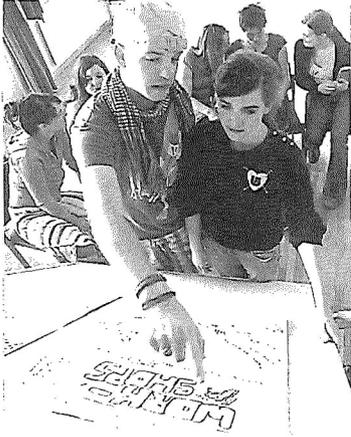


Neue Perspektiven im Freiwilligenmanagement

Gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung untersuchte das Institut für Zukunftsfragen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) das Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen. Dabei wurde deutlich, dass die Praxis mit den bisher aus der Managementtheorie bekannten und in der Organisationsberatung verbreiteten Ansätzen kaum sinnvoll erfasst werden kann. Prof. Dr. Michael Vilain und Tobias Meyer B.A. geben einen Einblick.



Ausbildungsseminar für Gruppenleiter einer Jugendorganisation, Foto: LJGD, Chris Gossmann

Jugendorganisationen haben ganz eigene, aber deswegen nicht weniger erfolgreiche Formen des Managements ausgebildet. Zwei Faktoren bestimmen diese maßgeblich: einerseits die Logik, die sich aus den Zielen der Jugendorganisation ergibt (Ziellogik), andererseits die Art und Weise der Entscheidungsfindung und -begründung (Steuerungslogik).

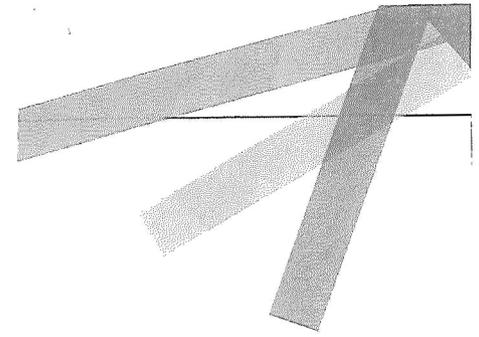
Ziele von Jugendorganisationen

Organisationen – und so auch Jugendorganisationen – sind zielgerichtete Systeme. In den meisten Jugendorganisationen sind die Ziele in einem Leitbild verschriftlicht. Ausgangspunkt des Leitbildes und der Ziele ist die meist in engem Zusammenhang mit der Gründungsgeschichte stehende Vision der Organisation. Diese artikulieren Wünsche und Forderungen und haben die Kraft, menschliches Streben und Handeln auf ein weit in der Zukunft liegendes Ziel auszurichten. Das ist bei Jugendorganisationen nicht selten die Realisierung einer bestimmten pädagogischen Überzeugung, die Lösung eines Problems oder Erreichung eines gesellschaftlichen Ideals. Dabei geht es immer um Werte, Themen und Aufgaben. Jede Organisation priorisiert diese Bereiche jedoch unterschiedlich.

Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass es gerade die Differenzen in diesen Priorisierungen sind, die einen Erklärungsbeitrag zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Management der verschiedenen Organisationen leisten können. Da alle drei Aspekte immer zeitgleich wirken, kann nicht von einer einzigen Zieldimension gesprochen werden. Vielmehr geht es um die jeweils dominierende Ziellogik. Bei einigen Organisationen stehen pragmatische Aufgaben im Mittelpunkt, die durch Werte begleitet und durch bestimmte Themen ergänzt werden (Aufgabenorientierung). In anderen Organisationen rücken die Werte deutlich in den Mittelpunkt (z.B. christliche oder politische Überzeugung), anhand derer sie ihre Themen definieren und dann erst Aufgaben ableiten (Werteorientierung). Drittens gibt es Jugendorganisationen, die sich vor dem Hintergrund bestimmter Werte konkreter Themen verschreiben (z.B. Kinderrechte, Antifaschismus oder Klimaschutz). Die Aufgaben leiten sich aus den Erfordernissen dieser Themen ab und dienen letztlich dazu, die in diesem Zusammenhang definierten Ziele zu erreichen (Themenorientierung).

Dimensionen der Entscheidungsfindung

Auch die Art und Weise der Entscheidungsfindung unterscheidet sich grundlegend. Sie prägt das „Wie“ der Arbeit in Jugendorganisationen in erheblichem Umfang. Steuerungsmechanismen existieren in Jugendorganisationen immer, unabhängig davon, ob sie reflektiert und bewusst gestaltet werden oder nicht. Drei verschiedene Modelle lassen sich ausmachen: Personenorientierung (der dominante Einfluss geht in einer wenig formalisierten Organisation von einer Person oder einer Gruppe aus), Strukturorientierung (zentral für die Steuerung sind Gremien, Regeln und festgelegte Abläufe) und Kulturorientierung (gemeinsame Werte und Ideale bilden die Entscheidungs- und Steuerungsgrundlage). Grundsätzlich umfasst dabei jede Jugendorganisation alle drei Dimensionen der Steuerung. Zu Unterschieden zwischen Organisationen kommt es, wenn eine dieser Dimensionen ähnlich wie bei den Zielvorstellungen eine besonders herausragende Stellung oder Dominanz einnimmt.



Impulse für die Management-Forschung

Diese Erkenntnisse stoßen eine neue Tür in der Nonprofit-Management-Forschung auf. Mit ihrer Hilfe lassen sich erstmalig strukturelle Unterschiede in der Leitung und dem Management verschiedener Jugendorganisationen (und künftig vielleicht sogar verschiedener Nonprofit-Organisationen) erklären. Sie können wertvolle Gestaltungshinweise für das Freiwilligenmanagement liefern oder helfen, zur Organisation passende Instrumente zu identifizieren und zu adaptieren. Sie erklären aber auch, warum bestimmte Instrumente in einzelnen Organisationen erfolgreich sind, in anderen dagegen nicht. Ferner erlauben sie einen tiefergehenden Einblick in die Vielfalt und Komplexität der Steuerung von Nonprofit-Organisationen, der zugleich verdeutlicht, dass die Managementforschung zu diesem Themenbereich noch erheblichen Erklärungsbedarf hat. Mit dieser Forschung wird insbesondere die Hoffnung verbunden, für die impliziten Annahmen aktuell kursierender, normativer Managementvorstellungen zu sensibilisieren, die in Nonprofit-Organisationen eine Art speziellen Wirtschaftsbetrieb ohne Gewinnerzielungsabsicht sehen. Es wird deutlich, dass die Jugendorganisationen zur Bewältigung ihrer Ziele jeweils sehr differente Wege einschlagen (müssen).

Vilain, Michael:
Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen.
Unter Mitarbeit von Tobias Meyer.
Erschienen in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):
Ausgezeichnet! Band 3, Gütersloh, 2014.

Vilain, Michael / Meyer, Tobias:
Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen.
Gute Praxis und wissenschaftliche Befunde. (i.E.)
(voraussichtlich ab Sommer 2014 erhältlich)