

Jörg-Achim Schröder

Human Ressource Management im Spannungsfeld 'freiwilligen Engagements'



Diplomica Verlag

Jörg-Achim Schröder

Human Ressource Management im Spannungsfeld ‚freiwilligen Engagements‘

ISBN: 978-3-8428-0483-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2011

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
A Freiwilliges Engagement	7
1. Begriffsklärung	7
1.1 Definition(en)	15
1.2 Abgrenzungen zu anderen Engagementbereichen	24
2. Gesellschaftliche Bedeutung	26
2.1 Aufgaben gestern, heute, morgen	30
2.2 Engagement und Potential in der BRD	34
3. Aufgaben der Organisationen in Bezug auf Freiwilliges Engagement	38
3.1 Akquise	39
3.2 Personalentwicklung (i.S.v. Freiwilligenentwicklung)	44
3.3 Motivation und Commitment	46
3.4 Führung	48
4. Rèsümè	54
B Frühe Hilfen	57
5. Arbeitsfeld Frühe Hilfen	57
5.1 Definition	59
5.2 Begründungen für Frühe Hilfen	60
5.3 Formen Früher Hilfen	63

6. Das Programm <i>Familie im Stadtteil</i> (FiS ein Modell aus Bremerhaven)	69
6.1 Darstellung des Programms	69
6.2 Leit- und Menschenbild	72
6.3 Zum Verlauf des Projektes	73
6.4 Bestandsaufnahme: Einschätzung der Assistentinnen	77
6.4.1 Fragestellung der empirischen Untersuchung	77
6.4.2 Design	78
6.4.3 Empirische Methoden	78
6.4.4 Ergebnisse	80
7. Resümee: Herausforderungen für das HRM im Bremerhavener Modell (FiS)	90
C Human Resource Management (HRM)	95
8. Definition	98
8.1 Verschiedene Ansätze des HRM	99
8.2 Strategisches Personalmanagement	103
9. Politikfelder des HRM	105
9.1 Personalbeschaffung	106
9.2 Personalentwicklung	109
9.3 Motivationsansätze und Commitment	114
9.4 Personalführung	131
9.4.1 Was ist Führung	132
9.4.2 Führungskonzepte	136
9.4.3 Führertypen	164
9.5 Résumé	168

D HRM ein Gestaltungsinstrument für Profession <i>und</i> freiwilliges Engagement?	173
10. HRM im Kontext von Freiwilligem Engagement	173
11. Differenzen zum Professionskontext	175
11.1 Akquise	175
11.2 PE	176
11.3 Gibt es eine Differenz zur <i>Motivation</i> und zum <i>Commitment</i> in personalen Strukturen zu solchen in freiwilligen Kontexten?	178
11.4 Führung	180
12. Erfahrungen im Programm FiS	183
12.1 Herausforderungen von FiS für das HRM (oder andersherum?)	189
12.2 Strukturelle Probleme von FiS	190
13. Grenzbereiche des HRM in Bezug auf <i>Freiwilliges Engagement</i>	192
14. Zusammenfassung und Empfehlungen	194
Abbildungsverzeichnis	201
Literaturverzeichnis	203
Autorenprofil	221

Einleitung

Bürgerschaftliches – bzw. *Freiwilliges Engagement (FE)* und *Frühe Hilfen* als Teil eines solchen Engagements, mit den Ideen des *Human-Resource-Management (HRM)* einander zu verzahnen ist das Vorhaben des vorliegenden Textes. Es scheint zunächst naheliegend, dass das Management menschlicher Ressourcen in unmittelbarer Verbindung zum *Freiwilligen Engagement* steht, geht es doch auch hier darum, vorhandene Ressourcen der Freiwilligen *und* die Freiwilligen *als* Ressource, zumal in organisatorischen Zusammenhängen, zu managen. Dieser Text wird sich zunächst mit dem *Freiwilligen Engagement*¹ in der BRD beschäftigen (Kapitel A), greift anschließend einen spezifischen Bereich solchen Engagements heraus und zwar die so genannten *Frühen Hilfen*, um an diesen, exemplarisch am Bremerhavener Modell², Zusammenhänge zum HRM aufzuzeigen (Kapitel B). Damit dies gelingt, wird der Ansatz des HRM aufgegriffen und genauer beschrieben (Kapitel C). Dieser Bereich befasst sich, neben möglichen Ansätzen eines HRM, mit Personalmanagement (Beschaffung und Entwicklung), mit Motivation und Commitment, insbesondere mit Führungsaspekten und Führungstheorien sowie abschließend mit einer Typologie von Führung. Abschließend werden die Erkenntnisse zusammengeführt und dargestellt (Kapitel D). Die Entscheidung für *Frühen Hilfen* und insbesondere für das dargestellte Modell ‚Familie im Stadtteil‘ (FiS) fiel auf Grund der Möglichkeit, dies genauer beschreiben zu können und der Option, mit Hilfe eines Erhebungsinstrumentes, spezifischen Fragestellungen nachspüren zu dürfen.

Die *Frühen Hilfen* eignen sich auch insofern, als dass sie in vielen kommunalen Modellen der BRD sowie in den zehn *Bundesmodell*projekten vom *Freiwilligen Engagement* der Bürger (mit-)getragen werden. Parallel gibt es professionelle Strukturen dieser Hilfen und auch Mischformen. Häufig gibt es Schnittstellen zwischen dem *Ehrenamt* oder anders gesagt, der *Freiwilligenarbeit* und der professionellen Tätigkeit. Diese Schnittmengen sind nicht unproblematisch, sie eignen sich als Nährboden

¹ Synonyme sind Bürgerschaftliches Engagement, Neues Ehrenamt, Ehrenamt auch andere.

² Bremerhavener Modell: Familie im Stadtteil (FiS)

für Missverständnisse ebenso, wie für Unmut, Aufbegehren oder Resignation und anderen Gefühlslagen mehr. Wie gelingt in solchen Kontexten ‚Mitarbeiterführung‘, im Sinne von Führung der Freiwilligen, wie gelingt Akquise (Gewinnung von Freiwilligen), Förderung, Kontinuität, ‚Entlohnung‘, im Sinne auch von Anerkennung, Zusammenarbeit und vieles andere mehr, kurzum, welche Elemente des *Human-Resource-Management* gewinnen hier Bedeutung und wie müssen diese Element gestaltet werden, damit sie in den Strukturen des *Freiwilligen Engagements* Segen bringend, m. a. W. gelingend für alle Beteiligten eingesetzt werden können?

Was also sind die Bedingungen für gelingendes Zusammenwirken von *Freiwilligen* und *Professionellen* sowie deren gemeinsames und hoffentlich erfolgreiches Handeln im Feld? Warum können Menschen *für* eine Sache zusammenwirken, obwohl sie unterschiedlich *eingebunden*, sowie unterschiedlich vertraglich gebunden sind? Diese Differenzen sind nicht verdeckt, jeder weiß darum. Was bewirkt aber die Akzeptanz dieser Unterschiede? Was bewirkt gelingende Zusammenarbeit und was steht dem entgegen? Welche organisatorischen Elemente müssen vorhanden sein, wenn grundlegende Zusammenarbeit funktionieren soll und welche verhindern dies? Arbeiten die einen *fürs Geld* und die anderen *für die Ehre*? Ist es für die einen nur ein *Job* und für die anderen eben ein (*Ehren-*)*Amt* oder ist *Freiwilliges Engagement* an gar kein *Amt* mehr gebunden? Ist das sichtbare *Engagement* nicht eine *freiwillige* Arbeit für *beide* Seiten, sowohl für die *Freiwilligen*, wie auch für die *Profis* (werden doch auch die professionell Tätigen nicht zum Tun gezwungen)?

Das Thema dieser Arbeit, nämlich die Annahme, dass HRM als Haltung, mit seinen theoretischen Ansätzen und methodischen Möglichkeiten, ein Instrument der Gestaltung *Freiwilligen Engagements* (dann aber auch der *Früher Hilfen*) sein kann, wird in den oben benannten Fragen spezifiziert, beides verweist auf nachfolgende Untersuchung. Dieser Text will aufzeigen, dass HRM im Grundsatz als Instrument für den *nicht* professionellen Engagementbereich tauglich ist, das es aber Differenzen zu professionellen Kontexten gibt, in denen das HRM entwickelt wurde und insofern Zuhause ist. Diese Unterschiede sollen herausgearbeitet werden, so dass sich ein tauglicher Kern entblättert, der für diesen Engagementbereich nutzbar ist bzw. werden kann.

A Freiwilliges Engagement

1. Begriffsklärung

„In ein Amt gewählt zu werden, ist oft schädlich für den Körper und immer nachteilig für die Seele.“³

Dass eine Begriffsklärung, insbesondere des hier gewählten Begriffes ‚Freiwilliges Engagement‘, notwendig ist, macht schon die Vielzahl parallel verwendeter Begriffe in diesem Feld deutlich. So lässt sich nicht ernsthaft von einer Entwicklungslinie der Begriffe *altes - und neues Ehrenamt – Freiwilligenarbeit – Bürgerschaftliches Engagement oder auch: Bürgerengagement (Baden Württemberg⁴)* sprechen, da nicht der eine Begriff den anderen ablöste, sondern die benannten Synonyme noch immer in je unterschiedlichen Kontexten Bestand haben oder von Menschen in gleichen bzw. ähnlichen Kontextstrukturen je anders verwandt werden, je nach individuellen begrifflichen Zugängen. Diese Begriffe sind streng genommen ja keine Termini, keine definierten Fachbegriffe, insofern, so könnte man meinen, kann man auch in ihrer Verwendung nichts falsch machen, dennoch geht es bezüglich dieser Begriffsbildungen nicht nur um semantische Verschiebungen, nicht um einen jeweiligen Bedeutungswandel, wie manchmal angenommen, sondern durchaus um inhaltliche Veränderungen, schließlich verbirgt sich hinter jeder Begrifflichkeit doch etwas anderes. Damit behalten diese je anderen Begriffe ihre Berechtigung, müssten aber mit Inhalten hinterlegt werden und entwickelten sich dadurch dann möglicherweise doch noch zu Termini.

Vom *Ehrenamt* kommend, welches der Ehre, des Ansehens der Person im sozialen Umfeld, also seiner Community wegen übernommen wurde und noch immer wird oder durchaus auch auferlegt werden konnte und immer noch kann (man denke beispielweise an die bestellten Wahlhelfer, an die Übernahme von Vormundschaften, an die Berufung eines Beisitzers, eines Ehrenrichters/ eines Schöffen), ergibt sich

³ Dieser Satz wird dem faktischen Herrscher von Florenz zugeschrieben, Cosimo de Medici, ein Florentiner Bankier, er lebte von 1389 bis 1464.

⁴ vgl. Sozialministerium Baden Württemberg (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement. Band 3. Stuttgart 1996 oder auch www.buengerengagement.de; auch Hummel, K. (Hrsg.): Bürgerengagement. Seniorengenossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen. Freiburg i. Br. 1995

aus diesem „Konzept bürgerschaftlicher Pflichten“ (Evers 1998⁵), eine spezifische Anforderung und Aufgabe, welche temporär begrenzt *oder* mit langfristiger Aufgabenbindung versehen ist. Der Wandel vom „alten -“ zum „neuen Ehrenamt“ vollzog sich mit der *Wiederentdeckung* des Ehrenamtes in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts (Olk 1989⁶). Diese ‚Wiederentdeckung des Ehrenamtes‘ war der vorausgegangenen Professionalisierungsdebatte, insbesondere in der Sozialen Arbeit und der Entdeckung der Endlichkeit monetärer Ressourcen geschuldet. (Beher/ Krimmer/ Rauschenbach/ Zimmer 2008⁷). Das „neue Ehrenamt“, so die fachwissenschaftliche Rezeption, kennzeichnete sich durch Ausdifferenzierung des Engagements, durch Tendenzen der Angleichung an berufliche Arbeit, durch zunehmende Tätigkeiten in basisnahen Organisationen aus (Beher/ Liebig/ Rauschenbach 2000⁸).

Mit diesen Tendenzen des ‚neuen Ehrenamtes‘ und dem Aspekt des „Selbstbezugs“ wurde der Schritt zur Begriffsfindung der „Freiwilligenarbeit“ getan. Es stand mit dieser Wende nicht mehr das ‚Amt‘ bzw. der ‚Dienst‘ im Vordergrund des Tuns, sondern das „Prinzip der biografischen Passung“ (Jakob 1993⁹). Damit wurde und wird die freiwillige Arbeit als Prozessmedium der eigenen Biografie und der Selbstfindung verstanden. Die Passung erfolgt stets dann, wenn die eigenen Motive und Wünsche sowie die mitgebrachten Erfahrungen und Präferenzen, in einem bestimmten Lebensabschnitt des Freiwilligen, zu den geforderten und gewünschten Aufgabenmerkmalen einer Organisationsaufgabe passen (Beher/ Krimmer/ Rauschenbach/ Zimmer 2008).

⁵ Evers, A.: Engagement und Bürgertum. In: Transit. Europäische Revue. 1998, H. 15, S.192

⁶ Olk, Th.: Vom alten zum neuen Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 1989, H. 1, S.7-10

⁷ Beher, K./ Krimmer, H./ Rauschenbach, Th./ Zimmer, A.: Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim und München 2008

⁸ Beher, K./ Liebig, R./ Rauschenbach, Th.: Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß. Weinheim und München 2000

⁹ Jakob, G.: Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements. Opladen 1993

Die Abgrenzung zu dem zwischenzeitlich geläufigen Begriff des „Bürgerlichen Engagement“ oder „Bürgerengagement“ (vgl. Fußnote 1) erfolgt zum einen über die Art und Weise eines solchen Engagements, zum anderen über einen zeitlichen Bezug. Bürgerliches Engagement ist vielschichtig, es spricht sowohl die einmalige oder dauerhafte Geldspende des Bürgers für eine gemeinnützig orientierte Aufgabe an, wie auch das unmittelbare Einbringen der Person in einen temporären Arbeitsprozess. Ein solcher Prozess kann sowohl eine einmalige Aktion sein (z.B. das Streichen der Außenfassade des örtlichen Kindergartens an einem Wochenende, die Wahlkampfaktion einer Partei auf dem Wochenmarkt seines Ortes u.v.a.m.) oder aber eine auf bestimmte *oder* unbestimmte Dauer angelegte Tätigkeit. Während also die Freiwilligenarbeit den Arbeitsbegriff aufnimmt und gewissermaßen fokussiert, spricht das Bürgerengagement *jegliches* Engagement an, welches auf das Gemeinwohl hin ausgerichtet ist. Kennzeichen eines solchen Engagements ist nicht passive Teilhabe am gemeinnützigem Geschehen, sondern *aktive* Beteiligung. Ob diese aber in Form von einmaliger oder wiederkehrender bzw. regelmäßiger Geld- oder Sachspende oder aber in Form von temporär begrenzter *oder* dauerhafter Arbeitsleistung erbracht wird, ist dabei unerheblich. Insofern unterscheiden sich das Ehrenamt von der Freiwilligenarbeit und beide vom Bürgerengagement, umgekehrt aber ist das Bürgerliche Engagement um Subsumierung beider zuvor benannten Begriffe bemüht.

Alle drei Formen haben aktuell nebeneinander Bestand, schließlich existiert das Ehrenamt, in den Köpfen der Menschen tief verankert, noch immer und ein begriffliches, wie inhaltliches Ausklingen ist nicht abzusehen. Auch künftig wird es Schöffen geben, kommunale Wahlhelfer und dergleichen mehr, auch weiterhin werden Vereins- oder Stiftungsvorsitzende dauerhaft diese Ämter führen (vielleicht nicht mehr ‚vererben‘), das ‚Konzept bürgerschaftlicher Pflichten‘ hat nicht ausgedient, daneben leisten Menschen auf lange Zeit, oft über Jahrzehnte, ihren Arbeitseinsatz im technischen Hilfswerk, bei den Freiwilligen Feuerwehren im Sanitätsdienst u. dergl. m., sind also freiwillig in irgendwelchen Arbeitseinsätzen präsent und zu guter Letzt gibt es die beschriebenen Formen des Bürgerlichen Engagements, als einmalig Aktion, als Sach- oder Geldspende, als überschaubare temporäre Bindung, welche gerade in eine bestimmte Lebensphase passt und obendrein der Selbstfindung oder der eigene Entwicklung dient, insofern eine Passung hergestellt werden konnte. Dies zeigt, dass