

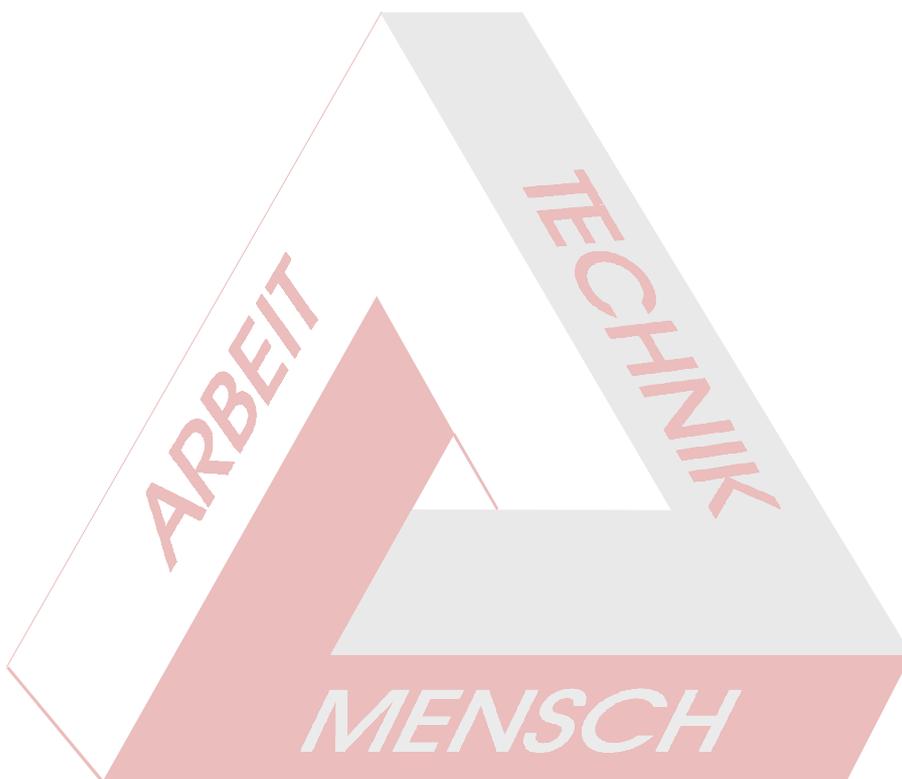
# HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X  
Nr. 28, August 2001

Anja Ostendorp, Carsten Ostendorp & Theo Wehner:

**Was macht den Erfolg von  
Freiwilligeninitiativen aus?**

**Teil I: Vier Beschreibungsdimensionen  
und ein Erfolgsfaktor**



Zur Psychologie und Soziologie der Arbeit



Harburger Beiträge zur  
Psychologie und Soziologie der Arbeit



**Herausgeber:**  
Christel Kumbruck & Michael Dick

**Redaktion:**  
Technische Universität Hamburg-Harburg  
Arbeitswissenschaft 1-08/1  
Schwarzenbergstr. 95  
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447  
Fax: 040 / 42878 – 2081  
e-mail: [dick@tu-harburg.de](mailto:dick@tu-harburg.de)  
Internet: [www.tu-harburg.de/aw1](http://www.tu-harburg.de/aw1)

© bei den Autoren  
ISSN 0944-565X



# Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus?

## Teil I: vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor

Anja Ostendorp, Carsten Ostendorp & Theo Wehner

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 28, 2001

<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Vorbemerkungen: Das Jahr der Freiwilligen.....</b>	<b>6</b>
1.1 Definition; Typisierung und Fakten.....	7
1.2 Gibt es Risikofaktoren in der Freiwilligenarbeit?.....	8
1.3 Wie sehen eventuelle Schutzfaktoren in der Freiwilligenarbeit aus?.....	8
1.4 Wie sehen die Visionen aus? .....	9
<b>2 Das Anliegen der vorliegenden Untersuchung .....</b>	<b>9</b>
<b>3 Was zeichnet (gute) Praxis von Organisationen aus, die Freiwillige einbinden? .....</b>	<b>11</b>
3.1 Fragestellung, Stichprobe, methodische Vorgehensweise und Auswertungsstrategie .....	11
<b>4 Ergebnisse .....</b>	<b>13</b>
4.1 Der spezifische Charakter der Organisationen und die Suche nach Verallgemeinerbarem .	13
4.2 Vier organisationsübergreifende Beschreibungsdimensionen und ihre Entwicklungsdynamik.....	15
4.3 Organisationsspezifische Abgestimmtheit der Beschreibungsdimensionen als Erfolgsbasis	19
4.4 Weitere Aspekte und Anmerkungen zur guten Praxis .....	20
4.5 Wo bleibt das Negative? .....	21
<b>5. Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>22</b>
<b>6. Literatur .....</b>	<b>24</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>25</b>



## Zusammenfassung

Der vorliegende Text ist ein arbeitspsychologischer Forschungsbeitrag zum *International Year of Volunteering*. Durchgeführt wurde - im Auftrag der *Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft* (SGG) - eine qualitative Organisationsanalyse zur Beschreibung von *Good-Practice*. Dabei handelte es sich um Organisationen, die aufgrund von Eigeninitiative gemeinwohlorientierte Aufgaben übernommen und freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen haben. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass sich vier Beschreibungsdimensionen herauskristallisieren lassen:

- sinnerzeugende ureigene Idee
- Sensibilität gegenüber Zeitfragen
- Sensibilität für innere soziale Prozesse
- produktiver Umgang mit Hindernissen.

Gelingt es den jeweiligen Organisationen diese vier Beschreibungsdimensionen gut auf einander abzustimmen und eine Balance zwischen *Beständigkeit* (Vermittlung der ureigenen Idee) und *Wandel über die Zeit hinweg* (Austausch und Nähe zur Basis) herzustellen, dann kann von *Good Practice* gesprochen werden. In diesem Fall ist es der Organisation bzw. Initiative gelungen Sinnprägnanz zu erzeugen.

In einem zweiten Berichtsteil<sup>1</sup> werden die der Bestimmung der Beschreibungsdimensionen und des Erfolgsfaktors zu Grunde liegenden 14 Organisationsporträts wiedergegeben. Sie ergänzen diesen Bericht und geben einen Einblick in die Selbstdarstellungen der Freiwilligeninitiativen.

---

<sup>1</sup> Der Teil II ist in elektronischer Form erschienen unter [www.ifap.bepr.ch](http://www.ifap.bepr.ch) : Ostendorp, A., Ostendorp, C. & Wehner, T. (2001) Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? Teil II: 14 Organisationsporträts. Mit einem Nachwort des Geschäftsleiters der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft Herbert Ammann.

# 1 Vorbemerkungen: Das Jahr der Freiwilligen

es gibt nur zwei freiheiten  
die freiheit nicht arbeiten zu brauchen  
wenn einer keine lust hat zu arbeiten  
und  
die freiheit arbeiten zu dürfen  
wenn einer arbeiten will  
Alfred Andersch

Die UNO hat das Jahr der Freiwilligen ausgerufen. Der Ruf gilt jenen, die „*freien Willens*“ sind und sich dafür oder eben noch nicht entschieden haben, gesellschaftlich notwendige Aufgaben ohne Entlohnung zu verrichten.

Die *zwei Gesichter der Arbeit* (einerseits Mühsal andererseits Lebenserfüllung) gelten natürlich auch für die Freiwilligenarbeit. Auch wenn sie gegenüber der Erwerbsarbeit mehr Chancen zur Selbstverwirklichung birgt, Entscheidungsbefugnisse grösser sein können und Rationalisierung sowie Leistungsverdichtung selbstbewusster zurückgewiesen werden können. Was, so ist also zu fragen, steckt hinter den Aktivitäten im Jahr der Freiwilligen? Drei Gründe lassen sich ausmachen:

- Wertschätzung gegenüber unbezahlter Arbeit,
- Mobilisierung für mehr soziales Engagement,
- Disziplinierung durch (freiwillige) Arbeit.

*Im Einzelnen:* Jede Arbeitsverrichtung ist einerseits eine soziale und andererseits eine individuelle Leistung; beides braucht Wertschätzung. Selbst für die Freiwilligenarbeit gilt, dass ihr die gesellschaftliche Anerkennung (und zwar nicht nur in Form freundlicher Worte) nicht immer zuteil wird: wert- oder ideologieorientierte Erwartungen oder pure Selbstverständlichkeit – so die Äusserungen der unbezahlt Arbeitenden – haben Platz gegriffen; Streikdrohungen der Freiwilligen sind zu erwarten.

In allen offiziellen Äusserungen hört man, dass die Nachfrage nach Dienstleistungen (vor allem im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich) weder vollständig als bezahlbare Arbeit angeboten noch durch den Staat alimentiert werden kann: Es braucht das bürgerliche Engagement zur unentgeltlichen Übernahme von Aufgaben, die durchaus auch Erwerbsarbeit sein könnten.

Der Rückgang der Erwerbsarbeit sowie der Arbeitszeit und die Zunahme von Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung bergen – so kann man zwischen den Zeilen staatlicher Aktivitäten lesen – sozialen Sprengstoff, dem ein stabilisierendes Element entgegengesetzt werden muss: Arbeit war und ist das Disziplinierungselement der Geschichte. Wobei die gleichzeitig versprochenen Früchte der

Erwerbsarbeit (Sinnerfüllung und gesellschaftliche Integration) für viele ein unein-  
gelöstes Versprechen blieben.

### ***1.1 Definition; Typisierung und Fakten***

Freiwilligenarbeit lässt sich definieren, als Tätigkeit, die prinzipiell auch von anderen Personen oder Organisationen, gegen Bezahlung übernommen werden könnte, wenn es einen Markt für die angebotenen Leistungen gäbe. Mit dieser „Dritt-Person-Definition“ lassen sich nicht nur verschiedene persönliche Aktivitäten (Abendessen mit einem Kollegen) von der Freiwilligkeit abgrenzen, es ist es auch möglich, die Diskussion um eine Umwandlung von Freiwilligenarbeit in Erwerbsarbeit (private, unbezahlte Kinderkrippelgruppe vs. Einrichtung eines öffentlichen Kindergartens) zu führen.

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

Kommen wir noch zu einigen Fakten: Die Erwerbsarbeit in der Schweiz nahm – im Gegensatz zur weltweiten Entwicklung – in den letzten Jahren um über 10% zu. Die Gründe dürften unter anderem darin liegen, dass zunehmend auch Frauen aus der Mittelschicht zur Existenzsicherung bezahlte Arbeit aufnehmen müssen. Für die Freiwilligenarbeit bedeutet dies jedoch, dass sich das Reservoir leert und die Bereitschaft für Freiwilligkeit abnimmt bzw. stagniert: Anfang der 90er Jahre bekleideten in der Schweiz noch 47% ein Ehrenamt; 2000 sank die Quote auf 28%. Zusätzlich gilt, dass 45% der Befragten auch in Zukunft eher weniger und nur 10% eher mehr freiwillige Arbeit leisten wollen (Univox, Bern, s. Bühlmann, 2001).

Die *Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE)* erfasst seit 1997 (Schmid, Sousa-Poza & Widmer, 1999) den Zeitaufwand für Hausarbeit, ehrenamtliche Tätigkeiten (organisierte Freiwilligenarbeit) und Nachbarschaftshilfe (informelle, gemeinnützige Aktivitäten). Die „typische freiwillig arbeitende Person“ ist zwischen 40 und 54 Jahren, mit höherer Ausbildung, berufstätig oder im Haushalt arbeitend und lebt in einer Familie mit Kindern.

Das Geschlechterverhältnis für freiwillige ehrenamtliche Tätigkeiten sieht wie folgt aus: Hier beteiligen sich 14% Schweizerinnen und 21% Schweizer, wobei keine großen Unterschiede bzgl. des Zeitaufwands (im Schnitt 14 Stunden pro Monat) bestehen, während die gewählten Aufgaben sich deutlich unterscheiden: Männer übernehmen in 62% der Fälle Führungsaufgaben; Frauen nur zu 42%. Bei den Tätigkeitsfeldern stehen Sport und Kultur an erster Stelle, während sich für die

kirchlichen Institutionen nur noch 3,3% der Freiwilligen entscheiden. Im informellen unbezahlten Bereich beteiligen sich wieder mehr Frauen (36%) als Männer und investieren hier auch mehr Zeit; nämlich 16 Stunden pro Monat (Männer 9 Std.).

Stellt man sich die Frage, welchen finanziellen „Verlust“ man durch Freiwilligenarbeit in Kauf nimmt und summiert diese Verdienstaufschläge (die sog. Opportunitätskosten) der Freiwilligen auf, so ergibt sich für die Schweiz (ohne Hausarbeiten) ein Wert von knapp 10 Mio. Franken bzw. 2,6% des Bruttoinlandsprodukts von 1997. Rechnet man nach dem sog. Spezialistenansatz (was würde man Spezialisten für die freiwillig geleistete Arbeit bezahlen müssen), also nach einer Marktkostenmethode, so ergibt sich ein Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt von 5,2%. Diese Zahl ist eindrücklich und dennoch gilt: Im Vergleich zu Norwegen, Kanada, Holland, Finnland, Deutschland und Australien liegt die Schweiz im Schnitt unter den dort berechneten Anteilen am Bruttoinlandsprodukt durch unbezahlte Arbeit (Schmid, Sousa-Poza & Widmer, 1999, S.51 ff).

## ***1.2 Gibt es Risikofaktoren in der Freiwilligenarbeit?***

Im Gegensatz zur Erwerbsarbeit sind weder die ehrenamtlichen noch die informellen Tätigkeiten Anwendungsfelder gesundheitsförderlicher und sozialintegrativer Arbeitsgestaltung geworden. Es ist anzunehmen, – und Studien zur Hausarbeit (Resch 1999, 2000) zeigen dies – dass die Arbeitsbedingungen im *Dritten Sektor* (der unbezahlten Arbeit) Risiken bergen, die nicht ohne weiteres von den Arbeitenden und den Institutionen wahrgenommen werden; hier besteht für Forschung und Beratung ein erheblicher Bedarf.

Ein zusätzlicher Risikofaktor besteht in der partiellen Abhängigkeit der freiwillig Arbeitenden und häufig in den fehlenden Entlastungsmöglichkeiten: Der Feierabend unter Erwerbsarbeitsbedingungen und eine geregelte Arbeitszeit sind hart erkämpft aber gesichert. Der Anspruch auf Feierabend und eventuell auch die Erwartungen der Betroffenen an Nachbarschaftshilfe, pflegerische Unterstützung, Anleitung zu Sport und Spiel ist nicht leicht an geregelte Zeiten zu binden und ein „Abschaltenkönnen“ – bereits in der Erwerbsarbeit stark gefährdet – dürfte im *Dritten Sektor* noch schwerer sein: Hierzu braucht es Erfahrungsaustausch, Coaching und Unterstützung.

## ***1.3 Wie sehen eventuelle Schutzfaktoren in der Freiwilligenarbeit aus?***

Die Hinwendung zur Freiwilligkeit durch Verbände und staatliche Stellen ist auf dem Weg, Schutzfaktoren zu erarbeiten. Diese bestehen in der Ausbildung, Beratung sowie Begleitung von Freiwilligen und in der Erarbeitung von Mindeststandards: Freiwilligenagenturen und Dialogzentren leisten hier – teils freiwillig teils

mit staatlicher Unterstützung aber mit professionellem Anspruch – wichtige Arbeit.

Schließlich gilt, dass die Humankriterien zur Gestaltung der Arbeit (Ulich 1999) auch für die freiwillige Arbeit Schutzfaktoren darstellen. Sie müssen erweitert werden, um „Schutz vor Selbstausbeutung“ zu garantieren und die Beteiligung über die Verwendung des erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen und vor allem des sozialen Kapitals sicherzustellen.

#### **1.4 Wie sehen die Visionen aus?**

Gesellschaftliche Veränderungen laufen über Verteilungsdiskussionen der Arbeit: Wer arbeitet (in welchem Sektor auch immer), mit welcher Ausbildung, mit welcher Gegenleistung und unter welchen gesundheitlichen Bedingungen? Die Auseinandersetzung mit dem *Dritten Sektor* wird dabei zur Frage bürgerlichen Engagements und zur Frage der sozialen Gerechtigkeit (vgl. etwa Bergmann 1997; Beck 2000; Berger/Konietzka 2001; Giarini/Liedtke 1998; Mutz 1997).

Es ist – von Seiten einer emanzipierten Arbeitswissenschaft – zu fordern, dass wir in Zukunft weniger Zeit unter Erwerbsarbeitsbedingungen, mehr Eigenzeit und auf jeden Fall auch Zeit in der Freiwilligenarbeit verbringen. Dabei muss es möglich sein, sich in allen Sektoren zu qualifizieren, humane Arbeits- und Lebensbedingungen vorzufinden und betriebswirtschaftliche sowie soziale Wertschöpfung zu betreiben. Keine Vision ist es, die Risiken und gesundheitlichen Belastungen des einen Sektors im jeweils andern zu kompensieren.

## **2 Das Anliegen der vorliegenden Untersuchung**

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

Auch wenn wir selbstverständlich von einem Transfer von Wissen (wie es etwa in der gleichzeitig zum freiwilligen tätig sein in der Erwerbsarbeit demonstriert, oder in der Eigenarbeit persönlich begründet wird) ausgehen, erwarten wir doch

Unterschiede, die durch die Analyse der Nur-Erwerbsarbeit nicht erschlossen werden können. Diese eventuelle zusätzliche Differenziertheit im subjektiven Erleben des Handelns und des Organisierens von Freiwilligeninitiativen ist deshalb notwendig, um in der *Übergangsdiskussion* von der Erwerbsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft keine voreiligen Parallelen zu ziehen, oder gar politisch motivierte aber empirisch unreflektierte Hoffnungen zu wecken:

„Wenn wir schon in der bezahlten Erwerbsarbeit wie auch in der unbezahlten Hausarbeit nur teilweise Befriedigung und Anerkennung bekommen, möchten wir zumindest in der Freiwilligenarbeit Erfüllung erlangen“ (Aeschbach 2000).

Wir empfinden eine gänzlich andere Herausforderung aus dieser (empirisch keinesfalls gesicherten) Einschätzung und stimmen in dieser Frage der Position von Oskar Negt (1995) zu, in der davon ausgegangen wird, dass die *Befreiung von der Arbeit* (der Fremdbestimmung) und die *Befreiung der Arbeit* (vom Entfremdungspotenzial) als ein und derselbe Prozess zu denken und zu gestalten sind. Damit ist unser Anliegen, in der Terminologie von Eva Senghaas-Knobloch (1999), an einer Neubewertung sämtlicher Arbeitstätigkeiten orientiert, die für ein politisches Gemeinwesen *und* für eine Erwerbsarbeitsgesellschaft zentral sind. Wobei, ebenfalls in Übereinstimmung mit der Autorin, in diesem Bewertungsprozess die Funktionen der Erwerbsarbeit „als Dreh- und Angelpunkt für die Lebensorientierung der einzelnen und für das Gemeinwesen“ nicht aus dem Blick verloren werden dürfen. Neben der Funktion der *Existenzsicherung, der psychosozialen Orientierung, der Nutzung sozialstaatlicher Arrangements* ist zusätzlich auch an die bezahlte Arbeit der *Anspruch bürgerschaftlicher Integration* gebunden. Von daher lautet unsere These: Gemeinwohlorientiertes Engagement kann kein Refugium und kein Ort des Ausgleichs für Entfremdungserlebnisse, mangelnd wertgeschätzte Lohnarbeitsverhältnisse und ein sozial ungerechtes Gesellschaftssystem sein; auch dann nicht, wenn die jeweils zu verrichtenden Handlungen von den tätigen Personen nicht negativ bewertet werden.

Der psychologische Anspruch, wie er etwa in der *Berliner-, Dresdner- und Zürcher-Arbeitspsychologie* vertreten wird (Volpert 1975; Hacker 1998; Ulich 1999) fordert selbstverständlich auch für die Erwerbsarbeit *Sinnhaftigkeit* und zwar im doppelten Wortsinn des französischen „sense“: *strukturvermittelnd, richtunggebend, nützlich* sowie gleichzeitig *herausfordernd* und *Spaß bereitend* (s. auch Gorz 1996). Für die Freiwilligenarbeit gilt zusätzlich, dass sie der sozialen- und gegebenenfalls auch der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung dient, aber nicht ausschließlich einer rein gewinnmaximierenden, wachstumsorientierten also ausschließlich einer ökonomischen Logik verpflichtet ist<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Auf weitere Ausführungen verzichten wir hier und verweisen auf die Arbeit von Peter Richter (1997); die dort erarbeitete Position diene uns als Anregung und findet unsere volle Zustimmung.

### 3 Was zeichnet (gute) Praxis von Organisationen aus, die Freiwillige einbinden?

#### 3.1 Fragestellung, Stichprobe, methodische Vorgehensweise und Auswertungsstrategie

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

Aufgrund dieser positiv konnotierten Fragestellung traf bereits der Auftraggeber der Studie<sup>3</sup> eine Auswahl von solchen Initiativen<sup>4</sup>, von denen die angeschriebenen Organisationen selbst überzeugt waren, dass sie sich durch einen gewissen Erfolg auszeichnen. Die Basis für die Auswahl bildete ein, von der SGG erstellter kurzer Fragenkatalog. Die Bestimmung der teilnehmenden Organisationen erfolgte durch die gemeinsame Bewertung eines Fünfergremiums. Mit einem Brief wurden annähernd 100 Organisationen und Initiativen eingeladen an der Untersuchung teilzunehmen. In einem ersten Schritt sollten sie mittels des Fragekataloges folgende Fragen beantworten:

- (1) Namen der Gruppe bzw. Organisation.
- (2) Thematik, Initiative bzw. Aktivität.
- (3) Zielsetzung.
- (4) Personen oder Gruppen, welche etwas profitieren.
- (5) Aktiv seit?
- (6) Ort der Aktivität.
- (7) Anzahl der Freiwilligen (Durchschnitt pro Jahr, min./max..).
- (8) Profil der Freiwilligen (Alter, Geschlechterverteilung, Qualifikation, Schichtzugehörigkeit).
- (9) Angebote für die Freiwilligen (erhalten sie eine Gegenleistung?).
- (10) Größte Erfolge, Höhepunkte.

Aus über 30 Organisationen wurden schließlich sechzehn, die von sich überzeugt waren im soziokulturellen Umfeld *Good-Practice* realisiert zu haben, für die weitergehende Untersuchung ausgewählt. Damit war ein breites Spektrum von

---

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

<sup>4</sup> Im Teil II der Dokumentation (vgl. Fussnote 1) wird der Entstehungskontext und die Auswahl der Stichprobe der hier vorzustellenden Untersuchung genauer beschreiben.

Organisationen erfasst und Vielfalt repräsentiert<sup>5</sup>. Wie die *Zielsetzungen* (s. Tab 1 im Anhang) zeigen handelt es sich grundsätzlich um lokale Einzelinitiativen für die in manchen Fällen erst eine eigene Organisationsstruktur geschaffen werden musste (*Szene Emmen; Radio Lora*), in anderen Fällen wurde die jeweilige Initiative im Rahmen einer bestehenden Organisation – aus der sie teilweise sogar hervorgegangen ist – umgesetzt (*Netzwerk; JEV*). Schließlich gab es auch die Situation, dass die Initianten einer Idee eine passende (gemeinnützige) Organisation für die Realisierung suchten (*Mitten unter Euch*).

Zum Beginn wurde von uns das von den jeweiligen Organisationen zur Verfügung gestellte Dokumentenmaterial gesichtet. Dies diente dazu, die Initiativen und die dahinter stehenden Organisationen kennenzulernen.

Im weiteren entschieden wir uns einen explorativen Interviewleitfaden zu erarbeiten und in den jeweiligen Organisationen einzusetzen. Gefragt wurde nach der subjektiven Einschätzung des Erfolges in den jeweiligen Organisationen, nach dem Anteil, den die Freiwilligen bzw. Professionellen dabei haben sowie danach, welche Rolle die Organisationsform spielt. Daneben wurden Fragen bzgl. der *Lebenslinie* des Projektes gestellt: In einem Blick zurück wurde der Entstehungskontext beleuchtet, hier stellten wir Fragen nach auslösenden Faktoren, Gegenstimmen oder Hindernissen. Der abschliessende Blick in die Zukunft thematisierte Wünsche und Visionen, u. U. aber auch Befürchtungen<sup>6</sup>.

Auf dieser Basis wurden jeweils ca. eineinhalbstündige Interviews durchgeführt, die in einer bemerkenswert offenen und freundlichen Atmosphäre stattfanden. Alle Organisationen erklärten sich damit einverstanden, dass wir die Gespräche aufzeichneten. Bei den Interviewpartnern handelte es sich um kenntnisreiche – bezahlte oder unbezahlte – meist langjährige Mitarbeiter oder Gründungsmitglieder der jeweiligen Initiativen oder Organisationen. 14 Interviews wurden mit insgesamt 24 Personen durchgeführt, wobei acht als Einzelinterviews stattfanden; die Gruppeninterviews auf Wunsch der Organisationen<sup>7</sup>.

Im Anschluss an die Gespräche wurden die Aufzeichnungen transkribiert. Es folgte ein induktiv geleiteter Prozess des Codierens, mit dem Ziel der Kategorisierung des Textmaterials. Im Prozess des Kategorisierens wurden Reduktionen vorgenommen, indem weniger relevante Passagen gestrichen und bedeutungsgleiche gebündelt wurden. Gemäß dem explorativen Vorgehen wurde auf theoretische, vorher festgelegte Ordnungskategorien verzichtet. Mit dieser Herangehensweise standen die rein deskriptiven Inhalte im Zentrum der Auswertung. So entstanden

---

<sup>5</sup> Eine rein soziodemografische, sparten- oder branchenspezifische, die Grösse oder den Status der Freiwilligen berücksichtigende Auswertung haben wir nicht vorgenommen. Es gilt bereits an dieser Stelle hervorzuheben, dass wir in einem ersten Schritt den Einzelfallcharakter würdigen wollten.

<sup>6</sup> Im Sinne der Geschichtsbetrachtung von Günther Grass wies der Leitfaden die Struktur der *Vergegenkunft* auf: Die Gegenwart ist nur aus dem gleichzeitigen Blick zurück und nach vorne erfassbar.

<sup>7</sup> Ein Interview konnte nicht geführt werden, da der verabredete Interviewtermin nicht zustande kam. Ein weiteres Interview mußte aus Ressourcegründen verschoben werden und wurde im Anschluss an die Auswertung (quasi zur Diskussion der Befunde) geführt.

schließlich vier bis fünf Seiten umfassende *Einzelporträts*, die ab Teil II veröffentlicht sind (s. *Fn. 1*). Die Porträts waren wie folgt aufgebaut: Dem eigentlichen Text vorangestellt, findet sich ein chronologischer Steckbrief, welcher die Organisationen kurz charakterisiert (vgl. hierzu die letzte Zeile der Tab. 1: *Zone der Entwicklung*) und ein knappes, die Auswertung vorwegnehmendes, Resümee. Ebenso werden die, im iterativen Prozess herausgearbeiteten Hauptkategorien (Ursprung der Idee, Barrieren, Bedeutung für Freiwillige etc.) eingangs separat angeführt. Diese bilden in der Regel gemeinsam mit einem paradigmatischen Zitat („...*manchmal phantasieren wir noch wie in einem Jugendwerk*“; *Szene Emmen*) die Überschrift eines Abschnittes. In die jeweiligen Abschnitte des Textes fließen verschiedene Subkategorien ein (Stand des Projektes, nächste Schritte etc.).

Mit dem Ziel einer kommunikativen Überprüfung wurden die Porträts den jeweiligen Interviewpartnern wieder zugeleitet und abschliessend – je nach Rekommentierung – abgeändert. Die Übereinstimmung zwischen der Interviewdarstellung und der Selbsteinschätzung war sehr hoch und für viele so getroffen, dass sie beabsichtigen das Porträt zu Selbstdarstellungszwecken zu nutzen. Auf jeden Fall gab es nur marginale Veränderungshinweise und überaus positive Feedbacks.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 *Der spezifische Charakter der Organisationen und die Suche nach Verallgemeinerbarem*

Betrachtete man die vorliegenden Porträts, so dokumentieren sie zunächst eindrücklich den spezifischen Charakter jeder Einzelinitiative. Die (*gute*) Praxis zeigte sich auf verschiedensten Ebenen: Betonte man hier eine erfolgreiche, breit gestreute Öffentlichkeitsarbeit (*Amt für Altersheime; KOFAS*), so hob man dort den intensiven Austausch mit einzelnen Personen hervor (*Netzwerk*). Stand hier unkonventionelle Kreativität im Vordergrund (*Radio Lora*), so fanden wir dort ein zu guter Letzt erfolgreich gesichertes Finanzierungskonzept (*time on*). Als ebenso individuell erwies sich die Art und Weise, in welcher die Freiwilligen ins jeweilige Gesamtkonzept einbezogen sind: Von sporadischen Hilfskräften (für einzelne Festveranstaltungen bei *Kino Rätia* oder *Szene Emmen*) über voll integrierte freiwillig Mitarbeitende (erklärtes Ziel des *Amtes für Altersheime; Kalebasse*) bzw. auf Jahre gewählte Ehrenamtliche mit hohem Verantwortungsgrad (*Überbauung Brahmshof; pro juventute*) bis hin zu jenen Freiwilligen, die sich für einen ganzjährigen Sozialeinsatz verpflichten und ihren Alltag gänzlich hinter sich lassen (*JEV*).

Darüber hinaus zeigte sich, dass ein und demselben Aspekt die unterschiedlichsten Bedeutungen zukommen können. Nehmen wir das Beispiel der Vernetzung: Vernetzung mit anderen Organisationen ist ein wichtiges Stichwort, das bereits den Geruch des Erfolges in sich trägt. Was aber bedeutet es für die einzelnen

Initiativen? Für die einen ist breiteste horizontale wie vertikale Vernetzung – gar über den nationalen Raum hinaus – essenziell. Die andere Organisation pflegt einen intensiven Kontakt zu wenigen, sorgfältig ausgewählten Personen. Und für die nächste Initiative stellt Zusammenarbeit mit anderen einen kontraproduktiven Aufwand dar. Vernetzungsmodus ein Erfolgsfaktor? So einfach scheint es nicht zu sein.

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

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

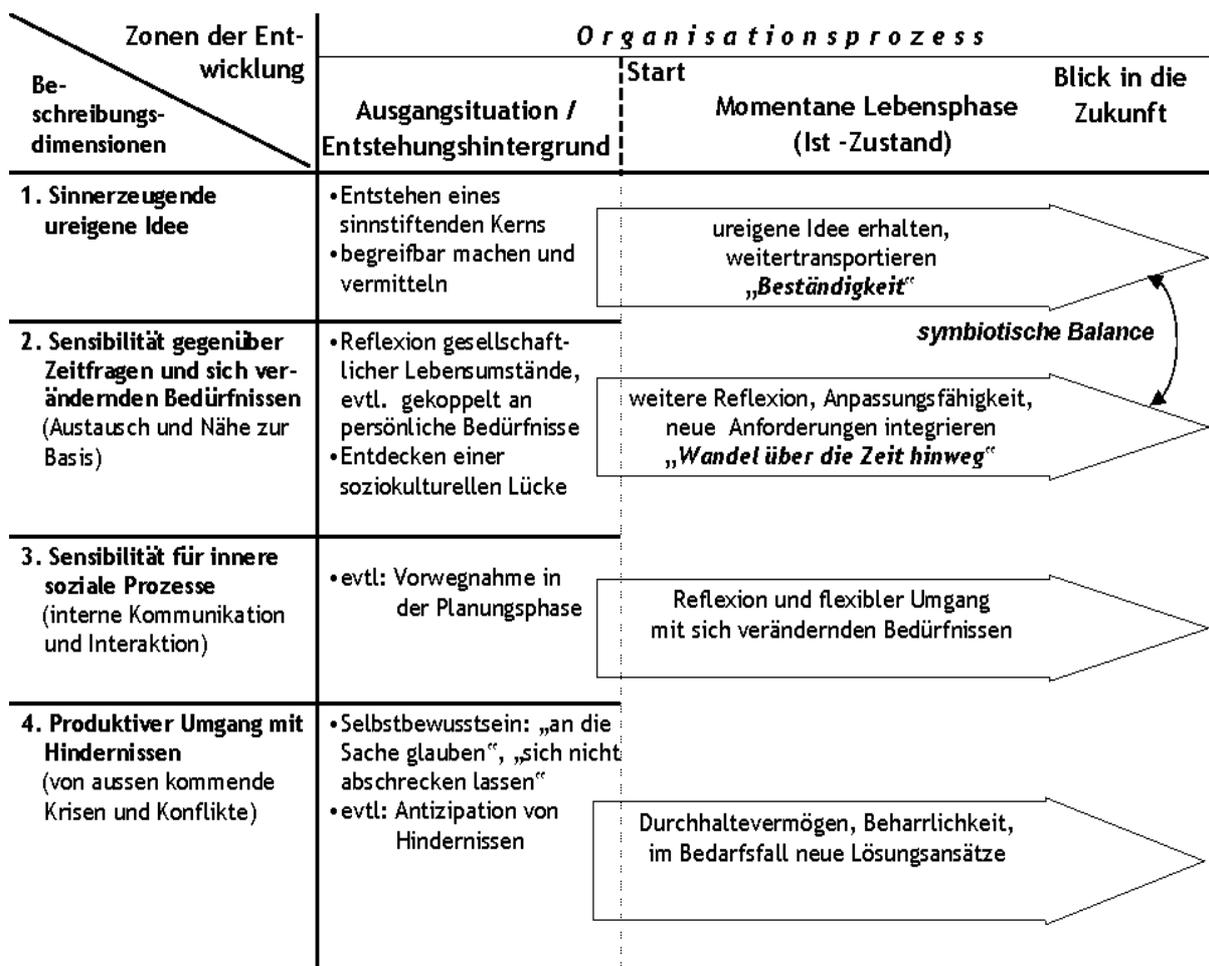


Abb. 1: Die Beschreibungsdimensionen im Überblick

## **4.2 Vier organisationsübergreifende Beschreibungsdimensionen und ihre Entwicklungsdynamik**

### **4.2.1 Dimension 1: Die sinnerzeugende ureigene Idee**

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

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

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

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

Aufs engste mit der ersten verwoben ist die zweite Dimension. Gleichsam als Pendant zu dem Blick auf die ureigene Idee fassen wir damit den Blick nach außen als: *Sensibilität für Zeitfragen*. Hier wurde von einschneidenden Erlebnissen erzählt, hier wurde die *Nähe zur Basis* und damit zu aktuellen oder auch gesellschaftlichen Bedürfnissen thematisiert. So erzählen sämtliche Porträts von einem Entstehungshintergrund, bei welchem Lebensumstände oder wahrgenommene Mängel reflektiert wurden. Sei dies nun initiiert durch persönliche Bedürfnisse oder Erfahrungen, durch den Austausch mit Personen oder Organisationen, durch theoretische Studien oder sozialpolitische Initiativen, gemeinsam ist allen: In dieser Ausgangssituation wurde eine *soziokulturelle Lücke* entdeckt: „Es hat nie etwas gegeben, was die Gemeinde zusammenführt“, hatten die Köpfe der *Szene Emmen* in geselliger Runde festgestellt, die Gründer der *Vogelwarte Sempach* erkannten auf wissenschaftlicher Basis „die Notwendigkeit, dass es eine Beringungszentrale brauchen würde“, beim *Amt für Altersheime* entdeckte man – ein Novum für den öffentlichen Dienst – die Möglichkeit, „in wirtschaftlich knappen Zeiten ein

zusätzliches Angebot zu machen“, und mit dem Sprachrohr *Radio LoRa* strebte man im politischen Austausch danach, „hier eine Art Marktlücke zu schließen“.

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

#### 4.2.3 Symbiotische Balance zwischen Beständigkeit und Wandel

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

Bei dieser Vermittlung zwischen *Beständigkeit* und *Wandel* wird in der Regel äußerst behutsam vorgegangen: „Man kann nicht einen großen Schritt machen und dann glauben, das sei jetzt der große Wurf gewesen. Das wird vermutlich im voraus

scheitern. Die kleinen Schritte führen zum Ziel, weil man sich immer wieder ausrichten kann“, berichtet die *Szene Emmen*.

#### 4.2.4 Dimension 3: Sensibilität für innerorganisatorische soziale Prozesse

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

Wenngleich in den Porträts immer wieder vereinzelte Hinweise auf solche Antizipationen aufscheinen, tritt diese Dimension erst mit dem Auftakt der Initiative in Kraft. Ist die Initiative gestartet, gewinnt Dimension 3 ihre verbindliche Bedeutung. Verbindlich meint jedoch auch hier keineswegs, dass sie auf klar definierte, einheitliche Inhalte festzulegen wäre. So betont man beim *Netzwerk* das enge Beziehungsnetz: „Es bestehen wirklich Fäden, man trifft sich regelmäßig, und es besteht auch eine große Offenheit“. Wichtig ist, „dass wirklich alles auf den Tisch gelegt wird“. Soziale Prozesse gilt es zu reflektieren, die jeweils aktuellen innerorganisationalen Bedürfnisse wollen erspürt sein, auf potenziell sich verändernde Anforderungen muss flexibel eingegangen werden. Welche Umsetzungen zu welchem Zeitpunkt daraus resultieren, erwägen die Organisationen höchst individuell und auf das Gesamtbild der Initiative abgestimmt. Gerade die Bedeutung des Austauschs zwischen bezahlten und unbezahlten Mitarbeitenden wird jedoch immer wieder hervorgehoben: „Das Zusammenspiel von bezahlt und unbezahlt, das ist etwas ganz Zentrales“, betont man bei *pro juventute*. Bei der *Kalebasse* strebt man danach, sich „auf der selben Stufe“ zu befinden. „Dieses Zusammenspiel, das dünkt mich eigentlich das Entscheidendste“, heißt es gar bei der *Vogelwarte Sempach*. Für *alle* Mitarbeitenden muss es stimmen. So wird mit Blick auf Freiwillige und Bezahlte nicht selten explizit von einer *Win-Win-Situation* gesprochen oder, wie wir es bei *Mitten unter Euch* formuliert finden: „beide müssen denken, wir haben voneinander einen echten Profit“. Wie dieser aussehen kann, muss im spezifischen Kontext jeder Organisation gegebenenfalls immer wieder redefiniert werden. So berichtet man bei der *Vogelwarte*: „Die Wissenschaft geht natürlich im Schnellzugtempo voran und wird immer spezialisierter, und das *Fußvolk*, das sich mit bescheidenen Zählungen

oder Erhebungen im Feld beschäftigt, kann nicht mehr überall mithalten“. Derartige Differenzen zwischen verschiedensten inneren und äußeren Anforderungen gilt es dennoch zu überbrücken: „Wir haben auf der einen Seite natürlich relativ hohe Ansprüche, die uns zum Teil auch von außen diktiert werden, dass wir möglichst hochstehende wissenschaftliche Arbeit machen sollten. Auf der anderen Seite müssen wir Projekte machen, mit denen sich der einzelne Freiwillige auch identifizieren kann, wo er noch einen Sinn darin sieht“. Wie auch immer die Lösung aussehen könnte – deutlich wird auch hier: Die genannten Dimensionen sind niemals getrennt voneinander zu denken.

#### **4.2.5 Dimension 4: Selbstwirksamer produktiver Umgang mit Krisen und Konflikten**

Eine vierte Dimension, auf welche wir immer wieder stießen, wenn wir auf *Zonen der Entwicklung* (vgl. Tab. 1, letzte Zeile) achteten, betrifft den Umgang mit Hindernissen, meist solchen, die von außen an die Initiativen herangetragen wurden. Ob dies nun Probleme beim Filmverleih, eine schwerwiegende Finanzierungskrise oder massive Gegenstimmen Dritter waren.

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

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

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

u.a. ein ausgeklügeltes System von wechselndem Sponsoring<sup>8</sup>, und *pro juventute* sicherte sich weitgehende Selbständigkeit durch Einnahmequellen wie den legendären Briefmarkenverkauf<sup>9</sup>.

### ***4.3 Organisationsspezifische Abgestimmtheit der Beschreibungsdimensionen als Erfolgsbasis***

Wie lässt sich aus den Beschreibungsdimensionen auf organisationalen Erfolg schließen? Diese Frage stand am Schluß unserer iterativen Auswertungsstrategie und doch sahen wir eines noch deutlicher: All die hervorgehobenen Befunde bekräftigen, dass es eigentlich nicht möglich ist, sich auf ein Patentrezept verbindlicher Erfolgskriterien festzulegen. Wichtig ist vielmehr, die jeweilige Organisation in ihrem spezifischen Kontext zu betrachten. Die inhaltliche Füllung unserer Beschreibungsdimensionen kann nur vor dem Hintergrund des Zusammenspiels aller vier Dimensionen gesehen werden. So muss es jeder Organisation gelingen, ihren eigenen *modus operandi* zu finden, wobei zentral ist, alle vier Dimensionen präsent zu haben und sie – je nach Zone der Entwicklung – mit Blick auf das Gesamtbild der Initiative und der organisationalen Einbettung aufeinander abzustimmen. Dabei nämlich entsteht erst jene *Abgestimmtheit* (als *Sinnprägnanz*) einer Organisation, welche sich in der Tat als die Basis ihres jeweiligen Erfolges ausmachen lässt. Damit können wir *organisationsspezifische Abgestimmtheit* wie folgt definieren: Als erstes müssen die vier Dimensionen mit Inhalten gefüllt sein. Zweitens müssen sie über die Zeit hinweg und mit dem Blick auf die ureigene Idee der jeweiligen Initiative aufeinander bezogen und im Bedarfsfall redefiniert werden.

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

Auf der anderen Seite haben wir gesehen, dass das alleinige Festhalten am sinnstiftenden Kern keine Erfolgsgarantie bieten kann. So kämpft *Radio LoRa* zwar

---

<sup>8</sup> Auf Plakaten und Flyern werden die jeweiligen Unternehmen aufgeführt, „so dass man weiß, diesmal sind X und Y zuständig, sie haben die Billetts, die wir eigentlich bezahlen sollten, für uns bezahlt“.

<sup>9</sup> „Fast jede erwachsene Person der Schweiz hat irgendwann einmal in ihrem Leben Briefmarken für *pro juventute* verkauft“.

um den Erhalt jener Idee, welche es als „historisches Gedächtnis“ bezeichnet und nicht durch *Zeitgeistinflüsse* verwässert wissen möchte, sieht sich aber bezüglich der Dimensionen 2 und 3 in einen Wandel gedrängt, welcher, soll der Erfolg auch künftig gesichert sein, eine neue Gewichtung und Redefinitionen zu erzwingen scheint; eine Gratwanderung, wie selbstkritisch gesehen wird.

#### **4.4 Weitere Aspekte und Anmerkungen zur guten Praxis**

Was bleibt neben der Nennung der vier Beschreibungsdimensionen und der Herausarbeitung des Erfolgsfaktors noch an Begriffen, Aspekten oder Inhalten zur guten Praxis hervorzuheben? Selbstverständlich ließe sich eine Liste von positiv besetzten Begriffen anfügen; allein wir wüssten wenig über deren Zusammenwirken, über die Notwendigkeit des Auftretens und die Bewertungen dieser Begriffe. Um dennoch eine Vorstellung über solche zusätzlichen Erfolgsvariablen zu vermitteln seien einige, deren Kontextbezug in den Porträts nachgelesen werden kann und die wir bei der Erläuterung der Beschreibungsdimensionen sicher auch bereits erwähnt haben, genannt: Der Anspruch auf *Autonomie* wird in selbstbewusster Weise ausgesprochen und umgesetzt. Forderungen von außen nach Effizienz oder nach Angebotserhöhung etc. werden ebenfalls kritisch diskutiert oder gar selbstbewusst zurück gewiesen; der eigene *Gestaltungsanspruch* tritt in den Fordergrund. Bei einigen Interviewpartnern konnte eine *Sensibilität gegenüber* Selbstausbeutungs- und *Überforderungstendenzen* wahrgenommen werden<sup>10</sup>. Klasse statt Masse wird angestrebt<sup>11</sup>; Null-Runden bzgl. des Angebots kann man sich vorstellen<sup>12</sup>. Die Idee wird nicht nur mit Erfolg vermittelt, sie wird häufig auch in der eigenen Organisation umzusetzen versucht<sup>13</sup>: *Selbstanwendung* ist hier das Stichwort.

Neben dieser Aufzählung sollen noch zwei - in den Beschreibungsdimensionen bereits genannte - Aspekte hervorgehoben werden: Bei nahezu allen Initiativen haben wir einen deutlichen Anspruch auf und ein Angebot von Aus- und Weiterbildung, Supervision, Coaching, Betreuung und Unterstützung feststellen können. Im Sinne unserer Dimension 3 fällt hier eine ausgeprägte Sensibilität auf. Hierzu lässt sich sagen, dass diese Tatsache sicher das ausmacht, was man „neue Freiwilligenarbeit“ nennen könnte: Der Anspruch insbesondere der Initianten und Organisationen, aber m.E. auch potenzieller Freiwilliger hat sich genau in diese Richtung verschoben. Dass er bereits in diesem Maße in den Organisationen erfüllt wird, hat uns positiv überrascht.

<sup>10</sup> „Wir haben irgendwann einmal eine Schwelle erreicht, Job, Hobby, Familie, da gibt es natürlich irgendwo eine Grenze“, so formuliert man es bei der *IG Wiler Sportverein*.

<sup>11</sup> „Small ist beautiful“, heißt es bei der *Vogelwarte Sempach*.

<sup>12</sup> „Null bis zwei kulturelle Anlässe pro Jahr“, setzt man sich bei der *Szene Emmen* explizit als Ziel.

<sup>13</sup> Den respektvollen Umgang mit den Freiwilligen, den man öffentlich fordert, möchte man bei *KOFAS* erklärtermaßen auch intern pflegen. „Da bemerken wir natürlich auch immer wieder Stolpersteine“.

Ähnliches gilt für eine zweite Beobachtung innerhalb Dimension 3: In mehreren Porträts wird nicht nur auf das sensibel zu gestaltende Verhältnis von unbezahlten und bezahlten Mitarbeitenden eingegangen. Es wurde auch immer wieder hervorgehoben, dass es sowohl innerhalb der Aufgabengebiete als auch zwischen Freiwilligen und Bezahlten klar umgrenzte und klar abgegrenzte Anforderungen und Aufgabenumschreibungen geben müsse. Dies steht in positiver Übereinstimmung mit arbeits- und organisationspsychologischen Vorstellungen über die Organisation und Strukturierung von Tätigkeiten und ist häufig in der Erwerbsarbeit nicht in dem Maße realisiert, wie es eigentlich zu erwarten wäre (dies deshalb, weil in Erwerbsarbeitsorganisationen meist ganze Abteilungen im Personalmanagement für solche Aufgaben zuständig sind).

#### **4.5 *Wo bleibt das Negative?***

Auf dem Erkundungsweg zur Identifikation von Erfolgsfaktoren in Organisationen begegnet man natürlich nicht nur diesen, sondern auch Aspekten die am Ende u. U. gar das Gegenteil von Erfolg und guter Praxis darstellen können. Zum Schluss unserer Erläuterung der organisationalen Beschreibungsdimensionen ist also zu fragen: „*Wo bleibt das Negative?*“ Die Antwort auf diese natürlich rhetorisch gestellte Frage ist einfach und wurde implizit auch bereits gegeben: Wenn die genannten Beschreibungsdimensionen nicht allesamt präsent sowie optimal ausbalanciert sind, wenn „Schieflagen“ entstehen, dann würden wir zumindest von einer kritischen Phase auf dem Weg zur guten Praxis sprechen. In manchen Porträts lässt sich zeigen, dass die einzelnen Dimensionen zwar vorhanden, dass sie aber stark überpointiert, in einer Weise zugespitzt auftreten, so dass auch hierin Kritikpotenzial liegt. Konkret haben wir bspw. immer wieder die Bedeutung von Sinnstiftung auf sehr abstrakter, eher enthusiastischer und emphatischer Art und Weise erzählt bekommen und hatten mitunter Mühe, die dazugehörige tägliche Praxis, die konkreten Ereignisse und Interaktionen zu spüren. In einem solchen Fall kann u. U. von einer Überidentifikation mit der Initiative gesprochen und ein kritischer Akzent gesetzt werden. Wir haben Organisationsmitglieder kennengelernt, die für ihre jeweiligen Initiativen (noch) jede Menge Elan, hohes Engagement und sicher auch Enthusiasmus hatten; Momente der Überidentifikation schienen dabei mitunter auf, müssen jedoch mit gezielten Hypothesen, in einer weitergehenden Studie überprüft werden.

Auf zwei Aspekte, die uns in den Interviews aufgefallen sind, soll abschließend noch kurz eingegangen werden: Auch in einem systematischen Interview (und nicht nur in alltäglichen Gesprächssituationen) werden Vergleiche angestellt und Generalisierungen vorgenommen, es werden Stereotypen produziert und es kommen mitunter auch Vorurteile zum Ausdruck. Solche *Schwarz-Weiss-Malereien* sind uns begegnet und fielen uns besonders bei dem Vergleich zwischen bezahlt und unbezahlt arbeitenden Mitarbeitern auf. Bei der Freiwilligenarbeit werden der Lust- und Spaßfaktor z.T. überpointiert, und es wird unterstellt, dass diese Aspekte

in der Erwerbsarbeit ausgeschlossen zumindest aber schwer zu realisieren sind. Dies mag in vielen Fällen stimmen; bleibt jedoch eine Hypothese, die wir als Arbeits- und Organisationspsychologen immer wieder neu prüfen und belegen müssen. In dem Vergleich zwischen Erwerbs- und Freiwilligenarbeit wurde zusätzlich der Aspekt der Verlässlichkeit mit der Eigenverantwortung und des höheren Engagements akzentuiert. Auch dabei wurde immer wieder hervorgehoben, dass freiwillig Arbeitende „ohne Bleistift und ohne Stempeluhr“ tätig sind und umgekehrt, dass manche Arbeiten, die sehr kontinuierlich und mit hoher Verlässlichkeit ausgefüllt werden müssen, in bezahlter Anstellung erfolgen sollten. Auch hier gilt, dass in den jeweiligen Initiativen ganz sicher ein solcher Eindruck entstanden ist, allein zur Generalisierung reicht hier die individuelle Erfahrung eigentlich nicht aus.

Und noch ein letztes: Von den jeweiligen Initiativen, von den Gründern und vor allem auch von den Freiwilligen wurde in allen Interviews sehr positiv und persönlich engagiert berichtet. Bei diesem Engagement konnte es dann auch vorkommen, dass von „meinen Leuten“ gesprochen und die ansonsten demokratisch, solidarische Form der Zusammenarbeit eher einen patriarchalen Unterton bekam.

Soviel zum Negativen und wir hoffen, dass wir dies positiv darstellen konnten: Wir suchten nach Erfolgsfaktoren und haben sie in der Abgestimmtheit der vier Beschreibungsdimensionen bei allen Initiativen gefunden. Aus diesem Grund haben wir auch in den Porträts verzichtet, im Resümee eventuelle Kritikpunkte unterzubringen. Wir haben grundsätzlich erlebt, dass die Gesprächspartner eine offene konstruktive Atmosphäre bei der Darstellung ihrer Initiative herstellen konnten und auch zur Selbstkritik fähig waren.

## 5. Diskussion und Ausblick

Selbstverständlich muss auch ein marktorientiertes Unternehmen *Sinn* herstellen, den Markt beobachten (Beschreibungsdimension 2), nach Außen und neuerdings auch nach Innen schauen sowie Barrieren (Dimension 4) überwinden. Wenn man bedenkt, dass sich nur jede achte Produktidee auf dem Markt behauptet und ca. 70% aller Fusionen (die Zusammenlegung von vermeintlich ähnlichen *Sinnzentralen*) scheitern, dann sieht man, wie widerspenstig auch die Wettbewerbslogik und der alles legitimierende Markt sein können. Dennoch gibt es einen qualitativen Unterschied zwischen den von uns untersuchten Freiwilligeninitiativen und einer Unternehmung, die mit bezahlten Arbeitskräften realisiert wird: Abgestimmtheit als *Sinnprägnanz* wird – in den vorgestellten Organisationen – von *allen* Akteuren hergestellt und transportiert, und zwar ohne dass innerorganisationale Seminare zur Sinnfindung angeboten werden. Dies liegt darin begründet, dass der Freiwilligenarbeit (in einer ganz bestimmten Organisation des Gemeinwohlinteresses) ein sinnsuchender und sinngenerierender (und eben nicht ein ausschließlich existenzabsichernder) Sozialisations- und Selektionsprozess

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

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

In die letztgenannte Richtung gehen unsere nächsten Schritte. Wir werden einerseits die Beschreibungsdimensionen operationalisieren, ein organisationsdiagnostisches Vorgehen - unter Einbezug arbeitspsychologischer Theorien - ausarbeiten und weiteren erfolgreichen, weniger erfolgreichen, oder auch an gescheiterten Freiwilligeninitiativen überprüfen. Dabei werden die Freiwilligen stärker einbezogen und ihre Motive systematisch zu erfassen versucht. Andererseits werden wir Tätigkeits- und Arbeitsplatzanalysen sowie deren Bewertungen

---

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

vornehmen. Dies jedoch nicht, ohne auch Gestaltungsmöglichkeiten einzuplanen bzw. finanziert zu bekommen. Eines nämlich kann, bei aller positiven Würdigung der Initiativen und ihrer organisationalen Umsetzung, nicht unerwähnt bleiben: Die arbeitspsychologischen Standards oder gar die ergonomischen Gestaltungsanforderungen sind häufig nicht in dem Maße umgesetzt, wie wir sie etwa in Betrieben mit starker Mitbestimmung realisiert finden.

## 6. Literatur

- Aeschbach, Karl (1999): *Freiwilligen Arbeit - ein solidarischer Beitrag an die Gesellschaft*; in: SP Kanton Zürich (Hg.) Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft Alter, 12.
- Beck, Ulrich (Hg.) (2000): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Berger, Peter A., & Konietzka, Dirk (Hrsg.) (2001): *Die Erwerbsgesellschaft. Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bühlmann, Beat. (2001). Die falsche Rechnung mit den Freiwilligen. *Tages-Anzeiger* v. 04.01.2001
- Franck, Georg (1998): *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*. München u.a.: Hanser.
- Giarini, Orio & Liedtke, Patrick M. (1998): *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Gorz, André (1996): Zur Zukunft der Industriegesellschaft; in: *Jahrbuch Arbeit und Technik*, 149-159.
- Hacker, Winfried (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hunt, Morton (1992): *Das Rätsel der Nächstenliebe. Der Mensch zwischen Egoismus und Altruismus*. Frankfurt/M. u.a.: Campus.
- Mutz, Gerd (1997): Zukunft der Arbeit. Chancen für eine Tätigkeitsgesellschaft? in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B 48-49/97, 31-40.
- Negt, Oskar (1985): *Lebendige Arbeit, enteignete Zeit*. Frankfurt/M. u.a.: Campus
- Resch, Marianne (1999). *Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren*. Zürich: vdf.
- Resch, Marianne (2000). Weil nicht nur zählt, was Geld einbringt: Zur Problematik unbezahlter Arbeit; in: Rainer Wieland & Karin Scherrer (Hg.): *Arbeitswelt von morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Richter, Peter (1997): Arbeit und Nicht-Arbeit: Eine notwendige Perspektivenerweiterung in der Arbeitspsychologie; in: Ivars Udris (Hg.): *Arbeitspsychologie für morgen*. Heidelberg: Asanger, 17-36.
- Schmid, Hans, Sousa-Poza, Alfonso & Widmer, Rolf (1999). *Monetäre Bewertung der unbezahlten Arbeit*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Zu einer aktuellen Debatte; in: *Arbeit*, 8, 2, 117-136.
- Strasser, Johano (1999): Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. Zürich: Pendo.
- Ulich, Eberhard (1998): *Arbeitspsychologie* (4. Aufl.). Zürich: vdf.
- Volpert, Walter (1975): Die Lohnarbeitswissenschaft und die Psychologie der Arbeitstätigkeit; in: Peter Groskurth & Walter Volpert (Hg.): *Lohnarbeitspsychologie*. Frankfurt/M.: Fischer, 11-96.

## Anhang

Tabelle 1: Zusammenfassung der organisationalen Selbstbeschreibung auf der Basis eines Fragerasters<sup>15</sup>

Organisation	Initiative	Zielsetzung	Entstehungsdaten	Anzahl Freiwilliger (m/w in %)	Qualifikation	Soziale Zugehörigkeit der Freiwilligen	Erfolge & Höhepunkte	Zonen der Entwicklung <sup>16</sup>
<b>Alternatives, basisdemokratisches Lokalradio LoRa.</b>	Vielfältigstes (unberechenbares) Programm in 18 Sprachen, mehr als 300 Menschen aus 26 Ländern am Mischpult.	Eine niederschwellige Plattform für alle zu bieten.	1977 erste Aktivitäten, regulärer Sendebetrieb ab 1983.	Ca. 380 60:40	Einführungskurs für Technik, Regeln von Lora sowie des Journalismus.	Ist für alle offen.	24-Stunden-Programm in 18 Sprachen; Zürcher Radiopreis 1998.	Nach erfolgreichem Beginn, erster Etablierung und überstandener Finanzkrise Phase der Konsolidierung; z. Zt. Sorge um Erhalt der Idee.
<b>Amt für Altersheime der Stadt Zürich.</b>	Freiwilligenarbeit fördern und neu positionieren. Ist-Zustand des Freiwilligeneinsatzes erfassen, Erarbeitung eines Positionspapieres, Evaluation.	Sinnstiftende Freiwilligenarbeit fördern, so dass sie zur wichtigen Funktion in Altersheimen wird. Individuelle Bedürfnisse der Pensionäre gerechter werden.	1995 erste Aktivitäten, 1997/98 in die Zielvereinbarung aufgenommen.	320 10:90	Keine psychischen Auffälligkeiten, kein Helfersyndrom.	Keine Anforderung.	Integration der Freiwilligenarbeit in den städtischen Altersheimen Anfragen zum Verfassen von Zeitungsartikeln.	Nach zahlreichen Gegenstimmen und großem Diskussionsbedarf zu Beginn baldige Erfolge. Derzeit Expansionstreben.
<b>Freundeskreis der Kalebasse, mission 21, Basel.</b>	Import und Vertrieb von Kunsthandwerk, organisieren von Ausstellungen.	Hilfe zur Selbsthilfe in Entwicklungsländern. CH: Interesse u. Verständnis für Fragen mit Entwicklungsländern wecken.	Seit 1993 als Freundeskreis.	30 bis 50 5:95	Sehr breites Spektrum, da vielfältige Einsatzmöglichkeiten.	Mittelschicht PraktikantInnen Zivildienstleistende.	Existenz des Unternehmens; Umzug in einen neuen Laden 3-4 Grossanlässe im Jahr.	Nach Etablierung und schwerer Krise, Einführung der Freiwilligenarbeit; z. Zt. Professionalisierung der Freiwilligenarbeit.
<b>Interessengemeinschaft der Wiler Sportvereine; unabhängige IG.</b>	Zusammenschluss aller 38 Vereine. Über die IG laufen sämtliche sportliche Belange der Stadt Wil. Ausbildung und Nachwuchsförderung.	Gemeinsamer Auftritt.	Gründung 1974.	Ca. 350 50:50	Vorstand: grosses Engagement Trainer: Je nach Sportart Diplome/Ausbildung.	Keine Angaben.	Bau einer neuen Sportanlage Wiler Jugend Games (jährlich einwöchiges Sportereignis).	Nach erfolgreichem Start u. Etablierung, z. Zt. Hinweise auf Kapazitätsgrenzen wg. von Mannigfaltigkeit und Komplexität.

<sup>15</sup> Die Tabelle entstand aus den Selbstbeschreibungen der Organisationen. Die Fragen: „Personen die etwas profitieren“, „Ort der Aktivität“ sowie „Angebot für die Freiwilligen“ wurden (wegen mangelnder Datenqualität) nicht aufgenommen.

<sup>16</sup> Das Beschreibungsmerkmal wurde ausschliesslich aus den Interviews gewonnen; es beschreibt den Beginn der Initiative und die Ist-Situation.

<b>Jesuit European Volunteers (JEV), Initiative des Jesuitenordens.</b>	Einjähriger freiwilliger Sozialeinsatz. Spezifische Elemente: Soziale Gerechtigkeit, Gemeinschaftsfähigkeit, weltoffene Spiritualität, einfacher Lebensstil.	Einjähriger Sozialeinsatz junger Menschen, der 4 Elementen beinhaltet: Arbeit mit Randgruppen, einfacher Lebensstil, Leben in Gemeinschaften weltoffene Spiritualität.	Gründung: 1950 USA; 1986 Europa. Erste JEV-Gruppen in der Schweiz 1997.	Zw. 7 und 10; (600 weltweit) 30:70	Bereitschaft, für ein Jahr im soz. Bereich zu wirken. Offenheit für Spiritualität, Stabilität.	Unwichtig.	...dass junge Menschen ein soziales Jahr machen, ..., dass ehemalige JEVs sich an Unis für Sozialarbeit und Sozialpädagogik ausbilden lassen.	Europäische Übernahme nach bewährtem US-Vorbild, schließlich erfolgreiche Übernahme auch in der Schweiz.
<b>Kino Rätia, Thusis, Verein ohne feste Struktur, politisch und konfessionell neutral.</b>	Übernahme eines „unrentablen“ Landkinos. Vorführen „guter“ Filme, Durchführung der jährlichen alpinen Kulturtag und der Weltfilmtage.	Qualitativ hochwertiges Kino- und Kulturprogramm für Jung und Alt.	Gründung 1987, Spielbeginn 1988.	Ca. 35 20:80	Kontaktfreudigkeit, Zuverlässigkeit.	Unwichtig.	10 jähriges Jubiläum.	Nach turbulentem Start zunehmende Erfolge und gelungene Etablierung. Weiterhin herausfordernde finanzielle Engpässe.
<b>Koordination Freiwilligenarbeit Schaffhausen, Verein.</b>	Weiterbildungsangebote für Vereinsvorständen und Behörden.	Stärkung der Vereinsvorstände, Steigerung der Effizienz, Verbesserung der Zusammenarbeit in Gremien, Sichtbarmachung und Aufwertung von Freiwilligenarbeit.	1994 erste Aktivitäten, Gründung 1996.	20 50:50	Fachwissen (Führung, Personal, Finanzen ...) Erfahrung in der Erwachsenenbildung.	Keine Angaben.	Bildungskurse für Vereinsvorstände, grosses Medienecho.	Nach anfänglichen Gegenstimmen getragen von ersten Erfolgen; z. Zt. auf dem Weg der Etablierung.
<b>&lt;&lt;Mitten unter Euch...&gt;&gt;, Schweizerisches Rotes Kreuz Kanton Zürich.</b>	Vermittlung von Kontakten zw. Fremdsprachigen, neu in der Schweiz lebenden SchülerInnen und einheimischen GastgeberInnen.	Integrationsangebot für fremdsprachige Kinder. Partizipation statt Segregation. GastgeberInnen sehen ihr Leben in der Schweiz mit einem neuen, bereichernden Blick.	Gründung 1993.	80 5:95	„Liebe zu Kindern“, Offenheit.	Meist Bildungsbürger mit relativ gutem Einkommen.	Förderpreis für innovative Projekte im Sozialbereich, Subvention durch das Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich.	Nach erfolgreichem Beginn und erster Etablierung schwerwiegende Finanzkrise, Zukunft in der Stadt Zürich ungewiss.
<b>Netzwerk: Zeit für Sie, Reformierte Kirchgemeinde Reinach.</b>	Richtet sich an Menschen in schwierigen Situationen: Belastung, Einsamkeit, Überforderung, Behinderung, psychische Probleme.	Menschen in schwieriger Lebenssituation begleiten.	Projektgruppe ab 1998, Gründung 2000.	11 18:82	Wird durch obligatorischen Einführungskurs vermittelt.	Ergotherapeut, Gärtner, Hausfrauen, Angestellte, Pensionäre, Asylbetreuer.	Mehr Anfragen als Begleitung möglich, positive Rückmeldungen der Auftraggeber.	Nach sorgfältiger Planung und erfolgreichem Auftakt Nachdenken über Expansion und daraus resultierenden Anforderungen.

<b>pro juventute, Stiftung der SGG, politisch unabh. und konfessionell neutral.</b>	Anliegen und Rechtsfragen, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben. Diese müssen einen Bezug zum Thema Kinder, Jugendliche, Fam. Haben.	Fundierte Rechtsberatung für breites Spektrum ohne Kosten. (Wirken für Wohl und Würde von Kindern, Jugendlichen sowie Familien.)	Initiative seit 1989. Gründung 1912.	11; ges. ca. 8000 20:80	Anwalt.  (Sehr breites Spektrum, da vielfältige Einsatzmöglichkeiten).	Keine Angaben.	Erfolge in Mietrechtsprozessen, Erbschaftsberatung.  (Förderung vieler Initiativen)	Etablierte Organisation mit Vielzahl von Projekten und Produkten. Derzeit Phase des Bündelns von Kräften und Kernkompetenzen
<b>Schweizer. Vogelwarte Sempach, politisch unabh. private Stiftung.</b>	Erforschung und Überwachung der Vogelwelt in der Schweiz.	Dauernde Bestandsüberwachung, Erweiterung der Kenntnisse über die Vögel in der Schweiz.	Gründung 1924.	>1000 80:20	Feldornitholog. Kenntnisse, mehrjährige Praxis, Seriosität, Zuverlässigkeit, selbstständiges Arbeiten.	Alle Schichten / Berufsgattungen.	Publikation: „Verbreitungsatlas“ der Brutvögel der Schweiz (1980)“, „Schweizer Brutvogelatlas (1998).	Etabliertes Institut mit hohem wissenschaftl. Anspruch und über 1000 Freiwilligen, hier jedoch momentan Gefahr des Auseinanderklaffens.
<b>Szene Emmen, Verein ohne feste Struktur, politisch und konfessionell neutral.</b>	Organisiert kulturelle Anlässe in Emmen. Setzt jeweils für einen Anlass ein Org.-komitee zusammen.	Durchführen hochwertiger kultureller Anlässe für die Gemeinde. Imageförderung für Emmen.	Gründung 1999, erster Anlass 02.01.2000.	10 bis 100 50:50	Keine Angaben.	Verschieden.	„Jahrtausend-Apéros“ für Emmer Bürger (700 Pers.), „Nacht der Gaukler“ (1500 Pers.).	Nach spontanem Auftakt mit grossem Elan in erfolgreicher Startphase.
<b>„time on“, Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS).</b>	Integrationsprojekt für Langzeitarbeitslose. Vermittlung regelmässiger Sozialeinsätze für einsame und bedürftige Menschen.	Soziale Integration erwerbsloser SozialbezüglerInnen durch Freiwilligenarbeit.	Gründung 1998 in Winterthur, seit 2000 in Zürich.	22 78:22	Keine akute Sucht, keine akute psych. Erkrankungen, Deutschkenntnisse.	Langzeiterwerbslose SozialhilfebezieherInnen.	Teilnehmer fanden eine Anstellung. Eine Teilnehmerin konnte direkt aus dem Erstgespräch vermittelt werden.	Trotz Hürden und Gegenstimmen erfolgreicher Start und Expansion. Künftige Beschaffenheit z. Zt. offen.
<b>Überbauung Brahms Hof, Evangelischer Frauenbund Zürich (1887).</b>	Durchmischtes Wohnen: Für Familien, Alleinerziehende, körperlich und psychisch Behinderte.	Modell gemeinschaftlichen und durchmischten Wohnens. Wohnraum für Menschen am Rande der Gesellschaft ohne Ghettocharakter.	Erste Aktivitäten ab 1985, Bezug der Überbauung 1991.	Ca. 500 (Ehrenamt) 0:100	Keine Angaben.	Dipl. Handelsschule, ehrenamtl. Vorstandsfrau seit 10 Jahren.	Seit 9 Jh. keine leere Wohnung, Auszeichnung für <i>gute Bauten</i> der Stadt Zürich. Besuche von Architekten, Städteplanern.	Nach erfolgreichem Beginn und Etablierung; z. Zt. Zwänge zur Umstrukturierung aufgrund von Rekrutierungsproblemen.



		<i>Bisher erschienen:</i>
Nr. 01	1993	<b>Cornelia Vogel &amp; Theo Wehner:</b> Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
Nr. 02	1993	<b>Egon Endres &amp; Theo Wehner:</b> Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
Nr. 03	1993	<b>Egon Endres &amp; Theo Wehner:</b> Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
Nr. 04	1993	<b>Theo Wehner &amp; Klaus-Peter Rauch:</b> Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
Nr. 05	1993	<b>Theo Wehner &amp; Egon Endres:</b> Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
Nr. 06	1994	<b>Hans-Jürgen Dahmer:</b> Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungs- und Planungswissen in der Industrie.
Nr. 07	1994	<b>Mira Chr. Waibel &amp; Theo Wehner:</b> Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
Nr. 08	1994	<b>Christoph Clases:</b> Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
Nr. 09	1995	<b>Anuschka Bahro, Klaus-Peter Rauch, Hans-Alexander Graf v. Schwerin &amp; Theo Wehner:</b> Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
Nr. 11	1996	<b>Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Waibel &amp; Theo Wehner:</b> Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
Nr. 12	1996	<b>Manfred Muster:</b> Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
Nr. 13	1996	<b>Michael Dick:</b> Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
Nr. 14	1999	<b>Theo Wehner, Christoph Clases &amp; Tanja Manser:</b> Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
Nr. 15	1999	<b>Lore Schultz-Wild:</b> Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
Nr. 16	1999	<b>Michael Dick &amp; Steffen Hainke:</b> „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeiterereinschätzungen über Wissensmanagement.
Nr. 17	1999	<b>Mira Waibel &amp; Egon Endres:</b> Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
Nr. 18	1999	<b>Wibke Derboven, Michael Dick &amp; Theo Wehner:</b> Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
Sonderband 1	1999	<b>Wolfgang Kersten &amp; Christel Kumbruck (Hrsg.):</b> Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
Nr. 19	2000	<b>Egon Endres &amp; Theo Wehner:</b> Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
Nr. 20	2000	<b>Marja Szodruich:</b> Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
Nr. 21	2000	<b>Michael Ackermann, Daniel Dimmeler, Pascal Iten, Daniel Meister &amp; Theo Wehner:</b> Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
Nr. 22	2001	<b>Maria Jarowoy &amp; Michael Dick:</b> Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen
Nr. 23	2001	<b>Nikolaus Hildebrandt, Katja Deubel &amp; Michael Dick:</b> „Mobilität“ – Ein multidisziplinärer Begriff im Alltagsverständnis
Nr. 24	2001	<b>Christoph Clases, Karin S. Moser &amp; Theo Wehner:</b> Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung
Nr. 25	2001	<b>Christoph Clases, Tanja Manser &amp; Theo Wehner:</b> hyperlearning. Prozessbegleitende Evaluation eines Weiterbildungsangebots für die Schulleitungen der Teilautonomen Volksschulen im Internet ( <i>elektronisch</i> )
Nr. 26	2001	<b>Anna Windischer, Theo Wehner, Wolfgang Weber, Tanja Manser, Kristina Lauche, Sven Grund &amp; Christoph Clases:</b> Prozessbegleitender Erwerb meta-reflexiver Fertigkeiten im universitären, ingenieurwissenschaftlichen Projektstudium ( <i>elektronisch</i> )
Nr. 27	2001	<b>Katharina Thiele &amp; Tanja Manser:</b> Soziotechnische Systemanalyse im Krankenhaus – Eine arbeitspsychologische Fallstudie in der Anästhesiologie
Nr. 28	2001	<b>Anja Ostendorp, Carsten Ostendorp &amp; Theo Wehner:</b> Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? Teil I: Vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor
Sonderband 3	2001	<b>Michael Dick:</b> Die Situation des Fahrens. Phänomenologische und ökologische Perspektiven der Psychologie. (Dissertation).
		<i>In Vorbereitung:</i>
Sonderband 2	2001	<b>Mira Chr. Waibel:</b> <i>Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxismilieus der industriellen Fertigung. (Dissertation)</i>