.3.1	Die Bedeutung der Kommunikation.....	24
3.3.2	Virtuelle Kommunikation	24
3.4	Nachhaltige Entwicklung und Partizipation	25
3.4.1	Nachhaltige Entwicklung.....	25
3.4.2	Partizipation	26
3.4.3	Symbiose von nachhaltiger Entwicklung und Partizipation	28
3.5	Organisationsentwicklung.....	29
3.6	Abschluss theoretischer Bezüge	31
4	Methodik	33
4.1	Sampling	33
4.2	Erhebung und Aufbereitung.....	34
4.3	Hauptfragebereiche.....	35
4.4	Transkription.....	36
4.5	Auswertung.....	36
5	Darstellung der Forschungsergebnisse.....	38
5.1	Akquise	39
5.2	Anerkennungssysteme.....	40
5.3	Nachfolgeregelung	43
5.4	Partizipationsplattformen	44
5.5	Strategie	47
5.6	Vermittlung.....	50
6	Diskussion der Forschungsergebnisse	52
6.1	Netzwerkkultur	53
6.2	Vermittlungskultur.....	57
6.3	Anerkennungskultur	63
6.4	Organisationskultur.....	68
6.5	Abschliessende Beantwortung der Unterfragestellungen	70

7	Netzwerkleitlinien	72
7.1	Prämissen für die Netzwerkleitlinien	74
7.2	Hauptziele der Netzwerkleitlinien.....	74
7.3	Strategie	75
7.3.1	Aufbau und Entwicklung lokaler Gruppen	75
7.3.2	Strategische Mitsprache.....	81
7.3.3	Organisationsentwicklung.....	81
7.3.4	Coaching	81
7.3.5	Kommunikation	82
7.3.6	Kommunikationsmittel	82
7.3.7	Ressourcenklärung.....	83
7.3.8	Ausbildungsmodule:.....	84
7.3.9	Netzwerk-Management	88
8	Schlussfolgerungen	92
8.1	Schlussfolgerungen für die Soziokulturelle Animation	92
8.2	Weitere Fragestellungen im Hinblick auf die Profession SA.....	94
8.3	Abschliessende Beantwortung Hauptfragestellung	94
8.3.1	Alleinstellungsmerkmale von Viva con Agua	94
8.3.2	Viva con Agua als lernende Organisation.....	95
8.3.3	Identifikation mit Vision und Zielen aller Freiwilligen	95
8.3.4	Multiplikatoren- und Beziehungsmanagement.....	95
8.4	Ausblick und weitere Fragestellungen in Bezug auf VcA	97
9	Quellenverzeichnis	99
	Anhang	108

Sämtliche Kapitel der Bachelor-Arbeit wurden von Gregor Anderhub, Jonas Blaser und Livio Meister gemeinsam verfasst.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Kapitel 5 (eigene Darstellung).....	38
Abbildung 2: Übersicht Kapitel 5 - 6 (eigene Darstellung)	52
Abbildung 3: Übersicht Kapitel 5 - 7 (eigene Darstellung).....	73
Abbildung 4: Grafische Darstellung der Netzwerkleitlinien (eigene Darstellung).....	91
Abbildung 5: Wechselwirkungen im dezentralen Netzwerk (eigene Darstellung)	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau der Bachelor-Arbeit (eigene Darstellung)	10
Tabelle 2: Pflichten und Rechte der Local Crews (eigene Darstellung)	76
Tabelle 3: Pflichten und Rechte der Zelle 1 (eigene Darstellung).....	78
Tabelle 4: Pflichten und Rechte der Zelle 2 (eigene Darstellung).....	79
Tabelle 5: Pflichten und Rechte der Zelle 3 (eigene Darstellung).....	80

Abkürzungsverzeichnis

AP:	Ansprechperson/en
ARE:	Bundesamt für Raumentwicklung
BFS:	Bundesamt für Statistik
Kap.:	Kapitel
LC:	Local Crew
NPO:	Non-Profit-Organisation
QAG:	Querschnittarbeitsgruppe
SkA:	Soziokulturelle Animation
vgl.:	Vergleich
VcA:	Viva con Agua

I Einleitung

Nachfolgend wird in einem ersten Abschnitt unsere persönliche Einleitung ins gewählte Thema der Bachelor-Arbeit aufgezeigt, bevor die Berufsrelevanz der Thematik und die Motivation zur Themenwahl geklärt werden. Es folgen die Ziele und Adressatenschaft dieser Arbeit, bevor auf die Fragestellungen und den Aufbau der Arbeit eingegangen wird.

I.1 Ausgangslage

Das Interesse an der Freiwilligenarbeit hat in den letzten Jahren einen Aufschwung erlebt. So galt das Jahr 2011 als Jahr der Europäischen Freiwilligenarbeit (Europäisches Freiwilligenjahr 2011, 2012). Susanne Brüggem, Kathrin Keller und Achim Brosziewski (2011) weisen darauf hin, dass die Schweiz im europäischen Vergleich mit die höchste Rate an Freiwilligenarbeit leistet (S. 13).

Die gesellschaftliche Bedeutung des freiwilligen Engagements, sowie auch die Wichtigkeit sozialer Organisationen sind dabei unbestritten. Marlies Fröse (2011a) betont, dass soziale Organisationen, im Gegensatz zu wirtschaftlichen Unternehmen auf die Mitwirkung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen angewiesen sind und differenzierte Analysen erfordern. Demokratische Wohlfahrtsgesellschaften würden neben dem ökonomischen Kapital auch das kulturelle und soziale Kapital brauchen und dieses als Wertschöpfung begreifen (S. 113). Bernd Wallraff (2010) argumentiert, dass ehrenamtliche Arbeit nicht nur für die freiwillig Engagierten Sozialkapital generiert, sondern auch wesentlich zur Bildung von Sozialkapital innerhalb der Gesellschaft beiträgt (S. 29).

Und doch wirken die Begriffe „Ehrenamt“ und „freiwilliges Engagement“ gerade bei jungen Menschen verstaubt (Sarah G. Hoffmann, 2012, S. 15). Die Vorzeichen für freiwilliges Engagement bei jungen Menschen haben sich verändert. In diesem Zusammenhang wird auf den „Strukturwandel des Ehrenamts“ hingewiesen. Die veränderten Engagementformen und Motivstrukturen werden häufig mit dem gesellschaftlichen Wandel und der damit verbundenen Individualisierung begründet. Durch diese Entwicklungen haben flexible, spontane und selbstorganisierte Formen des Engagements verstärkt Zuspruch erhalten. Die jungen Freiwilligen sind angetrieben von der Ambition, gesellschaftliche oder globale Veränderungen selbst zu erzeugen (Susanne Brüggem, Kathrin Keller & Achim Brosziewski, 2011, S. 9).

Auch jene Non-Profit-Organisation (NPO) (vgl. Kap. 1.5.2), auf die das Augenmerk der Arbeit gerichtet ist, wird dieser Definition und dem Anspruch, selbstorganisiert konkrete Veränderungen zu erzeugen, gerecht. Es handelt sich um das internationale Netzwerk Viva con

Agua, nachfolgend VcA benannt, welches sich für die Wasserversorgung weltweit einsetzt (vgl. Kap. 2.1). Durch die zunehmenden schweizweiten Aktivitäten und die Multiplikation von VcA durch prominente UnterstützerInnen aus dem Kultur-, Kunst- und Musikbereich, wächst die Anzahl aktiver freiwilliger UnterstützerInnen stetig. VcA nennt diese Gruppe SupporterInnen. Dieser Begriff wird auch in der folgenden Arbeit in Bezug zu VcA verwendet. Bis anhin konnten sich die interessierten SupporterInnen vorwiegend im Rahmen von Aktionen, welche VcA organisiert hat – überwiegend Aktivitäten auf Musikfestivals und Konzerten – sozial engagieren. Dies entspricht nicht dem Verständnis von VcA, denn die NPO soll eine Plattform für soziales Engagement sein. Das SupporterInnen-Netzwerk von VcA soll schweizweit ausgebaut werden, junge Menschen sollen sich in ihrer eigenen Stadt engagieren und eigene Ideen umsetzen können. Bisher bestehen die Formen Local Crew (LC) und Zelle, ohne dass inhaltlich ein konkretes Netzwerkkonzept ausgearbeitet wurde. Aus dieser Ausgangslage heraus stellt sich die Frage, wie sich das Netzwerk von VcA schweizweit ausbauen und organisieren lässt und die SupporterInnen sich nachhaltig engagieren können (vgl. Kap. 1.2).

Bernd Wallraff (2010) betont: „Freiwilliges Engagement braucht eine intelligente Infrastruktur“ (S. 9). Er weist darauf hin, dass gemeinnützige Organisationen zwar immer professioneller geführt würden, im Freiwilligenbereich einer Organisation professionelle Strukturen jedoch noch weitgehend fehlten. Er macht sich stark für ein modernes Ehrenamtsmanagement, denn mit gut ausgebildeten und zufriedenen Freiwilligen seien die Ziele einer Organisation besser zu erreichen (Wallraff, 2010, S. 203). Auch Hoffmann (2012) fordert ein durchdachtes und strukturiertes Vorgehen im Umgang mit Freiwilligen (S. 17). Doch wie kann dies bei jungen NPOs gelingen, die im Spannungsfeld von Entfaltungsmöglichkeiten, Freiraum, sowie Professionalisierung und Festigung stehen? Thomas Kegel (2012) bedauert, dass die Thematik kaum in den Managementwissenschaften angekommen ist und es daher kaum Forschung dazu gebe. Daher würde in der Praxis noch immer in vielen Organisationen der Grundsatz vorherrschen: „Freiwillige hatten wir schon immer und die haben bei uns einfach mitgemacht und wir haben immer alles vor Ort geregelt“ (S. 62). Aus Deutschland gibt es mittlerweile einige neue Publikationen. Somit lässt sich festhalten, dass die Thematik Freiwilligen-Management bekannt ist, aber kaum auf neue selbstorganisierte Formen des Engagements hin zielt. In der Schweiz gibt es kaum Forschung zum Freiwilligen-Management, was die Forscher zur Schliessung dieser Lücke ermutigt. Dies mit einem konkreten Fokus auf junge Organisationen und im Hinblick auf die Handlungsanleitung, den Netzwerkleitlinien, für die Organisation VcA.

Die Forscher wollen mit dieser Arbeit anregen, dass in der Praxis das Bewusstsein entsteht, dynamische Freiwilligen-Systeme zu führen und nachhaltig zu festigen. So soll zu einer Aufwertung und Attraktivität der Freiwilligenarbeit beigetragen werden.

Kegel (2011) geht gar so weit, dass er die Existenzberechtigung des Dritten Sektors (vgl. Kap. 1.5.1) von der Fähigkeit der NPOs abhängig macht, ein nachhaltiges Freiwilligen-Management aufzubauen (S. 81). Denn: Das freiwillige Engagement steht heute nicht nur in direkter Konkurrenz zu andern NPOs, die sich um Freiwillige bemühen, sondern auch zu mannigfaltigen Freizeitmöglichkeiten wie Mediennutzung, Sport oder Unterhaltung („Multioptionsgesellschaft“ vgl. Kap. 3.1)(Wallraff, 2010, S. 143).

1.1.1 Freiwilligen-Engagement in der Schweiz

Um die Fragestellung dieser Forschungsarbeit und insbesondere die Bedeutung eines Freiwilligen-Managements verorten zu können, ist ein Verständnis für das Freiwilligen-Engagement in der Schweiz notwendig.

Brüggen et al. (2011) nennen die dezentrale Ordnung der Schweiz als möglichen Grund für den hohen Anteil an Freiwilligenarbeit, da sie den BürgerInnen ein hohes Mass an demokratischer Beteiligung zusichert (S. 13).

Fakten

Wie das Bundesamt für Statistik (BFS) (2011) zeigt, übten im Jahr 2010 rund 33% der Wohnbevölkerung ab 15 Jahren mindestens eine institutionalisierte oder informelle Freiwilligenarbeit aus. Institutionalisierte Freiwilligenarbeit sind unbezahlte Tätigkeiten im Rahmen von Organisationen oder Institutionen, informelle Tätigkeiten sind etwa Nachbarschaftshilfe, Kinderbetreuung oder die Pflege von Verwandten und Bekannten, die nicht im selben Haushalt leben. Es zeigt sich eine Verlagerung von Gewerkschaften und Nachbarschaftsvereinen hin zu den Bereichen Kunst, Kultur und Umwelt. Jede fünfte Person in der Schweiz führte eine institutionalisierte unbezahlte Tätigkeit aus, dies entspricht rund 1,3 Millionen Menschen. Im informellen Bereich ist das Engagement ebenfalls gross, denn 18,4% der Wohnbevölkerung leistete solch unbezahlte Dienste an Dritten, dies entspricht rund 1,2 Millionen Menschen (S. 4-8).

Jugend und Engagement

Eine repräsentative Studie vom ISOPUBLIC Institut für Markt- und Meinungsforschung (2010) zum Thema Jugend und Nachhaltigkeit zeigt die positive Grundhaltung junger Menschen in der Schweiz gegenüber eigenem sozialem Engagement. 60% der befragten Jugendli-

chen im Alter zwischen 14 und 18 Jahren nehmen sich selbst in die Pflicht, um die Probleme der Welt zu lösen. Sie sehen eigenen Handlungsspielraum. 65% dieser Jugendlichen sind überzeugt, dass persönliches Engagement eine Auswirkung auf eine bessere Welt habe. Knapp die Hälfte gab an, sich in einer Organisation für das Wohl der Menschen oder der Umwelt zu engagieren, weitere 36% wären zu einem Engagement bereit. Als die grössten globalen Herausforderungen der Zukunft bezeichnen die Jugendlichen den Mangel an Nahrung und Trinkwasser, Probleme also, die existenzielle Grundbedürfnisse des Menschen bedrohen (S. 3-5).

Hoffmann (2012) verweist darauf, dass bei jungen Menschen freiwilliges Engagement stark von der schichtspezifischen Herkunft determiniert wird und davon abhängt, welchen Schultyp sie besuchen. Freiwilliges Engagement wird etwa vom Interesse an Politik und öffentlichem Leben sowie von der Grösse des Freundes- und Bekanntenkreises positiv beeinflusst. Jugendliche aus sozial unterprivilegierten, partizipations- und bildungsfernen Bevölkerungsgruppen sind daher auch beim freiwilligen Engagement unterrepräsentiert (S. 28).

Gemäss dem BFS (2011) gibt es in der Altersgruppe der 15-35-Jährigen kaum geschlechterspezifische Unterschiede: Junge Männer engagieren sich stärker (22.7%) als junge Frauen (15.2%) im formellen Rahmen. Junge Frauen sind mit 22.1% hingegen aktiver im informellen Rahmen gegenüber einem Männeranteil von 12.8% (S. 5-10).

Motive

Das BFS (2011) gibt Auskunft über die Motive der freiwillig Engagierten in der Schweiz. Menschen, die anderen helfen wollen, möchten dabei auch Spass haben, nette Menschen kennenlernen, das Engagement mit gestalten und gemeinsam mit anderen etwas bewegen. Sie suchen Aufgaben in einem klaren zeitlichen Rahmen und möchten sich nicht von vornherein und auf unbegrenzte Zeit für alle anfallenden Aufgaben verpflichten. Manche beenden ihr Engagement auch nach einer gewissen Zeit oder wechseln ihr Einsatzgebiet (S. 8-9). Hoffmann (2012) ergänzt, dass Freiwillige dies ohne schlechtes Gewissen tun möchten (S. 10).

80% der Befragten betont das Motiv „Spass“ haben als wichtigstes Kriterium für freiwilliges Engagement (BFS, 2011, S. 8). Wallraff (2010) erläutert, dass „Spass“ als Oberbegriff für Zufriedenheit und innere Erfüllung zu verstehen und keinesfalls mit hedonistischer Unverbindlichkeit und schnelllebigen Vergnügen gleichzusetzen sei. „Spass haben“ sei die motivatorische Grundlage für ehrenamtliches Engagement (S. 125).

Frauen und Männer zeigen eine hohe Übereinstimmung in der Mischung aus gemeinnützigen Motiven und selbstbezogenen Beweggründen (BFS, 2011, S. 8). Hoffmann (2012) hebt her-

vor, dass vor allem junge Menschen gerne in kleinen, lockeren und informellen Initiativen und für interessensgebundene Aufgaben, die konkrete Resultate bewirken, aktiv sind, während die Skepsis gegenüber grossen Organisationen wächst (S. 30). Wallraff (2010) fügt an, dass es NPOs nur in Teilen gelingt, die potentiell vorhandene Bereitschaft zum Engagement in der Bevölkerung auszuschöpfen und begründet dies damit, dass der Anstoss-Mangel noch immer einer der grössten Hemmfaktoren für den Einstieg in eine freiwillige Tätigkeit ist (S. 145).

1.2 Berufsrelevanz und Motivation

Emanuel Müller (2010) versteht den Aufbau sozialer und kultureller Netzwerke und die Unterstützung und Begleitung dieser als Zielsetzung der Soziokulturellen Animation (SkA). Diese Ziele versucht sie zu erreichen, indem sie Einzelne, Gruppen und Gemeinschaften miteinander in Verbindung bringt und Vernetzung ermöglicht. Damit will sie einen Beitrag zur Integration, zu vermehrter Partizipation, Selbstaktivität und Selbstorganisation leisten (zit. in Heinz Wettstein, 2010, S. 37). Die besagten Netzwerke sind dem zivilgesellschaftlichen Sektor angesiedelt, jenem Ort, dem sich laut Gabi Hangartner (2010) auch die SkA zuordnet. Der zivilgesellschaftliche Sektor, bekannter als Dritter Sektor, setzt sich aus unzähligen Gruppen und Institutionen zusammen, die sich für Umweltschutz, Menschenrechte oder andere soziale Anliegen engagieren und als wichtiges Instrument einer umfassenden demokratischen Bewegung gelten (S. 271).

Auch VcA bewegt sich im zivilgesellschaftlichen Sektor und stellt eine soziale Plattform, die zur Eigeninitiative und Selbstaktivität motiviert, um Ideen im offenen Netzwerk zur Entfaltung zu bringen (vgl. Kap. 2). Die Forscher der vorliegenden Arbeit sind alle selbst bei VcA aktiv. Sie haben ein hohes Bedürfnis, mit der Arbeit eine konkrete Handlungsanleitung zur Organisation des Freiwilligen-Bereichs von VcA zu ermöglichen und zu der geplanten Neuausrichtung des Netzwerks beizutragen. Dabei wollen die Forscher herausfinden, wie ein Freiwilligen-Management unter Betrachtung der organisationsspezifischen Eigenheiten von VcA aussehen kann. Die Wichtigkeit besteht darin, klare und verbindliche Strukturen zu schaffen, ohne den offenen und niederschweligen Charakter einzuschränken.

Eine Ansicht, die von Hoffmann (2012) gestützt wird. Die Autorin weist darauf hin, dass eine freie und oft auch spontane Entscheidung zum freiwilligen Engagement umso eher möglich ist, je transparenter und verlässlicher der organisationale Rahmen gestaltet ist (S. 17). Hangartner (2010) nennt die Freiwilligkeit als eine der wichtigsten Stützen des zivilgesellschaftlichen Handelns (S. 272). Es ist die grundlegende Motivation der Forscher, mit dieser Arbeit

sowohl zu einer Aufwertung der Tätigkeit von VcA, wie auch des zivilgesellschaftlichen Sektors und der Bedeutung der Freiwilligenarbeit beizutragen.

Es erscheint den Forschern besonders relevant, dass es aus Sicht der SkA gelingt, veränderte gesellschaftliche Entwicklungen und damit gestiegene Bedürfnisse nach Mitbestimmung, wie sie Colette Peter (2008) beschreibt, auch in die Organisationen einfließen zu lassen (zit. in Hangartner, 2010, S. 285). Die SkA soll den Aufbau sozialer und kultureller Netzwerke im Sinne einer nachhaltigen – von Alex Willener (2007) als anhaltende, lange dauernde oder dauerhafte Wirkung beschrieben – vorantreiben (S. 101) (vgl. Kap. 3.4.1).

1.3 Zielsetzung und AdressatInnen

Ziel der Arbeit ist es, die Bedeutung des Freiwilligen-Managements zu erforschen und eine konkrete Handlungsanleitung, die Netzwerkleitlinien, für VcA zu erstellen. Die Forschung basiert auf einer Literaturrecherche und wurde durch die Analyse unterschiedlicher Organisationen angereichert. Die Arbeit soll als Arbeitsinstrument zum Management von Freiwilligen bei VcA verstanden werden.

Die Bachelor-Arbeit „We are Family Business – Erfolgreiches Freiwilligen-Management am Beispiel von Viva con Agua“ richtet sich an Professionelle der SkA, an VertreterInnen der Organisation VcA, an FreiwilligenkoordinatorInnen, OrganisationsentwicklerInnen und CoachInnen, wie auch an Bildungsinstitutionen (Hochschulen und Universitäten) sowie an sonstige interessierte Personen oder Organisationen.

1.4 Fragestellungen

Aus folgenden Gründen orientieren sich die Forscher an einer jungen Zielgruppe: VcA versucht insbesondere junge Menschen, die über wenig finanzielle Ressourcen verfügen, dafür zu begeistern, ihre Ideen, Kreativität und Zeit für einen konkreten Output, sauberes Trinkwasser weltweit, einzusetzen. Die Forscher sehen junge Menschen als EntscheidungsträgerInnen von morgen. Daher ist es von hoher Bedeutung, ihnen konkrete Möglichkeiten für soziales Engagement anzubieten und zur Sensibilisierung für globale Themen beizutragen.

Leitfragen

Zur Erstellung der nachfolgend genannten Fragestellungen haben sich die Forscher an zwei Leitfragen orientiert. Diese dienen den Forschern lediglich als Orientierungshilfe und werden in der nachfolgenden Arbeit in keinem Kapitel explizit ausgewiesen. Sie haben einen untermauernden Charakter für die Kapitel 1 und 2.

Leitfrage I: Wie haben sich die Freiwilligenarbeit und ihre Motive entwickelt und verändert?

Leitfrage II: Welches sind die spezifischen Eigenheiten von VcA?

Die Forscher wollen in dieser Arbeit folgende Haupt- und Unterfragen beantworten:

Hauptfragestellung

Wie lässt sich erfolgreiches Freiwilligen-Management mit jungen Menschen am Beispiel von Viva con Agua organisieren?

Unterfragestellung I

Wie kann man Beteiligte bedürfnisgerecht einbinden?

Unterfragestellung 2

Wie kann eine NPO junge Freiwillige langfristig in verantwortungsvolle Aufgaben einbinden und so die Nachfolge organisieren?

Unterfragestellung 3

Wie sehen die Netzwerkleitlinien für Viva con Agua in der Schweiz aus?

1.5 Begriffsdefinitionen

Nachfolgend werden die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert.

1.5.1 Dritter Sektor

Nach Christoph Bärlocher (2011) wurde 1975 erstmals darauf hingewiesen, dass neben dem Wirtschaftssystem mit seinen erwerbswirtschaftlichen Profitorganisationen und dem Staat bzw. dem politisch-administrativen System mit den staatlichen Organen eine Vielfalt von Organisationen bestehen, die grundsätzlich weder politisch gesteuert noch erwerbswirtschaftlich orientiert sind (S. 19). Sie werden dem so genannten Dritten Sektor zugeordnet und entweder – aus betriebswirtschaftlicher Sicht – NPO gegenüber den Unternehmungen oder – als auf privater Basis gegründeten und „autonom“ agierenden Institutionen – als Nichtregierungsorganisation gegenüber dem Staat abgegrenzt (Peter Schwarz, 2005 S. 28). Martina Schaad (1995) bezeichnet den Dritten Sektor als eine Alternative zu den beiden bekannten

Sozialkonstrukten Staat und Wirtschaft (S. 1). Hangartner (2010) sieht in ihm einen für die Gesellschaft relevanten Bereich mit Gemeinwohlbezug und partizipativem Charakter (S. 271). Der Dritte Sektor gilt nach Bärlocher (2011) auch als wichtiger Bestandteil der schweizerischen Wirtschaft. 2005 trug er rund 4.7% zum Bruttoinlandprodukt der Schweiz bei, dies entspricht rund 21.6 Milliarden Franken, welche die rund 90'000 NPO umgesetzt haben. Eine imposante Wertsteigerung erhält der Sektor durch die grossen Beiträge der Freiwilligenarbeit. Würde man die freiwillig geleisteten Arbeitsstunden in vollzeitäquivalente Arbeitsstunden umrechnen, ergäbe dies einen Wert von rund 80'000 Vollzeitstellen (S. 19). Helmut K. Anheier (2003) sieht in den internationalen Entwicklungen des Dritten Sektors ähnliche Tendenzen wie in der Schweiz und schliesst daraus, dass die NPOs weltweit auf Wachstumskurs sind und deren Zahl global zunimmt (zit. in Bärlocher, 2011, S. 19).

1.5.2 Non-Profit-Organisation

Durch die Vielfalt unterschiedlicher Formen von Organisationen hat sich in der Literatur bisher keine einheitliche Definition von NPO durchsetzen können (Wallraff, 2010, S. 40). Stephan Burla (1989) bezeichnet das Gewinnausschüttungsverbot als das einzig spezifische Merkmal, welches auf alle NPOs zutrifft und sie eindeutig von gewinnorientierten Unternehmen abgrenzt. Es kommt also nicht darauf an, dass NPOs keine Gewinne erwirtschaften, wesentlich ist die Gewinnverwendung durch die Organisation für gemeinnützige Zwecke (S. 86). Ein zweites Kriterium, welches eine NPO von gewinnorientierten Unternehmen besonders unterscheidet, ist die spezifische Dualität von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen (Wallraff, 2010, S. 40-41).

In der folgenden Arbeit verwenden die Forscher bei eigenen Beiträgen, die nicht auf theoretischen Quellen oder Forschungsergebnissen beruhen, den Begriff NPO für alle Formen gemeinnütziger Organisationen (Vereine, Netzwerke, soziale Bewegungen).

1.5.3 Freiwilligenarbeit

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen von Freiwilligenarbeit, wie das auch Eva Nadai (2004a) bestätigt und folgende Kernelemente bestimmt: Freiwilligkeit, Unentgeltlichkeit und Einsatz für Dritte (S. 19). Nach Philipp Klaus (2006) wird Freiwilligenarbeit ohne physischen, rechtlichen oder moralischen Zwang von aussen unbezahlt ausgeübt. Die Leistung muss aktiv und eigenständig erfolgen. Die Arbeit kommt dabei anderen zu Gute, eine spezifische Zielgruppe von Personen soll meist von den Tätigkeiten profitieren. Es ist üblich, dass die Freiwilligenarbeit organisatorisch angebunden ist (S. 9). Thomas Olk (2004) erklärt die Bereitschaft zu Engagement mit der Figur des „Homo Öconomicus“: Solidarität wird als

Ergebnis individueller Interessenverfolgung erzeugt, um Vorteile für sich selber zu erzielen. Er sieht die Freiwilligenarbeit deshalb als Kosten-Nutzen-Kalkül, bei dem für das erbrachte Engagement eine materielle oder ideelle Gegenleistung erwartet wird. Bei der Freiwilligenarbeit entsteht so eine Art sozialer Tauschprozess (S. 28). Nadai (1996) unterscheidet bei der Freiwilligenarbeit zwischen Freiwilligen, die Basisarbeit verrichten und solchen, die ehrenamtlich tätig sind. Sie grenzt die Freiwilligen dabei entlang der Dimensionen Rekrutierung, Funktion und Tätigkeitsfeld ab und nennt Basisarbeit als eine freiwillige Tätigkeit, die im Auftrag oder unter Anleitung ausgeübt wird. Unter Ehrenamt versteht sie Positionen im organisatorischen Bereich mit Entscheidungs-, Führungs- oder Repräsentationsfunktion (S. 10). In der vorliegenden Arbeit sollen Freiwilligenarbeit und Freiwillige als Oberbegriffe verwendet werden.

1.5.4 Professionalisierung in gemeinnützigen Organisationen

Brüggen et al. (2011) beschreiben die Professionalisierung als eine Entwicklung, die den verstärkten Einsatz hauptamtlich beschäftigter, qualifizierter und bezahlter Arbeitskräfte und die Ausdifferenzierung der Aufgabenbereiche versteht. Professionalisierung und Gemeinnsinnorientierung sind keine Gegensätze, keine Widersprüche und stellen auch keine Konkurrenz dar. Solange Gemeinnsinn auf die Ausübung von oder Teilhabe an sozialen Praktiken zielt, steht er einer gekonnten Ausübung dieser Praktiken nicht entgegen (S. 12).

1.5.5 Kultur

Georg Schreyögg (2008) lehnt den Kulturbegriff für Organisationen am Kulturbegriff aus der Ethnologie an. Dieser beinhaltet insbesondere Wert- und Denkmuster von Volksgruppen, wie sie im Zuge menschlicher Interaktionen entstanden und gewachsen sind. Das Denken, Empfinden und Handeln wird gewissermassen standardisiert (S. 364).

Für diese Bachelor-Arbeit ist die Bedeutung des Kulturbegriffs für Organisationen relevant. Christof Baitsch und Erik Nagel (2009) beschreiben die Kultur als eine wesentliche Dimension des Managements von Organisationen (S. 219). Schreyögg (2008) überträgt den Kulturbegriff in Bezug auf Volksgruppen auf Organisationen mit der Idee, dass jede Organisation eine für sich spezifische Kultur entwickelt, die sich in einer eigenständigen Kulturgemeinschaft zeigt. Organisationen definieren sich durch eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten ihrer Mitglieder – sowohl nach innen wie nach aussen – auf nachhaltige Weise prägen (S. 364). Die Organisationskultur besteht nach Staehle (1999) auf der Basis geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale (zit. in Baitsch & Nagel, 2009, S. 221).

Nach Baitsch und Nagel (2009) wirft die Kultur Fragen nach den „richtigen“ Werten und der Auseinandersetzung mit Sinn und Sinnhaftigkeit in einer Organisation auf und ist somit entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Organisation (S. 220-222).

1.6 Aufbau der Arbeit

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zum Aufbau der Arbeit und zeigt, in welchen Kapiteln die Fragestellungen beantwortet werden.

Kapitel	Inhalt	Beantwortung der Fragestellung
Kapitel 1	Einleitung	Leitfrage 1
Kapitel 2	Vorstellung von Viva con Agua	Leitfrage 2
Kapitel 3	Theoretische Annäherung	
Kapitel 4	Methodik	
Kapitel 5	Darstellung der Forschungsergebnisse	
Kapitel 6	Diskussion der Forschungsergebnisse anhand der vier Kulturen	Unterfragestellung 1 Unterfragestellung 2
Kapitel 7	Handlungsanleitung für Viva con Agua: Netzwerkleitlinien	Unterfragestellung 3
Kapitel 8	Schlussfolgerung mit Ausblick	Hauptfragestellung

Tabelle 1: Aufbau der Bachelor-Arbeit (eigene Darstellung)

2 Viva con Agua

Im folgenden Kapitel wird VcA vorgestellt. Es werden die Philosophie, die vier Säulen und die dazugehörigen Werte beschrieben. Weiter werden die Motive für ein Engagement bei VcA, die Zielgruppen und die Rechtsform dargestellt.

2.1 Definition

VcA ist ein mittlerweile internationales Netzwerk, welches in Deutschland, der Schweiz und Spanien angesiedelt ist. Das Netzwerk setzt sich ein für die Verbesserung der Trinkwasserversorgung in Entwicklungsländern. Dabei sieht VcA eine ihrer Hauptaufgaben in der Sensibilisierung und Aktivierung junger Menschen für soziales Engagement und Schärfung des Bewusstseins aller Menschen für das globale Thema Wasser (Viva con Agua de St. Pauli, 2012, ¶1-2).

2.2 Entstehung und Gründung

Der Ursprung des Netzwerks liegt im Hamburger Stadtteil St. Pauli. Der ehemalige Fußballspieler des FC St. Pauli, Benjamin Adrion, rief 2005 nach einem Trainingslager auf Kuba den gemeinnützigen Verein „Viva con Agua de Sankt Pauli“ ins Leben, als er die schlechten Trinkwasserbedingungen auf der Insel kennengelernt hatte. Er gründete den Verein mit einigen Freunden unter dem Leitmotiv, dass der globale Wasserkreislauf alle Menschen verbinde und nur gemeinsam eine weltweite Verbesserung erreicht werden könne. Adrion hat anschliessend seine Fussballkarriere beendet, um sich dem Aufbau von VcA zu widmen (Viva con Agua de St. Pauli, 2012, ¶10-11).

Im April 2008 organisierte eine Gruppe von VcA SupporterInnen eine Spendenwanderung zu Fuss von Hamburg nach Basel zum Eröffnungsspiel der Fussballeuropameisterschaft 2008. Die Gruppe lief 1050 Kilometer und generierte dabei mit unterschiedlichen Sammelaktionen wie Konzerten, Lesungen oder Kunstaussstellungen 40'000 Euro für ein Wasserprojekt in Nicaragua. Zudem hatten alle interessierten Personen die Möglichkeit, eigene Aktionen zu initiieren oder die LäuferInnen auf ihrem Weg zu begleiten. Aus dem sogenannten „WASSER!MARSCH“ resultierte die Idee, VcA auch in der Schweiz als eigenständigen gemeinnützigen Verein aufzubauen. 2009 wurde der Verein offiziell gegründet, seither setzt sich VcA Schweiz mit einem wachsenden SupporterInnen-Netzwerk ehrenamtlich für die Wasserversorgung in Entwicklungsländern ein (Viva con Agua Schweiz, 2012a).

2.3 Philosophie

VcA definiert sich als eine sinnstiftende Gemeinschaft, die mit Freude die Welt positiv verändern möchte (Viva con Agua Image Präsentation, 2012, S. 2). VcA versteht sich als ein offenes Netzwerk, in dem sich jede und jeder engagieren kann. Am sozialen Engagement interessierten Menschen, unabhängig von Geschlecht oder Herkunft, wird eine Plattform geboten, die zur Eigeninitiative und kreativen Selbstentfaltung motiviert. SupporterInnen können Ideen einbringen und Aktionen oder Projekte zum Fundraising und Sensibilisieren anderer Menschen umsetzen (Viva con Agua Schweiz, 2012b). Marita Haibach (2008) definiert den Begriff Fundraising als die umfassende Mittelbeschaffung einer Organisation. Der Begriff setzt sich zusammen aus den beiden englischen Wörtern „Fund“ (Geld, Kapital) und „to raise“ (etwas aufbringen). In der deutschen Sprache existiert kein passendes Äquivalent (S. 88). Als weitere Eigenheit von VcA beansprucht die Organisation den Begriff „All-Profit“: Die Organisation führt diesen Begriff auf ihr eigenes Selbstverständnis zurück. VcA verfolgt den Ansatz „Helfen soll allen Beteiligten Freude machen“ und verfolgt dabei eine positive Grundausrichtung. VcA will Verbindungen zwischen Menschen schaffen und eine Plattform für konkrete, sinn- und freudvolle Aktivitäten kreieren. (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 3-7).

2.3.1 Die vier Säulen

Die Struktur von VcA setzt sich aus vier Säulen zusammen: Aktionen, Wasserprojekte, Bildung und Entwicklung, Netzwerk. VcA gewichtet dabei alle vier Säulen gleichwertig. Die Säulen und die dahinter stehenden Werte werden nachfolgend beschrieben:

1. Säule: Aktionen:

Dazu zählen Aktionen wie Konzerte, Fussballspiele, Lesungen, Kunstausstellungen oder „Flash Mobs“. Jährlich finden über 100 Aktionen in der Schweiz und 400 Aktionen international für VcA statt. Dabei sollen vor allem junge Menschen motiviert werden, durch kreative und abwechslungsreiche Aktionen Freude am gemeinsamen Handeln zu entwickeln.

Als ihre Hauptaktivität beschreibt VcA die alljährlich stattfindende Pfandbecher-Sammelaktion auf Musikfestivals. Auf über 70 Musikfestivals im deutschsprachigen Raum führen zwischen 20 und 40 SupporterInnen pro Festival die Aktion für VcA durch und geben den BesucherInnen die Möglichkeit, ihren Pfandbecher zu spenden, dessen Pfanderlös in Wasserprojekte fließt. In der Schweiz wird die Aktion auf 15 Musikfestivals durchgeführt (Viva con Agua Image Präsentation, 2012, S. 5-6).

Werte:

VcA will durch das gemeinsame Handeln möglichst vielen Menschen ermöglichen, sich aktiv und freudvoll zu engagieren. VcA will dabei schnell, adaptiv und flexibel sein, um jungen Menschen Möglichkeiten für konkretes Engagement zu bieten. Der „All Profit“-Gedanke ist dabei zentral: Das Engagement soll sinnvoll sein und mit Freude und Spass verbunden werden. VcA formuliert seine Ziele positiv und will damit, ohne den „moralischen Zeigefinger“ zu heben, den tiefen inneren Wunsch junger Menschen nach gemeinnützigem Engagement befriedigen (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 3-7).

2. Säule: Wasserprojekte:

VcA finanziert weltweit Wasserprojekte in Entwicklungsländern. VcA setzt nicht mit eigenen Mitarbeitenden die Wasserprojekte um, sondern unterstützt finanziell Projekte erfahrener Entwicklungsorganisationen, die eine professionelle Umsetzung garantieren. In der Schweiz arbeitet VcA aktuell mit HELVETAS Swiss Intercooperation¹ zusammen. Die Kooperationspartnerin realisiert die Wasserprojekte wiederum in Zusammenarbeit mit verlässlichen Partnerorganisationen aus den Projektländern „nach dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe“ (Viva con Agua Schweiz, 2012c, ¶3-8).

VcA unterstützt dabei immer konkrete WASH-Projekte. WASH steht für „Water, Sanitation and Hygiene“ und beschreibt, dass neben der Trinkwasser- auch die Komponente der Sani-tärversorgung bedacht werden muss (WASH Netzwerk, 2012).

Wie die internen Dokumente zeigen, fliessen 90% der generierten Spenden direkt in die Projektarbeit der Partnerorganisation Helvetas, 10% werden für administrative Zwecke, die der Struktur des Vereins dienen, verwendet. Die Organisation konnte mit dem in der Schweiz gesammeltem Geld bislang 30'000 Menschen mit sauberem Trinkwasser in konkreten Projekten in Nordmosambik versorgen. Weltweit profitieren über 150'000 Menschen von der Arbeit des internationalen Netzwerks (Viva con Agua Schweiz, 2012c, ¶5).

Regelmässig besucht VcA die Wasserprojekte in den Entwicklungsländern. Dabei erhalten SupporterInnen die Möglichkeit, den Erfolg zu kontrollieren und in Kontakt mit der Bevölkerung zu treten. Ebenfalls informiert die Partnerorganisation Helvetas regelmässig über Veränderungen in den Projektgebieten (Viva con Agua Schweiz, 2012d).

¹ 2011 schlossen sich Helvetas und Swiss Intercooperation zu einer Organisation zusammen, um unter anderem noch stärkeren Einfluss auf die Politik zu nehmen. Mehr Infos unter www.helvetas.ch

Werte:

VcA bezeichnet Partnerschaftlichkeit, Transparenz, Qualität, Effektivität und Nachhaltigkeit der unterstützten Wasserprojekte als zentrale Werte. Die Organisation will positive Veränderungen in der weltweiten Wassersituation herbeiführen und verfolgt dabei eine optimistische Sicht auf die Welt. Die Transparenz erfolgt über klar definierte Projektparameter², Projektberichte und Reisen in die Projektgebiete (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 5-7).

3. Säule: Bildung und Entwicklung:

Bewusstseinsentwicklung und Sensibilisierung definiert VcA als wichtige Ziele in der Arbeit mit jungen Menschen. Sie sollen informiert und mit Angeboten zur Partizipation motiviert werden. VcA bietet dabei für alle Altersgruppen angepasste Methoden und Themen an, um spielerisch auf die globale Wasserproblematik aufmerksam zu machen (Viva con Agua Image Präsentation, 2012, S. 4).

Werte:

Die Organisation will ihren Bildungsauftrag ernst nehmen und versucht, nicht nur andere Menschen, sondern auch sich selbst weiterzuentwickeln. VcA definiert dabei Entwicklung und Optimierung als Grundsätze. VcA will langfristig denken und in der Lage sein, sich zu wandeln und auf Entwicklungen adäquat zu reagieren (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 7-8).

4. Säule: Netzwerk:

Wie bereits beschrieben versteht sich VcA als „offenes Netzwerk“ (vgl. Kap. 2.3). Dabei ruft die Organisation mit dem Leitsatz „Du bist der Tropfen“ jede und jeden dazu auf, sich dem Netzwerk anzuschliessen, teilzunehmen und damit die Synergien des Netzwerks zu nutzen und zu vergrössern. VcA koordiniert mehrere hundert aktive Freiwillige im deutschsprachigen Raum. In der Schweiz engagieren sich circa 200 Personen, wovon der grösste Teil VcA bislang auf Festivals unterstützt hat. Die SupporterInnen haben aktuell die Möglichkeit, sich in den Organisationsformen LC und Zelle zu engagieren (Viva con Agua Image Präsentation, 2012, S. 7).

² Sie dienen VcA zur Auswahl eines Projekts und bewerten dessen Sinnhaftigkeit, die WASH-Komponente, die Qualität der RealisierungspartnerIn sowie die Aussenwirkung.

Werte:

VcA glaubt an den Wert von Vernetzung und Engagement. VcA will durch Verbindungen und Synergien die Welt positiv verändern. Die Organisation bezeichnet sich als eine Familie und eine tiefe, sinnstiftende Gemeinschaft. Als verbindende Elemente aller Engagierten versteht VcA die Motivation, durch sinnhaftes Handeln die Zugehörigkeit und Identifikation mit einer Community³ zu steigern. Dabei soll die Freude am gemeinschaftlichen Engagement, die persönliche Weiterentwicklung und die positive Entwicklung anderer Personen gefördert werden (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 7).

Die beschriebene Philosophie und Werte sind als universell zu betrachten. Sie kommen auch in der Schweiz zur Anwendung.

2.4 Motive für SupporterInnen

Die beschriebenen Werte stützen sich auf die Motive der SupporterInnen bei VcA. Die Organisation hat im Oktober 2011 bei ihren ehrenamtlichen SupporterInnen eine Befragung durchgeführt. Dabei wurde die Frage gestellt: „Warum engagiere ich mich bei VcA und was ist meine Motivation?“. Für das Gesamtverständnis der Arbeit ist es wichtig, an dieser Stelle einen Einblick in die wichtigsten Ergebnisse zu gewähren. Ein zentrales Motiv der Freiwilligen ist die Möglichkeit zur konkreten Partizipation, um mit dem eigenen Handeln die Welt zu verbessern, soziale Verantwortung zu übernehmen und Menschen damit ein besseres Leben zu ermöglichen. Das zweite Motiv ist die Möglichkeit zur Vernetzung. Die Freiwilligen beschreiben VcA als „grosse Familie“ und „grossartige Community“, mit der zu arbeiten es grossen Spass mache und sehr bereichernd sei. Durch den Austausch mit Gleichgesinnten entstehe ein „Wir-Gefühl“ und durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen entstehe ein grosser Zusammenhalt. Die weiteren Motive wurden unter dem Oberbegriff „Selbstverwirklichung“ zusammengefasst. VcA biete die Möglichkeit, eigene Ideen und Kreativität einzubringen und umzusetzen. Weiter könne man sich selbst und andere fördern, indem man Fähigkeiten im Bereich Organisation von Events oder Projektmanagement lerne und diese an andere weitergeben könne. Die Arbeit bei VcA wird dabei als befriedigend, sinnvoll, erfüllend und abwechslungsreich bezeichnet (Freiwilligen-Engagement bei VcA, 2011, S. 1- 6).

³ Gemeinschaft; Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Gefunden unter www.duden.de/rechtschreibung/Community

2.5 Zielgruppen und deren sozioökonomisches Umfeld

SupporterInnen:

VcA will junge Menschen zwischen 7 und 35 Jahren ansprechen. Dabei sollen Menschen mit dem Wunsch nach konkreter, sinnstiftender und positiver Veränderung ohne langwierige, bürokratische Prozesse erreicht werden. Weiter spricht VcA Menschen mit dem Verlangen nach direkter Partizipation und Freude am Community-Gedanken an. Menschen sollen als MultiplikatorInnen⁴ fungieren, um die Idee VcA mit Freude in ihre persönlichen sozialen Netzwerke zu tragen. Die Personen sollen Verantwortung übernehmen können und sich mit ihren individuellen Fähigkeiten einbringen und persönlich entwickeln. Dabei bewegt sich VcA in den gesellschaftlichen Teilsystemen Kunst, Kultur, Musik, Sport und Bildung und versucht, soziale Energien aus diesen Bereichen zu bündeln. VcA spricht durch seine offene Ausrichtung ein heterogenes Publikum an, unabhängig der Herkunft, des Alters oder des Bildungsgrades. (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 2-8) Eigene Erfahrungen zeigen, dass sich bei VcA vorwiegend StudentInnen und Personen mit abgeschlossener Berufslehre engagieren.

SpenderInnen:

Dies sind Personen, im Alter zwischen 25 und 50 Jahren, die VcA finanziell unterstützen, ohne aktiv im Netzwerk zu partizipieren. VcA definiert diese Zielgruppe zusammensetzend aus Kreativtätigen, Familien, kultur- oder musikkaffinen Menschen, die sonst nicht spenden würden (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 4). Indem VcA ein vor allem junges Publikum anspricht, grenzt es sich von Entwicklungsorganisationen ab, bei denen der Grossteil der SpenderInnen zwischen 45 und 65 Jahre alt ist (BFS, 2011, S. 17).

2.6 Rechtsform Viva con Agua Schweiz

VcA Schweiz ist seit drei Jahren, seit dem 4. April 2009, offiziell als gemeinnütziger Verein in der Schweiz eingetragen. Die Organisation ist sowohl in ihrer gesamten Struktur als auch bei der Spendengenerierung auf Freiwillige und deren Engagement angewiesen. Der Vereinssitz von VcA Schweiz ist in Basel. Seit anfangs 2012 koordiniert eine Person die Vereinsaktivitäten in einem 50%-Pensum. In Basel und Luzern ist VcA seit Gründung des Vereins durch lokale lose Netzwerke mit jeweils 20 SupporterInnen aktiv. Durch die geplante Neuausrichtung und dem Wachstum des Freiwilligen-Netzwerks soll diese Struktur entwickelt werden. Der Verein zählt zudem offiziell 20 Vereinsmitglieder (Viva con Agua, 2011, S. 3, 10).

⁴ Personen die Wissen oder Informationen weitergeben und zu deren Verbreitung, Vervielfältigung beitragen. Gefunden unter www.duden.de/rechtschreibung/Multiplikatorin

Die Führungsebene wird in dieser Arbeit als Management-Ebene bezeichnet. Damit gemeint sind jene Personen, welche auf der strategischen Ebene tätig sind. Dies bedeutet nicht gleichzeitig den Ausschluss aus der operativen Ebene. Die Management-Ebene setzt sich zusammen aus Danielle Buergin (Präsidentin), Gregor Anderhub (Geschäftsleitung), Benjamin Adrion und Michael Fritz (beisitzender Vorstand) (Viva con Agua Schweiz, 2012e, ¶11).

3 Theoretische Annäherung

Vor dem Eintritt ins Feld der Forschung wird in diesem Kapitel die Thematik dieser Bachelor-Arbeit durch einen theoretischen Rahmen verortet. Die Themen gesellschaftlicher Wandel, Netzwerke, Kommunikation, Partizipation und nachhaltige Entwicklung schaffen einen theoretischen Bezug, welcher als Vorwissen für die Forschung und die Diskussionsgrundlage im Kapitel 6 dient. Das theoretische Themenfeld wurde bewusst breit gewählt, um es in seiner Komplexität erfassen und abbilden zu können.

3.1 Gesellschaftlicher Wandel

Hoffmann (2012) bezieht die gravierenden Veränderungen im freiwilligen Engagement auf den allgegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel. Unterschiedliche Strukturbrüche wie etwa der politische Gestaltwandel Europas, der demografische Strukturwandel oder die Schaffung eines integrierten Weltwirtschaftssystems (Globalisierung) – als Entwicklung struktureller Transformation bezeichnet – prägen und prägen die Gesellschaft nachhaltig (S. 34).

Peter Gross (1994) kolportierte in diesem Kontext den Begriff der „Multioptionsgesellschaft“: Die Vielfalt der zur Wahl stehenden Lebensstile, Weltbilder, Einstellungen und Traditionen geht einher mit einer „ungeheuren Beschleunigung der Moden“, die einen „konjunktivistischen Existenzmodus“ hervorbringt (S. 20). „Nicht gesellschaftliche Not, sondern eine sich in immer neuen Schüben gesellschaftlicher Differenzierung ausweitende Potenzialität“ führe zur Erfahrung von Mangel inmitten gesellschaftlichen Reichtums. Die Ansammlung vielfältigster Denk- und Handlungsmöglichkeiten ermöglicht nach Ortfried Schöffter (2001) zwar eine neue Freiheit, provoziere aber auch einen Zwang zur permanenten Entscheidung (zit. in Hoffmann, 2012, S. 35). Heinz Moser (2010) sieht darin die Gefahr, dass gerade Jugendliche Mühe haben können, im Rahmen all dieser Sinnangebote ihre Position zu finden. Moser zeichnet das Bild der enttraditionalisierten Gesellschaft, in der Normen und Werte kaum mehr Allgemeinbedeutung besitzen und sich Lebenshaltungen pluralisiert haben (S. 70-76). Freiwilliges Engagement kann in einer als „sinnlos empfundenen Welt“ die Möglichkeit bieten, Sinn zu finden und Kontakte zu knüpfen, die allenfalls an die Stelle von sich auflösenden Familienstrukturen treten (Hoffmann, 2012, S. 33). Dies zeigt sich bei VcA: Die Freiwilligen fühlen sich eingebunden in eine familienähnliche Community, welche Spass und die Sinnhaftigkeit, sich gemeinsam für eine Verbesserung der Trinkwasserversorgung in Entwicklungsländern zu engagieren, vermittelt und die Begegnung mit vielen neuen Menschen ermöglicht (vgl. Kap. 2.4). Heiner Keupp (2000) ist überzeugt, dass durch die Loslösung vieler Menschen aus orts- und sozial stabilen Bindungen eine nachhaltige Aktivierung von freiwilligem Enga-

gement nur gelingt, wenn entsprechende Rahmenbedingungen und neue Unterstützungsformen kreiert werden, welche das motivationale Potenzial für freiwilliges Engagement wieder in ein Passungsverhältnis zu gesellschaftlichen Arrangements einklinkt. Zivilgesellschaftliches Engagement muss darin einen neuen zentralen Stellenwert erhalten (S. 19-26).

3.1.1 Zivilgesellschaft und Wandel des Ehrenamts

Auch Anthony Giddens (1997) betont die Bedeutung des „aktiven Vertrauens“ in einer enttraditionalisierten Gesellschaft als Grundpfeiler des zivilgesellschaftlichen Engagements. „Aktives Vertrauen“ setzt die Autonomie des Individuums voraus, welches die Quelle für soziale Solidaritätsbeziehungen ist (S. 35). Auf das Zusammenspiel von individueller Autonomie und Gemeinsinn verweist auch Amitai Etzioni (1995), in dem er für einen „spirit of community“ plädiert. Er betont, dass der Ruf nach mehr sozialer Verantwortung nicht auf die Einschränkung individueller Rechte ziele, sondern diese Komponente von individuellem Erfolgsstreben sehr wohl mit Gemeinsinn zu vereinbaren ist (zit. in Keupp, 2000, S. 42). Keupp (2000) setzt diese Entwicklung zu mehr Eigeninitiative, Eigensinn und reflektierter Selbstsorge gar voraus, um im Alltag einer individualisierten Gesellschaft Solidarität auszu- üben. Dies würde dem Grundbedürfnis des Menschen entsprechen, „Subjekt des eigenen Handelns“ zu sein (S. 34-35). Ulrich Beck (1997) definierte treffend den Begriff des „altruistischen Individualismus“, einem inneren Zusammenhalt, der geprägt ist vom Leitsatz: „Wer für sich lebt, muss sozial leben“ (zit. in Moser, 2010, S. 76).

Die Veränderungsprozesse des freiwilligen Engagements vollziehen sich nicht linear, sondern als ein Neben- und Miteinander von Formen des Engagements, welche sich in „traditionelles“ und „neues Freiwilligen-Engagement“ aufteilen lassen. Das traditionelle Engagement schliesst altruistische Motivlagen, etwa ein hohes Pflichtgefühl, langjähriges kontinuierliches Engagement in etablierten Organisationen mit ein. Währenddem neues Freiwilligen-Engagement eher das Aktivsein in Initiativen und Projekten, aus einem eigenen Entschluss heraus mit einer breit gefächerten Motivation sowie dem Wunsch nach klarer Möglichkeit der Teilhabe und Mitbestimmung beinhaltet (Hoffmann, 2012, S. 36). VcA gilt hier als Idealbeispiel für neues Engagement: VcA stellt als kleine überschaubare Organisation eine konkrete Plattform für soziales Engagement, die durch jeden und jede mitgestaltet werden kann. VcA organisiert konkrete Aktivitäten, schafft Transparenz darüber und ermöglicht Freiwilligen durch starke Einbindung direkte Erfolgserlebnisse.

Zu den bereits beschriebenen altruistischen Motiven definierten Helmut Anheier und Stefan Töpler (2001) drei weitere Motivgruppen für freiwilliges Engagement: Die instrumentelle Motivgruppe, welche neue Erfahrungen und Fähigkeiten erlangen, die Freizeit sinnvoll nutzen

und Kontakte knüpfen möchte. Dann die moralisch-obligatorische, die humanitäre Beiträge für die Gemeinschaft leisten möchte oder sich politisch, moralisch oder durch religiöse Wertekonzeptionen dazu verpflichtet fühlt. Als dritte wird die gestaltungsorientierte Motivgruppe definiert, die sich aktive Partizipation und Mitbestimmung, Kommunikation und soziale Integration wie auch die Möglichkeit, gesellschaftliche Veränderung zu erzeugen, wünscht (zit. in Wallraff, 2010, S. 24). Diese Parallelen des Engagements lassen sich mit Blick auf den Wertewandel verstehen: Helmut Klages (2001) definierte den Begriff der Wertesynthese und betonte, dass sogenannte Selbstentfaltungswerte (z.B. Spass haben) in einer individualisierten Gesellschaft zwar immer bedeutsamer werden, diese aber die traditionellen Werte, sogenannte Pflichtwerte (z.B. „anderen Menschen helfen“), nicht ablösen würden. Viel eher findet eine Mischung der Werte statt (S. 10-11). Die veränderten Wertvorstellungen haben stark mit der Globalisierung und mit dem alles durchdringenden Konsum von Gütern und Produkten aus aller Welt zu tun. Franz Hochstrasser (1995) versteht den Konsum als „goldenen Schlüssel“ zum Verständnis der gesellschaftlichen Verhältnisse, in der selbst die zwischenmenschlichen Beziehungen zur Ware und der Mensch zum „Ding“ gemacht würden (S. 42). Moser (2010) verweist in diesem Kontext darauf hin, dass es heute immer neuer „Erlebnisschübe“ bedarf und sich mehr Menschen bewusst und immer wieder neu für freiwilliges Engagement, das zur jeweiligen Lebenssituation passt, entscheiden (S. 73-74). VcA gelingt es bis anhin, junge Menschen über solche „Erlebnisschübe“ zu aktivieren: Als konkretes Beispiel dienen die Pfandbechersammelaktionen auf Musikfestivals, welche den Anreiz bieten, an einem grossen Event, eingebettet in Spass, Kultur und Musik gratis geniessen zu können und sich dabei sozial zu engagieren⁵. Die Aktivierung gelingt. Wie die konstante Sicherung der Freiwilligenarbeit möglich wird, soll diese Arbeit zeigen.

3.1.2 Freiwilligen-Engagement im Kontext von Sozialem Kapital

In der Diskussion um die Bedeutung von freiwilligem Engagement fällt häufig der Begriff des Sozialen Kapitals. Der Begriff geht zurück auf den französischen Soziologen Pierre Bourdieu und versteht die Qualität sozialer Beziehungen als Ressource (Hoffmann, 2012, S. 46). Bernd Meier (1996) beschreibt Soziales Kapital als reale Form von Alltagssolidarität, welche die Produktion „positiver vertrauensvoller zwischenmenschlicher Beziehungen“ beinhaltet und abhängig vom aktiven sozialen Engagement des Einzelnen für das Allgemeine sei. Je intensiver und stärker die sozialen Beziehungen, desto grösser sei das Soziale Kapital (zit. in Keupp, 2000, S.34). Wallraff (2010) erklärt den Erwerb von Sozialkapital als wichtiges selbstbezogenes Motiv für freiwilliges Engagement. So würden selbstbezogene Motive wie „neue Leute

⁵ Siehe: <http://vivaconagua.ch/index.htm?post?350>

kennen lernen“ oder „mit sympathischen Menschen zusammenkommen“ zum Erwerb von Sozialkapital führen (S. 30). Während Meier (1996) durch die „Erlebnisgesellschaft“ den „Egotrip der Menschen“ und die „erlebnisreiche Alleinverwirklichung“ als gesellschaftliche Leitidee im Vormarsch sieht und damit einen Rückgang des Sozialkapitals in der Gesellschaft bedauert (zit. in Keupp, 2000, S. 25), glaubt Keupp (2000) – wie bereits beschrieben – an einen neuen Typus von Solidarität, der sich zwangloser und beweglicher zeigt und weniger durch moralisch aufgeladenes Helferpathos geprägt ist. Gleichzeitig betont er, dass dieser Typus sich oft in privaten Welten bewege und sich auf soziale Netze wie Familie, den Freundeskreis und die eigene Clique reduziere (S. 35).

3.2 Netzwerke

Wie Ekkehard Nussli (2010) beschreibt, gewann in den 80er Jahren der Begriff „Netzwerk“ an starker Bedeutung, gerade weil in sozialen Zusammenhängen die Netzwerkstruktur als die Strategie verstanden wird, mit der die Herausforderungen komplexer und sich wandelnder Gesellschaften am besten gehandhabt werden kann (S. 18). Herbert Schubert (2005a) sieht Netzwerke sinnbildlich als Knoten und Netzlinien. Die Knoten repräsentieren die AkteurInnen und die Linien die Beziehungen zwischen ihnen (S. 188). Sigrid Duschek, Ralf Wetzel und Jens Aderhold (2005) definieren Netzwerke im Vergleich mit Organisationen oder Kooperationen, als viel offener, fluider und unverbindlicher (S. 147). Harald Payer (2008) beschreibt Netzwerke als akteurbezogene Beziehungsgeflechte, die unterschiedliche Potenziale, auch als Möglichkeiten definiert, bereitstellen (S. 12). Auch Nussli (2010) erklärt, dass die Zusammenarbeit in einem Netzwerk darauf angelegt ist, einen Mehrwert für die einzelnen AkteurInnen zu erzielen und somit die Kompetenzen und Ressourcen gebündelt werden, um gemeinsam Ziele zu erreichen (S. 19).

Wenn Personen auf spezifische Art und Weise miteinander verknüpft sind wird von einem sozialen Netzwerk gesprochen. So bilden wiederum die Personen den Knoten und die Beziehungen untereinander die Verbindungen. Ein Netz entsteht durch die Vielzahl der beteiligten Personen und deren Verbindungen. Ein Netzwerk ergibt sich einerseits, wenn beteiligte Personen als TrägerInnen bestimmter Funktionen, beispielsweise als GeschäftsführerIn handeln. Andererseits, wenn die im Netzwerk und darüber hinausgehenden Aktivitäten auf das Netzwerk selbst und die darin zu erreichenden Ziele bezogen sind. Diese Aktivitäten werden beispielsweise als Austausch von Informationen, Hilfestellungen oder auch als Geschäftsbeziehungen beschrieben (Nussli, 2010, S. 76).

Maja Graf (2010) beschreibt, dass Kooperationen projektmässig gebildet werden und jeder beteiligte Akteur und jede beteiligte Akteurin seine oder ihre besonderen Fähigkeiten in die

Kooperation einbringt (S. 179). Kooperationen werden punktuell und zeitlich begrenzt realisiert, um ein definiertes, konkret vereinbartes Ziel zu erreichen. Netzwerke haben offenere, flexiblere und dynamischere Ziele, welche sich durch den Abgang oder Zugang von NetzwerkpartnerInnen ändern können. Kooperationen können in Netzwerke übergehen, wenn sich mehrere PartnerInnen zusammenschliessen (Nussli, 2010, S. 76-77).

3.2.1 Funktion und Merkmale von Netzwerken

Nussli (2010) sieht den Zweck von Netzwerken in der Regel darin, Synergien zu schaffen, Bezüge herzustellen und Dinge mit einem Höchstmass an Freiwilligkeit und Partizipation zu regeln. Die offene, bewegliche und auf Freiwilligkeit basierende Struktur ist ein grosser Vorteil von Netzwerken, kann aber auch Nachteile wie geringe Verbindlichkeit, wenig Transparenz und Effektivität mit sich bringen (S. 78-79). Nussli (2010) erklärt, dass trotz des auf Demokratie und Gleichheit ausgelegten Netzwerks eine zentrale Dienstleistungseinrichtung in Form eines Netzwerk-Managements eingerichtet werden sollte. Diese fungiert, nicht als Leitung des Netzwerks sondern unterstützt das Netzwerk im Sinne einer kontinuierlich arbeitenden, professionellen und funktionierenden Stelle (S. 84). Schubert (2005a) ergänzt, dass neben der Aufgabenorientierung auch der Beziehungsorientierung Beachtung geschenkt werden soll. Er beschreibt das Netzwerk als Möglichkeit, gemeinsam geteilte Werte, Überzeugungen und Verpflichtungen im Netzwerk zu verbreiten (S. 205).

Duscheck, Wetzell und Aderhold (2005) bezweifeln, dass Netzwerke sich überhaupt führen oder steuern lassen (S. 149). Auch Graf (2010) erwähnt, dass die Steuerung von Netzwerken nicht auf die Erreichung von Zielen, sondern auf den Erhalt von Beziehungen ausgerichtet ist (S. 187). Wie Christof Baitsch und Bernhard Müller (2001) erklären, braucht der Aufbau von Netzwerken Zeit und ist oft von Turbulenzen begleitet. Sie definieren eine Reihe von Dilemmatas, von welchen folgend drei beschrieben werden (S. 93-105):

Besitzdilemma: Um den Aufbau des Netzwerkes voranzutreiben, braucht es Personen, welche selber Interesse am zukünftigen Netzwerk haben und im Vorfeld wie auch während der Gründungsphase sehr viel Arbeit leisten. Die Personen erleben sich selber, aber auch von aussen gesehen, als Pioniere, als bestimmende Kraft im Netzwerk. Sobald weitere AkteurInnen folgen, müssen Verantwortlichkeiten abgegeben werden, um weitere Umsetzungsideen einfließen zu lassen. Sonst verhalten sich die neuen AkteurInnen passiv und stellen die Gründungscrew in Frage.

Vertrauensdilemma: Zu Beginn fehlen meist gemeinsame Erfahrungen, Chancen und Potenziale des Netzwerks sind unklar und es existieren keine sicheren Erwartungen über das Verhalten einzelner Personen im Netzwerk. Die oft spontane und flexible Arbeitsweise zwischen mehr oder weniger unbekanntem PartnerInnen verursacht Unsicherheit und diese beeinflusst das Verhalten der Mitglieder. Je weniger ein unmittelbarer Nutzen erkennbar ist und je weniger man einander kennt, desto reservierter verhalten sich die Einzelnen.

Selbstorganisationsdilemma: Weil Netzwerke sich über Beziehungen zwischen den AkteurInnen definieren, sind sie dezentral. Abläufe und Zuständigkeiten im Netzwerk ändern sich oft und dies ist für beteiligte AkteurInnen mühsam, da viele Missverständnisse aufkeimen und Wiederholungen passieren können. Dies hat zur Konsequenz, dass nach einer dauerhaft institutionalisierten Management-Ebene gerufen wird, was zum einen die Arbeitsstrukturen effizienter und effektiver macht, aber dagegen die Flexibilität und das Kreativitätspotenzial des Netzwerks in Frage stellt.

Nach Nuißl (2010) wird ein Netzwerk dann mit Leben gefüllt, wenn die Akteure und Akteurinnen in einem Spannungsverhältnis stehen. Dass es keine Hierarchie gibt, ist eher eine theoretische Vorstellung, denn Netzwerke werden von sehr gegensätzlichen Parametern, wie Kooperation, Konkurrenz, Stabilität und Flexibilität gesteuert. Die Rollen und Aufgaben der Partner und Partnerinnen, wie deren Gewichtung, müssen fortlaufend miteinander ausgehandelt werden (S. 96).

3.2.2 Soziale Bewegungen

Wie Dieter Rucht und Friedhelm Neidhardt (2007) beschreiben, sind soziale Bewegungen soziale Gebilde, welche aus miteinander vernetzten Personen, Gruppen oder auch Organisationen bestehen. Diese Personen drücken mit kollektiven Aktionen Protest aus, um soziale oder auch politische Verhältnisse zu verändern, aber auch um sich entwickelnden Veränderungen entgegenzuwirken (S. 634). Hangartner (2010) beschreibt, dass soziale Bewegungen dann entstehen, wenn viele Menschen von derselben Idee überzeugt sind oder durch dieselbe Art und Weise des Lebensvollzugs aufeinandertreffen (S. 283). Nach Rahel El-Maawi (2010) sind Bewegungen weniger fassbar als Organisationen, denn es lässt sich nicht exakt definieren, wer dazugehört und wer nicht.

Ebenfalls können Bewegungen sehr schnell wachsen, aber auch wieder von der Bildfläche verschwinden, wie etwa das Beispiel der „Occupy-Bewegung von Zürich“ im Jahre 2011 zeigte. Durch sehr flach gehaltene Hierarchien gibt es keine eigentlichen Führungspersonen,

welche die Bewegungen steuern oder kontrollieren. Leaderpersönlichkeiten bilden sich aber natürlich und klar erkenntlich heraus. Soziale Bewegungen zielen immer auf einen gesellschaftlichen Wertewandel ab. Aktuelle soziale Bewegungen haben die Funktion, sich in die Politik einzumischen, denn sie zeigen auf, wo strukturelle Defizite des institutionellen Gefüges auszumachen sind. Im Gegensatz zu früher tritt an Stelle des lebenslangen Mitwirkens in einer Bewegung das situative und punktuelle Engagement (S. 3-4). Laut Heinz Nigg (2010) muss eine soziale Bewegung dem Wesen ihrer Natur entsprechend stets in Bewegung bleiben. Durch einen Stillstand wird das Ende der Bewegung hervorgerufen. Um den Protest weiterzuführen, ist Mobilisierung ein Grundelement sozialer Bewegungen. Unterschieden werden die sozialen Bewegungen durch ihre Ziele, die sie anstreben (S. 5).

3.3 Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Paul Watzlawick, Janet H. Beavin & Don D. Jackson, 1982, S. 53).

3.3.1 Die Bedeutung der Kommunikation

Anlehnend an das einleitende Zitat wird im folgenden Kapitel die Wichtigkeit von Kommunikation und neuen Kommunikationsmitteln aufgezeigt.

Jan Fuhse (2011) beschreibt die Veränderungen des sozialen Lebens durch Kommunikationstechnologien. Mit Telefon, Briefen oder E-Mails können soziale Beziehungen in der heute globalisierten Welt über sehr grosse Distanzen aufrechterhalten werden. Das Verhältnis von Information, Mitteilung und Verstehen wird durch die Verbreitungsmedien in Kommunikationsprozessen verändert. Die Wahrnehmbarkeit der Beteiligten vermindert sich bei persönlicher Kommunikation mittels Briefen, Telefon oder E-Mails. Stimmlagen, Betonungen und begleitende Gesten gehen in der Verschriftlichung von Kommunikation verloren. Somit fehlt es in der Medienkommunikation an der umfassenden gegenseitigen Wahrnehmung (S. 31-40).

3.3.2 Virtuelle Kommunikation

Im folgenden Abschnitt wird das Augenmerk auf die Online-Kommunikation im Social-Media-Bereich gelegt. Gemäss Tamar Weinberg (2011) steht der Begriff Social Media, soziale Medien, für den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Meinungen mit Hilfe von Community-Websites. Die geografischen Mauern zwischen den Menschen fallen dank den sozialen Medien, denn in Online-Communities tauscht man sich rund um die Uhr zu allen erdenklichen Themen und Sachverhalten aus (S. 1). Weinberg (2011) vermerkt, dass Beziehungen in sozialen Medien ähnlichen Gesetzen und Regeln unterliegen wie im Leben ausserhalb des

Internets. In beiden geht es um den Umgang mit echten Menschen. Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken ist wohl der wichtigste Teil, denn ein gutes Netzwerk hilft, sich selbst in den Social Medias zu etablieren und zu positionieren (S. 63). Wie Weinberg hervorhebt, sind onlinebasierte soziale Netzwerke Websites, auf welchen Personen miteinander in Interaktion treten (S. 11). Weinberg bezeichnet Facebook als das beliebteste soziale Netzwerk weltweit. Über soziale Netzwerke verbinden sich Menschen mit ähnlichen Interessen, Hobbies oder politischen Ansichten (S. 209).

3.4 Nachhaltige Entwicklung und Partizipation

3.4.1 Nachhaltige Entwicklung

Ein Leitbild der nachhaltigen Entwicklung fand seinen endgültigen Einzug in die politischen und gesellschaftlichen Debatten mit dem Bericht der Brundtland-Kommission von 1987 und der UN-Konferenz in Rio 1992. Die Umweltthematik war in der 1992 entstandenen Agenda 21 ein Unterthema der übergreifenden Problematik, welche den fast zum Stocken gekommenen politischen Nord-Süd-Dialog wieder in Gang bringen sollte. Demzufolge war die Agenda 21 in erster Linie ein entwicklungspolitischer Prozess (Hellmuth Lange, 2008, S. 13). Die Agenda 21 behandelt die Probleme der heutigen Zeit und hat zur gleichen Zeit die Wirkung, die Welt auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten. Sie ist Ausdruck eines globalen Konsenses und einer auf höchster Ebene eingegangenen politischen Verpflichtung zur Zusammenarbeit im Bereich von Entwicklung und Umwelt (United Nations, 2012, S. 1).

Für das Nachhaltigkeitsverständnis in der Schweiz stützt sich das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2012a, ¶1-2) auf den Bericht der Brundtland-Kommission, welche 1987 nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung definierte, welche die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen dies nicht mehr können. Die Vernetzung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Vorgängen wird im Bericht betont. Die Bundesverfassung erklärt die nachhaltige Entwicklung im Artikel 2 („Zweck“) zu einem Staatsziel. Der Artikel 73 („Nachhaltigkeit“) fordert Bund und Kantone dazu auf, ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits anzustreben. Nachhaltige Entwicklung ist für Bund und Kantone also keine freiwillige Aufgabe. Der Bundesrat hat mittels Strategien die Verfassungsaufträge für die nachhaltige Entwicklung definiert. Das ARE (2012b) fasst verschiedene Strategien der nachhaltigen Entwicklung zu einem Aktionsplan zusammen. VcA leistet durch die Unterstützung von Wasserprojekten einen

Beitrag zum Strategiepunkt „bei globalen Entwicklungs- und Umweltherausforderungen Verantwortung übernehmen“. Unter diesem Strategiepunkt versteht man die Herausforderung für eine nachhaltige gerechtere Entwicklung bei der sich immer mehr ausweitenden globalen, wirtschaftlichen und sozialen Ungleichheit. Das ergibt neue Abhängigkeiten zwischen Nord und Süd. Voraussetzungen für die Bewältigung von Entwicklungs- und Umweltherausforderungen sind der gerechte Zugang zu sozialen, natürlichen und wirtschaftlichen Ressourcen. Es werden Rahmenbedingungen für Innovationen, die eine globale nachhaltige Entwicklung unterstützen und entsprechende Verhaltensänderungen aller Akteure und Akteurinnen vorsehen, angestrebt. VcA sammelt Spenden, um den Zugang zu sauberem Trinkwasser und den nachhaltigen Umgang mit dieser Ressource sicherzustellen (S. 26 – 28). VcA übernimmt somit Verantwortung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung und leistet einen Beitrag zur Entwicklungszusammenarbeit, da so die Ungleichheiten zwischen Nord und Süd vermindert werden. Das Drei-Dimensionen-Konzept stellt die nachhaltige Entwicklung mit drei Kreisen dar. Dazu gehören die ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche (soziale) Dimension. Akteure und Akteurinnen wie VcA müssen den Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen Rechnung tragen (ARE, 2012b, S. 9). Für VcA mit dem Netzwerk von Freiwilligen ist die gesellschaftliche Dimension von grösster Relevanz und wird von Ines Oehme (2007) als Aufrechterhaltung und Entwicklung von gesellschaftsfähigen Strukturen beschrieben (S. 210). VcA möchte drei Nachhaltigkeitskriterien der gesellschaftlichen Dimension des Bundes einhalten. Damit gemeint ist einmal die Gewährleistung von Bildung und damit Entwicklung sowie Entfaltung und Identität der Einzelnen (vgl. Kap. 7.3.8). Zudem fördert VcA durch gemeinsame Aktivitäten in verschiedenen Bereichen die Kultur sowie die Erhaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Werte und Ressourcen im Sinne des Sozialkapitals. Das dritte Kriterium, die Förderung der globalen Solidarität, erreicht VcA durch die Finanzierung von Wasserprojekten und die Förderung des interkulturellen Verständnisses (ARE, 2012b, S. 10-11).

3.4.2 Partizipation

Erwin Carigiet, Ueli Mäder und Jean-Michel Bonvin (2003) definieren im Schweizer „Lexikon für Sozialpolitik“ Partizipation als „Teilnahme einer Person oder Gruppe an Entscheidungsprozessen oder an Handlungsabläufen, die in übergeordneten Strukturen oder Organisationen stattfinden“ (zit. in Annette Hug, 2007, S. 59). Hug (2007) sagt, dass hinter dem Begriff „echte Partizipation“ ein Idealbild von selbstorganisierten Gruppen steckt, die von sich aus bedürfnisgerechte Angebote oder Aktionen entwickeln und von Professionellen nur noch begleitet werden. Es wurde erkannt, dass Projekte wirkungsvoller werden, wenn sie von den

Beteiligten mitgetragen werden. Somit wurde aktive Beteiligung auch in der Organisationsentwicklung und Betriebswirtschaft wichtig. Partizipation soll die Beteiligung von MitarbeiterInnen an Veränderungsprozessen ihrer Organisationen fördern. Diese Teilnahme führt zu breit abgestützten Entscheidungen und die Motivation und Identifikation mit der Organisation wird erhöht. Ein Recht auf Mitentscheidung in allen Fällen umfasst sie aber nicht (S. 59). Maria Lüthringhaus (2000) unterscheidet in ihrem Schema zwischen vier Partizipationsstufen, welche auch für VcA von Bedeutung sein können (zit. in Annette Hug, 2007, S. 64-68).

1. Information: Die Sprache und Gestaltungen der Informationen müssen adressatInnengerecht angepasst sein. Die angesprochenen Leute sollen sich zugehörig fühlen, die Informationskanäle so gewählt werden, dass alle erreicht werden, welche erreicht werden sollen.

2. Mitwirkung (Mitsprache, Mitarbeit): Mit persönlichen Kontakten werden die eigenen Absichten, das Projekt und die Art der Zusammenarbeit geklärt. Die bisher gemachten Erfahrungen der Freiwilligen in ähnlichen Prozessen werden ausfindig gemacht und durch kleine Pilotprojekte wird das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufgebaut.

3. Mitentscheid: Auf dieser Stufe findet gemeinsames Arbeiten, die Entstehung einer Kultur für Entscheidungsfindungen statt. Der Gruppe muss klar sein, welchen Entscheidungsspielraum sie innerhalb einer NPO hat. Zudem sollte sie wissen, welche höheren Instanzen Entscheide begrenzen oder umstossen können.

4. Selbstverwaltung: Diese Stufe resultiert aus der erfolgreichen Umsetzung der 3. Stufe. Es bedingt meistens der Gründung einer eigenen Organisation. Professionelle Unterstützung findet hier nur noch punktuell statt.

Lüthringhaus (2000) hält fest, dass nicht nur nach dem Wünschbaren des Managements gehandelt werden kann. Dies impliziert, dass die Bedingungen zur Partizipation gegeben sein müssen: Etwa, ob die Freiwilligen bereit sind zu partizipieren und ob sie über die notwendigen Kompetenzen, eine höhere Partizipationsstufe zu erreichen, verfügen. Auch Fragen, ob bestimmte Leute ausgeschlossen werden sollen oder ein Projekt bzw. eine Aktion unter anderen Bedingungen stattfinden soll, gehört in diese Klärung (zit. in Hug, 2007, S. 64).

Bei Partizipation stellt sich zudem die Frage, ob die Beteiligung durch ein Top-down- oder Bottom-up-Verfahren⁶ ausgelöst wird. Gemäss der Querschnittsarbeitsgruppe (QAG) Partizipation (2007) ist es wichtig, diese Verfahren getrennt voneinander zu betrachten, da sie unterschiedliche Rahmenbedingungen voraussetzen und sich daher auch die Konzeption voneinander unterscheidet. Das Leitbild für Nachhaltigkeit fordert einerseits den grössten Grad an Selbstbestimmung, welcher durch bürgerschaftliche Beteiligung im Sinne von „sich selbst beteiligen“ anstatt eines „beteiligt werden“ erreicht wird. Andererseits sei die Partizipationskultur nicht so ausgeprägt, dass allein durch Bottom-up-Verfahren ein breites Freiwilligen-Engagement entstehe (S. 81). Die QAG Partizipation (2007) schreibt weiter, dass Entscheidungen auf lokalen Ebenen mehr betroffen machen und daher in der Regel ein grundsätzliches Interesse an Mitentscheidung besteht. Auf nationaler Ebene sind Entscheidungen durch die initiiierende Institution in einem Top-down-Verfahren meistens festgelegt (S. 83). Ganz reine Verfahren gibt es kaum. Relevant ist jedoch bei beiden Verfahren, den Beteiligten den grösstmöglichen Entscheidungsspielraum zu geben und eine weitreichende Selbstbestimmung der Betroffenen zu erreichen.

3.4.3 Symbiose von nachhaltiger Entwicklung und Partizipation

Die QAG Partizipation (2007) führt aus, dass der Inhalt der „nachhaltigen Entwicklung“ untrennbar mit dem Prozess der „Partizipation“ zusammenhängt. Der Demokratie-Anspruch, welcher dem Partizipationsgedanken innewohnt, kann nicht umgesetzt werden, wenn Menschen ihrer natürlichen Lebensgrundlagen beraubt sind. Andererseits sollte der Sinn der Partizipation in Nachhaltigkeitsprozessen nicht immer hinterfragt werden, da es letztendlich eines gemeinschaftlichen Aushandlungsprozesses bedarf, um das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung umzusetzen (S. 108). Eine Parallele zur SkA zeigen die Ziele, welche Marcel Spierts (1998) auflistet. SkA stimuliert Personen und Gruppen zur aktiven Partizipation in der Gesellschaft und aktiviert soziale Organisationen, um gemeinsam mit Betroffenen gesellschaftliche Probleme anzugehen. Partizipation strebt nachhaltige Veränderungsprozesse an, die von der Bevölkerung langfristig mitgetragen werden (S. 68). Partizipation und Nachhaltigkeit sind also untrennbar miteinander verbunden. Das von Demokratie und Partizipation geprägte Verständnis zeigt sich auch in der Organisationsentwicklung im folgenden Kapitel.

⁶ Top-down „von oben nach unten“ initiiert, Bottom-up „von unten nach oben“ erschaffen (Michael Krummacher, Roderich Kulbach, Viktoria Waltz & Norbert Wohlfahrt, 2003, S. 209)

3.5 Organisationsentwicklung

Kegel (2012) beschreibt Organisationsentwicklung wie folgt: „Organisationsentwicklung ist ein strategisches Vorgehen auf unterschiedlichen Ebenen einer Organisation und beschäftigt sich damit, Organisationen als soziale Systeme durch geplante, systematische und anhaltende Bemühungen zu verbessern, die sich auf die Kultur der Organisation mit ihren menschlichen und sozialen Prozessen konzentrieren“ (S. 67). Zur Vereinfachung unterscheidet Rainer Sprengel (2011) die Organisationsentwicklung und den Organisationswandel. Organisationswandel ist ein stetiger Vorgang und verläuft meistens unbemerkt. Die Entscheidungen fallen aus dem Ergebnis vieler, häufig unscheinbarer Variablen, die inner- oder ausserhalb der Organisation angegliedert sind. Im Unterschied dazu bezeichnet die Organisationsentwicklung einen spezifischen, aktiven und zeitlich begrenzten Umgang mit dem Organisationswandel, bei dem in besonderer Weise partizipative und demokratische Vorstellungen berücksichtigt werden (S. 647). Hoffmann (2012) unterscheidet zwei Strukturtypen von Organisationen, die als TrägerInnen freiwilligen Engagements fungieren: Die „kristallinen“ Organisationen, welche schon immer mit Freiwilligen gearbeitet haben und über gefestigte Vorstellungen und Strukturen verfügen, und die „fluiden“ Organisationen, welche ihre Strukturen der Kommunikation und Zusammenarbeit erst allmählich entwickeln und klare Verbindlichkeiten noch fehlen (S. 31). Schubert (2005b) betont, dass der „fluide Typ“ auf nur wenigen Hierarchie-Ebenen und formalen Regelungen basiert, sondern vielmehr von einem hohen Mass „managerieller“ Eigenverantwortung aller beteiligten Mitarbeitenden getragen wird und sich durch seine „organischen“ Strukturen flexibel dem technischen und ökonomischen Wandel anpassen kann. Dies sei häufig bei kleinen Non-Profit-Unternehmen in freier Trägerschaft der Fall (S. 76). Hoffmann (2012) betont, dass es neben diesen Reinformen aber auch viele Zwischenformen gibt (S. 31).

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Annäherung soll VcA situiert werden: Initiiert durch das Engagement Einzelner oder durch Gruppen von Gleichgesinnten, herrschte über lange Zeit starker Pioniergeist, hohe Identifikation und intrinsische Motivation mit der Organisation vor. VcA wurde lange Zeit ausschliesslich durch freiwilliges und unbezahltes Engagement getragen. Das meist spontane und unorganisierte Handeln solcher Gruppen gibt den Aktiven viel Spielraum für kreatives Handeln, insbesondere durch das explizite Verständnis des „offenen Netzwerks“, welches durch eigene Ideen und hohe Eigeninitiative „mit Leben gefüllt wird“. Sobald die Gruppe grösser und die Aufgaben zahlreicher werden, müssen Regelungen für die Zusammenarbeit ausgehandelt werden, damit nicht jedes Detail immer wieder neu besprochen werden muss. Konflikte entstehen in solchen fluiden Organisationen

häufig aus dem unterschiedlichen Mass des Engagements heraus und auch wegen der Frage von Macht und Einfluss. Sobald ehemals freiwillig Engagierte zu bezahlten Arbeitskräften werden, bilden sich Hierarchien heraus. Das Gefüge wechselseitiger Erwartungen gerät somit unter Umständen in Schiefelage (Hoffmann, 2012, S. 31-32). Fröse (2011b) beschreibt dies durch den Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase hin zur Integrationsphase: In der Pionierphase versteht sich die Gruppe vordergründig als „eingeschworene Aktionsgemeinschaft“, als „grosse Familie“. Kennzeichnende Merkmale dieser Phase sind etwa Spontaneität, Direktheit und Intensität. Es herrscht ein hoher Grad an Improvisation, die Führung liegt bei Pionierpersönlichkeiten und ihren Visionen. Von den Pionierpersönlichkeiten abhängige und damit unselbständige Mitarbeitende können eine Krise in dieser Phase bewirken. In der Differenzierungsphase wandelt sich die Organisation von der „strukturlosen Pionierphase“ hin zum rationalen Konstrukt. Die Organisation bemüht sich um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit. Funktionen werden etwa durch Stellenbeschreibungen systematisiert, Willkür und Improvisation werden durch gegebene Abläufe verhindert. Eine zu hohe Formalisierung und das Gefühl von Starrheit und der Verlust des „gemeinsamen Erlebens“ sind Gefahren dieser Phase. In der Integrationsphase wandelt sich die Organisation hin zu einem offenen, dynamischen und ganzheitlichen Organismus. Das Verbindende wird in der gemeinsamen Ausrichtung der Führungskräfte und nicht mehr in der Koordination gesucht. Ziele, Unternehmenspolitik und Strategie sind von den Führungskräften vorgegeben. In der in überschaubare Einheiten gegliederten Organisation ist selbständiges Handeln und Entscheiden möglich, sprich: Kleine Einheiten können ganzheitliche Aufträge übernehmen und dabei selbst planen, organisieren und kontrollieren. Eine Krise in dieser Phase droht, wenn sich die Führung zu stark in Strategie-Konstrukten verliert (S. 35-43).

VcA bewegt sich in der Schweiz zurzeit in der Differenzierungsphase. Die erste Stelle wurde geschaffen, weitere Stellen kommen hinzu. Dadurch, dass sich die Organisation auf Freiwilligenarbeit gründet, braucht es ein hohes Verständnis für das sensible Konstrukt der Organisation. Bei VcA in der Schweiz sind Ziele und Abläufe innerhalb der Organisation festgelegt. Mit der Einbettung in das internationale Netzwerk gibt es bereits Schnittstellen zur Integrationsphase. Den Forschern scheint besonders wichtig, dass die Entwicklungsschritte zum richtigen Zeitpunkt gegangen werden, um das Freiwilligen-Netzwerk nicht zu überfordern oder einzuengen. Mit der Schaffung dieser Arbeit soll ein konkretes Arbeitsinstrument geschaffen werden, welches genau diesem Aspekt der Organisationsentwicklung Rechnung trägt: Wie kann die Entwicklung der Organisation mit allen Freiwilligen angegangen werden. Vor dem Hintergrund des Wachstums der Organisation und der Schaffung erster bezahlter

Stellen, scheint dies ein Balanceakt zu werden und ist daher Forschungsgegenstand dieser Arbeit.

Einen weiteren wichtigen Aspekt in der organisationalen Entwicklung fügt Schubert (2005b) an: Es braucht eine angemessene Berücksichtigung der Erwartungen aus dem Umfeld der Organisation an das Management. Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb der Organisation, die „Stakeholder“, haben Erwartungen, die vom Management mit der Identität der Organisation kompatibel gemacht werden müssen (S. 77). Damit gemeint sind gemäss Sprengel (2011) Anpassungsvorgänge an externe Herausforderungen, wobei der Nahbereich einer Organisation eine herausragende Bedeutung hat. Als Nahbereich sind alle Umgebungsfaktoren zu verstehen, die in unmittelbarer und identifizierbarer Kommunikation mit der Organisation stehen (S. 652). Auch dies soll in Bezug zu VcA gebracht werden: VcA hat sehr heterogene Anspruchsgruppen, die sich alle ausschliesslich über nicht-monetäre Motivation oder Anreize an die Organisation gebunden fühlen. Es sind dies etwa alle freiwilligen SupporterInnen, FestivalveranstalterInnen, MusikerInnen, Bildungseinrichtungen, Kunstschaffende oder Entwicklungsorganisationen. Die Umwelt, die Bedürfnisse und Erwartungen von Stakeholdern verändern sich. Es ist gemäss Helmut Willke (1998) deshalb unerlässlich, dass die Organisation im Kern danach handeln muss, sich durch Aneignung von neuem Wissen ständig weiterzuentwickeln (zit. in Bärlocher, 2011, S. 124). Eine Organisation kann sich nach Bärlocher (2011) so Veränderungen und Problemen anpassen, was für den Erfolg einer Organisation ausschlaggebend ist. Sie muss fähig sein, Probleme zu erkennen (Antizipationsfähigkeit), darauf mit entsprechenden Lösungen zu reagieren (Flexibilität) und sich auch entsprechend neue Ziele zu setzen bzw. neue Leistungen zu entwickeln (Innovationsfähigkeit). Je stärker die Organisationsentwicklung, also die systematische Veränderung einer Organisation, durch die Nutzung der vorhandenen Ressourcen und durch den Miteinbezug aller Beteiligten gelingt, desto erfolgreicher wird sie (S. 124-127). Wie dies mit allen Freiwilligen möglich ist, soll diese Arbeit aufzeigen.

3.6 Abschluss theoretischer Bezüge

In diesem Abschnitt sollen die theoretischen Bezüge zusammengefasst in Bezug zu VcA gestellt werden, um dadurch das „Wirrwarr“ der Begriffe von Netzwerk, sozialen Bewegungen und Organisationen aufzulösen und eine Verortung von VcA zu ermöglichen. VcA ist natürlich in erster Linie eine Organisation. Peter Schwarz, Robert Purtschert, Charles Giroud und Reinbert Schauer (2009) definieren im institutionellen Sinne alle formalen, zielgerichteten, produktiven und sozialen Systeme als Organisation. Unter diesem Oberbegriff werden auch alle NPOs zusammengefasst (S. 19). Allein durch die kodifizierte Rechtsform wird VcA zur

Organisation. Organisationen unterscheiden sich in der Tiefe durch ihre eigene Geschichte, ihre rationale Struktur, die Herausforderungen aus dem nahen Umfeld und Auswirkungen umfassenderer Änderungen ausserhalb ihrer Kontrolle (Sprengel, 2011, S. 648). Durch die Schaffung von Prozessen und Strukturen erhält die Organisation eine Organisation im instrumentellen Sinne (Schwarz et al., 2009, S. 19). Wichtig erscheint, dass VcA ihre Philosophie auf jener eines Netzwerks aufbaut und weiterspinn: Die Organisation will als offenes, bewegliches und auf Freiwilligkeit basierendes System zwischen Individuen oder Gruppen Verbindungen herstellen und dabei Mehrwerte für die beteiligten Personen kreieren. VcA basiert typischerweise für ein Netzwerk auf den spezifischen sozialen Beziehungen, ohne statischen Charakter. Das freiwillige Netzwerk ist das verbindende und tragende Element von VcA (vgl. Kap. 2). Der interessante Bezug zu sozialen Bewegungen passiert in der Offenheit des Systems: Jeder und jede, welche die Idee „Wasser für alle“ teilen, können Teil von VcA werden. Die gemeinsam geteilte Idee verbindet. Dies ist auch bei sozialen Bewegungen der Fall, genauso wie der kollektive Wunsch nach konkreter Veränderung, welche soziale Bewegungen antreibt. Bei VcA ist es der Wunsch nach einer Welt ohne Durst, ermöglicht durch eine konkrete Plattform zur Mobilisierung junger Menschen für sinnstiftendes Engagement. VcA zeichnet sich durch positives Wirken aus und will aufzeigen, dass mit Freude, und nicht aus einer Wut heraus Veränderungen herbeigeführt werden können. Damit unterscheidet sich VcA von klassischen Protestformen anderer sozialen Bewegungen. Die Ideen von VcA, und das ist ein Merkmal sozialer Bewegungen, werden von vielen Personen mitgetragen und durch die Bedeutung des offenen Netzwerks ist nicht immer klar ersichtlich, wer dazugehört und wer nicht. (vgl. Kap. 3.2.2.). Durch diese Gesichtspunkte begründen die Forscher die Wahl der theoretischen Konzepte. Wie bereits im Kapitel 1.5.2 dargelegt, verwenden die Forscher bei eigenen Beiträgen für VcA den Oberbegriff NPO.

4 Methodik

In diesem Kapitel wird auf die von den Forschern gewählte Methode der qualitativen Forschung eingegangen. Das Sampling beschreibt, wie und nach welchen Kriterien Personen für die Befragung ausgewählt wurden. Danach folgt eine Beschreibung zur Erhebung und Aufbereitung. Die Forschungsmethodik (Experteninterviews) wie auch die Erhebungsmethodik (Leitfadeninterview) werden beschrieben. Die Auswertungsstrategie nach Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) wird im Kapitel Auswertung erläutert.

4.1 Sampling

Wie Michael Q. Patton (1990) erwähnt, ist das Ziel des deduktiven Samplings, mittels des Prinzips der Varianzmaximierung eine grösstmögliche Heterogenität der Stichprobe zu erreichen (zit. in Heinz Reinders, 2005, S. 135). Reinders (2005) sagt, dass bei der deduktiven Stichprobenziehung bereits Kenntnisse darüber vorliegen, welche Personen Informationen zur Fragestellung liefern können (S. 136).

Gemäss Meuser und Nagel (2009) zielt das Experteninterview auf den Wissensvorsprung des befragten ExpertInnen. Nicht jeder im Handlungsfeld besitzt dieses Wissen (S. 37). ExpertInnen sind aktive PartizipantInnen mit spezifischen Funktionen in der beruflichen Rolle oder ehrenamtlichen Tätigkeit. Das in der Ausübung solcher Funktionen erworbene Sonderwissen war Gegenstand des Experteninterviews (S. 10).

Oft sind Personen nicht in der ersten Ebene einer Organisation zu finden, sondern in der zweiten oder dritten Ebene, da in diesen Ebenen in der Regel Entscheidungen vorbereitet werden (Meuser & Nagel, 1991, S. 443). Auch Horst Otto Mayer (2009) sagt, dass es bei der Analyse von Organisationsstrukturen sinnvoll ist, wenn die Interviewten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen stammen. Dies bedeutet, ExpertInnen in den verschiedenen Abteilungen und entsprechenden Ebenen auszuwählen (S. 42)

Die ExpertInnen ermittelten die Forscher mit Hilfe ihres persönlichen Netzwerks und theoretischen Vorwissens. Durch das eigene Engagement bei VcA haben die Forscher ein gutes Netzwerk zu ähnlichen Organisationen, die mit VcA vergleichbar sind, aufgebaut.

Für das Sampling wurden folgende Kriterien als relevant erachtet: Das Sampling fokussierte sich auf Personen, welche Tätigkeiten im Bereich Netzwerkaufbau, Netzwerkführung, Freiwilligenkoordination, Freiwilligenarbeit, in einer Umweltschutzorganisation, in einer Entwicklungsorganisation, in einer Organisation für Kinder und Jugendförderung, einer Jugendorganisation oder einer Fachstelle für Freiwilligenarbeit ausüben. Weiter wurden ExpertInnen aus

den Bereich der Organisationsentwicklung und sozialen Bewegungen befragt. Betrachtet man die verschiedenen Ebenen innerhalb der oben erwähnten Tätigkeiten und Organisationen, dann bewegen sich die benannten ExpertInnen in Führungspositionen, in der Betreuung eines Freiwilligen-Bereichs oder in beratenden Funktionen. Die ExpertInnen sind somit verschiedenen Ebenen und unterschiedlichen Hierarchiestufen angesiedelt. Die ExpertInnen haben in ihren Tätigkeiten ein Sonderwissen erworben, welches zum Gegenstand im Experteninterview wird.

4.2 Erhebung und Aufbereitung

Gemäss Uwe Flick (1999) werden verbale Daten in der qualitativen Forschung mittels Erzählung oder Leitfadeninterview gewonnen. Da für diese Bachelor-Arbeit nicht der Verlauf eines einzelnen Falls, sondern konkrete Aussagen über einen Gegenstand Ziel der Datenerhebung waren, wurde das Leitfadeninterview als die geeignete Erhebungsmethode festgelegt. Das Experteninterview ist eine besondere Form des Leitfadeninterviews. Der Befragte wird nicht als Person befragt, sondern in seiner Funktion als Experte und Repräsentant einer Gruppe. (zit. in Mayer, 2009, S. 37-38). Für ein offenes Leitfadeninterview ist für die Forscher ein thematischer Leitfaden (siehe Anhang I) mit flexibler Handhabung notwendig. Es ist wichtig, dass der Leitfaden nicht als standardisiertes Ablaufschema, sondern als thematisches Tableau verwendet wird. Weiter trägt die Erstellung eines Leitfadens dazu bei, dass sich die Forscher mit der Thematik bereits auseinandergesetzt haben und sich nicht als inkompetente Gesprächspartner herausstellen (Meuser & Nagel, 2009, S. 54). Ein Leitfaden schliesst gemäss Meuser und Nagel (1991) das Verlieren in Gesprächsthemen, welche nichts mit der Sache zu tun haben, aus (S. 448).

Bei der Erstellung des Leitfadens wurde gemäss Barbara Friebertshäuser (1997) darauf geachtet, dass der Leitfaden nicht zu lange und überfüllt ist. Es besteht sonst die Gefahr, dass das schnelle Abhaken aller Fragen im Vordergrund steht und wichtige Informationen blockiert werden können. Zudem muss die zu Grunde liegende Problemstellung der Untersuchung berücksichtigt werden (zit. in Mayer, 2009, S. 44). Bei der Erstellung des Leitfadens verweist Reinders (2005) auf wichtige Punkte (S. 151-152): Die Offenheit bezüglich der Gestaltung des Leitfadens bedeutet, dass der Leitfaden nach Interviews wieder neu gestaltet werden kann. Neue Informationen und Relevanzen der Interviewten führen zur Umformulierung von Themen oder Fragen. Ein Leitfaden besteht nicht in seiner endgültigen Form, bevor die Forscher das erste Interview durchführen. Der im Anhang I dargestellte Leitfaden gilt als schlussendliche Version. Neugestaltungen wurden, wenn nötig, zwischen den verschiedenen Interviewterminen vorgenommen. Für das Interview mit einem Experten von sozialen Bewe-

gungen wurde der Leitfaden auf die Thematik angepasst. In einem weiteren Punkt vermerkt Reinders (2005) auf den Vergangenheit-Gegenwarts-Prozess. Es soll nicht nur gefragt werden, wie die Dinge aus der Sicht des Interviewten aktuell aussehen, sondern auch, welche Sichtweisen früher vorgeherrscht und wie bzw. warum sich diese geändert haben (S. 153).

4.3 Hauptfragebereiche

Die Hauptfragebereiche basieren auf den Zielformulierungen dieser Bachelor-Arbeit. Die folgende Auflistung zeigt die Hauptfragebereiche des Leitfadens und eine kurze Begründung dazu.

Organisationsentwicklung: Dieser Fragebereich diente der Analyse, wie Freiwillige in den organisationalen strategischen Rahmen eingebunden werden und wie mit neuen Formen des Engagements umgegangen wird.

Führung in Organisationen: Dieser Abschnitt zeigte auf, wie Freiwillige in anderen Organisationen geführt werden und welche Methoden oder Instrumente zum Einsatz kommen. Auch sollte das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ergründet werden.

Nachfolgeregelung in der Organisation: Mit diesem Fragebereich sollte herausgefunden werden, wie die Nachfolge von Freiwilligen in Organisationen gehandhabt wird.

Kommunikation: Mit den kommunikationsspezifischen Fragen ging es darum, die Bedeutung der Kommunikation mit Freiwilligen und ihren Kanälen zu erfahren. In welcher Form und Regelmässigkeit soll kommuniziert und wie können Freiwillige aktiv in die Kommunikation miteingebunden werden, waren zentrale Fragen dieses Bereichs.

Betreuung: Der Fragebereich sollte Aufschluss geben, wie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Freiwilligen eingegangen werden kann, damit eine langfristige Bindung an die und hohe Identifikation mit der NPO erreicht werden kann.

Finanzierung: Ziel dieses Fragebereiches war, den Umgang mit Finanzen in Bezug auf den Freiwilligen-Bereich einer Organisation zu erfahren.

4.4 Transkription

Für die Auswertung im nächsten Kapitel wird die Transkription der auf einem Audio-Gerät protokollierten Interviews vorausgesetzt. Die Transkription der gesamten Tonaufnahme ist nicht der Normalfall. Je mehr sich der Interviewverlauf der Idealform des Gelingens annähert, desto ausführlicher wird die Transkription (Meuser & Nagel, 1991, S. 455). Bei der Vorgehensweise wurde gemäss Philipp Mayring (1999) die schriftliche Übertragung des aufgenommenen Interviews in normales Schriftdeutsch gewählt, weil die inhaltlich-thematische Ebene des Gesagten im Vordergrund steht. Somit wird der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet. Es vereinfacht so die Paraphrase, um danach die unterteilten Textpassagen der verschiedenen Interviews miteinander zu vergleichen (S. 68–70).

4.5 Auswertung

Ausgehend von einem Transkript erklären Meuser und Nagel (1991), dass in einem ersten Schritt die Paraphrasen erstellt werden, welche den Inhalt des Interviews verkürzt wiedergeben sollten. Danach wird der Text mit Überschriften gemäss den thematischen Bezügen unterteilt. Nach der Zusammenstellung der thematischen Passagen aus den verschiedenen Interviews werden Gemeinsamkeiten und Differenzen in einer wissenschaftlichen Sprache formuliert. Zum Schluss wird in einer Diskussion mit den Ergebnissen aus der Forschung auf die aus dem Forschungsinteresse formulierten Fragestellungen eingegangen (S. 456-466).

Das Ziel der Auswertung ist, im Vergleich mit den anderen Texten der ExpertInnen die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, gemeinsam geteilte Wissensbestände, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen (Meuser & Nagel, 1991, S. 452).

Paraphrase

Die Paraphrase muss der Chronologie des Gesprächsverlaufs folgen und wiedergeben, was die ExpertInnen insgesamt äussern. Es werden auch Textpassagen paraphrasiert, welche nicht direkt zu der Thematik im Leitfaden gehören, für die weitere Arbeit aber wichtig erscheinen könnten. Die Forscher versichern sich des Wissens, indem sie textgetreu, aber in eigenen Worten die Beobachtungen und Deutungen der ExpertInnen-Meinungen wiedergeben. Eine gute Paraphrase zeichnet sich durch ein nicht-selektives Verhältnis zu den behandelten Themen und Inhalten aus. Sie soll protokollarisch auf den Inhalt gerichtet sein und die Komplexität reduzieren. Der Gefahr von Verzerrung und Verschönerung der Informationen wurde grosse Beachtung geschenkt.

Überschriften

Die paraphrasierten Textpassagen wurden mit Überschriften versehen. Interviews, welche leitfadennah verlaufen sind, können in der Regel gut den Überschriften zugeteilt werden. Passagen mit mehreren thematischen Inhalten dürfen aufgeteilt oder mehreren Überschriften zugeteilt werden.

Thematischer Vergleich

Die Passagen aus den verschiedenen Interviews, in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden, wurden zusammengestellt und die Überschriften vereinheitlicht. Eine Überprüfung der vorgenommenen Zuordnung (thematische Zugehörigkeit) war in dieser Phase unbedingt notwendig. Bei der Auflistung ähnlicher Passagen konnten Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche festgehalten werden.

Soziologische Konzeptualisierung

In dieser Phase erfolgte die empirische Generalisierung. Die dem Text entnommenen Begriffe und Überschriften wurden in soziologische Begriffe übersetzt, welche im Anschluss eine allgemeine Interpretation ermöglichen. Gemeinsamkeiten und Differenzen wurden unter Berücksichtigung theoretischer Wissensbestände und anderer empirischer Studien in einer wissenschaftlichen Sprache formuliert. Es galt dabei zu beachten, dass bereits von ExpertInnen verwendete wissenschaftliche Begriffe sich nicht zwingend mit der wissenschaftlichen Fachdisziplin decken müssen. Es musste dabei genau geprüft werden, wie ein soziologischer Begriff von den Interviewten verwendet wurde.

Theoretische Generalisierung

In diesem Schritt wurde mit den Ergebnissen aus der Forschung auf die aus dem Forschungsinteresse formulierten Fragestellungen eingegangen. Durch die Auswertungsstrategie erhielten die Forscher eine Wirklichkeit in den Texten, die in jedem Fall reicher und umfassender ist als die vorläufig erfassten Konzepte aus der Theorie. Die Theoriekonstrukte aus der vorgängigen Literaturrecherche wurden im Kapitel 6 mit der Empirie aus den Experteninterviews konfrontiert und diskutiert.

5 Darstellung der Forschungsergebnisse

Nachfolgend werden verschiedenen Passagen aus der Paraphrase unter sechs Überschriften zu gemeinsamen Thematiken zusammengeführt. Daraus ergeben sich verschiedene Thesen, welche im Kapitel 6 wieder aufgenommen werden:

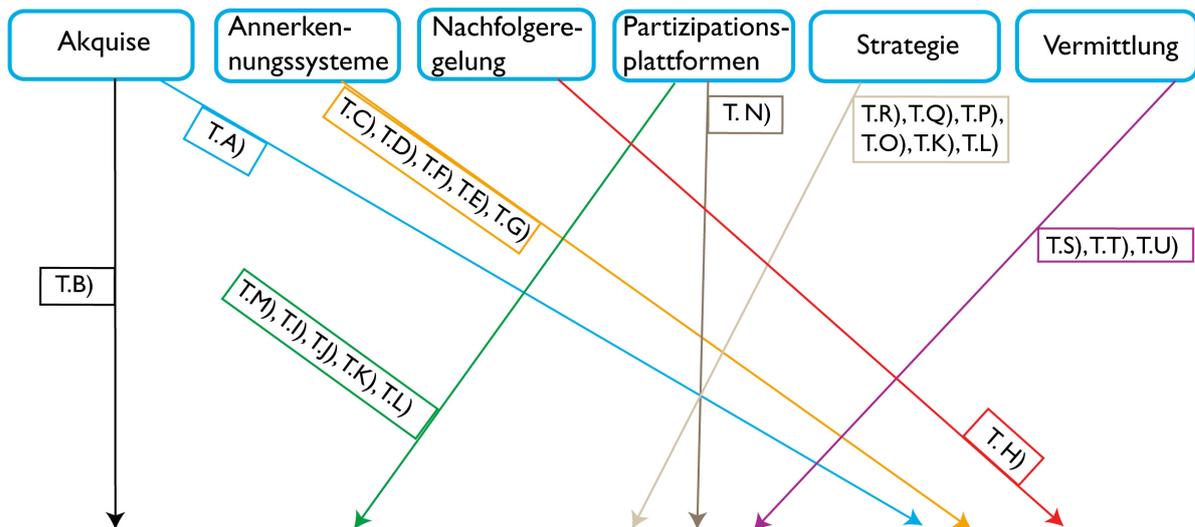


Abbildung 1: Übersicht Kapitel 5 (eigene Darstellung)

Die Aussagen in der Darstellung der Ergebnisse wurden jeweils mit einem selektiven, wörtlichen Zitat eines Experten bzw. einer Expertin abgeschlossen. Auf quantitative Angaben bei übereinstimmenden Aussagen von ExpertInnen wurde verzichtet. Solche Angaben sind in der qualitativen Forschung wenig relevant. Frauen und Männer werden innerhalb der Darstellung von Interviewergebnissen sprachlich gleich behandelt. Das gilt nicht für die Angaben über den Experten oder die Expertin. Die Forscher verwenden die gendergerechte Schreibweise, wenn eine Aussage ausschliesslich über männliche oder weibliche Personen im Interview gemacht wurde. Die Verknüpfung der Daten mit den Theorien und Grundlagen aus Kapitel 3 dieser Bachelor-Arbeit, also der Schritt „Theoretische Generalisierung“ gemäss Meuser und Nagel (1991), erfolgt zwecks Nachvollziehbarkeit erst in der Diskussion.

5.1 Akquise

Die Gewinnung neuer Freiwilliger für Organisationen ist durch viele Faktoren charakterisiert. Zum einen werden lockere Organisationsstrukturen benötigt, um den Eintritt in die Organisation niederschwellig zu halten. Unnötig viele bürokratische Hürden und zu eingespielte Abläufe halten Freiwillige vom Engagement ab. Zum anderen benötigen die Freiwilligen einen vielfältigen Nutzen für sich selbst. Dieser wird durch ein interessantes Umfeld und Themen mit spannendem Inhalt geschaffen. Die Akquise kann weiter durch bereits engagierte KollegInnen erfolgen. Ebenfalls sollten die Aktivitäten von Freundschaft und Spass geprägt sein, wie auch ein Experte einer Non-Profit-Jugendorganisation erklärt:

„Es muss ein Raum geschaffen werden, wo Freiwillige hinzukommen und etwas machen können und Fun haben. Fun ist das A und O. Und auch Freundschaft ist wichtig. Man macht etwas gemeinsam, wenn man die Leute gern hat. Viele Freiwillige sprechen hier auch von Familie.“

These A: Ein vielfältiger und persönlicher Nutzen für Freiwillige trägt zur vereinfachten Akquise bei.

Ein weiterer entscheidender Faktor bei der Gewinnung neuer Freiwilliger ist der direkte Kontakt zu den Personen, durch welchen die meisten Freiwilligen in eine Organisation gelangen. Viele Netzwerke und kleinere Organisationen entstehen über persönliche Kontakte aus dem privaten Umkreis, aber auch aus den jeweiligen Umkreisen, in welchen sich die Organisation bewegt. Gerade bei jüngeren Freiwilligen spielt der persönliche Kontakt eine stärkere Rolle, weil sie sich noch sehr stark an der Cliquen-Zugehörigkeit orientieren. Der persönliche Kontakt kann einerseits durch lokale Treffen oder persönliche Anwesenheit bei Aktionen und Events hergestellt werden. Andererseits kann durch Marketing mithilfe von Filmen oder Flyern der direkte Kontakt verstärkt und vereinfacht werden. Ebenfalls ermöglichen die neuen Medien wie Facebook, Twitter und Blogs, einen sehr guten Zugang und bieten eine grosse Chance im Bereich der Akquise. Die Nutzung neuer Medien spielt eine zentrale Rolle, der Erfolg ist aber an persönliche Beziehungen geknüpft. Dies erklärt ein Experte für die Förderung von Kindern und Jugendlichen im folgenden Zitat:

„Ich sehe es jetzt auch bei Facebook, klar kann man da rasch mal 2000 Freunde und Freundinnen haben, aber die, die reagieren, sind immer nur die, welche du kennst. Das sind die, welche sich interessieren und fragen, was macht der und der. Ah, ich bin Freund oder Freundin, und was macht er, ja, gefällt mir. Die anderen reagieren gar nicht, haben gar keine Kenntnisse. Also das Persönliche ist schon sehr wichtig.“

Ein Netzwerk sollte aktiv sein, Aktionen und Events durchführen und ein gemeinsames Bewusstsein schaffen, um neue Freiwillige zu gewinnen, wie auch ein Experte der Freiwilligenkoordination einer Umweltschutzorganisation bestätigt:

„Für Schulbesuche sind gerade der Kontakt und die Erlebnisse von AktivistInnen sehr interessant.“

<i>These B: Durch persönliche Kontakte und Gespräche lässt sich die Akquise leichter bewerkstelligen.</i>

5.2 Anerkennungssysteme

Sobald Menschen freiwillig im Einsatz sind, muss dieses Engagement anerkannt werden. Diesen verschiedenen Formen der Anerkennung sind besondere Beachtung zu schenken, werden sie doch als wichtige Bausteine für gelungene Arbeit mit Freiwilligen bezeichnet. Anerkennung schafft Zugehörigkeit und die Motivation, für die „gleiche Sache“ einzustehen. Gelungene Anerkennung hat eine grosse Wirkung auf die beteiligten Freiwilligen. Ein Experte der Freiwilligenkoordination einer Umweltschutzorganisation sagt:

„Den Freiwilligen muss man vermitteln, wie wichtig sie für den Erfolg sind, dass sie als das Herz der Organisation und somit als ganz wichtiger Teil des Ganzen verstanden werden.“

Wertschätzung kann dabei auf vielfältige Art erfolgen und variiert aufgrund der individuellen Bedürfnisse der Freiwilligen. Anerkennung des geleisteten Einsatzes kann durch einen persönlichen Austausch geschehen, etwa dadurch, dass nach einer geleisteten Arbeit ein persönliches Feedback folgt und sich die hauptverantwortliche Person bei ihren Freiwilligen bedankt. Diese persönliche Form der Anerkennung wird von den Freiwilligen sehr geschätzt und wirkt sich positiv auf deren Motivation aus. Die Information und Transparenz muss für alle gleich sein. Ebenfalls sollte jedes Engagement, unwichtig ob jemand einen Kurzeinsatz leistet oder sehr viel macht, wertgeschätzt werden, denn Engagement ist Engagement. Teil der persönlichen Anerkennung ist auch, dass die Hauptamtlichen bei regionalen Aktionen vor Ort sind und so ihrer Verbundenheit Ausdruck verleihen. Zudem sollen die Freiwilligen auch in Medienberichten und Interviews erwähnt werden. Die Freiwilligen brauchen eine direkte Verbindung zwischen ihrer Gruppe und den Hauptverantwortlichen in einem Büro. Sie möchten angehört und informiert werden und das Gefühl vermittelt bekommen, dass „das Büro“ jederzeit eine Anlaufstelle für Fragen oder Probleme ist. Das Gefühl, dass ihr Engagement einen konkreten Einfluss auf die Organisation hat, muss stets vermittelt werden.

Aus einem Zitat einer Expertin in der Freiwilligenkoordination einer Entwicklungsorganisation geht hervor:

„Auch der persönliche Kontakt ist besonders wichtig, der Besuch an Events oder die Gruppen bei Treffen zu besuchen. Das schätzen alle immer sehr.“

These C: Persönliche Wertschätzung ist wichtig und soll allen in gleichem Masse entgegengebracht werden.

Als weitere Form der Anerkennung besteht die institutionalisierte Form der Wertschätzung. Das Ausweisen des freiwilligen Engagements durch Sozialzeitausweise oder Testathefte ist von besonderer Bedeutung, es stärkt die Attraktivität des Einsatzes, da das Engagement im Lebenslauf ausgewiesen werden kann. Ein Experte einer Non-Profit-Jugendorganisation erklärt dazu:

„Wichtig ist, dass das Engagement nachgewiesen wird mit Sozialzeitausweisen oder Zertifikaten.“

Finanzielle symbolische Entschädigungen des Engagements über die Spesenentschädigung hinaus werden von einigen als ein positives Mittel der Wertschätzung verstanden, andere sind der Meinung, dass dies der Motivation wenig förderlich ist und alle Freiwilligen gleich behandelt werden sollen. Stärker sei dafür in ein Programm von Vernetzungstreffen zu investieren, welches allen Freiwilligen zu Gute kommt.

These D: Engagement soll schriftlich ausgewiesen werden.

These E: Individuelle finanzielle Entschädigung ist kein langfristiges Anerkennungsmittel.

Freiwillige wünschen sich fachliches Wissen vermittelt, um sich als Teil der Organisation zu verstehen und sich mit ihr zu identifizieren. Daher sind Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten als Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements wichtig. Es wird dabei zwischen Aus- und Weiterbildung unterschieden, die für alle Beteiligten kostenlos sein soll. Diese Angebote und Themen sollen von den Freiwilligen mitentwickelt und sich an ihren konkreten Bedürfnissen orientieren, damit der Kontakt zum Zielpublikum besteht und nicht der Eindruck erweckt wird, dass der Grund für die Angebote Unzufriedenheit mit dem geleisteten Engage-

ment ist. Ausbildungsangebote sollen sich dabei thematisch eher mit Grundlagenwissen zur Organisation und ihrem Sinn und Zweck beschäftigen.

Die Weiterbildungsangebote sind für besonders motivierte Personen, die gerne Neues lernen und Verantwortung übernehmen möchten, eine Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Dabei stehen auch konkrete Aufstiegsmöglichkeiten im Sinne einer „Freiwilligen-Karriere“ im Zentrum, um das Engagement beständig und langfristig auszurichten. Es werden in Organisationen verschiedene Niveaus definiert, wobei Freiwillige selbst zu Ausbildnern und Ausbilderinnen werden können. Dies veranschaulicht das Zitat eines Experten einer Non-Profit-Jugendorganisation:

„Es gibt verschiedene Abstufungen von Freiwilligen. Zum einen die HelferInnen, die bei Events punktuell mithelfen als WerbeträgerInnen, dann die Freiwilligen, welche von uns ausgebildet werden und dann auch eigene Projekte organisieren. Das dritte Niveau sind die „Facilitators“, welche die Aktivitäten moderieren, das ganze Programm konzipieren und durchführen. Langfristige Engagements entstehen durch die Möglichkeit, innerhalb einer Gruppe aufzusteigen, bis hin zu einer festen Stelle. Die Freiwilligen sollen auch Projekte wechseln können und so neue Herausforderungen innerhalb der Organisation bekommen. So gibt es eine gute Dynamik und die Motivation wird gesteigert, wenn nicht immer das gleiche gemacht werden soll.“

Die Aus- und Weiterbildungsangebote werden an bestimmten Netzwerktagen von den Festangestellten organisiert. Weiter soll zukünftig die Möglichkeit entwickelt werden, dass Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch lokal von freiwilligen Schlüsselpersonen organisiert und geleitet werden und gewisse Angebote auch online erarbeitet werden können. Somit wird ein Wissenstransfer ermöglicht. Zur Wichtigkeit von Kommunikationstools führt ein Experte der Freiwilligenkoordination einer Umweltschutzorganisation aus:

„Was neu aufgebaut wird, ist eine Effizienzinitiative mit einem gegenseitigen Kommunikationstool.“

These F: Freiwillige wünschen sich kostenlose Aus- und Weiterbildungen, welche sie selber mitentwickeln können.

These G: Durch Weiterbildungen und Aufstiegsmöglichkeiten für besonders engagierte Freiwillige lässt sich Engagement langfristig sicherstellen.

5.3 Nachfolgeregelung

Eine Gruppierung kann sich auflösen, wenn die Leaderperson aufhört, weil zum Beispiel niemand anders in der Gruppe mehr als treibende Kraft fungiert. Hingegen können zu starke Leaderpersonen andere vor dem Beitritt abschrecken. Eine sinnvolle Lösung ist beispielsweise die Verteilung der Leaderposition auf mehrere Personen. Das veranschaulicht das Beispiel eines Experten einer Non-Profit-Jugendorganisation, welcher in zwei Jahren als Leader zurücktritt:

„Ich sehe im Moment drei NachfolgerInnen, welche die Leaderposition teilen könnten. So kommen nämlich mehr Qualitäten zusammen und eine Organisation ist sicher stärker, wenn mehrere Positionen eine Leaderposition einnehmen.“

Arbeiten sollten nicht immer in den gleichen Gruppen und von den gleichen Personen erledigt werden, sondern breit zugänglich gemacht werden. So werden Leute nachgezogen für einen späteren Zeitpunkt. Passend dazu führt ein Experte sozialer Bewegungen aus: *„Personen, die Verantwortung tragen, müssen einsehen, dass sie auch Verantwortung abgeben müssen.“*

Bei einer Aufgabe, die übernommen wird, muss von Beginn an alles daran gesetzt werden, dass das Amt wieder weitergegeben werden kann. Ein Amt sollte dabei nach einer betriebsübergreifenden Logik und keiner persönlichen Logik konzipiert sein. Das heisst, dass die Funktionsweise für andere nachvollziehbar und somit ein Austausch einfacher möglich ist. Sobald jemand aufhört, sollte der Prozess von der Organisation mitbegleitet werden. Dazu gehört auch zu schauen, dass ein Aktiver oder eine Aktive erst geht, wenn ein/e NachfolgerIn gefunden wurde. Ergänzend beschreibt ein Experte sozialer Bewegungen die erfolgreiche Nachfolgeregelung:

„Bei der Nachfolgeregelung soll mit Ritualen gearbeitet werden. Es gehört dazu, dass man zum Beispiel namentlich verabschiedet wird und auch jeder weiss, dass die Verantwortung nun bei jemand anderem liegt.“

<p><i>These H: Eine breite Aufgabenverteilung vermehrt das Wissen und führt zu Wissenserhaltung über Generationen.</i></p>
--

5.4 Partizipationsplattformen

Regelmässige Treffen sind immens wichtig für die Stärkung und Etablierung einer Gruppe und auch eine wichtige Voraussetzungen für die Motivation von Freiwilligen, denn sie schaffen Orientierung und Verbindlichkeit. Die Gruppe dient als reale Plattform für Partizipation, Austausch und Information. Sie ermöglicht es neuen Leuten, die Gruppe kennenzulernen, der Austausch und die Vernetzung werden gefördert.

Die Gruppe muss dabei über bestehende Aktivitäten verfügen, um für neue aktive Freiwillige attraktiv zu sein. Die Gruppe muss einen offenen Rahmen schaffen, der die unterschiedlichen Bedürfnisse der Freiwilligen beachtet. Die Gruppe soll attraktiv sein für diejenigen, die sich nur informieren und Teil der Gruppe sein möchten. Sie soll aber auch konkrete Mitmachmöglichkeiten anbieten. Auch der regelmässige Austausch zwischen „Büro“ (Hauptamtliche) und Freiwilligen über strategische Neuigkeiten ist besonders wichtig, Dabei können freiwillige Schlüsselpersonen die Infos an die Gruppe weitergeben. Der Austausch wird noch gestärkt durch regelmässige nationale oder gar internationale Vernetzungstreffen aller in einer Organisation operativ beteiligter Personen. Dies fördert die Transparenz und den Zusammenhalt, was sich als besonders relevant auf die Motivation der Freiwilligen auswirkt. Darauf macht auch ein Experte aus der Freiwilligenkoordination einer Umweltschutzorganisation aufmerksam:

„Das Treffen ist ganz wichtig. Es dauert zwei Tage und findet im Büro mit angemieteten Räumen zum Übernachten statt. Da gibt es dann Austausch- und Vernetzungsarbeit mit Workshops und Vorträgen, aber auch Kampagnen-Updates. Die Geschäftsleitung ist da und die Freiwilligen. Das Wichtigste dabei ist die Pflege persönlicher Kontakte, den Puls zu fühlen und den Spirit gemeinsam zu teilen. Es ist relevant, dass du die Gesichter kennst, die sich für die gleiche Organisation engagieren.“

These I: Rhythmisierte Treffen fördern den Austausch und die Vernetzung.

These J: Bedürfnisgerechte Aktivitäten machen die Teilnahme von neuen Freiwilligen in Gruppen attraktiver.

Hingegen wird die Wirkung virtueller sozialer Netzwerke zur konkreten Partizipation relativiert (vgl. Kap. 5.1). Die virtuelle Vernetzung und Identifikation mit einem Thema funktioniert dann, wenn im realen Leben ein aktives Netzwerk zum Austausch besteht. Darauf verweist ein Experte für soziale Bewegungen:

„Facebook ist ein Verstärker und kann kurzfristig einen Hype verursachen. Solange im realen Leben nichts geschieht, kann sich eine Organisation nicht entwickeln.“

Ein Experte für die Freiwilligenkoordination in einer Umweltschutzorganisation weist zudem auf die enorme Informationsdichte und eine damit einhergehende „Übersättigung“ bei jungen Menschen hin:

„Alle sagen, Jugendliche müssen online angesprochen werden. Da halte ich dagegen und sage: Nein, die sind schon alle online. Wir müssen aufzeigen, dass man offline etwas bewegen kann.“

These K: Virtuelle Vernetzung funktioniert nur auf der Basis einer lokalen Struktur.

Für die Arbeit mit Freiwilligen ist es aber besonders relevant, den „Zeitgeist“, auch das gesellschaftspolitische Umfeld, zu kennen und zu wissen, an welchen Vorbildern sich Jugendliche orientieren oder welche Themen sie beschäftigen. Eine Chance virtueller Netzwerke besteht etwa darin, Informationen vielen Menschen zugänglich zu machen und sich in einem globalen Kontext zu vernetzen und zu solidarisieren. Komplexe globale Themen werden jungen Menschen über soziale Medien bewusst. Durch die Schaffung realer Plattformen zur Partizipation werden globale soziale Themen greifbar und ermöglichen Teilhabe an Veränderungen. Bestehen in einer Organisation räumlich unabhängig agierende Freiwilligen-Gruppen, bietet das Internet die Möglichkeit zum Ideen-Austausch. Dies gilt auch für die Förderung des Austauschs zwischen Hauptamtlichen in einem Büro und den Freiwilligen. Eine Expertin der Freiwilligenkoordination einer Entwicklungsorganisation erläutert aus der Praxis:

„Mit der neuen Website soll es eine konkrete Freiwilligen-Plattform geben, da können sich die Personen aus dem Büro und aus den Freiwilligen-Gruppen austauschen. Die Plattform dient dazu, in Kontakt zu treten mit allen Freiwilligen, für Events zu mobilisieren oder auch einfach dazu, Danke zu sagen.“

These L: Soziale Medien fördern die globale Vernetzung und den Informationsaustausch.

Ein Erfolgsmerkmal ist, wenn sich die Gruppenmitglieder in hohem Masse mit der Idee und den Werten der Organisation identifizieren und der Inhalt so verankert ist, dass die Identifikation nicht über einzelne, sondern über viele Personen geschieht. Gelingt es einer Gruppe, ein kollektives Bewusstsein zu erzeugen, wird sie erfolgreich sein. Gruppen oder Initiativen

werden über das Interesse gesteuert. Das gemeinsame Interesse zieht die richtigen Personen an, welche den hohen gemeinsamen Nenner haben, etwas zu verändern. Dies belegt die Aussage eines Experten der Organisationsentwicklung:

„Ich muss ein gemeinsames Bewusstsein schaffen. Hier kann man einen Link machen zur Glücksforschung: Es ist ein Indikator für Glück, wenn man das, was man macht, in einem höheren Zusammenhang versteht. Das heisst, wenn ich mein Engagement in einem höheren Zusammenhang, hier für ein Ganzes verstehe, dann ist mein Engagement, die Identifikation und Motivation grösser. Ich muss die Leute zusammennehmen, um im Kollektiv dieses Bewusstsein zu erzeugen.“

Viele Freiwilligen-Gruppen haben relativ lockere Strukturen und organisieren sich losgelöst von den hauptamtlichen Büros. Als erfolgreich gelten jene Gruppen, denen es gelingt, ein Gefühl von Zusammengehörigkeit und Identifikation zu vermitteln, ohne sich abzuschotten. Gruppen, die eine Offenheit leben und dies durch viele Personen signalisieren, erfreuen sich des meisten Zuspruchs. Diese Offenheit soll nicht nur gegenüber Neu-Interessierten gelebt werden, sondern auch hinsichtlich der Dauer und der Form des Engagements von bereits engagierten Freiwilligen gelten. Weiter ist es von hoher Bedeutung, offen zu sein gegenüber Ideen, die von aussen an die Gruppe herangetragen werden. Es ist wichtig, dass die InitiantInnen eine Idee nach ihren Vorstellungen umsetzen können. Die Möglichkeit, dass eine Idee auch scheitern darf, sollte sich jede Freiwilligen-Gruppe eingestehen. Diese umfassende Offenheit unterstreicht ein Experte sozialer Bewegungen mit seiner Aussage:

„Gruppendruck schreckt ab. Innerhalb einer Gruppe soll man frei entscheiden können, wie lange und für was man sich engagieren möchte. Dies stärkt die Zugehörigkeit.“

Ein Indiz erfolgreicher Gruppen ist die Fähigkeit, eine Kultur der Freude zu entwickeln. Die Gruppe braucht die Fähigkeit, Erfolge zu feiern und gemeinsame Rituale zu kreieren. Gruppen, die sich als Freundeskreis verstehen und sich auch ausserhalb des Hauptengagements treffen, sind am erfolgreichsten. Die Kombination aus Inhalt, Spass und Geselligkeit bürge für Erfolg. Dies bestätigt ein Experte einer Non-Profit-Jugendorganisation:

„Die Freiwilligen sagen von sich selbst aus, dass die Organisation eine Familie ist. Wir treffen uns, weil wir uns gerne treffen. Man macht etwas zusammen, weil man die Leute gerne hat. So gibt es bei uns auch kein Treffen, an welchem nicht jemand einen Witz erzählt hat.“

These M: Je stärker es einer Organisation gelingt, über eine Kultur der Offenheit und der Freude eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen, desto erfolgreicher ist sie.

Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Gruppen ist der Umgang mit Konflikten. Es ist relevant für die Motivation von Freiwilligen, dass der Fokus nicht auf Hindernisse gerichtet wird, sondern auf Möglichkeiten. In einem dynamischen Konstrukt wie einer Gruppe können Konflikte entstehen. Diese sollen als positiv erachtet werden und erfordern einen konstruktiven Umgang. Die Zusammenarbeit soll regelmässig überprüft und geklärt werden. Passiert dies nicht, bleibt eine Gruppe stehen, Innovation wird verdrängt und Freiwillige ziehen sich langsam zurück. Verlässt eine Person eine Organisation aus Wut oder Frust, kann eine Gruppe eingehen. Denn Freiwillige sind auch „InsiderInnen“, sind im Erfolgsfall die besten WerbeträgerInnen, im umgekehrten Sinne aber auch VernichterInnen. Wichtig ist daher, dass intern eine Möglichkeit geschaffen wird, Unzufriedenheit aufzufangen und Schlüsselpersonen solche Prozesse steuern. Dies bestätigt ein Experte der Organisationsentwicklung:

„Im Groove von Engagement und ewiger Dankbarkeit und Nettigkeiten ist man nicht fähig, miteinander ehrlich, transparent und kongruent zu bleiben. Das entzieht jeder Zusammenarbeit, ob beruflich oder im Freiwilligenbereich den Boden. Gerade im Freiwilligen-Bereich sozialer Organisationen ist es teils verpönt, Konflikte auszutragen.“

These N: Konflikte sollte man nicht aus dem Weg gehen, sondern sie aktiv ansprechen und zu lösen versuchen.

5.5 Strategie

Wie viel Struktur innerhalb von Netzwerken nötig ist, muss immer überprüft werden. Dabei gilt die Devise eines Experten für Organisationsentwicklung:

„So viel Strukturen wie nötig, so wenig wie möglich.“

Viele Leute beginnen sich freiwillig zu engagieren, weil sie Freiheiten geniessen möchten. Sie haben darum Mühe mit Strukturen umzugehen. Sobald es in einer Organisation um die Erreichung von Zielen geht, empfiehlt sich eine einfache Struktur mit geregelten Zuständigkeiten, zum Beispiel in Form von Stellenbeschrieben. In Organisationen fehlt es oft an Struktur, die Verantwortlichkeiten sind nicht klar und es gibt keine überprüfbaren Ziele. Das ist energieraubend und führt zu Störungen und Frust. Aus diesem Grund dauern die Engagements oft nicht lange und es gibt viele Wechsel. Die Aufgaben sollen je nachdem locker oder enger definiert werden. Dazu braucht es einen gut funktionierenden Kern, welcher die Organisation führt und Aufgaben verteilt. Dies zeigt sich in den folgenden Zitaten eines Experten für Freiwilligenarbeit:

„Leute müssen wissen, in welchem Bereich sie tätig sind, wo ihre Verantwortungen sind.“

Und eines Experten für Organisationsentwicklung:

„Der Auftrag des Freiwilligen soll klar ausgewiesen sein. Es soll ein klares Profil für den Aufgabenbereich geben.“

These O: Zu viele Strukturen wirken für Freiwillige abschreckend, zu wenige Strukturen können zu Verwirrung und Frust führen.

Durch die Rollenverteilung wird die Komplexität eines ganzen Netzwerkes überschaubar. Dank der Schaffung von detaillierten Strukturen kann jeder in seiner Rolle denken und handeln. Zudem kann durch eine klare Rollenverteilung Frustration unter den Freiwilligen verhindert werden. Das erklärt ein Experte von sozialen Bewegungen folgendermassen:

„Die Rollenverteilung hat aber auch das Positive, dass es keine Frustration gibt, wenn sich nicht alle gleich engagieren.“

Ein Rollenbewusstsein brauchen auch Personen, die eine Organisation aufbauen und leiten. Für die Pionierpersonen, die eine Organisation mit viel Herzblut aufbauen, kommt irgendwann der Moment, an dem der Aufbau gebremst werden sollte. An dieser Stelle soll das bereits Aufgebaute gesichert, vertieft und dann natürlich auch noch weiterentwickelt werden. Das Rollenverständnis vom „Pionier oder der Pionierin zum Verwalter oder zur Verwalterin“ muss durch diese Personen selbst gemacht werden. Die veränderten Rollen schaffen neuen Raum für Personen, um sich zu beteiligen. Es können aber auch neue Personen als VerwalterIn in eine Organisation einsteigen. Ein fehlendes Rollenverständnis führt zu Problemen, wie ein Experte für Freiwilligenarbeit treffend erklärt:

„Und ich habe schon so Fälle erlebt, wo die Leute ewig PionierIn geblieben sind für 30 Jahre. Und es hat immer nur „Lampe“ gegeben. Und die Leute, die es aber geschafft haben, die Rolle zu wechseln, egal ob sie gegangen sind oder einfach die neue Rolle ausfüllen konnten, ich glaube dies ist ein ganz wichtiger Schritt.“

These P: Organisationen brauchen ein Management mit spezifischen Kompetenzen.

These Q: Unklare Verantwortlichkeiten führen zu Störungen und Frust.

Strategieentscheide für ein ganzes Freiwilligen-Netzwerk gehören zum Auftrag des Managements. Der Mitsprache bei solchen Grundsatzentscheiden sollten Grenzen gesetzt werden. Geht es um das zielorientierte Arbeiten und die dazugehörige Evaluation, sollen Optimierungsgedanken und Ressourcen von Freiwilligen miteinbezogen werden. Man soll sich gemeinsam zurückziehen, schauen, was gut gemacht wird, was weniger gut und wo in Zukunft optimiert werden kann. Ein Experte zur Förderung von Kindern und Jugendlichen sagt dazu passend:

„Wenn Strategieentscheide breit abgestützt sind, dann macht es wenig Sinn, wenn eine Gruppe von Freiwilligen alles wieder auf den Kopf stellt und hinterfragt. Bei Grundsatzfragen muss auch einfach mal gesagt werden, so und so ist es.“

These R: Die gezielte Einbindung von Freiwilligen in strategische Entscheidungen und Veränderungsprozesse führt zu einer positiven Organisationsentwicklung.

Das Monitoring soll von einer Organisation gemacht werden. Grundlagen wie eine Jahresplanung, Zeiterfassung und weitere Tools müssen geschaffen werden, damit Prozesse optimiert und zielorientiert gearbeitet werden kann. Ein Experte für Organisationsentwicklung erklärt die Bedeutung des Monitoring in folgendem Zitat:

„Monitoring ist sehr wichtig, also dass man etwas darüber aussagen kann, was man macht und zielorientiert arbeitet, Evaluationen macht. Man muss ausweisen können, was man macht.“

Regionalgruppen in Organisationen führen im Namen dieser einzelne Aktionen durch und lassen diese über die Freiwilligenkoordination absegnen. Eine gute Zusammenarbeit mit den Regionalgruppen ist wichtig, da diese meistens selbständig agieren und im Namen der Organisation auftreten. Dabei ist es einerseits wichtig, die Einhaltung des „Corporate Identity“ zu überprüfen und andererseits die Unterstützung der Gruppen zu gewährleisten. Wirtschaftliche Selbstorganisation einer ganzen Gruppe, etwa durch das Führen einer gemeinsamen Kasse ist ein erfolgreiches Mittel, Freiräume zu gewähren. Ein Experte der Freiwilligenkoordination einer Umweltschutzorganisation beschreibt den Umgang mit den Regionalgruppen in seinem Zitat passend:

„Den Regionalgruppen möglichst viel Eigenverantwortung übertragen und die Zügel locker halten. Trotzdem braucht es einen durch ein Reglement koordinierten Rahmen, der das Verhalten nach aussen und intern definiert.“

5.6 Vermittlung

Durch einen gut geschaffenen Rahmen, ständige Begleitung wie Unterstützung und Erwartungs- und Auftragsaustausch schafft eine Organisation langfristiges Engagement. Die Unterstützung soll in Form von Kontakten, Geld und Beratungen erfolgen, aber auch administrative Abklärungen beinhalten, wie den Versicherungsschutz der Freiwilligen oder die Regelung der Finanzen in Regionalgruppen. Im Voraus sollte mit den Freiwilligen geklärt werden, was verlangt wird, was zu leisten ist und was es für die Leistung gibt, denn so wird Verbindlichkeit geschaffen und Frust vorgebeugt. In diesen Prozess fließen eigene Ideen der Freiwilligen mit ein. Zudem sollten die Ressourcen geklärt und diese schriftlich festgehalten werden. Ein Experte einer Non-Profit-Jugendorganisation präzisiert im folgenden Zitat:

„Das Wichtigste ist, dass die Freiwilligen genau wissen, was sie machen sollen und warum das wichtig ist. Also eine genaue Rollenzuteilung. Sie müssen sich auch bewusst sein, weshalb sie das machen wollen. Wenn sie das verstanden haben und auch motiviert sind, dann erfüllen diese Personen ihr Amt. Es klingt einfach, aber es ist das Schwierigste.“

Eine saubere, transparente Einführung, wie auch die Klärung der Erwartungen an den Einsatz, sind eine Form der Wertschätzung, wie ein Experte für Freiwilligenarbeit ausführt:

„Eine saubere Einführung gehört zur Wertschätzung. Da wird der Rahmen sauber geklärt und auch die Erwartungen an den Einsatz. Also die Einsätze und Stunden abmachen und das auch einhalten. Gegenseitig!“

These 5: Durch eine klare Ressourcen-, Rollen-, Erwartungs- und Leistungsklärung wird Verbindlichkeit bewerkstelligt und Frust vorgebeugt.

Die Professionalisierung einer Organisation ist mit diversen strukturellen Herausforderungen verknüpft. Es stellt sich die Frage, welche Aufgaben Hauptamtliche den Freiwilligen abnehmen sollen. Die Hauptamtlichen sollen einen unterstützenden Rahmen für die Freiwilligen schaffen indem sie Arbeiten im Büro, die Organisation von Weiterbildungen oder die Veranstaltung von Events für die Freiwilligen erledigen. Zudem sollen mühsame und langwierige Aufgaben von Hauptamtlichen abgenommen werden. Es ist zu beachten, dass die Aufgaben der Freiwilligen nicht von den Hauptamtlichen erledigt werden. Und umgekehrt die Freiwilligen nicht das Gefühl haben, die gleichen Arbeiten wie hauptamtlich Tätige auszuüben. Wenn Strukturen, welche von Freiwilligen aufgebaut wurden, professionalisiert werden, besteht die

Gefahr, dass sich Freiwillige zurückziehen, weil sie das Gefühl haben, dass sie nicht mehr gebraucht werden. Dabei braucht es einen transparenten Dialog mit den Freiwilligen darüber, dass es eine Organisation innerhalb der Organisation braucht und dafür auch Leute bezahlt werden. Dies führt auch ein Experte für Förderung von Kindern und Jugendlichen in folgendem Zitat aus:

„Um es mit dem schweizerischen föderalistischen System zu betrachten, ist der/die BürgerIn das höchste Gut. Die Profis sind da, um den/die BürgerIn zu unterstützen. Dies muss ebenfalls die Aufgabe der Profis innerhalb von ehrenamtlichen Strukturen sein, so dass die Freiwilligen ungestört arbeiten können“.

These T: Hauptamtliche unterstützen mit ihrer Arbeit die Tätigkeiten der Freiwilligen.

These U: Die Aufgaben der Hauptamtlichen und die der Freiwilligen müssen transparent kommuniziert werden.

6.1 Netzwerkkultur

These B: Durch persönliche Kontakte und Gespräche lässt sich die Akquise leichter bewerkstelligen.

These M: Je stärker es einer Organisation gelingt, über eine Kultur der Offenheit und der Freude eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen, desto erfolgreicher ist sie.

These I: Rhythmisierete Treffen fördern den Austausch und die Vernetzung.

In der Forschung hat sich herausgestellt, dass Freiwilligen-Gruppen, die sich als Freundeskreis verstehen, sich stärker miteinander verbunden fühlen und eher langfristiges Engagement garantieren. Die Gruppe sollte attraktive Anreize zur Partizipation schaffen. Das können konkrete attraktive Aktionen und regelmässige Treffen, gegenseitige Wertschätzung und das Vorherrschen einer Kultur der Offenheit und Freude sein. Dabei darf der „Spas“ als zentrales Motiv für das Engagement bei Jugendlichen nicht fehlen (vgl. Kap. 1.1.1). Keupp (2000) betont, dass Spas auch Lebensfreude, Humor und Lockerheit impliziert, und Jugendlichen die Möglichkeit bietet, im selbst gewählten Engagement erwachsen zu werden, ohne auf das spielerische Moment verzichten zu müssen, sondern sich vielmehr spielerisch Fertigkeiten aneignen zu können. Das soziale Umfeld des Engagements hat dabei den Charakter einer „zweiten Heimat“, es schafft Vertrauen und Stabilität und stärkt die Motivation. Soziale Anerkennung und Integration passiert in lebensweltbezogenen sozialen Netzen (S. 63-64). Christoph Bärlocher (2011) betont, dass die Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit ansteigt, wenn ein/e FreundIn bereits aktiv ist (S. 87). Wie sich auch in der Forschung herausstellte, muss es Freiwilligen-Gruppen gelingen, wie eine Clique oder wie „die beste Alternative zur Freundes-Clique“ zu fungieren, die nach aussen offen bleibt und allen die Möglichkeit bietet, daran teilzunehmen und auch wieder auszusteigen. Hermann Giesecke (2007) beschreibt das Handlungsfeld in der Gruppe als „Lernfeld“, als prinzipiell offen, das von Sequenzen des wechselseitigen Handelns abhängig ist und dieses über die Fortentwicklung der Gruppe entscheidet (zit. in Hangartner, 2010, S. 292). Aus Sicht der SkA kann dies unter dem von Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein und Alex Willener (1999) definierten „Prinzip der Offenheit und Flexibilität“ betrachtet werden. Eine Gruppe soll Erfahrungen durch Lernangebote machen können, wobei die AdressatInnen, die Mitglieder der Freiwilligen-Gruppe, selbst entscheiden, was sie lernen wollen (zit. in Hangartner, 2010, S. 292). Dies geht auch aus der Forschung hervor: Eine dynamische, erfolgreiche Gruppe definiert sich auch darüber, ob sie Ideen von aussen umsetzt und das Scheitern von Projekten als positiven Lernprozess versteht. Hier stellt sich aber nach Müller (1999) die Frage, wie mit dem „offenen Postulat“

umgegangen wird: Gilt die Gruppe wirklich als macht- und herrschaftsfreier Erfahrungsraum, in dem ein jederzeitiger Zutritt und sanktionsloser Austritt möglich ist? Gerade wenn es um konkrete Aufgaben und Projekte einer Gruppe geht, die sich freiwillig zu einer gemeinsamen Aktivität entschliessen, erfährt der Zu- und Austritt zu einer Gruppe Grenzen (zit. in Hangartner, 2010 S. 292-293). Wichtig ist gemäss Hangartner (2010), dass der Zutritt zu einer Gruppe durch das „Prinzip der Niederschwelligkeit“ ermöglicht wird, um in der Anfangssituation freiwillig Teilnehmende zu gewinnen. Innerhalb gewisser Arbeitsgruppen und mit zunehmender Verantwortung innerhalb der Gruppen können aber „hoch verbindliche Arbeitsweisen“ entstehen. Ein Management sollte in solch offenen Situationen gezielt intervenieren können (S. 289-294). Nach Müller (1999) erfordert dies die Schaffung einer Struktur, welche unterstützend, aber nicht behütend wirkt und in der Selbstorganisation gefördert wird, ohne dabei Orientierungslosigkeit bei den Freiwilligen zu erzeugen (zit. in Hangartner, S. 309). Um die Attraktivität von Freiwilligen-Gruppen zu steigern, so zeigt die Forschung, brauchen Schlüsselpersonen ein Bewusstsein für die gesellschaftliche Umwelt. Müller (1999) bekräftigt diese Erkenntnis: Bei allen Aktivitäten kann und soll die Aussenwelt nicht abgeschottet werden (zit. in Hangartner, 2010, S. 302).

Wie einleitend erwähnt, sollten Freiwilligen-Gruppen im Stande sein, konkrete Anreize zu schaffen. Dies vor dem gesellschaftlichen Hintergrund der „Erlebnisgesellschaft“ (vgl. Kap. 3.1.2). Wie Moser (2010) beschreibt, benötigt die junge Generation immer neue „Erlebnisschübe“. Erlebnisse tragen es in sich, dass sie sich schnell verbrauchen und zur Routine werden (S. 73). Aus der Forschung geht hervor, dass Freiwilligen-Gruppen auch die Offenheit entwickeln, eine hohe Fluktuation zuzulassen, ohne den Abgang der Freiwilligen auf sich selbst zu beziehen. Gleichzeitig ist es wichtig, Schlüsselpersonen durch Anerkennungssysteme an die Organisation zu binden (vgl. Kap. 6.3). Gerhard Schulze (1992) beschreibt, dass Jugendliche ständig Unterscheidungen nach ästhetischen Kriterien treffen (S. 56-57). Im Umgang mit dieser gesellschaftlichen Entwicklung ist Feingefühl gefragt: Sie sollte nicht als „oberflächliche Erlebnissucht“ verpönt und damit negiert werden, sondern diese erlebnisorientierten Bezüge sollten von Freiwilligen-Gruppen aufgenommen und als Motivation und Kick für Projekte verstanden werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass es nicht in eine „Sucht nach immer mehr und extremeren Erlebnissen“ ausartet (Moser, 2010, S. 74). Vielmehr scheint es den Forschern relevant, dass den Freiwilligen anhand von Vision und konkreten Zielen Inhalt und Wissen vermittelt und damit eine Nachhaltigkeit der Angebote im Sinne der Definition von Hangartner (2010) ermöglicht wird (S. 289) (vgl. Kap. 6.3).

These J: Bedürfnisgerechte Aktivitäten machen die Teilnahme von neuen Freiwilligen in Gruppen attraktiver.

Die Forschung zeigt, dass Freiwilligen-Gruppen „aktiv“ sein müssen, um für neue Freiwillige attraktiv zu sein. Dabei soll es sowohl darum gehen, aktive neue, wie auch eher passive, konsumierende Freiwillige anzusprechen. Dies lässt sich exemplarisch am Begriffspaar „Aktivität“ und „Aktion“ des Konsum-Transfer-Modells von Jean-Claude Gillet (1998) darstellen: Die Aktivität an sich, als Beispiel dient ein Konzertabend, spricht in erster Linie ein konsumierendes Publikum an, welches eine individuelle Bedürfnisbefriedigung („gute Musik“)(vgl. Kap 2) anstrebt. Dies ist dem Konsummodell zuzuordnen. Demgegenüber stellt Gillet die Aktion, bei der die gemeinsame Sinnproduktion der Beteiligten im Vordergrund steht. Er sieht die Bedürfnisbefriedigung sowohl in der Aktivität wie auch im sozialen Prozess. Es gilt zu verstehen, dass solche Angebote – in dem Falle der Musikevent – als Orte für den Aufbau von Beziehungen fungieren, die bei zukünftigen Aktionen den Transfer, die Aktivität und den sozialen Prozess fördern können (zit. in Hangartner, 2010, S. 309). Diese Vorstellung von „Sowohl-als-auch“ statt „Entweder-oder“ halten die Forscher für umso wichtiger in der Arbeit mit Freiwilligen. Über konkrete Angebote, über Events, über Aktivismus und das gemeinsame Erlebnis werden junge Menschen erst auf konkrete Inhalte aufmerksam. Nach René Anthamatten et al. (2010) sollte die Zusammengehörigkeit in der Gruppe neben Aktivitäten auch durch Rituale gefördert werden (S. 39).

Die Forschung zeigt, dass Freiwillige mit den unterschiedlichsten Bedürfnissen und Erwartungen (vgl. Kap. 6.2) an eine NPO herantreten. Allen Bedürfnissen gerecht zu werden, ist eine kaum lösbare Aufgabe. Brügggen et al. (2011) formulieren einen Ansatz, der diesem Problem gerecht wird, insbesondere für NPOs wie VcA, welche sich auf Freiwilligenarbeit ausdifferenzieren wollen. Diese müssen ihre Strukturen so einrichten, dass Passungen von Biografie und Praxis möglich sind. Dabei reicht es als Organisation nicht aus, kollektive Werte als verbindendes Element zu definieren, sondern es benötigt die Schaffung sozialer Praktiken, auch Gelegenheitsstrukturen genannt, welche die biographische Unbestimmtheit ausfüllen. Freiwilligenarbeit und Professionalisierung der Organisation gelingt dann, wenn Organisationen in der Lage sind, ihre Strukturen zu ändern, wenn sich bestimmte Formate nicht mehr überzeugend in biographische Lagen einfügen lassen. Also die stete Reproduktion sozialer Praktiken (S. 149-151). Hier entstehen Bezugspunkte zur von Schwarz et al. (2009) definierten „lernenden Organisation“ (S. 64-65) (vgl. Kap. 6.4). Um dieser abstrakten Theorie einen praktischen Bezug zu geben, werden einige Beispiele aus den Forschungsergebnissen aufge-

griffen: Wenn das Motiv für das Engagement „Mitgestalten“ ist, dann wäre die soziale Praxis die Übernahme einer „konkreten verantwortungsvollen Aufgabe“, welche die biografische Unbestimmtheit auflöst. Oder wünschen sich Freiwillige „Einflusschancen“ als biographisches Motiv für das Engagement, dann sollte die soziale Praxis das Kreieren einer „Kultur der Zusammenarbeit“ sein.

These K: Virtuelle Vernetzung funktioniert nur auf der Basis einer lokalen Struktur.

These L: Soziale Medien fördern die globale Vernetzung und den Informationsaustausch.

Aus der Forschung geht hervor, dass die Kommunikation mit den Freiwilligen über neue Medien – vorzugsweise Facebook – ein zentrales Thema ist, welche aber kritisch hinterfragt und deren Relevanz eingeschränkt wird. Facebook sei ein verstärkendes Medium, generiere Informationszugang und diene in einem globalen Kontext zur Vernetzung und Solidarisierung. Es sei aber in der Rekrutierung und Mobilisierung von Freiwilligen kein zentrales Instrument, ausser wenn der Impuls von den im realen Leben aktiven Freiwilligen ausgeht.

Reto Stäheli (2010) weist daraufhin, dass immer mehr Projekte und Organisationen mit den Zeichen einer globalisierten Kultur konfrontiert sind (S. 230). VcA als internationales und sich mit der globalen Wassersituation (vgl. Kap. 2.1) beschäftigendes Netzwerk ist ein Beispiel dafür. Moser (2010) sieht darin eine besondere Chance: Über den lokalen Bezug, die lokale Einbettung eines globalen Themas, bekannt als „Glokalisierung“, kann es gelingen, sich in eine „globale Kultur einzuklinken“ und damit im lokalen Raum Solidarität zu erzeugen (S. 72). Damit entsteht ein Gegenpol zur vom Individualismus geprägten Globalisierungsdiskussion: Das Lokale schien entmachtet, Probleme nur weltweit lösbar. Viel stärker wird heute die Meinung vertreten, dass die Globalisierung eine Aufwertung des Lokalen erzeuge und sich vor allem jene AkteurInnen am souveränsten in der „Weltgesellschaft“ bewegen, welche im Lokalen deutlich verwurzelt sind (Moser, 2010, S. 76). Dies hält auch Keupp (2000) fest: Jugendliche sind dann zum Engagement zu bewegen, wenn dieses in ihrem unmittelbaren, direkten Bezugskreis möglich ist, da sie dort davon ausgehen, etwas konkret und direkt bewirken zu können (S. 60). Dies hat einen deutlichen Einfluss auf die Freiwilligen-Gruppen von national oder international tätigen Organisationen: Es braucht lokale Anknüpfungspunkte und vor allem braucht es eine Auseinandersetzung mit der eigenen lokalen Struktur und den damit verbundenen Möglichkeiten. Durch Facebook kann es dabei gelingen, globale Themen in die eigene lokale Struktur einzubetten bzw. sich mit anderen Freiwilligen-Gruppen über die

eigenen lokalen Grenzen hinaus – bestenfalls weltweit – zu vernetzen. Dies untermauert auch Fuhse (2011) mit seiner Aussage, dass sich in einer globalisierten Welt dank neuer Kommunikationsmittel Beziehungen über weite Distanzen aufrechterhalten und sich Beziehungen so auch global spannen lassen (vgl. Kap. 3.3.1). Dies impliziert neue Möglichkeiten der Vernetzung bei VcA.

6.2 Vermittlungskultur

These S: Durch eine klare Ressourcen-, Rollen-, Erwartungs- und Leistungsklärung wird Verbindlichkeit bewerkstelligt und Frust vorgebeugt.

Die Forschung hat gezeigt, dass für die Langlebigkeit einer Organisation mit Freiwilligen die transparente, im Voraus besprochene Ressourcen-, Rollen-, Erwartungs- und Leistungsklärung aller involvierten Personen eine zentrale Rolle spielt. Die Forscher sind der Meinung, dass in einem fluiden und offenen Netzwerk, bei welchem die Personen oft wechseln und eine gewisse Unverbindlichkeit vorherrscht, das Klären von Ressourcen, Erwartungen, Leistungen und Rolle nicht einfach ist. Denn wie Payer (2008) in den beschriebenen Merkmalen von Netzwerken aufzeigt, sind die Grenzen des Netzwerks oft unklar gesetzt. Es kommen immer wieder neue AkteurInnen hinzu oder andere ziehen sich zurück (S. 12). Hoffmann (2012) erläutert, dass gerade das meist spontane und unorganisierte Handeln den AkteurInnen viel Spielraum für kreatives Schaffen lässt. Sobald jedoch mehr AkteurInnen und dementsprechend auch mehr Aufgaben hinzukommen, müssen Regelungen für die Zusammenarbeit ausgehandelt werden, um nicht in der Diskussion einzelner wiederkehrender Details zu verharren (S. 32). Die Schwierigkeit widerspiegelt sich im beschriebenen Selbstorganisationsdilemma (vgl. Kap. 3.2.1): Da Netzwerke von in ihrem Wesen her dezentral sind, weil sie sich über die Beziehungen zwischen den Personen definieren, werden Abläufe und Zuständigkeiten aus dem Augenblick heraus festgelegt und immer wieder verändert. Dies hat zur Folge, dass bereits abgehandelte Themen oft wieder neu besprochen werden müssen. Das Risiko von Wiederholungen und ständigen Missverständnissen verärgert die AkteurInnen. Die Forschung hat ergeben, dass Organisationen im stetigen Wandel sind und die Abläufe und Anforderungen sich ständig ändern. Je mehr Veränderungen auftreten, desto mehr Störungen im System entstehen, welche zu Konflikten führen können. Aus diesem Grund muss die Zusammenarbeit regelmässig überprüft und neu definiert werden. Eine weitere Erkenntnis aus der Forschung zeigt auf, dass erst durch Rollenverteilung die Komplexität eines ganzen Netzwerkes überschaubar wird. Es wird dann klar, wer welche Aufgaben mit welchen Zielen hat. Auch Nuissl (2010) beschreibt die Wichtigkeit der Rollenklärung in einem Netzwerk. Zu

den Rollen der AkteurInnen zählt er die Funktion im Netzwerk, die Aufgaben und Arbeiten sowie die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen (S. 81-83). Hofmann (2012) erklärt, dass Konflikte in fluiden Organisationen häufig aufgrund des unterschiedlichen Masses des Engagements entstehen (S. 32). Die Forschung bestätigt diese Aussage zwar nicht explizit, hält aber fest, dass diese Konflikte durch eine klare Rollenverteilung vorgebeugt werden können.

These R: Die gezielte Einbindung von Freiwilligen in strategische Entscheidungen und Veränderungsprozesse führt zu einer positiven Organisationsentwicklung.

Zum Entscheidungsspielraum innerhalb des Netzwerkes gehört die Bestimmung, wieviel Mitsprache den Freiwilligen auf der Ebene von strategischen Entscheidungen gewährt wird. Wie im Kapitel 3.5 beschrieben, ist die Organisationsentwicklung ein strategisches Vorgehen auf verschiedenen Ebenen, mit dem Ziel, eine Verbesserung der Kultur einer Organisation mit ihren menschlichen und sozialen Prozessen zu erreichen. Den Prozess der Organisationsentwicklung bezeichnet Peter Preisendörfer (2005) als einen Prozess, in welchem die Betroffenen von Anfang an in organisatorische Veränderungsprozesse eingebunden werden und diese in allen Phasen aktiv mitgestalten können (zit. in Sprengel, 2011, S. 647). Die Forschung hat die Wichtigkeit der Mitsprache bei Entscheidungen von Veränderungsprozessen ebenfalls bestätigt. Jedoch sollen gemäss den ExpertInnen die Freiwilligen bei der Mitsprache von Grundsatzentscheidungen „ausgeschlossen“ werden. Den Forschern scheint die Unterbreitung von Strategievorschlägen des Managements an die Freiwilligen sinnvoll. Dabei werden strategische Vorschläge bei Schlüsselpersonen breit diskutiert und abgestützt. Die Schlüsselpersonen dienen als Sprachrohr der Freiwilligen. Es macht wenig Sinn, wenn einzelne Gruppen von Freiwilligen bei Grundsatzentscheidungen alles auf den Kopf stellen wollen. Die Mitbestimmung von Freiwilligen bei zielorientiertem Arbeiten, Entwicklungsaufgaben und der dazugehörigen Evaluation sollte jederzeit gewährleistet sein. Wie die Forschung ergeben hat, sollen Optimierungsgedanken und Ressourcen der Freiwilligen in die Organisation miteinfließen. So soll Partizipation zu breit abgestützten Entscheidungen führen und die Motivation sowie die Identifikation mit der Organisation fördern. Die im Kapitel 3.4.2 erwähnten Partizipationsstufen nach Lüthringhaus (2000) definieren in der dritten Stufe „Mitentscheid“, dass einer Gruppe klar sein muss, welchen Entscheidungsspielraum sie innerhalb der NPO hat und welche höheren Instanzen Entscheide begrenzen oder umstossen können (zit. in Hug, 2007, S. 64-68).

Die Wichtigkeit von Mitsprache zeigt Franz Decker (1997) mit der Aussage auf, dass 70 bis 80% der Managementansätze an mangelndem Miteinbezug der Mitarbeiterschaft, geringer Übertragung von Selbstverantwortung und Vertrauen scheitern (S. 589).

These T: Hauptamtliche unterstützen mit ihrer Arbeit die Tätigkeiten der Freiwilligen.

These U: Die Aufgaben der Hauptamtlichen und die der Freiwilligen müssen transparent kommuniziert werden.

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass ein professionelles Management einen unterstützenden Rahmen für die Freiwilligen schafft. Diese Aussage bestätigt beispielsweise Nussli (2010) in Bezug auf Netzwerke, indem er beschreibt, dass ein auf Demokratie und Gleichheit gerichtetes Netzwerk ein kontinuierlich arbeitendes, professionelles und funktionierendes Netzwerk-Management benötigt. Dieses soll nicht die Leitung übernehmen, sondern eine zentrale Dienstleistungseinrichtung sein, welche die Arbeit im Netzwerk unterstützt (S. 84). Dabei ist eine transparente Aufgabenverteilung zwischen den Hauptamtlichen und Freiwilligen nötig, wie die Forschung ergeben hatte. Eine klare Trennung der Aufgabenbereiche verhindert Unklarheiten und Missverständnisse. Hauptamtliche Aufgaben werden klar von den Aufgaben der Freiwilligen getrennt. Es geht dabei aber nicht darum, den Freiwilligen Aufgaben wegzunehmen. Die Hauptamtlichen sollen eine unterstützende Funktion für die Freiwilligen haben. Die Freiwilligen werden von mühsamen Arbeiten entlastet und können sich auf ihre Aufgaben konzentrieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Arbeiten an die Hauptamtlichen abgegeben werden. Es macht jedoch Sinn, dass zeitintensive, administrative Tätigkeiten von Hauptamtlichen erledigt werden. Kegel (2012) beschreibt ebenfalls, dass die Freiwilligenarbeit von der Arbeit angestellter MitarbeiterInnen hinsichtlich der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, Pflichten und Rechte abgegrenzt werden sollte. Die Strukturen und die Kultur der Organisation müssen so verändert werden, dass freiwilliges Engagement unterstützt und nicht behindert wird (S. 68-69).

These Q: Unklare Verantwortlichkeiten führen zu Störungen und Frust.

Schwarz (2005) unterscheidet zwischen formaler Organisation, welche die bewusste, verbindliche Schaffung von Strukturen und Prozessen durch das Management beinhaltet und informaler Organisation, welche spontane Regelungen, die aus der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen geschehen, entstehen lässt. Zu viel formale Organisation stösst früher oder später an quantitative, qualitative und motivationale Grenzen, weil die zu hohe Regeldichte Mitarbeitende demotiviert und bis hin zu dysfunktionalen Verhaltensnormen führt (S. 102). Die Ergebnisse aus der Forschung bestätigen, dass die Professionalisierung von informellen Strukturen, welche durch Freiwillige aufgebaut wurden, zu Rückzug von Freiwilligen führen kann. Zudem kommen viele Leute in den Bereich der Freiwilligenarbeit, weil sie Freiheiten geniessen möchten. Sie haben dann Mühe, mit Struktur umzugehen. Schwarz (2005) sagt weiter, dass durch die Kritik an der klassischen, formalen Organisationsgestaltung der Begriff der Selbstorganisation aufgekommen ist. Das Handeln aller Teilnehmenden einer Organisation ist strukturbildend, und somit ist die Ordnung in und von sozialen Gebilden immer auch das Resultat von Selbstorganisation aller Organisationsteilnehmenden (S. 103). Voraussetzungen für gelingende Selbstorganisation sind gemäss Alfred Kieser und Herbert Kubicek (1992) die Vorgabe klarer Ziele, wobei eine partizipative Einbindung geschaffen wird (zit. in Schwarz, 2005, S. 104). Die Forschung hat gezeigt, dass eine gewisse Struktur vorgegeben werden muss. Denn das Fehlen von Struktur, überprüfbareren Zielen und die Unklarheit von Verantwortlichkeiten sind energieraubend und führen zu Störungen und Frust. Das können Gründe für kurze Engagements und viele Wechsel sein. Es braucht also eine gute Mischung aus vorgegebenen Strukturen und einem möglichst grossen Grad an Selbstorganisation, damit die Motivation und Zufriedenheit bei den Freiwilligen hochgehalten wird und längere Engagements Tatsache werden. Weitere Voraussetzungen für das Gelingen von Selbstorganisation sind gemäss Kieser und Kubicek (1992) die Zuweisung ganzheitlicher Aufgaben an eine Gruppe, wobei geschlossene Aufgabenpakete gebildet werden, in denen die Entscheidungskompetenzen bezüglich Selbststeuerung (Gruppenziele), Selbstkontrolle und Selbststrukturierung bei der Gruppe liegen (zit. in Schwarz, 2005, S. 104). Gemäss Graf (2010) sollen Verantwortlichkeiten vorerst temporär und später permanent verteilt werden. Den Freiwilligen sollte genug Freiraum gelassen werden, damit kreative Ideen wachsen können. Die diskutierten Punkte führen die Forscher zur Überlegung, welche Kompetenzen ein Management für die Koordination von Freiwilligen haben muss (S. 187).

These O: Zu viele Strukturen wirken für Freiwillige abschreckend, zu wenige Strukturen können zu Verwirrung und Frust führen.

Durch die Ergebnisse aus Literatur und Forschung halten die Forscher fest, dass eine „Professionalisierungswelle“ hin zu „leistungsorientierten“ Strukturen für Freiwillige, die lose Strukturen schätzen, abschreckend wirken kann. Diese wünschen sich ungezwungene Entfaltungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 6.1). Nadai (2004b) steht diesen immer kleiner werdenden Strukturunterschieden zwischen Freiwilligenarbeit und Erwerbsarbeit kritisch gegenüber. Sie stellt die Frage, ob durch die propagierten Fördermassnahmen der Freiwilligen nicht gerade jener Kern unterhöhlt werde, welcher die Freiwilligenarbeit so attraktiv macht: Nämlich ein Gegenmodell zu sein zur Effektivitäts- und Effizienzorientierung der Arbeitswelt (S. 97). Ulrich Bröckling (2002) kritisiert dabei das Bild eines rastlosen Freiwilligen und dessen unermüdliches Streben nach Selbstverbesserung (zit. in Nadai, 2004b, S. 97).

These P: Organisationen brauchen ein Management mit spezifischen Kompetenzen.

Gemäss Kieser und Kubicek (1992) muss eine offene Informationskultur gepflegt werden, damit die Gruppen Veränderungen (z.B. im Management) und alle andern arbeitsrelevanten Informationen erhalten (zit. in Schwarz, 2009, S. 104-105). Gerade vom Management werden daher diverse Kompetenzen vorausgesetzt. Zu diesen Kompetenzen gehört die aus der Forschung entstandene Erkenntnis des Rollenwechsels von Pionieren und Pionierinnen zum Verwalter und Verwalterinnen innerhalb einer Organisation. Damit gemeint ist die Fähigkeit, bestehende Prozesse zu festigen und nicht ständig neue Prozesse zu generieren. Des Weiteren muss sich das Management den in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Dilemmata bewusst sein und ihnen aktiv begegnen: Das Besitzdilemma verlangt vom Management die Fähigkeit, einseitige Verantwortungsübernahme und -verteilung zu erkennen und neue Aktionsmöglichkeiten für wenig involvierte AkteurlInnen zu schaffen. Das Vertrauensdilemma verlangt das Ab- und Einschätzen von bestehenden Vertrauensverhältnissen, und den Aufbau von Vertrauen zu unterstützen. Schliesslich fordert das Kommunikationsdilemma, dass Konflikte erkannt und gelöst werden können.

In diesem Zusammenhang sehen die Forscher ebenfalls Schnittpunkte zum Handlungsmodell der SkA mit seinen vier Positionen: Der Animations-, Organisations-, Konzept- und Vermittlungsposition, wie es Gabi Hangartner (2010) beschreibt (vgl. Kap. 7.3.9).

Gemäss Schwarz (2005) gibt es ein ideales Gestaltungsmodell, namens „management by objectiv“, für das NPO-Management, welches nachfolgend dargestellt wird. Die Forscher möchten im Folgenden diskutieren, ob das Modell auch auf das Management von Freiwilligen am Beispiel von VcA adaptierbar ist. Das Führungskonzept des Modells sieht vor, für eine bestimmte Zeitperiode Ziele zwischen einer vorgesetzten und einer nachgeordneten Instanz zu vereinbaren. Es wird auch als „management by participation“ bezeichnet (S. 243). Müller (1999) ergänzt das „management by participation“ mit dem „management by delegation“, wobei die erforderlichen Handlungsspielräume für die Zielerreichung zu gewähren sind. Dadurch obliegt es der nachgeordneten Instanz, im Rahmen der ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen durch ihre Aktivität die Ziele zu realisieren. Sie verfügt dabei in der Regel über die Kompetenzen, eigenständig über die Massnahmen zur Zielerreichung zu bestimmen (zit. in Schwarz, 2005, S. 243). Nach der Umsetzung findet ein Evaluationsgespräch zwischen vorgesetzter und nachgeordneter Instanz statt, in welchem der Zielerreichungsgrad sowie allfällige Abweichungen zwischen Soll und Ist analysiert werden. Somit ist das „management by objectiv“ um das dritte Element des „management by exception“ angereichert (Schwarz, 2005, S. 244). Die Forscher können sich vorstellen, dass das Gestaltungsmodell für das NPO-Management die Fluktuation in Gruppen von Freiwilligen vermindern kann, da durch die Zielvereinbarung mit den nachgeordneten Instanzen eine gewisse Verbindlichkeit geschaffen wird. Wie auch aus der Forschung erkenntlich wurde, sind sich viele Organisationen nicht bewusst, welche Ressourcen die Betreuung von einzelnen Gruppen mit sich bringt. So zeigt sich, dass sich Gruppen von Freiwilligen auflösen, ohne dass seitens der NPO interveniert wird. Die Forscher weisen hier mit Nachdruck auf das erforderliche Fingerspitzengefühl hin, welches der Umgang mit solchen Instrumenten erfordert. Das Gestaltungsmodell soll ein Instrument zur Entfaltung des Potentials von Freiwilligen sein und nicht zur Erstarrung des Systems führen.

These N: Konflikten sollte man nicht aus dem Weg gehen, sondern sie aktiv ansprechen und zu lösen versuchen.

Wie die Forscher herausgefunden haben, können Konflikte in allen beschriebenen Bereichen entstehen. Zum einen kann diesen durch gezieltes Handeln teils vorgebeugt werden, jedoch halten die Forscher aufgrund der Forschungsergebnisse fest, dass es in jedem dynamischen Konstrukt Konflikte geben kann und sich diese auch nicht restlos verhindern lassen. So ist

der konstruktive Umgang mit Konflikten entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit in einer Organisation. Gerade in sozialen Organisationen haben viele Freiwillige Mühe, ehrlich, transparent und kongruent zu bleiben und Konflikte direkt anzusprechen.

Wie Gabi Hangartner und Jacqueline Wyss (2010) beschreiben, gehören Konflikte zum beruflichen und privaten Leben der Menschen. Konflikte werden vermehrt als Veränderungspotential statt als Defizite oder mühsame Bremseinwirkungen betrachtet. Doch konstruktive Konfliktlösungen sind oft nur möglich durch Sprengung der Grenzen von herkömmlichem Denken und Handeln. Somit wird heute die Konfliktfähigkeit als wichtige Kompetenz in der Zusammenarbeit verstanden. Ein Konflikt ist das Resultat eines ganz bestimmten Entwicklungs- und Veränderungsprozesses, welcher von den Beteiligten erst verstanden werden muss, bevor er bearbeitet werden kann (S. 19-30). Wie auch aus der Forschung ersichtlich wurde, können bei Veränderungen, wie beispielsweise bei der Professionalisierung der Organisationen, mehr Störungen im System und somit Konflikte auftreten. Wenn der Erfolg einer Organisation mit der direkten Aktivität einer Person zusammenhängt, spielt das Ansprechen von Störungen eine zentrale Rolle. Wenn Freiwillige aus Wut die Organisation verlassen, kann dies im extremen Fall zum Untergang der Organisation führen. In diesem Zusammenhang verweist Hangartner (2010) auf die Fähigkeit zur Konfliktmoderation und das damit verbundene Rollenbewusstsein der moderierenden Person (S. 319). Diese Aussage verknüpfen die Forscher wiederum mit den Kompetenzen, die ein Management aufweisen sollte.

6.3 Anerkennungskultur

Zentraler Bestandteil erfolgreicher Freiwilligenarbeit ist die Wertschätzung der Freiwilligen. Als Grundpfeiler erfolgreichen Freiwilligen-Managements kristallisiert sich aus den Forschungsergebnissen die Schaffung einer organisationalen Anerkennungskultur heraus. Die Forschung zeigt, dass Differenzierungen zwischen konkreten Anerkennungssystemen für besonders motivierte, lernbegierige Freiwillige sowie für die vielen Freiwilligen, die weniger ambitioniert sind, gemacht werden müssen. Die Forscher unterscheiden zwischen einem formellen und einem informellen Anerkennungssystem: Während das erste eher auf das Individuum und die Qualität hinzielt, dient das zweite der Wertschätzung aller beteiligten Freiwilligen im quantitativen Sinne. Wobei die Trennlinien hier nicht scharf gezogen werden können.

These A: Ein vielfältiger und persönlicher Nutzen für Freiwillige trägt zur vereinfachten Akquise bei.

These G: Durch Weiterbildungen und Aufstiegsmöglichkeiten für besonders engagierte Freiwillige lässt sich Engagement langfristig sicherstellen.

Das Erleben von Freude und einem schönen Erlebnis in kollektiver Aktion als Momentum generiert Motivation für Freiwillige; für langfristiges dauerhaftes Engagement erwarten Freiwillige die Entfaltung und Förderung ihrer persönlichen Talente und Fähigkeiten. Sie wünschen sich eine Gegenleistung für das grosse Engagement, welches sie erbringen. Schwarz (2005) erklärt dies mit dem „Anreiz-Beitrags-Prinzip“: Anreize sind positiv und attraktiv und wecken bei Freiwilligen die Bereitschaft, Beiträge in Form von Gegenleistungen zu erbringen. Es erfolgt ein Tauschgeschäft unter dem Motto: „Wer gibt, dem wird gegeben.“ (S. 45). Dadurch entsteht gemäss Neil Conway und Rob B. Briner (2005) eine soziale Norm, welche das Erfüllen von Verpflichtungen und die Aufrechterhaltung der Beziehungen gewährleistet (zit. in Nina Albin, 2012, S. 13). Organisationen müssen sich in einer individualisierten Gesellschaft mit ihren mannigfaltigen Angeboten bewusst sein, dass ein positives Verhalten der Freiwilligen nie selbstverständlich ist, sondern bewusst und gekonnt „erzeugt“ werden muss (Schwarz, 2009, S. 45). Auch Brügggen et al. (2011) betonen, dass Organisationen oft um einen kleinen Kreis gestaltungskompetenter Personen konkurrieren. Daher sei es umso wichtiger, diesen Personen Einflussmöglichkeiten und stets neue Anreize zu offerieren, um sie dauerhaft halten zu können (S. 113). Aus der Forschung geht der Begriff der „Freiwilligen-Karriere“ durch verschiedene Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation hervor. Um sich im komplexen organisationalen Umfeld (vgl. Organisationskultur) erfolgreich zu bewegen, betonen Schwarz et al. (2009) die Wichtigkeit für Organisationen, Anreizstrukturen durch ein systematisches Wissensmanagement zu schaffen (S. 61). Die Forscher denken, dass gerade freiwillige Schlüsselpersonen in ein Wissensmanagement integriert werden sollten. Es muss einer Organisation gelingen, alle MitarbeiterInnen zu motivieren und zu befähigen, ihr „implizites“ Wissen, ihre Kenntnisse, mit anderen zu teilen und in die Aufgabenerfüllung einfließen zu lassen. Individuelles Wissen wird so in „organisationales Wissen“ oder auch „explizites Wissen“ verwandelt (Franz Xaver Bea & Elisabeth Göbel, 2006, S. 439). Karin Roszkopf (2004) zählt die Wissensgenerierung, den Wissenstransfer, die Wissensspeicherung und die Wissensnutzung, zu den gestaltbaren Lernprozessen innerhalb der Organisation, zum Wissensmanagement (S. 171-174).

These D: Engagement soll schriftlich ausgewiesen werden.

These F: Freiwillige wünschen sich kostenlose Aus- und Weiterbildungen, welche sie selber mitentwickeln können.

These H: Eine breite Aufgabenverteilung vermehrt das Wissen und führt zu Wissenserhaltung über Generationen.

Die Wissensgenerierung durch Aus-, Fort- und Weiterbildungen zur Entwicklung von Neuem und die Optimierung von bestehendem Wissen wird als Kern des Wissensmanagements erachtet (Bärlocher, 2011, S. 120). Die Forschung zeigt, dass das Potenzial von Freiwilligen als WissensträgerInnen nur teilweise entdeckt ist und konkrete Ausbildungsmodule in NPOs nicht implementiert sind. Jährliche Netzwerktage (Wochenenden), welche in Workshop-Form abgehalten werden, können als Form des Wissensaustauschs bezeichnet werden. Freiwillige gelten zwar als das „Herz der Organisation“, doch werden sie häufig „sich selbst überlassen“ und ein ganzjähriger geplanter Wissensaustausch findet kaum statt. Es gibt aber auch Organisationen, insbesondere Jugendorganisationen, die für alle Projekte auf das Wissen und die Ideen der Freiwilligen zählen und sie alle Themen definieren lassen. Die Forschung zeigt sogar die Möglichkeit zur Entwicklung von onlinebasierten Ausbildungsangeboten. Wissensgenerierung mit Freiwilligen stellt eine besondere Herausforderung dar: Freiwillige verfügen zwar über Sach- und Fachwissen, selten aber über NPO-spezifisches Wissen. Hinzu kommen die bereits beschriebene Fluktuation und fehlende Zeitressourcen der Freiwilligen, die das Bewahren von Wissen erschweren (Bärlocher, 2011, S. 122). Und doch sollte nach Meinung der Forscher das vielschichtige Wissen von Freiwilligen, das u. a. Kreativität hervorbringt und einen kritischen, vielseitigen Blick auf die Organisation ermöglicht, genutzt werden. Diese Wissensgenerierung mit Freiwilligen kann nach Stefan Guldenberg und Michael Meyer (2007) mit der Gestaltung verbesserter, individueller und kollektiver Lernprozesse gelingen (Schwarz et al., 2009, S. 63). Die Forschung zeigt, dass solche Lernprozesse in Arbeitskreisen oder Projektgruppen innerhalb von Regionalgruppen angestoßen werden. Und auch durch Modelle wie „Job-Rotation“ oder „Job-Sharing“, wodurch Freiwillige Einblicke in verschiedene Freiwilligen-Bereiche erhalten. Dies kann wie in der Vermittlungskultur bereits diskutiert, bis zur Mitsprache bei strategischen Entscheidungen führen. Diese Modelle gleichen der Arbeitswelt und können damit begründet werden, dass nach Keupp (2000) jugendliche Strukturen im Freiwilligenbereich schätzen, welche jener der Arbeitswelt gleichen und deren Sinnorientierung auch das Qualitätsprofil für Tätigkeiten ausserhalb der Erwerbs-

arbeit bildet – insbesondere bei längerfristigen Engagements (S. 70). Andererseits sollte beachtet werden, dass viele Freiwillige in ihrem Engagement die „Freiheit vom Arbeitszwang“ suchen (Nadai, 2004b, S. 96-97). Kollektive Lernprozesse, zum Beispiel durch die Schaffung von Projektgruppen oder Arbeitskreise, kreieren die Voraussetzungen für das Gelingen des Wissenstransfers, bei dem das Know-how vom Individuum oder einer Gruppe auf andere übertragen werden soll (Schwarz et al., 2009, S. 63). Dies hat die Forschung mit der breiten Aufgabenverteilung aufgezeigt. Das Wissen in der Gruppe wird an mehrere Personen übertragen. In der Forschung zeigt sich weiter, dass besonders engagierte Freiwillige selbst zu Know-how-TrägerInnen werden wollen. So bilden Organisationen ihre Freiwilligen gezielt im Hinblick auf organisationseigene Veranstaltungen aus (z.B. als GruppenleiterInnen oder ModeratorInnen), um diese zu WissensträgerInnen und -vermittlerInnen und somit zu „MultiplikatorInnen“ zu befähigen. Dabei ist wichtig, dass die Angebote kostenlos zur Verfügung gestellt und auch zertifiziert werden. Das Ausweisen des freiwilligen Engagements durch Sozialzeitausweise oder Testathefte soll grundsätzlich allen Freiwilligen ermöglicht werden. Eine Herausforderung für die Organisation ist es, über die Zertifizierung hinaus noch stärkere Anreize zu generieren, damit das erworbene Wissen auch in den beruflichen Alltag der Freiwilligen einfließen kann. Denn der fehlende berufliche Bezug ist nach Rosskopf (2005) eine Hürde für Freiwillige, sich das Wissen in der Freizeit überhaupt anzueignen (S. 52). Weiter zählen die Wissensspeicherung, das personenunabhängige Sichern von Organisationswissen und die Wissensnutzung, die konkrete Anwendung des Wissens, zum Wissensmanagement. Dabei stellt auch die Wissensbewahrung, wie etwa durch Erfahrungs- und Projektberichte, bevor sich eine Gruppe auflöst, eine Herausforderung dar (Bea und Göbel, 2006, S. 440).

These C: Persönliche Wertschätzung ist wichtig und soll allen in gleichem Masse entgegengebracht werden.

These E: Individuelle finanzielle Entschädigung ist kein langfristiges Anerkennungsmittel.

Während das formelle Anerkennungssystem stark auf die Qualifikation und die inhaltliche Weiterentwicklung von WissensträgerInnen zugeschnitten ist, gilt der zweite grundlegende Aspekt aus der Forschung der Wertschätzung aller beteiligten Freiwilligen in einer NPO, unabhängig von der Intensität ihres Engagements. Dies verlangt besonderes Feingefühl: Durch Freiwilligentage (vgl. Kap. 6.1) und das „Vor-Ort-Sein“ bei lokalen Veranstaltungen

oder Treffen kann der „Puls der Gruppe“ gespürt und wichtige Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es ist besonders wichtig, in Treffen, die sich an alle Freiwilligen richten, zu investieren. Dies kann finanziell sein, stärker aber durch eine gute Organisation und durch ein spezielles Programm (Einladung besonderer Gäste, spezielle Events), welche im besonderen Zusammenhang mit der NPO stehen. Dies stärkt das „Wir-Gefühl“ und das Alleinstellungsmerkmal (vgl. Kap. 8.3.1) der NPO für die Freiwilligen. Dabei sollten alle hauptamtlichen MitarbeiterInnen anwesend sein. Weiter zählt das Äussern konstruktiver Rückmeldungen, positiver wie negativer Art und die Fähigkeit, mit einer Gruppe Erfolge zu feiern, zum informellen Anerkennungssystem (vgl. Kap. 6.2). Durch strukturierte Feedbackgespräche muss Schlüsselpersonen das Gefühl besonderer Wichtigkeit vermittelt werden, da die Befriedigung ihrer Bedürfnisse einen Einfluss auf andere Freiwillige hat. Was Wertschätzung aller Freiwilligen neben der organisationalen Perspektive aus einer zivilgesellschaftlichen Sicht bedeutet, beschreibt Sebastian Braun (2004) in Anlehnung an Max Weber. Freiwillige werden durch aktive Mitarbeit und Partizipation zu „kompetenten BürgerInnen“. Die Anerkennung fördert das soziale Kapital der Freiwilligen, indem sich in ihnen soziales Vertrauen bildet, das sich als generalisiertes Vertrauen über alle gesellschaftlichen Bereiche erstreckt. Freiwillige würden Fähigkeiten wie Eigeninitiative, Vertrauen, Organisationsfähigkeit, egalitäre Einstellungen und Toleranz gegenüber Fremden über ihre jeweiligen sozialen, thematischen oder temporären Entstehungszusammenhänge hinaus verbreiten und so einen wesentlichen Beitrag zur demokratischen politischen Kultur leisten. Dies basiert auf der Annahme, dass Freiwillige eine Wertsphäre etablieren, in der soziale und politische Orientierungs- und Handlungsmuster sozialisiert und so als habitualisierte Dispositionen auf andere Lebensbereiche übertragen werden können (S. 139-140). Die Forscher sind überzeugt, dass ein erfolgreiches Anerkennungssystem den Freiwilligen-Nachwuchs einer Organisation selbst generiert: Je anerkannter und ungezwungener sich Freiwillige fühlen, desto mehr sprechen sie in ihrem Umfeld davon, werden zu BotschafterInnen und motivieren so ihren eigenen Freundeskreis zur Partizipation (vgl. Kap. 6.1). Zur Entlohnung und Entschädigung von Freiwilligen sind die Meinungen aus der Forschung kontrovers. Gewisse Organisationen entschädigen besonders motivierte Freiwillige mit dem Argument des „Ressourcenschutzes“: Freiwillige haben den Drang, sich zu übernehmen und die eigenen Grenzen nicht zu kennen. Andere Organisationen lehnen die individuelle Entschädigung von Freiwilligen kategorisch ab, begründet in der Befürchtung, die Motivation der Freiwilligen zu schmälern. Rüdiger Klimecki und Markus Gmür (2005) beschreiben dies mit der Angst vor dem Verdrängungseffekt: Die extrinsische Motivation durch monetäre Entlohnung könnte die intrinsische Motivation, den inneren Antrieb einer

Person, eine freiwillige Tätigkeit auszuüben, verdrängen. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn ein hohes Mass an intrinsischer Motivation besteht – z.B. bei Schlüsselpersonen - und die externe Intervention das Gefühl einer Einschränkung von Selbstbestimmung und Selbstbeachtung der Freiwilligen auslöst. Die neu eingeführte Belohnung kann von Freiwilligen als Signal gedeutet werden, dass die erbrachte Leistung und die intrinsische Motivation nicht geschätzt werden (S. 281-282). Auch Bettina Hofer (1996) ist der Meinung, dass eine finanzielle Entlohnung der Freiwilligenarbeit den „hohen symbolischen Gehalt in Bezug auf die Grundwerte von Mitmenschlichkeit und Solidarität schmälere.“ (zit. in Keupp, S. 74). In der Forschung wurde über die finanzielle Unterstützung in Form von Spesenentschädigung gesprochen. Die Forscher sind der Meinung, dass Freiwillige nicht entlohnt, aber durch Spesen- und informelle Entschädigungen, im Sinne von Einladung zum Essen oder einer Party unterstützt und wertgeschätzt werden sollen. Hingegen zeigt die Forschung, dass ein finanzieller Anreiz für das Kollektiv (z.B. eine ganze Gruppe) der Motivation und der Selbstbestimmung zuträglich sind.

6.4 Organisationskultur

Diese vierte Kultur soll den übergeordneten Rahmen schaffen für alle anderen Kulturen, welche in Wechselwirkung in die Organisationskultur hineinspielen.

Ziel einer Organisation muss es also sein, eine wissensfreundliche Organisationskultur zu fördern, welche alle Beteiligten – insbesondere auch die Freiwilligen – miteinbezieht und von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist und die Organisation als Ganzes zu einer „lernenden Organisation“ macht. Schwarz et al. (2009) betonen ausdrücklich, dass das Verfügen über Wissen und die Möglichkeit zu lernen „kein Privileg für Eliten“ sein darf. Ganz im Gegenteil: Sie plädieren für eine „Kultur des Lernens“, die Freiräume für alle Mitarbeitenden, sich Wissen anzueignen, über Anpassungen und Veränderungen nachzudenken und innovative Lösungen zu generieren, ermöglicht (S. 64-65). Dabei verweist Bärlocher (2011) auf die Wichtigkeit einer Commitment⁷-Kultur: Gerade Organisationen ohne hohe Standardisierung und Formalisierung – wie etwa VcA – muss es gelingen, neben Hauptamtlichen auch ehrenamtliche WissensträgerInnen durch ein Organisationales Commitment an die Organisation zu binden. Das heisst: Wie gelingt es einer Organisation, die geforderten Ansprüche der Freiwilligen zu erfüllen und sie zu motivieren, in der Organisation zu bleiben? Symbolische finanzielle Entschädigungen für Freiwillige haben dabei keinen oder wenn dann nur einen geringen Einfluss auf das Commitment. Wichtiger ist dafür das Bewusstsein für eine geordnete und

⁷ Begriff aus der Organisationspsychologie; bedeutet die gefühlsbezogene Bindung an ein Unternehmen der Mitarbeitenden. Gefunden unter www.lexikon.stangl.eu/2835/commitment

zielgerichtete Organisation zu arbeiten: Je besser der Betreffende weiss, was, wie und wofür etwas zu tun ist, desto grösser ist die Motivation, sich vertiefter zu engagieren (S. 114-118) (vgl. Kap. 6.2). Dies geht auch deutlich aus der Forschung hervor: Freiwillige müssen sich der Werte, der Vision und dem übergeordneten Zweck einer Organisation bewusst sein. Auch die damit verbundenen übergeordneten Ziele müssen transparent sein, dann sind Freiwillige stärker zu langfristigem Engagement bereit. Die Forscher halten es für besonders relevant, dass die vielen freiwilligen Schlüsselpersonen zu authentischen TrägerInnen der Organisationskultur werden. Daher braucht es eine Organisationskultur, welche die Freiwilligen miteinbezieht und somit von den Freiwilligen gelebt wird. Hier lohnt sich ein kurzer Exkurs in den systemtheoretischen Ansatz von Hans Geser (1983), der darin Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme beschreibt. Es brauche natürlich charismatische Leitungspersonen – in Form von Schlüsselpersonen –, welche über eine besondere Ausstrahlung verfügen, die für andere MitarbeiterInnen vorbildlich und handlungswirksam sind. Durch die hohe Identifikation mit den charismatischen Schlüsselpersonen kann ein Gefühl entstehen, dass alle in der Organisation „an einem Strick ziehen“. Wichtig ist nach Geser, dass die charismatisch geprägte Arbeitswelt von der gemeinschaftsorientierten abgelöst wird. Merkmal dieser Strukturform ist die Entwicklung einer „gruppenspezifischen, inneren Arbeitshaltung“. Aus Ideen und Werten Einzelner werden die Ideen, Werte und Visionen aller in der Organisation beteiligten Personen (zit. in Jürgen StremLOW, 2008, S. 2-5). Nach Edgar Schein (2004) stellt die Organisationskultur im Kern die von den Organisationsmitgliedern unbewusst geteilten Grundannahmen und Glaubenssätze dar. Diese haben ihren Ursprung in externen Faktoren wie Ideologien oder Ethiken, aber auf einer höheren Bewusstseinsebene von konkreten inneren Faktoren, also Wertvorstellungen, Normen und Verhaltenskodizes, welche sich im Handeln der ganzen Organisation zeigen (zit. in Bärlocher, 2011, S. 148). Aus der Forschung geht hervor, dass grundsätzlich auch Freiwillige in Entscheidungsfindungen in strategischen Fragen miteinbezogen werden sollen, in welcher Form ist aber sehr kontextabhängig. Dies geschieht in der Form von Mitsprache, weniger durch Mitbestimmung. Schwarz et al. (2009) plädieren für die Einhaltung des Akzeptanzprinzips, sprich für eine Partizipation der Betroffenen bei Entscheidungsfragen (S. 55). Bei strategischen Fragen muss neben dem Know-how, über welches Freiwillige weniger verfügen, auch der Faktor Zeit berücksichtigt werden. Nach Georg Schreyögg (2008) zeichnet sich eine erfolgreiche Organisation durch ein Wertesystem aus, welches hilft, Komplexität zu reduzieren (S. 363). Dies ist auch im Miteinbezug von Freiwilligen bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen. In welcher Form und in welchem Masse vor dem Hintergrund grösstmöglicher Transparenz Freiwillige

miteinbezogen werden, verlangt Fingerspitzengefühl (vgl. Kap. 6.2). Es bleibt zu bedenken, dass die Führungskraft immer die Oberverantwortung für das Handeln ihrer Mitarbeitenden – Freiwillige miteingeschlossen – hat und insbesondere NPOs sehr stark vom Image ihrer Organisation, der Reputation, abhängig sind (Bärlocher, 2011, S. 150). Eine Organisation bewegt sich in einer ständig wandelnden Umwelt und in Abhängigkeit von ihr. Sie ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, stets auf Veränderungen adäquat zu reagieren. Hierfür scheint aus Sicht der Forscher besonders relevant, wie es der Organisation gelingt, spezifische Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Also Elemente, die Freiwillige nur in dieser Organisation vorfinden. Die Organisationskultur sollte darauf basieren.

6.5 Abschliessende Beantwortung der Unterfragestellungen

Die Forscher ziehen hier die wichtigsten Schlüsse aus den vier Kulturen zusammen und beantworten dabei die erste Unterfragestellung mit den Erkenntnissen aus der Netzwerk- und Vermittlungskultur, die zweite Unterfragestellung mit jenen aus der Anerkennungskultur.

Unterfragestellung 1

Wie kann man Beteiligte bedürfnisgerecht einbinden?

Damit Freiwillige den Zutritt zu einer Gruppe erhalten, gilt das Prinzip der Niederschwelligkeit. Zudem soll eine Gruppe Anreize schaffen, wie auch aktiv sein um ihre Attraktivität zu fördern. Entscheidend für die bedürfnisgerechte Einbindung sind Gelegenheitsstrukturen bzw. soziale Praktiken. Sie ermöglichen die Passung der eigenen Biografie mit der Praxis. Damit eine NPO das gewährleisten kann, muss sie ständig dazulernen und Strukturen so ändern, dass die stetige Reproduktion sozialer Praktiken möglich ist. Weiter gelingt durch die Klärung von Ressourcen, Erwartungen, Leistungen und Rolle, Strukturen und Prozesse eine bedürfnisgerechte Einbindung. Es braucht Strukturen, um unter den Freiwilligen verschiedene Formen des Engagements zu ermöglichen.

Unterfragestellung 2

Wie kann eine NPO junge Freiwillige langfristig in verantwortungsvolle Aufgaben einbinden und so die Nachfolge organisieren?

Wie in der Diskussion ersichtlich, brauchen Freiwillige Platz für die Entfaltung und Förderung ihrer persönlichen Talente und Fähigkeiten, damit sie langfristig verantwortungsvolle Aufga-

ben übernehmen. Ausbildungsmöglichkeiten für eine sogenannte „Freiwilligen-Karriere“ ermöglichen konkrete Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der NPO und ermöglicht, Schlüsselpersonen an die Organisation zu binden. Durch das generierte Wissen der Freiwilligen, welches sie innerhalb der NPO weitergeben können, werden Freiwillige zu Know-how-TrägerInnen und geben ihr Wissen weiter. So wird Wissen gespeichert & fördert die Multiplikation von Wissen und Identifikation im Freiwilligen-Netzwerk. Auch eine breite Aufgabenverteilung ermöglicht die Speicherung von Wissen innerhalb der NPO. Ein wesentlicher Beitrag zu langfristigem Engagement leistet die informelle Wertschätzung aller Freiwilligen. Durch ein Gefühl der Akzeptanz und des Wohlbefindens werden die Freiwilligen zu authentischen BotschafterInnen und bewegen so neue Personen zum Engagement.

7 Netzwerkleitlinien

In diesem Kapitel wird die Unterfragestellung 3 beantwortet:

Unterfragestellung 3

Wie sehen die Netzwerkleitlinien für Viva con Agua in der Schweiz aus?

Es folgt die Handlungsanleitung für VcA, welche durch die Forscher Netzwerkleitlinien nennen. Die Netzwerkleitlinien basieren auf den voraus gegangenen Kapiteln in dieser Bachelor-Arbeit. Durch die Diskussion der aus der Forschung entstandenen Thesen wurden Ziele formuliert, welche der Ausarbeitung der Netzwerkleitlinien dienen (siehe Abbildung 3). Die Ziele werden durch Massnahmen erreicht, welche im Kapitel Strategie ausgewiesen sind. Bei der Zielformulierung wird bewusst von Freiwilligen gesprochen, weil die Fragen aus der Diskussion entstanden sind. Im Text sprechen die Forscher von SupporterInnen. So werden, wie bereits im Kapitel 1.1 festgehalten, Freiwillige bei VcA genannt. Zudem werden Schlüsselpersonen in Bezug mit VcA als Ansprechpersonen (AP) bezeichnet. Die Netzwerkleitlinien sind mit eigenen Gedanken der Forscher angereichert, da sie aufgrund ihrer Mitarbeit bei VcA über ein gewisses Know-how verfügen. Der Inhalt zeigt die Struktur für Freiwilligen-Management, spezifizierte Ausbildungsmodule und ein Profil für das Netzwerk-Management. Die in Kapitel 6 verwendeten Begriffe Organisations-, Vermittlungs-, Anerkennungs- und Netzwerkkultur werden im folgenden Kapitel 7 nicht mehr einzeln bearbeitet. Aufgrund vieler Schnittstellen der einzelnen Kulturen sind die Netzwerkleitlinien für VcA neu gegliedert, wobei es festzuhalten gilt, dass die Inhalte aller Kulturbegriffe in die Netzwerkleitlinien einfließen.

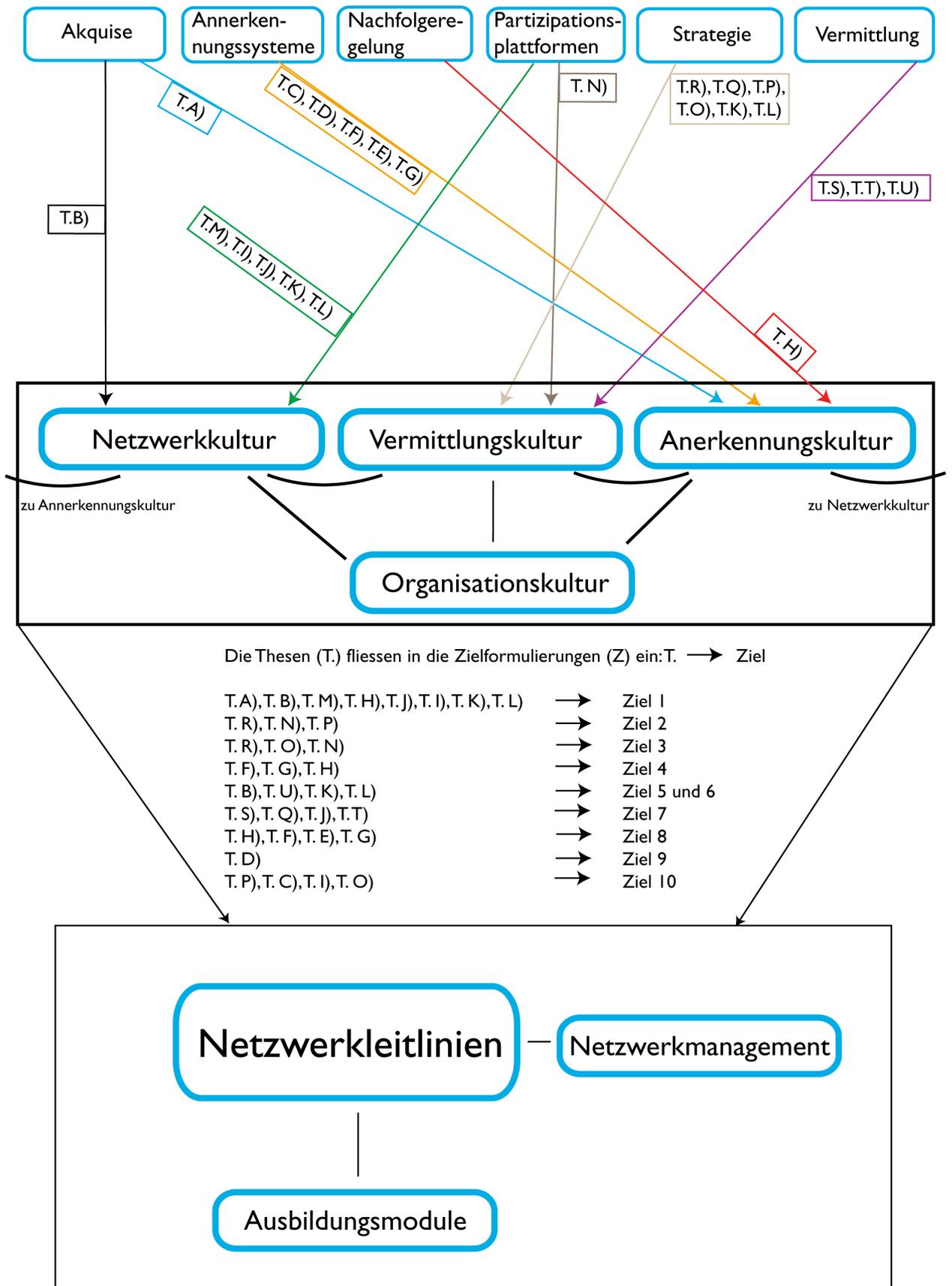


Abbildung 3: Übersicht Kapitel 5 – 7 (eigene Darstellung)

7.1 Prämissen für die Netzwerkeitlinien

1. Die Netzwerkeitlinien werden jenen Bedürfnissen von SupporterInnen gerecht, die ungezwungen an einem offenen System teilhaben wollen, genauso wie jenen SupporterInnen, die konkrete Entwicklungsschritte innerhalb der Organisation VcA gehen möchten. Diese Schritte des Individuums schaffen insbesondere auch Mehrwerte für die Gruppe. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen der Entwicklung des Individuums und der Gruppe.
2. Alle bei VcA beteiligten SupporterInnen sollen sich innerhalb eines offenen Netzwerks und im Rahmen ihrer Vorstellungen entfalten können und sind in gleichem Masse wertvoll für das Netzwerk.
3. Die Netzwerkeitlinien sind nie fertig, sondern unterliegen einer ständigen Weiterentwicklung, denn das Netzwerk von VcA zeichnet sich durch seine Dynamik aus.

7.2 Hauptziele der Netzwerkeitlinien

1. Sie ermöglichen eine dezentrale Entwicklung des SupporterInnen-Netzwerks von VcA.
2. Sie beinhalten Anreizsysteme für das dezentrale SupporterInnen-Netzwerk von VcA.
3. Sie vermitteln Qualität und Inhalt durch Ausbildungsmodule auf der Basis der vier Säulen.
4. Sie weisen SupporterInnen als zentrales Glied des Multiplikatoren-Managements aus.

7.3 Strategie

7.3.1 Aufbau und Entwicklung lokaler Gruppen

Ziel I: Lokal niederschweligen Zugang und langfristiges Engagement für Freiwillige mit unterschiedlichen Bedürfnissen ermöglichen.

Durch den Aufbau und Entwicklung von lokalen Gruppen ermöglicht VcA den Zutritt zu einer Gruppe durch das Prinzip der Niederschwelligkeit. Dazu wird zwischen dem Begriff Local Crew (LC) und Zelle für die Definition der Gruppen unterschieden.

Local Crews:

Unterziel: Schaffung von Strukturen für Freiwillige mit weniger Ambitionen.

LCs begünstigen den niederschweligen Zugang für Personen, die in der eigenen Stadt und im näheren Umkreis aktiv werden möchten. Sie bieten die Möglichkeit zur lokalen Vernetzung und globalem Handeln. Durch die Eigenheiten von VcA werden Anreize bei Personen und Gelegenheitsstrukturen geschaffen. Ein lokales Festival oder ein Konzert schafft Anreize zum Mitmachen, Spass steht im Vordergrund und gleichzeitig wird etwas Gutes getan (vgl. Kap. 6.1). Die niederschweligen und unbürokratischen Strukturen ermöglichen den spontanen und unkomplizierten Miteinbezug des eigenen Freundeskreis. Damit sich eine Gruppe von aktiven Personen als LC bezeichnen kann, gibt es verschiedene Kriterien. Durch die Bildung einer Gruppe fallen Aufgaben an, welche verteilt werden müssen. Eine LC bildet sich, wenn sich mindestens vier Personen für VcA engagieren und bereits drei Aktionen für VcA durchgeführt haben. Eine Person ist die AP für die LC und zum Netzwerk-Management (vgl. Kap. 7.3.9). Mindestens eine Person der LC hat einmal ein Netzwerktreffen (vgl. Kap. 7.3.8) in Hamburg oder in der Schweiz besucht. Am Netzwerktreffen treffen sich alle an der Organisation beteiligten Personen zum Austausch, es findet an einem Wochenende statt.

Die Gründung einer LC impliziert die Erfüllung von Pflichten und Rechten durch ihre SupporterInnen, welche nachfolgend beschrieben sind:

Pflichten	Rechte
Die LC trifft sich alle 2 Monate und führt Protokoll	Die LC erhält eine eigenen E-Mailadresse: stadt@vivaconagua.ch
Die LC spricht Aktionen mit dem Netzwerk-Management ab	Die LC erhält eine eigene Facebookseite: Local Crew (Stadt)
Die LC geht sorgfältig und transparent mit ihren finanziellen Ressourcen um und führt eine Buchhaltung Die LC kennt die Finanzrichtlinien von VcA und schickt alle zwei Monate eine Finanzübersicht an das Netzwerkmanagement	Die LC erhält die Möglichkeit ihre Informationen auf der Website zu platzieren
In regelmässigen Abständen erhalten SupporterInnen aktuelle Infos zum Netzwerk und zu den Aktionen	Die LC erhält Administrationsrechte für den Kommunikationspool ⁹ Die LC erhält eingeschränkten Zugang zum Intranet
	Die LC darf eine eigene Bargeldkasse ⁹ in Höhe von 150 CHF führen

Tabelle 2: Pflichten und Rechte der Local Crews (eigene Darstellung)

Durch die Einführung von Pflichten und Rechten kann es der LC gelingen in der eigenen Stadt aktiv zu werden, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die lokalen Beziehungen durch Rituale, wie z.B. regelmässige Treffen, zu fördern. Weiter ermöglichen die Pflichten und Rechten den Austausch und die Sichtbarkeit der LC und eine gewisse wirtschaftliche Selbständigkeit.

⁸ vgl. Kap. 7.3.6

⁹ Für den wirtschaftlichen Betrieb (Werbung, Kommunikation, Aktionen, etc) innerhalb der LC und Zelle. Bargeldkassenüberschüsse gehen an VcA Schweiz.

Zellen:

Unterziel: Je nach Stadt gibt es verschiedene Bedürfnisse und Ressourcen von Freiwilligen, welche mit verschiedenen Zellenstufen bis hin zur Selbstorganisation berücksichtigt werden. Die Stufen dienen als Anreizsystem, dem Aufstieg und Wachsen einer Zelle.

Zellen sind dezentrale, lokale Ableger von VcA und haben die gleichen Grundgedanken wie eine LC. Gegenüber LCs haben Zellen mehr Pflichten und Rechte, was auf die Selbstorganisation von Zellen zielt. Eine LC hat die Möglichkeit, zu einer Zelle aufzusteigen. Um auf die verschiedenen Bedürfnisse der SupporterInnen einzugehen, werden die Zellen in drei Stufen eingeteilt (Zelle 1-3). So entstehen Unterschiede bis hin zur Selbstverwaltung der Finanzen oder das Anrecht auf eine eigene Infrastruktur. Durch die Einstufung der Zellen werden neben den informellen auch formelle Anreize geschaffen, da verschiedene Ausbildungsmodulare besucht werden können, um der Definition einer Zellenstufe gerecht zu werden (vgl. Kap. 7.3.8). Durch die regelmässigen Treffen der Zellenmitglieder werden langfristiges Engagement und die Identifikation mit der Organisation gefördert. Die Definition einer Zelle 1-3 erfolgt anhand der Pflichten, welche erfüllt sein müssen. Gemäss der Erfüllung von Pflichten erhalten die Zellen entsprechende Rechte. Die Pflichten und Rechte einer Zelle bauen auf der vorherigen Stufe auf. Was für Zelle 1 gilt, ist auch für Zelle 2 und 3 relevant. Bereits genannte Pflichten und Rechte werden nicht mehr aufgeführt. Neue in den höheren Stufen und Anpassungen von Indikatoren werden aufgelistet. Unter AP wird der Begriff Schlüsselpersonen aus der Forschung verstanden. Die Häuptlingsrunde versteht sich als jährliches Treffen aller APs der Zellen, bei dem Themen im Bereich Organisationsentwicklung besprochen werden.

Zelle I

Unterziel: Eine breite Zahl von Freiwilligen ist konstant aktiv, um in Zukunft als Zelle mit mehr Pflichten und Rechten zu funktionieren.

Pflichten	Rechte
Die Zelle I besteht aus min. drei AP	Die Zelle I erhält ein eigenes Logo (Viva con Agua „Stadt)
Die AP dürfen ihr Amt max. drei Jahre ausüben. Nach eineinhalb Jahren wird aktiv eine Nachfolgeperson aufgebaut, die ihr Interesse bekundet hat	Jede AP erhält eine VcA E-Mailadresse
Min. 15 aktive SupporterInnen sind im Kommunikationspool registriert.	Die Zelle I erhält als Gruppe eine eigene E-Mailadresse von VcA Schweiz zur Verfügung
Durchschnittlich besuchen zehn SupporterInnen die monatlichen Treffen. Über das Treffen wird Protokoll geführt und dieses an alle Zellen-SupporterInnen und dem Netzwerkmanagement geschickt	Der Zelle I steht eine eigene Sparte auf der Website von VcA Schweiz zur Verfügung
Die AP entwickeln mit allen SupporterInnen zusammen eine Teamkultur, die auf gegenseitiger Wertschätzung und der Freude am gemeinsamen Engagement basiert. Zudem wird dem Ressourcenschutz aller SupporterInnen Rechnung getragen	Die Zelle I kann eine eigene Facebook-Seite erstellen
Die Zelle I veranstaltet min. vier Aktionen pro Jahr	Die Zelle I erhält einen Banner mit eigenem Logo
Die Zelle I organisiert ein Mal jährlich ein Planungstreffen (Retraite)	Die Zelle I darf eine Bargeldkasse in der Höhe von 300 CHF führen
AP werden jährlich im Rahmen des Zellentreffens demokratisch gewählt. Alle aktiven Zellen-SupporterInnen haben ein Wahl- und Stimmrecht	Die Zelle I erhält Administrationsrechte für den Kommunikationspool. Die Zelle I hat Zugang zum Intranet mit zellenrelevanten Inhalten
Die Zelle I hält die eigene Sparte auf der Website aktuell	Die AP erhalten die Möglichkeit sich im zellenübergreifenden Kommunikationspool in einem für sie vorgesehenen Bereich auszutauschen
Die Zelle I kennt die Finanzrichtlinien von VcA und schickt monatlich eine Finanzübersicht an das Netzwerk-Management	Die AP nehmen am jährlichen Häuptlingstreffen teil und bringen Themen zur Organisationsentwicklung ein

Tabelle 3: Pflichten und Rechte der Zelle I (eigene Darstellung)

Zelle 2

Unterziel: Anreize für wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln dienen als Anreize zur grösseren Unabhängigkeit.

Pflichten	Rechte
Die Zelle 2 besteht aus min. vier AP	Die Zelle 2 führt eine Bargeldkasse im Wert von 500 CHF
Min. 30 aktive SupporterInnen sind im Kommunikationspool registriert	Bargeldkassenüberschüsse stehen zu 50% der Zelle zur Verfügung
Durchschnittlich besuchen 15 SupporterInnen die monatlichen Treffen. Über das Treffen wird Protokoll geführt und dieses an alle Zellen-SupporterInnen und dem Netzwerkmanagement geschickt	Gewinnt die Zelle Fördermitglieder für den Verein, wird sie am Fördermitgliedschaftsbeitrag beteiligt. 50% dient der Strukturförderung der Säule Netzwerk, 50% der Strukturförderung der Zelle
Die Zelle 2 führt min. zehn Aktionen pro Jahr durch, davon sind min. zwei Aktionen den jeweiligen Vereinssäulen (vgl. Kap. 2.3.1) zuzuordnen, um eine Vielfalt von Aktionen zu ermöglichen	Die Zelle 2 erhält zur Förderung der Teambildung Anreize aus dem PartnerInnen-Netzwerk zur Verfügung gestellt. Z.B. durch: - Tickets für Sport- oder Musikveranstaltungen - Videobotschaften von bekannten MusikerInnen werden zur Wertschätzung der Zelle 2 gedreht
Die Zelle 2 generiert einen auf die Stadtgrösse angepassten Mindestspendenbetrag im Jahr	Die Zelle 2 darf VcA offiziell bei öffentlichen Auftritten vertreten, wie z. B. Teilnahme bei Presseterminen, bei Verleihungen oder Fachtagungen
Eine Person verfügt über ein abgeschlossenes Ausbildungsmodul	Die Zelle 2 ist befähigt als Know-how Trägerin neue interessierte LCs oder Zellen zu coachen
Min. drei aktive Personen sind für die Ausbildungsmodule angemeldet	

Tabelle 4: Pflichten und Rechte der Zelle 2 (eigene Darstellung)

Zelle 3:

Unterziel: Eine Zelle organisiert sich selbst und ist finanziell unabhängig.

Pflichten	Rechte
Min. 50 aktive SupporterInnen sind im Kommunikationspool registriert	Die Zelle 3 führt ein eigenes Konto
Durchschnittlich nehmen 25 SupporterInnen am monatlichen Treffen teil	Bargeldkassenüberschüsse stehen zu 100% der Zelle zur Verfügung
Die Zelle 3 führt min. 16 Aktionen pro Jahr durch, davon sind min. vier Aktionen den jeweiligen Vereinssäulen zuzuordnen	Der administrative Aufwand aus den Spenden steht der Zelle für den eigenen wirtschaftlichen Betrieb zur Verfügung
Die Zelle 3 generiert einen auf die Stadtgröße angepassten Mindestspendenbetrag im Jahr, welcher der Entwicklung der Zelle entspricht	Das Management stellt der Zelle 3 eine Start-Investition zur Verfügung, welche die Finanzierung eines Arbeitsplatzes und eine Teilzeitstelle (10-20%) beinhaltet
Min. drei Personen verfügen über ein abgeschlossenes Ausbildungsmodul (inkl. Entrepreneurship). Drei Personen haben neu die Ausbildungsmodule gestartet	Die Zelle 3 hat die Möglichkeit, ein spezifisch ausgewähltes Wasserprojekt zu unterstützen
Die Zelle 3 kümmert sich um die Organisation eines Arbeitsplatzes (z.B. Co-working-Space) als feste Anlaufstelle	Die Zelle 3 hat die Möglichkeit mit wichtigen PartnerInnen in Kontakt zu treten. Sie erhält so einen spezifischen „Blick hinter die Kulissen“ von z. B. Festivalveranstaltern, Sozialunternehmen oder Start-Ups

Tabelle 5: Pflichten und Rechte der Zelle 3 (eigene Darstellung)

Wie die Ausführungen zeigen, soll es der Zelle im Sinne der „Freiwilligenkarriere“ ermöglicht werden, als Gruppe zu wachsen und stetig mehr Verantwortung zu übernehmen. Es geht um eine Befähigung der Gruppe als Ganzes, die auf der höchsten Stufe – der Zelle 3 – in die Selbstorganisation mündet. Durch den Wissenstransfer zwischen den LCs und Zellen, erhält das dezentrale Netzwerk eine neue Dynamik. Den Forschern ist es wichtig zu betonen, dass sich die Zellen 1-3 durch den Kreis der Verantwortlichkeiten unterscheiden. Der Rest der SupporterInnen im Team sollen sich im Sinne eines „Drop in/Drop out“-Systems, sprich: Jede und Jeder kann einfach mit dabei sein, hat aber auch stets die Möglichkeit, das Engagement nach ihren/seinen Vorstellungen zu gestalten, kürzer zu treten, zu pausieren oder es ohne Hürden zu beenden– als Teil einer offenen, niederschweligen Zelle fühlen. Damit die LCs und die Zellen diese Entwicklungsschritte gehen können, braucht es weitere Ziele und dazugehörige Massnahmen. Nachfolgend wird eine Spezifizierung der Pflichten und Rechte geschildert:

7.3.2 Strategische Mitsprache

Ziel 2: Die Freiwilligen sprechen bei Strategieentscheidungen mit.

Die Mitsprache von SupporterInnen bei Strategieentscheidungen ist über die AP einer Zelle oder LC gewährleistet. Mögliche strategische Ziele werden vom Management über die AP den SupporterInnen vorgelegt. Die gemeinsamen Entscheidungen leiten sie an das Netzwerk-Management weiter. Die Forscher halten die Mitsprache der Zellen für sinnvoll, um die AP an der strategischen Ausrichtung teilhaben zu lassen und von ihrem Wissen zu profitieren. Auch scheint es wichtig, LCs transparent an der Entwicklung teilhaben zu lassen, indem sie über strategische Entscheide informiert werden. Eine direkte Mitsprache haben sie nicht. Dies aus dem Grund, dass sich LCs nicht überfordert fühlen, sondern sich in erster Linie kreativ entfalten können.

7.3.3 Organisationsentwicklung

Ziel 3: Die Organisation wird von den Freiwilligen mitentwickelt.

Für die Entwicklung der Organisation wird ein Gremium, die sogenannte Häuptlingsrunde, geschaffen, in welcher die AP aller Zellen teilnehmen. An diesem Treffen werden unter anderem Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen, über die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen diskutiert und auf die Bedürfnisse der SupporterInnen eingegangen. Die Entwicklungsaufgaben werden in den Zellen gemeinsam mit den SupporterInnen ausgearbeitet und in die Häuptlingsrunde eingebracht. Bei wegweisenden strategischen Entscheidungen kann die Häuptlingsrunde, als Sprachrohr der Zellen, ein Vetorecht einlegen.

7.3.4 Coaching

Ziel 4: Freiwillige geben ihr angeeignetes Wissen an andere weiter.

Mit den abgeschlossenen Ausbildungsmodulen in den Zellen 2 und 3 ist es möglich, das angeeignete Wissen zu transferieren. Diese Wissensübertragung passiert in einem ersten Schritt im eigenen Team, in einem zweiten im Austausch mit anderen interessierten Städten. Der Transfer erfolgt durch ein Coachingsystem, in dem eine Zelle 2 oder 3 andere Städte begleiten und beim Aufbau ihres Netzwerks befähigen. Die Forscher sehen hier eine Art Partnerstadtsystem vor, welches die Verbindung im ganzen Netzwerk stärkt.

7.3.5 Kommunikation

Ziel 5: Die Kommunikation mit den Freiwilligen folgt einer Regelmässigkeit.

Durch eine rhythmisierte und standardisierte Kommunikation lassen sich Konflikte eingrenzen. Die persönliche Kommunikation des Netzwerk-Managements zu den SupporterInnen ist notwendig, um den Informationsfluss von und in alle Ebenen zu gewährleisten. Die Kommunikation unterstützt und erleichtert die zielorientierte Arbeit der SupporterInnen in den LCs und Zellen.

Der bestehende E-Mail-Newsletter von VcA Schweiz, welcher alle SupporterInnen, PartnerInnen und Interessierte erreicht, wird durch eine E-Mail an die SupporterInnen in den jeweiligen LC oder Zellen ergänzt. Die E-Mail wird von der jeweiligen AP in der LC oder Zelle verfasst und kann aktuelle News zu Aktionen in der Stadt und Informationen zum nächsten Treffen beinhalten. Die Facebook-Seiten der einzelnen LCs und Zellen dienen als verstärkendes Medium für die Vernetzung. Die Online-Plattform wird genutzt, um auf die Aktionen aufmerksam zu machen, und neue interessierte SupporterInnen zum Mitmachen zu gewinnen. Den AP muss bewusst sein, dass ein Medium wie Facebook der Vernetzung zuträglich sein kann, aber auch die Gefahr bergen kann, das Image der Gruppe zu beschädigen. Der persönliche Kontakt mit möglichen SupporterInnen ist durch Facebook nicht zu ersetzen, sondern die zentrale Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation.

7.3.6 Kommunikationsmittel

Ziel 6: Verschiedene Werkzeuge dienen den Freiwilligen zur eigenständigen Arbeit und zum Austausch miteinander.

Intranet:

Das bestehende Intranet dient als Datenbank mit Bild- und Videomaterial, Arbeitsanleitungen und Richtlinien und kann von den AP jederzeit abgerufen werden. Es ermöglicht das eigenständige Arbeiten und dient der Einhaltung des einheitlichen Auftretts mit gleichen Logo-, Schrift- und Farbverwendungen.

Kommunikationspool:

Datenbank: Es wird ein Kommunikationspool geschaffen, in welchem alle aktiven wie auch passiven SupporterInnen erfasst werden. Jede LC oder Zelle hat die Möglichkeit, den Kommunikationspool mit ihren SupporterInnen selber zu betreuen. SupporterInnen, die sich anmelden, werden entweder als aktive oder passive Teilnehmer freigeschaltet. Bei speziellen

Aktionen wie Festivals oder Konzerten sind die Plätze für SupporterInnen jeweils begrenzt. Die Anmeldungen bzw. Bewerbungen für diese Events laufen über den Kommunikationspool.

Forum: Die Schaffung eines Forums dient den LCs und Zellen zum Austausch. Der Aufbau beinhaltet zusätzlich eine Chatfunktion und einen Bereich, welcher nur für die AP der LCs und Zellen zugänglich ist. Darin werden auch Themen der Strategie- oder Organisationsentwicklung besprochen. Die Management-Ebene hat keinen Zugang zu diesem Bereich.

Um den regelmässigen Austausch im dezentralen Netzwerk zu ermöglichen, werden Online-Konferenzen über Skype organisiert. Teilnehmende sind Personen aus der Management-Ebene und AP einzelner oder aller Zellen.

7.3.7 Ressourcenklärung

Ziel 7: Die Freiwilligen passen die Aktionen und Events ihren Ressourcen an. So werden Konflikte aufgrund von Unklarheiten durch präzise Aufgabenverteilung vermieden.

Vor der konkreten Planung von Aktionen oder Events und der damit verbundenen Zusammenarbeit mit einer PartnerIn wird innerhalb der LC oder Zelle eine Ressourcenklärung durchgeführt (vgl. Kap. 6.2). Damit werden die AP den Bedürfnissen der SupporterInnen gerecht. Bei Aktionen und Events wird eine klare Aufgabenteilung zwischen AP und SupporterInnen wie auch unter den SupporterInnen selbst gemacht. Die SupporterInnen wissen somit, was vorgegeben ist, wie viel Zeit investiert werden muss und wer welche Rollen einnimmt. Jene SupporterInnen die eine Aufgabe übernehmen wollen, geben damit ihr Commitment ab.

7.3.8 Ausbildungsmodule:

Ziel 8: Durch konkrete Ausbildungsmodule werden Inhalt und Qualität vermittelt und Freiwillige zu WissensträgerInnen und –vermittlerInnen gemacht.

Basierend auf den vier Säulen von VcA (vgl. Kap. 2.3.1) werden konkrete Ausbildungsmodule entwickelt. Als fünfte Säule wird zusätzlich ein Finanzausbildungsgang angeboten, da der Umgang mit Spenden wichtige Kompetenzen erfordert. Es scheint ganz wichtig, dass sich die Ausbildungsangebote an jene wissensbegierigen SupporterInnen richtet, die eine hohe eigene Motivation zur Weiterbildung verspüren, da sie sich über lange Zeit bei VcA engagieren. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist aber auch hier stets gegeben. Durch die Vermittlung von Inhalten gelingt es VcA, das Netzwerk durch einen Wissenstransfer zu stabilisieren und die Identifikation der SupporterInnen damit zu steigern. Die Ausbildungsmodule erzeugen einen Multiplikationseffekt, da die ausgebildeten SupporterInnen ihr Wissen als konkreten Anreiz weitergeben können. Durch die Ausbildungsmodule in fünf unterschiedlichen Bereichen gelingt eine Vielfalt und es können die Bedürfnisse vieler SupporterInnen abgedeckt werden. Abgeschlossene Ausbildungen ermöglichen die Entwicklung einer Zelle und befähigen sie als Gemeinschaft.

Ziel 9: Hochwertige Zertifizierung des Engagements und Mehrwerte für das berufliche Leben der Freiwilligen werden generiert.

VcA konzipiert die Ausbildung mit bestehenden und neuen PartnerInnen, welche die Ausbildung mitzertifizieren:

- Bildung: Schulen oder Universitäten
- Netzwerke: Gesellschaftspolitisch tätige Institutionen
- Aktionen: Eventagenturen
- Entwicklungszusammenarbeit

Durch diese Partnerschaft gelingt es, den SupporterInnen einen attraktiven beruflichen Bezug zu ihrem Engagement herzustellen und ihnen auch Einblicke in andere Berufsfelder zu ermöglichen.

Modul 1. Säule: Bildung und Entwicklung - Ausbildung zum „Free Teacher“¹⁰

Inhaltsvermittlung: Die ausgebildeten „Free Teacher“ vermitteln Wissen vor Schulklassen, Kindertagesstätten, in der Jugendarbeit und sowie in der eigenen Zelle. Das Modul beinhaltet also Wissensanreicherung zu den Themen der Entwicklungszusammenarbeit, wie beispielsweise virtuelles Wasser, Trinkwasserknappheit, Ernährungssicherung, oder den globalen Wasserkreislauf. Auch soll die Methodik und Didaktik, wie die Inhalte zielgruppengerecht angewendet werden, Teil dieses Moduls sein.

Praxisüberprüfung: Um das Modul abzuschliessen, soll ein Praxisprojekt für VcA mit einer Schulklasse oder Universität umgesetzt werden. Die Zertifizierung erfolgt durch Partner-Universitäten oder Hochschulen (z.B. Pädagogische Hochschulen), die Möglichkeit auf Anrechnung von ECTS-Punkten soll gegeben werden.

Modul 2. Säule: Netzwerk - Ausbildung zum „Free Networker“ und zur „Free Networkerin“

Inhaltsvermittlung: Das Modul dreht sich inhaltlich um Themen wie Teamführung, Kommunikation bezüglich Moderation oder Feedbackverhalten, Konfliktmanagement oder auch den Umgang mit Sozialen Medien. Die ausgebildeten „Free Networker“ und „Free Networkerinnen“ sind befähigt, offiziell den Netzwerkaufbau von VcA in anderen Städten, Regionen oder Ländern zu entwickeln.

Praxisüberprüfung: Das Modul wird abgeschlossen durch ein Praxisprojekt für VcA, wie z.B. den Netzwerkaufbau in einer anderen Stadt. Die Zertifizierung erfolgt durch Universitäten oder Hochschulen, sowie KooperationspartnerInnen im gesellschaftspolitischen Bereich aus der Praxis, wie z.B. ecos, Infoklick, Utopia, HUB etc.

¹⁰ Keine englische weibliche Form von „Teacher“ existent. Gefunden unter www.englisch-hilfen.de

3. Säule: Aktionen - Ausbildung zum „Free Activist“ und zur „Free Activistin“

Inhaltsvermittlung: Das Modul orientiert sich an den Inhalten der Projektmethodik, des Eventmanagements, Marketing/PR und Ressourcenplanung. Die ausgebildeten „Free ActivistInnen“ sind befähigt, alle Eventkooperationen in ihrer Region zu betreuen.

Praxisüberprüfung: Es wird als Abschluss des Moduls ein Praxisprojekt im Event- und Aktionsbereich für VcA umgesetzt.

Die Zertifizierung erfolgt durch Hochschulen, z.B. Event- oder Marketingausbildungsstätten und KooperationspartnerInnen aus der Praxis wie z.B. Festival- und KonzertveranstalterInnen, oder Eventagenturen.

4. Säule: Wasserprojekte - Ausbildung zum „Free WASHer“ und zur „Free WASHerin“

Inhaltsvermittlung: Das Modul behandelt die Entwicklungszusammenarbeit, themenspezifische Grundlagen zu Wasser, Sanitärversorgung und Hygienemassnahmen. Weiter soll auch der transkulturelle Austausch zwischen der Schweiz und Projektländern gefördert werden.

Praxisüberprüfung: Der Abschluss sieht ein Praxisprojekt vor, welches im Rahmen von oder nach einer Wasserprojektreise in die von VcA unterstützten Projektgebiete in Entwicklungsländern erfolgt. Die Zertifizierung wird durch Universitäten und Hochschulen (z.B. Nachhaltige Entwicklung), sowie durch die Kooperationspartnerin im Bereich der Projektumsetzung, Helvetas, vorgenommen.

5. Säule: Entrepreneurship - Ausbildung zum „Free Entrepreneur“ und zur „Free Entrepreneurin“

Inhaltsvermittlung: Dieses Modul sieht das unternehmerische Handeln in der Zelle, wie Finanzen, Buchhaltung, Bilanzen, oder auch Rechtslehre in Bezug auf Gemeinnützigkeit, vor.

Praxisüberprüfung: Es folgt ein Praxisprojekt im Bereich des Social Business am Beispiel von VcA. Das Modul wird durch Hochschulen und Universitäten und KooperationspartnerInnen im Bereich Entrepreneurship, wie z.B. HUB, SEIF, Ashoka zertifiziert.

Umsetzung der Module:

Ausbildungsmodule werden entweder im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden Netzwerktreffen oder regional angeboten. Wird ein Modul verpasst, kann dies per E-Learning über das Intranet nachgeholt werden. Wird ein zweites verpasst, soll dies an einem anderen Netzwerktreffen bzw. in einer anderen Region im deutschsprachigen Raum nachgeholt werden.

7.3.9 Netzwerk-Management

Wie sich aus der Diskussion herausstellte, wird bei VcA eine zentrale Koordinationsstelle, geschaffen. Das Netzwerk-Management ist der Management-Ebene angegliedert und dient als Bindeglied zu den SupporterInnen. Die Aufgaben dieser hauptamtlichen Stelle sind klar von den Aufgabenbereichen der SupporterInnen getrennt. Das Netzwerk-Management weist ein Kompetenzprofil auf, welches sich an das der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit anlehnt. Das folgende Profil des Netzwerk-Managements ist nicht als endgültig zu verstehen, da es von der ausführenden Person weiter ausgebaut werden soll.

Ziel 10: Um die Professionalisierung langfristig und nachhaltig zu begleiten, wird ein zentrales hauptamtliches Netzwerk-Management installiert.

Das Netzwerk-Management hat eine unterstützende Funktion für die AP und SupporterInnen im Netzwerk. Voraussetzung für das Netzwerk-Management ist ein reflektiertes Handeln, welches sich an der Vermittlungsposition des Handlungsmodells der SkA orientiert und am Kompetenzprofil der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit anlehnt (Pia Gabriel-Schärer, 2012, S. 10-25):

Sozialkompetenzen:

- Aufbau von gegenseitigem Vertrauen unterstützen und fördern
- Einseitige Verantwortungsübernahme und -verteilung erkennen, denn jede und jeder sollte die Möglichkeit haben, sich bei VcA einzubringen und Ideen umzusetzen
- Umgang mit Konflikt und Widerstand
- Offene Informations- und Feedbackkultur leben

Selbstkompetenzen:

- Situationen durch proaktives Handeln angehen
- Der Wirkung der eigenen Person bei Interaktionen bewusst sein und Massnahmen zur Optimierung ergreifen
- Rollenverständnis: Die geleistete Pionierarbeit, sollte nach und nach gefestigt werden, um Langfristigkeit zu erzielen und Dynamik durch neue Personen zu ermöglichen
- Dem Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen bewusst sein
- Eigene Leistungsgrenzen, Stärken und Schwächen kennen

Methodenkompetenzen:

- Neue Aktionsmöglichkeiten für wenig involvierte oder neue SupporterInnen schaffen
- Teamressourcen nutzen, um die Aufgaben bearbeitbar zu machen
- Organisatorische Abläufe planen, entwickeln und optimieren
- Koordination und Vernetzung mit anderen Gremien, Gruppen oder Behörden
- Einsatz bestimmter Medien als Kommunikationsmittel nutzen
- Kreative Elemente in die Begleitung oder Leitung einer Gruppe miteinfließen lassen

Fachkompetenzen:

- Know-how in Organisations- und Personalentwicklung
- Wissen über die Organisation VcA

Aufgabenteilung Ehrenamt und Hauptamt

Besonders beschwerliche, zeitintensive und monotone Aufgaben sollen vom Netzwerk-Management übernommen werden, um die SupporterInnen zu entlasten. Es folgt eine nicht abgeschlossene Aufzählung konkreter Aufgaben:

- Netzwerkrelevante Informationen sammeln und dem ganzen Netzwerk bereitstellen
- Kontakte zu den LCs/Zellen bei externen Anfragen herstellen (z.B. Konzerttourneen)
- Pflege von persönlichen Kontakten zu den SupporterInnen
- Pflege der Datenbanken des gesamten Netzwerks
- Einrichten von arbeitsrelevanten Instrumenten wie beispielsweise der eigenen E-Mailadresse einer LC oder Zelle

Für die Aufgaben-, Erwartungs-, Ressourcen- und Leistungsklärung mit den SupporterInnen werden verschiedene Instrumente geschaffen:

Stellenbeschreibung: Durch einen Stellenbeschreibung werden Erwartungen, Ressourcen und der Aufgabenbereich klar definiert. Das Netzwerk-Management erstellt gemeinsam mit SupporterInnen, die mehr Verantwortung übernehmen möchten, spezifische Stellenbeschreibungen. Diese schaffen eine Übersicht, wer welche Rolle einnimmt, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat und welche Leistungen dafür erstattet werden.

Jahresplanung: Um einen Überblick zu den vielen Aktionen gemäss den vier Säulen von VcA zu erhalten, wird ein Jahresplan erstellt. Dieser wird stetig ergänzt und gepflegt und dient ausserdem als Instrument zur Überprüfung der Zielerreichung.

Zeiterfassung: Viele Aktionen von VcA finden während der eigentlichen Freizeit statt. Die Zeiterfassung dient zur Qualitätserhaltung der Arbeit des Netzwerk-Managements und zum Schutz der ausführenden Person vor Überbelastung.

Zielvereinbarung nach dem Ansatz „management by participation“

- *Management-Ebene mit Netzwerk-Management:*

Die Management-Ebene (vgl. Kap. 2.6) formuliert gemeinsam mit dem Netzwerk-Management Jahresziele. Zu folgenden Themen können diese vereinbart werden. Die Liste ist nicht als komplett zu verstehen, da die partizipative Ausarbeitung mit dem Netzwerk-Management im Vordergrund steht:

- Besuche in Zellen/LCs (Ein Mal im Jahr gibt es je eine Tour durch alle Zellen und LCs, Aktionen von Zellen und LCs werden teilweise zusätzlich besucht)
- Neugründungen Zellen/LCs
- Aus- und Weiterbildungsmodule besuchen
- Kommunikation: Verwaltung des Kommunikationspools und der Newsletter
- Netzwerktreffen organisieren
- Zielvereinbarungen gemeinsam mit LCs/Zellen definieren

- *Netzwerk-Management mit LCs und Zellen*

Die weiter oben beschriebenen Pflichten und Rechte von LCs und Zellen dienen als Grundlage für die Jahresziele. Die Pflichten und Rechte werden mit den LCs und Zellen besprochen, angepasst und in gegenseitigem Einverständnis akzeptiert. Die Zielformulierung kann von den Pflichten abweichen, denn sie dienen als dessen Grundlage. Die Jahresziele der LCs und Zellen werden zwischen dem Netzwerk-Management und den AP besprochen. Vor einem definitiven Beschluss, werden die Jahresziele gemeinsam mit den SupporterInnen der LC oder Zelle verfeinert und abgesegnet. Die Ziele gelten für ein Jahr. Danach werden Zielerreichungsgrad und allfällige Abweichungen analysiert und neue Ziele formuliert. Die Evaluation und Neuformulierung der Ziele findet jeweils im Januar statt.

Die nachfolgende Abbildung stellt die im Kapitel 7 erstellten Inhalte grafisch dar.

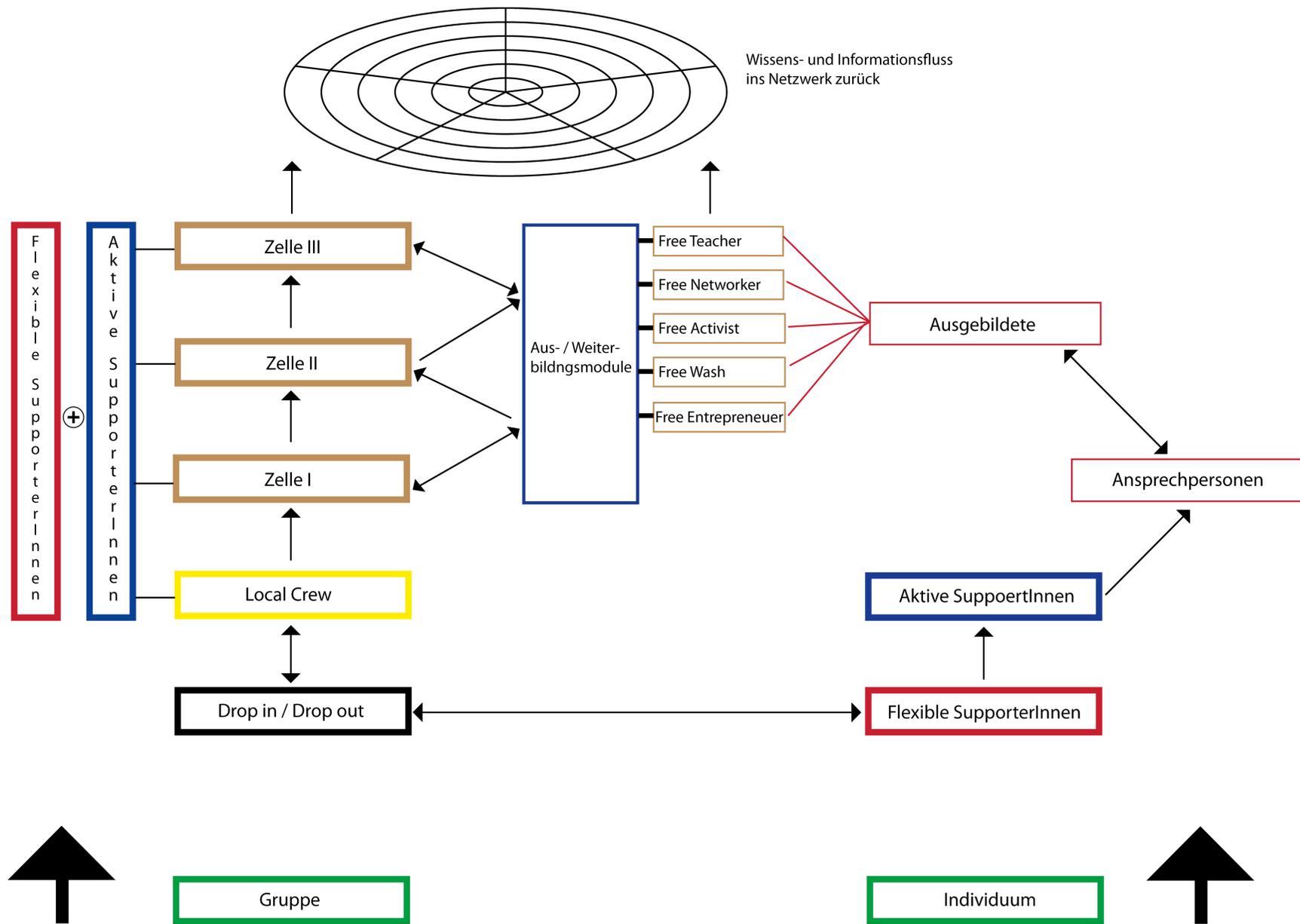


Abbildung 4: Grafische Darstellung der Netzwerkleitlinien (eigene Darstellung)

8 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden Schlüsse aus den wesentlichen Erkenntnissen der Bachelor-Arbeit für die Professionellen der SkA gezogen. Es werden weiterführende Fragestellungen im Hinblick auf die Profession der Sozialen Arbeit beschrieben und ein Ausblick mit weiterführenden Fragestellungen in Bezug auf VcA gemacht. Die Hauptfragestellung wird beantwortet.

8.1 Schlussfolgerungen für die Soziokulturelle Animation

Einleitend lässt sich festhalten, dass für die SkA die Grundsätze des zivilgesellschaftlichen Handelns, welche das Prinzip der Freiwilligkeit an erster Stelle nennt, wichtig und handlungsleitend sind (Hangartner, 2010, S. 272). Professionelle der SkA kommen in der alltäglichen Arbeit damit stets in Berührung, insbesondere auch in der Jugendarbeit. Sie sollten sich dem Facettenreichtum und der Komplexität des Themas „Freiwilligen-Management“ oder dem Umgang mit Freiwilligen, welche diese Arbeit verdeutlicht, stets bewusst sein.

Wie unter Kapitel 8.4. beschrieben, verstehen die Forscher die Vision von VcA, eine Welt ohne Durst zu ermöglichen, als eine reale Utopie. Es braucht einfach die Vorstellungskraft und die Rahmenbedingungen, um „die grossen Ideen“ zu denken und zu verfolgen. Das Beispiel VcA – oder auch andere Formen gemeinnütziger Initiativen, die aus dem Veränderungswunsch junger Menschen resultieren – zeigen, dass neue Berufsfelder im soziokulturellen Umfeld entstehen und eine eigenständige Entwicklung in Bezug auf Mobilisierung und Sensibilisierung junger Freiwilliger geschieht. Die Forscher erachten es als besonders notwendig, dass die SkA diesen soziokulturellen Wandel für Individuen und Gruppen begreifbar und (mit)gestaltbar macht und dabei auf die sich ständig verändernden lebensweltlichen Bedürfnisse der Menschen eingehen kann (Hangartner, 2010, S. 283-284). Die Forscher halten es für sinnvoll, dass die SkA die Bereitschaft erhöht, die Innovation, den „energetischen Schub von Visionen“, wie es Keupp (2000) blumig benennt, mitzugestalten (S. 23). Im Gegenzug aber auch – wie von Ernst (1994) betont – auf Grenzen und Gefahren von Veränderungen hinweist (zit. in Hangartner, 2010, S. 283). Dies scheint auch im Kontext von VcA besonders wichtig. Die NPO, gegründet auf der Basis von innerem Antrieb und ausschliesslicher Freiwilligkeit, ist ein sensibles Konstrukt, das neben der stetigen Weiterentwicklung auch Verstetigung braucht und diese auch bewusst anstrebt. In dem Spannungsfeld zwischen Dynamik, Offenheit und Struktur bewegt sich die SkA und wird sich auch VcA immer bewegen. Mit der vorliegenden Arbeit gibt es ein konkretes Arbeitsinstrument, um diese Gratwanderung erfolgreich zu gehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der als Motor für das Freiwilligen-Management verstanden werden kann, ist die Fähigkeit des Netzwerk-Managements, in der intermediären Zwischenposition zu „balancieren“. Wie gelingt der Spagat, nahe an den Zielgruppen zu sein, spricht sich in einer beziehungsknüpfenden Position zu bewegen, und gleichzeitig strategische Aufgaben, eingebunden zwischen System und Lebenswelt, mitzuerfolgen, dabei aber auch die verschiedensten fremden Disziplinen wie Musik, Fotografie oder bildnerische Ausdrucksmittel in die alltägliche Arbeit zu integrieren (Hangartner, 2010, S. 278-284). Dies ist auch für die Arbeit von VcA, die sich explizit darauf beruft, Synergien aus gesellschaftlichen Subbereichen wie Kunst, Sport oder Musik zu nutzen und sich dabei häufig in einer gesellschaftlichen Subkultur bewegt, von besonderer Bedeutung. Es zeigt sich aber auch in der Arbeit im Jugendtreff: Freiwillige im Jugendtreff sollen durch eine partizipative Arbeitsgestaltung befähigt werden, konkrete Aufgaben selbst zu übernehmen, bestenfalls bis hin zu einer Selbstorganisation. Gelingt dies nicht, muss gegenüber Behörden auf einer strategischen Ebene ausgehandelt werden, wie und in welcher Form die Unterstützung eines Jugendtreffs zukünftig aussehen soll. Abschliessen möchten die Forscher mit dem Verweis auf die Vermittlungspositionen des Handlungsmodells: VcA braucht natürlich das Verständnis, dass die SupporterInnen das Herzstück der Organisation sind, aber im Wissen darum, dass es viele andere Anspruchsgruppen gibt, welche bei entsprechender Betreuung das grosse Potenzial für das Freiwilligen-Netzwerk bergen (siehe Abbildung 5). Gelingt es, wie von Hangartner (2010) beschrieben, zielgruppen- und situationsgerechte Formen in der Vermittlung zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes anzuwenden und dabei Brücken zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Akteurinnen zu bauen, so lassen sich auf der Basis eines gesunden Freiwilligen-Netzwerks die anderen beteiligten Anspruchsgruppen erfolgreich ins Netzwerk integrieren (S. 316).

8.2 Weitere Fragestellungen im Hinblick auf die Profession SA

Theorie und Forschung und auch konkret die sozioökonomische Zusammensetzung der SupporterInnen von VcA zeigen, dass bildungsferne Jugendliche sich kaum für soziales Engagement aktivieren lassen (vgl. Kap. 2.5). Eine für die Forscher interessante Frage ist, wie es gelingen kann, basierend auf den erstellten Netzwerkleitlinien, bildungsferne Jugendliche stärker zu einem Teil von VcA zu machen.

Interessant erscheint dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Hochschulen anhand von Initiativen wie VcA vertieft werden kann. Die Forscher erachten dies als Chance, anderen Professionen solche konkreten Handlungsanleitungen vorzulegen, wenn es etwa um die Integration von Freiwilligen auch in stärker betriebswirtschaftlichen Systemen geht.

8.3 Abschliessende Beantwortung Hauptfragestellung

Hauptfragestellung

Wie lässt sich erfolgreiches Freiwilligen-Management mit jungen Menschen am Beispiel von Viva con Agua organisieren?

Erfolgreiches Freiwilligen-Management mit jungen Menschen lässt sich mit den im Kapitel 7.1 beschriebenen Handlungen erfolgreich organisieren. Die Netzwerkleitlinien sind konkret auf den Freiwilligen-Bereich von VcA zugeschnitten. Um aber eine wirkliche Nachhaltigkeit zu ermöglichen, braucht es weitere Handlungen auf der Ebene des Managements/der Führung. Diese fließen direkt in die Organisationskultur ein und werden von den Forschern wie folgt festgehalten.

8.3.1 Alleinstellungsmerkmale von Viva con Agua

Die Forscher haben die Alleinstellungsmerkmale von VcA herausgearbeitet. Die Organisation sollte sich dieser bewusst sein und ihr Handeln stets danach ausrichten, denn dies fördert eine gewisse Exklusivität:

- Freiwilligen-Engagement ist bei VcA in ungezwungener, spassvoller, flexibler Atmosphäre möglich. Identifikation wird durch die Offenheit ermöglicht.
- VcA schafft Zugehörigkeit – unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft oder Berufsstand („Family“).
- VcA schafft attraktive Anreize zu eigenem Engagement und muss sein vielfältiges PartnerInnen-Netzwerk zum Besten der Freiwilligenarbeit nutzen (vgl. 8.3.4).

- VcA setzt als wichtigstes Gut auf die Eigeninitiative junger Menschen: „Ausgeflippte“ Ideen sind im Netzwerk willkommen und dürfen auch scheitern.

8.3.2 Viva con Agua als lernende Organisation

VcA braucht das Verständnis dafür, dass sich die ganze Organisation zu einer „lernenden Organisation“ entwickelt (vgl. Kap. 6.4). Schwarz (2009) betont, dass das Überleben und der Erfolg einer NPO nur durch permanentes Lernen und Weiterentwickeln der Wissensbasis gesichert werden kann (S. 64). VcA muss es also zwingend gelingen, Rahmenbedingungen zu schaffen, um sein heterogenes freiwilliges Netzwerk am Wissensmanagement zu beteiligen und mögliche Hindernisse abzubauen. Dabei ist ein sensibler Umgang mit den SupporterInnen, eine offene Kommunikationskultur und das Verständnis, dass SupporterInnen bei VcA nicht unbezahlte Arbeitskräfte, sondern am sozialen Engagement interessierte Personen sind, nötig (Sprengel, 2011, S. 656). Bei VcA ist die einzige Konstante der stetige Wandel.

8.3.3 Identifikation mit Vision und Zielen aller Freiwilligen

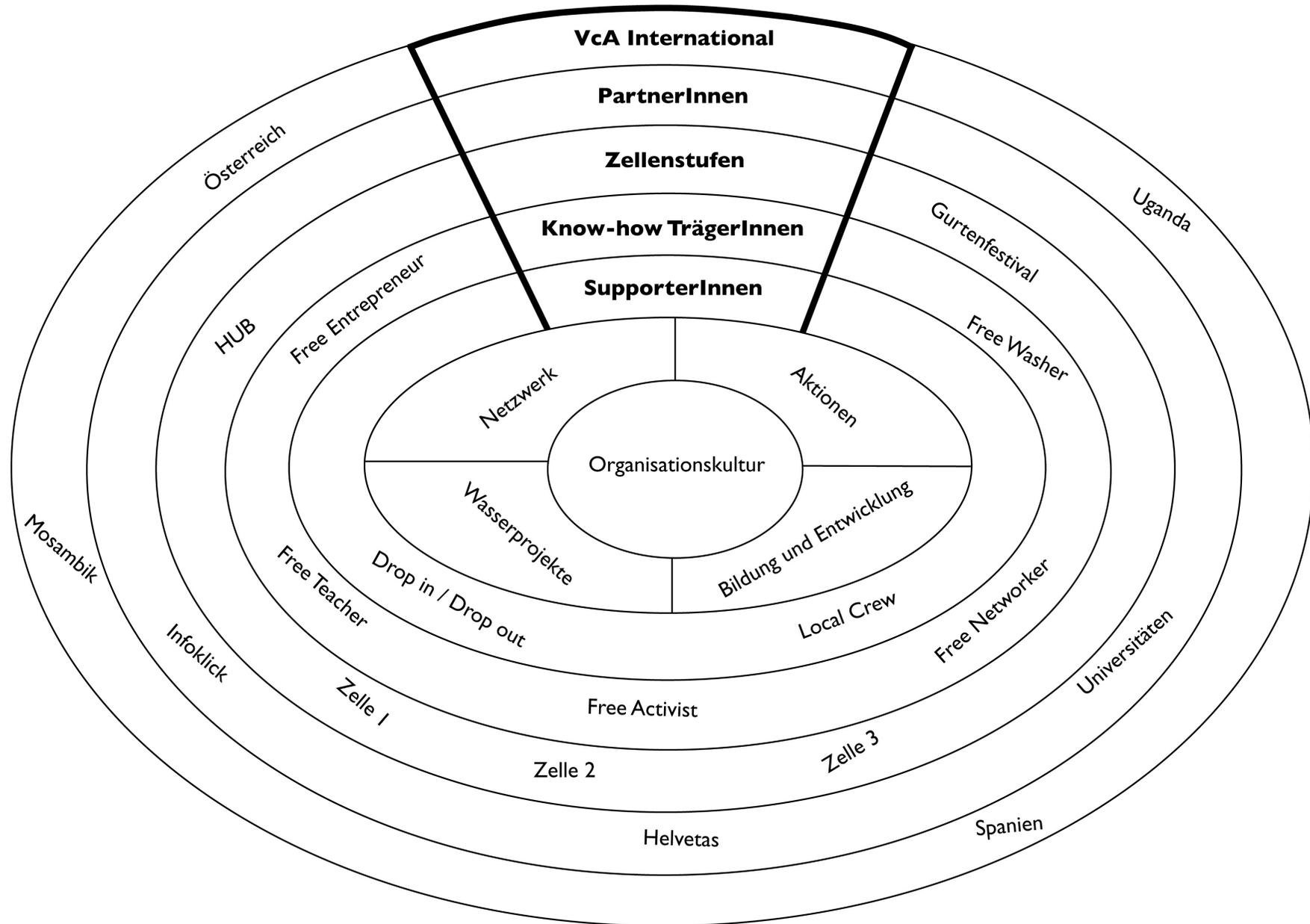
Allen bei VcA aktiven SupporterInnen muss klar sein, wofür sie sich einsetzen. Dies ist Grundvoraussetzung. Dies klingt einfach, ist es aber nicht: Komplexität muss so reduziert werden, dass die Vision und die wichtigsten Ziele allen Freiwilligen klar sind, dass danach gehandelt wird und Freiwillige dies auch weitergeben können. Gerade bei VcA, wo die Wege oft unterschiedlich und kreativ sein dürfen, gar sollen, ist dies von besonderer Wichtigkeit. Die Visionen sind: Sauberes Wasser für alle, Sensibilisierung der Gesellschaft, Plattform für soziales Engagement (Viva con Agua Brand Key, 2012, S. 3, 10).

8.3.4 Multiplikatoren- und Beziehungsmanagement

Ein besonders wichtiger Punkt, der grosses Potenzial birgt, ist: Es muss VcA gelingen, die Anspruchsgruppen, die „Stakeholder“, die bei VcA häufig durch eine eigene intrinsische Motivation mit VcA verbunden sind, noch stärker als MultiplikatorInnen für das Freiwilligen-Management zu nutzen. Konkrete Anspruchsgruppen bei VcA sind: Festival-VeranstalterInnen, Kulturunternehmen, Entwicklungsorganisationen, Universitäten, Kreativwirtschaft, Werbeagenturen. Auf dieser Basis braucht es den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines „Beziehungs-Managements“: Es muss VcA gelingen, dass die SupporterInnen zu den anderen Anspruchsgruppen in Wechselwirkung treten und gegenseitig Mehrwerte und Motivation kreieren.

Auf der nachfolgenden Seite soll diese Wechselwirkung im dezentralen Netzwerk von VcA als Beziehungsgeflecht dargestellt werden:

Abbildung 5: Wechselwirkungen im dezentralen Netzwerk (eigene Darstellung)



8.4 Ausblick und weitere Fragestellungen in Bezug auf VcA

Mit diesem organisationalem Verständnis von ständigem Wandel und Entwicklung kann es gelingen, VcA international weiter auszubauen. Diese Handlungsanleitung ist ein konkretes Instrument, welches die Komplexität des Netzwerks berücksichtigt, aber auch konkrete Schritte ableitet. Die Forscher sind überzeugt, dass VcA kulturbasiert funktionieren kann und das Netzwerk, sei dies im deutschsprachigen Raum oder gar im globalen Kontext, immer der gleichen Vision folgt: Wasser für alle Menschen.

Damit verfolgt VcA eine Realutopie, ein Merkmal, das für die Attraktivität des Netzwerks spricht. Realutopien können mit visionärem Pragmatismus umschrieben werden, sie sind kollektive oder auch individuelle Bilder des Wünschbaren, für die vage bis sehr konkrete Vorstellungen bestehen, wie sie verwirklicht werden können (Silvia Staub-Bernasconi, 2007, S. 27). VcA beweist, dass konkret etwas verändert werden kann, denn die Zahl jener Personen, welche weltweit keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser haben, konnte in den letzten Jahren stark reduziert werden. Gemäss neusten UN-Zahlen aus dem Jahr 2012 sind es aber noch immer 783 Millionen Menschen (Helvetas, 2012, ¶1-2). Abschliessend möchten die Forscher einige offene Punkte festhalten, welche die Arbeit nicht konkret bearbeitet, sondern bei der vertieften Weiterentwicklung des Netzwerks zu beachten sind:

1. Anpassung auf regionale Unterschiede: Es scheint den Forschern sinnvoll, bei der Weiterentwicklung des Netzwerks die regionalen Unterschiede zu bedenken und konkreter auszuarbeiten. Ein Beispiel: Eine Zelle in Zürich hat bedingt durch die Grösse der Stadt und damit durch ihre Ressourcen andere Möglichkeiten als eine Zelle in Stans. Hier könnte ein Abstufungs-Modell mit der Referenzgrösse EinwohnerInnenzahl der Stadt dienlich sein.

2. Finanzierung des Bereichs Netzwerks: Durch die ausgearbeiteten Entwicklungsmöglichkeiten von Freiwilligen, insbesondere mit den Ausbildungsmodulen, schafft VcA einen noch stärkeren Beitrag zur Demokratie- und Partizipationsförderung. Das Netzwerk soll über projektbezogene Anträge bei externen PartnerInnen, wie etwa Stiftungen, gefördert werden. Andererseits kann auch eine kreativ ausgearbeitete Fördermitgliedschaftskampagne ermöglichen, das Netzwerk finanziell zu fördern. Die vielen SympathisantInnen von VcA, bislang eher passive UnterstützerInnen, erhalten die Möglichkeiten mit einem jährlich entrichteten Beitrag ihrer Wahl die Struktur zu unterstützen und damit eine Unabhängigkeit von externer PartnerInnen zu garantieren.

3. Alumni-Netzwerk: Durch die Offenheit des Freiwilligen-Netzwerks kommen viele Menschen mit VcA in Berührung, die sich, auch wenn sie nicht aktiv bleiben, positiv mit VcA ver-

bunden fühlen. Es scheint den Forschern wichtig, diese „Alumnis“, die Ehemaligen der Organisation, bedürfnisgerecht zu betreuen.

9 Quellenverzeichnis

- Albin, Nina (2012). *Untersuchung des psychologischen Vertrags in der Freiwilligenarbeit*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Anthamatten, René; Banholzer, Fredi; El Maawi, Rahel; Rosenberg, Raoul; Stäheli, Reto & Wyss Jacqueline (2010). *Skript zu Kurs 3, Interaktionen in Gruppen*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Bärlocher, Christoph (2011). *Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen*. Freiburg, Schweiz: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg.
- Baitsch, Christof & Müller, Bernhard (Hrsg.). (2001). *Moderation in regionalen Netzwerken*. München, Mering: Rainer-Hampp-Verlag.
- Baitsch, Christof & Nagel, Erik (2009). Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation. In Rudolf Wimmer, Jens O. Meissner & Patricia Wolf (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft* (S. 219-240). Heidelberg: Carl Auer-Verlag.
- Bea, Franz Xaver & Göbel, Elisabeth (2006). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Braun, Sebastian (2004). Solidarität, Gemeinwesen, Gemeinwohl – das Assoziationswesen in aktuellen Diskursen. In Helmut K. Anheier und Volker Then (Hrsg.). *Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl* (S. 131 – 146). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Brüggen, Susanne; Keller, Kathrin & Brosziewski, Achim (2011). *Zwischen Engagement und Professionalität*. Zürich: Seismo Verlag.
- Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2012a). *Nachhaltigkeitsverständnis in der Schweiz*. Gefunden am 19. Okt. 2012, unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/index.html?lang=de>

Bundesamt für Raumentwicklung ARE. (2012b). *Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz - Ein Wegweiser*. Gefunden am 19. Okt. 2012, unter <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/index.html?lang=de>

Bundesamt für Statistik [BFS]. (2011). *Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung. Freiwilligenarbeit in der Schweiz 2010*. Neuchâtel: BFS.

Burla, Stefan (1989). *Rationales Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.

Decker, Franz (1997). *Das grosse Handbuch Management für soziale Institutionen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Duschek, Sigried; Wetzel, Ralf & Aderhold Jens (2005). Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management. In Jens Aderhold, Matthias Meyer & Ralf Wetzel *Modernes Netzwerkmanagement: Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder* (S. 143 – 164). Wiesbaden: Gabler Verlag.

El-Maawi, Rahel (2010), *Theoretische Einbettung und Erklärungen Sozialer Bewegungen*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Europäisches Freiwilligenjahr 2011. *Homepage des Europäischen Freiwilligenjahr 2011*. Gefunden am 29. Mai 2012, unter <http://www.freiwilligenjahr2011.ch/>

Freiwilligen-Engagement bei VcA. (2011). Internes unveröffentlichtes Dokument. Viva con Agua.

Fröse, Marlies (2011a). *Skript 3: Wandel in Organisationen und im Management / Change Management / Instrumente der Organisationsanalyse / Grundlagen des Dritten Sektors und des Ehrenamts*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Fröse, Marlies (2011b). *Betriebswirtschaftslehre in sozialen Organisationen*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Fuhse, Jan & Stegbauer, Christian (Hrsg.). (2011). *Kultur und mediale Kommunikation in sozialen Netzwerken*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Gabriel-Schärer, Pia (Hrsg.) (2012). *Werkstattheft Kompetenzprofil* (3. überarb. Aufl.). Gefunden am 13. Nov. 2012, unter <http://www.hslu.ch/download/s/interact/kompetenzprofil.pdf>

Geser, Hans (1983). *Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Giddens, Anthony (1997). *Jenseits von Links und Rechts*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Graf, Maja (2010). Innovage Schweiz – wie ein Netzwerk entsteht. In Beat Bühlmann (Hrsg.), *Die andere Karriere. Gesellschaftliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte – am Beispiel Innovage* (S. 178 – 191). Luzern: interact.

Gross, Peter (1994). *Die Multioptionengesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Haibach, Marita (2008). Fundraising – Definitionen, Abgrenzung und Einordnung. In Fundraising Akademie (Hrsg.), *Fundraising Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (aktual. 4. Aufl. S. 88 - 94). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hangartner, Gabi (2010). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation* (S. 265-324). Luzern: interact.

Hangartner, Gabi & Wyss, Jacqueline (2010). *Interventionen in der Soziokulturellen Animation*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Helvetas Swiss Intercooperation (2012). *Gesundheit dank sicherer Brunnen*. Gefunden am 10. Dezember 2012, unter http://www.helvetas.ch/de/was_wir_tun/wasser/trinkwasser/

- Hochstrasser, Franz (1995). *Konsumismus und soziale Arbeit*. Bern: Paul Haupt.
- Hoffmann, Sarah G. (2012). Soziologischer Hintergrund des Freiwilligen-Engagements. In Carole Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann & Thomas Kegel (Hrsg.). *Sozialwirtschaft Diskurs. Freiwilligen-Management* (2. Aufl., S. 13-52). Augsburg: Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.
- Hug, Annette (2007). Partizipation. In Alex Willener. *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. (S. 58 – 68). Luzern: interact.
- ISOPUBLIC Institut für Markt- und Meinungsforschung (2010). *Jugend und Nachhaltigkeit. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von 14- bis 18-jährigen Jugendlichen der Schweiz*. Schwerzenbach: ISOPUBLIC Institut für Markt- und Meinungsforschung.
- Kegel, Thomas (2012). Sozialmanagement und Freiwilligen-Management. In Carole Reifenhäuser, Sarah G. Hoffmann & Thomas Kegel (Hrsg.). *Sozialwirtschaft Diskurs. Freiwilligen-Management* (2. Aufl., S. 53 – 81). Augsburg: Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.
- Keupp, Heiner (2000). *Eine Gesellschaft der Ichlinge? Zum bürgerschaftlichen Engagement der Heranwachsenden*. München: Eigenverlag.
- Klages, Helmut (2001). *Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten? Aus Politik und Zeitgeschichte B29*.
- Klaus, Philipp (2006). *Motivation und Voraussetzungen für die Freiwilligenarbeit in der Quartierentwicklung: Beispiel Stadt Zürich, Kreis 5*. Gefunden am 15. Sept. 2012, unter <http://www.inura.ch/publikationen/FreiwilligeQuartierarbeit.pdf>
- Klimecki, Rüdiger & Gmür, Markus (2005). *Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven* (3. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lange, Hellmuth (Hrsg.) (2008). *Nachhaltigkeit als radikaler Wandel. Die Quadratur des Kreises?*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Mayer, Horst Otto (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung Durchführung Auswertung* (5. Aufl.). München, Wien: Oldenburg Verlag.
- Mayring, Philipp (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2009). ExpertInneninterviews und der Wandel der Wissensproduktion. In Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (Hrsg.). (3. Aufl., S. 35 - 60) *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In Detlef Graz & Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moser, Heinz (2010). Gesellschaftlicher Wandel und Animation. In Bernard Wandeler (Hrsg.). *Soziokulturelle Animation* (S. 63-96). Luzern: interact.
- Moser, Heinz; Müller, Emanuel; Wettstein, Heinz & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation. Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Nadai, Eva (2004a). Begrifflichkeit im Themenfeld Freiwilligenarbeit. In Bundesamt für Statistik (Hrsg.), *Bericht zur Freiwilligkeit in der Schweiz* (S. 19-21). Neuenburg: BFS.
- Nadai, Eva (2004b). Der Lohn der Tugend. Zur Rationalisierung von Freiwilligenarbeit. In Herbert Ammann (Hrsg.). *Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie* (S. 86 - 101). Zürich: Seismo Verlag.
- Nadai, Eva (1996). *Gemeinsinn und Eigennutz. Freiwilliges Engagement im Sozialbereich*. Bern: Haupt Verlag.
- Nigg, Heinz (2010), *Soziale Bewegungen*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

- Nuissl, Ekkehard (2010). *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung* (Anke Hanft, Hrsg.). Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Oehme, Ines (2007). Stand der Nachhaltigkeitsdiskussion: Eine Übersicht zur Konzeptualisierung im deutschsprachigen Raum. In Larissa Krainer & Rita Trattnigg (Hrsg.), *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen* (S. 203-222). München: oekom.
- Olk, Thomas (2004). Freiwilligkeit aus der Sicht der Soziologie. In Herbert Ammann (Hrsg.), *Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie* (S. 26-41). Zürich: Seismo Verlag.
- Payer, Harald (2008). Netzwerk, Kooperation, Organisation. In Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer und Günter Scheer (Hrsg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenzen – Handbuch für Regionalentwicklung* (S. 5-18). New York, Wien: Springer-Verlag.
- Querschnittsarbeitsgruppe Partizipation. (2007). Wie können Partizipationsverfahren für eine nachhaltige Entwicklung gestaltet werden?. In Helga Jonuschat, Elke Baranek, Maria Behrendt, Kristina Dietz, Bianca Schlussmeier, Heike Walk & Andreas Zehm (Hrsg.), *Partizipation und Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung* (S. 81-113). München: oekom Verlag.
- Reinders, Heinz (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Roskopf, Karin (2005). *Wissensmanagement in Verbänden. Verbands-Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Roskopf, Karin (2004). *Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Gestaltung von Verbänden als Netzwerken*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rucht, Dieter & Neidhardt, Friedhelm (2007). Soziale Bewegungen und kollektive Aktionen. In Hans Joas (Hrsg.), *Lehrbuch der Soziologie* (S. 627 – 652). Frankfurt, New York: Campus Verlag.

- Schaad, Martina (1995). *Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie: Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotive der Freien Wohlfahrtspflege*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schreyögg, Georg (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung mit Fallstudien* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schubert, Herbert (2005a). Netzwerkmanagement. In Herbert Schubert. *Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen*. (2. Aufl., S. 187 – 209). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schubert, Herbert (2005b). Zur Logik des modernen Managementbegriffs. In Herbert Schubert. *Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen*. (2. Aufl., S. 63 - 86). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schulze, Gerhard (1992). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles & Schauer, Reinbert (2009). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (6. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Schwarz, Peter (2005). *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. Bern: Haupt Verlag.
- Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Sprengel, Rainer (2011). Organisationsentwicklung. In Thomas Olk & Birger Hartnuss (Hrsg.), *Handbuch Bürgerschaftliches Engagement* (S. 647 – 659). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Stäheli, Reto (2010). Transformation. Das Verhältnis von Soziokultureller Animation zu Kultur und Kunst. In Bernard Wandeler (Hrsg.). *Soziokulturelle Animation* (S. 225-264). Luzern: interact.

- Staub-Bernsaconi, Silvia (2007). Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession?. In Andreas Lob-Hüdepohl & Walter Lesch (Hrsg.), *Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch* (S. 20-53). Stuttgart: UTB.
- StremLOW, Jürgen (2008). *Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme. Einführung in den systemtheoretischen Ansatz von Hans Geser*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- United Nations (2012). *AGENDA 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung*. Gefunden am 17.10.2012, unter http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf
- Viva con Agua Brand Key. (2012). Internes unveröffentlichtes Dokument. Viva con Agua.
- Viva con Agua de St. Pauli. *FAQ – Frequently Asked Questions*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://www.vivaconagua.org/index.htm?post?375>
- Viva con Agua Image Präsentation. (2012). Internes unveröffentlichtes Dokument. Viva con Agua.
- Viva con Agua Schweiz (2011). *VcA Jahresbericht 2011*. Gefunden am 5. Juni 2012 unter <http://quelle.vivaconagua.org/-/fs/d?i=68UJIHB8R6Q4NW7D>
- Viva con Agua Schweiz (a). *Geschichte von Viva con Agua*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://www.vivaconagua.ch/index.htm?post?3>
- Viva con Agua Schweiz (b). *Wir über uns*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://vivaconagua.ch/index.htm?post?42>
- Viva con Agua Schweiz (c). *Viva con Agua hat ein grosses Ziel*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://vivaconagua.ch/index.htm?post?302>

Viva con Agua Schweiz (d). *Zu Gast in den Projektdörfern in Cabo Delgado*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://vivaconagua.ch/index.htm?post?176>

Viva con Agua Schweiz (e). *Impressum*. Gefunden am 5. Juni 2012, unter <http://vivaconagua.ch/index.htm?impressum>

Wallraff, Bernd (2010). *Professionelles Management von Ehrenamtlichen*. Opladen & Farmington Hills: Budrich UniPress Ltd.

WASH-Netzwerk. *Homepage des WASH-Netzwerks*. Gefunden am 7. Juni 2012, unter <http://www.washnet.de/>

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1982). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (6. unveränd. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Hans Huber.

Weinberg, Tamar (2011). *Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co* (2. Aufl.) (Corina Pahrman, Übers.). O'Reilly Verlag: Köln. (engl. *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. O'Reilly Media, Inc. 2009).

Wettstein, Heinz (2010). Hinweise zu Geschichte, Definitionen, Funktionen.... In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation* (S. 15-62). Luzern: interact.

Willener, Alex (2007) *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*, Luzern: interact.

Anhang – Leitfaden Experteninterview

1. Zur Person und Funktion

- Wie ist Ihr Name und was ist Ihre Tätigkeit?
- Seit wann arbeiten Sie in dieser Tätigkeit?

2. Organisationsentwicklung

- Wie organisieren Sie Ihre Ehrenamtlichen?
- Wie sehen die Entwicklung von neuen Formen des Freiwilligen-Managements und Motiven der Freiwilligen aus? Wie können junge Organisationen diese Entwicklungen in ihre Arbeit einfließen lassen?
- Wie werden offene Prozesse gewahrt bzw. wie werden verhärtete Gruppenstrukturen aufgebrochen? Wie kann eine positive, dynamische Gruppendurchmischung erreicht werden?

3. Führung in Organisationen

- Wie gelingt erfolgreiche Führung von Ehrenamtlichen?
- Welche Methoden oder Instrumente sind beim Management von Freiwilligen zum Einsatz zu beachten?
- Was ist im Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu beachten?
- Welche Parallelen gibt es zum Management in Profitorganisationen?

4. Nachfolgeregelungen in der Organisation

- Wie gelingt es, Personenunabhängigkeit zu schaffen?
- Wie kann die Nachfolgeregelung erfolgreich gelingen?

5. Kommunikation

- Über welche Kanäle läuft die Kommunikation? Mit welchen Mitteln und Kanälen werden potentielle Freiwillige erreicht? Was ist dabei zu beachten? Was sind Chancen und Gefahren?
- Was haben Sie für Erfahrungen mit Freiwilligen, die auch immer BotschafterInnen ihrer Organisation sind, gemacht? Was für Schwierigkeiten und Chancen haben Sie erlebt?
- Wie und wie stark werden Freiwillige in Entscheidungen miteinbezogen?
- Wie und worüber schaffen Sie Transparenz?

6. Betreuung

- Worauf ist bei der Betreuung von Freiwilligen zu achten?
- Wie soll mit den unterschiedlichen Bedürfnissen umgegangen werden, damit sie sich wohlfühlen und sich langfristig an eine Organisation binden?
- Wie gehen Sie auf unterschiedliche Bedürfnisse der Freiwilligen ein?
- Wie klären Sie Erwartungen mit den Freiwilligen und wie gelingt es Ihnen, Verbindlichkeiten zu schaffen?
- Wie schaffen Sie Identifikation mit der Organisation, ohne die Freiwilligen zu stark einzuengen?
- Welche Bildungsmaßnahmen gibt es in Ihrer Organisation? Wie sehen die aus?

7. Finanzierung

- Was soll in Freiwillige investiert werden? Wie lässt sich dieser Bereich finanzieren?

8. Ausklang:

- Gibt es noch offene Fragen?