Jenseits der Gewohnheit. Mitgliedschaft, Macht und Wandel neu denken

Ein Denk-Werkzeugkasten für Mitgliedsverbände

INSTITUT FÜR SOZIALARBEIT UND SOZIALPÄDAGOGIK E. V. (HRSG.)

ISS Gemeinnütziger e. V.

Gefördert durch
Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt

In Kooperation mit

AWO Bezirksverband Niederrhein e.V.

NABU Nordrhein-Westfalen

AWO Bundesverband e.V.

NABU

Impressum

Herausgeber

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.
Zeilweg 42, 60439 Frankfurt a. M.
info@iss-ffm.de Telefon 069 95789-0

Frankfurt am Main, November 2025

Autor*innen

Judith Dubiski
Wolfgang Kleemann

unter Mitarbeit von:

Kimberly Bauer, Maike Beutler, Wiebke Hübler, Matthias Laurisch, Susanne Rindt und Michael Rosellen sowie Céline Arriagada und Benjamin Haas.

Inhalt

1	**Einleitung**	**1**
2	**Gemeinsam Zukunft gestalten – Mitgliedsverbände im Wandel**	**3**
2.1	Zu dieser Publikation	3
2.2	Das Projekt „Zukunftssicherung von Mitgliederverbänden: Innovative Strukturen für nachhaltiges Engagement“	6
3	**Spannungsfelder und Themen**	**10**
4	**"Veränderung ist kein Projekt. Sie ist ein Möglichkeitsraum.” - Wie sich anders über Entwicklung in Mitgliedsverbänden nachdenken und sprechen lässt**	**18**
4.1	Verortung	20
4.2	Aneignung	21
4.3	Anschlüsse	22
4.4	Kommunikation	23
4.5	Irritation	24
4.6	Verantwortung	25
4.7	Handlungsräume	26
4.8	Macht	27
4.9	Auseinandersetzung statt Harmonie	28
4.10	Literatur und Quellen	29
5	**Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel**	**31**
5.1	Systemische Grundlagen	32
5.2	Der systemische Blick auf Macht	37
5.3	Warum Gefühle zentral sind	39
5.4	Schlüsselpersonen	40
5.5	Literatur	42
6	**Engagement in Mitgliedsorganisationen (Expertise von C. Arriagada)**	**45**
6.1	Einleitung	46
6.2	Engagement in Deutschland: Grundlagen, Begriffe und Kontext	48

6.3 Engagement in Mitgliedsorganisationen: Herausforderungen, Potenziale und die Rolle der Mitgliedschaft 59
6.4 Handlungsempfehlungen für Mitgliedsorganisationen 68
6.5 Literatur 71

7 Mitgliedschaft im Wandel. Wege zur zukunftsfähigen Verbandskultur (Expertise von B. Haas) 77
7.1 Einleitung 78
7.2 Begriffe, Verständnisse und Diskurse 81
7.3 Zielgruppen und Strukturen bisheriger Verbandsarbeit 86
7.4 Neue Zielgruppen und Formen – Impulse für die Verbandsentwicklung 90
7.5 Strategische Implikationen und Impulse für die Organisationsentwicklung 98
7.6 Fazit: Vom Zielkonflikt zur lernenden Organisation – Konsequenzen für die Organisationsentwicklung 102
7.7 Literatur 105

8 Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich (Expertise von J. Dubiski) 109
8.1 Einleitung: Zum Entstehungskontext dieser Expertise 110
8.2 Strukturen, Ansätze, Praktiken und Lösungsvorschläge 112
8.3 „Es gibt kein Erkenntnisproblem.“ – Hypothesen und Fragen 123
8.4 Irritationspotentiale 130
8.5 Literatur 135

9 Kommentierungen aus den Verbänden 137
9.1 Zu Erkenntnissen aus dem Gesamt-Projekt 137
9.2 Zu Kapitel 3: Themen und Spannungsfelder 139
9.3 Zu Kapitel 5: Entwicklung von Organisationen 145

10 Stichwortverzeichnis 147

1 Einleitung

Dieser Diskussionsbeitrag bricht mit einer zentralen Tradition des Verbands- und Engagementdiskurses: Er stellt nicht die nächste Sammlung von Best Practices vor, sondern wagt einen systemischen Blick auf die Gewohnheiten und Tabus, die echte Innovation in Mitgliedsverbänden verhindern.

Während Forschung und Praxis überwiegend bereits erprobte Lösungsansätze systematisieren und bewährte Praktiken im Kontext von Verbandsentwicklung, Engagement und Mitgliedschaft reflektieren, richten wir das Licht darauf, was bislang undenkbar oder unaussprechbar blieb: Dass Organisation selbst zur Schwelle für Engagement wird. Dass Mitgliedschaft eine “homogenisierende Transformation” verlangt, die Vielfalt strukturell verhindert. Dass die Darstellung von Engagement als „voraussetzungsreich‘ systematisch Ausschlüsse produziert.

Das Neue an diesem Ansatz:

Dekonstruktion statt Optimierung

Anstatt verbandliche Strukturen, Prozesse und Routinen zu verbessern, hinterfragen die folgenden Texte deren Grundannahmen. Eine Umkehr von der Adressat*innen- zur Nutzer*innenperspektive beispielsweise kann das Verständnis von Mitgliedergewinnung und -bindung grundlegend verändern.

Tabubruch als Innovationsstrategie

Die Texte benennen explizit Tabus, unhinterfragte Annahmen und ritualisierte Praktiken, die den Horizont begrenzen, und fordern deren bewusste „Irritation“ als Weg zu neuen Perspektiven.

Macht- und systemkritische Analyse

Die Verbandslandschaft wird als "Berechtigungsraum" analysiert, der Zugang zu Ressourcen und Teilhabe reguliert – eine Perspektive, die über klassische Organisationsentwicklung hinausgeht.

Transformationslogik sichtbar machen

Die Texte verweisen darauf, dass jede formale Mitgliedschaft eine Eingliederung voraussetzt – oftmals verbunden mit der Erwartung einer „homogenisierenden Transformation“. Kritisch reflektiert führt diese Erkenntnis zu weitreichenden Konsequenzen vor allem für Diversitätsstrategien.

Die Texte richten sich an Praktiker*innen, Wissenschaftler*innen und Entscheidungsträger*innen, die bereit sind, strukturelle Gewissheiten in Frage zu stellen und echte, systemische Veränderungen anzugehen. Sie bieten keine schnellen Lösungen, sondern Denkwerkzeuge für grundlegende Erneuerung.

Der entscheidende Unterschied:

Während klassische Ansätze fragen *„Wie können wir unsere Strukturen anpassen?"*, fragen diese Texte: *„Welche unserer Grundannahmen verhindern echten Wandel?"*

Diese Umkehr der Fragerichtung macht diese Publikation zu einem Reflexionsinstrument für zukunftsweisende Verbandsentwicklung.

Wer Verbände nicht nur modernisieren, sondern neu denken will, findet hier die wissenschaftlich fundierten Grundlagen und den Mut zur notwendigen Selbst-Irritation.

2 Gemeinsam Zukunft gestalten – Mitgliedsverbände im Wandel

Von Judith Dubiski & Wolfgang Kleemann

2.1 Zu dieser Publikation

Mitgliedsverbände sind Orte, an denen Menschen sich engagieren, Gemeinschaft erleben und Gesellschaft mitgestalten. Doch viele Verbände stehen heute vor ähnlichen Herausforderungen: weniger Nachwuchs, veränderte Erwartungen an Engagement und Strukturen, die nicht mehr so recht zu den Lebensrealitäten der Menschen passen.

In unserem Projekt haben wir gemeinsam mit der Arbeiterwohlfahrt (AWO) und dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) neue Ideen entwickelt, wie sich Verbände so aufstellen können, dass sie auch in Zukunft attraktiv, handlungsfähig und offen für unterschiedliche Formen des Mitmachens sind. Grundlage dafür waren wissenschaftliche Analysen und das im intensiven Austausch zwischen Ehren- und Hauptamtlichen, Fachleuten und Engagierten gewonnene Erfahrungs- und Reflexionswissen aus beiden Verbänden. → Weitere Informationen zum Projekt unter 2.2

Mit der vorliegenden Publikation stellen wir einen Fundus an Reflexionsfragen, Denkimpulsen, wissenschaftlichen Analysen und methodischen Hinweisen zur Verfügung, der die Arbeit an zentralen Zukunftsfragen der Verbandsentwicklung anregen kann[1].

Die **„Spannungsfelder und Themen“** (Kapitel 3) fassen die grundlegenden Zielkonflikte in Mitgliedsverbänden zusammen – etwa zwischen Stabilität und Flexibilität, Ehren- und Hauptamt oder formeller Mitgliedschaft und informellem Engagement. Das Kapitel stellt Leitfragen bereit, mit denen Verbände diese Spannungsfelder konstruktiv bearbeiten und für die eigene Weiterentwicklung nutzen können. Die Spannungsfelder und Themen bringen damit kondensiert die zentralen Dimensionen auf den Punkt, um die sich die Zukunftsfragen der Verbandsentwicklung drehen. Sie beruhen auf den wissenschaftlichen Expertisen und den Diskussionen in Beiratssitzungen und Fachgesprächen während des Projekts.

Während also Kapitel 3 die Frage beantwortet: „*Worüber* müssen wir nachdenken und diskutieren?“, stellt Kapitel 4 unter der Überschrift „**Veränderung ist kein Projekt. Sie ist ein Möglichkeitsraum. – Wie sich anders über Entwicklung in Mitgliedsverbänden nachdenken und**

[1] Im Rahmen der Umsetzung des Projekts bzw. der Erstellung dieser Publikation wurde auch auf den Einsatz generativer Systeme Künstlicher Intelligenz (KI) zurückgegriffen. Die KI-gestützten Verfahren dienten der Literaturrecherche. Sämtliche durch die KI generierten Inhalte wurden einer sorgfältigen inhaltlichen Prüfung unterzogen, um fachliche Korrektheit und Kohärenz sicherzustellen. Die Datenschutzbestimmungen des DSGVO wurden eingehalten.

sprechen lässt“ die Frage: „*Wie* müssen wir nachdenken und diskutieren?“, um im Nachdenken und Diskutieren über die teilweise vielleicht schon bekannten Themen und Fragen nicht in alte Muster zu verfallen und in die immer gleichen Sackgassen zu laufen. Dieses Kapitel beruht einerseits auf Reflexionen über das und aus dem Projekt, andererseits folgt es Erkenntnissen aus den wissenschaftlichen Expertisen (Kapitel 6 bis 8) und Erfahrungswerten aus der Organisationsentwicklung. Grundlegend ist der Gedanke, dass Veränderung und Innovation nur dort anfangen können, wo auch anders und neu nachgedacht und diskutiert wird.

Kapitel 5 **„Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel“** bietet dazu ein theoretisches Fundament aus systemischer Perspektive. Es erklärt, wie Organisationen funktionieren, warum Macht und Kultur für Veränderung entscheidend sind, und beschreibt Gestaltungsprinzipien für einen Wandel, der Stabilität und Innovation in Balance hält.

Die Kapitel 6 und 7 schließlich stellen kompakt empirisches Wissen aus der Engagement- und Verbändeforschung sowie – in Kapitel 8 – aus den beiden beteiligten Verbänden AWO und NABU zusammen. Diese Kapitel bieten damit eine fundierte Wissensbasis, die den ‚gefühlten Wahrheiten‘ stichhaltige Fakten zur Seite (oder entgegen-) stellt und – insbesondere in Kapitel 8 – zum Weiterdenken einlädt: Die **Expertise „Engagement in Mitgliedsorganisationen“ von Céline Arriagada** gibt einen fundierten Überblick über die aktuelle Engagementlandschaft in Deutschland. Sie beleuchtet, wer sich engagiert und warum, welche Trends und Herausforderungen sich abzeichnen und wie sich Engagement in Mitgliedsorganisationen vom Engagement insgesamt unterscheidet. Auf Basis umfangreicher Studien werden praxisnahe Empfehlungen entwickelt, wie Verbände ihre Strukturen an veränderte Erwartungen anpassen und Engagierte langfristig binden können.

Die **Expertise „Mitgliedschaft im Wandel. Wege zur zukunftsfähigen Verbandskultur“ von Benjamin Haas** untersucht, wie Mitgliedsverbände neue Zielgruppen erreichen, vielfältige Engagementformen einbinden und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt zukunftsfähig gestalten können. Sie zeigt auf, wie strategische Begriffswahl, flexible Mitgliedschaftsmodelle und Co-Kreation helfen, Vielfalt zu fördern und Stabilität mit Offenheit zu verbinden – und entwickelt dafür konkrete Handlungsperspektiven.

Die **Expertise „Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich“ von Judith Dubiski** vergleicht die Strukturen von AWO und NABU auf allen Ebenen, beschreibt aktuelle Ansätze zur Mitgliedergewinnung und Engagementförderung und formuliert Hypothesen zu den zentralen Hürden für Veränderung. Sie bietet Impulse, wie diese Blockaden durch bewusste Irritation und neue Perspektiven aufgebrochen werden können.

Im Anschluss an die Expertisen denken in Kapitel 9 Vertreter*innen der beiden beteiligten Verbände – AWO und NABU – in ihren **Kommentierungen** aus unterschiedlichen Perspektiven darüber nach, was einzelne Themen und Fragestellungen – wie beispielsweise die Spannungsfelder aus Kapitel 3 – für ihren Verband bedeuten, wie damit zu arbeiten oder worüber weiter zu diskutieren ist.

Wie nutzen Sie die Texte am besten?

Je nach Ihrer aktuellen Situation oder Fragestellung können Sie gezielt mit einem der Texte beginnen:

Wenn Sie verstehen möchten, wie sich Engagement in Deutschland insgesamt entwickelt, welche Trends und Herausforderungen sich abzeichnen und welche Faktoren Menschen zum Mitmachen bewegen oder davon abhalten, dann bietet die Expertise „*Engagement in Mitgliedsorganisationen*“ einen guten Einstieg. Stehen bei Ihnen gerade Fragen zur Gewinnung neuer Zielgruppen, zur Öffnung Ihrer Organisation oder zur besseren Verbindung von Haupt- und Ehrenamt im Mittelpunkt, finden Sie in der Expertise „*Mitgliedschaft im Wandel“* konkrete Strategien und erprobte Ansätze. Falls Sie neugierig sind, wie andere Verbände – in diesem Fall AWO und NABU – organisiert sind, welche Stärken und Hürden sich in der Praxis zeigen und welche Strukturen Veränderung erleichtern oder erschweren, liefert die Expertise „*Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich*“ wertvolle Einblicke.

Möchten Sie mit Ihrem Team Spannungsfelder klar benennen und daraus gemeinsam Ideen ableiten, lohnt sich ein Blick in die *„Spannungsfelder und Themen*“. Die dort formulierten Leitfragen können direkt als Gesprächsgrundlage oder Workshop-Impuls dienen.

Wenn Sie tiefer in das Verständnis von Organisation, Macht und Wandel einsteigen möchten – etwa um Veränderungsprozesse in Ihrer Organisation bewusst zu gestalten – ist der Text *„Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel*“ eine hilfreiche theoretische Grundlage.

Für einen Ausgangspunkt direkt bei zwei exemplarischen Verbänden lesen Sie die *Kommentierungen* in Kapitel 9.

Besonders gewinnbringend kann es sein, Texte zu kombinieren: Wer zum Beispiel die praxisnahen Empfehlungen aus *„Mitgliedschaft im Wandel“* mit den strukturellen Einblicken aus *„Verbandliche Rahmenbedingungen…“* verbindet, erkennt schnell, wie allgemeine Strategien auf konkrete organisatorische Realitäten angepasst werden können. Ebenso ergänzen sich die *„Spannungsfelder und Themen“* und die systemischen Überlegungen aus *„Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel“*: Hier entstehen Verbindungen zwischen der Analyse alltäglicher Zielkonflikte und den tieferliegenden Mustern, die Veränderungen prägen. **So können Sie – je nach Bedarf – punktuell in ein Thema einsteigen oder sich durch die Kombination verschiedener Texte ein umfassendes Bild verschaffen, das von der theoretischen Fundierung bis zur konkreten Umsetzung reicht.**

Zahlreiche **Querverweise** und das **Stichwortverzeichnis** im Anhang laden dazu ein, anhand einzelner Themen und Begriffen durch die Publikation zu ‚springen‘ und diese aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

2.2 Das Projekt „Zukunftssicherung von Mitgliederverbänden: Innovative Strukturen für nachhaltiges Engagement“

Gemeinwohlorientierte Mitgliederverbände[2] sind von großer Bedeutung für die deutsche Gesellschaft und eine zentrale Ausdrucksform bürgerschaftlichen Engagements. Sie fördern das demokratische Engagement, setzen wichtige gesellschaftliche Themen auf die politische Agenda und unterstützen soziale, kulturelle und ökologische Anliegen. Verbände bringen Menschen mit ähnlichen Interessen und Werten zusammen und stärken soziale Bindungen, sie vertreten die Anliegen marginalisierter Gruppen, schaffen Gemeinschaft und Selbstwirksamkeitserlebnisse und fördern Teilhabe und sozialen Zusammenhalt. Ein Großteil der in Deutsch-land ehrenamtlich engagierten Menschen ist in Verbänden organisiert. Viele Mitgliederverbände stehen jedoch zunehmend vor Strukturproblemen und Nachwuchssorgen, da sich gesellschaftliche Anforderungen und Engagementformen im Wandel befinden. Traditionelle Organisationsstrukturen passen oft nicht mehr zu den Bedürfnissen der (potenziell) Engagierten. Zu-dem erschweren bürokratische Hürden und der demografische Wandel die Gewinnung von engagiertem Nachwuchs jeden Alters. Diese Herausforderungen erfordern eine Überprüfung der internen Strukturen von Verbänden, innovative Ansätze und flexible Anpassungen, um die Zukunftstauglichkeit sicherzustellen. Gerade große und komplexe Organisationen stehen in den notwendigen Anpassungsprozessen vor der Herausforderung, vielfältige Stakeholder zu berücksichtigen und mit gewachsenen Pfadabhängigkeiten umzugehen.

Im Rahmen eines vom AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. initiierten und von der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) geförderten Projekts sollten für zwei unterschiedlich aufgebaute Verbände (AWO und NABU) Lösungsansätze und neue Gestaltungsprinzipien erarbeitet werden. Das Projekt lief vom 01. November 2024 bis zum 31. Dezember 2025. Neben dem AWO Bezirksverband Niederrhein und dem AWO Bundesverband waren der NABU Nordrhein-Westfalen und der NABU Bundesverband beteiligt; die wissenschaftliche Begleitung lag beim Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik ISS e.V.

Ausgehend von bestehenden verbandlichen Wissensbeständen und ergänzenden Erkenntnissen aus drei zu Beginn erstellten Expertisen wurden in einer Reihe von drei Fachgesprächen unter Beteiligung von Fachkräften, Vertreter*innen übergeordneter (Entscheidungs-)Ebenen der Verbände, Praktiker*innen und lokalen Engagierten notwendige, mögliche, gewünschte, stockende, verhinderte, unmögliche und unerwartete Veränderungen in und von Mitgliederverbänden diskutiert. Ziel war dabei, gängige Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten daraufhin zu befragen, welche Ausschlüsse und Engführungen sie produzieren, welche Entwicklungen sie befördern und

[2] Die Begriffe “Mitgliedsverband” und “Mitgliederverband“ nutzen wir synonym.

welche sie verhindern. Ein Projektbeirat begleitete in regelmäßigen Sitzungen diese Diskussionen und trieb sie selbst weiter voran.

Mitglieder des Projektbeirats

- Kimberly Bauer, *AWO Niederrhein*
- Maike Beutler, *AWO Bundesverband*
- Matthias Laurisch, *NABU Bundesverband*
- Susanne Rindt, *AWO Bundesverband*
- Ulf Graeber, *NABU NRW (bis Juni 2025)*
- Wiebke Hübler, *NABU NRW*
- Michael Rosellen, *AWO Niederrhein*
- Judith Dubiski, *ISS e.V.*
- Wolfgang Kleemann, *ISS e.V.*

Ein *erster Workshop* im Dezember 2024 diente dem vertieften gegenseitigen Kennenlernen der beiden Verbände; es nahmen aus beiden Verbänden Personen teil, die auf der Orts-, Kreis-/ Bezirks- und Bundesebene tätig bzw. aktiv sind. Zugleich war der Workshop ein wesentliches Moment der Erkenntnisgewinnung für die Expertise *„Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich“,* die wiederum Zwischenergebnis und Grundlage für den weiteren Projektverlauf war.

Nachdem der Workshop also auf den horizontalen und vertikalen Vergleich der Strukturen, Routinen und Praktiken der beiden beteiligten Verbände zielte, legte das *erste Fachgespräch* am 21.03.2025 den Fokus auf die Menschen: Hier ging es zentral um die Frage, wie Menschen zu Engagierten werden, welches die ausschlaggebenden Momente einer Engagement-Biografie sind und wodurch Menschen vom Engagement abgehalten werden oder ihr Engagement wieder beenden. Teilnehmende waren auch hier Aktive aus beiden Verbänden, mit einem Schwerpunkt auf ehrenamtlich Engagierte.

Für das *zweite Fachgespräch* am 12.06.2025 wurden den (hauptamtlich in beiden Verbänden tätigen) Teilnehmenden alle drei Expertisen sowie eine aus diesen und dem bisherigen Diskussionsstand generierte Zusammenstellung von *Spannungsfeldern und Themen* der Verbandsentwicklung zur Verfügung gestellt. Anhand dieser stark ‚kondensierten‘ Inhalte wurde sowohl über konkrete Veränderungsnotwendigkeiten als auch – und das war ein neuer Aspekt – damit verbundene Emotionen, Haltungen und Denkweisen diskutiert.

Beim *dritten Fachgespräch* am 08.07.2025 schließlich wurde gemeinsam mit den ehren- und hauptamtlich tätigen Teilnehmenden (von denen die meisten schon beim ersten und/oder zweiten Fachgespräch dabei gewesen waren) aus beiden Verbänden der ‚Spagat‘ zwischen grundsätzli-

chen theoretischen Überlegungen zu Organisation und Wandel einerseits sowie konkret umsetzbaren, projektförmigen Veränderungsschritten andererseits methodisch umzusetzen versucht. Als neues Element kam hier neben Fragen der Macht in (demokratischen) Organisationen und der (Ent-)Tabuisierung von Angst insbesondere die Rolle von Schlüsselpersonen bzw. „Supercommunicators“ (Ch. Duhigg) zur Sprache.

Der im Projektverlauf immer wieder zum Tragen kommenden Schrittfolge vom Abstrakten zum Konkreten (und zurück) folgen auch die hier vorliegenden Texte.

Meilensteine im Projektverlauf

1. Projektbeiratstreffen, 29.10.2024
2. Projektbeiratstreffen, 22.11.2024

   Workshop am 17.12.2024 online

Vergabe der **Expertisen**

3. Projektbeiratstreffen, 31.01.2025

   Fachgespräch 1 am 21.03.2025 in Hilden

4. Projektbeiratstreffen, 25.03.2025

Fertigstellung der drei Expertisen

   Fachgespräch 2 am 12.06.2025 online

5. Projektbeiratstreffen, 02.07.2025

   Fachgespräch 3 am 08.07.2025 in Düsseldorf

6. Projektbeiratstreffen, 25.09.2025

   Transferphase – Herbst 2025

SPANNUNGSFELDER UND THEMEN

3 Spannungsfelder und Themen

von Wolfgang Kleemann & Judith Dubiski

Dieser Text fasst grundlegende zu beobachtende Zielkonflikte in Mitgliedsverbänden zusammen und spiegelt zentrale, in der Verbandsforschung wiederkehrende Spannungsfelder wider. Er greift Themenfelder des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zu Mitgliedsverbänden, Ehrenamt, Mitgliederentwicklung/-bindung und Verbandsentwicklung auf, reflektiert und verbindet die im Kontext des Projektes entstandenen Expertisen und stellt Leitfragen bereit, mit denen interessierte oder verantwortliche Akteure in Mitgliedsverbänden diese Spannungsfelder konstruktiv bearbeiten und für die Weiterentwicklung nutzen können.

3.1 Prämissen

Mitgliedsorganisationen lassen sich verstehen als geprägt durch historisch gewachsene Strukturen, hohe Pfadabhängigkeit, spezifische Rechts- und Finanzierungsbedingungen sowie durch die Balance von Tradition und Wandel. Wer sich für ausführlichere Informationen und Hinweise zu einem systemischen Verständnis von Mitgliedsverbänden als Organisationen interessiert, findet die theoretischen Grundlagen in Kapitel 5 – „Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel“.

3.2 Spannungsfelder als Entwicklungsimpuls

Die folgenden Spannungsfelder stellen Grunddynamiken in Mitgliedsverbänden dar, die kontinuierlich bearbeitet werden müssen: Sie sind nicht als Hindernisse zu verstehen, sondern als zentrale Energiequellen für Entwicklung und Innovation. Entscheidend ist, Spannungen nicht auflösen zu wollen, sondern sie bewusst als Lern- und Gestaltungschance zu begreifen.

Stabilität ↔ Flexibilität

Mitgliedsverbände benötigen einerseits verlässliche Strukturen und Satzungen, die Rechtssicherheit, Glaubwürdigkeit und Planungssicherheit schaffen, andererseits aber auch offene Prozesse, flexible Beteiligungswege und Möglichkeiten zur Erfahrung von unmittelbarer (Selbst-)Wirksamkeit der Akteure. Haas betont die Notwendigkeit einer „balancierten Governance“, die feste Strukturen mit offenen Beteiligungsformaten kombiniert. Erfolgreiche Organisationen schaffen „ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Dynamik“ durch hybride Steuerungsmodelle und partizipative Experimente (Haas 2025: 100). Diese Balance ermöglicht es, sowohl langfristige Verlässlichkeit als auch situative Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.

Ehrenamt ↔ Hauptamt

Das Verhältnis zwischen Ehrenamt und Hauptamt ist oft ritualisiert, beruht auf eingespielten Rollen und festgelegten gegenseitigen Erwartungen. Dubiski beschreibt dieses „etablierte Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt“ als „eher Teil des Problems als Teil der Lösung“ (Dubiski 2025: 125). Wippermann (2023) betont – in diesem Fall für die Caritas: „Die Leistung [die der Verband erbringt] [...] basiert elementar auf dem Zusammenwirken von hauptamtlichen Fachkräften und ehrenamtlich Engagierten. [...] Es wäre falsch, gefährlich und herabsetzend, würde man freiwillig Engagierte als ‚wertvolle Hilfskräfte‘ oder Ersatztruppe der hauptamtlichen Fachkräfte begreifen“ (Wippermann 2023: 24). In diesem Zusammenhang heben die Expertisen hervor, dass neue „Co-Leadership“-Modelle (Arriagada 2025: 69) und „Rollentypologien als Grundlage für differenzierte Strukturentwicklung“ (Haas 2025: 101) entscheidend sind, um Synergien zu nutzen und nachhaltige Motivation zu schaffen.

Formalisierte Mitgliedschaft ↔ projektbasiertes, temporäres Engagement

Klassische Mitgliedschaft und die damit einhergehenden Mitgliedszahlen gewährleisten für Mitgliedsverbände gesellschaftliche und politische Legitimation und Finanzierung, verlieren jedoch für bestimmte Zielgruppen an Attraktivität gegenüber temporären, situativen oder digitalen Beteiligungs- und Engagementformen. Haas dokumentiert, dass „viele Menschen sich lieber kurzfristig und projektbezogen engagieren möchten, sodass feste Mitgliedschaften an Bedeutung und Selbstverständlichkeit verlieren“ (Haas 2025: 83). Doch Bindung, so macht er deutlich, entsteht nicht ausschließlich durch Dauer: empirische Befunde zeigen, „dass Mitgliederbindung dann besonders gut gelingt, wenn Engagement nicht nur erlaubt, sondern erwünscht, gefördert und gestaltet wird“ (ebd.: 89). Neue Engagementformen wie „Mikro-Engagement“ (ebd.: 93) und hybride Rollenmodelle eröffnen konkrete Chancen für vielfältige Lebensrealitäten.

Digitalisierung ↔ Analoge Beziehungsarbeit

Digitale Tools erschließen neue Reichweiten und senken Zugangshürden, vereinfachen viele Tätigkeiten im Engagement und eröffnen neue Möglichkeiten, Engagement orts- und zeitunabhängig auszuüben (vgl. BMFSFJ 2024) -sie können aber analoge Begegnung nicht ersetzen: „Dabei verdrängt das digitale Engagement nicht bestehende Engagementformen, sondern es tritt als neue Engagementform neben das bisherige Engagement und ergänzt es.“ (end.: 14) Hybride Modelle, die digitale Kommunikation und analoge Begegnung klug verbinden, bringen daher den größten Mehrwert.

Vielfalt & Inklusion ↔ Traditionelle Milieus & Routinen

Viele Mitgliedsverbände sind durch bürgerliche, homogene Milieus geprägt, was sich in Sprache, Gremienstrukturen und Traditionen manifestiert. Haas macht deutlich, dass exklusive Sprache, formalisierte Prozesse und fehlende flexible Einstiegsmöglichkeiten, aber beispielsweise auch „Ironie unter Eingeweihten“ und „ritualisierte Gremienlogiken“ die Ansprache neuer Gruppen erschweren (Haas 2025: 88). Auch Arriagada unterstreicht, dass Inklusion und Diversität bewusste Gestaltung erfordert (Arriagada 2025: 68). Vor diesem Hintergrund kommt Dubiski zu dem

Schluss, dass Tabus, unhinterfragte Annahmen und ritualisierte Praktiken den Horizont begrenzen und irritiert werden müssen, um zu neuen Perspektiven kommen zu können (Dubiski 2025: 127).

3.3 Themenfelder

In der folgenden Übersicht sind zentrale Themenfelder benannt, die für die Zukunftsfähigkeit von Mitgliedsverbänden entscheidend sein können. Sie basieren auf den Erkenntnissen und Analysen aus dem Projekt sowie auf den aktuellen Erkenntnissen aus der Engagement- und Verbandsforschung. Es werden Leitfragen zu den Themenfeldern formuliert, um deutlich zu machen, welche Stellschrauben Verantwortliche in Verbänden ‚drehen' können, um Engagementförderung, Mitgliedergewinnung und -bindung wirksam zu gestalten. Diese können sich von Mitgliedsverband zu Mitgliedsverband, von Verbandsebene zu Verbandsebene unterscheiden.

	Themenfeld	Worum geht es?	Was ist das Problem, die Herausforderung?	Leitfrage/n
1	**Zielgruppen und Engagementformen**	Gruppen und Definitionen von Adressat*innen und Engagementformen: bürgerschaftliches/ zivilgesellschaftliches Engagement, Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, aktive/ zahlende Mitgliedschaft usw.	Unschärfen in der Definition von Zielgruppen und Engagementformen können dazu führen, dass Angebote am Bedarf vorbeigehen. Zugleich steigt der Wunsch nach modularen und digital gestützten Mitgliedschaftsmodellen, die sich flexibel an Lebensphasen anpassen.	▪ Welche Begriffe für die Kategorisierung der Adressat*innen verwenden wir? Welche Annahmen liegen diesen Begriffen zugrunde? ▪ Wer wird wozu in welcher Form adressiert? ▪ Welche Erwartung knüpft sich an wessen Engagement/Mitgliedschaft/Ehrenamt?
2	**Mitgliedschafts-modelle**	Auf Dauer angelegte und modulare oder pausierbare Mitgliedschaftsmodelle, z.B. Light-Tarif, Probe-Mitgliedschaft, Mitgliedschaft auf Zeit usw.	Fehlende Varianz und Klarheit im Angebot von Mitgliedschaftsmodellen lässt Maßnahmen der Mitgliedergewinnung ins Leere laufen. Flexible Mitgliedschaftsmodelle holen Zielgruppen zurück oder binden neue temporär, denen ‚lebenslange' Bindung zu starr ist.	▪ Wie gestalten wir Mitgliedschaft so modular und attraktiv, dass sie unterschiedlichen Lebensphasen und Bindungswünschen gleichermaßen anspricht?
3	**Barrierefreie Diversitätsstrategie**	Erleichterung von Zugängen über Mehrsprachigkeit, einfache Sprache, offene Gremien, etc.	Barrieren entstehen u.a. durch Sprache, Formalia oder geschlossene Routinen und Gremien; Vielfalt steigert Attraktivität, barrierefreie Diversitätsstrategien senken Eintrittsschwellen und sichern eine echte Öffnung jenseits etablierter Milieus. Mikro-, Projekt- und Hybridformate schaffen niedrigschwellige Zugänge.	▪ Welche konkreten Barrieren halten bisher unterrepräsentierte Gruppen fern – und wie beseitigen wir sie, um echte Vielfalt zu erreichen?
4	**Engagementformate**	Mikro-, Projekt-, Hybrid- & Digitalformate	Es steigt nicht nur der Bedarf an flexiblen Mitgliedschaft- und Engagementformen, sondern auch an flexiblen und variablen Engagementformaten.	▪ Welche flexiblen Engagementformate bieten wir, damit Menschen einen wirksamen Einstieg finden?

	Themenfeld	Worum geht es?	Was ist das Problem, die Herausforderung?	Leitfrage/n
5	**Governance-Balance**	Eine balancierte Governance von formaler Stabilität und agilen Innovationsräumen ist Voraussetzung für Experimentierfreude und Vertrauen (Haas 2025: 103). Sie kombiniert Sicherheit mit Offenheit; ohne Experimentierräume erstickt Innovation.	Zu starke formale Strukturen können Innovations- und Experimentierfreude hemmen, während zu wenig Governance zu Risiko- und Steuerungsproblemen führt. Es gilt, klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Leitplanken festzulegen, ohne die Flexibilität der Organisation zu beschneiden. Die Balance zwischen Stabilität und Agilität muss unter Berücksichtigung komplexer Anforderungen wie rechtlicher Vorgaben, Risiko-Management und digitaler Transformation gefunden werden.	▪ Wo benötigen wir klare Governance-Strukturen, um Verlässlichkeit, Compliance und Risikomanagement sicherzustellen? ▪ An welchen Stellen müssen offene Prozesse und experimentelle Räume erhalten bleiben oder entwickelt werden, um Innovation und Beteiligung zu ermöglichen? ▪ Wie setzen wir Governance als unterstützenden Rahmen für agiles und selbstorganisiertes Handeln ein? ▪ Welche Instrumente und Kommunikationsformen eignen sich, um die Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität in der Organisation transparent zu machen?
6	**Co-Leadership & Rollenarchitektur**	Tandems aus Haupt- & Ehrenamt, Machtbalance; Co-Leadership-Modelle, die Haupt- und Ehrenamt auf Augenhöhe zusammenführen, stärken nicht nur die Motivation, sondern erhöhen auch die Transparenz von Machtverhältnissen (Arriagada 2025: 69; Haas 2025: 88f.).	Im aktuellen Fachdiskurs wird betont, dass Ansätze zur Machtkritik, die bewusste Partizipation von Adressat*innen und die Frage nach einer weiteren Demokratisierung von Leitungsfunktionen explizit adressiert werden sollten. Hybride Teams teilen Verantwortung, entlasten und machen Leitungsrollen attraktiver.	▪ Wie organisieren wir die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt so, dass Kompetenzen sich ergänzen und die Machtbalance gewahrt bleibt? ▪ Wie lassen sich Machtverhältnisse innerhalb der Organisation transparent machen, die Mitbestimmung von Adressat*innen in Entscheidungsprozessen fördern und Leitungsgremien so weiterentwickeln, dass demokratische Prinzipien gestärkt werden?

	Themenfeld	Worum geht es?	Was ist das Problem, die Herausforderung?	Leitfrage/n
7	**Stakeholder- und Zielgruppenpartizipation**	Stakeholder- und Zielgruppenpartizipation zielt auf die langfristige, strategische und/oder verbindliche Einbindung aller relevanten Gruppen und Interessen in Entwicklungs- und Steuerungsprozesse der Organisation und darauf, Angebote passgenau weiterzuentwickeln und die Bindung wie auch die Akzeptanz zu stärken.	Ohne (strategische) Beteiligung von Stakeholdern und Zielgruppen können Angebote und Strukturen an der Lebenswirklichkeit vorbeigehen und sind dann weniger wirksam. Es besteht die Gefahr, dass die Entwicklungen, Strukturen und Angebote eines Verbands nicht die tatsächlichen Bedarfe oder Lebenswirklichkeiten seiner Mitglieder widerspiegeln. Maßnahmen und Kommunikationswege können so an Relevanz und Wirksamkeit verlieren.	▪ Wie beziehen wir Stakeholder und Zielgruppen dauerhaft, verbindlich und dialogisch in die Entwicklung und Steuerung unserer Strukturen und Angebote ein? ▪ Welche Instrumente und Formate fördern eine echte, regelmäßige Partizipation und wie wird diese transparent kommuniziert?
8	**Digitale Infrastruktur & Community-Management**	Plattformen und Tools zur Förderung der digitalen Teilhabe, Kommunikation und Zusammenarbeit der Akteure.	Fehlende digitale Governance oder Verantwortlichkeiten können zu ineffizienter Pflege und Nutzung digitaler Werkzeuge führen, was Teilhabe und Kooperation erschwert.	▪ Welche digitalen Werkzeuge unterstützen Teilhabe, Zusammenarbeit und Engagement am wirkungsvollsten – und wer übernimmt deren kontinuierliche Pflege?
9	**Strategische Kooperations- & Ressourcennetzwerke**	Aufbau und Pflege von Netzwerken mit Kommunen, Unternehmen, NGOs u.a., die Zusammenarbeit, Ressourcen und Wirkung fördern.	Netzwerke und Kooperationen scheitern häufig am unterschiedlichen Verständnis davon, was mit ‚Netzwerk' oder ‚Kooperation' verbunden wird, an unklaren Zielen, Rollen und Spielregeln oder unzureichender Abstimmung der beteiligten Partner.	▪ Welches Verständnis und welche Erwartung haben wir bezüglich Netzwerkarbeit/Vernetzung und/oder Kooperation? ▪ Mit welchen Partnern können wir unseren Auftrag besser erfüllen – und welche klaren Ziele und Spielregeln leiten Vernetzung und/oder Kooperationen? ▪ Welche Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein, damit Netzwerke und/oder Kooperationen erfolgreich sind?

	Themenfeld	Worum geht es?	Was ist das Problem, die Herausforderung?	Leitfrage/n
10	**Change-, Lern- & Feedbacksysteme**	Um Wissen und Innovation umzusetzen und psychologische Sicherheit zu fördern, sind kontinuierliche Change-, Lern- und Feedbacksysteme entscheidend. Systematische Förderung von Innovationsfähigkeit, Lernkultur und Anerkennung von Feedback dienen als Motor für Entwicklung.	Oft fehlt eine Organisationskultur, die kontinuierliches Lernen aus Erfahrungen nachhaltig verankert und psychologische Sicherheit für Experimente, offene Prozesse und Entwicklung sicherstellt.	▪ Welche Strukturen und kulturellen Voraussetzungen benötigen wir, damit Innovation und kontinuierliche Entwicklung zu selbstverständlichen Bestandteilen unserer Verbandsarbeit werden? ▪ Wie verankern wir systematisches Lernen aus Erfolgen und Fehlern in unseren Routinen, damit Erkenntnisse zügig in Entscheidungen übergehen?

3.4 Literatur

Arriagada, Céline (2025): Engagement in Mitgliedsorganisationen. Publikation des ISS e.V. Frankfurt a.M. – *in diesem Band*

BMFSFJ (2024): Vierter Engagementbericht. Zugangschancen zum freiwilligen Engagement. Berlin.

Dubiski, Judith (2025): Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich. Publikation des ISS e.V. Frankfurt a.M. – *in diesem Band*

Haas, Benjamin (2025): Mitglieder, Engagierte, Förder*innen: Zielgruppen der verbandlichen Neustrukturierung. Publikation des ISS e.V. Frankfurt a.M. – *in diesem Band*

Wippermann, Carsten (2023): Hauptamt braucht Ehrenamt – und umgekehrt. neue caritas 2023/17, S. 21–26.

VERÄNDERUNG IST KEIN PROJEKT

4 "Veränderung ist kein Projekt. Sie ist ein Möglichkeitsraum."[3] - Wie sich anders über Entwicklung in Mitgliedsverbänden nachdenken und sprechen lässt

von Judith Dubiski

"*Dazu haben wir in den letzten Jahren schon viele Flipcharts vollgeschrieben*." – So lautete ein im Projekt immer wieder formulierter Satz, der meist mit einem gewissen Maß an Resignation geäußert wurde. Denn: "*Es gibt schon lange kein Erkenntnisproblem mehr, wir haben aber ein Umsetzungsproblem.*"

Offensichtlich führen all die gesammelten guten Einsichten und Ideen zu notwendigen und zukunftsweisenden Entwicklungen in Verbänden nicht – oder zumindest nicht im erhofften Maß oder Tempo – zu entsprechenden Veränderungen. Einige der eingespielten Mechanismen und verankerten Glaubenssätze, die dazu zumindest beitragen, ließen sich auch im Projektverlauf, in den Beiratssitzungen und Fachgesprächen beobachten. Sie führen dazu, dass alle Diskussionen und Entwicklungen nur bis zu einem bestimmten Punkt führen und dann an einer Art ‚gläsernen Decke' stehen zu bleiben scheinen. Dieses Phänomen zu verstehen und zu lösen war die Erwartung an das Projekt. → Weitere Informationen zum Projekt unter 2.2

Zusammenfassen lassen sich diese eingespielten und auch im Projekt reproduzierten Mechanismen unter dem Prinzip "*Mehr desselben*":

- Es werden verschiedene Gruppen von Menschen zusammengebracht, die Entwicklung und Veränderung vordenken und möglichst allgemeingültige Handlungsanleitungen dazu vorantreiben sollen, faktisch aber nur sehr begrenzte Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten haben. Gerade Multiplikator*innen und Verbandsentwickler*innen haben explizit die Aufgabe bzw. den Auftrag, Veränderungen vorzudenken und anzuregen, können aber (allein) keine Veränderung bewirken.
- Dabei treffen seit vielen Jahren mit Verbandsentwicklung beschäftigte Hauptamtliche auf Ehrenamtliche, die nicht immer schon intensiv über den Verband als Organisation nachgedacht haben.

[3] Dubbel, Daniel: Evolution, Baby! Blogbeitrag, Online unter: https://www.inspectandadapt.de/evolution-baby-5-von-6/ (Abruf 29.09.2025)

- Der Grundgedanke ist, dass Veränderung etwas sei, was sich nach einem vorgegebenen Plan abarbeiten ließe. Damit verknüpft sich die Hoffnung, es ließe sich ein Modell (oder auch mehrere Modelle) entwickeln, dass danach nur umzusetzen ist.
- Beide beteiligten Verbände – und das gilt sicher auch für andere Verbände, insbesondere föderal aufgebaute – betonen, wie vielfältig sie sind, wie eigenständig die Gliederungen arbeiten und wie demokratisch (im Sinne von: von unten nach oben) sie funktionieren. Trotzdem gibt es (auf allen Ebenen) die Idee, dass Hauptamtliche auf Landes- und Bundesebene dafür verantwortlich sind, Veränderungen zu initiieren, die bei Ehrenamtlichen auf Ortsebene ankommen und Wirkung entfalten.

Mehr desselben?

Paul Watzlawick (2008) verdeutlicht das Muster „mehr desselben“ anhand einer Kurzgeschichte: *Der verlorene Schlüssel*

Unter einer Straßenlaterne steht ein Mann und sucht und sucht. Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet: „Meinen Schlüssel.“ Nun suchen beide. Schließlich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher ist, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und jener antwortet: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster.“

Aus der Forschung zu Innovation in Organisationen ist jedoch bekannt, dass echte Veränderung so nicht funktioniert, sondern ein komplexer, nicht-linearer und kollektiver Prozess ist. → zum „Mythos der Rationalität“, Kapitel 5.1.4

Die folgenden Hinweise…

…sollen deshalb dazu anregen, das Setting und den Modus des gemeinsamen Nachdenkens über Veränderung und Entwicklung als zentrale Bedingungen ernst zu nehmen und als erstes Moment von Veränderung zu berücksichtigen.

4.1 Verortung

***Wer* kann, muss und will *mit wem* zu welchem Thema / welcher Fragestellung arbeiten?**

Es ist nicht zielführend, alle Themen und Fragen mit den gleichen Menschen oder im gleichen Gremium zu diskutieren – das wäre es nicht einmal dann, wenn genug Zeit dafür wäre.

Der "*große Rundumschlag*", mit dem darauf gezielt wird, "*jetzt wirklich mal alles in die Hand zu nehmen zu prüfen*", ist genauso wenig hilfreich wie im Sinne größtmöglicher Beteiligung *alles mit allen* zu besprechen.

Dies gilt umso mehr, wenn man sich bewusst macht, wer faktisch welche Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten hat und wer über wieviel Wissen oder Vorerfahrung verfügt.

Es braucht deshalb eine **klare Differenzierung und bewusste Verortung** – und damit auch eine **Abgrenzung**: Worüber sprechen wir hier in diesem Kreis und was gehört hier nicht hin? Wozu tauschen wir uns aus, um ein Meinungsbild zu erhalten – und wozu können und wollen wir hier tatsächlich Entscheidungen treffen?

Die (in Kapitel 3 benannten) unterschiedlichen Themenfelder sind auf verschiedenen verbandlichen Ebenen angesiedelt, fallen in unterschiedliche Zuständigkeiten und sind auf sehr verschiedene Art und Weise zu bearbeiten, weil sie ganz unterschiedliche Entscheidungen und Kommunikationen erfordern.

Der klare Zuschnitt und die richtige Verortung der einzelnen Aspekte befreien einzelne Akteure und Gremien auch von dem Druck, für alles verantwortlich zu sein. Auch wenn ein ‚ganzheitlicher' Blick auf die Gesamtorganisation als Kontext sicherlich wichtig ist, stellt er doch eine Überforderung dar.

Welche Bedeutung und Relevanz hat welches Thema für mich und uns ganz konkret?

4.2 Aneignung

In einem Veränderungsprozess geht es nicht darum, vorgegebene Schritte der Reihe nach abzuarbeiten oder umzusetzen.

Wer Veränderung erreichen und vorantreiben will, muss sich die Themen und Fragestellungen (bzw. einzelne davon) **zu eigen machen,** sie zu den eigenen Themen und Fragen machen, sie für sich durcharbeiten, durch-denken, umformulieren, auf die ganz konkrete Situation, auf den eigenen Handlungs- und Einflussbereich übertragen und zuspitzen.

> "Leading innovation is not
> about creating a vision,
> and inspiring others to execute it."
> *(Hill 2014)*

So ist beispielweise jede der Leitfragen zu den Themenfeldern (Kapitel 3) so formuliert, dass sie grundsätzlich auf Ortsvereins-, Kreis-, Bezirks-, Landes- und Bundesebene gestellt werden könnte – aber auf jeder dieser Ebenen eine leicht andere Bedeutung erhält oder ein kleines bisschen anders lauten müsste, um wirklich präzise zu sein. → Gedanken dazu in den Kommentierungen, Kapitel 9

Die Spannungsfelder (Kapitel 3) sind nicht alle für jeden Verband und jede Gliederung gleichermaßen relevant. Sie variieren im Grad der Spannung, in ihrer Dringlichkeit und Komplexität. Für die eine Gruppe ist ein Spannungsfeld vielleicht gar kein Thema, für das eine andere Gliederung gerade alle Energie aufbringen muss.

4.3 Anschlüsse

Um welche Entscheidung geht es hier gerade?

Welche Kommunikation ist jetzt notwendig?

Um sich in Diskussionen nicht zu verheddern, um nicht von konkreten Problemen immer und immer wieder zu den großen Grundfragen abzuschweifen (die sich im Zweifelsfall ohnehin nicht lösen lassen), kann eine Rückbesinnung auf die systemischen Grundlagen von Organisationen der Fokussierung dienen:

Organisationen funktionieren über Entscheidungen und Kommunikationen. Dabei **schließt Entscheidung an Entscheidung und Kommunikation an Kommunikation an.**

Damit werden zugleich die **Pfadabhängigkeiten** deutlich: Entscheidungen fallen eben nicht im luftleeren Raum, sondern schließen an frühere Entscheidungen an. Das grenzt Entscheidungsmöglichkeiten ein, kann aber auch entlasten: Von jetzt auf gleich alles ganz anders machen zu wollen, wird nicht zu nachhaltigen Veränderungen führen.

→ Zu Pfadabhängigkeiten, Entscheidungen und Kommunikationen siehe 5.1.2 und 5.1.5

"Systemisch gilt:
Jeder Impuls wird daran gemessen,
ob er sich in die vorhandenen Sinn- und
Entscheidungsmuster einfügt. Anschlussfähigkeit wird so
zum Erfolgsfaktor; 'organisatorische Blindheit' zum Risiko."
(vgl. 5.1.2)

Gegebenenfalls ist es die Aufgabe der Moderation, die Diskussion immer wieder auf die jeweiligen Entscheidungs- und Kommunikationsnotwendigkeiten zurückzuführen.

Dabei kann es helfen, zunächst einzelne Entscheidungen zu fokussieren und anhand derer mögliche Veränderungen und ihre Konsequenzen durchzuspielen.

4.4 Kommunikation

Organisationen bestehen, „weil ständig Entscheidungen getroffen und miteinander verknüpft werden.“ Und: „Organisationen sind keine starren Gebilde; ihre Stabilität entsteht immer neu, solange gesprochen, abgestimmt und miteinander weitergedacht wird.“ (vgl. 5.1.5)

Damit Entscheidungen und Kommunikationen gelingen, ist wesentlich zu verstehen, **welchen Charakter die Entscheidungen und Kommunikationen haben**, die zu thematisieren sind:

- Geht es um *strukturelle* Fragen?
- Um normative Entscheidungen?
- Um *emotional* aufgeladene / unterlegte Argumente, die wahrzunehmen sind?

Charles Duhigg macht deutlich, dass Kommunikationen scheitern, wenn zum Beispiel auf eine emotionale Botschaft („*Ich habe Angst vor*…“) mit einer normativen Wertung oder Botschaft („*Man muss das aber so machen*…“) geantwortet wird.

→ Zu unterschiedlichen Kommunikationsarten und Schlüsselpersonen, die diese erkennen, siehe 5.4

Wer verbandliche Entwicklung vorantreiben will, tut also gut daran, sich bewusst zu machen, welche Dimension in einem Veränderungsprozess wann im Vordergrund steht und dieser dann auch – zumindest eine Zeit lang – Raum zu geben.

Neueste Ergebnisse aus der Engagementforschung betonen, wie wichtig es ist, im Kontext von Engagement auf Emotionen zu blicken – und nicht nur auf die positiven:

„In der empirischen Engagementforschung scheint weitgehend Konsens darüber zu herrschen, dass Engagement zum physischen Wohlbefinden beitrage und dass es ermögliche, sich zu vernetzen, ein Gespür für die (positive) eigene Position in der Gesellschaft zu erlangen und letztlich so etwas wie einen Sinn des Lebens zu entwickeln. Wir argumentieren, dass Engagement auch gerade deswegen verletzbar macht, weil ein solcher Sinn auch wieder genommen werden kann. Verletzungen sind eine bislang kaum zur Kenntnis genommene, unbeabsichtigte Folge von Engagement.“ (Kewes/Müller/Munsch 2025, S.159)

„Engagierte sind in besonderer Weise verletzbar, weil sie im Engagement Orte schaffen, die ihnen viel bedeuten, weil sie eigene Ideen entwickeln und umsetzen oder sich als eine spezifische Person entwerfen können (die etwa besonders hilfsbereit, kompetent oder kreativ ist). Dass Engagierte solches tun und entwickeln können, beschreibt das grundsätzliche Potenzial freiwilligen Engagements – und gerade dieses Potenzial macht verletzbar.“ (ebd, S.173)

Was passiert, wenn wir diese ganz fremde Perspektive, diesen verrückten Gedanken, diese provozierende Frage ernstnehmen und konsequent zu Ende denken?

4.5 Irritation

Ein wichtiges Moment für die Entstehung von Veränderung und Innovation ist Irritation.

Diese kann durch die **Veränderung äußerer Bedingungen** geschehen (weil in der Umwelt der Organisation etwas Einschneidendes passiert), durch **Veränderung der Rahmenbedingungen in der Organisation**, aber auch durch die **Perspektiven** von Menschen, die neu dazu stoßen oder von einem ganz anderen Standpunkt aus auf die Organisation und ihre Entscheidungen und Kommunikationen blicken. Damit Irritationen ihr ganzes Potential entfalten können, müssen sie allerdings **radikal zugelassen** werden.

Die Expertise von Judith Dubiski (Kapitel 8.4) weist exemplarisch auf Irritationspotenziale hin, die sich aus verschiedenen Studien ergeben:

- Was, wenn wir diejenigen, die wir erreichen wollen, nicht als Adressat*innen oder als Zielgruppe sehen, sondern als potenzielle *Nutzer*innen* unseres Angebots? Wie verändert das den Blick auf das, was sie bei uns (nicht) finden könnten?
- Was, wenn wir ernstnehmen, dass unsere etablierten Strukturen, Kulturen und Praktiken bei allem guten Willen möglicherweise dazu führen, dass Menschen und/oder Gruppen sich einer „homogenisierenden Eingliederung“ unterziehen müssen, um teilhaben zu können?
- Was, wenn wir ernstnehmen, dass unsere Verbände, unser verbandliches Handeln, unsere Strukturen, unsere Verbands-Sprache, unsere Routinen und Traditionen, eine Aneinanderreihung von Schwellen sind, die den Zugang zu uns erschweren – auch wenn wir selbst sie gar nicht wahrnehmen?

Der Begriff „Irritation“ bedeutet zunächst dreierlei (vgl. DWDS):

- Er verweist auf den Moment der Irritation durch einen Reiz oder eine Störung,
- er beschreibt die unmittelbare Reaktion auf diesen Reiz: dann ist „Irritation“ bspw. ein Synonym zu Erregtheit oder Verärgerung,
- und er benennt die – ggf. länger andauernde – Folge: Irritation als Zustand der Verwirrung oder Verunsicherung.

In allen drei Bedeutungen gilt Irritation als etwas Negatives, was so schnell wie möglich wieder beendet oder beseitigt werden muss. Als Impuls für Veränderung aber ist Irritation in allen drei Dimensionen zentral und kann produktiv wirken: Das Gegebene und Gewohnte wird, beispielsweise durch ein Ereignis von außen, gestört. Es kommt zu einem Moment der Aufgeregtheit und vielleicht auch der Verärgerung. Das Potenzial von Irritation liegt dann gerade in der länger andauernden Verunsicherung des bisher als selbstverständlich Betrachteten.

Was ist in *meinem* Entscheidungs- und Handlungsraum notwendig?

Wofür kann *ich* Verantwortung übernehmen?

4.6 Verantwortung

In der konkreten Befassung mit einem der Themenfelder, einer Leitfrage (und auch einer Irritation) gilt es, **nicht auszuweichen**, sondern beispielsweise ganz konkret darüber nachzudenken, was die gerade Anwesenden oder Beteiligten in ihrem jeweiligen Entscheidungs- und Kommunikationskreis tatsächlich tun und verändern können.

Ein Verschieben von Verantwortung für den nächsten konkreten Schritt auf irgendeine andere Ebene oder an andere Akteure ist dann nicht zulässig, denn der nächste konkrete Schritt muss *mindestens* heißen, dass ein identifizierter und formulierter Handlungsbedarf dorthin kommuniziert wird, wo er bearbeitet werden kann.

Zur selbstkritischen Reflexion können folgende Fragen anregen:

- Was hindert uns *wirklich* daran, den nächsten Schritt selbst zu gehen – und nicht auf „die da oben“ oder „die anderen“ zu warten?
- Wem nützt es, wenn Verantwortung diffus bleibt – und wer wird dadurch systematisch entlastet?
- Welche Routinen oder Strukturen fördern das Verschieben von Verantwortung – und warum halten wir daran fest? Was wäre, wenn wir jede Form von „Delegation“ als Ausweichbewegung betrachten würden?
- Wie oft verstecken wir uns hinter Prozessen, statt Verantwortung konkret zu übernehmen?
- Wann haben wir zuletzt einen klar formulierten Handlungsbedarf tatsächlich dorthin kommuniziert, wo er bearbeitet werden kann – und was ist daraus geworden?
- Was passiert, wenn niemand den nächsten Schritt geht?

Verantwortung und Unsicherheit

“Verantwortung braucht es also, weil die Zukunft ungewiss, das Verhalten anderer unkontrollierbar und unser eigenes Handeln risikobehaftet ist. Wer Verantwortung übernimmt, verspricht seinem Umfeld, sich um das Herbeiführen, Bewahren oder Abwenden bestimmter Zustände zu kümmern und dabei auftretende Probleme eigeninitiativ zu lösen.
Das hat für beide Seiten Vorteile: Verantwortliche Menschen erhalten größere Handlungsspielräume, während der Rest die ‚brüchige Entscheidung‘ wie eine Tatsache behandeln kann und dadurch Sicherheit gewinnt.
Die Übernahme von Verantwortung ist eine soziale Vereinbarung, der beide Seiten zustimmen müssen, und etwas ganz anderes, als Menschen für etwas verantwortlich zu machen! Durch einseitiges Verantwortlich-Machen kommt kein Vertrauen ins Spiel und es wird auch keine Unsicherheit reduziert, da ungewiss bleibt, ob die andere Partei sich tatsächlich kümmern wird.”
(Pukall 2023)

4.7 Handlungsräume

Was sind meine/unsere Handlungs- und Spielräume?
Nutzen wir sie bisher voll aus?
Wo und warum nicht?

Die eigenen Handlungsmöglichkeiten vorschnell dadurch zu begrenzen, dass Spielräume aus Gewohnheit oder Angst als kleiner eingeschätzt werden als sie tatsächlich sein müssten, ist ein wesentliches Hindernis für Veränderung.

Diese Selbstbeschränkung passiert häufig nicht bewusst. Sie zu überwinden erfordert eine Auseinandersetzung mit den dahinter liegenden Emotionen.

→ Zu Emotionen in Veränderungsprozessen, siehe 4.4 und 5.3.

Zunächst gilt es, sich zu fragen:

- Was wäre im Rahmen des Gegebenen möglich?
- Was geht vielleicht mehr oder anders als bisher – selbst, wenn sich sonst nichts ändert?

Entlastung können ‚Räume des Scheiterns' bringen, in denen Scheitern keine Schande ist und eine Idee gegebenenfalls weiterentwickelt oder auch verworfen werden kann. Aus ‚gescheiterten Ideen' lässt sich bekanntlich besonders viel lernen – und Räume dazu lassen sich institutionalisieren, beispielsweise in Form von „Fuck up-Sessions" (vgl. 8.2.2.4), in denen man sich explizit über Fehlschläge und Misserfolge ausgetauscht und Erkenntnisse daraus formuliert werden.

→ Zu Erwartungshaltung und Fehlerfreundlichkeit in Verbänden, siehe 8.3.3.

4.8 Macht

Wer hat in den Beziehungen, Gremien, Strukturen, um die es hier und jetzt gerade geht, aus welchen Gründen welche Macht?

In unmittelbarem Zusammenhang mit individuellen und strukturellen Spielräumen steht die Frage nach **individueller und struktureller Macht in Organisationen**.

→ Zu einem systemischen Blick auf Macht, siehe 5.1.6 sowie 5.2

Versteht man Macht nicht als ein reines Herrschaftsverhältnis, sondern als **produktive Kraft** in Beziehungen zwischen Menschen und in Strukturen, lassen sich Machtverhältnisse leichter und offener thematisieren, anstatt sie zu tabuisieren.

Dann lassen sie sich auch bewusst gestalten und nutzen, beispielsweise anhand von Fragen wie:

- Welche Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten ergeben sich aus der gegebenen Verteilung von Macht?
- Wo kann Macht geteilt und Verantwortung gemeinsam übernommen werden?
- Wo und von wem und wie kann gegebene Macht genutzt werden, um sich für etwas einzusetzen?

→ Zur Rolle von Organisationskultur siehe 7.3.3.
→ Zu Co-Kreation als Modell einer anderen Machtverteilung siehe 7.5.2.

Macht als produktive Kraft

Im Verständnis des französischen Philosophen *Michel Foucault* ist Macht

„ein Ensemble aus Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten (…).
[Macht] operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte.
Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt die Wahrscheinlichkeit von Handlungen, und im Grenzfall erzwingt oder verhindert sie Handlungen, aber stets richtet sie sich auf handelnde Subjekte, insofern sie handeln oder handeln können. **Sie ist auf Handeln gerichtetes Handeln**.“

(Foucault 2002, S. 286)

4.9 Auseinandersetzung statt Harmonie

Warum siehst Du das so?

Warum glaubt Ihr, dass das so richtig oder sinnvoll ist?

Und warum sehe ich / sehen wir das ganz anders?

Innovation – und damit echte Veränderung – entsteht nicht durch möglichst viel Harmonie, im Gegenteil.

Linda Hill (2014) spricht von **„creative abrasion“ als Voraussetzung für Innovation** – also davon, sich aneinander zu reiben, Unterschiede, Vielfalt und Gegensätze eben nicht einzuebnen, sondern zu betonen und in lebhaften Diskussionen zur Sprache zu bringen.

Nicht das methodisch ‚wertneutrale‘ Brainstorming steht dann am Anfang einer Entwicklung, sondern beherzte Auseinandersetzungen, in denen die Beteiligten klar für ihre Ideen und Perspektiven eintreten – und einander aufmerksam zuhören. In innovativen Organisationen, so Linda Hill, wissen die Menschen, dass Innovation nur entsteht, wo sowohl Vielfalt als auch Konflikt vorhanden sind und zur Geltung kommen.

Ziel ist nicht zwangsläufig ein Konsens, sondern sind oftmals Lösungen, die ein ‚sowohl als auch‘ zulassen und damit der Vielfalt der Perspektiven und Ausgangslagen innerhalb einer Organisation Rechnung tragen.

→ Zu Vielfalt und Reflexivität als Voraussetzung von Innovation siehe 7.5.2

Produktiver Dissens und Veränderung

Heiko Roehl (2021) formuliert 10 Bedingungen, unter denen Dissens in der Organisationsentwicklung tatsächlich zum Desaster wird – und gibt damit Hinweise, wie Konflikt produktiv wird.
Einige seien hier benannt:

- **Spannung aushalten**: “Gegensatzspannung ist ein wichtiger Motor für Innovation. Dazu müssen Interessensgegensätze allerdings ausgesprochen und produktiv gemacht werden. Wenn es immer harmonisch zugehen muss und die kulturellen, heimlichen Spielregeln diktieren, dass Konflikte weichgespült werden, dann gehen wichtige Impulse verloren.“
- **Dissens nicht isoliert betrachten**: “Jeder Dissens hat eine Geschichte. Und jede Geschichte zu einem Dissens hat ihre eigene Legitimität. ”
- **Möglichkeitssinn aktivieren**: „In jedem Interessensgegensatz liegt die Chance, eine außerhalb der Eingangsinteressen liegende, dritte Lösung höherer Ordnung zu finden.“

4.10 Literatur und Quellen

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache DWDS: Irritation. Online unter: https://www.dwds.de/wb/Irritation (16.09.2025)

Dubbel, Daniel (2025): Evolution, Baby! In: Veränderung, Führung, Organisation. Blog-Beitrag, online unter: https://www.inspectandadapt.de/evolution-baby-5-von-6/ (17.09.2025)

Duhigg, Charles (2024): Supercommunicators. Wie man die geheime Sprache zwischenmenschlicher Beziehungen entschlüsselt. Berlin, Piper.

Foucault, Michel (2002): Nietzsche, die Genealogie, die Historie. In: Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band II, 1970–1975. Hrsg. von Daniel Defert und Francois Ewald unter Mitarbeit von Jaques Lagrange. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag. Bd. 2, S. 166–191.

Hill, Linda (2014): How to manage for collective creativity. Vortrag TEDxCambridge, Online unter: https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?referrer=playlist-talks_to_watch_when_your_company_s_reorganizing&autoplay=true (16.09.2025)

Kewes, Andreas/ Müller, Moritz/ Munsch, Chantal (2025): Engagement im Zwiespalt. Erfahrungen ehemaliger Engagierter in Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, Sportvereinen und Umweltinitiativen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Pukall, Kai (2023): Warum Dein Team keine Verantwortung übernehmen will. Blog-Beitrag, online unter: https://www.inspectandadapt.de/warum-dein-team-keine-verantwortung-uebernehmen-will/ (17.09.2025)

Roehl, Heiko (2021): Dissens-Desaster. Zehn Gründe für unproduktive Interessengegensätze in Organisationen. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Heft 2/2021, S. 32-35. Online unter: https://www.heikoroehl.de/articles/Roehl%20ZOE_2021_02%20Dissens%20Desaster.pdf

Watzlawick, Paul (2008, 12. Aufl.): Anleitung zum Unglücklichsein. München.

ORGANISATION UND WANDEL

5 Grundsätzliches zum Verständnis von Organisation und Wandel

von Wolfgang Kleemann

5.1 Systemische Grundlagen 32

5.1.1 Organisation als Funktionssystem der Gesellschaft 32

5.1.2 Selbstreferenz und Pfadabhängigkeit 33

5.1.3 Strukturkopplung mit Umwelt 34

5.1.4 Mythos der Rationalität in Organisationen 34

5.1.5 Entscheidung und Kommunikation sind Basisfunktionen der Organisation 35

5.1.6 Hierarchie und Macht in Organisationen 36

5.1.7 Spiele, Regeln & Kultur 36

5.2 Der systemische Blick auf Macht 37

5.2.1 Macht und Transformation 38

5.2.2 Ein Kontinuum von interpersoneller zu struktureller Macht 38

5.3 Warum Gefühle zentral sind 39

5.4 Schlüsselpersonen 40

5.5 Literatur 42

Für die Befassung mit Entwicklungsperspektiven von Mitgliedsorganisationen ist es hilfreich, sich mit Organisation als (sozialem) System und den Grundlagen eines systemischen Verständnisses von Entwicklung und Wandel auseinanderzusetzen. Wir haben im Kontext des Projektes die Erfahrung gemacht, dass ein solches (gemeinsames) Verständnis helfen kann, Beobachtungen im Themenkontext einzuordnen und zu deuten sowie Dynamiken und Muster zu erkennen, Hypothesen zur Frage „Was ist da los?“ zu bilden und dazu Lösungen, Aufgaben, Schritte abzuleiten.

Das folgende Kapitel bietet einen möglichen theoretischen ‚Anpack‘: es stellt dafür ausgewählte fachliche Konzepte und Begriffe zur Verfügung. In diesem Kapitel beziehen wir uns vorrangig auf den systemischen Konstruktivismus von Niklas Luhmann, der auf der Annahme beruht, dass Wirklichkeit in sozialen Systemen konstruiert wird, dass es also keine objektive Realität gibt, sondern dass jedes soziale System, jede Person seine/ihre eigene Wirklichkeit erschafft, indem es/sie je eigene Beobachtungen, Beschreibungen und Bewertungen in diesem Fall des Gegenstandes ‚Organisation‘ konstruiert. Diese Annahme hat eine weitgehende Bedeutung im Ringen um eine ‚richtige‘ Beschreibung einer Situation, ‚die eine‘ wirksame Lösung eines Problems usw.: es gibt sie nämlich nicht.

Von der ‚reinen‘ systemisch-konstruktivistischen Sichtweise auf Organisation weichen wir dort ab, wo wir das Thema „Warum Gefühle zentral sind“ sowie das Thema „Psychologische Sicherheit (in Organisationen)“ einführen. In der klassischen systemisch-konstruktivistischen Organisationstheorie sind Personen als psychische Systeme die „Umwelt“ der Organisation; konstruktivistisch gedacht kommen sie lediglich in ihrer organisationalen Rolle und Aufgabe vor. Personen in Organisationen sind austauschbar, die von Personen ausgeübten Rollen hingegen sind struktureller Bestandteil der Organisation. Wer das vertiefen möchte, findet dazu zum Beispiel in den Büchern von Fritz B. Simon ausreichend Gelegenheit (Simon 2009).

5.1 Systemische Grundlagen

5.1.1 Organisation als Funktionssystem der Gesellschaft

Niklas Luhmann konzipiert Gesellschaft als ein einziges, globales System sozialer Kommunikation. Alles, was kommunikativ thematisiert wird, ist systemintern; Menschen, Artefakte oder Naturphänomene fungieren demgegenüber als Umwelt. Um die hieraus resultierende Komplexität handhabbar zu machen, differenziert sich die moderne Gesellschaft funktional. Organisationen stellen in diesem Rahmen eine besondere Systemform dar. Ihre Grundoperation ist die Entscheidung: Durch fortlaufende Entscheidungen – etwa über Mitgliedschaft, Ressourcenzuteilung oder Verfahrensregeln – reproduzieren sie ihre eigene Struktur. Mitgliedschaft markiert dabei eine scharfe Binnen-/Außen-Grenze, sodass Organisationen im Unterschied zur allumfassenden Gesellschaft exklusiven Charakter besitzen. Hierarchie, Programme und Rollen fungieren als Entscheidungsprämissen, die alternative Möglichkeiten einschränken und Machtasymmetrien institutionalisieren. Zugleich sind Organisationen über strukturelle Kopplungen mit Funktionssyste-

men der Gesellschaft verflochten: rechtlich (Vereins-, Stiftungs-, Körperschaftsrecht), ökonomisch (Finanzierungsströme) und medial (öffentliche Kommunikation). Diese Kopplungen gewährleisten Autonomie, erzeugen jedoch kontinuierliche Irritationen, da Veränderungen in den Funktionssystemen Anpassungszwang auslösen (Luhmann 2000).

Eine Organisation ist also kein Gegenstand, sondern ein fortlaufender Prozess sinnhaft verknüpfter Kommunikationen und Entscheidungen, der sich selbst erzeugt (autopoietisch) und durch Unterscheidung von innen und außen stabil hält. Sie existiert nur, solange ihre Mitglieder immer wieder anschlussfähige Gespräche, Beschlüsse, Rituale und Symbole hervorbringen. Karl E. Weick beschreibt Organisationen als „Verben statt Substantive“: Sie existieren nur, solange Menschen gemeinsam Bedeutung konstruieren (Weick 1979). Begriffe wie Mitglied, Ehrenamt oder Projekt sind keine neutralen Etiketten, sondern entscheiden darüber, wer dazugehört und welche Handlungsoptionen wahrgenommen werden. Haas' Expertise erinnert: „Begriffe strukturieren Wahrnehmungen, schaffen Identitäten und legitimieren Rollen – sie sind Ausdruck institutioneller Logiken“ (Haas 2025, 102; vgl. auch Kapitel 7.2). Praxis-Impuls: Wenn wir den Begriff Mitglied um zeitlich befristete Mitmacher ergänzen, verschieben wir sofort das Vorstellungsbild von Bindung, Beitrag und Legitimation. Begriffspolitik ist also Organisationspolitik.

5.1.2 Selbstreferenz und Pfadabhängigkeit

Organisationen entwickeln ihre Struktur und ihre Entscheidungsprozesse stets in Bezug auf das, was bereits besteht. Neue Entscheidungen sowie daran anschließende Handlungen und Kommunikationen knüpfen fast immer an etablierte Abläufe, Routinen und Vorstellungen an. So wird jede weitere Entscheidung von der Vergangenheit und gewachsenen Erwartungen beeinflusst. Dieses Rückgreifen auf vertraute Muster sorgt dafür, dass Komplexität reduziert wird: Nur bestimmte Optionen erscheinen realistisch und werden tatsächlich in Betracht gezogen (Luhmann 2000).

Mit der Zeit entsteht hieraus eine starke Bindung an gewählte Wege und Lebensläufe – die sogenannte *Pfadabhängigkeit*. Was einmal eingeführt, beschlossen oder erfolgreich praktiziert wurde, kann künftige Möglichkeiten begrenzen und Alternativen erschweren. Frühere Entwicklungen setzen so einen Rahmen, der Identität und Stabilität schafft, aber schnelle und grundlegende Veränderungen oft behindert. Sogar unwichtige Zufälle zu Beginn eines Prozesses können über lange Zeit nachwirken, weil Organisationen dazu neigen, bewährte Pfade nicht freiwillig zu verlassen. In diesem Wechselspiel zwischen Beharrung und Wandel liegt ein zentrales Spannungsfeld organisationaler Entwicklung. Einerseits bieten Satzungen und Routinen Verlässlichkeit und Orientierung, andererseits können sie neue Beteiligungsformen und innovative Ansätze behindern. Ob Impulse von innen oder außen aufgegriffen werden, hängt deshalb davon ab, wie gut sie zu den bestehenden Sichtweisen und Entscheidungslogiken passen. Andernfalls laufen sie Gefahr, von den Handlungstraditionen einer Organisation übersehen oder ungehört zu bleiben (David 1985; Sydow/Schreyögg/Koch 2009).

Haas spricht von einem „strukturellen Zielkonflikt“ (2025, 98) zwischen verlässlicher Satzung und flexibler Beteiligung. Systemisch gilt: Jeder Impuls wird daran gemessen, ob er sich in die vorhandenen Sinn- und Entscheidungsmuster einfügt. Anschlussfähigkeit wird so zum Erfolgsfaktor, ‚organisatorische Blindheit‘ zum Risiko.

5.1.3 Strukturkopplung mit Umwelt

In der systemtheoretischen Organisationstheorie wird unter *struktureller Kopplung* ein besonderes Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt verstanden. Beide Seiten behalten ihre Eigenlogik bei, treten aber in eine stabile Beziehung ein, die auf wiederkehrenden Reiz-/Antwortmustern beruht. Organisationen sind operativ geschlossen, da sie ihre Entscheidungen auf Grundlage eigener Strukturen und Routinen treffen. Zugleich sind sie ‚kognitiv‘ offen: Irritationen aus der Umwelt können aufgenommen werden, sofern innerhalb der Organisation Erwartungen und Strukturen existieren, die diese Reize als anschlussfähig verarbeiten (Luhmann 2000).

Dieses Konzept beschreibt ein dynamisches Wechselspiel. Organisationen orientieren sich kontinuierlich an relevanten Umweltbedingungen, ohne dabei ihre Autonomie aufzugeben. Erwartungsstrukturen und Entscheidungsmuster wirken wie Filter: Sie bestimmen, welche Umweltreize Bedeutung erlangen und in interne Veränderungsprozesse übersetzt werden. So entstehen Anpassungen, die nicht von außen ‚verordnet‘ sind, sondern durch die organisationsspezifische Verarbeitung geformt werden (Knudsen 2011).

Wandel vollzieht sich daher nicht als lineare Kausalität im Sinne direkter Steuerung, sondern als Drift: fortgesetzte gegenseitige Anpassung zwischen Organisation und Umwelt. Veränderungen werden angestoßen, doch ihre konkrete Ausgestaltung bleibt Ergebnis der internen Logik des Systems. Organisationen reduzieren auf diese Weise die Komplexität ihrer Umwelt, indem sie bestimmte Reize selektiv aufnehmen und in eigene Kommunikations- und Entscheidungsprozesse integrieren. Strukturelle Kopplung ist damit eine zentrale Bedingung für die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen. Sie hält die Organisation empfänglich für Wandel, ohne ihre operative Eigenständigkeit zu untergraben (Arango-Vasquez u.a. 2021).

5.1.4 Mythos der Rationalität in Organisationen

In vielen Organisationen wird gerne behauptet, Entscheidungen könnten nach rein rationalen Maßstäben getroffen und gesteuert werden. Fritz B. Simon beschreibt dieses Phänomen als „Mythos der Rationalität“: Ein Narrativ, das dazu dient, Komplexität und Unsicherheit beherrschbar wirken zu lassen, obwohl die tatsächlichen Möglichkeiten zur Steuerung in sozialen Systemen naturgemäß begrenzt sind. Die Vorstellung planvoller Steuerung vermittelt Sicherheit nach innen und außen, bleibt aber oftmals ein Wunschbild – Organisationen erzeugen dadurch vor allem ein Gefühl von Verlässlichkeit (Simon 2009).

Doch die Funktion dieses Mythos reicht weiter: Er sorgt für geregelte Abläufe und Orientierung, indem Erwartungen stabilisiert und verständliche Anknüpfungspunkte für Kommunikation geschaffen werden. Gleichzeitig werden die tatsächlichen Grenzen im Umgang mit Unvorhersehbarem und Unklarheiten oft ausgeblendet. Auch die Forschung zu Organisationsentscheidungen greift diesen Zwiespalt auf. Sie zeigt, dass Rationalität innerhalb von Organisationen keine objektive Kategorie darstellt, sondern vielmehr als Ergebnis kultureller Regeln und Deutungen fungiert (Heracleous 1994). Was in einem bestimmten Kontext als rational gilt, beruht auf vorherrschenden Normen und Mustern der Kommunikation.

Rationalität wird so zur systeminternen Konstruktion und verliert ihren Anspruch als neutraler Maßstab. Ein weiteres charakteristisches Merkmal ist die selektive Bewertung von Ergebnissen: Erfolg wird gerne als Beleg für die Wirksamkeit rationaler Steuerung interpretiert, während Misserfolge unsichtbar bleiben. Diese Sichtweise verkürzt die Zusammenhänge und setzt auch zufällige, kontextbedingte oder scheiternde Prozesse mit rationaler Planung gleich. Besonders das Herausstellen von Erfolg als Produkt gezielter Steuerung verstärkt die Illusion, dass ‚richtige' Planung zwangsläufig zum Ziel führen müsse (Simon 2009).

Die Folge sind Verzerrungen, die sich durch Bestätigungsfehler und Deutungseffekte noch verstärken. In komplexen Umfeldern tendieren Organisationen dazu, die eigenen Rationalitätsannahmen zu bestätigen, statt sie infrage zu stellen. Dies kann Lernmöglichkeiten blockieren und trägt dazu bei, an der Illusion vollständiger Kontrollierbarkeit festzuhalten.

Vor diesem Hintergrund ist offensichtlich, dass Organisationen Rationalität nicht als objektives Instrument, sondern als gesellschaftlich geprägtes und narratives Muster begreifen sollten. Planung bleibt wichtig, verliert aber ihren absoluten Charakter. Statt vermeintlicher Sicherheit ist es hilfreicher, Rationalität als relativ begrenzt und wandelbar zu begreifen – nur so entsteht Raum für Lernen, kritische Reflexion und Weiterentwicklung.

5.1.5 Entscheidung und Kommunikation sind Basisfunktionen der Organisation

Organisationen sind vor allem durch eines geprägt: Sie bestehen, weil ständig Entscheidungen getroffen und miteinander verknüpft werden. Niklas Luhmann beschreibt dieses Prinzip als eine Art Selbstbeobachtung und -steuerung, bei der jede Entscheidung gewissermaßen den Anstoß für weitere, nachfolgende Handlungs- und Diskussionsprozesse liefert. So entsteht ein dynamischer Ablauf, bei dem ein Schritt immer den nächsten vorbereitet, die Kommunikation hält das Ganze am Leben (Luhmann 2000).

Bemerkenswert ist dabei: Entscheidungen bieten niemals einen endgültigen Abschluss. Zwar wird durch jede Wahl ein Stück der vorhandenen Unsicherheit beseitigt – die Komplexität wird reduziert – doch zugleich wird damit der Blick auf weitere Konsequenzen und Alternativen gelenkt. Es sind gerade diese offenen Anschlussfragen, die Organisationen dazu bringen, ihre Aktivitäten immer weiter in neue Entscheidungsrunden zu führen.

Das Herzstück dabei ist die Kommunikation. Organisationen sind keine starren Gebilde; ihre Stabilität entsteht immer neu, solange gesprochen, abgestimmt und miteinander weitergedacht wird. Ohne den Austausch, das gemeinsame Beobachten und Interpretieren, gibt es keine verbindlichen Entscheidungen – und somit auch keine Organisation als solche. Kommunikation und Entscheidung sind untrennbar miteinander verwoben, sie strukturieren einander und schaffen gemeinsam die Grundlagen für das Funktionieren einer Organisation.

So betrachtet ist eine Organisation kein Ding mit feststehenden Eigenschaften, sondern ein fortdauernder Prozess, bei dem Entscheidungen und Kommunikation sich gegenseitig bedingen und weiterentwickeln. Die Stabilität einer Organisation lebt davon, dass dieser Fluss aufrechterhalten wird. Bleibt er aus, kommt die Organisation zum Stillstand – und löst sich letztlich auf.

5.1.6 Hierarchie und Macht in Organisationen

Hierarchie besitzt eine funktionale Seite: Sie bündelt Entscheidungsmacht, trifft das ‚an sich Unentscheidbare' und reduziert Handlungsoptionen – notwendig, um Entscheidungsstau in komplexen Organisationen zu vermeiden. Doch Hierarchie ist immer auch ein Machtmechanismus: Sie legt fest, wer bestimmen darf, welche Informationen in Entscheidungen einfließen und wann Abweichungen legitim sind. Aus systemischer Sicht wirkt Macht dabei wie ein Ventil für Komplexität: Je höher die Unsicherheit, desto stärker der Impuls, Entscheidungen an wenige Instanzen zu delegieren. Wird Macht jedoch nicht reflexiv geregelt, kippt das Ventil – es blockiert Rückkopplung und erstickt Lernen (Weber 1964; Lukes 2005). Systemische Konsequenz: Hierarchie erfüllt ihre Filterfunktion nur dann, wenn Machtasymmetrien sichtbar gemacht, verhandelt und periodisch rejustiert werden.

Co-Leadership-Modelle operationalisieren diese Prinzipien: Haupt- und Ehrenamt teilen Verantwortung – nicht, weil es ‚demokratischer' klingt, sondern weil es die Kreisläufe von Macht, Information und Entscheidung schließt. Erst in diesem Wechselspiel bleibt die Organisation sowohl handlungs- als auch lernfähig, ohne ihre legitimatorische Basis zu verlieren (Lukes 2005).

5.1.7 Spiele, Regeln & Kultur

Organisationen funktionieren nicht allein nach den formalen Vorgaben, die in Satzungen oder Dienstanweisungen festgelegt sind. Diese sichtbaren Regeln sind oft nur ein Bruchteil dessen, was tatsächlich den Alltag prägt. Entscheidend sind jene gewachsenen Gepflogenheiten und stillschweigenden Absprachen, die bestimmen, wessen Meinung Gehör findet, wer Einfluss nehmen kann und welche Themen überhaupt zur Sprache kommen dürfen. Solche unterschwelligen Muster setzen einen klaren Rahmen für Entscheidungen und Kommunikation – häufig viel strenger als offizielle Regelwerke jemals könnten (Schein 2017).

Man kann sagen: Die offizielle Organisationsstruktur wirkt immer im Zusammenspiel mit der gelebten Kultur, die durch Erwartungen, Rituale und unausgesprochene Tabus geformt ist. Organisationskultur kann als ein unsichtbares Regelwerk beschrieben werden, das das Verhalten leitet,

ohne dass die einzelnen Regeln explizit gemacht werden. Dadurch werden oft neue Sichtweisen und Entwicklungsmöglichkeiten blockiert, weil bestimmte Alternativen schlichtweg nicht wahrgenommen oder diskutiert werden.

Will man an dieser Stelle Veränderungen anstoßen, reicht es nicht, neue Vorschriften zu erlassen. Viel wichtiger ist es, gewohnte Routinen, Tabus und die dahinterliegenden Erwartungen zu erkennen und ins Gespräch zu bringen. Erst wenn diese verborgenen Muster offen thematisiert und reflektiert werden, entsteht Raum für Weiterentwicklung. Kulturarbeit heißt, gerade dort anzusetzen: am Kern des täglichen Miteinanders, an den Verhaltensweisen und Haltungen, die unbewusst das Klima und die Strukturen einer Organisation prägen.

Judith Dubiski weist darauf hin, dass „bestehende strukturelle und rechtliche Rahmen echte Veränderung“ bremsen, Tabus und ritualisierte Praktiken den Horizont begrenzen (Dubiski 2025, 127). Die sichtbaren Regeln einer Satzung sind also nur die Eisbergspitze; stärker wirken die unsichtbaren Spielregeln – wer eröffnet, wessen Wort zählt, wer darf Nein sagen. Kulturarbeit beginnt, wenn diese impliziten Routinen ausgesprochen werden.

5.2 Der systemische Blick auf Macht

Macht ist ein zentrales Thema in jeder Form von Transformation – ohne Macht lässt sich grundlegender Wandel nicht denken. Dennoch wird Macht häufig ambivalent betrachtet. Theorien über Macht sind hilfreich, um praktische Herausforderungen besser zu verstehen und im Umgang mit Komplexität Orientierung zu bieten. Insbesondere ein systemisches Verständnis eröffnet neue Perspektiven darauf, wie Macht entsteht, wirkt und gestaltet werden kann. Im Zentrum stehen drei Zugänge: Konstruktivismus, Systemtheorie und Kybernetik.

Konstruktivismus besagt, dass Macht kein objektiv beobachtbarer Gegenstand ist, sondern eine von mehreren möglichen Erklärungen für menschliches Verhalten. Was wir als Macht interpretieren, hängt von der Perspektive der Beobachter*innen und vom jeweiligen Kontext ab. Menschen erleben und bewerten Machtbeziehungen höchst unterschiedlich.

Kybernetik richtet den Blick darauf, wie Ursache und Wirkung im sozialen Miteinander unterschiedlich definiert werden – etwa die Frage, wer ‚angefangen‘ hat. Machtkommunikation verbindet alle Beteiligten miteinander und schafft spezifische Machtkontexte. In solchen Kontexten ist es unmöglich, nicht über Macht zu kommunizieren. Machtdynamiken können entweder symmetrisch (in endlosen Schleifen) oder komplementär (als eskalierende Konflikte) verlaufen.

Systemtheorie beschreibt Macht als ein Interaktionssystem, das durch die Beiträge aller Beteiligten entsteht und aufrechterhalten wird. Machtpotenziale sind dabei auf allen Seiten erforderlich. Gewalt wird in diesem Verständnis als Zerstörung von Macht auf allen Seiten gesehen, während sich Macht durch ihr eigenes Wirken erhält.

5.2.1 Macht und Transformation

Das folgende Kapitel basiert auf Salverda (2023). Transformation wird hier als Prozess radikaler Veränderungen und Brüche verstanden. In den Auseinandersetzungen zwischen Altem und Neuem üben alle Seiten Macht aus, um die Richtung des Wandels zu beeinflussen. Besonders das ‚Neue' ist zunächst schwach und benötigt starke Macht, um sich behaupten zu können. Ein besonderer Zugang zur Macht liegt im Konzept des Situationspotenzials: Gemeint sind all jene Faktoren, die in einer konkreten Situation von selbst in die gewünschte Richtung wirken. Statt mit viel Kraftaufwand zu kämpfen, besteht machtvolles Agieren in Organisationen systemisch gedacht darin, diese Potenziale zu erkennen und mit minimalem eigenem Einsatz für die eigenen Interessen zu nutzen. Der berühmte Stein auf dem Hügel besitzt Potenzial – alles, was es braucht, ist der richtige Moment, um ihn ins Rollen zu bringen. Dafür ist es notwendig, die Situation aufmerksam zu beobachten, sich flexibel anzupassen und mit möglichst wenig Aufwand zu agieren.

5.2.2 Ein Kontinuum von interpersoneller zu struktureller Macht

Macht lässt sich als Kontinuum verstehen, das von der individuellen Ebene bis hin zu umfassenden gesellschaftlichen Strukturen reicht. Im Folgenden werden vier zentrale Dimensionen von Macht vorgestellt, die jeweils unterschiedliche Aspekte und Wirkmächtigkeiten von Machtprozessen beleuchten.

Am Anfang des Kontinuums steht das individuelle Machtpotenzial – also die Fähigkeit oder Eigenschaft einer Person, Macht zu entfalten. Nach Kaufmann (1968) und Wolf (1989) ist dies die grundsätzliche „Potenz" oder Kapazität, die ein Individuum mitbringt. Dieser Zugang lenkt die Aufmerksamkeit auf die Ausstattung von Personen im Spiel der Macht, sagt aber noch wenig über die konkrete Ausübung oder Richtung dieses Potenzials aus. Hier geht es um das, was Menschen an Ressourcen, Fähigkeiten oder Einfluss grundsätzlich mitbringen.

Die nächste Stufe ist die klassische Definition von Macht nach Max Weber (1964, 28): Macht bedeutet „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht". Hier stehen also die Durchsetzungsfähigkeit und die konkrete Umsetzung von eigenen Interessen im Zentrum – auch gegen Widerstände. In diesem Zusammenhang werden Begriffe wie Gewalt, Zwang und Autorität relevant. Die Fähigkeit, den eigenen Willen durchzusetzen, kann verschiedene Formen annehmen – von autoritärer Einflussnahme bis hin zur Anwendung von Gewalt.

Eine dritte Dimension von Macht ist die Kontrolle über die Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungen und Handlungen stattfinden. Hier geht es um die Möglichkeit, nicht nur direkte Entscheidungen zu treffen, sondern auch durch ‚Nicht-Entscheidungen', Gesetze oder Verträge die Spielregeln zu setzen. Wolf (1989) beschreibt dies als jene Form von Macht, die die Kontexte kontrolliert, in denen Menschen ihre Potenziale entfalten und miteinander interagieren. Steven

Lukes (1974/2005) spricht von einer „verdeckten“ Dimension der Macht, bei der politische Agenden hinter verschlossenen Türen festgelegt und bestimmte Themen systematisch aus dem politischen Prozess herausgehalten werden. Es geht also nicht nur darum, was entschieden wird, sondern auch darum, was überhaupt zur Entscheidung steht.

Die vierte und umfassendste Dimension ist die strukturelle Macht. Sie prägt das soziale Feld von Grund auf und bestimmt, welches Verhalten möglich oder unmöglich wird. Wolf (1989) formuliert, dass strukturelle Macht bestimmte Handlungsoptionen begünstigt, während andere erschwert oder ausgeschlossen werden. Zentrale Begriffe sind hier:

Hegemonie (nach Gramsci): Die herrschende Klasse formt die Kultur einer Gesellschaft – also Überzeugungen, Erklärungen, Werte, Wahrnehmungen und Bräuche – so, dass ihre Weltsicht als selbstverständlich und allgemeingültig erscheint. Die dominante Ideologie rechtfertigt so den politischen, sozialen und wirtschaftlichen Status quo als unvermeidbar und vorteilhaft für alle, obwohl er in Wahrheit vor allem den Herrschenden dient.

Doxa (nach Bourdieu): Die soziale und natürliche Welt erscheint als selbstverständlich. Es geht um die unsichtbaren Grenzen des Denkbaren und Sagbaren – also das, was so selbstverständlich ist, dass es nicht mehr hinterfragt wird.

Das Kontinuum zeigt auch, an welchen Stellen Veränderung möglich wird. Potenzial und Kontrolle über Rahmenbedingungen bieten Ansatzpunkte für Veränderung – aber tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen erfordern oft auch ein Bewusstsein für die Wirkmächtigkeit von struktureller Macht, sozialen Praxen und kulturellen Selbstverständlichkeiten.

Mitgliedsverbände tragen zwei gegensätzliche Versprechen in sich: Verlässlichkeit für ihre Basis – und Gestaltungskraft, um auf neue Umweltbedingungen reagieren zu können. Kapitel 3 fasst das prägnant zusammen: Verbände seien „geprägt durch historisch gewachsene Strukturen, hohe Pfadabhängigkeit … sowie durch die Balance von Tradition und Wandel“. Benjamin Haas hebt die strategische Konsequenz hervor: „Zukunftsfähigkeit entsteht … aus der bewussten Balance zwischen Offenheit und Stabilität, zwischen Innovation und Tradition“ (Haas 2025, 101). Systemtheoretisch liegt hier der Kern: Organisationen stabilisieren sich durch wiederholte Entscheidungen, erzeugen aber Wandlungsfähigkeit, indem sie Variationen zulassen. In der Praxis heißt das: Würdigen → Experimentieren → Reflektieren → Skalieren – kurze Lernzyklen statt singulärer ‚Big-Bang-Projekte‘. Im Projekt hat ein*e Teilnehmer*in das so formuliert: „*Machen – testen – umsetzen … kleine Pilotmaßnahmen, schnell evaluieren*.“

5.3 Warum Gefühle zentral sind

Organisationen bestehen aus Sinn- und Entscheidungsketten; jede Veränderung stellt diese Sinnketten in Frage. Im Projekt wurde das so diskutiert: „*Emotional ist auch die Angst vor Neuem, das ‚Nicht loslassen können/wollen‘*“. Die Angst meldet hier: Es droht Identitäts- oder Kontrollverlust. Aus einer systemischen Perspektive gilt Widerstand deshalb nicht als Störung, sondern als Sensor für Passungsprobleme zwischen neuem Impuls und bestehender Selbstreferenz.

Früher Einbezug der Betroffenen, Würdigung ihrer Beiträge (Status) und transparente Entscheidungswege (Fairness) sind demnach keine ‚Soft Skills', sondern Risikomanagement.

Eine Organisation, ein Team funktionieren dann besonders gut, wenn sich alle Mitglieder trauen, ihre Gedanken und Beobachtungen offen zu äußern – unabhängig davon, ob es um Zweifel, Fehler oder konstruktive Kritik geht. Die Harvard-Professorin Amy Edmondson (2018) hat den Begriff der *psychologischen Sicherheit* geprägt, der ein solches Miteinander beschreibt: Es herrscht eine Atmosphäre, in der niemand befürchten muss, für seine Offenheit bloßgestellt oder bestraft zu werden. Diese Form von Sicherheit ist entscheidend für lebendige Diskussionen und einen produktiven Austausch. Anders als Vertrauen, das vor allem zwischen einzelnen Personen besteht, bezieht sich psychologische Sicherheit auf die ganze Gruppe. Sie bildet die Grundlage dafür, dass Teammitglieder riskieren, Fehler einzugestehen, nach Unterstützung zu fragen oder einen neuen Weg auszuprobieren.

Ohne psychologische Sicherheit bleiben wichtige Hinweise und Anregungen oft aus, Experimente geraten zur Pflichtübung und Rückmeldungen werden unterdrückt – Innovationen und Lernfortschritte bleiben dann auf der Strecke. Edmondsons Untersuchungen zeigen, dass offene Kommunikation und Fehlerfreundlichkeit nicht nur Motivation und Innovationskraft stärken, sondern auch die Zusammenarbeit im Team verbessern. Für Führungskräfte heißt das: Offene Gespräche anregen, die eigenen Grenzen zeigen, neugierig bleiben und sich aktiv nach den Gedanken des Teams erkundigen. Nur so entsteht ein Klima, in dem aus Fehlern Lernerfahrungen werden und aus Schweigen keine verlorene Chance wird.

Psychologische Sicherheit ist bedeutsam für die Innovationskraft und Kreativität in Organisationen: In Organisationen mit von Seiten der Mitarbeitenden wahrgenommener hohen psychologischen Sicherheit werden neue Vorschläge und auch kritische Stimmen ernstgenommen. So entsteht ein Nährboden für kreatives Denken und für die Entwicklung von Neuem. Fehler werden als Lernchancen betrachtet, nicht als Makel. Das motiviert zum Experimentieren und fördert einen konstruktiven Umgang mit Risiken – ein entscheidender Impuls für Innovation. Wenn jedes Organisationsmitglied weiß, dass die eigenen Beiträge wertgeschätzt werden, steigt die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Das Spektrum an Perspektiven wird breiter, Lösungen werden vielseitiger.

5.4 Schlüsselpersonen

Aus systemischer Sicht handelt es sich um organisationale Rollenträger, die nach Charles Duhigg in allen drei „Ebenen des Gesprächs"– Sachinhalt, Emotion, Identität – anschlussfähige Kommunikation herstellen kann und dadurch Wandel sozial ‚verkabelt'. Duhigg bezeichnet solche Menschen als „Supercommunicators" (Duhigg 2023):

Sie erkennen blitzschnell, auf welcher Ebene die Interaktion gerade stockt – ist es eine Frage nach Fakten (Was? Wie?), ein Gefühl (Unsicherheit, Ärger) oder eine Identitätsbedrohung (Gehöre ich noch dazu?).

Sie wechseln bewusst den Kanal: liefern Zahlen, wenn Fakten fehlen; benennen Gefühle, wenn Spannungen spürbar sind; erzählen Zukunftsgeschichten, wenn Identität wackelt.

Sie überbrücken Gruppengrenzen (Hauptamt ↔ Ehrenamt, Alt ↔ Jung, Digital ↔ Analog) und bauen damit „Kommunikationsautobahnen“ quer durchs System.

Duhigg formuliert, dass diese Personen zugleich

- gute Fragen stellen („Was wäre für dich ein sicheres Experiment?“),
- aktives Zuhören praktizieren (paraphrasieren, spiegeln) und
- Metaphern einsetzen, um komplexe Sachverhalte narrativ zu verankern.

In Netzwerken tauchen sie als Knotenpunkte zwischen sonst schwach gekoppelten Gruppen auf – genau dort, wo Wandel häufig scheitert, weil Informationen und Vertrauen nicht fließen.

Systeme neigen zur Selbstreferenz: Jede Abteilung redet hauptsächlich mit sich selbst. Schlüsselpersonen schlagen Brücken über diese Grenzen, indem sie soziale Vertrauensguthaben in beiden Lagern besitzen. Dadurch öffnen sie die ‚Kanäle‘, in denen Innovation reisen kann – vergleichbar mit Flussdelta-Armen, die neues Wasser aus dem Meer ins Landesinnere bringen. Wandel scheitert, wenn der strategische Nutzen rational klar, emotional aber nicht anschlussfähig ist. Schlüsselpersonen flechten Sinnketten: Sie zeigen, wie ein neues Mikro-Engagement-Tool nicht nur Effizienz bringt (Sachebene), sondern das Gefühl der Wahlfreiheit stärkt (Emotionsebene) und trotzdem das Selbstbild des ‚traditionsreichen Vereins‘ respektiert (Identitätsebene). Solche Personen sind unverzichtbar: Organisationen verarbeiten – wie mehrfach beschrieben – Wirklichkeit durch Kommunikation; Schlüsselpersonen verstärken Stimmen, die im institutionellen Lärm untergehen.

Amy Edmondsons oben skizziertes Konzept der psychologischen Sicherheit lebt davon, dass jemand die ‚Temperatur‘ im Raum misst und bei Frost Alarm schlägt. Schlüsselpersonen modellieren Verletzlichkeit – sie stellen selbst Fragen, geben Fehler zu, laden andere ein, es ihnen gleichzutun. Das senkt interpersonelle Angst und erlaubt mutige Experimente.

In komplexen Systemen sind Rückkopplungsschleifen oft träge oder verstopft. Schlüsselpersonen pflegen kurze Zyklen: Pilot startet, Daten fließen an sie zurück, sie destillieren die Lerngeschichte und tragen sie ein in die organisationalen Diskurse.

5.5 Literatur

Alvesson, Mats (2013): Understanding Organizational Culture. 2. Auflage. London: SAGE.

Arango-Vasquez, Julio / Guerrero, Juan / Medina, Jorge / Rodríguez, Laura (2021): Organizational Couplings: A Literature Review. In: Revista Innovar Journal, 31(79), S. 71–84.

Balarezo, José D. (2024): Organizational learning: Understanding cognitive barriers. In: Organization, 31(2), S. 245–263.

Bider, Ilia / Perjons, Erik (2018): Using Structural Coupling Approach for Defining and Maintaining Identity of an Educational Institution. In: Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly, 14, S. 14–36.

Bourdieu, Pierre (1984): Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Französisches Original: La distinction. Critique sociale du jugement, 1979).

David, Paul A. (1985): Clio and the Economics of QWERTY. In: American Economic Review, 75(2), S. 332–337.

Denrell, Jerker (2003): Vicarious Learning, Undersampling of Failure, and the Myths of Success. In: Organization Science, 14(2), S. 227–243.

Duhigg, Charles (2012): The Power of Habit. Why We Do What We Do in Life and Business. New York: Random House.

Duhigg, Charles (2023): Supercommunicators. How to Unlock the Secret Language of Connection. New York: Random House.

Dury, Sarah / De Donder, Liesbeth / De Witte, Nico / Buffel, Tim (2014): To Volunteer or Not. In: Research on Aging, 36(6), S. 642–669.

Edmondson, Amy C. (2018): The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley.

Gramsci, Antonio (1971): Selections from the Prison Notebooks. Hrsg. u. übers. von Quintin Hoare und Geoffrey Nowell Smith. London: Lawrence & Wishart. (Ital. Original: Quaderni del carcere).

Haas, Benjamin (2022): Expertise Verbände im Wandel. [Bericht/Fachpublikation, Institut/Verlag bitte ggf. ergänzen].

Heracleous, Loizos (1994): Rational Decision Making: Myth or Reality? In: Organization Studies, 15(1), S. 47–63.

Kaufmann, Walter (1968): Nietzsche: Philosopher, Psychologist, Antichrist. 4. Auflage. Princeton: Princeton University Press.

Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hrsg.) (2014): Organisationstheorien. 8., überarb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Knudsen, Morten (2011): Structural Couplings Between Organizations and Function Systems: Looking at Standards in Health Care. In: Organization Studies, 32(9), S. 1245–1266.

Lukes, Steven (2005): Power: A Radical View. 2. Auflage. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (Erstauflage 1974).

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Seidl, David (2005): Organisational Identity and Self-Transformation: An Autopoietic Perspective. Aldershot: Ashgate.

Salverda, Tijo (2023): Macht? Macht Nix! Konzepte von Macht (Prezi-Präsentation, Fortbildung); Webinar am 12.05.2023, unveröffentlicht.

Simon, Fritz B. (2009): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Sydow, Jörg / Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. In: Academy of Management Review, 34(4), S. 689–709.

Weber, Max (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck. (Original 1922).

Weick, Karl E. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2. Auflage. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wolf, Eric R. (1982): Europe and the People Without History. Berkeley: University of California Press. (Dt.: 1990, Frankfurt/M.: Campus).

ENGAGEMENT IN MITGLIEDS-ORGANISATIONEN

Eine Expertise von Céline Arriagada

6 Engagement in Mitgliedsorganisationen

Eine Expertise von Céline Arriagada

6.1 Einleitung **46**

6.2 Engagement in Deutschland: Grundlagen, Begriffe und Kontext **48**

6.2.1 Definitionen und Abgrenzungen 48

6.2.2 Bedeutung von Engagement und zivilgesellschaftlichen Organisationen 50

6.2.3 Erkenntnisse zum und Entwicklungen im Engagement 51

6.2.4 Motive, Beendigungs- und Hinderungsgründe für Engagement 58

6.3 Engagement in Mitgliedsorganisationen: Herausforderungen, Potenziale und die Rolle der Mitgliedschaft **59**

6.3.1 Entwicklungen und Herausforderungen 60

6.3.2 Zielgruppen und Engagiertenprofile 62

6.3.3 Die Rolle der Mitgliedschaft 64

6.3.4 Rahmenbedingungen für Engagement 66

6.4 Handlungsempfehlungen für Mitgliedsorganisationen **68**

6.5 Literaturverzeichnis **71**

6.1 Einleitung

Engagement ist eine wichtige Säule der deutschen Zivilgesellschaft. Es umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten, angefangen bei individueller Unterstützung bis hin zur organisierten Mitwirkung in Mitgliedsorganisationen wie Vereinen und Verbänden. Dabei profitieren alle involvierten Parteien von Engagement, nicht nur die Empfangenden, sondern auch die Engagierten. Engagement bietet den Engagierten die Möglichkeit, ihre Kompetenzen auszubauen oder neue zu erlernen, neue Erfahrungen zu sammeln und mit anderen Menschen zusammenzukommen. Es kann ebenfalls als Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein und eigener Überzeugungen gesehen werden, weshalb Engagement auch als Werkzeug sozialen Zusammenhalts und demokratischer Teilhabe gilt. Im Engagement können Menschen zusammenfinden, die sich sonst eher nicht begegnet wären, das schafft ein Gemeinschaftsgefühl und fördert den Austausch unterschiedlicher Perspektiven und Prioritäten. Damit profitiert die Gesellschaft als Ganze ebenfalls vom Engagement (Deutscher Bundestag 2002; Simonson et al. 2022a).

Mit dieser Expertise soll ein Überblick über das Engagement in Mitgliedsorganisationen gegeben werden. Dabei werden sowohl Entwicklungen als auch Herausforderungen und die aktuellen Gegebenheiten betrachtet. Der Großteil des Engagements in Deutschland wird über zivilgesellschaftliche Institutionen, zu denen auch Mitgliedsorganisationen gehören, koordiniert. Seit einiger Zeit gewinnt informelles Engagement, das nicht durch zivilgesellschaftliche Organisationen, Kommunen, Kirchen oder andere Institutionen organisiert wird, an Bedeutung. Wenngleich hier formelles Engagement im Fokus steht, ist es wichtig, beide Engagementformen zu betrachten, um zu verstehen, warum informelles Engagement für viele Engagierte an Attraktivität gewinnt, während der Anteil von Engagierten, die sich in Vereinen und Verbänden engagieren, im Zeitvergleich sinkt (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022). Dazu werden Erkenntnisse aus regelmäßigen Erhebungen und Untersuchungen herangezogen. In Deutschland bilden die Grundlage der Engagementforschung der Deutsche Freiwilligensurvey, in dem die Engagierten im Fokus stehen, der ZiviZ-Survey, der einen Einblick in die zivilgesellschaftliche Organisationslandschaft gibt, sowie die Engagementberichte der Bundesregierung, in denen die Schwerpunkte je Publikation unterschiedlich gelegt werden. Ergänzend werden in diese Expertise kleinere empirische qualitative sowie quantitative Erhebungen und weiterführende wissenschaftliche Literatur einbezogen. Das ermöglicht einen umfassenden Überblick über alle relevanten Faktoren und Perspektiven, um ein akkurates Bild der aktuellen Engagementlandschaft und der langfristigen Entwicklungen zu zeichnen.

Es werden folgende Fragen untersucht: Wer engagiert sich und warum? Welche Entwicklungen sind im Engagement zu beobachten? Wie gestaltet sich Engagement in Mitgliedsorganisationen und inwiefern unterscheidet es sich von Engagement im Allgemeinen? Welche Herausforderungen müssen das Engagement sowie Mitgliedsorganisationen meistern, um weiterhin so relevant zu bleiben wie sie es bereits seit mehreren Jahrzehnten sind? Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Forschung und Literatur dienen als Grundlage für praxisorientierte Handlungsempfehlungen, die Mitgliedsorganisationen dabei unterstützen sollen, ihre Strukturen zu modernisieren und sich den aktuellen Gegebenheiten und Herausforderungen, wie etwa dem demografischen Wan-

del und der Digitalisierung, aber auch den sich entwickelnden Lebensumständen und Erwartungen der Engagierten, besser anzupassen und damit nicht nur neue Engagierte zu gewinnen, sondern bereits engagierte Personen langfristig zu halten.

Die Expertise gliedert sich in vier Abschnitte. Der erste Abschnitt dient dem Einstieg in die Thematik, Ziel und Zweck werden ebenso wie das methodische Vorgehen skizziert. Der zweite Abschnitt widmet sich zunächst der Definition und Abgrenzung relevanter Begriffe, erläutert anschließend die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland und stellt zentrale Erkenntnisse und Entwicklungen im Engagement, Motive, Beendigungs- und Hinderungsgründe für Engagement vor. Der dritte Abschnitt setzt den Fokus auf die Besonderheiten des Engagements in Mitgliedsorganisationen. Zunächst werden Entwicklungen und Herausforderungen, denen sich Mitgliedsorganisationen gegenübersehen, und die Zielgruppen und soziodemografischen Profile von Engagierten in Mitgliedsorganisationen dargestellt. Anschließend werden die Rolle der Mitgliedschaft und die Rahmenbedingungen im Engagement in Mitgliedsorganisationen erörtert. Der letzte Abschnitt umfasst eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse sowie eine Reihe ausgewählter praxisorientierter Handlungsempfehlungen, die sich daraus ergeben und als Leitfaden für Mitgliedsorganisationen dienen sollen.

6.2 Engagement in Deutschland: Grundlagen, Begriffe und Kontext

Engagement umfasst eine Vielzahl von Tätigkeiten, die sich nicht nur inhaltlich, also beispielsweise in den Tätigkeitsbereichen, sondern auch in ihrer Ausgestaltung stark unterscheiden können (Deutscher Bundestag 2002; Kausmann/ Kelle et al. 2022). Tätigkeitsbereiche von Engagement reichen über Sport, Kultur, Soziales, Bildung, Religion, Freizeit und Geselligkeit, Umwelt-, Natur- und Tierschutz, Politik, Unfall- oder Rettungsdienste oder freiwillige Feuerwehr, Gesundheit, berufliche Interessenvertretung bis hin zu Justiz und Kriminalität (Kausmann/ Hagen 2022). Allerdings muss sich die Engagementlandschaft kontinuierlich den Entwicklungen der Gesellschaft anpassen, beispielsweise dem demografischen Wandel und sich verändernden Erwartungen und Prioritäten von Engagierten (Simonson et al. 2022b). Die fortschreitende Digitalisierung unserer Lebenswelt ist eine weitere Veränderung, die das Engagement in den letzten Jahren geprägt hat. Obwohl ein Anstieg an digitalem oder digital unterstütztem Engagement zu beobachten ist, ist das Potenzial, durch den Ausbau digitaler Formate die Beteiligung weiter zu fördern und zusätzliche Zugänge zu schaffen, noch nicht vollständig ausgeschöpft (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020; Krimmer et al. 2020; Tesch-Römer/ Huxhold 2022).

In diesem Abschnitt steht das Engagement als Ganzes im Fokus. Zunächst werden wichtige Begriffe und die Bedeutung des Engagements sowie zivilgesellschaftlicher Organisationen erläutert. Abschließend wird der Stand der Forschung sowie Erkenntnisse zum und Entwicklungen im Engagement sowie Motive, Beendigungs- und Hinderungsgründe dargestellt und die Relevanz angepasster Rahmenbedingungen im Engagement erörtert.

6.2.1 Definitionen und Abgrenzungen

Als Basis der folgenden Ausführungen werden zunächst die wichtigsten Begriffe definiert und wenn nötig voneinander abgegrenzt. Im Diskurs um Engagement wird häufig von freiwilligem, bürgerschaftlichem oder ehrenamtlichem Engagement gesprochen, wobei in der Regel gleiche oder sehr ähnliche Phänomene gemeint sind. Der sprachlichen Konsistenz wegen wird hier ausschließlich der Begriff „Engagement“ verwendet.

Engagement: Bei einer Tätigkeit handelt es sich dann um Engagement, wenn sie die folgenden fünf Kriterien erfüllt, welche 2002 von der Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ erarbeitet wurden. Engagement ist demnach: „freiwillig, nicht auf materiellen Gewinn gerichtet, gemeinwohlorientiert, öffentlich, bzw. findet im öffentlichen Raum statt und wird in der Regel gemeinschaftlich/kooperativ ausgeübt“ (Deutscher Bundestag 2002: 38).

Ehrenamt: Obwohl die Begriffe „Engagement“ und „Ehrenamt“ häufig synonym verwendet werden, handelt es sich beim Ehrenamt um eine Unterkategorie des Engagements. Dabei ist das Ehrenamt durch eine langfristige und verbindliche Tätigkeit gekennzeichnet, die in formellen

Strukturen, wie zum Beispiel Vereinen oder Verbänden organisiert ist (Deutscher Bundestag 2002).

Zivilgesellschaft: Die Zivilgesellschaft deckt jenen Bereich ab, der weder Staat noch Markt noch Familie ist, in dem unterschiedliche Personen sich zusammenschließen, um gemeinsame Interessen und Anliegen zu vertreten und zu fördern (Grande 2021; Schmidt 2021).

Zivilgesellschaftliche Organisationen: Zivilgesellschaftliche Organisationen sind Institutionen, die sich unabhängig vom Staat für gemeinnützige Zwecken engagieren. Diese Institutionen können sowohl kleine Projekte als auch große überregionale Verbände sein. Eingetragene Vereine machen über 90 Prozent der zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland aus. Andere zivilgesellschaftliche Organisationen sind beispielsweise Verbände, Stiftungen oder Genossenschaften (Priemer et al. 2019; Schubert et al. 2023).

Mitgliedsorganisationen: Mitgliedsorganisationen sind Organisationen, die auf dem Mitgliedschaftskonzept beruhen. Dabei können die Zwecke, Ziele und Interessen dieser Organisationen sehr unterschiedlich sein. Ihnen ist jedoch gemeinsam, dass ihre Mitglieder sich durch die Mitgliedschaft zu diesen bekennen und an dem Mitgliedschaftsstatus bestimmte Rechte und Pflichten geknüpft sind. Mitgliedsorganisation sind unter anderem Vereine, Gewerkschaften, religiöse Gemeinschaften oder politische Parteien (Alscher et al. 2024; Schubert et al. 2023).

Vereine und Verbände: Vereine und Verbände sind die am weitesten verbreiteten Formen zivilgesellschaftlicher Organisationen. Sie stellen die klassischen Institutionen des formellen Engagements dar. Während Vereine in der Regel kleinere oder größere eigenständige Organisationen sind, die ein überaus breites Spektrum gesellschaftlicher Bereiche abdecken, handelt es sich bei Verbänden eher um Zusammenschlüsse mehrerer Vereine, die gemeinsam Ziele und Interessen vertreten (Alscher et al. 2013; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert et al. 2023).

Dunkles oder unziviles Engagement: Neben dem Engagement, das als Indikator gesellschaftlichen Zusammenhalts und gelebter Demokratie gesehen wird, hat sich ein Phänomen entwickelt, welches als dunkles oder unziviles Engagement bezeichnet wird. Der grundlegende Unterschied zwischen beiden Phänomenen ist das Vorhandensein oder eben Nichtvorhandensein gemeinwohlorientierter Motive, die laut Enquete-Kommission grundlegender Bestandteil von Engagement sind (Deutscher Bundestag 2002). Dunkles oder unziviles Engagement wird häufig von extremistischen oder populistischen Gruppierungen genutzt, um ihre Ideologien zu streuen und gesellschaftliche Spaltungen zu vertiefen. Beispiele hierfür sind Bewegungen wie „Pegida“[4], die sich gegen Migration und eine vielfältige Gesellschaft richten, sowie bestimmte Formen von Protesten, wie sie bei Corona-Demonstrationen der sogenannten „Querdenker“[5] beobachtet wurden. Hier

---

[4] Vgl. „Pegida“ im Glossar „Rechtsextremismus“ der Bundeszentrale für Politische Bildung, online unter https://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/500835/pegida/ (Abruf 24.04.2025)

[5] Vgl. „Querdenker“ im Glossar „Rechtsextremismus“ der Bundeszentrale für Politische Bildung, online unter https://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/516449/querdenker/ (Abruf 24.04.2025)

fallen häufig Konfliktpotenziale und ein Mangel an konstruktiver Diskussionskultur auf (Kühn et al. 2024; Simonson et al. 2022c).

Abgrenzung formeller und informeller Engagementformen: Eine wichtige Unterscheidung im Bereich des Engagements ist jene zwischen formellem und informellem Engagement. Formelles Engagement erfolgt in institutionellen Strukturen wie beispielsweise Vereinen, Verbänden oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und kennzeichnet sich durch eher langfristige Verpflichtungen, aber auch institutionelle Unterstützungsstrukturen. Informelles Engagement hingegen manifestiert sich in spontanen, projektbezogenen oder individuellen Initiativen und Bewegungen, die nicht an formale Organisationsstrukturen gebunden sind. Sie können sich schnell und flexibel an Gegebenheiten oder Ausnahmesituationen wie zum Beispiel Pandemien oder humanitäre Krisen anpassen. In den vergangenen Jahren hat das informelle Engagement immer stärker an Bedeutung gewonnen (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Priemer et al. 2019).

6.2.2 Bedeutung von Engagement und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Zivilgesellschaftliche Organisationen sind die Grundpfeiler einer sozial, politisch und kulturell vielfältigen Gesellschaft. Durch diese Institutionen gefördertes Engagement stärkt den gesellschaftlichen Zusammenhalt, demokratische Teilhabe und soziale Inklusion (Grande 2021; Kühn et al. 2024).

Funktion und Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen

Zivilgesellschaftliche Organisationen prägen maßgeblich das gesellschaftliche Leben, indem sie Raum für kollektives Handeln schaffen. Durch gemeinsames Engagement stärken sie das Vertrauen zwischen Engagierten und zivilgesellschaftlicher Organisation, schaffen Begegnungsorte, an denen verschiedene Personen und Personengruppen in den Austausch gehen können und tragen dadurch wesentlich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024a; Schmidt 2021). Darüber hinaus fungieren sie als Interessenvertretung: Verbände und Vereine werden häufig gegründet, um Anliegen verschiedener Personengruppen zu bündeln und sie in die politischen Entscheidungsprozesse einzubringen, wodurch eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven Gehör findet (Deutscher Bundestag 2002). Eine spezifische Form zivilgesellschaftlicher Organisationen bildet die Mitgliedsorganisation, deren Struktur auf formaler Zugehörigkeit, also der Mitgliedschaft, beruht. Diese Organisationen ermöglichen ihren Mitgliedern die aktive Mitgestaltung von demokratischen Prozessen und dienen als Ort, an dem Mehrheitsentscheidungen, Verantwortung und partizipative Methoden verstanden, erlernt und gelebt werden (Deutscher Bundestag 2002; Schubert et al. 2022). Darüber hinaus können Mitgliedsorganisationen maßgeblich dazu beitragen, benachteiligten Gruppen einen niedrigschwelligen Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe und sozialer Integration zu bieten. Gerade in ländlichen Regionen tragen Mitgliedsorganisationen auch dazu bei, Menschen nachhaltig in das gesellschaftliche Leben einzubinden und die soziale Infrastruktur zu sichern, wobei

auch in ländlichen Regionen selbst regionale Unterschiede in den Zugangsbedingungen deutlich sichtbar sind (Breuer/ Feiler 2022; Grande 2021; Kleiner/ Burkhardt 2021).

Engagement als Möglichkeit gesellschaftlicher Teilhabe und sozialer Integration

Engagement gilt als zentrale Form der gesellschaftlichen Partizipation, da es Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem sozialen Status oder ihrer formalen Bildung ermöglicht, aktiv einen Beitrag zur Gesellschaft beizutragen. Es gibt jedoch Unterschiede in der Ausgestaltung des und Zugang zum Engagement hinsichtlich dieser Faktoren (vertiefend dazu siehe Abschnitt 2.3) (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Simonson et al. 2022d). Darüber hinaus bietet Engagement einen Handlungsspielraum für Selbstwirksamkeit und stärkt das Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung sowie die eigenen Fähigkeiten (Grande 2021; Priemer et al. 2019; Schmidt 2021). Insbesondere für Menschen mit Flucht- und Migrationsgeschichte und sozial benachteiligte Gruppen kann Engagement als Integrationshilfe wirken. Durch das Engagement in Vereinen, Verbänden und anderen gemeinnützigen Organisationen entstehen neue soziale Kontakte und Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung der Gesellschaft. Engagierte erfahren im Zuge ihrer Tätigkeiten, dass ihr Engagement häufig nicht nur wichtig, sondern notwendig ist. Engagierte Personen haben ein größeres Vertrauen in die Demokratie und politische Institutionen und sind eher politisch aktiv, auch weil sie durch ihr freiwilliges Engagement erfahren, wie sie die Demokratie und Gesellschaft aktiv mitgestalten können (Arriagada/ Tesch-Römer 2022; Karnick/ Simonson/ Tesch-Römer 2022; Priemer et al. 2019).

6.2.3 Erkenntnisse zum und Entwicklungen im Engagement

Engagement verändert sich, wie sich auch die Gesellschaft verändert, und wird dabei nicht nur vom gesellschaftlichen, sondern auch vom technologischen und wirtschaftlichen Wandel geprägt. Zur empirischen Erfassung dieser Entwicklungen und anderer Trends werden verschiedene Erhebungen durchgeführt, die in ihrer Gesamtheit eine umfassende Datenbasis zur Engagementlandschaft in Deutschland bilden.

Überblick über den Stand der Forschung

Die Forschung zum Engagement in Deutschland basiert auf einer Reihe regelmäßiger Erhebungen sowie einzelner, einmalig durchgeführter empirischer Studien. Die wohl wichtigsten Datenquellen bilden hierbei der Deutsche Freiwilligensurvey, der ZiviZ-Survey und die Engagementberichte der Bundesregierung – letztere beruhen auf Daten des Deutschen Freiwilligensurveys, des Sozio-oekonomischen Panels sowie eigenen ergänzenden qualitativen Befragungen. Der Deutsche Freiwilligensurvey wird seit 1999 im Fünf-Jahres-Rhythmus durchgeführt und dient als zentrale Grundlage zur Analyse langfristiger Entwicklungen im Engagement in Deutschland. Der ZiviZ-Survey liefert seit 2012 alle vier bis fünf Jahre detaillierte Einblicke in die Strukturen und Herausforderungen zivilgesellschaftlicher Organisationen, während die Engagementberichte der Bundesregierung, die seit 2012 einmal pro Legislaturperiode erscheinen, jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in der Bestandsaufnahme des Engagements setzen.

Im ersten Engagementbericht lag der Schwerpunkt auf Engagement von Unternehmen, im zweiten auf der Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen, der dritte Engagementbericht widmet sich der Frage, wie sich Engagement durch Digitalisierung verändert und der vierte beleuchtet die unterschiedlichen Zugangschancen zum Engagement (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012, 2017a, 2020, 2024b; Schubert et al. 2023; Simonson et al. 2022a). Ergänzend liefern weitere Untersuchungen wie die Zeitverwendungserhebungen des Statistischen Bundesamtes, der Sportentwicklungsbericht sowie der Deutsche Alterssurvey wichtige Daten. Zwar steht Engagementforschung nicht im Fokus dieser Studien, dennoch werden Daten zum Engagement bzw. Ehrenamt erhoben, da diese als Indikatoren für gesellschaftliche Teilhabe und Inklusion gelten. So werden die Daten des Deutschen Alterssurveys beispielsweise auch zur Erstellung der Altersberichte der Regierung herangezogen (Breuer/ Feiler 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2025; DESTATIS - Statistisches Bundesamt 2024). Darüber hinaus finden sich zahlreiche einmalig durchgeführte empirische Untersuchungen, die verschiedene spezifische Aspekte des Engagements beleuchten. Dabei handelt es sich um Untersuchungen, für die eigene qualitative oder quantitative Erhebungen durchgeführt wurden, Analysen bestehender Daten unter neuen Aspekten oder die Kombination unterschiedlicher Datenquellen, um einen größeren Untersuchungsbereich abzudecken. Es gibt beispielsweise Analysen zum Engagement von und für Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017b; Karakayali/ Kleist 2015; Speth 2018; Van Den Berg et al. 2021), Untersuchungen zum Engagement in ländlichen Räumen (Antes et al. 2022; Brensing et al. 2024; Kleiner/ Burkhardt 2021; Kleiner/ Klärner 2019), Studien zum Engagement älterer Personen (Burkhardt/ Schupp 2019; Simonson/ Kelle 2021) sowie Untersuchungen, die den Einfluss der Corona-Pandemie auf das Engagement erfassen (Harz/ Kühl 2021; Hutter et al. 2021; Krimmer et al. 2020). Weiterhin beleuchten andere Untersuchungen den strukturellen Wandel im Bereich der Vereinslandschaft (Alscher et al. 2013) oder die Motive der Engagierten für ihr Engagement (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024a). Der Sozialbericht (ehemals Datenreport) widmet zivilgesellschaftlichen Organisationen und zivilgesellschaftlichem Engagement einen eigenen Abschnitt (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung et al. 2024).

Auf Grundlage einer so umfangreichen Datenbasis lassen sich differenzierte Analysen des aktuellen Stands, der Langzeitentwicklungen, Trends und anderen speziellen Fragestellungen in Bezug auf Engagement durchführen. Die Daten des Deutschen Freiwilligensurvey zeigen, dass sich die Engagementquoten unter anderem nach Alter, Geschlecht und Bildung unterscheiden und dass einige Ungleichheiten im Zeitvergleich verschwunden sind, während sich andere verstärkt haben (Simonson et al. 2022d). In Bezug auf Engagementformen gewinnt informelles Engagement immer weiter an Bedeutung, das zeigt sich insbesondere in Ausnahmesituationen wie der Corona-Pandemie oder humanitären Krisen, wenn kurzfristige und schnelle Reaktionen gefordert sind, mit denen zivilgesellschaftliche Organisationen zum Teil überfordert sind. In solchen Situationen wird ebenfalls verstärkt auf digitales oder digital unterstütztes Engagement und seine Flexibilität gesetzt (Kausmann/ Simonson/ Hameister 2022; Tahmaz 2021; Van Den Berg et al. 2021).

Auch wenn Engagement in der Forschung gut repräsentiert ist, ist es wichtig hier darauf hinzuweisen, dass auch in der Engagementforschung bestimmte Perspektiven fehlen und einigen Fragestellungen nicht nachgegangen wird. Es fällt auf, dass das Engagement von Menschen mit Behinderung bislang weitgehend unberücksichtigt ist. Das ist im Hinblick auf das inklusionsfördernde Potenzial von Engagement besonders bedauernswert.

Im Hinblick auf Engagementformen oder Engagement in Mitgliedsorganisationen speziell ist der aktuelle Stand der Forschung recht oberflächlich. Häufig wird das Engagement in Vereinen und/oder Verbänden untersucht, es fehlen Untersuchungen, die sich mit allen Formen von Mitgliedsorganisationen beschäftigen. Ebenso fehlt eine differenzierte Untersuchung von Engagement in Mitgliedsorganisationen, insbesondere den Wünschen und Erwartungen von Engagierten in Mitgliedsorganisationen. Mit den Daten des Deutschen Freiwilligensurvey könnten beispielsweise die Motive für Engagement nach formellem und informellem Engagement verglichen werden. Das könnte dabei helfen, Engagierte besser zu verstehen und zu analysieren, warum sie sich für eine formelle oder informelle Engagementform entscheiden.

Allgemeiner Überblick: Entwicklung über die Jahre und soziodemografische Profile von Engagierten

Die Daten des Deutschen Freiwilligensurvey 2019 zeigen, dass die Engagementquote – also der Anteil Engagierter an der Gesamtbevölkerung – in Deutschland in den letzten zwei Dekaden gestiegen ist. Dabei zeichnen sich zwei Plateaus (1999-2009 und 2014-2019) deutlich ab, diese sind allerdings möglicherweise auf die Art der Erhebung von Engagement im Deutschen Freiwilligensurvey zurückzuführen (Simonson et al. 2022b). 2019 sind fast 40 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren engagiert. Dabei lässt sich beobachten, dass nicht nur der Anteil engagierter Personen, sondern auch die soziodemografischen Profile dieser Engagierten sich über die Jahre verändert haben. Einige Unterschiede haben sich im Zeitverlauf angeglichen, während andere sich verstärkt haben (Simonson et al. 2022d, 2022b).

Der geschlechtsspezifische Unterschied im Engagement ist seit 2019 nicht mehr statistisch signifikant. Das bedeutet, dass Männer sich nicht mehr signifikant häufiger engagieren als Frauen, wie es bis dahin der Fall war. Allerdings bestehen deutliche Unterschiede in den gesellschaftlichen Bereichen, in denen das Engagement ausgeführt wird: Frauen sind eher im sozialen Bereich engagiert, während Männer sich eher in sportlichen oder politischen Organisationen engagieren (Kausmann/ Hagen 2022; Simonson et al. 2022d). Die formale Bildung spielt in der Engagementbeteiligung eine wichtige Rolle: höher gebildete Personen sowie Personen, die noch die Schule besuchen, engagieren sich eher als Menschen mit niedriger oder mittlerer Bildung; dieser Unterschied hat sich über die Jahre sogar verstärkt. Der sozioökonomische Status hat nicht nur in Bezug auf Bildung eine große Bedeutung: Personen mit einem höheren Einkommen und berufstätige Personen engagieren sich eher als Menschen mit einem geringeren Einkommen oder Personen, die nicht erwerbstätig sind. Schließlich hat auch das Alter einen Einfluss auf das Engagement. So sind Personen zwischen 30 und 49 Jahren am ehesten engagiert, gefolgt von den 14- bis 29-Jährigen, den 50- bis 64-Jährigen und den 65-Jährigen und älteren Personen. Hier fällt im Zeitvergleich allerdings auf, dass die älteren Personen sich zwar am seltensten engagieren, aber

von allen Altersgruppen den höchsten Anstieg in der Engagementquote verzeichnen. Personen, die in ländlichen Gebieten leben, engagieren sich eher als Personen in urbanen Räumen (Simonson et al. 2022d). Schließlich engagieren sich Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte seltener als Personen ohne Flucht- und Migrationsgeschichte (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017a; Karakayali/ Kleist 2015; Simonson et al. 2022d).

Schwellen im Engagement: Ungleichheiten im Zugang und der Ausgestaltung von Engagement

Für die oben dargestellten Unterschiede und Ungleichheiten im Engagement gibt es mehrere Gründe. Ein Grund ist, dass nicht alle Personengruppen gleichermaßen Zugang zum Engagement haben. Die Sachverständigenkommission des Vierten Engagementberichts der Bundesregierung hat 13 Schwellen identifiziert, die den Zugang zum Engagement sowie zu bestimmten Positionen und Aufgaben für unterschiedliche Personengruppen mehr oder weniger erschweren. (1) *Finanzielle und materielle Ressourcen*: Das Ausüben einer freiwilligen Tätigkeit kann Kosten verursachen. Das können beispielsweise Fahrtkosten wie Bahntickets sein, in ländlichen Regionen kann Engagement den Besitz eines Autos voraussetzen. Dies kann für Personen mit geringen finanziellen Ressourcen als Schwelle wirken. Selbst eine Kostenerstattung verlangt – wenn sie denn angeboten wird – von den Engagierten, dass sie zunächst in Vorkasse gehen. (2) *Zeit und Zeitautonomie*: Zeitmangel allgemein, aber auch nicht über die eigene freie Zeit entscheiden zu können, erschwert die Ausübung eines Engagements. Care-Arbeit und Erwerbstätigkeit führen besonders häufig zu einer eingeschränkten Verfügbarkeit von Zeit und Zeitautonomie. (3) *Diskriminierung und Ansprache*: Bestimmte Personengruppen, wie Menschen mit einem hohen sozioökonomischen Status, werden häufiger für ein Engagement angesprochen als andere Personengruppen, beispielsweise Personen mit Migrationsgeschichte. Das kann ein Hinweis auf institutionelle Diskriminierung sein. Personen, die in ihrem Alltag von Diskriminierung betroffen sind, meiden solchen Institution dann eher, um sich selbst vor weiteren Diskriminierungserfahrungen zu schützen. (4) *Mitsprache*: Sprache ist eng mit dem sozialen Umfeld verbunden. In zivilgesellschaftlichen Organisationen setzen sich häufig bestimmte Sprachnormen durch. Das kann dazu führen, dass Personen, die diese Norm nicht erfüllen, ausgeschlossen und damit nicht gehört werden. Dies betrifft nicht nur Menschen mit einer anderen Erstsprache, auch Armutsbetroffene oder Menschen mit Behinderung berichten von solchen Ausschlüssen. (5) *(Politisch motivierte) Gewalt und unziviles Engagement*: körperliche Gewalt oder auch nur die Androhung davon ist eine große Hürde, die besonders im Bereich (kommunal-)politischer Ämter zu beobachten ist, aber auch aus anderen Engagementbereichen berichtet wird. (6) *Räume*: Fehlende Räume und Treffpunkte für Begegnung und Kommunikation erschweren die Ausübung eines Engagements. Wichtig ist in diesem Kontext auch die Barrierefreiheit oder -armut der Räumlichkeiten. (7) *Repräsentation*: Die mangelnde Repräsentation bestimmter Personengruppen führt dazu, dass diese es schwerer haben, ihre Anliegen einzubringen, sie in der Etablierung von Alltagsroutinen und Praktiken innerhalb der Organisation weniger berücksichtigt werden und häufig das Gefühl haben, mit diesen Erfahrungen allein zu sein. (8) *Digitalisierung und Digitalität*: Fehlende Soft- und Hardware, Fähigkeiten und Kenntnisse im digitalen Bereich können die Ausübung eines En-

gagements erschweren. Dies betrifft insbesondere Personen mit einem geringeren sozioökonomischen Status und Personen mit niedriger formeller Bildung. (9) *Rechtlich festgesetzte Engagementvoraussetzungen*: Einige Personengruppen sind von bestimmten Rollen und Positionen gesetzlich ausgeschlossen, etwa aufgrund ihres Alters oder ihrer Staatsbürgerschaft. Darüber hinaus regeln zivilgesellschaftliche Organisationen in ihren Satzungen, wer welche Positionen besetzen darf. Das schließt entsprechend bestimmte Personen von bestimmten Positionen aus. (10) *Bürokratie*: Der hohe Zeitaufwand und die Komplexität der Bürokratie kann bei Engagierten zu einer großen Belastung und Überforderung führen. (11) *Förderung*: Finanzielle Förderungen sind in der Regel zeitlich begrenzt. Das nimmt den zivilgesellschaftlichen Organisationen die Möglichkeit, langfristig zu planen. Desweiteren kostet das regelmäßige Verfassen und Einreichen neuer Anträge sehr viel Zeit. (12) *Unsichtbarkeit von informellem Engagement*: Formelles und informelles Engagement werden häufig nicht als gleichwertig angesehen. Das sorgt dafür, dass informelles Engagement nicht ausreichend anerkannt und wertgeschätzt wird. (13) *Die Schwierigkeit Kritik zu üben*: Im öffentlichen Diskurs werden fast ausschließlich die positiven Aspekte des Engagements dargestellt. Die Probleme und ungleichen Zugangschancen werden kaum thematisiert, obwohl diese wissenschaftlich gut untersucht sind. Die Thematisierung dieser Problematik wäre aber ein wichtiger Schritt, um Ungleichheiten zu bekämpfen und allen Personen gleichermaßen Zugang zum Engagement zu gewähren (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b).

Die meisten der hier erwähnten Schwellen werden im Laufe dieser Expertise weiter beleuchtet und erläutert.

Digitalisierung: Einsatz von Online-Plattformen und Apps zur Organisation von Engagement

Die zunehmende Digitalisierung hat neue Möglichkeiten für die Ausgestaltung des Engagements geschaffen. Online-Plattformen und digitale Tools vereinfachen den Zugang zu freiwilligen Tätigkeiten, indem sie als zentrale Schnittstelle zwischen (potenziellen) Engagierten und den Angeboten zivilgesellschaftlicher Organisationen dienen. Besonders im Zuge der Corona-Beschränkungen hat sich gezeigt, dass digitale Tools – sei es durch Online-Volunteering, soziale Netzwerke oder spezialisierte Apps zur Vermittlung von Engagementangeboten – an Bedeutung gewonnen haben (Haas 2021; Krimmer et al. 2020). Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die Digitalisierung im Engagement noch ausbaufähig ist. So zeigen Daten des Deutschen Freiwilligensurvey 2019, dass die Nutzung des Internets für das Engagement seit 2009 stagniert. Etwas mehr als die Hälfte der Engagierten nutzt das Internet für ihr Engagement teilweise, aber nur ein sehr kleiner Anteil gibt an, dass die von ihnen ausgeübte Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend im Internet stattfindet (Tesch-Römer/ Huxhold 2022). Die Sorge, analoges Engagement könne durch digitales Engagement ersetzt werden, ist aktuell also unbegründet. Ein durch die Nutzung digitaler Tools ergänztes analoges Engagement kann allerdings durch Beschleunigung, Einfachheit, Flexibilität und Barrierearmut Zugänge erleichtern und Hürden reduzieren (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b). Dabei gibt es vielfältige Möglichkeiten für digitales oder digital unterstütztes Engagement.

Das Internet wird von Engagierten am ehesten für die Beteiligung an sozialen Netzwerken, Blogs und ähnlichen Tools genutzt, gefolgt vom Erstellen von Newslettern oder Onlineberichten, der Homepagebetreuung sowie der Einwerbung von Spenden oder Engagierten. Am wenigsten wird das Angebot von Lehre, Beratung oder Expertise im Internet von Engagierten aktiv genutzt (Tesch-Römer/ Huxhold 2022). Bislang zielt die Nutzung also eher darauf ab, das eigene Engagement für die Außenwelt sichtbar zu machen oder neue finanzielle und personelle Ressourcen zu generieren. Digitalisierung kann aber auch dabei helfen, Prozesse zu automatisieren und damit viel Zeit zu sparen, die gerade im Engagement ein knappes und damit wertvolles Gut ist. Das kann auch bei der Besetzung von Leitungspositionen von großem Vorteil sein. Der bürokratische Aufwand, der mit solchen Positionen in Verbindung gebracht wird, ist wohl eine der größten Hürden, die gerade junge Menschen von der Einnahme dieser Positionen abhält. Auch Verwaltungstätigkeiten sind häufig mit einem immensen Zeitaufwand verbunden. Engagierte, die daran interessiert sind, solche Aufgaben in ihrer Organisation zu übernehmen, befürchten dann keine Zeit mehr zu haben, um den Tätigkeiten nachzugehen, für die sie der Organisation ursprünglich beigetreten sind (Schubert et al. 2023). Hier würde es sich anbieten verschiedene Prozesse durch Digitalisierung zu automatisieren oder zu vereinfachen – insbesondere solche, die regelmäßig durchgeführt werden müssen, wie zum Beispiel die Pflege von Mitgliederverzeichnissen. Dieser Zeitgewinn könnte der Motivation dienen, Leitungspositionen oder Verwaltungstätigkeiten zu übernehmen.

Bezogen auf die Digitalisierung ist nicht zwangsläufig mangelndes Interesse für die langsame Umsetzung verantwortlich, sondern vielmehr mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen. Kleine Organisationen mit wenigen oder keinen Hauptamtlichen stehen demnach vor den größten Herausforderungen, die benötigte Digitalisierung in den nächsten Jahren voranzutreiben, um davon sowohl bei der Akquise von neuen Engagierten als auch bei der Vereinfachung und Automatisierung von Arbeitsprozessen profitieren zu können (Schubert et al. 2023).

Bei allen Vorteilen der Digitalisierung dürfen zwei wichtige Aspekte nicht übersehen werden: zum einen haben nicht alle Personengruppen gleichermaßen Zugang zur digitalen Welt. Ältere Personen sind beispielsweise häufig nicht so versiert im Umgang mit dem Internet oder technischen Geräten wie die jüngere Generation. Armutsbetroffene Personen können sich nicht die neuesten Geräte leisten und sind eventuell auf öffentliche Geräte in Schulen oder Bibliotheken angewiesen. Schließlich kämpfen einige Personen, die in ländlichen Räumen leben, mit einer schlechten Netzabdeckung (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020, 2024b; Kleiner/ Burkhardt 2021). Der zweite Aspekt ist die Relevanz analoger Räume. Gerade im Engagement, das von vielen als Möglichkeit der Vernetzung und des sozialen Austausches gesehen wird, sollte das Zwischenmenschliche und Persönliche nicht verloren gehen. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Teilhabe und sozialen Inklusion sind offene Räume, in denen Menschen sich persönlich auf Augenhöhe begegnen und Personengruppen, aufeinander treffen und diskutieren können, die sich sonst nicht in den gleichen Kreisen bewegen, von großer Bedeutung (Benning et al. 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024a).

Informelles Engagement: Anstieg kurzfristiger, projektbasierter Engagementformen

Seit einigen Jahren wird für Engagierte das informelle Engagement immer interessanter, wenngleich formelles Engagement, welches durch zivilgesellschaftliche Organisationen koordiniert wird, nach wie vor als häufigste Engagementform von Engagierten angegeben wird. Dennoch ist das Wachstum informell organisierten Engagements sehr stark und sollte nicht unterschätzt werden. Für die Ausübung informellen Engagements sprechen vor allem zeitlich flexible und projektbezogene Engagementmöglichkeiten, die sich einfacher mit den privaten und beruflichen Verpflichtungen gerade jüngerer Menschen vereinbaren lassen. Daten des Deutschen Freiwilligensurvey zeigen, dass Personen, die sich informell engagieren, deutlich mehr Zeit in ihr Engagement investieren als jene, die sich über Vereine engagieren. Dies steht im Widerspruch zu dem häufig geäußerten Eindruck, dass informelles Engagement unverbindlich, wechselhaft und kurzlebig sei: es erfordert augenscheinlich einen beträchtlichen persönlichen Einsatz (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert 2023). Im Zeitvergleich ist das Engagement in Vereinen und Verbänden zwischen 1999 und 2019 von rund 57 Prozent auf rund 52 Prozent gesunken, während das Engagement in individuell organisierten Gruppen im gleichen Zeitraum von etwa 10 Prozent auf etwa 17 Prozent stieg. Auch wenn der Unterschied im Engagement in Vereinen und Verbänden aktuell bei lediglich 5 Prozentpunkten liegt, ist dieser Trend in allen Erhebungswellen zu sehen und kann gerade für traditionelle Mitgliedsorganisationen besorgniserregend sein. Diese werden in Zukunft ihre Strukturen modernisieren müssen, um sich diesen Entwicklungen anzupassen und den Ansprüchen der Engagierten weiter gerecht zu werden. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die starren Strukturen von Vereinen, die unter anderem durch die Vereinssatzungen und gesetzlichen Vorgaben für eingetragene Vereine bedingt sind, den Vereinen in einigen Entscheidungen nur eingeschränkten Spielraum lassen (Deutscher Bundestag 2002; Schubert et al. 2022).

Auswirkungen globaler und lokaler Krisen auf das Engagementverhalten

Globale und lokale Krisen haben einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung von Engagement. Die Corona-Pandemie beispielsweise führte in vielen Engagementbereichen zu einer vorübergehenden Einschränkung oder sogar Unterbrechung bestimmter Tätigkeiten, so zum Beispiel in Sportvereinen, im kulturellen und sozialen Bereich sowie in kirchlichen und religiösen Organisationen. Gleichzeitig hat diese Ausnahmesituation auch neue Engagementformen hervorgebracht. So konnten insbesondere informell organisierte Gruppen schnell und effektiv Nachbarschaftshilfen auf die Beine stellen, die beispielsweise für Risikogruppen oder nicht mobile Personen die Einkäufe erledigt und nach Hause gebracht haben. Digitale Unterstützungsangebote sind in dieser Zeit ebenfalls stark gestiegen und haben sich weiterentwickelt (Hutter et al. 2021; Tahmaz 2021; Van Den Berg et al. 2021). Auch humanitäre Krisen, wie Kriege und Fluchtbewegungen, können sich auf die Ausgestaltung von Engagement auswirken. So hat der immer noch andauernde Krieg in der Ukraine das Engagement in Deutschland stark beeinflusst, indem sich zahlreiche Menschen kurzfristig in der Flüchtlingshilfe engagierten. Ähnliches war bereits in den Jahren 2015 und 2016 während der sogenannten „Flüchtlingskrise“ zu beobachten, oder auch nach der Flutkatastrophe im Ahrtal im Jahr 2021 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017b; Karakayali/ Kleist 2015; Kausmann/ Simonson/ Hameister 2022).

Krisen wie diese und deren Auswirkungen auf das Engagement zeigen, dass Engagement dynamisch auf gesellschaftliche Herausforderungen reagiert, aber auch von externen Faktoren stark beeinflusst werden kann. Häufig sind Engagementwellen, die von Ausnahmesituationen wie Pandemien und humanitären Krisen ausgelöst werden, durch eine hohe Anzahl an Engagierten zu Beginn der Krise gekennzeichnet, die aber weder besonders stabil ist noch sich sehr langfristig hält. Gründe dafür können fehlende Strukturen oder Überforderung sowohl auf Seiten der Engagierten als auch bei den zivilgesellschaftlichen Organisationen sein. Für einige Engagierte kann ein solches Engagement schon von Beginn an lediglich für den Zeitraum der akuten Notsituation geplant gewesen sein. Speziell in der Geflüchtetenhilfe können eine strenge Asylpolitik sowie der immense Zeitaufwand, der für Behördengänge und andere bürokratische Tätigkeiten aufgebracht werden muss, bei Engagierten zu Frust und schließlich zur Aufgabe des Engagements führen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017b; Karakayali/ Kleist 2015; Kausmann/ Simonson/ Hameister 2022; Van Den Berg et al. 2021).

6.2.4 Motive, Beendigungs- und Hinderungsgründe für Engagement

Die Beweggründe für Engagement sind vielschichtig. Für die meisten Engagierten steht der Spaß an erster Stelle, gefolgt von dem Wunsch, anderen Menschen zu helfen, etwas für das Gemeinwohl zu tun, die Gesellschaft mitzugestalten, mit anderen Menschen zusammenzukommen, etwas Gutes zurückzugeben – weil die engagierte Person selbst in der Vergangenheit Empfangende von Engagement war – und Qualifikationen zu erwerben. Weniger häufig wird als Grund für Engagement der Wunsch genannt, an Ansehen und Einfluss zu gewinnen. Etwas dazuzuverdienen ist selten eine Motivation für Engagement. Dabei können sich die Prioritäten und Ausprägungen der Motive für unterschiedliche Personengruppen stark unterscheiden. So ist das Motiv, durch das Engagement neue Qualifikationen zu erwerben, für jüngere Menschen deutlich wichtiger als für ältere Personen. Diese nennen wiederum den Wunsch, im Engagement mit anderen Menschen zusammenzukommen, deutlich häufiger als die jüngeren Altersgruppen. Motive für Engagement verändern sich also nach Lebensphase, da sich Prioritäten und Möglichkeiten je nach beruflicher oder familiärer Situation verschieben. Auch das soziale Netzwerk beeinflusst die Aufnahme eines Engagements. So gibt fast die Hälfte der Engagierten an, von einer anderen Person aus ihrem persönlichen Umfeld gefragt worden zu sein, habe eine Rolle in der Entscheidung für das Engagement gespielt.

Um die Fluktuation im Engagement besser zu verstehen, ist es aber auch wichtig, die Beendigungsgründe der ehemals Engagierten zu betrachten. Hier werden hauptsächlich berufliche Gründe, die Tatsache, dass es sich um eine zeitlich begrenzte Tätigkeit gehandelt hat, ein zu großer zeitlicher Aufwand, der Wunsch, keine Verpflichtungen mehr zu haben, familiäre Gründe, das Erreichen einer Altersgrenze sowie gesundheitliche Gründe genannt. Deutlich seltener werden fehlende Anerkennung und Schwierigkeiten innerhalb der Gruppe als Beendigungsgründe genannt. Gerade im Hinblick auf das Erschließen neuer Zielgruppen sollten auch die Hinderungsgründe noch nie engagierter Personen von Mitgliedsorganisationen berücksichtigt werden. Auch hier werden am häufigsten zeitliche Gründe genannt, gefolgt von beruflichen Gründen, dem

Wunsch, keine Verpflichtungen einzugehen, familiäre Gründe, gesundheitliche Gründe, nicht zu wissen, an wen sich gewendet werden kann oder das Gefühl, für ein Engagement ungeeignet zu sein. Deutlich seltener wird eine Ablehnung als Hinderungsgrund genannt. Auch für die Beendigungs- und Hinderungsgründe gilt, dass diese für unterschiedliche Personengruppen zu unterschiedlichen Etappen ihrer Biografie unterschiedlich gewichtet sein können. So beenden Frauen ihr Engagement eher aus familiären Gründen, während Männer eher aus beruflichen Gründen ihr Engagement aufgeben. Gesundheitliche Gründe sind eher für Personen im Alter ab 65 Jahren ein Hinderungsgrund für die Aufnahme eines Engagements als für jüngere Personen, während junge Menschen zwischen 14 und 29 Jahren häufiger als andere Altersgruppen nicht wissen an wen sie sich wenden können, um sich über ein mögliches Engagement zu informieren (Arriagada/ Karnick 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024a).

Diese Befunde zeigen, dass Organisationen flexibel auf die sich verändernden Motive, Verpflichtungen und Bedürfnisse der Engagierten reagieren müssen, um langfristig eine hohe Bindung zum und Zufriedenheit im Engagement zu erreichen. Eine gute Nachricht ist, dass die Bereitschaft, sich zukünftig zu engagieren, hoch ist: Knapp 60 Prozent der aktuell nicht engagierten Personen können sich vorstellen, in Zukunft ein Engagement aufzunehmen. Es gibt also ein großes Potenzial, neue Engagierte zu gewinnen, wenn sowohl ihre Wünsche als auch ihre Sorgen berücksichtigt werden (Arriagada/ Karnick 2022).

6.3 Engagement in Mitgliedsorganisationen: Herausforderungen, Potenziale und die Rolle der Mitgliedschaft

Mitgliedsorganisationen sind als Teil der organisierten Zivilgesellschaft ein zentrales Element der deutschen Engagementlandschaft. Sie dienen als Plattform, um Engagement zu organisieren und koordinieren, und bieten darüber hinaus Raum für Begegnung, gemeinsames Handeln und demokratische Mitgestaltung. Trotz ihrer Wichtigkeit im sozialen Gefüge sehen sie sich Herausforderungen gegenüber, die in den nächsten Jahren gemeistert werden müssen, wenn sie nicht an Relevanz verlieren wollen. Gesellschaftliche Entwicklungen, demografische Veränderungen, Digitalisierung, personelle und finanzielle Engpässe sind zentrale Herausforderungen, die Mitgliedsorganisationen schon heute an ihre Grenzen bringen. Gleichzeitig hat die wachsende und zunehmend sichtbare Diversität unserer Gesellschaft und der Einbezug neuer Personengruppen großes Potenzial, Mitgliedsorganisationen in die Zukunft zu führen und sie nachhaltig zu stärken. Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Entwicklungen und Herausforderungen dieser Organisationen sowie die Zielgruppen und Engagiertenprofile näher beleuchtet. Abschließend werden die Rolle der Mitgliedschaft und passende Rahmenbedingungen im Engagement erörtert.

6.3.1 Entwicklungen und Herausforderungen

Historische Entwicklungen und aktuelle Trends

Zivilgesellschaftliche Organisationen haben eine lange Tradition in Deutschland. Der Verein als klassische Form zivilgesellschaftlicher Organisation entwickelte sich bereits im 19. Jahrhundert und wurde damals vor allem als politische bürgerschaftliche Selbstorganisation von der Arbeiter- und der Frauenbewegung genutzt. Diese Tradition zivilgesellschaftlicher Organisationen wurde während des Nationalsozialismus unterbrochen, aber schnell nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs im Jahr 1945 wieder ins Leben gerufen, um die politischen Interessen und Anliegen der Bevölkerung zu bündeln und auszudrücken. Ein weiterer Aufschwung zivilgesellschaftlicher Organisationen war in den 1960er- und 1970er- Jahren zu beobachten, als es zu einer Diversifizierung der Interessensbereiche kam: die organisierte Zivilgesellschaft konzentriert sich seitdem nicht mehr ausschließlich auf politische Themen, sondern bezieht jetzt auch den Bereich der Freizeit mit ein. In den letzten Jahren sind vor allem klimapolitische Themen in den Vordergrund gerückt (Deutscher Bundestag 2002; Schmidt 2021). Die organisierte Zivilgesellschaft entwickelt sich mit den Interessen und Herausforderungen der Zeit und kann somit als Spiegelbild der Gesellschaft gesehen werden.

Zivilgesellschaftliche Organisationen sind stark von Engagierten abhängig. So zeigen Daten aus dem Jahr 2022, dass etwa 70 Prozent aller zivilgesellschaftlichen Organisationen ausschließlich von Engagierten getragen wurden und selbst die Organisationen, die Hauptamtliche beschäftigen, in den meisten Fällen Hybridorganisationen sind, in denen sowohl Ehren- als auch Hauptamtliche tätig sind (Alscher et al. 2024; Schubert et al. 2023). Traditionell sind Mitgliedsorganisationen vor allem auf langjährige Bindungen und feste Strukturen ausgerichtet. In den letzten Jahren hat sich jedoch gezeigt, dass diese Strukturen nicht mehr alle Engagierten gleichermaßen ansprechen. Für immer mehr Menschen gewinnen flexiblere, projektbezogene Engagementformen an Attraktivität. Dennoch engagieren sich immer noch über 80 Prozent der Engagierten über formelle Strukturen, wie Vereine und Verbände, kirchliche oder religiöse Vereinigungen, staatliche oder kommunale Einrichtungen oder andere formal organisierten Gruppen. Das informelle Engagement macht nach wie vor nur einen kleinen Teil der Engagementlandschaft aus, auch wenn es im Zeitvergleich stetig an Zuwachs gewinnt. Ein weiterer Trend zeigt sich darin, dass immer weniger Personen, die über eine Mitgliedsorganisation engagiert sind, auch Mitglied in dieser Organisation sind (Alscher et al. 2013; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert et al. 2023).

Heute gibt es in Deutschland mehr als 600.000 eingetragene Vereine (Stand 2022). Die Zahl der Vereine steigt nach wie vor. Allerdings ist in den letzten Jahren zu beobachten, dass der Zuwachs an Vereinen Jahr für Jahr kleiner wird. Das liegt daran, dass die Zahl der Vereinsschließungen recht konstant bleibt, während die Zahl der Vereinsgründungen immer weiter zurückgeht. Von einem sogenannten „Vereinssterben“ kann aktuell noch nicht gesprochen werden, allerdings führt der Trend dorthin. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Gründungsdynamiken je nach Region stark schwanken (Schubert et al. 2022).

Belastungsgrenzen traditioneller Strukturen

Neben der zurückgehenden Zahl von Vereinsgründungen sieht sich die organisierte Zivilgesellschaft mit einem anderen Problem konfrontiert, nämlich der Tatsache, dass immer mehr Vereine an ihre Belastungsgrenzen stoßen. Hauptursache dafür sind personelle sowie finanzielle Engpässe. Unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen hindern Mitgliedsorganisationen daran, ihre Strukturen zu modernisieren und die Digitalisierung voranzutreiben, um sich so dem gesellschaftlichen Wandel anzupassen. Personelle Ressourcenknappheit ist zum Teil auf den demografischen Wandel zurückzuführen, aber auch darauf, dass Mitgliedsorganisationen immer mehr Schwierigkeiten haben, neue Engagierte und Mitglieder zu gewinnen, die sich langfristig verpflichten möchten. Das ist insbesondere bei der Übernahme von Leitungs- und Vorstandsfunktionen zu beobachten. So gaben über ein Drittel der Vereine an, keine Leitungspositionen an Engagierte unter 30 Jahre vergeben zu haben (Alscher et al. 2013). Dazu kommt, dass die meisten Vereine keine Hauptamtlichen beschäftigen können, da ihnen die finanziellen Ressourcen dazu fehlen. Diese Hauptamtlichen bräuchten sie aber, um beispielsweise zeitintensive administrative Aufgaben zu übernehmen und durch das Beschäftigungsverhältnis eine gewisse Stabilität und Langfristigkeit garantieren zu können (Alscher et al. 2024; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert et al. 2023). Viele kleine und mittlere Vereine stehen unter starkem finanziellen Druck, da sie oft auf Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen sind. Die Corona-Pandemie hat dieses Problem für viele Organisationen weiter verschärft. Sie hat zum einen zu einer Reduzierung der Einnahmen geführt. Das betrifft selbsterwirtschaftete Mittel, die aufgrund der Absagen von Veranstaltungen während der Lockdowns zurückgingen, Spenden, Mitgliedsbeiträge und öffentliche Mittel. Zum anderen haben die Corona-Auflagen zu erhöhten Kosten geführt. Darunter fallen Anschaffungen wie Spuckschutzvorrichtungen und Desinfektionsmittel, aber auch, dass Veranstaltungen zeitweilig nur mit weniger Teilnehmenden stattfinden konnten, um einen Mindestabstand zwischen den Personen zu garantieren (Beyer/ Klaudius/ Tahmaz 2021).

Größere Verbände haben häufig stabile Förderstrukturen, mit denen sie langfristig planen können. Dagegen beklagen über zwei Drittel der Vereine, dass sie die Entwicklung ihrer Einnahmen nicht klar vorhersehen können (Alscher et al. 2013; Schubert et al. 2023).

Eine zusätzliche Herausforderung für Vereine besteht darin, die Anforderungen zu erfüllen, die mit dem Eintrag in das Vereinsregister verbunden sind. Diese sind in den §§ 21 bis 79 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) verankert und umfassen rechtliche Normen wie Name, Sitz, Vereinssatzung, Vereinszweck und eine Mindestzahl von sieben Gründungsmitgliedern. Auch wenn die Vereine die Vereinssatzung selbst verfassen, so ist im BGB genau festgehalten welche Inhalte diese enthalten muss und unter welchen Umständen sie verändert werden darf. Die Gemeinnützigkeit des eingetragenen Vereins wird vom zuständigen Finanzamt geprüft. Was unter „gemeinnützige Zwecke“ fällt, ist in der Abgabenordnung (AO) festgelegt (Deutscher Bundestag 2002).

6.3.2 Zielgruppen und Engagiertenprofile

Wie in Abschnitt 2.3 bereits erörtert, sind rund 40 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren engagiert. Dabei ist das gesamte Spektrum unserer Gesellschaft in der Engagementlandschaft repräsentiert, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Alter, Geschlecht, Bildung sowie Flucht- und Migrationsgeschichte sind einige Faktoren, die den Zugang zu und die Ausgestaltung von Engagement maßgeblich beeinflussen. Auch in Mitgliedsorganisationen sind einige Personengruppen über- und andere unterrepräsentiert. Der Deutsche Freiwilligensurvey unterscheidet fünf Organisationsformen, in denen Engagement stattfindet: Vereine und Verbände, kirchliche oder religiöse Vereinigungen, staatliche oder kommunale Einrichtungen, andere formal organisierte Gruppen und individuell organisierte Gruppen (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert et al. 2023). Da für Mitgliedsorganisationen als solche keine entsprechenden Daten vorliegen, werden hier empirische Befunde für Vereine beziehungsweise Vereine und Verbände stellvertretend für Mitgliedsorganisationen vorgestellt.

Soziodemografische Profile in Vereinen

Die Daten des Deutschen Freiwilligensurvey zeigen, dass etwa die Hälfte aller Engagierten in Vereinen und Verbänden tätig sind. Ein Blick auf die Gesamtbevölkerung zeigt zunächst ein positives Bild: die absolute Zahl der Personen, die in Vereinen und Verbänden engagiert sind, ist im Zeitvergleich von rund 18 Prozent 1999 auf etwa 20 Prozent 2019 gestiegen. Ein zeigt sich aber, dass sich die Verteilung der Organisationsformen über die Jahre verändert hat und der Anteil an Engagierten, die sich in Vereinen und Verbänden engagieren, von etwa 57 Prozent 1999 auf rund 52 Prozent 2019 gesunken ist (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022).

Das Profil der Engagierten in Vereinen und Verbänden ist – wie auch in der gesamten Engagementlandschaft – kein exaktes Spiegelbild unserer Gesellschaft. Verschiedene Faktoren beeinflussen, wer sich wie und wo engagiert. Am häufigsten engagieren sich Personen im Alter zwischen 30 und 64 Jahren in Vereinen und Verbänden, während Personen aus den Alterskategorien darüber oder darunter seltener in Vereinen und Verbänden engagiert sind. Männer engagieren sich eher in Vereinen und Verbänden als Frauen, die eher in kirchlichen oder religiösen Vereinigungen oder in individuell organisierten Gruppen aktiv sind. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die festen Strukturen, durch die sich viele Vereine und Verbände auszeichnen, für Frauen, die nach wie vor den Großteil der Care-Arbeit übernehmen, nicht ausreichend flexibel und somit unvereinbar mit ihren Verpflichtungen sind. In Bezug auf die Leitungs- und Vorstandsfunktionen sind es vor allem Männer, Personen ab 65 Jahren sowie Personen mit formal hoher Bildung, die diese Positionen bekleiden. Auffällig ist, dass die Anzahl der Engagierten, die im Zuge ihrer Tätigkeit auch Leitungs- und Vorstandsfunktionen übernehmen, über die Jahre stetig gesunken ist, von knapp 37 Prozent im Jahr 1999 auf lediglich 26 Prozent im Jahr 2019. Dies ist ein Problem, das für viele zivilgesellschaftliche Organisationen allgegenwärtig ist. Auch ist die Zahl der Engagierten, die in der Organisation, in der sie sich engagieren, Mitglied sind, im Zeitverlauf gesunken: von rund 91 Prozent im Jahr 2004 auf knapp 80 Prozent im Jahr 2019. Hier sind es insbesondere Männer und Personen im Alter ab 65 Jahren, die in den Organisationen, in denen sie sich engagieren, Mitglied sind.

Das liegt vermutlich daran, dass Organisationen, in denen Männer und Personen im Alter ab 65 Jahren häufiger engagiert sind, eher Mitgliedschaften anbieten oder dass in diesen Organisationen eine Mitgliedschaft sogar Voraussetzung für Engagement ist (Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Schubert et al. 2023).

Regionale Unterschiede: Ländliche vs. urbane Räume

Im Engagement sowie in der organisierten Zivilgesellschaft spielen räumliche Faktoren eine wichtige Rolle. So ist die Engagementquote in ländlichen Räumen höher als in urbanen Räumen (Simonson et al. 2022d). Ein Grund dafür ist, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl in ländlicheren Regionen traditionell stärker ausgeprägt ist als in urbanen Räumen. Ein weiterer Grund für diesen Unterschied ist, dass die Daseinsvorsorge in ländlichen Gebieten in größeren Anteilen von Engagierten getragen wird als in urbanen Räumen. Diese Daseinsvorsorge umfasst unter anderem Angebote wie die freiwillige Feuerwehr, Bürgerbusse oder Dorfläden, ist also unerlässlich für eine hohe Lebensqualität (Benning et al. 2022; Kleiner/ Burkhardt 2021). Untersuchungen zeigen, dass sich sowohl Engagement als auch die Vereinslandschaft zwischen urbanen Zentren und ländlichen Regionen, aber auch zwischen verschiedenen ländlichen Regionen stark unterscheiden. Besonders in sehr ländlichen Räumen wird das Engagement stark von der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung beeinflusst (Kleiner/ Burkhardt 2021). So sind in diesen Regionen vor allem traditionelle Strukturen vorzufinden, die häufig von älteren Personen und Männern getragen werden, während bestimmte soziale Gruppen, wie beispielsweise Menschen mit Flucht- und Migrationsgeschichte oder Personen mit niedrigerem Bildungsniveau deutlich weniger repräsentiert sind. Diese Befunde deuten darauf hin, dass die infrastrukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in sehr ländlichen Regionen häufig weniger förderlich sind, um ein breites Spektrum an Menschen anzusprechen, als sie es in urbanen Gebieten sind. Zu beachten ist hier, dass die sozioökonomische Lage des ländlichen Raums ebenfalls eine große Rolle für die Ausgestaltung und den Zugang zum Engagement spielt. Dabei fördert eine gute sozioökonomische Situation Engagement, während eine schlechte sozialökonomische Situation für Engagement eher hinderlich ist (Antes et al. 2022; Kleiner/ Burkhardt 2021).

Chancen durch Diversität und neue Zielgruppen

Durch Diversität und den Einbezug neuer Zielgruppen können sich für Mitgliedsorganisationen neue Chancen eröffnen. Die gezielte Ansprache von Zielgruppen, die in der Organisation unterrepräsentiert sind, kann zur Diversifizierung jener Organisation führen. Diversität ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Zum einen sind heterogene Gruppen effektiver. Durch unterschiedliche Prioritäten und Perspektiven können Probleme in ihrer Ganzheit erkannt und angegangen werden, das hilft bei der Weiterentwicklung und Überarbeitung von Strukturen. Eine Organisation, die sich durch Diversität auszeichnet, ist zudem für eine größere Gruppe unterschiedlicher Menschen attraktiv: Personen, die zu einer marginalisierten oder unterrepräsentierten Gruppe gehören und sich selbst oder eine andere marginalisierte oder unterrepräsentierte Gruppen in einer Mitgliedsorganisation repräsentiert sehen, werden sich dort eher willkommen fühlen, als in einer homogenen Gruppe, die sich stark von ihrer eigenen unterscheidet. Auch für Menschen, die zwar selbst nicht Teil einer marginalisierten Gruppen sind, aber auf Diversität Wert legen und Teil einer

vielfältigen Gruppe sein möchten, ist eine diverse Organisation attraktiv. Schließlich ist Diversifizierung auch in Hinblick auf gesellschaftliche Teilhabe und soziale Inklusion von marginalisierten Gruppen von großer Wichtigkeit (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Bündnis für Demokratie und Toleranz gegen Extremismus und Gewalt 2021; Kausmann/ Kelle et al. 2022).

Häufig fehlt es aber an speziellen Angeboten und gezielten Ansprachen, wie zum Beispiel durch die Entwicklung von mehrsprachigem Informationsmaterial, durch die Schaffung von barrierefreien oder zumindest barrierearmen Angeboten oder durch die Förderung von inklusiven Programmen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Bündnis für Demokratie und Toleranz gegen Extremismus und Gewalt 2021).

6.3.3 Die Rolle der Mitgliedschaft

Mitgliedschaft stellt die Verbindung zwischen einer Organisation und einer individuellen Person dar, die auf Langfristigkeit und Beständigkeit ausgelegt ist. Diese Verbindung entsteht über die Identifikation der Person mit den Werten und Zielen der Organisation. Mit der Mitgliedschaft bekennen sich Personen öffentlich und langfristig zu diesen Werten und Zielen. Darüber hinaus bindet eine Mitgliedschaft aber auch die Mitglieder selbst aneinander und schafft damit eine besondere zwischenmenschliche Beziehung. In diesem Abschnitt wird zunächst der Wandel des Mitgliedschaftskonzepts skizziert und anschließend die Bedeutung von Mitgliedschaft sowohl für die Identifikation mit der jeweiligen Organisation und deren Werte und Ziele als auch für die Bindung zwischen den Mitgliedern selbst beleuchtet.

Wandel des Mitgliedschaftskonzepts: klassische vs. flexible Mitgliedschaftsmodelle

Die klassische Mitgliedschaft zeichnet sich insbesondere durch eine langfristige Bindung an die Organisation, feste und regelmäßige Mitgliedsbeiträge sowie von der Organisation klar definierte Regeln, zum Beispiel in Form einer Vereinssatzung, aus. Sie ist in der Regel mit Rechten und Pflichten verbunden. Diese traditionellen Mitgliedschaftsmodelle sorgen für Planungssicherheit und stabile Strukturen sowohl für die Mitglieder als auch für die Organisationen selbst (Alscher et al. 2024; Schubert et al. 2022). Dieses Modell entspricht jedoch immer weniger den modernen Ansprüchen und Erwartungen, insbesondere von jungen und berufstätigen Personen, die sich mehr Flexibilität und Mitgestaltungsmöglichkeiten wünschen. Aus diesem Grund haben sich in den letzten Jahren flexiblere Mitgliedschaftskonzepte entwickelt. Diese passen sich durch ihre individuell gestaltbaren Bedingungen besser an heutige Lebensentwürfe an und sprechen so eine breitere Personengruppe an. Die Gestaltbarkeit kann sich dabei auf das Angebot beziehen, beispielsweise können „Light“-Mitgliedschaften nur bestimme Angebote abdecken und somit eine kostengünstigere Alternative zur vollwertigen Mitgliedschaft darstellen. Die Laufzeit ist ebenfalls ein Faktor, der individualisiert werden kann, beispielsweise über die Option, Mitgliedschaften für bestimmte Zeiträume zu pausieren. Eine Weiterentwicklung dieses Konzepts flexibler Mitgliedschaften könnte Organisationen dabei unterstützen, neue Mitglieder zu gewinnen. Denn auch

diese Mitgliedschaften können langfristig und nachhaltig sein, wenn die Ansprüche und Erwartungen der Mitglieder erfüllt werden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020; Schubert et al. 2023).

Bedeutung von Mitgliedschaft für die Identifikation mit Organisationen

Die formale Mitgliedschaft bietet nicht nur Rechte und Pflichten, sondern schafft auch eine emotionale Bindung der Mitglieder an die Organisation. Durch die aktive Teilnahme an Entscheidungsprozessen oder durch die Übernahme von Leitungsfunktionen werden Mitglieder Teil der Organisation. Diese partizipativen Prozesse fördern das Gefühl der Zugehörigkeit und stärken die demokratische Mitgestaltung innerhalb der Organisation. Eine starke Identifikation von Mitgliedern mit der Organisation ist ein entscheidender Faktor für deren langfristigen Erfolg. Mitglieder, die sich stark mit den Zielen und Werten ihrer Organisation identifizieren, tragen maßgeblich zur Entwicklung und Anpassung der Vereinsstrukturen bei und unterstützen so den demokratischen Austausch und die gesellschaftliche Teilhabe. Eine Mitgliedschaft einzugehen, ist ein bewusster Prozess, der mit Aufwand verbunden ist. Dies soll dem werdenden Mitglied, der Organisation, aber auch der Umwelt zeigen, dass das Mitglied sich zu den Werten und Zielen der Organisation bekennt und diese langfristig mit vorantragen möchte und stärkt die Organisation somit auch im Ansehen nach Außen (Deutscher Bundestag 2002; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022).

Bedeutung von Mitgliedschaften als Möglichkeit der sozialen Interaktion und Integration

Neben der Organisation als solche sind auch die anderen Mitglieder ein ausschlaggebendes Argument für eine Mitgliedschaft. Soziale Interaktion mit anderen Mitgliedern einer Organisation ist ein starkes Motiv für eine Mitgliedschaft in jener Organisation. Hier zeigt sich eine Überschneidung in den Motiven für eine Mitgliedschaft und für ein Engagement. Auch „klassische“ Formen des Engagements sind durch ihre soziale Interaktion gekennzeichnet, wie zum Beispiel im Sport oder im kulturellen Bereich. Dieser Austausch mit anderen Menschen, die gleiche Interessen und Ziele teilen, fördert ein Gemeinschaftsgefühl und gibt Raum für soziale Interaktion und Integration. Ein Beispiel dafür sind Selbstorganisationen für Migrant*innen, die wichtige Integrationsarbeit leisten, unter anderem, weil ihre Mitglieder häufig selbst eine Migrationsgeschichte haben und sich entsprechend gut in die Bedürfnisse und Wünsche von Personen mit Flucht- und Migrationsgeschichte hineinversetzen können (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024c; Schubert et al. 2023).

Mitgliedschaften haben eine große Bedeutung für die Mitglieder einer Organisation. Dennoch sind immer weniger Engagierte auch Mitglied in der Organisation, in der sie sich engagieren. Traditionelle Mitgliedschaftsmodelle scheinen für mehr und mehr Engagierte an Attraktivität zu verlieren. Ein Grund für diesen Rückgang ist, dass sich immer mehr Menschen für ein informelles Engagement außerhalb von Mitgliedsorganisationen entscheiden. Deshalb ist es für Mitgliedsorganisationen wichtig, ihre Mitgliedschaftskonzepte zu überdenken und diese mehr an die moderne Gesellschaft und ihre Erwartungen anzupassen. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass für einige Personen gerade diese festen Strukturen der ausschlaggebende Grund für die Mitgliedschaft sind. Es ist also wichtig, bei der Entwicklung moderner und flexibler Mitgliedschaftsmodelle

die traditionellen Mitgliedschaften nicht zu ersetzen, sondern diese zu ergänzen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Schubert et al. 2023).

6.3.4 Rahmenbedingungen für Engagement

Für die Ausübung eines Engagements sind auch die Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Finanzielle Ressourcen, Zeitverfügbarkeit und organisatorische Unterstützung sind dabei wichtige Faktoren, die den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Engagement beeinflussen. Dabei haben unterschiedliche Institutionen selbst unterschiedliche Ressourcen, auf die sie zurückgreifen können, um ihr Angebot besonders attraktiv und nachhaltig zu gestalten. Organisationen, die über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen, können ihre Angebote professionalisieren und langfristige Projekte planen, während finanzielle Engpässe zu Einschränkungen der Angebotsmöglichkeiten führen. Ebenso ist es entscheidend, dass Engagierte ihre Engagementzeiten frei wählen oder zumindest mitgestalten können, um regelmäßig aktiv sein zu können. Das ist insbesondere für Personen wichtig, die berufliche oder familiäre Verpflichtungen haben, aufgrund derer sie über ihre eigene Zeit nicht oder nur bedingt frei verfügen können. Engagement, das sich dem Leben der Engagierten anpasst und nicht umgekehrt, lässt sich einfacher über einen langen Zeitraum umsetzen. Unterstützungsstrukturen und -angebote von Mitgliedsorganisationen wie zum Beispiel Schulungen, Mentoring oder digitale Infrastrukturen sind ebenfalls wichtige Ansatzpunkte, um die Rahmenbedingungen von Engagement attraktiv zu gestalten. Denn mangelnde Unterstützung kann dazu führen, dass selbst hoch motivierte Personen ihr Engagement wieder aufgeben. Gerade in Ausnahmesituationen, wie beispielsweise während der Corona-Beschränkungen, ist die Aufrechterhaltung guter Rahmenbedingungen für Engagierte besonders wichtig (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Hoff et al. 2021; Hoff/ Tahmaz 2021; Simonson et al. 2022b; Van Den Berg et al. 2021).

Im Deutschen Freiwilligensurvey 2014 wurde unter anderem das Vorhandensein von Ansprechpersonen, die Zufriedenheit mit dem Mitspracherecht sowie die Verbesserungswünsche der Engagierten erhoben. Diese Daten geben interessante Einblicke – insbesondere, weil sie auch nach Organisationsform aufgeschlüsselt analysiert wurden. In den meisten Organisationen sind Ansprechpersonen für die Engagierten vorhanden. Erwartbarerweise gibt es in individuell organisierten Gruppen mit knapp 47 Prozent deutlich seltener Ansprechpersonen als in Vereinen oder Verbänden, bei denen knapp 62 Prozent der Engagierten angeben, eine Ansprechperson zu haben. Auch die Bewertung der Mitsprachemöglichkeiten ist insgesamt hoch. Der Unterschied zwischen Vereinen und Verbänden und individuell organisierten Gruppen ist mit knapp 79 Prozent beziehungsweise knapp 84 Prozent sehr guter oder guter Mitsprachemöglichkeiten eher klein. Überraschend ist allerdings, dass es in diesen zwei Organisationsformen keinen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Ansprechpersonen und der Zufriedenheit mit den Mitsprachemöglichkeiten gibt. Dies ist im Gegensatz dazu in der Kirche oder religiösen Vereinigungen sowie staatlichen oder kommunalen Einrichtungen nicht der Fall: hier werden die Mitsprachemöglichkeiten in Institutionen, in denen auch eine Ansprechperson vorhanden ist, deutlich besser bewer-

tet. In Bezug auf die Verbesserungswünsche sehen die meisten Engagierten Verbesserungsbedarf bei der Bereitstellung von geeigneten Räumen und Ausstattungsmitteln für die Projekt- und Gruppenarbeit, gefolgt von fachlicher Unterstützung der Tätigkeit, Weiterbildungsmöglichkeiten, unbürokratischer Kostenerstattung, mehr Anerkennung der Tätigkeit durch hauptamtliche Kräfte in der Organisation, mehr Anerkennung in Form von Zeugnissen, Ausweisen oder Ähnlichem. Deutlich seltener wird Verbesserungsbedarf bei der finanziellen Vergütung für die geleistete Arbeit gesehen. Im Vergleich der Organisationsformen liegen Vereine und Verbände nur in zwei Kategorien leicht über dem Durchschnittswert: bei der unbürokratischen Kostenerstattung sowie bei der finanziellen Vergütung für die geleistete Arbeit. In den anderen Kategorien liegen Vereine und Verbände leicht unter dem Durchschnittswert. Allerdings sind hier keine großen Unterschiede erkennbar. Das bedeutet, dass sich Vereine und Verbände in Bezug auf die Verbesserungsmöglichkeiten, die Engagierte äußern, in keinem der genannten Bereiche besonders positiv oder besonders negativ hervortun (Simonson/ Vogel 2017).

Es ist jedoch wichtig, dass Mitgliedsorganisationen die Erwartungen und Ansprüche bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen ihres Engagementangebotes berücksichtigen. Nur so können Engagierte langfristig gehalten werden und neue Engagierte gewonnen werden.

6.4 Handlungsempfehlungen für Mitgliedsorganisationen

Abschließend sollen einige Handlungsempfehlungen formuliert werden, die den Mitgliedsorganisationen dabei helfen können, sich diesen Herausforderungen zu stellen. So vielfältig die Gründe sind, aus denen Mitgliedsorganisationen mit der Akquise und dem Halten von Engagierten zu kämpfen haben, so vielfältig sind auch die Lösungen dafür. Entsprechend erhebt diese Liste keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einige mögliche Lösungsansätze aufzeigen.

Flexibilisierung von Mitgliedschaftsmodellen

Mangelnde Flexibilität und der Wunsch, keine langfristigen Verpflichtungen einzugehen, werden häufig als Gründe angegeben, aus denen Personen sich nicht oder nicht mehr engagieren möchten. Um dem entgegenzuwirken, ist eine Überarbeitung bestehender klassischer Mitgliedschaftsmodelle ein möglicher Lösungsansatz. Dabei gibt es eine ganze Reihe an Möglichkeiten, Mitgliedschaftsmodelle zu flexibilisieren: zeitlich befristete oder digitale Mitgliedschaften, die Möglichkeit eine Mitgliedschaft unkompliziert , zum Beispiel über eine App, zu pausieren, kostenfreie oder gestaffelte Mitgliedschaften, die auf einem Solidaritätsprinzip basieren, Probemitgliedschaften oder „Light"-Mitgliedschaften, die nur bestimmte Angebote abdecken, die unkomplizierte Verwaltung der eigenen Mitgliedschaftsdaten beispielsweise über eine App, sind einige Optionen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Schubert et al. 2023).

Nutzung von Netzwerken und Kooperationen

Gerade für kleine oder mittelgroße Mitgliedsorganisationen können Kooperationen ein nützliches Werkzeug bei der Gewinnung von neuen Engagierten sein. Durch Kooperationen lassen sich über das Netzwerken hinaus auch wichtige finanzielle und personelle Ressourcen binden, Reichweiten vergrößern sowie der Austausch zu Herausforderungen und Best Practices fördern. Dabei können je nach Möglichkeiten, Zielen oder Interessen Kooperationen mit verschiedensten Institutionen angestrebt werden: andere zivilgesellschaftliche Organisationen, wirtschaftliche Unternehmen, Kommunen oder auch Schulen oder Universitäten, um einige zu nennen (Benning et al. 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017a; Schubert 2023).

Förderung von Inklusion und Diversität

Unsere Gesellschaft wird immer vielfältiger, doch das ist im Engagement und in Mitgliedsorganisationen nicht immer sichtbar. Dabei ist es wichtig, allen Menschen, ungeachtet des Geschlechts, Alters, der Herkunft, Bildung sowie physischen oder psychischen Einschränkungen, Zugang zu Engagement zu gewährleisten. Dazu muss aktiv auf Menschengruppen zugegangen werden, die aktuell im Engagement unterrepräsentiert sind, und Barrieren müssen abgebaut werden. Das ist beispielsweise durch eine wertschätzende Organisationskultur, durch direkte Ansprache, mehrsprachige Informationsmaterialien und spezielle Angebote, die auf Inklusion ausgelegt und auf bestimmte Personengruppen zugeschnitten sind, möglich (Benning et al. 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024b; Bündnis für Demokratie und Toleranz gegen Extremismus und Gewalt 2021; Schubert et al. 2023).

Einführung hybrider Teams und Co-Leadership-Strukturen

Ein akutes Problem, das von vielen Mitgliedsorganisationen thematisiert wird, ist die Schwierigkeit, junge Menschen für Leitungs- und Vorstandspositionen zu gewinnen. Um dem entgegenzuwirken, bieten sich hybride Teams oder Co-Leadership-Strukturen an. Dabei können Haupt- und Ehrenamtliche bestimmte Aufgaben gemeinsam übernehmen und so den Aufwand aufteilen, oder es wird ein intergenerationaler Ansatz gewählt: die ältere Generation, die diese Positionen aktuell bekleidet, wird von jüngeren Personen unterstützt und übergibt so über einen längeren Zeitraum den Posten an die nächste Generation. Das fördert interdisziplinären Austausch, den Transfer von Erfahrung und Expertise und bereitet die jüngere Person damit optimal darauf vor, nach und nach mehr Aufgaben zu übernehmen (Hoff/ Tahmaz 2021; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022; Tahmaz 2021).

Weiterentwicklung der Digitalisierung und Nutzung des Internets

Digitalisierung und die Nutzung des Internets kann auf gleich zwei Ebenen Mitgliedsorganisationen dabei unterstützen, zukunftsfähig zu werden beziehungsweise zu bleiben. Auf der einen Seite stellt die Digitalisierung eine enorme Unterstützung bei der Kommunikation, Koordination und dem Erfüllen bestimmter, teils sehr zeitaufwändiger Aufgaben dar. Das kann Prozesse stark vereinfachen und viel Zeit sparen. Auf der anderen Seite ist das Internet, insbesondere Social Media, ein starkes Werkzeug in der Werbung von finanziellen und personellen Ressourcen, zum Bekanntmachen der eigenen Organisation, ihrer Angebote, Werte und Ziele und zum Erreichen neuer Zielgruppen. Organisationen, die dieses Potenzial erkennen und finanzielle sowie personelle Ressourcen für die Digitalisierung zur Verfügung stellen, können sich ganz neu positionieren und stark davon profitieren (Benning et al. 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020; Haas 2021; Schubert et al. 2023; Tesch-Römer/ Huxhold 2022).

Förderung von Fortbildungsangeboten und Kompetenzentwicklung

Für Engagierte sind der Erwerb von Kompetenzen, die Möglichkeit sich fortzubilden, aber auch Anerkennung von außen relevante Gründe für ein Engagement. Gleichzeitig geben Personen, die noch nie engagiert waren, als einen Hinderungsgrund an, dass sie sich für ein Engagement nicht geeignet fühlen. Dem kann mit Fortbildungen, Workshops und Mentoring-Programmen entgegengewirkt werden. Diese fördern nicht nur den Erwerb von Kompetenzen, sondern auch die Stärkung des Selbstbewusstseins. Die Teilnahme an entsprechenden Kursen kann den Austausch zwischen Organisation und Engagierten fördern und die Mitgliedsorganisationen dadurch direkt bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Strukturen unterstützen. Zertifikate, die die Teilnahme an Workshops und Qualifikationsprogrammen bescheinigen, können gerade für jüngere Menschen, die diese beispielsweise für ihre berufliche Zukunft nutzen können, ein weiterer Anreiz sein (Hoff et al. 2021; Hoff/ Tahmaz 2021; Karnick/ Simonson/ Hagen 2022).

Erweiterung von Mitsprache- und Mitgestaltungsrechten

Für eine langfristige Bindung von Personen an eine Organisation ist ein Zugehörigkeitsgefühl essenziell. Engagierte und Mitglieder, die das Gefühl haben, aktiver und anerkannter Teil der Organisation zu sein, identifizieren sich stärker mit ihr. Dies lässt sich mit einer Erweiterung von

Mitsprache- und Mitgestaltungsrechten erreichen. Das fängt bereits bei der aktiven Mitgestaltung alltäglicher organisatorischer Prozesse an und geht bis zur Mitsprache bei großen Entscheidungen. Dabei sind sowohl die aktive Beteiligung als auch transparente Abläufe von großer Wichtigkeit (Benning et al. 2022; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2024a; Schubert 2023).

6.5 Literatur

Alscher, M./ Droß, P.J./ Priller, E./ Schmeißer, C. (2013): Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit (WZBrief Zivilengagement No. 07). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Alscher, M./ Priller, E./ Burkhardt, L. (2024): Zivilgesellschaftliche Organisationen und zivilgesellschaftliches Engagement. In: Statistisches Bundesamt (Destatis)/ Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.): Sozialbericht 2024. Ein Datenreport für Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). S.358-366.

Antes, W./ Wenzl, U./ Wichmann, S. (2022): Jugend im ländlichen Raum Baden-Württembergs: Aufwachsen - Mitgestalten - Leben. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

Arriagada, C./ Karnick, N. (2022): Motive für freiwilliges Engagement, Beendigungsgründe, Hinderungsgründe und Engagementbereitschaft. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.125-150.

Arriagada, C./ Tesch-Römer, C. (2022): Politische Partizipation. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.263-289.

Benning, L./ Gerber, L./Krimmer, H./ Schubert, P./ Tahmaz, B. (2022): Zivilgesellschaftliches Engagement im Jahr 2031. Essen: ZiviZ gGmbH.

Beyer, C./ Klaudius, A./ Tahmaz, B. (2021):Folgen der Coronakrise für Engagement und Zivilgesellschaft (Discussion Paper No. 02). Berlin: ZiviZ im Stifterverband.

Brensing, J./ Norén, F./ Kleiner, T.-M./ Klärner, A. (2024): Gelegenheiten und Herausforderungen für das Engagement junger Menschen in Vereinen sehr ländlicher Räume – Alles eine Frage der Passung? Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/ Discourse Journal of Childhood and Adolescence Research 19: S.261-280.

Breuer, C./ Feiler, S.(2022): Sportvereine in Deutschland: Ergebnisse aus der 8. Welle des Sportentwicklungsberichts: Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2020-2022 - Teil 1. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Erster Engagementbericht. Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland – Schwerpunkt: Engagement von Unternehmen. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017a): Zweiter Engagementbericht. Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung und Stellungnahme der Bundesregierung. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017b): Engagement in der Flüchtlingshilfe. Ergebnisbericht einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: junges Engagement im digitalen Zeitalter. Zentrale Ergebnisse. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024a): Motive des bürgerschaftlichen Engagements. Kernergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im August 2023. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024b): Vierter Engagementbericht. Zugangschancen zum freiwilligen Engagement. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2024c): Engagementstrategie des Bundes. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2025): Neunter Altersbericht. Alt werden in Deutschland – Vielfalt der Potenziale und Ungleichheit der Teilhabechancen. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Bündnis für Demokratie und Toleranz gegen Extremismus und Gewalt (Hrsg.) (2021): Begeistert engagiert: Menschen gewinnen und motivieren. Berlin: Geschäftsstelle des Bündnisses für Demokratie und Toleranz - gegen Extremismus und Gewalt/bpb.

Burkhardt, L./ Schupp, J. (2019): Wachsendes ehrenamtliches Engagement: Generation der 68er häufiger auch nach dem Renteneintritt aktiv. DIW Wochenbericht 86. S.765-773.

DESTATIS - Statistisches Bundesamt (2024): Wo bleibt die Zeit? Ergebnisse zur Zeitverwendung in Deutschland 2022. DESTATIS - Statistisches Bundesamt.

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft (No. 14/8900). Berlin: Deutscher Bundestag.

Grande, E. (2021): Entwicklungen und Herausforderungen der Zivilgesellschaft in Deutschland. In: Grande, B./Grande, E./ Hahn, U. (Hrsg.): Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Aufbrüche, Umbrüche, Ausblicke. transcript Verlag. S.165-182.

Haas, C. (2021): Jung, digital, engagiert. Ein Projekt des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. Berlin: Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH.

Harz, F./ Kühl, C. (2021): Bürgerschaftliches Engagement in der Pandemie. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Stadt Speyer. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.

Hoff, K./ Krimmer, H./ Kuhn, D./ Tahmaz, B. (2021): Ländlich engagiert, wirtschaftlich aktiv, professionalisiert. Welche Engagementfaktoren beeinflussen pandemiebedingt Problemlagen zivilgesellschaftlicher Organisationen besonders? (Policy Paper No. 07). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hoff, K./ Tahmaz, B. (2021): Corona-Porträts. Eine Typologisierung der Folgen der Coronakrise für die organisierte Zivilgesellschaft. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hutter, S./ Teune, S./ Daphi, P./ Nikolas, A.-M./ Rößlier-Prokhorenko, C./ Sommer, M./ Steinhilper, E./ Zajak, S. (2021): Deutschlands Zivilgesellschaft in der Corona-Pandemie. Eine Befragung von Vereinen und Initiativen (No. 3/2021). Berlin: ipb.

Karakayali, S./ Kleist, O. (2015): EFA-Studie: Strukturen und Motive der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit (EFA) in Deutschland. 1. Forschungsbericht Ergebnisse einer explorativen Umfrage vom November/Dezember 2014. Berlin: Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM), Humboldt-Universität zu Berlin.

Karnick, N./ Simonson, J./ Hagen, C. (2022): Organisationsformen und Leitungsfunktionen im freiwilligen Engagement. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.183-202.

Karnick, N./ Simonson, J./ Tesch-Römer, C. (2022): Einstellungen gegenüber gesellschaftlichen Institutionen und der Demokratie. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.291-316.

Kausmann, C./ Hagen, C. (2022): Gesellschaftliche Bereiche des freiwilligen Engagements. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.95-124.

Kausmann, C./ Kelle, N./ Simonson, J./ Tesch-Römer, C. (2022): Freiwilliges Engagement – Bedeutung für Gesellschaft und Politik. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.319-326.

Kausmann, C./ Simonson, J./ Hameister, N. (2022): Zielgruppen der freiwilligen Tätigkeit und Engagement für Geflüchtete. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.203-220.

Kleiner, T.-M./ Burkhardt, L. (2021): Ehrenamtliches Engagement: Soziale Gruppen insbesondere in sehr ländlichen Räumen unterschiedlich stark beteiligt. DIW Wochenbericht 88. S.571-579.

Kleiner, T.-M./ Klärner, A. (2019): Bürgerschaftliches Engagement in ländlichen Räumen: politische Hoffnungen, empirische Befunde und Forschungsbedarf. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.

Krimmer, H./ Bork, M./ Markowski, L./ Gorke, J. (2020): Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert. Die Lage des freiwilligen Engagements in der ersten Phase der Corona-Krise. Berlin: Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH.

Kühn, I./ Kuhn, D./ Tahmaz, B. (2024): Engagement im Wandel. Wie sich Formen und Orte der Zivilgesellschaft verändern – Empfehlungen für neue Förderstrategien. Essen: ZiviZ im Stifterverband.

Priemer, J./ Bischoff, A./ Hohendanner, C./ Krebstakies, R./ Rump, B./ Schmitt, W. (2019): Organisierte Zivilgesellschaft. In: Krimmer, H. (Hrsg.): Datenreport Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.7-54.

Schmidt, M.G. (2021): Geschichte der Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. In: Grande, B./ Grande, E./ Hahn, U. (Hrsg.): Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. transcript Verlag. S.21-34.

Schubert, P. (2023): Informelles Engagement: Die neue Normalität? Eine Analyse des organisationalen Rahmens von freiwilligem Engagement (Discussion Paper No. 9). Essen: ZiviZ im Stifterverband.

Schubert, P./ Kuhn, D./ Tahmaz, B. (2023): ZiviZ-Survey 2023: zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel - Gestaltungspotenziale erkennen, Resilienz und Vielfalt stärken. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e.V.

Schubert, P./ Tahmaz, B./ Krimmer, H. (2022): Vereine in Deutschland im Jahr 2022 (Discussion Paper No. 3). Essen: ZiviZ im Stifterverband.

Simonson, J./ Kelle, N. (2021): Ehrenamtliches Engagement von Menschen in der zweiten Lebenshälfte während der Corona-Pandemie (DZA Aktuell No. 08/2021). Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen.

Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.) (2022a): Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (2022b): Freiwilliges Engagement im Zeitvergleich. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.53-66.

Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (2022c): Einleitung: Zwanzig Jahre Deutscher Freiwilligensurvey. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.11-28.

Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann, C./ Tesch-Römer, C. (2022d): Unterschiede und Ungleichheiten im freiwilligen Engagement. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.67-94.

Simonson, J./ Vogel, C. (2017): Organisationale Struktur des freiwilligen Engagements und Verbesserungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 523-548.

Speth, R. (2018): Engagiert in neuer Umgebung: Empowerment von geflüchteten Menschen zum Engagement (Opuscula No. 108). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft.

Tahmaz, B. (2021): Auswirkungen der Coronakrise untermauern Dringlichkeit nachhaltiger Nachwuchsstrategien. Abschließende Ergebnisse des Engagement-Barometers zur Coronakrise (Zivilgesellschaft in Zahlen No. 06). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Tesch-Römer, C./ Huxhold, O. (2022): Nutzung des Internets für die freiwillige Tätigkeit. In: Simonson, J./ Kelle, N./ Kausmann C./ Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S.221-242.

Van Den Berg, C./ Grande, E./ Hutter, S. (2021): Was wird aus dem harten Kern?: Auswirkungen der Corona-Krise auf das Engagement für Geflüchtete. In: Grande, B./ Grande, E./ Hahn, U. (Hrsg.): Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Aufbrüche, Umbrüche, Ausblicke. Bielefeld, Germany: transcript Verlag. S.121-140.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung/ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung/ Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2024): Sozialbericht 2024: ein Datenreport für Deutschland. Bonn: bpb.

MITGLIEDSCHAFT IM WANDEL

Eine Expertise von Benjamin Haas

7 Mitgliedschaft im Wandel. Wege zur zukunftsfähigen Verbandskultur

Eine Expertise von Benjamin Haas

7.1 Einleitung 78
7.1.1 Hintergrund und Ziele der Expertise 78
7.1.2 Gegenstand: Mitgliedsverbände und Zukunftsfähigkeit 79
7.1.3 Datengrundlage und Methodik 79
7.1.4 Aufbau 80
7.2 Begriffe, Verständnisse und Diskurse 81
7.2.1 Begriffe im Vergleich und ihre Wirkungen 81
7.2.2 Begriffliche Praxis als Ausdruck institutioneller Logik 84
7.3 Zielgruppen und Strukturen bisheriger Verbandsarbeit 86
7.3.1 Empirische Befunde zur Mitgliederstruktur und Ansprache 86
7.3.2 Organisationstypen und Zielgruppenprofile 87
7.3.3 Rolle von Organisationskultur und -struktur 88
7.4 Neue Zielgruppen und Formen – Impulse für die Verbandsentwicklung 90
7.4.1 Neue Zielgruppen – neue Engagementlogiken 90
7.4.2 Engagement im Wandel – neue Formate, neue Chancen 92
7.4.3 Lokale Innovationsräume und urbane Mischformen als Lernorte 94
7.4.4 Erfolgsfaktoren für die Zielgruppenansprache 95
7.5 Strategische Implikationen und Impulse für die Organisationsentwicklung 98
7.5.1 Gegenseitige Erwartungen, Zielkonflikte und Gestaltungsräume 98
7.5.2 Co-Kreation und strukturelle Reflexivität als Hebel für Zukunftsfähigkeit 99
7.5.3 Rollentypologien als Grundlage für differenzierte Strukturentwicklung 101
7.6 Fazit: Vom Zielkonflikt zur lernenden Organisation – Konsequenzen für die Organisationsentwicklung 102
7.6.1 Ausgangslage: Zielkonflikte im Engagement-Mix 102
7.6.2 Begriffe als strategische Instrumente der Organisationsentwicklung 103
7.6.3 Lösungsansatz: Balancierte Governance und differenzierte Angebote 103
7.6.4 Perspektive: Die lernende Organisation als Zukunftsmodell 104
7.7 Literaturverzeichnis 105

7.1 Einleitung

7.1.1 Hintergrund und Ziele der Expertise

Wie können Mitgliederverbände fit für die Zukunft gemacht werden – damit sie auch unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Engagement wirksam fördern können? Mit dieser Frage beschäftigt sich ein Projekt des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (ISS). Es wird gemeinsam mit der AWO Niederrhein, dem AWO Bundesverband und dem NABU auf Bundes- und NRW-Ebene umgesetzt. Gefördert wird das Projekt von der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE). Im Mittelpunkt steht das Ziel, die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Mitgliedsverbänden zu stärken – und neue Ideen für die Weiterentwicklung von Organisationen zu fördern.

Mitgliederverbände stehen vor vielfältigen Herausforderungen: Die Formen von Engagement verändern sich. Unsere Gesellschaft wird vielfältiger. Die Digitalisierung schreitet voran. Dazu kommen der demografische Wandel und neue Erwartungen an Mitsprache und Beteiligung. Viele Verbände arbeiten noch mit traditionellen Begriffen und Strukturen, die nicht mehr unbedingt zu den Lebensrealitäten und Erwartungen vieler Menschen passen. Um diese Lücke zu schließen, braucht es eine gründliche Analyse – und tragfähige Grundlagen für Veränderungsprozesse.

Die vorliegende Expertise leistet hierzu einen Beitrag, und orientiert sich dabei an vier Fragenkomplexen:

1. Begrifflichkeiten und Verständnisse
   - Welche Begriffe (z.B. Engagement, Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Mitgliedschaft) nutzen verschiedene Akteurinnen, und mit welchen Zielen?
   - Wie spiegeln sich unterschiedliche Selbstverständnisse und Strategien in der Begriffsverwendung wider?
2. Aktuelle Zielgruppenansprache
   - Welche Zielgruppen sprechen Mitgliedsorganisationen derzeit an, und welche wollen sie künftig erreichen?
   - Wie beeinflussen Organisationskultur und Selbstbild die Ansprache und Einbindung bestimmter Gruppen?
3. Potenziale neuer Zielgruppen und Engagementformen
   - Welche Zielgruppen bieten Potenzial für neue oder erweiterte Formen des Engagements?
   - Wie lassen sich verschiedene Zielgruppen für spezifische Engagementformen gewinnen? Welche Anreize und Barrieren sind dabei relevant?
4. Erwartungen und Organisationsentwicklung

- Welche Erwartungen richten Organisationen an verschiedene Zielgruppen?
- Wie können Organisationen diese Erwartungen in Einklang mit den Erwartungen neuer Zielgruppen bringen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für mögliche Organisationsentwicklungsprozesse?

7.1.2 Gegenstand: Mitgliedsverbände und Zukunftsfähigkeit

Im Mittelpunkt der Expertise stehen *Mitgliedsverbände* – eine besondere Form zivilgesellschaftlicher Organisation. Gemeint sind hier Organisationen, deren Struktur wesentlich auf der formalisierten Mitgliedschaft von Einzelpersonen oder juristischen Personen beruht. Sie zeichnen sich durch demokratische Entscheidungsstrukturen, eine satzungsgebundene Governance, eine meist mehrstufige Aufbauorganisation (lokal – regional – bundesweit) sowie durch vielfältige Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitgestaltung aus. Diese Form der Organisation ist historisch eng verknüpft mit der Entwicklung des Wohlfahrtsstaats, sozialer Bewegungen und der Interessenvertretung gesellschaftlicher Gruppen. Mitgliedschaft fungierte dabei über lange Zeit als zentrale Ressource: Sie stiftet Legitimation, ermöglicht Mitbestimmung und sichert finanzielle sowie personelle Stabilität (Witt 2006 et al).

Gleichzeitig stehen genau diese Strukturen heute unter Veränderungsdruck. Der Begriff der *Zukunftsfähigkeit* wird in diesem Zusammenhang genutzt, um die Fähigkeit von Mitgliedsverbänden zu beschreiben, auf gesellschaftliche Transformationsprozesse – wie Individualisierung, Digitalisierung, demografischen Wandel oder veränderte Engagementkulturen – strategisch zu reagieren und dabei ihre Relevanz, Wirkung und Anschlussfähigkeit zu erhalten oder neu zu definieren. Zukunftsfähigkeit meint also nicht nur organisatorisches Überleben, sondern auch Innovations- und Anpassungsfähigkeit, Reflexionsbereitschaft und die Fähigkeit, neue Zielgruppen anzusprechen und langfristig zu binden, aber auch Strukturen entsprechend zu verändern, Ansätze neu zu denken– ohne dabei die eigenen Grundwerte zu verlieren.

7.1.3 Datengrundlage und Methodik

Die Expertise basiert auf einer interdisziplinären Literaturrecherche und greift auf Erkenntnisse aus der Verbändeforschung, der Organisationssoziologie, der Engagementforschung sowie angrenzender Felder wie der Wohlfahrtsstaatsforschung und Nutzer*innenforschung zurück. Ziel ist es, eine gemeinsame Wissensbasis für die anstehenden Workshops und Diskussionsprozesse zu schaffen – und Impulse zu geben für eine differenzierte und realitätsnahe Zielgruppenarbeit in Mitgliedsverbänden.

7.1.4 Aufbau

Die vorliegende Expertise versucht systematisch Antworten auf die Leitfrage der Zukunftsfähigkeit von Mitgliedsverbänden zu entwickeln. Zunächst werden dazu die Begriffe und Verständnisse von Engagement, Mitgliedschaft und Förderung beleuchtet. Denn bevor Verbände Zielgruppen ansprechen oder neue Engagementformate gestalten können, gilt es zu klären, mit welchen Begriffen sie überhaupt operieren und welche Vorstellungen sie damit transportieren. Begriffe prägen, wie Engagement gedacht, vermittelt und strukturiert wird – sie sind das Fundament jeder Strategie zur Organisationsentwicklung. Darauf aufbauend analysieren wir in Kapitel 2 die bisherigen Zielgruppen und Strukturen der Verbandsarbeit, um bestehende Exklusionen und blinde Flecken sichtbar zu machen. Im dritten Schritt richtet sich der Blick nach vorn: Neue Zielgruppen und Engagementformen werden vorgestellt, um Chancen für eine erweiterte Engagementlandschaft zu identifizieren. Anschließend werden im vierten Kapitel die daraus folgenden strategischen Implikationen für die Organisationsentwicklung herausgearbeitet, insbesondere im Hinblick auf die Balance zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Im abschließenden Kapitel 5 werden diese Erkenntnisse zusammengeführt und zu einem Leitbild für die lernende Organisation verdichtet – als Handlungsrahmen für eine zukunftsfähige, inklusive und dynamische Verbandsentwicklung.

7.2 Begriffe, Verständnisse und Diskurse

Begriffe wie „Engagement“, „Ehrenamt“, „Freiwilligenarbeit“ oder „Mitgliedschaft“ sind allgegenwärtig im öffentlichen und verbandlichen Diskurs. Trotzdem wird selten klar gesagt, was genau unter ihnen verstanden wird und mit welcher Absicht sie verwendet werden. Die meisten Organisationen verwenden diese Begriffe, weil sie historisch gewachsen und mit bestimmten Vorstellungen verknüpft sind. Oft denken sie aber nicht systematisch darüber nach. Dadurch entstehen nicht nur verschiedene Verständnisse innerhalb der Zivilgesellschaft, sondern auch Missverständnisse in der Kommunikation – etwa zwischen Organisationen, ihren Zielgruppen und der Politik.

Um eine gute Grundlage für eine gezielte Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen zu schaffen, schaut dieses Kapitel zuerst auf die Entstehung und Entwicklung dieser Begriffe. Es wird gezeigt, welche Bedeutungen sich im Lauf der Zeit entwickelt haben und wie sich diese verändert haben. Danach betrachten wir, wie verschiedene Akteure – wie der Staat, Wohlfahrtsverbände oder Umweltorganisationen – diese Begriffe heute nutzen und welche Ziele sie damit verfolgen. Denn Begriffe sind nie neutral: Sie beeinflussen, wie wir Dinge wahrnehmen, schaffen Zugehörigkeit, rechtfertigen Strukturen – und können auch Menschen ausschließen.

7.2.1 Begriffe im Vergleich und ihre Wirkungen

Die Begriffe *Engagement*, *bürgerschaftliches Engagement* und *zivilgesellschaftliches Engagement* werden in Wissenschaft, Politik und Praxis oft synonym verwendet. Tatsächlich unterscheiden sie sich aber deutlich darin, was genau sie meinen, welche Werte und Vorstellungen dahinterstehen und wie sie jeweils strategisch genutzt werden.

Engagement: Sammelbegriff mit strategischer Offenheit

„Engagement“ ist der weiteste Begriff und wird oft bewusst bzw. strategisch offen gehalten. Er beschreibt vielfältige Formen nicht-professioneller, gemeinwohlorientierter Tätigkeit – vom klassischen Ehrenamt über Projektarbeit bis hin zu Online-Kampagnen. Gerade diese Offenheit und Vieldeutigkeit macht ihn anschlussfähig: In Politik, Medien und Förderprogrammen steht *Engagement* meist für positiv besetzte Beteiligung, ohne dass der Begriff theoretisch oder empirisch klar definiert wäre. Diese Offenheit erlaubt es, unterschiedlichste Akteure unter einem gemeinsamen Dach zu versammeln und fördert Inklusion. Allerdings bleibt der Begriff dadurch auch unklar (Schürmann 2013). Organisationen, die sich breit aufstellen oder öffentliche Aufmerksamkeit suchen, greifen deshalb gern auf ihn zurück.

*Bürgerschaftliches Engagement: Demokratische Mitgestaltung durch Bürger*innen*

Der Begriff „bürgerschaftliches Engagement“ wurde vor allem durch eine Enquete-Kommission im Jahr 2002 bekannt. Gemeint sind freiwillige, nicht bezahlte Tätigkeiten, die im öffentlichen Raum stattfinden und das Gemeinwohl fördern. Hier steht die Vorstellung im Mittelpunkt, dass

Bürger*innen aktiv ihre Gesellschaft mitgestalten – ein demokratisches Ideal der liberalen Gesellschaftsordnung (Deutscher Bundestag 2002). Der Begriff ist zudem eng verbunden mit Governance-Ideen und Partizipationsnormen. Er betont die individuelle Verantwortung und Teilhabe an gesellschaftlicher Gestaltung und ist dabei tief in einer bestimmten politischen Philosophie verwurzelt: Bürger*innen agieren aus freiem Willen, auf Basis gleicher Rechte, zur Stärkung des demokratischen Gemeinwesens. Dabei bleibt jedoch oft unreflektiert, wer als „Bürger*in" gilt, was historische und soziale Ausschlüsse reproduzieren kann (Haas et al. 2024). Vor allem staatliche Akteure und politische Stiftungen nutzen ihn, um Engagement als demokratiestärkende Ressource zu konzeptualisieren.

Zivilgesellschaftliches Engagement: Politische Verortung und demokratischer Anspruch

Das Konzept „zivilgesellschaftliches Engagement" geht über das bürgerschaftliche Verständnis hinaus. Hier geht es nicht nur um Engagement als Handlung, sondern auch um eine Haltung und die Einordnung im gesellschaftlichen Gefüge. Es verweist auf die Zivilgesellschaft als eigenständige Sphäre zwischen Staat, Markt und Privatsphäre – als Ort von Eigensinn, Kritik, Vermittlung und Widerstand. Zivilgesellschaftliches Engagement ist dabei kein neutraler Begriff, sondern mit unterschiedlichen Traditionen (liberal, republikanisch, assoziativ, hegemonietheoretisch) verknüpft. Es beinhaltet damit nicht nur eine Tätigkeit, sondern eine Positionierung im gesellschaftlichen Machtgefüge. Zivilgesellschaftliches Engagement kann bestehende Strukturen stützen, aber auch herausfordern – etwa durch soziale Bewegungen, Proteste oder kritische Öffentlichkeiten (Haas et al. 2024). Der Begriff ist also stärker gesellschaftstheoretisch aufgeladen. Organisationen, die sich selbst als Akteure gesellschaftlichen Wandels verstehen – etwa aus sozialen Bewegungen, entwicklungspolitischen oder menschenrechtsorientierten Kontexten – bevorzugen diesen Begriff, weil er ihren Anspruch auf Eigenständigkeit und politisches Wirken unterstreicht.

Ehrenamt: Zwischen bürgerlicher Pflicht und sozialer Anerkennung

Das „Ehrenamt" hat in Deutschland eine spezielle und lange Tradition. Ursprünglich verstand sich das Ehrenamt als bürgerliche Pflicht, insbesondere von Besitzbürgern, zur Übernahme öffentlicher Aufgaben ohne Bezahlung – etwa als Armenpfleger, Gemeinderat oder Schöffe. Auch heute noch schwingt diese Nähe zum Staat mit und unterscheidet das Ehrenamt von anderen Engagementformen, die stärker auf Autonomie und Gegenmacht ausgerichtet sind (Sachße 2011). Gleichzeitig wird das Ehrenamt zunehmend als Auszeichnung gesehen, die mit Ehre und Anerkennung verbunden ist. Damit wird es zu einem sozialen Distinktionsmerkmal mit symbolischem Kapital. Diese Entwicklung spiegelt sich etwa in der inflationären Verwendung des Begriffs in politischen Programmen und Institutionen wie der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt wider, die damit nicht nur klassische Ehrenämter, sondern diverse Formen von Freiwilligkeit aufwertet. Kritisch betrachtet wird, dass Ehrenamt oft als offen für alle dargestellt wird, tatsächlich aber auch mit bestimmten Erwartungen und Zugangsbarrieren verbunden ist (Haas et al. 2024). Besonders häufig nutzen Wohlfahrtsverbände, Kirchen und Kommunen den Begriff, weil er für Verlässlichkeit und stabile Strukturen steht. Zugleich ist der Begriff in der öffentlichen Wahrnehmung stark positiv konnotiert, was ihn für Anerkennungspolitiken besonders attraktiv macht.

Freiwilligenarbeit: Funktionalisierung und kritische Distanz

„Freiwilligenarbeit“ wird insbesondere in arbeits- und wohlfahrtskritischen Kontexten verwendet. Der Begriff beschreibt Formen von unbezahlter, freiwilliger Tätigkeit, die nicht unbedingt politisch oder demokratisch legitimiert, sondern vor allem funktional sind – etwa in sozialen Diensten, Projekten oder Programmen. Damit soll eine zunehmende Instrumentalisierung von Engagement, insbesondere im Rahmen des Strukturwandels des Sozialstaats reflektiert werden, bei dem staatliche Leistungen durch zivilgesellschaftliche Tätigkeiten ersetzt oder ergänzt werden sollen (Mauritz 2020; van Dyk/Kessl 2021). Aus dieser Perspektive wird Freiwilligenarbeit nicht nur als Gabe verstanden, sondern auch als Symptom neoliberaler Verschiebungen, die soziale Verantwortung in die Privatsphäre oder das Ehrenamt auslagern. Feministische und postkoloniale Kritiken heben zudem hervor, dass die Unterscheidung von bezahlter und unbezahlter Arbeit oft geschlechts- und herkunftsspezifische Machtverhältnisse verschleiert (Notz 2020, Haas 2020). So wird Freiwilligenarbeit in Teilen der Literatur auch als analytischer Begriff genutzt, um auf diese Spannungsfelder aufmerksam zu machen – im Unterschied zu idealisierten Redeweisen von Engagement.

Mitgliedschaft: Verbindlichkeit, Repräsentation und demokratische Teilhabe

„Mitgliedschaft“ ist vor allem in klassischen Verbänden und Organisationen wichtig, etwa in Wohlfahrts- oder Umweltorganisationen. Historisch war die Mitgliedschaft Ausdruck von Zugehörigkeit und Mitgestaltung, aber auch von Verantwortung und Loyalität gegenüber einer Organisation oder Idee. Mitgliedschaft bringt formale Rechte mit sich – etwa Stimmrecht, Zugang zu Informationen oder die Möglichkeit zur aktiven Mitarbeit. Damit steht die Mitgliedschaft auch für demokratische Teilhabe innerhalb zivilgesellschaftlicher Organisationen (Witt et al. 2006). Gleichzeitig dient Mitgliedschaft der Legitimation nach außen, etwa in politischen oder förderpolitischen Kontexten, und sichert durch Beiträge und Engagement finanzielle und personelle Stabilität. Heute zeigt sich aber ein Wandel: Viele Menschen möchten sich lieber kurzfristig und projektbezogen engagieren, sodass feste Mitgliedschaften an Bedeutung und Selbstverständlichkeit verlieren (Haas et al. 2024).

Förderung: Solidarität ohne Bindung?

Wer fördert, unterstützt eine Organisation meist finanziell, ohne inhaltlich mitzuarbeiten oder strukturell eingebunden zu sein. In Abgrenzung zur aktiven Mitgliedschaft betonen Förderrollen Vertrauen und symbolischer Nähe, ohne eine Mitverantwortung für Inhalte oder Governance zu beanspruchen. Diese Form von Engagement ist häufig bei Großorganisationen wie dem NABU oder Amnesty International zu beobachten, wo Förder*innen zwar zahlenmäßig stark sind, aber kaum Entscheidungsrechte haben. Förderung basiert auf einem ökonomischen Austauschmodell, das an Spendenpraxis erinnert, jedoch durch Wiederholung und identifikatorische Nähe eine eigene Form der Bindung erzeugt (Witt et al. 2006). Aus Perspektive der Organisationen kann Förderung strategisch attraktiv sein: Sie ist niedrigschwellig, stabilisierend und lässt sich gut skalieren – bringt aber oft keine direkte Beteiligung oder Rückbindung mit sich.

Fördermitgliedschaft: Hybride Position im Engagementspektrum

Die „Fördermitgliedschaft“ markiert eine Zwischenform zwischen aktiver Mitgliedschaft und reiner Förderung. Sie ist häufig satzungsrechtlich definiert, unterscheidet sich aber inhaltlich und funktional stark: Fördermitglieder zahlen Beiträge wie reguläre Mitglieder, besitzen jedoch eingeschränkte oder keine Mitbestimmungsrechte. Diese Form bietet Organisationen die Möglichkeit, personelle Bindung und finanzielle Unterstützung zu kombinieren, ohne den Aufwand aktiver Mitgliedereinbindung betreiben zu müssen. Für Engagierte wiederum stellt die Fördermitgliedschaft ein Modell dar, das Zugehörigkeit signalisiert, ohne tatsächliche Aktivität zu verlangen. Kritisch wird diskutiert, inwiefern Fördermitgliedschaften zur Entpolitisierung oder Passivierung von Engagement beitragen können – etwa wenn Beteiligung auf finanzielle Unterstützung reduziert wird und die demokratische Infrastruktur der Organisation geschwächt wird (Haas et al. 2024; Kleiner/Burkhardt 2022).

Ebenso wie die Begriffe für das Engagement selbst variieren auch die Bezeichnungen für die handelnden Personen:

- Der Begriff *„Engagierte“* suggeriert eine aktive, aber nicht näher spezifizierte Beteiligung – offen für verschiedenste Rollen und Formate.
- *Ehrenamtliche* stehen für dauerhaft eingebundene, formalisierte Rollen mit hohem Verantwortungsgrad – oft innerhalb fester Strukturen.
- *Freiwillige* als Konzept wiederum implizieren Selbstbestimmung und situative Einsatzbereitschaft, häufig projekt- oder programmbezogen.
- *Mitglieder* markieren formale Zugehörigkeit und Partizipationsrechte – sie sind weniger Ausdruck einer Tätigkeit als eines Status in einer Organisation.
- *Fördermitglieder* oder „Förder*innen“ betonen Bindung über materielle Unterstützung, ohne Mitbestimmungspflichten – oft in stark professionalisierten Organisationen.

7.2.2 Begriffliche Praxis als Ausdruck institutioneller Logik

Die Art und Weise, wie Organisationen über Engagement sprechen, ist mehr als bloße semantische Vielfalt: Sie spiegelt unterschiedliche Selbstverständnisse, Zielsetzungen und institutionelle Logiken wider. Begriffe sind nicht neutral oder austauschbar, sondern transportieren Deutungsmuster, normative Setzungen und strategische Intentionen. Sie beeinflussen, welche Rollen und Aufgaben entstehen und wie Menschen eingebunden werden. Wer etwa als „Mitglied“ angesprochen wird, ist anders eingebunden als jemand, der oder die als „Freiwillige*r“ tätig ist. Wer gezielt „Ehrenamtliche“ adressiert, greift auf eine lange Tradition zurück. Wer hingegen von „zivilgesellschaftlichem Engagement“ spricht, stellt oft gesellschaftlichen Wandel in den Mittelpunkt. (Klie 2011; Haas et al. 2024; vgl. auch Aner/Hammerschmidt 2010) Die Wahl von Begriffen ist damit keine akademische Detailfrage, sondern zentral für die strategische Ausrichtung von Organisationen – und für die Art und Weise, wie Engagement in unserer Gesellschaft organisiert, anerkannt und weiterentwickelt wird.

Begriffe erfüllen dabei mehrere Funktionen: Sie dienen der *Mobilisierung*, indem sie Menschen zur Beteiligung ermutigen und unterschiedliche Erwartungshaltungen sowie Anschlussmöglichkeiten schaffen. Während „Ehrenamt“ mit Verlässlichkeit, Tradition und öffentlicher Anerkennung assoziiert wird, sprechen Begriffe wie „Freiwillige“ oder „Engagierte“ eher flexibel orientierte, projekt- oder lebensphasenbezogen aktive Personen an. Begriffe tragen zudem zur *Legitimation* von Organisationen bei – sowohl nach innen als Ausdruck einer gemeinsamen Identität als auch nach außen zur politischen oder gesellschaftlichen Positionierung. Darüber hinaus ermöglichen Begriffe *Selbstvergewisserung und Identitätsstiftung* – für Organisationen wie für die Engagierten selbst. Wer sich als „Ehrenamtliche*r“ versteht, identifiziert sich mit einer bestimmten Tradition des freiwilligen Dienstes; wer sich als „zivilgesellschaftlicher Akteur“ positioniert, formuliert ein emanzipatorisches Selbstverständnis. Gleichzeitig erfüllen Begriffe eine Funktion der *Abgrenzung*: gegenüber anderen Organisationstypen, Engagementformen oder staatlichen Strukturen. In einer zunehmend pluralen Engagementlandschaft sind solche semantischen Markierungen wichtig, um das eigene Profil zu schärfen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die *adressatenspezifische Kommunikation*: Organisationen verwenden Begriffe gezielt, um bestimmte Zielgruppen anzusprechen. Staatliche Stellen wie das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) oder das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) nutzen bevorzugt den Begriff „bürgerschaftliches Engagement“, um die aktive Beteiligung von Bürger*innen am Gemeinwesen zu betonen. Das BMFSFJ spricht daneben auch von „freiwilligem Engagement“ – ein Begriff, der Offenheit gegenüber vielfältigen Engagementformen signalisiert. Die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) wiederum verwendet bewusst sowohl „Engagement“ als auch „Ehrenamt“, um Anschlussfähigkeit an unterschiedliche Traditionen und Zielgruppen zu gewährleisten. Diese doppelte Begriffsnutzung ist Ausdruck einer strategischen Brückenfunktion: zwischen klassischen Ehrenamtsstrukturen und vielfältigen, zeitgemäßen Engagementformaten. Auch bei zivilgesellschaftlichen Trägern zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte: Wohlfahrtsverbände wie die Arbeiterwohlfahrt (AWO) verwenden sowohl „Ehrenamt“ als auch „freiwilliges Engagement“. Dabei betonen sie insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie die Rolle des Engagements für soziale Dienstleistungen. Umweltverbände wie der NABU sprechen hingegen vorwiegend vom „Ehrenamt“, um auf die zentrale Bedeutung des freiwilligen Einsatzes für Natur- und Umweltschutz hinzuweisen.

Insgesamt zeigt sich eine klare Tendenz: Staatliche Stellen bevorzugen umfassende, strategisch anschlussfähige Begriffe wie „bürgerschaftliches“ oder „freiwilliges Engagement“; Wohlfahrtsverbände kombinieren traditionelle und offenere Begriffe im Sinne ihrer sozialen Infrastruktur; Umweltverbände hingegen setzen auf die symbolisch stark aufgeladene Figur des Ehrenamts. Die Begriffsverwendung ist damit mehr als ein sprachlicher Stilakt – sie ist Ausdruck politischer, strategischer und normativer Entscheidungen. Wer wie über Engagement spricht, prägt Vorstellungen von Zugehörigkeit, Teilhabe und Verantwortung – und gestaltet damit aktiv das Feld zivilgesellschaftlicher Praxis mit.

7.3 Zielgruppen und Strukturen bisheriger Verbandsarbeit

Die verwendeten Begriffe und die damit verbundenen Werte helfen Organisationen nicht nur dabei, sich intern zu orientieren, sondern beeinflussen auch stark, wie sie von außen wahrgenommen werden und wen sie ansprechen. Auf dieser Grundlage schauen wir nun genauer auf die tatsächlichen Zielgruppen der Verbände: Wer wird derzeit tatsächlich erreicht? Welche Barrieren bestehen – auch bedingt durch sprachliche und kulturelle Codes – und wie wirken sich diese auf die Zusammensetzung der Mitgliedschaft und das Engagementsprofil aus?

7.3.1 Empirische Befunde zur Mitgliederstruktur und Ansprache

Viele traditionelle Mitgliedsverbände zeigen eine überalterte Mitgliederstruktur. Besonders Jüngere unter 40 Jahren sind deutlich unterrepräsentiert, während sie gleichzeitig zunehmend projektbezogene, digitale oder themenspezifische Engagementformen bevorzugen. Gründe hierfür sind unter anderem rigide Sitzungsformate, wenig flexible Einstiegsmöglichkeiten und formalisierte Entscheidungsprozesse, die nicht den Lebensrealitäten Jüngerer entsprechen (Böse/Pries 2017; Kausmann et al. 2018). Empirische Erhebungen wie der Deutsche Freiwilligensurvey zeigen, dass bürgerliche Milieus in der Mitgliedschaft stark dominieren, insbesondere in Bereichen wie Umwelt- oder Kulturverbänden. Menschen in prekären Lebenslagen oder mit niedriger formaler Bildung sind kaum vertreten, obwohl sie oftmals eine hohe informelle Hilfsbereitschaft aufweisen (Schührer, 2019; BMFSFJ 2022). Diese Gruppen erleben Engagementangebote häufig als ausschließend, etwa aufgrund von Sprache, Zugangshürden oder fehlender Anerkennung. Um sie besser zu erreichen, sind niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten, Anerkennungssysteme und lokal verankerte Ansprechformen erforderlich (siehe auch Ergebnisse des Vierten Engagementberichts der Bundesregierung, BMFSFJ 2025). Frauen sind in vielen Organisationen überdurchschnittlich engagiert, übernehmen aber seltener Führungs- oder Leitungsfunktionen – ein anhaltender Gender Gap in Verantwortungspositionen (Meise 2014). Gleichzeitig sind Menschen mit Migrationsgeschichte deutlich unterrepräsentiert, obwohl Studien belegen, dass ihre Engagementbereitschaft hoch ist. Der Zugang zu klassischen Engagementstrukturen wird jedoch häufig durch Rassismuserfahrungen, Sprachbarrieren oder fehlende Repräsentation erschwert (Boos-Nünning/Karakaşoğlu 2012, BMFSFJ 2024). Der Bildungsgrad wiederum korreliert signifikant mit Engagement: Je höher die formale Bildung, desto wahrscheinlicher ist eine aktive Mitgliedschaft – allerdings weniger aus motivationalen Gründen als aufgrund besserer Kenntnis, Netzwerken und Selbstwirksamkeitserfahrungen (Kausmann et al. 2018, BMFSFJ 2024).

Es lässt sich aber auch beobachten, dass Mitgliedsverbände zunehmend selbstkritisch ihre Zielgruppenstruktur reflektieren und aktiv Strategien zur Öffnung entwickeln. Über alle Verbändetypen hinweg wird versucht, jüngere Menschen, Personen mit Migrationsgeschichte sowie Menschen in sozioökonomisch benachteiligten Lagen gezielt anzusprechen. Dazu zählen insbesondere die Einführung niedrigschwelliger digitaler Angebote und personalisierter Ansprachen über Social Media.

7.3.2 Organisationstypen und Zielgruppenprofile

Wohlfahrtsverbände: Kontinuität und Versorgungslogiken

Wohlfahrtsverbände wie AWO, Caritas oder DRK sind stark in die Architektur des Wohlfahrtsstaates eingebunden und arbeiten oft mit langjährig etablierten Zielgruppen, Routinen und Hierarchien. Die Beziehung zwischen Mitgliedern und Verband ist dabei oft von einem „Versorgungsansatz“ geprägt: Im Mittelpunkt stehen Hilfe, Betreuung und Sicherheit – weniger die aktive Mitgestaltung oder Selbstbestimmung der Mitglieder (Klie 2018). Zugleich ist deutlich erkennbar, dass Wohlfahrtsverbände verstärkt versuchen, neue Zielgruppen zu erschließen. Angesichts der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels wird gezielt daran gearbeitet, jüngere Menschen, Menschen mit Migrationserfahrung sowie Eltern oder Berufstätige in temporären Engagementformen anzusprechen. So empfiehlt etwa die AWO, Kooperationen mit Bildungseinrichtungen wie Kitas oder Schulen auszubauen, um Eltern als potenzielle Engagierte zu erreichen. Auch projektbasierte, zeitlich begrenzte Engagementmöglichkeiten werden gezielt als Brücken in die Organisation eingesetzt.

Das Ehrenamt wird in diesen Kontexten oft als verlängerter Arm des Hauptamts verstanden – zur Entlastung oder Ausdifferenzierung bestehender Dienstleistungen. Hier liegt jedoch auch ein erhebliches Potenzial: Neue Kooperationsmodelle wie „duale Verantwortungsteams“ – also Teams, in denen Haupt- und Ehrenamtliche gemeinsam Verantwortung für Projekte, Abläufe oder Zielgruppen übernehmen – ermöglichen echte Augenhöhe. Anders als bei traditionellen Delegationsmodellen geht es dabei nicht um Zuarbeit, sondern um geteilte Gestaltungskompetenz. In ähnlicher Weise bezeichnen „geteilte Governance-Räume“ solche Strukturen (z. B. Beiräte, Steuerungsgruppen, Projektentwicklungsforen), in denen Mitentscheidung, Ressourcenplanung und strategische Leitlinien partizipativ entwickelt werden – jenseits klassischer Vorstandshierarchien (BMFSFJ 2015).

Umweltverbände: Bildungsbürgerliches Engagement

Verbände wie NABU, BUND oder Greenpeace aktivieren vor allem bildungsnahe, ressourcenstarke Zielgruppen, die sich über inhaltliche Identifikation mit ökologischen und sozialen Werten engagieren. Anders als in der Wohlfahrt steht hier Selbstverwirklichung durch Sinnorientierung im Vordergrund – häufig in autonomen Ortsgruppen, Kampagnenteams oder digitalen Projekten. Diese Autonomie ermöglicht eine hohe Identifikation und Motivation, bringt aber zugleich selektive Strukturen mit sich, die für bildungsferne oder finanziell eingeschränkte Menschen wenig Anschlussmöglichkeiten bieten (Rucht/Roose 2001).

Um dies zu überwinden, verfolgen Umweltverbände zunehmend eine Strategie der Öffnung. Beispielsweise nutzt der NABU persönliche Informationsangebote an öffentlichen Orten sowie Haustürgespräche, um auch Menschen außerhalb bildungsbürgerlicher Milieus zu erreichen. Veranstaltungsformate mit niedrigschwelligen Mitmachmöglichkeiten – etwa Familienaktionen oder lokale Umweltprojekte – ergänzen diese Ansätze. Ziel ist es, über Berührungspunkte im Alltag auch neue Zielgruppen für die Themen des Verbandes zu sensibilisieren und zur Beteiligung zu motivieren.

Diverse Autor:innen diskutieren dazu zunehmend „Anschlussformate“: Das sind Engagementangebote, die gezielt für neue Zielgruppen geöffnet werden, z. B. durch zielgruppenspezifische Kommunikation, Bezüge zum Alltag, Themenformate für Schulen oder Familien oder transkulturelle Arbeitsgruppen. Damit verbunden sind sog. „niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten“, also Aktivitäten ohne langfristige Bindung, ohne formale Mitgliedschaft oder komplexe Anforderungen – etwa Schnupperaktionen, digitale Beteiligung (z. B. Petitionen, Crowdmapping) oder Einmal-Engagements bei Events.

7.3.3 Rolle von Organisationskultur und -struktur

Die Betrachtung unterschiedlicher Organisationstypen hat deutlich gemacht, dass Verbände – je nach historischer Verankerung, thematischem Profil und gesellschaftlichem Selbstverständnis – sehr verschiedene Zielgruppen ansprechen und unterschiedliche Formen von Engagement strukturieren. Während Wohlfahrtsverbände häufig auf Kontinuität, institutionelle Einbindung und versorgungsnahe Strukturen setzen, mobilisieren Umweltverbände primär bildungsbürgerliche Milieus mit hoher inhaltlicher Identifikation. Doch über Typen und Zielgruppen hinaus stellt sich eine zentrale Anschlussfrage: Was sind die tieferliegenden kulturellen und strukturellen Bedingungen, die beeinflussen, wer sich engagiert, wie Mitwirkung gestaltet wird – und wer ausgeschlossen bleibt?

Um zu verstehen, wie Engagement tatsächlich ermöglicht oder verhindert wird, lohnt sich ein Blick auf die Organisationskultur und -struktur selbst. Denn nicht allein das Thema oder der Organisationstyp entscheidet über Beteiligung, sondern oft unsichtbare Faktoren wie Sprache, Umgangsformen, Entscheidungsprozesse und Erwartungshaltungen. Sie prägen das „innere Gesicht“ einer Organisation – und damit maßgeblich ihre Zugänglichkeit, Attraktivität und Innovationskraft.

Inklusion vs. Exklusion

Organisationskultur umfasst mehr als Leitbilder oder Satzungen. Sie zeigt sich im Umgangston, der verwendeten Sprache, der Haltung zu Fehlern, in Machtstrukturen und informellen Normen. Diese Merkmale entscheiden maßgeblich darüber, ob sich Menschen willkommen, ernst genommen und befähigt fühlen, oder ob sie sich still zurückziehen. So wirken z. B. fachspezifische Sprache, Ironie unter Eingeweihten, ritualisierte Gremienlogiken oder exklusive Entscheidungspfade oft unbewusst abschreckend auf neue Zielgruppen – besonders auf junge, weniger institutionserfahrene oder bildungsferne Engagierte (Schein 2010; Sydow et al. 2013, BMFSFJ 2024).

Auch strukturelle Merkmale wie Einladungen per Brief, Sitzungen zu klassischen Bürozeiten, aufwendige Antragsverfahren oder langwierige Entscheidungsprozesse stellen hohe Einstiegshürden dar. Eine „hörende Organisation“ bedeutet, solche Exklusionsmechanismen bewusst zu erkennen, anzusprechen und partizipativ zu verändern – etwa durch Feedbackformate, experimentelle Beteiligungsstrukturen oder niedrigschwellige Begegnungsformate.

Mitbestimmung, Partizipation, Mitgliederbindung

Zahlreiche Studien zeigen, dass formale Mitbestimmung in Verbänden (z. B. über Delegierten- oder Mitgliederversammlungen) nicht automatisch gelebte Partizipation bedeutet. Oft bestehen informelle Hürden, z. B. durch lange Wege zu relevanten Entscheidungen, asymmetrisches Wissen oder implizite Machtkonzentration im Hauptamt (Klein et al. 2021). Partizipation bleibt damit häufig auf „symbolisches Einbinden“ begrenzt. Gleichzeitig zeigen empirische Befunde, dass Mitgliederbindung dann besonders gut gelingt, wenn Engagement nicht nur erlaubt, sondern erwünscht, gefördert und gestaltet wird – etwa durch Feedbackkultur, reale Mitentscheidungsspielräume oder sichtbare Wirkungsmöglichkeiten (Strachwitz et al. 2020).

Neue Modelle der Zusammenarbeit setzen hier an: In den bereits erwähnten dualen Verantwortungsteams arbeiten Haupt- und Ehrenamtliche gleichberechtigt an Projekten, teilen Rollen, planen gemeinsam und verantworten Ergebnisse. Der Unterschied zum traditionellen Delegationsmodell liegt im Verzicht auf hierarchische Steuerung – zugunsten geteilter Verantwortung. Solche Modelle fördern Vertrauen, ermöglichen Wissensaustausch und entlasten zugleich hauptamtliche Strukturen. Ähnlich fungieren geteilte Governance-Räume, z. B. paritätisch besetzte Steuerungsgruppen oder projektübergreifende Strategieforen, die offen für Ehrenamtliche, Nutzer*innen oder externe Perspektiven sind. Diese Formate ermöglichen demokratische Aushandlung und verbessern die Anschlussfähigkeit von Organisationen an ihre Mitgliederbasis.

Die Analyse der bisherigen Verbandsstrukturen und Zielgruppenprofile zeigt: Trotz Öffnungsbemühungen bestehen weiterhin blinde Flecken und strukturelle Hürden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, den Blick zu weiten – auf bislang unterrepräsentierte Zielgruppen und ihre spezifischen Engagementlogiken. Denn gerade hier liegen die Potenziale für eine zukunftsfähige Erneuerung verbandlicher Arbeit. Im nächsten Kapitel werden daher neue Zielgruppen und Formate in den Mittelpunkt gerückt, um konkrete Ansatzpunkte für eine diversifizierte Engagementlandschaft zu identifizieren.

7.4 Neue Zielgruppen und Formen – Impulse für die Verbandsentwicklung

In einer zunehmend vielfältigen Gesellschaft stoßen klassische Mitgliedsverbände, die historisch vor allem bildungsbürgerliche Milieus ansprechen, an strukturelle Grenzen. Wenn es um Reichweite, gesellschaftliche Legitimation und Innovationsfähigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen geht, wird immer deutlicher: Die Öffnung gegenüber neuen Zielgruppen ist kein optionales Add-on, sondern eine zentrale Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.

Diese neuen Zielgruppen bringen nicht nur andere Lebenserfahrungen und Erwartungen mit, sondern auch neue Formen des Engagements. Sie denken Beteiligung weniger in langfristigen Verpflichtungen, sondern in flexiblen Rollen, zeitlich befristeten Projekten oder digitalen Räumen. Diese veränderten Engagementlogiken sind nicht nur Ausdruck gesellschaftlicher Transformation – sie bieten auch Chancen, zivilgesellschaftliche Strukturen zu beleben und weiterzuentwickeln. Die folgenden Abschnitte beleuchten zentrale Zielgruppen, ihre jeweiligen Bedürfnisse und Potenziale sowie die damit verbundenen Engagementformen und organisationalen Herausforderungen.

7.4.1 Neue Zielgruppen – neue Engagementlogiken

*Junge Erwachsene, Studierende, Berufseinsteiger*innen*

Viele junge Menschen zeigen ein starkes Interesse an gesellschaftlicher Teilhabe. Allerdings unterscheidet sich ihre Engagementlogik deutlich von traditionellen Erwartungen. Statt einer langfristigen Vereinsbindung stehen für sie Aspekte wie Sinnstiftung, die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung und das Erleben von Gemeinschaft im Vordergrund. Was junge Menschen motiviert, ist vielmehr das Gefühl, einen konkreten Beitrag leisten zu können – am besten im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte mit klarer Zielsetzung. Sie engagieren sich zunehmend projektbezogen, thematisch und zeitlich begrenzt. Ihre Motivation liegt häufig in Sinnsuche, Selbstwirksamkeit und sozialer Verbundenheit, weniger in langjähriger Vereinsbindung. Die klassische Mitgliedschaft wirkt auf viele als starr und pflichtorientiert – demgegenüber stehen Bedürfnisse nach Gestaltungsfreiheit, Community-Erlebnis und Feedbackkultur.

Studien empfehlen in diesem Zusammenhang sogenannte „projektbasierte Mitgliedschaften“, bei denen die Mitwirkung an einem Vorhaben mit einer optionalen, temporären Zugehörigkeit zur Organisation verknüpft ist. Auch Mentoringformate, bei denen hauptamtlich Mitarbeitende junge Engagierte begleiten, oder Co-Kreation-Prozesse, bei denen junge Menschen eigene Ideen entwickeln und umsetzen können, bieten gute Anknüpfungspunkte (Milovanovic et al. 2022).

Menschen mit Migrations- oder Fluchterfahrung:

Diese Zielgruppe ist in klassischen Verbandsstrukturen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert – obwohl sie in informellen Kontexten, etwa in der Nachbarschaftshilfe oder in selbstorganisierten

Gruppen, ein hohes Maß an Engagementbereitschaft zeigt. Als Hauptgründe für die Distanz zu etablierten Strukturen gelten kulturelle Zugangshürden, institutionelle Intransparenz und fehlende Repräsentation (DeZIm Institut 2023).

Um Menschen mit Migrationsgeschichte stärker einzubeziehen, braucht es gezielte und kultursensible Ansätze. Bewährt haben sich Tandem- oder Peerformate, bei denen migrantische Engagierte gemeinsam mit hauptamtlichen Ansprechpersonen Projekte durchführen. Ebenso wichtig ist eine mehrsprachige Kommunikation und die Öffnung von Gremien und Entscheidungsebenen für Menschen mit diversen Hintergründen. Kooperationen mit migrantischen Selbstorganisationen können zusätzlich Brücken bauen und Vertrauen schaffen.

Erwerbstätige mit wenig Zeit

Viele Menschen möchten sich engagieren, haben aber durch Arbeit, Familie oder andere Verpflichtungen wenig zeitlichen Spielraum. Für sie bieten sogenannte Mikro-Engagements eine gute Möglichkeit zur Beteiligung. Diese Form des Engagements umfasst klar definierte, punktuelle Aufgaben, die ohne langfristige Bindung erfüllt werden können – etwa die Unterstützung bei Veranstaltungen, die Mitarbeit an Online-Kampagnen oder die Übernahme kleiner Aufgaben in Projekten. Entscheidend ist dabei eine niedrige Einstiegsbarriere, klare zeitliche Begrenzung sowie ein sichtbarer Beitrag zur Wirkung. Für sie bieten sogenannte Mikro-Engagements eine gute Möglichkeit zur Beteiligung (Bennett/Segerberg 2013; Rotman et al. 2012). Diese Form des Engagements umfasst klar definierte, punktuelle Aufgaben, die ohne langfristige Bindung erfüllt werden können – etwa die Unterstützung bei Veranstaltungen, die Mitarbeit an Online-Kampagnen oder die Übernahme kleiner Aufgaben in Projekten.

Die Herausforderung für Organisationen besteht darin, diese Aufgaben attraktiv und wirksam zu gestalten. Gleichzeitig kann durch Mikro-Engagement eine neue Rollenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt entstehen, bei der sich beide flexibel ergänzen (BMFSFJ 2015; Milovanovic et al. 2022).

Digitalaffine Personen und Online-Communities

Immer mehr Menschen engagieren sich außerhalb klassischer Organisationsformen – und zwar online. Zielgruppen, die sich in digitalen Räumen bewegen, partizipieren oft über soziale Medien, Plattformen oder themenspezifische Online-Formate (Smith et al. 2016). Ihr Engagement basiert auf Interessenbindung, Dialog und Selbstwirksamkeit, nicht auf formeller Mitgliedschaft. Digitale Räume eröffnen neue Möglichkeiten der Beteiligung, etwa durch Social-Media-Kampagnen, digitales Mentoring, das Erstellen gemeinsamer Inhalte (z. B. auf Wikipedia), Crowdsourcing-Aktionen oder die Entwicklung gemeinnütziger Software bei sogenannten Hackathons.

Typische Formate sind z. B.:

- Online-Kampagnenarbeit über Instagram oder Twitter/X, z. B. für Klima- oder Gleichstellungsthemen
- Digitales Mentoring, etwa im Rahmen von Reverse-Mentoring-Programmen zwischen jungen und erfahrenen Engagierten.

- Crowdmapping-Aktionen, bei denen Bürger*innen Umweltschäden, Barrieren im Stadtraum oder soziale Probleme kartieren (z. B. via Wheelmap.org)
- Wikipedia-Engagement, etwa durch Community-Schreibarbeit bei #WikiGap zur Sichtbarkeit von Frauen
- Offene Software-Entwicklung für gemeinnützige Projekte im Rahmen von Hackathons (z. B. Code for Germany).

Diese Formen des Engagements folgen eigenen Logiken: Sie sind oft netzwerkbasiert, themenfokussiert und nicht an eine feste Mitgliedschaft gebunden. Viele digital Engagierte verstehen sich nicht als Vereinsmitglieder, sondern als Teil einer Community, die gemeinsame Anliegen teilt – oft auch international.

Für klassische Organisationen besteht die Herausforderung und Chance darin, diese Formen nicht als Konkurrenz, sondern als Erweiterung ihrer Struktur zu begreifen. Dies erfordert jedoch neue Rollenmodelle (z. B. Community Manager*in, digitale Projektleitung), geeignete digitale Tools (z. B. kollaborative Pads, Discord- oder Slack-Server) sowie eine Offenheit für neue Entscheidungs- und Beteiligungswege. Die Einbindung dieser Gruppen kann dabei nicht top-down erfolgen, sondern sollte partizipativ und experimentell angelegt sein – etwa über Co-Kreation-Prozesse für digitale Angebote, bei denen Nutzer*innen direkt in die Entwicklung von Onlineformaten oder Tools eingebunden werden (Milovanovic et al., 2022; EPALE, 2024).

Fördermitglieder ohne aktive Beteiligung

Viele Organisationen verfügen über eine große Zahl fördernder Mitglieder, die regelmäßig Beiträge zahlen, aber nicht aktiv eingebunden sind. Diese Gruppe wird häufig unterschätzt – dabei birgt sie großes Potenzial. Wenn diese Unterstützer*innen gezielt angesprochen und eingeladen werden, können sie als Spendenbotschafter*innen, Ideenpat*innen oder Multiplikator*innen für Kommunikationskampagnen wirksam werden.

Eine sogenannte „aktive Fördermitgliedschaft“ verfolgt genau diesen Ansatz: Fördermitglieder werden nicht nur informiert, sondern aktiv in Feedback- und Beteiligungsformate eingebunden. Dies stärkt die emotionale Bindung an die Organisation, erhöht die Transparenz und schafft neue Räume für Austausch und Mitwirkung.

7.4.2 Engagement im Wandel – neue Formate, neue Chancen

Die beschriebenen Zielgruppen sind eng verbunden mit veränderten Formen des Engagements. Die Engagementlandschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich ausdifferenziert: Neben der klassischen Mitgliedschaft und ehrenamtlichen Mandaten entstehen zunehmend flexible, digitale und projektbezogene Formate. Diese Veränderungen spiegeln zentrale gesellschaftliche Entwicklungen wider – etwa die zunehmende Individualisierung, veränderte Arbeits- und Lebensrhythmen oder neue Wertvorstellungen, die Selbstbestimmung, Flexibilität und Partizipation stärker betonen (Strachwitz et al. 2020).

Projektbasiertes Engagement beschreibt die zeitlich befristete Mitarbeit an konkreten Vorhaben – etwa an Bildungsprojekten, sozialen Kampagnen oder kulturellen Initiativen. Dabei stehen insbesondere Gestaltungsfreiheit, direkte Wirkungserfahrung und die Möglichkeit persönlicher Entwicklung im Vordergrund. Für klassische Verbände ergibt sich daraus die Notwendigkeit, passende Angebote zu schaffen – wie etwa Projektmitgliedschaften, modulare Engagementformate oder agile Beteiligungsrollen, die individuelle Zeitbudgets und Interessenlagen berücksichtigen. Gleichzeitig müssen Verbände der Gefahr vorbeugen, projektbasierte Engagierte lediglich als „Eintagsfliegen" wahrzunehmen. Nur wenn sie echte Mitgestaltung zulassen und klare Perspektiven für Anschlussbeteiligung eröffnen, lässt sich dieses Potenzial langfristig aktivieren.

Digitale Engagementformen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Hier engagieren sich Menschen überwiegend oder vollständig online – beispielsweise in der Online-Beratung, in der Pflege sozialer Medienkanäle oder in der Entwicklung digitaler Bildungsangebote. Die Flexibilität des digitalen Ehrenamts bietet ihnen neue Wege zur Teilhabe an gesellschaftlicher Gestaltung (Milovanovic et al. 2022). Organisationen müssen jedoch gezielt darauf reagieren: Es braucht nicht nur technische Lösungen und digitale Lernformate, sondern vor allem auch benannte Ansprechpartner*innen, die digital Engagierte begleiten. Besonders wichtig ist es, die oftmals erlebte „gefühlte Distanz" zum Kern der Organisation zu überwinden und soziale Bindung auch im digitalen Raum aktiv zu fördern.

Einen weiteren wichtigen Zugang zu bislang schwer erreichbaren Zielgruppen eröffnet das *Mikro-Engagement*. Dieses Format ermöglicht eine besonders niedrigschwellige Beteiligung über klar definierte Aufgaben mit geringem Zeitaufwand. Studien zeigen, dass Mikro-Engagement besonders dann erfolgreich ist, wenn die Wirkung der Beiträge sichtbar gemacht wird und kleine Beiträge ausdrücklich anerkannt werden (Han-Broich 2012; Bennett/Segerberg 2013). Organisationen sind gefordert, Anschlussformate zu schaffen, die Mikro-Engagement nicht isoliert stehen lassen, sondern es als Einstieg in eine vertiefte Beteiligung begreifen – etwa durch Feedbackschleifen oder Einladungen zu weiterführenden Projekten.

Schließlich hat sich auch das Bild des *hybriden Engagements* verstärkt etabliert. Viele Engagierte wechseln heute flexibel zwischen verschiedenen Rollen und Formaten: Sie spenden, organisieren, posten oder moderieren – mal online, mal offline, mal aktiv, mal passiv. Dieses hybride Engagement spiegelt die zunehmende Fluidität moderner Lebensentwürfe wider und eröffnet die Möglichkeit, individuelle Lebensphasen und Motivationslagen besser zu berücksichtigen (Strachwitz et al. 2020). Verbände stehen hier vor der Herausforderung, Engagement nicht mehr als lineare „Karriere" zu begreifen, sondern als dynamischen Prozess mit verschiedenen Einstiegs- und Wiedereinstiegspunkten. Dafür braucht es flexible Rollenprofile, digitale Beteiligungsplattformen und vor allem die Bereitschaft, Engagement biografisch gedacht zu verstehen: nicht als festgelegte Statuskategorie, sondern als facettenreiche, sich wandelnde Beziehung zur Organisation.

7.4.3 Lokale Innovationsräume und urbane Mischformen als Lernorte – Impulse für klassische Mitgliedsverbände

In den vergangenen Jahren sind vermehrt alternative Räume und Strukturen des zivilgesellschaftlichen Engagements entstanden, die klassische Mitgliedsverbände nicht nur herausfordern, sondern zugleich bereichern können. Besonders in urbanen Kontexten entwickeln sich sogenannte zivilgesellschaftliche Mischformen: Initiativen, Netzwerke oder Projekte, die formale Strukturen wie Trägervereine oder gemeinnützige Anerkennungen mit offenen, niedrigschwelligen Beteiligungsformen kombinieren.

Beispiele für diese hybriden, urbanen Innovationsräume sind etwa offene Werkstätten, Urban Commons-Initiativen oder FabLabs, die eine Mischung aus gemeinschaftlicher Infrastruktur, niedrigschwelligen Mitmachformaten und sozialer Innovation bieten. *Offene Werkstätten* sind dabei mehr als nur Orte handwerklicher Produktion: Sie werden in der Forschung als Katalysatoren für soziale und technische Innovationen verstanden, in denen Menschen unterschiedlicher Hintergründe gemeinsam an Lösungen arbeiten, die sie direkt in ihren Alltag integrieren können (Simons et al. 2016). *FabLabs* (Fabrication Laboratories) gelten als die „Urform der offenen Werkstätten“ und vereinen technische Infrastruktur mit partizipativer Gestaltung und offener Wissensproduktion. Sie ermöglichen insbesondere zielgruppenoffene Beteiligung, da sie sich explizit an ein breites Spektrum von Nutzer*innen wenden – von Hobbybastler*innen über Studierende bis hin zu professionellen Entwickler*:innen. Durch diese Offenheit wird Community Building auf Augenhöhe möglich, und es entstehen kooperative Innovationsräume, die über klassische Mitgliedschaft hinausgehen (Muschard 2022). Hier werden unternehmerische Kooperationen, ehrenamtliches Engagement und Community Building intelligent miteinander verzahnt, um eine möglichst breite Partizipation und nachhaltige soziale Innovationen zu fördern (Beckamp/Schlieter 2020).

Solche Formate verdeutlichen nicht nur, wie traditionelle Grenzen zwischen Haupt- und Ehrenamt, Mitgliedschaft und loser Beteiligung überwunden werden können, sondern auch, wie lokale Verankerung und globale Vernetzung kombiniert werden, um Innovationen sowohl im Quartier als auch überregionale Strahlkraft zu ermöglichen. Anders als klassische Mitgliedsverbände benötigen diese Formate häufig keine formelle Mitgliedschaft. Zugehörigkeit entsteht hier vielmehr durch aktive Mitgestaltung, geteilte Anliegen und gemeinsames Erleben. Diese offene Struktur spricht vor allem Menschen an, die sich in traditionellen Verbandsformen nicht repräsentiert fühlen – insbesondere junge Erwachsene, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Berufstätige mit begrenztem Zeitbudget (Evers/Ewer/Brandsen 2014; Strachwitz et al., 2020).

Viele dieser Initiativen verstehen sich explizit als Gegenmodell zu als starr, langsam oder ausschließend wahrgenommenen Verbandsstrukturen. Sie entwickeln aus sich heraus neue Formen der Entscheidungsfindung, Rollenverteilung und Beteiligung, die auf Flexibilität, Offenheit und Kooperation setzen. Trotz oftmals begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen gelingt es ihnen, im lokalen Raum eine erhebliche Wirkung zu entfalten – nicht zuletzt durch kreative Methoden wie Design Thinking, digitale Tools zur Kollaboration oder inklusive Formate wie Commu-

nity Assemblies. In der Forschung werden sie daher zutreffend als „kulturelle Labore“ oder „zivilgesellschaftliche Innovationsressourcen“ bezeichnet, in denen gesellschaftlicher Wandel im Kleinen erprobt wird.

Für klassische Mitgliedsverbände ergibt sich aus diesem Trend ein doppeltes Potenzial. Einerseits können sie von diesen innovativen Praxisfeldern lernen – etwa durch Kooperationen, personelle Überschneidungen oder gemeinsame Projekte, die neue Zielgruppen an die Verbände heranführen. Andererseits fordern diese Initiativen sie heraus, die eigene Struktur und Kultur kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, um anschlussfähig an neue gesellschaftliche Dynamiken zu bleiben.

Drei zentrale Lernfelder für Mitgliedsverbände lassen sich ausmachen:

- Erstens die *Weiterentwicklung der Partizipationskultur:* Während viele Verbände noch immer auf formalisierte Beteiligungsformate wie Mitgliederversammlungen setzen, experimentieren lokale Initiativen längst mit prozessorientierten und kontinuierlichen Beteiligungsformen. Methoden wie Open Space, Co-Kreation-Workshops oder digitale Beteiligungsplattformen eröffnen hier neue Wege der Programm- und Kampagnenentwicklung und ermöglichen eine stärkere Teilhabe breiterer Bevölkerungsschichten (Milovanovic et al. 2022).
- Zweitens die *Diversifizierung von Zugängen und Anspracheformaten*: Urbane Initiativen sprechen ihre Zielgruppen oftmals über informelle Kanäle wie Social Media, Begegnungen im öffentlichen Raum oder spontane Netzwerktreffen an. Sie verzichten bewusst auf Mitgliedschafts- oder Beitragspflichten und bieten niedrigschwellige Mitmachgelegenheiten. Auch Mitgliedsverbände können hier von Formaten wie „Schnupper-Mitgliedschaften“, temporären Projektmitgliedschaften oder offenen Beteiligungsangeboten profitieren, um neue Zielgruppen zu erreichen und Beteiligungshürden abzubauen (EPALE 2024).
- Drittens die *Flexibilisierung der Rollenverhältnisse zwischen Haupt- und Ehrenamt*: Während klassische Verbände häufig an klaren Rollentrennungen festhalten, arbeiten viele lokale Initiativen in kooperativen, dynamischen Teams, bei denen Hauptamtliche weniger als Weisungsbefugte auftreten, sondern als Facilitator*innen oder Ressourcencoaches. Sie begleiten Prozesse, fördern Engagement und unterstützen Ehrenamtliche in der eigenverantwortlichen Umsetzung ihrer Ideen. Dieses Rollenverständnis kann auch für Verbände wertvoll sein, um agiler, attraktiver und anschlussfähiger für neue Engagierte zu werden (BMFSFJ 2015).

7.4.4 Erfolgsfaktoren für die Zielgruppenansprache

Aus den Erkenntnissen zu veränderten Erwartungen, neuen Formen und transformativen Räumen lassen sich Erfolgsfaktoren für die Zielgruppenansprache ableiten. Die Ansprache und Gewinnung neuer Zielgruppen ist keine rein kommunikative Herausforderung, sondern ein zentraler Bestandteil strategischer Organisationsentwicklung. Wie aktuelle Studien zeigen, entscheiden heute nicht mehr allein das Thema oder die Ziele einer Organisation über Engagementbereitschaft, sondern vor allem die *erlebte Anschlussfähigkeit* der Organisation an individuelle Lebensrealitäten und Erwartungshorizonte (Strachwitz et al 2020).

Ein zentrales Erfolgskriterium besteht in der Wahl *passender Ansprachekanäle*. Verschiedene Zielgruppen bevorzugen unterschiedliche Kommunikationswege: Während klassische Mitglieder oft auf persönliche Ansprache oder Printformate reagieren, sind insbesondere junge Erwachsene, digitalaffine Personen und Mikro-Engagierte über soziale Medien, Messenger-Dienste oder Community-Plattformen leichter erreichbar. Die Nutzung von Formaten wie Instagram-Stories, themenspezifischen Podcasts oder TikTok-Videos ist dabei längst kein Experiment mehr, sondern ein empirisch belegter Zugang zu jüngeren Zielgruppen (EPALE 2024). Hier kommt dem Hauptamt eine Schlüsselfunktion zu: Hauptamtliche agieren als *kommunikative Brückenbauer*innen*, die nicht nur die Außenkommunikation gestalten, sondern auch intern für die Wahrnehmung neuer Zielgruppen sensibilisieren und deren Rückmeldungen ins Organisationslernen einspeisen.

Mindestens ebenso wichtig sind *flexible Einstiegsformate*, die besonders für neue Zielgruppen den Erstkontakt erleichtern. Menschen, die bislang keinen Bezug zu Verbänden hatten oder Engagement zunächst unverbindlich testen möchten, profitieren von Formaten wie „Schnupper-Mitmachen“, temporären Rollen in Projekten oder offenen Werkstätten. Solche Angebote senken die Einstiegshürde und erlauben potenziell Engagierten, erste Erfahrungen mit der Organisation und ihrer Kultur zu sammeln. Studien zeigen, dass diese niedrigschwelligen Zugänge ein wichtiger Indikator für spätere Vertiefung des Engagements sind (Milovanovic et al. 2022).

Erfolgreiche Engagementstrategien berücksichtigen außerdem die *Diversität der Erwartungen* an Engagement. Unterschiedliche Zielgruppen suchen nach unterschiedlichen Erlebnissen: Manche erwarten persönliche Anerkennung, andere möchten konkrete Wirksamkeit erfahren oder soziale Netzwerke aufbauen. Eine sensible Anerkennungskultur sollte deshalb sowohl kleine als auch große Beiträge sichtbar machen, individuelle Motivationen aufgreifen und Erfolge regelmäßig kommunizieren. Tools wie personalisierte Feedbacks, Projektgeschichten oder digitale Dankesformate stärken die Bindung und fördern langfristige Beteiligung (Schürmann 2013).

Ein weiteres zentrales Erfolgskriterium ist die *Transparenz der Wirkung des Engagements*. Gerade jüngere und digitalaffine Zielgruppen möchten verstehen, welchen Unterschied ihr Einsatz macht. Partizipative Wirkungsberichte, regelmäßige Updates zu Projektfortschritten oder direkte Rückmeldungen zur Bedeutung einzelner Beiträge schaffen hier Klarheit und Motivation. Auch digitale Plattformen können hierbei unterstützen, etwa indem sie Fortschritte sichtbar machen oder Engagement durch Badges und Visualisierungen auszeichnen (Strachwitz 2020).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Erfolgreiche Zielgruppenansprache ist *mehrdimensional*. Besonders wichtig ist, dass diese Faktoren *nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel* betrachtet werden. Nur wenn Kommunikation, Partizipation und Anerkennung aufeinander abgestimmt sind, gelingt es Organisationen, neue Zielgruppen nicht nur kurzfristig zu erreichen, sondern nachhaltig zu binden. Im Zusammenspiel mit den in Kapitel 4.2 beschriebenen Engagementformen wird also deutlich: Die Zukunft verbandlicher Strukturen könnte in einer *offenen, adaptiven Organisation* liegen, die die Vielfalt gesellschaftlicher Lebensstile aktiv anerkennt und darauf mit flexiblen Beteiligungsmöglichkeiten antwortet. So wird Engagement nicht nur vielfältiger, sondern auch inklusiver, wirksamer und zukunftsgerichtet. Die Vielfalt neuer Zielgruppen und Engage-

mentformen eröffnet Chancen, bringt jedoch auch tiefgreifende Herausforderungen für die Organisationen mit sich. Erfolgreiche Ansprache und Integration allein genügen nicht – es braucht strukturelle und kulturelle Veränderungen, um die Potenziale dieser Vielfalt nachhaltig zu erschließen. Deshalb rückt das folgende Kapitel die strategischen Implikationen und notwendigen Veränderungsprozesse in den Fokus: Welche organisatorischen Anpassungen sind erforderlich, um den beschriebenen Wandel zu gestalten und als lernende Organisation daraus zu wachsen?

7.5 Strategische Implikationen und Impulse für die Organisationsentwicklung

Die Frage nach Erwartungen, Rollenbildern und notwendigen Entwicklungsschritten innerhalb von Organisationen ist zentral für die Verzahnung von Haupt- und Ehrenamt sowie für die Gewinnung neuer Zielgruppen. Gerade die zunehmende Vielfalt an Engagementformen erfordert von Organisationen eine differenzierte Betrachtung: Wer beteiligt sich aus welchen Gründen? Was erwarten Engagierte und Fördernde von der Organisation – und umgekehrt? Und welche strukturellen Konsequenzen ergeben sich daraus für die Organisation als Ganzes?

7.5.1 Gegenseitige Erwartungen, Zielkonflikte und Gestaltungsräume

Das Verhältnis zwischen Mitgliederverbänden und ihren Engagierten ist heute von einem strukturellen Spannungsfeld geprägt: Obwohl Verbände bereits zahlreiche Anstrengungen unternehmen und innovative Konzepte aufgelegt haben, um neue Zielgruppen zu erreichen, zeigt sich doch, dass sie weiterhin nach *Verlässlichkeit, Planbarkeit und langfristiger Bindung* streben. Demgegenüber bevorzugen „neue Engagierte“ zunehmend *Flexibilität, situative Beteiligung und unmittelbare Wirkungserlebnisse*. Dieser Zielkonflikt ist kein vorübergehendes Missverständnis, sondern Ausdruck tiefgreifender Veränderungen im Selbstverständnis von Engagement, die in der Forschung unter dem Begriff der „Pluralisierung des Engagements“ gefasst werden (Strachwitz et al. 2020). Der Wunsch nach flexiblen Beteiligungsformaten spiegelt veränderte Lebensrealitäten wider – geprägt von Mobilität, Zeitknappheit und der Suche nach individualisierter Selbstwirksamkeit.

Entscheidend ist: Die Lösung liegt nicht in einem bloßen Entweder-Oder. Verbände und Organisationen, die versuchen, neue Zielgruppen in alte Strukturen zu pressen, riskieren, deren Potenziale zu verlieren. Empirische Befunde zeigen, dass starre Strukturen gerade bei jungen Erwachsenen und digitalaffinen Zielgruppen als hinderlich empfunden werden und Engagementbereitschaft mindern können (Milovanovic et al. 2022). Umgekehrt birgt die völlige Auflösung bewährter Strukturen die Gefahr von Beliebigkeit und Überforderung – insbesondere dann, wenn Orientierungsangebote und Verlässlichkeit fehlen, die gerade für nachhaltige Wirksamkeit erforderlich sind (BMFSFJ 2015).

Gefragt ist stattdessen eine strategische Neujustierung, die beide Perspektiven miteinander verbindet. Dieser Ansatz kann als „balancierte Governance“ beschrieben werden, die formale Stabilität mit prozessualer Offenheit verbindet. So können Organisationen unterschiedliche Engagement-Typen adressieren, ohne ihre Grundstrukturen aufzugeben. Das bedeutet konkret: Organisationen müssen sich von der Vorstellung verabschieden, dass Bindung ausschließlich durch Dauer entsteht. Auch kurzfristige, punktuelle oder digitale Beiträge leisten wertvolle Impulse für die Organisationsentwicklung. Aktuelle Analysen unterstreichen, dass gerade projektbasiertes oder Mikro-Engagement wertvolle Innovationsimpulse liefern und organisationsinterne Lernprozesse anregen können (Schürmann 2013). Wer unterschiedliche Beitragstypen anerkennt und

gezielt integriert, stärkt so nicht nur die Resilienz der eigenen Struktur, sondern erhöht auch die Anschlussfähigkeit an sich wandelnde gesellschaftliche Erwartungen.

Gleichzeitig bleiben verbindliche Rahmenbedingungen unerlässlich – doch sie sollten nicht als starre Vorgaben, sondern als Ermöglichungsstrukturen verstanden werden. Mitgliedsverbände schaffen damit einen „Ordnungsrahmen“, der Orientierung gibt, ohne Engagement zu normieren (BMFSFJ 2015). Hauptamtliche Strukturen können hier als Moderator*innen wirken: Sie sichern die Qualität, unterstützen die Integration neuer Formate und fördern zugleich die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Engagierten. Forschungen zu Ko-Produktion und hybriden Organisationsmodellen betonen, dass solche moderierenden Rollen zentrale Voraussetzungen für gelingende Koproduktion sind (Brandsen/Pestoff 2006).

Die strategische Herausforderung besteht also darin, Flexibilität und Verlässlichkeit nicht als Gegensätze, sondern als komplementäre Prinzipien zu gestalten. Organisationen, die diese Balance erreichen, erschließen nicht nur neue Zielgruppen, sondern öffnen auch Innovationsräume für die eigene Weiterentwicklung. Diese „organisationalen Lernräume“ werden in der aktuellen Forschung als zentrale Bedingung für die Zukunftsfähigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen herausgestellt (Strachwitz et al. 2020).

Diese Entwicklung verdeutlicht: Organisationen sind heute gefordert, sich als lernende Systeme zu begreifen, die nicht nur externe Veränderungen adaptiv aufnehmen, sondern interne Veränderungsprozesse aktiv gestalten. Die Herausforderung besteht dabei nicht allein in der Schaffung flexibler Formate oder niedrigschwelliger Angebote – sie reicht tiefer. Gefragt ist ein Kulturwandel, der die Öffnung gegenüber neuen Zielgruppen nicht nur als strategische Notwendigkeit, sondern als integralen Bestandteil der eigenen Identität versteht.

7.5.2 Co-Kreation und strukturelle Reflexivität als Hebel für Zukunftsfähigkeit

Die Erfahrungen aus innovativen Engagementformaten zeigen klar: Dort, wo Organisationen bereit sind, Gestaltungsmacht zu teilen, Kommunikation zu öffnen und Beteiligung als gemeinschaftliche Entwicklung zu verstehen, entstehen nicht nur neue Formate, sondern auch ein grundlegender kultureller Wandel. Co-Kreation fördert nachweislich die Identifikation der Engagierten mit der Organisation, steigert ihre Motivation und führt zu nachhaltigeren Lösungen (Brandsen et al. 2016). Für klassische Mitgliedsverbände bedeutet dies weit mehr als die Einführung einzelner partizipativer Methoden; es erfordert eine umfassende Reflexion der eigenen Organisationslogik. Fragen wie: „Wer wird einbezogen? Wer definiert die Regeln? Wie offen sind Entscheidungsprozesse tatsächlich?“ müssen kontinuierlich gestellt werden, um Inklusion zu fördern und Innovationspotenziale zu heben.

Das Konzept der *Co-Kreation* bietet dabei einen besonders wirksamen Ansatz. Er bezeichnet in diesem Zusammenhang die gemeinschaftliche Entwicklung von Ideen, Lösungen oder Strukturen durch verschiedene Akteure innerhalb und außerhalb von Verbänden.

Dabei arbeiten Mitglieder, Engagierte, Fördernde, Hauptamtliche und auch externe Partner wie Zielgruppenvertreter*innen oder Kooperationspartner aktiv zusammen, um die Zukunft der Organisation mitzugestalten. Ziel ist es, Erfahrungen und Perspektiven frühzeitig zu bündeln, Verantwortung zu teilen und innovative Ansätze für die Weiterentwicklung der Organisation zu schaffen. Anders als bei klassischen Beteiligungsformaten, die oft erst in der Umsetzungsphase greifen, setzt Co-Kreation schon bei der Problemanalyse und Konzeptentwicklung an. Engagierte werden nicht als „Erfüllungsgehilfen" bestehender Programme verstanden, sondern als gleichberechtigte Mitgestalter*innen. Studien zeigen, dass heterogene Gruppen in Co-Kreationsprozessen durch die Vielfalt ihrer Perspektiven zu innovativeren und bedarfsgerechteren Lösungen kommen – und sich stärker mit den Ergebnissen identifizieren. Ko-Produktion und Co-Kreation beschreiben dabei unterschiedliche, aber komplementäre Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen, Mitgliedern, Engagierten oder Fördernden. Ko-Produktion bezieht sich vor allem auf die gemeinsame Erbringung von Leistungen – etwa wenn Engagierte aktiv an der Umsetzung von Angeboten beteiligt sind. Im Fokus steht hier die Verbesserung von Qualität, Effizienz und Nutzerorientierung bestehender Dienstleistungen. Co-Kreation hingegen setzt wie beschreiben bereits früher an und bezeichnet die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen, Konzepte oder Formate. Mitglieder und weitere Beteiligte werden von Beginn an in kreative Prozesse eingebunden, um Innovationen zu fördern und gemeinsam Mehrwert zu schaffen. Beide Ansätze eröffnen Verbänden die Möglichkeit, ihre Mitglieder und Engagierten nicht nur als Empfänger*innen, sondern als aktive Mitgestaltende zu begreifen – und damit die eigene Organisation partizipativer, zukunftsorientierter und resilienter aufzustellen. (Voorberg et al. 2015; Ansell/Gash 2008; Fung 2015).

Ergänzend dazu gewinnt das Konzept der *strukturellen Reflexivität* an Bedeutung. Reflexive Organisationen sind in der Lage, eigene Routinen, implizite Normen und Machtverhältnisse kritisch zu hinterfragen und zu verändern. Sie verstehen Wandel nicht als Ausnahmezustand, sondern als permanente Notwendigkeit organisationalen Lernens (Strachwitz et al. 2020). Indem sie etwa regelmäßig überprüfen, ob ihre Verfahren unbeabsichtigt bestimmte Gruppen ausschließen oder Potenziale übersehen, schaffen sie Offenheit für Diversität und Innovation. Diese Offenheit verlangt Mut: Organisationen müssen bereit sein, Kontrolle abzugeben und Unsicherheiten auszuhalten. Forschungen zu hybriden Organisationsmodellen bestätigen, dass genau diese Bereitschaft zur Flexibilität ein entscheidender Faktor für langfristige Innovationsfähigkeit ist (Brandsen/Pestoff 2006). Erfolgreiche Organisationen kombinieren bestehende Strukturen mit neuen Formen der Beteiligung und schaffen so ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Dynamik.

Co-Kreation und strukturelle Reflexivität bilden somit zentrale Bausteine einer zukunftsfähigen Engagementstrategie. Sie ermöglichen nicht nur, neue Zielgruppen anzusprechen, sondern fördern auch die organisationale Resilienz. Indem Verbände Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur Weiterentwicklung begreifen, legen sie den Grundstein für eine nachhaltige, inklusive und dynamische Engagementkultur.

7.5.3 Rollentypologien als Grundlage für differenzierte Strukturentwicklung

Die Vielfalt heutiger Engagementformen spiegelt sich auch in den Rollenbildern der Engagierten wider. Für Organisationen eröffnet sich damit die Chance, ihre Strukturen gezielt auf unterschiedliche Beteiligungstypen auszurichten. Forschungen zu Engagementmotiven und -formen belegen, dass eine differenzierte Typologie entscheidend ist, um neue Zielgruppen anzusprechen und bestehende Mitglieder langfristig zu binden (Hustinx/Lammertyn 2003).

Der*die „*klassische Ehrenamtliche*“ bildet nach wie vor das Rückgrat vieler Organisationen. Diese Gruppe zeichnet sich durch langjährige Bindung, tiefes Organisationswissen und häufige Übernahme von Leitungsfunktionen aus. Gleichzeitig wächst die Zahl der *temporär Projektaktiven*, die sich zeitlich befristet und aufgabenbezogen einbringen. Sie suchen Gestaltungsfreiheit, schnelle Rückmeldungen und konkrete Wirkungserlebnisse. Erfolgreiche Organisationen entwickeln hierfür parallele Angebotsformate, die sowohl dauerhafte Verantwortungsübernahme als auch flexible Projektarbeit ermöglichen (Kienle/ Klages, 2020).

Auch die Gruppe der *fördernden Mitglieder ohne Mitgestaltung* bietet unterschätztes Potenzial. Während sie bislang primär als finanzielle Unterstützer*innen wahrgenommen wird, kann sie durch symbolische Beteiligungsformate, Feedbackschleifen und gezielte Einladungen stärker eingebunden werden. Studien zeigen, dass bereits kleine Beteiligungsanreize emotionale Bindung und langfristige Unterstützung signifikant steigern können (Wymer/Starnes 2001).

Eine besonders spannende Rolle kommt den *hybriden Engagierten* zu: Menschen, die flexibel zwischen verschiedenen Engagementformen wechseln – heute als Spender*in, morgen als digitale*r Moderator*in, übermorgen als Teilnehmende*r an lokalen Projekten. Diese Flexibilität bietet ein enormes Innovationspotenzial und macht hybride Engagierte zu Brückenbauer*innen zwischen analogen und digitalen Räumen (Milovanovic et al. 2022). Organisationen können dieses Potenzial heben, indem sie kombinierte Rollenprofile entwickeln, flexible Mitgliedschaftsmodelle anbieten und digitale Plattformen zur Integration nutzen.

Die differenzierte Betrachtung dieser Rollentypologien unterstützt nicht nur die interne Strukturentwicklung, sondern ist auch ein Schlüssel zur zielgruppenspezifischen Ansprache. Sie ermöglicht es Organisationen, ihre Angebote passgenau zuzuschneiden, Erwartungen zu klären und individuelle Motivationen gezielt zu adressieren. Damit wird Vielfalt zur Stärke – und Verbandsentwicklung zum bewusst gestalteten Prozess. Die strategischen Überlegungen verdeutlichen: Zukunftsfähigkeit entsteht nicht zufällig, sondern aus der bewussten Balance zwischen Offenheit und Stabilität, zwischen Innovation und Tradition. Im abschließenden Kapitel wird deshalb zusammengeführt, was die einzelnen Bausteine der Expertise ergeben haben. Das Fazit bündelt die zentralen Erkenntnisse und zeigt, wie Verbände den Weg von der Herausforderung zur lernenden Organisation gestalten können – als strategischer Leitfaden für eine nachhaltige und inklusive Weiterentwicklung.

7.6 Fazit: Vom Zielkonflikt zur lernenden Organisation – Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

Die Analyse der vorangegangenen Kapitel verdeutlicht: Die zunehmende Vielfalt an Engagementformen bringt für Mitgliedsverbände eine doppelte Herausforderung mit sich. Einerseits gilt es, neue Zielgruppen mit ihren Erwartungen an Flexibilität, Wirkung und Teilhabe zu erreichen. Andererseits müssen bewährte Prinzipien wie Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Kontinuität bewahrt bleiben. Daraus resultiert ein struktureller Zielkonflikt, der nicht durch einfache Antworten aufzulösen ist. Vielmehr erfordert er ein grundlegendes Umdenken in der Organisationsentwicklung, das die Spannung zwischen Stabilität und Wandel produktiv nutzt.

7.6.1 Ausgangslage: Zielkonflikte im Engagement-Mix

Verbände stehen vor der Aufgabe, sich entgegenstehende Erwartungen zu balancieren. Während klassische Mitglieder auf feste Strukturen und Orientierung bauen, präferieren neue Engagierte flexible, niederschwellige und häufig digitale Formate. Dieser Zielkonflikt ist keine Übergangserscheinung, sondern Ausdruck einer tiefgreifenden Veränderung im Selbstverständnis von Engagement. Er verdeutlicht, dass traditionelle Steuerungsmodelle an ihre Grenzen stoßen. Wer versucht, neue Zielgruppen in alte Strukturen zu pressen, riskiert, beide Seiten zu verlieren: die loyalen Mitglieder durch Verunsicherung, die neuen Engagierten durch Überregulierung und mangelnde Passung.

Bereits die Betrachtung der verschiedenen Begriffe im ersten Kapitel macht deutlich, dass hinter Begrifflichkeiten wie „Engagement“, „Ehrenamt“, „Mitgliedschaft“ oder „Förderung“ nicht nur semantische Variationen stehen, sondern konkurrierende Organisationsbilder und Erwartungshorizonte. Begriffe strukturieren Wahrnehmungen, schaffen Identitäten und legitimieren Rollen – sie sind Ausdruck institutioneller Logiken. Organisationen, die an traditionellen Begriffen wie „Ehrenamt“ oder „Mitgliedschaft“ festhalten, setzen damit auch implizit auf Stabilität, Verlässlichkeit und Langfristigkeit. Hingegen öffnen Begriffe wie „Engagierte“ oder „Freiwillige“ Räume für flexiblere und projektbasierte Formen der Beteiligung.

Die Wahl der Begriffe prägt somit nicht nur externe Kommunikation, sondern auch interne Kultur und strategische Ausrichtung. Wer etwa „Mitgliedschaft“ stark betont, fördert formale Zugehörigkeit und klassische Partizipationsmodelle. Wer hingegen Begriffe wie „Co-Kreation“ oder „Engagement“ in den Vordergrund stellt, signalisiert Offenheit für neue Rollenbilder und niedrigschwellige Mitgestaltungsmöglichkeiten. Diese sprachlichen Entscheidungen wirken strategisch in die Organisation hinein – und sollten entsprechend bewusst getroffen werden.

7.6.2 Begriffe als strategische Instrumente der Organisationsentwicklung

Gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Pluralisierung von Engagementformen kommt der Begriffspolitik eine zentrale Rolle zu. Organisationen, die ihre Begriffe gezielt reflektieren und strategisch anpassen, schaffen nicht nur bessere Anschlussfähigkeiten an unterschiedliche Zielgruppen, sondern fördern auch intern ein offeneres Verständnis von Teilhabe und Rollenvielfalt. Drei strategische Implikationen lassen sich daraus ableiten:

1. *Begriffliche Klarheit und Passung herstellen:* Organisationen sollten aktiv reflektieren, welche Begriffe sie verwenden – und warum. Dabei geht es nicht um akademische Haarspalterei, sondern um praktische Wirkungen: Wer spricht wie über Mitgestaltung? Wer wird wie adressiert? Begriffliche Klarheit ermöglicht es, Angebote gezielt zu differenzieren und externe wie interne Erwartungen transparenter zu gestalten.
2. *Inklusion durch Vielfalt der Begriffe fördern:* Unterschiedliche Zielgruppen fühlen sich von unterschiedlichen Begriffen angesprochen. Durch eine bewusste Vielfalt in der Kommunikation – z.B. die gleichzeitige Verwendung von „Mitglied“, „Engagierte“ und „Fördernde“ – können Organisationen Brücken schlagen zwischen tradierten Strukturen und neuen Beteiligungsformen.
3. *Identitätsbildung und Selbstverständnis stärken:* Begriffe wirken nach innen wie außen. Sie stiften Identität, Orientierung und Zugehörigkeit. Ein reflektierter Sprachgebrauch unterstützt damit die strategische Entwicklung der Organisation, weil er nicht nur externe Kommunikation, sondern auch interne Kultur prägt.

Die bewusste Auseinandersetzung mit Sprache wird damit zu einem integralen Bestandteil zukunftsfähiger Organisationsentwicklung. Sprachpolitik ist Strukturpolitik – und sollte entsprechend strategisch gestaltet werden.

7.6.3 Lösungsansatz: Balancierte Governance und differenzierte Angebote

Die Antwort liegt nicht im Verzicht auf Struktur, sondern in ihrer klugen Weiterentwicklung. Das Konzept der *balancierten Governance* bietet hier einen zielführenden Rahmen. Es verbindet Stabilität mit Offenheit, feste Grundprinzipien mit flexiblen Beteiligungsformaten. Konkret bedeutet dies: Neben klassischen Mitgliederversammlungen braucht es partizipative Formate wie Open Spaces, Co-Kreation-Workshops oder digitale Strategiekonferenzen, die Selbstorganisation ermöglichen und Raum für Eigenverantwortung schaffen.

Auch die Entwicklung zielgruppenspezifischer Engagementmodelle wird zur Schlüsselstrategie. Durch modularisierte Angebote – vom Mikro-Engagement bis zur dauerhaften Mitgliedschaft – können verschiedene Lebenslagen und Motivationen adressiert werden. Unterstützend wirken hier Zielgruppen-Personas, die helfen, passgenaue Formate zu gestalten und individuelle Bedürfnisse ernst zu nehmen.

Diese Differenzierung ist auch eine Antwort auf die begrifflichen Unschärfen im Diskurs: Organisationen, die die Vielfalt der Rollenbilder und Begriffe aktiv nutzen, schaffen bessere Anschlussfähigkeiten an heterogene Zielgruppen.

Transformationspfad: Co-Kreation und strukturelle Reflexivität

Mit der Einführung neuer Formate allein ist es jedoch nicht getan. Der tiefere Wandel erfordert, dass Organisationen auch ihre interne Logik hinterfragen. Co-Kreation bietet hierbei nicht nur methodisch, sondern auch kulturell einen zentralen Hebel: Indem Engagierte bereits in frühen Phasen der Ideenfindung und Konzeption einbezogen werden, entsteht echte Mitgestaltung. Studien zeigen, dass dies die Identifikation mit der Organisation stärkt und Innovation fördert.

Gleichzeitig ist strukturelle Reflexivität notwendig. Sie verlangt von Organisationen die Bereitschaft, eigene Routinen, Machtverhältnisse und auch Sprachgewohnheiten kontinuierlich zu prüfen. Werden bestimmte Gruppen durch implizite Begrifflichkeiten ausgeschlossen? Verstärken traditionelle Bezeichnungen unbeabsichtigt Schwellenängste? Organisationen, die sich diesen Fragen offen stellen, fördern Diversität und öffnen sich für externe Impulse.

7.6.4 Perspektive: Die lernende Organisation als Zukunftsmodell

Im Zusammenspiel dieser Elemente entsteht ein neues Verständnis von Organisationsentwicklung: Mitgliedsverbände werden zu *lernenden Organisationen*. Sie begreifen Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Motor der Weiterentwicklung. Partizipative Strukturen, differenzierte Angebote, reflektierte Begriffspolitik und ko-kreative Prozesse fördern nicht nur die Verzahnung von Haupt- und Ehrenamt, sondern auch die Attraktivität für neue Zielgruppen. Entscheidender noch: Sie ermöglichen, die eigenen Handlungslogiken stetig weiterzuentwickeln und externe Impulse aktiv aufzunehmen. Diese Entwicklung eröffnet eine doppelte Perspektive. Nach innen wird die Organisation anpassungsfähiger, motivierender und inklusiver für ihre Mitglieder und Engagierten. Nach außen stärkt sie ihre Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Dynamiken und erhöht ihre Relevanz im zivilgesellschaftlichen Raum. Mitgliedsverbände, die diesen Weg konsequent gehen, sichern nicht nur ihre Zukunftsfähigkeit – sie gestalten sie aktiv.

Mitgliedsverbände, die sich als lernende, reflexive Organisationen begreifen, schaffen die Voraussetzungen dafür, Flexibilität und Verlässlichkeit, Vielfalt und Zusammenhalt sowie Haupt- und Ehrenamt als komplementäre Stärken zu verbinden. Sie nutzen auch ihre Sprache und Begrifflichkeiten bewusst als strategische Instrumente. So wird Organisationsentwicklung zum strategischen Schlüssel für eine nachhaltige, inklusive und zukunftsfähige Engagementkultur.

7.7 Literatur

Ansell, Chris/Gash, Alison (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. In: Journal of Public Administration Research and Theory 18 (4), S. 543–571.

Beckamp, Sophie/Schlieter, Hannes (2020): Urbane Produktion: Unternehmenskooperation, offene Werkstätten und die gemeinsame Nutzung von Produktionsinfrastruktur. In: Wirtschaftsdienst 100 (3), S. 204–210.

Bennett, W. Lance/Segerberg, Alexandra (2013): The Logic of Connective Action. Digital Media and the Personalization of Contentious Politics. Cambridge.

BMFSFJ (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen als Gestaltungsaufgabe, Leitfaden für die Praxis, Berlin.

BMFSFJ (2022): Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland, Bericht, Berlin.

BMFSFJ (2025): Vierter Engagementbericht der Bundesregierung, Bericht, Berlin.

Boos-Nünning, Ursula/Karakaşoğlu, Yasemin (2012): Partizipation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. In: Krüger-Potratz, Marianne/Reich, Hans H. (Hrsg): Familien- und Jugendpolitik in der Einwanderungsgesellschaft: Akzente, Analysen, Aktionen, Otto-Benecke Stiftung, Bonn.

Böse, Katrina/Pries, Luder (2017): Der Umgang von Gewerkschaften mit Diversität am Beispiel von Alter, Migration und Geschlecht: Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten der Einflussnahme – eine Literaturstudie, Working Paper Forschungsförderung, No. 042, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Brandsen, Taco/Pestoff, Victor (2006): Co-Production, the Third Sector and the Delivery of Public Services. In: Public Management Review 8 (4), S. 493–501.

Brandsen, Taco/Steen, Trui/Verschuere, Bram (2016): Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services. London.

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Drucksache 14/8900. Berlin.

DeZIM Institut (2023): Zielgruppenorientierung und Zielgruppenerreichung in der Demokratieförderung, DeZIM Project Report Nr. 05/23. Berlin.

EPALE (2024): Partizipation im Fokus. https://oead.at/fileadmin/Dokumente/erasmusplus.at/Erwachsenenbildung/EPALE/2024/EPALE_Publikation2024_PartizipationimFokus_DE_web.pdf (Letzter Zugriff: 08.04.2025).

Evers, Adalbert/Ewert, Benjamin/Brandsen, Taco (2014): Social Innovations for Social Cohesion: Transnational Patterns and Approaches from 20 European cities.

Fung, Archon (2015): Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. In: Public Administration Review 75 (4), S. 513–522.

Haas, Benjamin (2020): Ambivalenz der Gegenseitigkeit – Reziprozität und Postkolonialismus in entwicklungspolitischen Freiwilligendiensten. Nomos Verlag. Baden Baden.

Haas, Benjamin/Gille, Christoph/Vetter, Nicole/Walter, Andrea/Brombach, Hartmut (2024): Zivilgesellschaftliches Engagement. In: Gille, Christoph et al. (Hrsg.): Zivilgesellschaftliches Engagement und Freiwilligendienste. Baden-Baden, S. 53–68.

Han-Broich, Misun (2012). Ehrenamtliches Engagement im Wandel. In: Ehrenamt und Integration. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hustinx, Lesley/Lammertyn, Frans (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: Voluntas 14 (2), S. 167–187.

Kausmann, Corinna/Burkhardt, Luise/Rump, Boris/Kelle, Nadiya/Simonson, Julia/Tesch-Römer, Clemens (2019): Zivilgesellschaftliches Engagement. In: Krimmer, Holger (Hrsg): Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie. Springer VS, Wiesbaden.

Klein, Ansgar/Sprengel, Rainer/Neuling, Johanna (2021): 20 Jahre Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" – Bilanz und Ausblick: Jahrbuch Engagementpolitik 2022, Wochenschau Verlag. Frankfurt am Main.

Klie, Thomas (2011): Zivilgesellschaft – mehr als Dritter Sektor, Workingpaper des ZZE - Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung.

Kleiner, Tuuli-Marja/Burkhardt, Luise (2021): Ehrenamtliches Engagement: Soziale Gruppen insbesondere in sehr ländlichen Räumen unterschiedlich stark beteiligt. In: DIW Wochenbericht, Vol 88, No. 35, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), S. 571-579.

Mauritz, Carolin (2020): Freiwilligenarbeit als Arbeit begreifen. Vorschläge für eine kritische Perspektive. In: Voluntaris - Zeitschrift für Freiwilligendienste und zivilgesellschaftliches Engagement, Jg 8, Heft 1, S. 14-40.

Meise, Stephan (2014): Organisation und Vielfalt: Modernisierungen der Gewerkschaftspraxis. Springer VS. Wiesbaden.

Milovanovic, Dana/Staiger, Teresa/Embacher, Serge (2022): Digitaler Wandel und Zivilgesellschaft, Wochenschauverlag, Frankfurt am Main.

Muschard, Boris (2022): Wertschöpfungsbeitrag offener Werkstätten, Cuviller: Göttingen.

Notz, Gisela (2020): Erwerbsarbeit – (k)ein Königsweg aus der FrauenArmut? In: Dackweiler, Regina-Maria/ Rau, Alexandra/Schäfer, Reinhild (Hrsg.): Frauen und Armut – Feministische Perspektiven. Barbara Budrich.

Rotman, Dana/Preece, Jennifer/Vieweg, Sarah et al. (2012): Dynamic Changes in Motivation in Collaborative Citizen-Science Projects. In: Proceedings of CSCW 2012, S. 217–226.

Rucht, Dieter/Roose, Jochen (2001). Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik. In: Zimmer, A., Weßels, B. (eds) Verbände und Demokratie in Deutschland. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, vol 5. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Sachße, Christoph (2011): Zur Geschichte Sozialer Dienste in Deutschland. In: Evers, Adalbert/Heinze, Rolf G./Olk, Thomas (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden, S. 94-116

Schein, Edgar H. (2010): Organizational Culture and Leadership. San Francisco.

Schürmann, Lisa Kathrin (2013): Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement: Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media. Springer VS.

Schührer, Anne-Katrin (2019): Migration und Engagement – Zwischen Anerkennung, Lebensbewältigung und sozialer Inklusion, Springer VS. Wiesbaden.

Simons, Antonia/Petschow, Ulrich/Peuckert, Jan (2016): Offene Werkstätten – nachhaltig innovativ? Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, https://digital.zlb.de/viewer/api/v1/records/34038259/files/images/IOEW_SR-212_Offene_Werkstaetten-nachhaltig_innovativ.pdf/full.pdf (Letzter Zugriff: 08.04.2025).

Smith, Aaron/Anderson, Monica (2016): Online activism and digital campaigning. Pew Research Center, https://www.pewresearch.org/internet/2016/07/11/online-activism-and-digital-campaigning/ (Letzter Zugriff: 08.04.2025).

Strachwitz, Rupert Graf/Priller, Eckhard/Triebe, Benjamin (2020): Handbuch Zivilgesellschaft, de Gruyter, Berlin.

Sydow, Jörg/Duschek, Stephan/Möllering, Guido/Rometsch, Markus (2013): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

van Dyk, Silke/Kessl, Fabian (2021): Freiwilligenarbeit im Strukturwandel des Wohlfahrtsstaats. In: WSI Mitteilungen, 74. Jg 5/2021.

Voorberg, William H./Bekkers, Victor J.J.M./Tummers, Lars G. (2015): A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production. In: Public Management Review 17 (9), S. 1333–1357.

Witt, Andreas/van Velsen-Zerweck, Burkhard/Thiess, Michael/Heilmaier, Astrid (Hrsg.) (2006): Herausforderung Verbändemanagement. Handlungsfelder und Strategien. Wiesbaden.

Wymer, Walter W./Starnes, Brenda J. (2001): Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations: Part I. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing 9 (1/2), S. 63–96.

VERBANDLICHE RAHMENBEDINGUNGEN & ERNEUERUNGSPROZESSE

Eine Expertise von Judith Dubiski

8 Verbandliche Rahmenbedingungen und Erneuerungsprozesse im Vergleich

Eine Expertise von Judith Dubiski

8.1 Einleitung: Zum Entstehungskontext dieser Expertise 110

8.2 Strukturen, Ansätze, Praktiken und Lösungsvorschläge der beteiligten Verbände 112

8.2.1 Der NABU 112

8.2.2 Die AWO 117

8.2.3 Zusammenfassung: Strukturen und Prozesse bei NABU und AWO im Vergleich 122

8.3 „Es gibt kein Erkenntnisproblem." – Hypothesen und Fragen zum Weiterdenken 123

8.3.1 Hypothese A: Alle Überlegungen, Beobachtungen und Entwicklungen finden kontextbezogen statt, insbesondere in gesellschaftlichen Kontexten. 123

8.3.2 Hypothese B: Das Moment der „Mitgliedschaft" ist einerseits notwendig und andererseits ein zentrales Hindernis. 123

8.3.3 Hypothese C: Engagement wird zu voraussetzungsvoll konstruiert. 124

8.3.4 Hypothese D: Das etablierte Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt ist eher Teil des Problems als Teil der Lösung. 125

8.3.5 Hypothese E: Bestehende verbandliche und rechtliche Strukturen bremsen echte Veränderung. 126

8.3.6 Hypothese F: Es bestehen Tabus, unhinterfragte Annahmen und ritualisierte Praktiken, die den Horizont begrenzen und die irritiert werden müssen, um zu neuen Perspektiven kommen zu können. 127

8.4 Irritationspotentiale 130

8.4.1 Von der Adressat*innen- zur Nutzer*innen-Perspektive 130

8.4.2 Mitgliedschaft als Transformationserfordernis 131

8.4.3 „Jede Organisation ist auch eine Schwelle für Engagement." 134

8.5 Literatur 135

8.1 Einleitung: Zum Entstehungskontext dieser Expertise

Mitgliederverbände wie die AWO und der NABU stehen vor tiefgreifenden Veränderungen. Der demographische Wandel sorgt dafür, dass eine große Gruppe älterer Menschen mit viel Tagesfreizeit einer deutlich kleineren Gruppe jüngerer Menschen mit geringeren zeitlichen (und oft auch finanziellen) Kapazitäten gegenübersteht. Immer mehr Menschen wünschen sich andere, flexiblere, partizipative und auch digitale Möglichkeiten, sich zu engagieren. Insbesondere langjährig Engagierte schätzen dagegen häufig die Verlässlichkeit und Stabilität der über viele Jahre aufgebauten Strukturen und Prozesse in den Verbänden.

Diese Herausforderungen stehen im Mittelpunkt des Projektes *„Zukunftssicherung von Mitgliederverbänden: Innovative Strukturen für nachhaltiges Engagement“*, gefördert von der Deutschen Stiftung Engagement und Ehrenamt (DSEE) und durchgeführt vom AWO Bezirksverband Niederrhein e.V. gemeinsam mit dem AWO Bundesverband, dem NABU NRW und dem NABU Bundesverband. Um Mitgliederverbände langfristig zukunftsfähig zu machen und nachhaltiges Engagement zu fördern, sollen innovative Ansätze entwickelt werden, die Ehrenamt und Hauptamt besser verzahnen und nachhaltige Lösungen schaffen.

Die vorliegende Expertise dokumentiert Zwischenergebnisse des Projekts und diente (ab dem Zeitpunkt ihres Entstehens) als Grundlage für die weiteren Diskussionen und Entwicklungen. Die empirische Basis des Textes speist sich primär aus den folgenden Projektelementen:

- Diskussionen in drei Beiratssitzungen zwischen November 2024 und März 2025;
- ein vierstündiger Online-Workshop mit Haupt- und Ehrenamtlichen aus beiden Verbänden auf Orts-/Kreis-, Bezirks-/Landes- und Bundesebene am 17.12.2024 und dessen Auswertung; im Zentrum stand die Frage, was beide Verbände auf den unterschiedlichen Ebenen bislang unternehmen und ausprobieren, um Mitglieder und Engagierte zu gewinnen und zu halten und um sich zukunftsfähig aufzustellen;
- ein vierstündiges Fachgespräch in Präsenz mit Engagierten aus beiden Verbänden am 21.03.2025; der Fokus lag hier auf der Frage, wie Menschen zu Engagierten werden, wie Wege ins Engagement aussehen können und woran Engagement scheitern kann;
- Desktoprecherche und Dokumentenanalyse zu den beiden beteiligten Verbänden;
- informelle Gespräche mit Vertreter*innen beider Verbände sowie Beobachtungen bspw. bei der „AWO Zukunftswerkstatt“ am 05.04.2025 in Köln.

→ Weitere Informationen zum Projektverlauf unter 2.2

Inhaltliche Bezüge gibt es zudem zu den beiden für das Projekt durch externe Wissenschaftler*innen erstellten Expertisen: „Engagement in Mitgliedsorganisationen“ von Céline Arriagada (Kapitel 6) und „Mitgliedschaft im Wandel. Wege zur zukunftsfähigen Verbandskultur“ von Benjamin Haas (Kapitel 7).

Ziel dieser Expertise ist es, aus der Reflexion der Strukturen, Selbstverständnisse und routinierten Praktiken der beiden beteiligten Verbände NABU und AWO (Kapitel 8.2) Hypothesen und Fragen abzuleiten. Diese sollen zum Nachdenken darüber anleiten, welche Stellschrauben für

verbandliche Veränderung zentral sind und warum es offenbar so schwer ist, tatsächlich Veränderungen herbeizuführen (Kapitel 8.3). Ergänzt werden diese Hypothesen in Kapitel 8.4 um Überlegungen aus anderen wissenschaftlichen Kontexten, die dabei helfen können, neue Perspektiven auf die bisherigen Erkenntnisse zu gewinnen.

8.2 Strukturen, Ansätze, Praktiken und Lösungsvorschläge der beteiligten Verbände

8.2.1 Der NABU

8.2.1.1 Ist-Stand: Strukturen und Verfahren im Verband

Der Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) existiert unter diesem Namen seit 1990, als der damalige, seit 1899 bestehende Verein „Deutscher Bund für Vogelschutz (DBV) e.V.“ sich mit dem Naturschutzbund der DDR zusammenschloss.[6]

Die Mitgliederzahlen steigen seitdem kontinuierlich an.[7] Im Dezember 2024 hatte der NABU 872.000 Mitglieder, darunter ca. 70.000 aktive, in bundesweit circa 2.000 lokalen Gruppen und Kreisverbänden. Die Ortsgruppen und Kreisverbände sind in Landesverbänden organisiert, der Bundesverband bildet das „Dach“.[8] Etwa 1.000 Hauptamtliche sind „in der Bundesgeschäftsstelle in Berlin, in den Landesgeschäftsstellen, in NABU-Zentren, -Stationen und -Instituten sowie mitunter auch in Geschäftsstellen auf regionaler und lokaler Ebene“[9] tätig. Vorstandsposten sind ehrenamtlich besetzt, wohingegen der*die Präsident*in sowie einige der Landesvorsitzenden hauptamtlich tätig sind.

Mitgliederführend ist der Bundesverband als Gesamtverband, das heißt wer vor Ort Mitglied wird, ist es automatisch auch im Landes- und Bundesverband. Damit verfügt der Bundesverband über finanzielle Mittel, die er an die Gliederungen weiterleiten kann.

Jedes Mitglied ist grundsätzlich stimmberechtigt. Die Mitglieder wählen direkt die örtlichen Vorstände, diese wählen auf den NABU-Landesvertreterversammlungen den Vorstand des jeweiligen NABU-Landesverbands und entsenden Delegierte in die NABU-Bundesvertreterversammlung. Diese ist das höchste Gremium des NABU und wählt das Präsidium einschließlich dem*der Präsident*in, beschließt den Haushalt und entscheidet über inhaltliche Grundsatzfragen. Für gemeinsame Aufgaben von Bundes- und Landesverbänden ist der Bund-Länder-Rat zuständig, dem neben dem Präsidium und einer Vertreterin/einem Vertreter des Jugendverbands NAJU die Vorsitzenden bzw. Vertreter*innen der Landesverbände angehören.

---

6 Vgl. Präambel der Satzung in der Fassung vom 12./13.11.2022, online abrufbar unter https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/satzung.html (Abruf 05.03.2025)

7 Vgl. Jahresbericht 2023, S. 46. Online unter https://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/240814-nabu-jahresbericht-2023.pdf (Abruf 05.03.2025)

8 Vgl. „Organisation: So funktioniert der NABU“ auf der Website: https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/organisation/struktur-und-gremien/demokratie.html (Abruf 03.03.2025)

9 Ebd.

Neben der geografisch geordneten Untergliederung besteht eine inhaltliche: Fachausschüsse bringen auf Bundes- und Landesebene ihre jeweilige Expertise bspw. im Bereich Ornithologie ein; ein aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft besetztes Kuratorium berät das Präsidium.

Die Jugendorganisation des NABU ist die **Naturschutzjugend (NAJU),** in der Menschen im Alter bis 27 Jahre organisiert sind. Die NAJU ist unabhängig und gemeinnützig und ebenso föderal und demokratisch organisiert wie der NABU. Sie hat aktuell über 100.000 Mitglieder. Über 700 Kinder- und über 300 Jugendgruppen sind auf lokaler Ebene aktiv.[10]

Der **NABU NRW** gliedert sich in rund 120 Kreis- und Stadtverbände, Arbeits- und Projektgruppen, in denen mehr als 126.000 Mitglieder organisiert sind. [11] Landesfachausschüsse und Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen unterstützen landesweit die haupt- und ehrenamtlich Tätigen. Fünf Regionalstellen koordinieren die Aktivitäten der jeweils zugehörigen Kreis- und Stadtverbände beispielsweise bei Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliederservice usw.

8.2.1.2 Perspektive Orts- und Kreisebene

Beim Workshop am 17.12.2024 war die lokale Ebene im NABU exemplarisch durch den Kreis Euskirchen vertreten. Der Kreisverband ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen, von ca. 800 auf mittlerweile 3.400 Mitglieder; es gibt zahlreiche Aktive, die nicht unbedingt (schon) Mitglied sind*: „Und wer bei uns in so einer Aktiven-Gruppe mitmachen möchte, der wird nicht gefragt, ob er NABU-Mitglied ist.“*[12]

Im Kreis Euskirchen gibt es in den elf Kommunen bewusst keine Ortsvereine, um eine zu starke Zersplitterung zu vermeiden: *„Wenn jemand aus einem Ort kommt und sagt, er möchte gerne da was machen für den NABU, dann kann der zu uns kommen und wir unterstützen ihn so gut wie wir können.“* Der Kreisverband übernimmt hier die Herstellung und Sicherung notwendiger Infrastruktur, beispielsweise durch das Einwerben von Mitteln oder die Kooperation mit Stiftungen, zum Beispiel für das Aufkaufen von Flächen zur Renaturierung – auf denen dann die konkrete praktische Arbeit des NABU geschieht – oder durch die Organisation von Tagungen etc. In den einzelnen Kommunen oder zu bestimmten Themen/Arbeitsschwerpunkten gibt es aktive Gruppen. Dabei ist der Kreisverband offen auch für ungewöhnliche Modelle. So bestand beispielsweise die Gruppe „Wiesennetzwerk“ zunächst außerhalb des NABU, verfolgte aber Ziele und setze Aktivitäten um, die dem NABU sehr nahe standen; hier wurde der stark wachsenden Gruppe die Möglichkeit gegeben, sich als Arbeitsgruppe dem NABU-Kreisverband anzuschließen: *„Das heißt, einer dieser Sprecher wird assoziierter Vorstand bei uns im Vorstand, wo wir einen regelmäßigen Austausch haben über die Erfordernisse und Aktivitäten dieser Gruppe und der dann eben auch mitträgt, was bei uns im NABU passiert und das mit in die Gruppe nimmt.“*

---

[10] Vgl. „Über uns“ auf der Website der NAJU: https://www.naju.de/%C3%BCber-uns/ (Abruf 03.03.2025)

[11] Vgl. Jahresbericht des NABU NRW 2023, online unter https://nrw.nabu.de/imperia/md/content/nrw/jahresberichte/2024-08-13_nabu_nrw_jb_2023.pdf (Abruf 03.03.2025)

[12] Kursiv gedruckt sind Original-Zitate von Teilnehmenden aus dem Workshop am 17.12.2024.

Der Kreisverband legt insgesamt großen Wert darauf, Interessierten unterschiedliche Möglichkeiten des Kennenlernens und des Engagements zu bieten. Ausgangspunkt ist dabei in aller Regel das praktische Interesse der Menschen am Naturschutz. Von der Teilnahme an Tagungen und Führungen über einzelne Arbeitseinsätze in der Natur bis zur Vertretung der Naturschutzperspektive als Sachkundige Bürger*innen in Kommunen sind ganz verschiedene Formen des Engagements möglich. Eine Mitgliedschaft im Verband ergibt sich erfahrungsgemäß oft ‚wie von selbst' aus diesem Engagement, motiviert durch persönliche Erfahrung und persönliche Beziehungen. Dabei haben die Aktiven auch etwas von ihrem Engagement und von der Mitgliedschaft: So wird zum Beispiel im Bereich Weidenschnitt ein Kettensäge-Kurs (mit Zertifikat) angeboten, den diejenigen absolvieren, die anschließend für den und mit dem NABU den Weidenschnitt an Flussufern vornehmen; für NABU-Mitglieder ist dieser Kurs (dank Förderung durch die untere Naturschutzbehörde) kostenlos.

Zur Mitgliedergewinnung und -pflege setzt der Kreisverband Euskirchen stark auf Kommunikation in Form einer gut gepflegten Website, von zwei Newslettern (ein allgemeiner, einer für Aktive mit Terminankündigungen) und Social Media. Besonders letzteres ist aufwändig – aber notwendig, möchte man auch jüngere Zielgruppen erreichen. Es wird versucht, diese Arbeiten auf mehrere Schultern zu verteilen – zumal diejenigen, die ausreichend Zeit hätten (weil sie schon in Rente sind) nicht unbedingt diejenigen sind, denen die Themen und Kommunikationsformen der jüngeren Zielgruppen ausreichend vertraut sind.

Als Herausforderung wird die Überalterung des Kreisverbands betrachtet. Mit Beginn des Jahres 2025 geht im Kreis deshalb eine Gruppe des Jugendverbands an den Start. Im Kreisverband wird versucht, über zeitgemäße Kommunikationsformate und eine stärkere Digitalisierung auch jüngere Zielgruppen anzusprechen. Wichtig ist dabei, dass Ältere wie Jüngere offen aufeinander zugehen und voneinander lernen. Unabhängig vom Alter erfordert die Zusammenarbeit in einem sich verändernden und ggf. wachsenden Vorstand immer wieder viel Fingerspitzengefühl und dafür Erfahrung: *„Wenn du einen Egomanen in dem Vorstand hast, dann macht er dir alles kaputt. Und da ist es wichtig, dass es auch ein Lernprozess ist zu erkennen, dass diese Leute da sind, dass sie rein wollen und dass man die rechtzeitig in die Schranken verweisen kann, ohne dass sie all das, was aufgebaut worden ist, dass die Harmonie, mit der wir zumindest jetzt zusammenarbeiten, dann gestört wird."*

Und auch die Digitalisierung („Ehrenamt 2.0") hat ihre Grenzen, da immer neue digitale Tools die Probleme nicht unbedingt lösen, sondern als zusätzliche Herausforderung wahrgenommen werden, auch von Jüngeren.

Eine zweite große Herausforderung stellt die – durchaus als notwendig erachtete – Bürokratie dar. So macht die Struktur des NABU-Gesamtverbandes es beispielsweise erforderlich, dass Satzungsänderungen auf Bundesebene in den Ortsvereinen nachgezogen werden müssen: *„Es gibt jetzt aktuell eine Satzungsänderung für den NABU, die müssen wir nachziehen und wir haben vom Landesverband eine wunderbare Gegenüberstellung der Änderungen – alte Satzung/ neue Satzung – gekriegt. Aber trotzdem, wir müssen die im Einzelnen durchgehen. Wir müssen für die nächste Mitgliederversammlung die Änderungen aufzeigen, müssen die diskutieren und müssen*

dann zur Abstimmung kommen. Da haben wir bis jetzt zehn Mal zwei Stunden mit drei Leuten dran gesessen, und das ist Freizeit. Das kostet uns richtig Kraft.“

8.2.1.3 Perspektive Landesebene

Der NABU-Landesverband NRW und seine Geschäftsstelle sehen sich vor allem als mittlere und vermittelnde Ebene zwischen Bundesverband und den lokalen Gruppen und Vereinen, Einrichtungen und Fachausschüssen. Informationsweitergabe, Beratung, Vernetzung und politische Vertretung gehören zu den Hauptaufgaben.

So wird die lokale Ebene unter anderem in bürokratischen und vereinsrechtlichen Fragen unterstützt, bspw. durch Bereitstellung von Muster-Satzungen, die dem jeweiligen Stand der Bundessatzung entsprechen. Eine aktuelle Neuerung besteht hier in der Option einer alternativen Satzung, die einen aus mehreren gleichberechtigten Personen bestehenden Vorstand ermöglicht. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass immer mehr Gruppen die Verantwortung auf mehr Schultern verteilen und Einzelne immer weniger die volle Verantwortung übernehmen möchten. Der persönliche Kontakt zwischen Landesverband/-Geschäftsstelle und den lokalen Gruppen bzw. Vorständen spielt dabei eine wichtige Rolle und soll (nach Corona und nach Aufstockung der personellen Ressourcen) wieder intensiviert werden.

Die Gruppen untereinander zu vernetzen und gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu fördern, ist eine weitere Aufgabe: *„Wir haben viele Workshops angeboten und wir geben natürlich über unsere Infokanäle auch Informationen weiter an unsere Gruppen, glauben aber (…) dass wir untereinander unglaublich viel voneinander lernen können. Und zwar die Gruppen, die auf einer Ebene unterwegs sind, natürlich untereinander viel, viel mehr sich an Wissen auszutauschen und zu geben haben, als wir irgendwie von oben runter verteilen könnten.“* Analog dazu wird der Austausch mit anderen Landesverbänden als besonders wertvoll erachtet (s.u.)

Zur Gewinnung jüngerer Mitglieder wird unter anderem eng mit der NAJU kooperiert. Der Übergang ist allerdings kein ‚organisch‘ von selbst stattfindender.

8.2.1.4 Perspektive Bundesebene

Der NABU-Bundesverband beschäftigt sich schon lange mit der Frage, welche Rahmenbedingungen notwendig (und durch den Bundesverband zu schaffen) sind, damit sich das Ehrenamt auf das konzentrieren kann, was den Ehrenamtlichen wichtig ist – nämlich die konkrete Arbeit für den Naturschutz. Anfang des Jahrtausends wurde in diesem Zuge ein Netzwerk aus Regionalstellen geschaffen (bzw. in weniger bevölkerungs- und mitgliederreichen Regionen Geschäftsstellen der Landesverbände), die eine Servicefunktion für das Ehrenamt übernehmen sollten. Damit wurde allerdings ein Modell umgesetzt, das bundesweit gleich aussehen sollte – *„und das hat natürlich in Niedersachsen in bestimmten Regionen hervorragend funktioniert und schon in Hamburg nicht mehr.“*

In Weiterentwicklung dieser Grundidee ist inzwischen das „Blaue Netz“ entstanden. Gemeinsamt mit den Landesverbänden wurde ein Qualitätsrahmen entwickelt, der beschreibt, was Verbandsentwicklung eigentlich ist, welches Ziel angestrebt wird und wer in welcher Weise Verantwortung

dafür hat. Innerhalb dieses Rahmens können ganz unterschiedliche Modelle gefunden werden; jenseits einiger weniger „Standardmodelle“ sind auch andere Lösungen möglich. Der Bundesverband sichert dabei diesen Rahmen ab und vergibt finanzielle Mittel, ist aber nicht für die konkrete Ausgestaltung in der Fläche zuständig – diese liegt bei mittlerweile über 50 Personen in den Ländern und Regionen, die das „Blaue Netz“ bilden. Die sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Ungleichzeitigkeiten sowie unterschiedlich ausgeprägte Veränderungsbereitschaft in den Gliederungen sorgt für sehr heterogene Entwicklungen in den Gliederungen und im „Blauen Netz“.

So definiert der entwickelte Qualitätsrahmen als Anforderung u.a. die Formulierung einer Wirkungslogik – die in erster Linie auf gemeinsames Lernen und wirkungsvolle Zielerreichung abzielt und *nicht* vorsieht, bei Nicht-Erreichung eines Ziels Gelder zurückzufordern. Dieser Ansatz, einerseits Klarheit in Zielsetzung und Vorgehen zu verlangen und andererseits nicht zu sanktionieren, wenn es dann doch anders kommt, scheint nicht für alle Engagierten ohne weiteres nachvollziehbar. Zugleich stellt sich für den Bundesverband und das „Blaue Netz“ durchaus die Frage, wie damit umzugehen ist, wenn eine Gliederung zwar Mittel entgegennimmt, aber kein Interesse an den vereinbarten Qualitätsanforderungen zeigt: *„Wenn jetzt jemand sagt: nee, also ich nehme die Kohle von der Bundesebene, mache aber doch mein eigenes Ding. Sanktionieren wir dann eigentlich? Trauen wir uns das?“*

Neben dem „Blauen Netz“, das den Bundes- und die Landesverbände miteinander verknüpft, besteht seit etwa sieben Jahren der „Arbeitskreis Verbandsentwicklung“. Er besteht aus Verbandsentwickler*innen aus den Landesverbänden und dem Bundesverband. Aus Sicht des Bundesverbands geht es hier vor allem darum zu erfahren, was die Landesverbände und Landesgeschäftsstellen, aber auch die lokalen Gruppen und Vereine konkret benötigen, bspw. ob eine App für die Koordinierung von Ehrenamt Sinn ergeben würde oder welche Formate der Werbung für den Verband hilfreich sind. Auch in diesem Gremium wird aber immer wieder deutlich, dass es kein Erkenntnisproblem gibt, sondern die Umsetzung schwierig ist: *„Auch da (…) standen wir irgendwann vor dem Problem, dass wir dachten: okay, jetzt haben wir zum zehnten Mal gesammelt, wo eigentlich unsere Probleme liegen und die zwölfte Tafel beschrieben mit ‚was bräuchten wir denn‘? Und es ist halt immer ein gewisser Aufwand, das Ganze dann in Handlung umzusetzen. Und vor diesem Problem stehen wir natürlich auch mit diesem Kreis immer wieder.“*

Um regelmäßig und systematisch einen Eindruck davon zu bekommen, wie es den Ehrenamtlichen mit ihrem Engagement geht und was sie brauchen, wird alle drei Jahre eine Ehrenamtsbefragung durchgeführt: man wisse dadurch *„zum Beispiel, dass sie relativ erschöpft sind, wir sehen, dass sie älter werden (…) Also das, was man eigentlich auch erwartet.“* Diese Befragung wird auch genutzt, um die Wirksamkeit von Entwicklungsprozessen wie z.B. dem „Blauen Netz“ als Instrument zu beleuchten (noch liegen dazu keine Erkenntnisse vor).

8.2.2 Die AWO

8.2.2.1 Ist-Stand: Strukturen und Verfahren im Verband

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) wurde 1919 gegründet und zählt damit zu den ältesten Wohlfahrtsverbänden in Deutschland.

Mitglieder des AWO Bundesverbandes sind die 32 Bezirksverbände und die Landesverbände der Arbeiterwohlfahrt, unter denen sich wiederum ca. 390 Kreisverbände und etwa 3.000 Ortsvereine gruppieren. Beim Bundesverband liegt die politische Vertretung der anderen Ebenen. Mit ca. 270.000 Mitgliedern sowie 250.700 Mitarbeitenden in 18.000 Einrichtungen ist die AWO nicht nur ein mitgliederstarker Verband, sondern auch ein großer Arbeitgeber. Träger der Einrichtungen sind vor allem die Kreisverbände und die Landes- und Bezirksverbände bzw. ausgegründete Gesellschaften dieser Gliederungen. Auch etliche Ortsvereine betreiben Einrichtungen, z.B. Begegnungsstätten. Der Bundesverband ist kein Einrichtungsträger. Ehrenamtlich engagiert sind ca. 70.800 Menschen in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen der AWO.[13] Die Mitgliederzahlen der AWO sinken allerdings seit Jahren, wenn auch mit jährlich und regional unterschiedlicher Geschwindigkeit. So gab es bspw. im Jahr 2005 bundesweit noch fast 432.000, im Jahr 2015 noch etwa 340.200 Mitglieder[14].

Mitgliederführend ist in der AWO die Ortsvereins- bzw. Kreisverbandsebene. Natürliche Mitglieder auf den übergeordneten Ebenen gibt es laut Verbandsstatut nicht, diese haben nur juristische Mitglieder. Die einzelnen AWO-Gliederungen sind selbständig, das Verbandsstatut und der Governance Kodex der AWO sowie Beschlüsse der Bundeskonferenz (z.B. das Grundsatzprogramm mit dem Leitbild der Arbeiterwohlfahrt) sind gleichwohl für alle Gliederungen bindend. Ortsvereine sind i.d.R. als Verein Mitglied im jeweiligen Kreisverband, der wiederum i.d.R. Mitglied im Bezirks- oder Landesverband ist. In einigen Regionen hat sich diese Struktur in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass diverse Ortsvereine als Strukturelement aufgelöst wurden und der Kreisverband die unterste, mitgliederführende Ebene ist. In diesen Fällen werden natürliche Personen Mitglieder im Kreisverband; vor Ort sind aktive Gruppen dann als Ortsgruppe, AWO Treffs oder sog. Stützpunkt organisiert. In anderen Regionen wird dieses Vorgehen bewusst abgelehnt bzw. vermieden und nach anderen Lösungen gesucht.

Die Mitglieder der Orts- oder Kreisvereine wählen ihren Vorstand sowie Delegierte, die ihre Interessen bei Kreis- bzw. Bezirksausschusssitzungen und Kreis- bzw. Bezirkskonferenzen vertreten. Die übergeordneten Gliederungen führen die Aufsicht über die ihnen untergeordneten Gliederungen und sorgen dabei auch für die Umsetzung des AWO Governance Kodex‘. Mitglieder des Bundesverbandes sind dementsprechend die Bezirks- und Landesverbände. Daneben gibt es

---

[13] Vgl. „Zahlen & Fakten“ zur AWO, online unter https://awo.org/wp-content/uploads/2024/06/Factsheet.pdf (Abruf 03.03.2025)

[14] Vgl. „Bericht zur Mitgliederentwicklung der Arbeiterwohlfahrt 2023. Auswertung Gesamtverband“

auf allen verbandlichen Ebenen korporative Mitglieder wie bspw. Stiftungen. Alle AWO-Gliederungen, die über hauptamtliches Personal verfügen, entrichten nach einem bestimmten Schlüssel Jahresbeiträge an den Bundesverband. Der Bundesverband übernimmt die spitzenverbandlichen Aufgaben in der Freien Wohlfahrtspflege auf Bundesebene und vertritt dort die Interessen und sozialpolitischen Positionen der AWO in Gremien sowie auf politischer Ebene. Das höchste Gremium der AWO ist die Bundeskonferenz, der neben dem Präsidium Delegierte aus den Bezirks- und Landesverbänden, der korporativen Mitglieder und des Jugendwerks sowie der Vorstand des Bundesverbandes mit beratender Stimme angehören. Sie beschließt inhaltliche Positionen, Beitragsordnungen, Status-/Satzungsänderungen, Geschäfts- und Wahlordnungen, nimmt Berichte entgegen und wählt das ehrenamtlich tätige Präsidium. Daneben ist der Bundesausschuss das wesentliche Organ des Verbands.

1978 wurde das **Bundesjugendwerk der AWO e.V.** gegründet. Das Jugendwerk ist die eigenständige Dachorganisation des Kinder- und Jugendverbands der AWO und arbeitet als solche mit den Landes- und Bezirksjugendwerken zusammen. Struktur und Arbeitsweise sind insofern ebenso föderal und demokratisch wie in der AWO selbst aufgebaut. Eine gleichzeitige Mitgliedschaft im Jugendwerk und in der AWO ist möglich; ein Übergang vom einen in den anderen Verband geschieht nicht automatisch und ist auch nicht selbstverständlich – wenngleich das Verbandsstatut der AWO das Ziel vorsieht, Mitglieder des Jugendwerks langfristig als AWO-Mitglieder zu gewinnen.[15]

Der **Bezirksverband AWO Niederrhein** hat 16 Kreisverbände als Mitglieder, in denen wiederum ca. 26.000 Mitglieder in 160 Ortsvereinen organisiert sind. Zudem gehören das Bezirksjugendwerk und korporative Mitglieder zum Bezirksverband. Der Bezirksverband ist selbst Mitglied im Bundesverband der AWO und hat sich mit den Bezirksverbänden Mittelrhein, Ostwestfalen-Lippe und Westliches Westfalen zur Landesarbeitsgemeinschaft AWO NRW zusammengeschlossen. Die AWO-Einrichtungen im Bezirk werden sowohl von den Kreisverbänden als auch vom Bezirksverband Niederrhein getragen.

8.2.2.2 Perspektive Orts- und Kreisebene

Beim Workshop am 17.12.2024 war die Ebene der Orts- bzw. Kreisverbände der AWO durch den Kreisverband Bielefeld (ehrenamtliche Perspektive) und das Kreis- und Bezirksjugendwerk Bielefeld (hauptamtliche Perspektive) sowie den Kreisverband Krefeld (ehrenamtliche Perspektive) vertreten.

Der **KV Krefeld** ist ein eher kleiner Verband, der sich in den letzten Jahren ganz neu aufgestellt hat, nachdem im Jahr 2010 alle Wirtschaftsbetriebe an den Bezirksverband abgegeben wurden und der Kreisverband kurz vor der Auflösung stand. Heute besteht der Kreisverband ausschließlich aus Ehrenamtlichen, die in Krefeld neben eigenen Angeboten für ältere Menschen vor allem

[15] Vgl. Verbandsstatut der AWO (Stand 2023), Abschnitt 5, Absatz 4, Satz 11 und 12. (S. 11); siehe auch AWO Kreisverband Bielefeld e.V., Report 2020-2023, S.9ff.

über Kooperationen mit anderen Vereinen und Initiativen die Stadtgesellschaft mitgestalten, wie bspw. durch ein mit vielen anderen Akteuren gemeinsam gestaltetes Winterferienprogramm.

Anfang 2023 konnte ein neuer, mit 14 Personen vergleichsweise großer Vorstand gewählt werden, in dem Verantwortung und Aufgaben auf viele Schultern verteilt werden und der zudem mit einer Altersspanne von 21 bis über 80 Jahren unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungsschätze vereint. Die Arbeit im Vorstand und die Sitzungen wurden auch dahingehend neu aufgestellt, dass möglichst viele der rein administrativen Fragen (bspw. Terminfindung) außerhalb der Sitzungen geklärt werden, damit in den Sitzungen die inhaltliche Auseinandersetzung zu konkreten Themen im Fokus stehen kann: *„Das machen wir alles außerhalb der Sitzungen, damit wir auf den Sitzungen selber die Zeit haben, das zu machen, worauf die Leute Lust haben, und zwar über inhaltliche Themen zu reden und zu gucken, was wir daraus entwickeln können."* Für konkrete Projekte und Aktionen sind in der Regel ein oder zwei Personen hauptverantwortlich und laden alle anderen zur Unterstützung ein; die genauen Planungen und Aufgabenverteilungen werden dann aber nicht in den Sitzungen besprochen, dort wird nur berichtet.

Zur Gewinnung neuer Mitglieder werden unterschiedliche Konzepte erprobt, so beispielsweise ein Wettbewerb zwischen den Vorstandsmitgliedern (wer bringt am meisten neue Mitglieder mit?) oder das Prinzip „Bring a Buddy", demnach alle aufgefordert sind, zu einer Sitzung eine*n Freund*in mitzubringen, damit diese einen ganz unmittelbaren Eindruck vom Kreisverband erhalten. Dabei zeigt sich immer wieder: Mitglied zu werden steht oft erst am Schluss, davor kommt das Engagement – *„Und wir machen das halt hauptsächlich, wie gesagt, über so Projektarbeiten. Das heißt, man kann sich langfristig bei uns engagieren, man muss das aber nicht und man muss auch nicht ein AWO-Mitglied sein, um bei uns mitzumachen. Und (…) alle Leute, die wir irgendwie eingesammelt haben auf dem Weg, die an einzelnen Projekten mitgearbeitet haben, haben wir im Endeffekt auch in die Mitgliedschaft bekommen."*

Auch der **Kreisverband Bielefeld** hat in den letzten Jahren eine grundlegende Neuaufstellung vorgenommen. Im Zuge eines mehrjährigen intensiven Entwicklungsprozesses wurden alle Orts- bzw. Stadtteilvereine aufgelöst und in den Kreisverband überführt. Stadt eines Präsidiums gibt es nun einen aus der Mitgliederversammlung gewählten Mitgliederrat, der wiederum den Aufsichtsrat wählt. Um eine enge Kooperation mit dem Jugendwerk sicherzustellen, besteht der Mitgliederrat nach Möglichkeit zu einem Drittel aus Mitgliedern des Jugendwerks der AWO. Neben dem zweiköpfigen, hauptamtlich tätigen Vorstand gibt es eine hauptamtliche „Stabsstelle Service und Koordinierung", die als „institutionalisierte Verbindung" zwischen Mitgliederverband/Mitgliederrat und Unternehmen/Vorstand fungiert und beide berät[16]. Träger der AWO-Einrichtungen in Bielefeld sind eine gGmbH und der Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe.

In den Stadtteilen gibt es nach Auflösung der Ortsvereine sogenannte „Vor-Ort-Teams", die sich eher informell, tätigkeits- und themenbezogen in konkreten Angeboten und Projekten engagieren:

---

[16] Eine ausführliche Darstellung des gesamten Prozesses und der neuen Struktur findet sich im „Report 2020-2023" des AWO Kreisverband Bielefeld e.V., online unter https://awo-bielefeld.de/download/report-awo-kreisverband-bielefeld-e-v-2020-2023/ (Abruf 05.03.2025)

„Die Grundidee ist, die Menschen vor Ort kümmern sich, müssen aber keine Steuererklärung, keine 1.000 Sachen machen, sondern das genau macht dann der Kreis."

Die Sitzungen des Mitgliederrats und das Arbeiten an gemeinsamen Themen hat sich ebenfalls verändert: *„Weil bisher war das dann glaube ich häufig so, dass das sich dann irgendwann so entwickelt hat, nehme ich mal an, dass vom Hauptamt ganz viel diese Sitzungen gesteuert werden und die Tagesordnungen gemacht und dann formal stand dann noch genau die einladende Person darunter, die aber mit der Tagesordnung an sich gar nicht mehr so viel zu tun hatte. Und jetzt verändert sich das, weil es jetzt viele neue Menschen gibt. Und genau da wird jetzt halt geschaut, wie der Prozess da sein kann, weil jetzt natürlich auch nicht immer alle Veränderungen alle ganz toll finden."* Zudem werden neue Themen und Formate erprobt, beispielsweise ein „Politischer Stammtisch" zum Thema „Distanzierte Mitte" – zu dem unter anderem Menschen kamen, die schon AWO-Mitglieder waren, aber noch nie an einer Veranstaltung oder einer Aktivität teilgenommen hatten, weil sie sich nicht angesprochen gefühlt hatten. Die Mitgliederzahlen entwickeln sich mittlerweile positiv.

Die Auflösung von Ortsvereinen bzw. Umwandlung in AWO-Treffs oder -Stützpunkte und die Eingliederung in Kreisverbände wurde in den letzten Jahren an verschiedenen Orten ausprobiert, sind aber nicht immer von einem solchen Erfolg gekrönt: *„Und einige der Kreisverbände haben auch ihre Ortsvereine aufgelöst und haben sie zu AWO-Treffs umgewandelt, um eben diese Hauptverantwortung wegzunehmen und das Engagement zu fördern. Aber, also das hat funktioniert und die existieren auch noch alle. Aber das ist jetzt nicht so, dass die Leute uns da die Bude einrennen, weil ich muss keinen Vorstandsposten mehr besetzen – sondern es ist einfach so dabei geblieben. Die Leute, die sich da wohlfühlen, sind geblieben. Aber es sind jetzt nicht en masse dazu gekommen."*

8.2.2.3 Perspektive Landes-/Bezirksebene

Der **Bezirksverband AWO Niederrhein** sieht seine Aufgabe mit Blick auf den Mitgliederverband in erster Linie darin, die Gliederungen und die Engagierten miteinander in den Austausch zu bringen, zu vernetzen und Wissen weiterzugeben. Dabei spielen die im Projekt diskutierten Fragen nach Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten schon seit langem eine Rolle, u.a. unter der Überschrift „Dem Lebenswerk vieler eine Zukunft geben"; darin zeigt sich das Bemühen um eine Anerkennung der „Tradition" und gleichzeitige Veränderungsbereitschaft.

Die Pandemie hat dazu geführt, dass etablierte Strukturen der Zusammenarbeit vor allem zwischen Haupt- und Ehrenamt „*bröckeln*". Unter anderem auf Grundlage von Bedarfsabfragen bei Orts- und Kreisverbände wird nun versucht, passgenaue Angebote zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. So wurden zur Vernetzung der Gruppen und Gliederungen unterschiedliche Formate ausprobiert, die unterschiedlich erfolgreich und langlebig sind bzw. waren. Manche Formate enden schnell wieder, weil ohnehin immer die gleichen (wenigen) Leute kommen, andere haben sich bewährt – so zum Beispiel die AWO- und Jugendwerkskonferenz, die künftig evtl. auch auf Bezirksebene angesiedelt werden soll. Seit der Pandemie haben sich zudem digitale Formate entwickelt, die jenseits der Strukturen von Haupt- und Ehrenamt, Verbandsebenen und Regionen Austausch ermöglichen. Daraus entstanden ist u.a.

„…so ein Format in Nordrhein-Westfalen, das nennt sich Digitalbytes *oder* Bits*, also Byte für für Digital und Bits für Häppchen, wo einmal im Monat zu einem festen Termin immer von anderen organisiert, ein offener digitaler Raum stattfindet und jemand etwas unter dem Hashtag Digitalisierung erzählt. Also nicht, man berichtet in irgendeiner Projektgruppe oder in irgendeinem Arbeitskreis oder in irgendeinem Gremium, sondern also einfach so, man kann sich da einfach so einschalten, ganz verrückt, bisweilen vielleicht auch revolutionär. Das funktioniert, soweit ich das beobachten kann, erstaunlich gut, weil dann identifiziert man irgendwie was und kann dann von Bremen nach Hannover über München irgendwie noch mal miteinander sprechen. […] Weil, also wenn der Kollege vom NABU XY sich fragt, wie kann man denn, weiß ich nicht, am einfachsten Stacheldraht entfernen, hat das im NABU ja wahrscheinlich schon irgendwo einer erfunden. So, man muss es halt nur wissen. Und da sind solche Community Building Prozesse ohne Hierarchien und Funktionen aus meiner Perspektive sehr, sehr hilfreich.“*

8.2.2.4 Perspektive Bundesebene

Agile und digitale Netzwerke spielen auch auf Bundesebene seit der Pandemie eine große Rolle und werden als Bereicherung erlebt, weil sie hierarchie- und themenübergreifenden Austausch ermöglichen. Der Bundesverband kann damit aktuelle fach- und gesellschaftspolitische Themen, die auf bundespolitischer Ebene gerade wichtig sind, besser als früher in den Verband hineingeben und zur Diskussion stellen, beispielsweise im digitalen „Forum Demokratie“. Dies geschieht in Präsenz auch bei der jährlichen Netzwerktagung „Verband und Engagement“, die in den letzten Jahren als Barcamp konzipiert war. Sie bietet Verbandsreferent*innen und Ehrenamtskoordinator*innen aus den Gliederungen Raum, ihre Erfahrungen und Projekte vorzustellen, miteinander abzugleichen und voneinander zu lernen – *„…vielleicht hat das vor Ort in einer anderen Region im Norden super geklappt, aber im Saarland halt mal nicht, woran hat das gelegen?“* Auch eine „Fuck up-Session“ fand in diesem Rahmen schon statt, in der eben nicht über Erfolge, sondern über das Scheitern gesprochen wurde. Auch das Jugendwerk der AWO ist bei dieser Tagung mit dabei.

Auch das digitale AWO-Netzwerk „Zukunft des Mitgliederverbands“ bietet ein verbandliches Forum. Das offene, digitale Netzwerk bietet Hauptamtlichen Raum für praxisnahen Austausch und Zusammenarbeit im Themenfeld Verbandsentwicklung. Als Arbeitsnetzwerk und Resonanzraum für Innovation und gute Praxis veröffentlicht das Netzwerk bspw. angewandte Handreichungen zu Ehrenamt, Ehrenamtsbetreuung und Verbandsentwicklung. Außerdem ist mit dem Digitalisierungs- und Innovationsnetzwerk der AWO (DNA) eine bundesweite Community entstanden, die Innovationen in den Mitgliedsverbänden und in der Zusammenarbeit voranbringt, wobei hier v.a. Hauptamtliche aktiv sind.

Aktuelle Themen für den Bundesverband mit Blick auf Verbandsentwicklung sind vor allem Demokratiestärkung, die Verbindung von Engagementförderung mit einer Quartiersperspektive und Öffnungsprozesse im Mitgliederverband: *„Also wir versuchen an vielen Stellen auch Themen, die sozusagen in Einrichtungskontexten, im Kontext von Sozialer Arbeit diskutiert werden, mit den Fragen der Mitgliederentwicklung und der Verbandsarbeit und der Engagementförderung zu verknüpfen.“*

Instrumente dazu sind neben den genannten digitalen und analogen Austauschformaten auch das Online-Mitgliederhandbuch und die Mitgliederstatistik.

8.2.3 Zusammenfassung: Strukturen und Prozesse bei NABU und AWO im Vergleich

Die beiden Mitgliederverbände weisen in ihren Strukturen und den sich daraus ableitenden Prozessen (bzw. ihren Prozessen und den sich daraus ableitenden Strukturen) eine Reihe an Ähnlichkeiten auf, es werden jedoch auch Unterschiede deutlich:

- Der föderale Aufbau mit Gliederungen auf Orts-, Kreis-, (Bezirks-), Landes- und Bundesebene ist für beide Verbände konstitutiv und gehört zu ihrem Selbstverständnis als demokratische Organisationen: jede Ebene entsendet demokratisch gewählte Vertreter*innen auf die nächst ‚höhere' Ebene. Dass die lokale Ebene das „Herzstück" des Verbands ist und hier die „eigentliche Arbeit", das „tatsächliche Engagement" geschieht, ist in den Selbsterzählungen beider Verbände unhinterfragbarer Konsens.
- Ähnliches gilt für Ehren- und Hauptamt als den zwei tragenden, aber scheinbar nicht gleichwertigen Säulen der Verbände: das Ehrenamt konstituiert den Verband qua Mitgliedschaft, während das Hauptamt in erster Linie eine Art ‚Dienstleistungsfunktion' für das Ehrenamt zu erfüllen hat, so die geteilte Sichtweise.
- Dementsprechend sind Funktionen, die die inhaltliche Ausrichtung und die ‚großen Linien' des jeweiligen Verbands bestimmten, bis ins Bundespräsidium hinein ehrenamtlich besetzt; Aufgaben zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit und zur Erfüllung dieser ‚Dienstleistungsfunktionen' werden dagegen zumindest auf Landes- und Bundesebene von Hauptamtlichen übernommen.
- Mitgliedergewinnung und -pflege kann – den gegebenen Strukturen folgend – in beiden Verbänden nur auf lokaler (Orts-/Kreis-)Ebene stattfinden, während Landes- und Bundesverbände nur die Rahmenbedingungen schaffen können, damit die Menschen auf der lokalen Ebene sich darum kümmern können.
- Der NABU Bundesverband kann als mitgliederführende Ebene direkter auf die lokale Ebene und die Engagierten zugehen als die AWO, die zudem auch nicht von der Bundesebene Mittel an die Gliederungen ausschütten kann, weil diese überwiegend bei den Orts- oder Kreisverbänden verbleiben.
- In beiden Verbänden wird zumindest teilweise darauf gesetzt, eine zu starke Zersplitterung in viele kleine Ortsvereine zurückzunehmen und eher auf Kreisverbände zu setzen; zugleich ist für beide Verbände der lokale Bezug aber konstitutiv für ihr Selbstverständnis.
- Vor Ort braucht es, um für Interessierte attraktiv zu sein, konkrete inhaltliche Arbeit/ Einsatzmöglichkeiten mit sichtbaren Wirkungen und generell Sichtbarkeit vor Ort. Aufgrund seines Aufgabenbereiches hat es der NABU hier möglicherweise leichter als die AWO (?).

8.3 „Es gibt kein Erkenntnisproblem.“ – Hypothesen und Fragen zum Weiterdenken

Im Verlauf der ersten Phase des Projekts – vom konstituierenden Beiratstreffen im November 2024 über einen Workshop mit den Beiratsmitgliedern und einigen Ehrenamtlichen bis zum ersten Fachgespräch im März 2025 – ergaben sich Erkenntnisse, die im Folgenden in Form von Hypothesen und Fragen formuliert werden. Gemeinsam mit den beiden anderen für das Projekt erstellten Expertisen (Arriagada 2025; Haas 2025) bieten sie eine Grundlage für die weitere Reflexion im Projekt und darüber hinaus.

8.3.1 Hypothese A: Alle Überlegungen, Beobachtungen und Entwicklungen finden kontextbezogen statt, insbesondere in gesellschaftlichen Kontexten.

Entwicklungen in den Verbänden, in den einzelnen Gliederungen und Gruppen sind immer rückgebunden an den jeweiligen gesellschaftlichen, lokalen, auch persönlichen Kontext. Dieser muss berücksichtigt werden, darf aber zugleich nicht als ‚Entschuldigung‘ dafür dienen, dass sich nichts verändern könne. Die Zukunftsfähigkeit der Mitgliedsorganisationen ist immer auch eine innere Aufgabe und nicht nur eine Frage der strukturellen, finanziellen, politischen Rahmenbedingungen.

Die Innensicht in die Verbände, die oftmals eher als lästig oder unnötig abgetane Beschäftigung der Verbände ‚mit sich selbst‘ ist deshalb essenziell. Die Verbände brauchen Wissenstransfer und das Erzählen von Geschichten über sich selbst, über Ideen, Gelungenes und Misslungenes – weil dieses Erzählen auch verhindert, dass an einer Stelle erdachte Muster und Strukturen als neuer Standard anderen übergestülpt werden können.

Das an vielen Stellen gut eingeübte Geschichtenerzählen und Über-sich-selbst-Nachdenken führt andererseits zu dem Eindruck: Wir haben schon lange kein Erkenntnisproblem mehr in der Frage danach, was passieren und sich verändern müsste – aber wir haben offensichtlich ein Umsetzungsproblem.

8.3.2 Hypothese B: Das Moment der ‚Mitgliedschaft‘ ist einerseits notwendig und andererseits ein zentrales Hindernis.

Aktuellen Forschungsergebnissen – und dem Alltagswissen von Haupt- und Ehrenamtlichen – zufolge ist die Idee der Mitgliedschaft vor allem bei jungen Menschen eher ein Auslaufmodell. Beispielsweise der Zuwachs an Mitgliedern, den politische Parteien in den Monaten nach dem Bruch der Ampel-Koalition Ende 2024 erlebt haben, zeigt aber auch: unter bestimmten Bedingungen sehen bestimmte Gruppen der Bevölkerung eine Mitgliedschaft durchaus noch als Mittel der

Unterstützung von Entwicklungen, die ihnen wichtig erscheinen. Die Entscheidung für eine Mitgliedschaft scheint eine starke Motivation oder Überzeugung zu erfordern, sie ergibt sich nicht automatisch – man wird z.B. nicht (mehr) Mitglied in einem Verband oder einer Partei, weil die Eltern und Großeltern auch schon Mitglieder waren.

Hier lohnt es sich, aus Verbandsperspektive präzise und ehrlich zu formulieren: Welche Idee verbindet sich für uns konkret mit Mitgliedschaft? Wozu wollen wir als Verband mehr Mitglieder: Geht es um aktive Mitgestaltung? Um ein erhöhtes Volumen an Mitgliedsbeiträgen? Um die reine Zahl an Mitgliedern, die unsere Größe als Verband illustriert und uns Legitimation verleiht? Brauchen wir mehr/neue Mitglieder, um in der Satzung festgeschriebene Positionen besetzen zu können?

In Dokumenten und Gesprächen wird oftmals zwischen „aktiven“ und „zahlenden“ Mitgliedern unterschieden und selbst bei positiver Entwicklung der Mitgliederzahlen noch bedauert, dass die Zahl der Aktiven nicht größer ist. Auch hier wäre eine präzise Zielbestimmung hilfreich: Wie groß wäre der Anteil aktiver unter den zahlenden Mitgliedern optimalerweise? (Wann/ wie lange) Darf man aktiv sein, ohne zahlendes Mitglied zu sein? Ab wann geraten die Ressourcen ins Ungleichgewicht, weil sich zum Beispiel regelmäßig eine große Zahl von Menschen an Aktionen tatkräftig beteiligt, aber nicht genügend Mitglieder noch Beiträge zahlen, sodass die für die Aktionen notwendigen Bedingungen nicht mehr zu schaffen sind? Wo wäre andererseits die Grenze von zu wenig Aktiven trotz zahlender Mitglieder?

Neben der Zielbestimmung hinsichtlich der Größenordnung zu gewinnender Engagierter ist also die Differenzierung von Formen des Engagements zentral, um entsprechende Maßnahmen zur Gewinnung planen und umsetzen zu können.

8.3.3 Hypothese C: Engagement wird zu voraussetzungsvoll konstruiert.

Die Aufgaben, die von Engagierten in Mitgliedsverbänden zu übernehmen sind, sind vielfältig und anspruchsvoll. Neben der und für die Umsetzung von Aktionen und Projekten, die dem Zweck des Vereins dienen, sind Vereinsrecht, Steuerrecht und Gemeinnützigkeit, Satzungen und Leitbilder, diverse Schutzrechte (wie Datenschutz etc.), Förderbedingungen und vielfältige andere Regelungen zu beachten, Fördermittel zu beantragen, Mitgliedsbeiträge zu verwalten und so weiter. Administrative Aufgaben und Bürokratie gewinnen zumindest in der Wahrnehmung vieler Engagierter immer öfter die Überhand über inhaltlichen und sozialen Aktivitäten. Zugleich entsteht dadurch der Eindruck, dass Engagement und insbesondere die Übernahme von Funktionen und Positionen in Vereinen und Verbänden bestimmte Kompetenzen, Erfahrungen und Fachwissen voraussetzt: *„Es ist wie in der Arbeitswelt. Alle wollen irgendwie schon so fertig gebackene Menschen haben, die das tun können, wofür man sie einstellt oder wofür man sie haben möchte. Aber die Menschen funktionieren halt einfach nicht so. Deswegen glaube ich, müssen wir einfacher werden.“* Die Perspektive auf Engagement als Lernfeld und individueller Entwicklungs- und Bildungsprozess geht dabei leicht verloren.

Bezirks- bzw. Landes- und Bundesverbände bemühen sich, über die Entwicklung von Handbüchern, Leitfäden, digitalen Tools und das Vorhalten von Ansprechpersonen mit entsprechender Expertise die lokale Ebene in diesen Fragen zu unterstützen und zu entlasten. Jedoch: *„Anstatt immer neue Werkzeuge zur Bewältigung der bürokratischen Hürden zu entwickeln, muss man vielleicht mal die Hürden hinterfragen: was davon braucht es denn wirklich?“*

Die rechtlichen und bürokratischen Erfordernisse wirken nicht nur ermüdend und abschreckend auf die (potenziell) Engagierten, sondern schränken auch Kreativität und Gestaltungsmöglichkeiten ein. Dies gilt umso mehr, wenn (ehren- oder hauptamtliche) Funktionsträger*innen aus Sorge um die Erfüllung aller Vorgaben, aus alter Gewohnheit oder aus Bequemlichkeit auf bestehenden Verfahrensweisen beharren: *„Also das, was ja irgendwie den Spaß raubt, ist dieses Denkverbot mit: ‚Das haben wir schon mal gemacht und das hat nicht funktioniert‘ oder (…) ‚Das können wir nicht machen, weil…‘. (…) Jemand kommt sehr motiviert an, will was tun und bekommt dann gesagt: ‚Wir können das nicht machen, weil…‘ Und das ist ja meistens nicht mit, ‚…weil das steht im Vereinsrecht‘, sondern eher ist es ja so: ‚Das haben wir schon mal gemacht oder unsere Erfahrung ist...‘“*

Dann fehlt es an offenen Räumen für gleichberechtigte Mitsprache und Mitgestaltung, für neue Ideen und „*einfach mal machen*“: Es bedarf also struktureller und finanzieller Möglichkeiten für die niedrigschwellige Umsetzung neuer Ideen, für Experimente und damit auch für potenzielles Scheitern.

Dies gilt umso mehr, wenn man davon ausgeht, dass Menschen sich engagieren wollen, wo und wenn ihr Engagement möglichst unmittelbar sichtbare Wirkung erzeugt. Insbesondere in politischen Fragen sind die Prozesse aber oftmals langwierig und führen selten unmittelbar zum gewünschten Ergebnis. Wenn dann schon das Engagement selbst aufgrund struktureller und administrativer Hürden kompliziert und voraussetzungsvoll ist, kommt es zu umso mehr Frustration.

8.3.4 Hypothese D: Das etablierte Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt ist eher Teil des Problems als Teil der Lösung.

Haupt- und Ehrenamt stehen in einem vielschichtigen wechselseitigen Verhältnis zueinander. Die Schnittstellen sind von zentraler Bedeutung für die Funktionalität eines Verbands und deshalb wichtiger Gegenstand von Reflexions- und Entwicklungsprozessen. Zugleich lassen sich insbesondere hier Selbstverständnisse, ritualisierte Praktiken und Strukturen ausmachen, die sich offenbar der kritischen Reflexion entziehen (siehe Hypothese F, 8.3.6).

So gehört es zu den Glaubenssätzen zumindest größerer Verbände, dass Ehren- und Hauptamt aufeinander angewiesen sind: Ohne ehrenamtlich Engagierte könnten Vereine und Verbände ihre satzungsmäßigen Zielsetzungen und Zwecke nicht erfüllen, keine Projekte und Aktionen umsetzen – sie wären wie ein Gefäß ohne Inhalt. Ohne Hauptamtliche gingen den Verbänden verlässliche Strukturen verloren, die das Ehrenamt absichern und deren Engagement ermöglichen – das metaphorische Gefäß bekäme Löcher bzw. würde sich auflösen. Dies wird umso deutlicher angesichts der oben beschriebenen steigenden rechtlichen und administrativen Anforderungen, für

die es einer gewissen Expertise und umfangreicher Zeitressourcen bedarf, über die das Hauptamt eher verfügt als das Ehrenamt.

Diese Wechselseitigkeit ist jedoch nur theoretisch gleichwertig ausbalanciert und hat verschiedene Implikationen: Ein stark ausgebautes Hauptamt droht sich vom Ehrenamt zu entkoppeln, wenn es aufgrund der zeitlichen Ressourcen und damit gegebenen Aufmerksamkeit bestimmte Themen, Prozesse und Entscheidungen mit einem Nachdruck vorantreiben kann, bei dem das Ehrenamt nicht mehr hinterherkommt. Praktisch findet Entkopplung schon darin statt, dass Hauptamtliche zu anderen Tageszeiten arbeiten und Dinge vorantreiben (können) als Ehrenamtliche, deren Engagement naturgemäß oft abends und am Wochenende stattfindet.

Die Kehrseite der Übernahme voraussetzungsvoller Aufgaben durch das Hauptamt ist, so wird es auch von Hauptamtlichen selbst berichtet, dass dem Ehrenamt tendenziell zu wenig zugetraut wird. Ehrenamt erfüllt seinen Sinn für viele Engagierte aber eher, wenn sie dabei selbständig und eigenverantwortlich agieren können, anstatt Vorgegebenes und Vorgedachtes abzuarbeiten.

Neben der oben beschriebenen Unterstützung in administrativen und strukturellen Fragen und einer entsprechenden ‚Dienstleistungsfunktion' sehen sich die oberen Verbandsebenen auch in der Rolle, politische und konzeptionelle Impulse zu setzen. Fachlich als relevant erachtete Themen und Entwicklungen, die sich mit dem Anspruch von Professionalität verknüpfen, werden so auch auf die Verbandsebene und damit die Ehrenamtlichen übertragen – beispielsweise, wenn ‚interkulturelle Öffnung' als Anforderung und Anspruch formuliert wird. Dem liegt offenbar die Annahme zugrunde, dass die dahinter stehenden gesellschaftlichen Entwicklungen nicht von selbst vor Ort aufschlagen und ‚bottom-up' zum Thema werden.

Insgesamt stellen sich damit Fragen der innerverbandlichen Demokratie: Wer hat tatsächlich wieviel Gestaltungsmacht und Entscheidungsgewalt, wenn Fachexpertise und Ressourcen ungleich verteilt sind? Welche Abstimmungs- und Beteiligungsformate sind notwendig, um diese Ungleichheiten und Ungleichzeitigkeiten auszutarieren? Wie kann Befähigung Ehrenamtlicher stattfinden, Verantwortung angemessen verteilt werden, Entwicklung ‚von unten' ermöglicht werden? Wie bleibt das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamt ein dynamisches?

8.3.5 Hypothese E: Bestehende verbandliche und rechtliche Strukturen bremsen echte Veränderung.

Über das Moment der Mitgliedschaft und das etablierte Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt hinaus lässt sich insgesamt konstatieren, dass bestehende verbandliche und rechtliche Strukturen Veränderung verhindern oder zumindest bremsen. Die oben schon formulierte Frage, welche der administrativen Anforderungen *tatsächlich* erfüllt werden müssen und wovon man sich ggf. auch befreien könnte, deutet schon darauf hin, dass grundlegende strukturelle Veränderungen auch Veränderungen beispielsweise im Vereinsrecht voraussetzen oder nötig machen würden. Rechtliche Änderungen lassen sich zwar natürlich nicht einfach von den Verbänden selbst beschließen, doch wäre eine Identifikation hilfreicher Veränderungen und eine Formulierung von

Alternativvorschlägen möglicherweise ein wichtiger Schritt der Selbstverständigung darauf, welche Veränderungen überhaupt möglich sind und welche nicht.

8.3.6 Hypothese F: Es bestehen Tabus, unhinterfragte Annahmen und ritualisierte Praktiken, die den Horizont begrenzen und die irritiert werden müssen, um zu neuen Perspektiven kommen zu können.

Ausgehend von der in Hypothese A (8.3.1) formulierten Feststellung, dass es hinsichtlich der Problembeschreibung und Lösungsideen kein Erkenntnisproblem zu geben scheint, sich aber trotzdem wenig verändert, stellt sich die Frage, warum das so ist. Es steht zu vermuten, dass Problemanalyse und Lösungsansätze regelmäßig nur bis zu einem bestimmten Punkt vordringen und dort Halt machen, weiterführende Fragen nicht gestellt werden und bestimmte Aspekte oder Gegebenheiten sich so der Analyse und Reflexion – und damit der Veränderung – entziehen.

Einige Aspekte, die in dieser Hinsicht als tabuisiert und unhinterfragt erscheinen, sollen nun formuliert und Anfragen daran oder Gegenperspektiven dazu formuliert werden. Es handelt sich weder um eine abschließende Aufzählung noch sind die jeweiligen Anfragen dazu die einzig denkbaren. Es geht hier nur um Denkanstöße, die einen Schritt über das scheinbar Selbstverständliche hinaus führen können:

- Der Ortsverein ist die „Herzkammer“, ohne Orts- oder Kreisverein kein Verband. Das Engagement vor Ort ist die Grundlage für alles.
  - *Wozu genau ist diese Setzung notwendig? Womit wird sie begründet – außer damit, dass sie zur Gründungsgeschichte von Verbänden gehört und ihre Ablehnung Engagierte vor Ort potenziell verletzen würde? Wozu braucht es die Orts- oder Kreisverbände jenseits normativer Argumente?*
  - *Und was brauchen umgekehrt die Ortsvereine* tatsächlich*, um diesen Anspruch zu erfüllen?*
- Engagement ist freiwillig und beruht auf einer freien persönlichen Entscheidung.
  - *Mögliche Probleme im Ehrenamt oder Engagement, wie zum Beispiel Vereinbarkeitsfragen, sind damit individuelle Probleme und verbandsseitig nicht zu thematisieren bzw. werden auch gegenüber dem Verband nicht thematisiert.*
- Weil die Ehrenamtlichen sich freiwillig engagieren, ist ihre Arbeit unbedingt anzuerkennen und wertzuschätzen. Dieser Wertschätzung ist Ausdruck zu verleihen, wann immer möglich.
  - *Die Kehrseite dieser Anerkennung ist, dass Menschen aus ihrem Engagement einen teilweise großen Teil ihres Selbstwerts und ihre Bestätigung ziehen, die sie möglicherweise anderswo nicht erhalten. Das kann zu Formen der Selbstdarstellung und zu*

Abhängigkeiten von Funktionen und Ämtern führen. Macht abzugeben, neue Engagierte und ihre Ideen zuzulassen und sich konstruktiver Kritik zu stellen, kann zum Problem werden.

- Das Hauptamt ist vom Ehrenamt abhängig und zugleich dafür verantwortlich.
  - *Wozu genau braucht das Ehrenamt das Hauptamt und umgekehrt?*
  - *(Wo) Wird darüber gesprochen, wer welche Erwartungen damit verbindet?*
- Engagement im Allgemeinen und konkrete Ehrenamtliche im Besonderen sind (vor allem vom Hauptamt) nicht zu kritisieren.
  - *Kritische und konflikthafte Punkte sind damit kaum oder gar nicht besprechbar. Dazu gehört beispielsweise die Frage, wie man ehrenamtlichen Funktionsträger*innen nahelegen kann ihr Amt abzugeben, um einen Generationswechsel zu ermöglichen. Auch Konflikte zwischen Ehrenamtlichen oder zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sind schwer inhaltlich zu lösen, wenn die reflexhafte Wertschätzung und die sich daraus ergebende Loyalitäten zu stark ins Gewicht fallen.*
- Es geht um die Werte des jeweiligen Verbands. Über diese herrscht Einigkeit und wegen dieser gemeinsamen Wertorientierung engagieren sich Menschen. Die Umsetzung der satzungsmäßigen Ziele ist die eigentliche Aufgabe des Verbands.
  - *Die Verfolgung und Erfüllung des satzungsgemäßen zwecks ist nur eine Seite der Medaille. Vereine oder Verbände als Ort des sozialen Miteinanders, der Aushandlung über unterschiedliche auch verbandsinterne Themen, der Konfliktlösung, der gemeinsamen Gestaltung von Zeit und Raum sind in demokratietheoretischer und gesellschaftspolitischer Hinsicht mindestens genauso wichtig und legitim. Die gängige Erzählung, dass die Beschäftigung mit sich selbst einen Verein und seine Mitglieder nur von der ‚eigentlichen' Arbeit abhalte, verkennt dies. Ein Verein oder Verband ist immer auch ein soziales System und hat als solches eine Berechtigung in sich.*
  - *In Zeiten polarisierter Diskurse sind Orte, an denen man sich ‚unter Seinesgleichen' weiß und sich nicht ständig in Konfrontation und Widerspruch begeben muss, wichtig. Zugleich besteht die Gefahr, dass das Gefühl der Gemeinsamkeit und Einigkeit über tatsächliche Differenzen hinwegtäuscht und Konflikte nicht mehr ausgetragen werden, um den Frieden zu wahren. Wo/wann/wie findet Streit statt? Werden Konflikte wirklich ausgetragen und ausgehalten?*
- Verbände sind offen für *alle*, die sich bei ihnen engagieren wollen.
  - *Welche Kompetenzen, welche Erfahrungen, welche Verhaltensweisen werden implizit tatsächlich erwartet? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um Verantwortung übertragen zu bekommen?*
- Eine Grundüberzeugung lautet: „Wir sind tolle Verbände, wir haben eine tolle Geschichte, wir machen tolle Sachen und wir sind attraktiv."

- *Angenommen wird damit auch: wenn es nur gelingt, das ausreichend deutlich zu machen, ist dieser tolle Verband per se für alle Menschen attraktiv. Wenn Menschen das ‚Angebot' des Verbands nicht als für sich interessant erachten, wäre demnach nur die Kommunikation gescheitert.*

- Menschen wollen sich immer weniger langfristig engagieren. Die Engagementlandschaft steht deshalb vor einer grundlegenden Veränderung.
  - *Engagement war schon immer im Wandel. Den ganz großen Bruch gibt es möglicherweise gar nicht – es verändern sich nur einmal mehr die Formen, in denen Menschen sich engagieren wollen und können.*
- Wenn Vereine und Verbände diese Veränderungen nicht mitvollziehen und sich den Bedarfen anpassen, werden sie aussterben.
  - *Vereine und Verbände müssen sich gesellschaftlichen Trends bspw. hin zu kurzfristigem Engagement nicht zwangsläufig ergeben, sondern können diesen auch etwas entgegensetzen.*
  - *Was würde passieren, wenn Vereine/Verbände sterben? Was ginge wem verloren?*

Es wird deutlich: Selbsterzählungen und Grundüberzeugungen zu hinterfragen kann zu neuen Sichtweisen und Denkansätzen führen. Im folgenden Kapitel werden drei Beispielen aus dem wissenschaftlichen Diskurs Sozialer Arbeit und der Forschung zu Vereinen und Verbänden dargestellt, um weitere Irritationspotentiale zu eröffnen und Perspektivwechsel vorgeschlagen.

→ Zur Funktion und Bedeutsamkeit von Irritation siehe 4.5

8.4 Irritationspotentiale

8.4.1 Von der Adressat*innen- zur Nutzer*innen-Perspektive

„Und ich finde es einfach so paradox, weil egal welche Studie man jetzt nimmt, wir haben die heute auch schon ein paar Mal zitiert, dass der Wunsch ja auch bei den jungen Menschen eigentlich nach einem werteorientierten Handeln, nach gesellschaftlichem Zusammenhalt etc. besteht. Aber wir können das einfach nicht als Vereine und Verbände für uns nutzen. Sei es jetzt durch Mitgliedschaften oder Engagement oder sonstige Formen des Supports. Und das finde ich einfach so schade und das macht mich irgendwie auch so ratlos und wütend und alles zusammen, weil eigentlich gibt es ja das Potenzial.“

Es wurde nun bereits mehrfach angedeutet: Aus Verbandsperspektive scheint sich die Frage aufzudrängen, wie das eigene Anliegen, die eigene Arbeit und die sich damit für Mitglieder und Engagierte bietenden Möglichkeiten so vermitteln lassen, dass möglichst viele Menschen sie als attraktiv wahrnehmen. Mitgliedergewinnung erscheint so in erster Linie als Frage der richtigen und wirkungsvollen Kommunikation des eigenen Angebots.

Die Beschäftigung mit diesem (angenommenen) direkten Zusammenhang zwischen Angebot, richtiger Adressierung und daraus folgender Nachfrage ist in der Sozialarbeitsforschung als „Adressat*innen-Forschung“ bekannt. Adressat*innen-Forschung versucht, die Lebenssituation der Adressat*innen, ihre Ressourcen, Problemlagen und ihre Deutungen zu rekonstruieren und möglichst gut zu verstehen, um daraus Ableitungen für die Adressierung ziehen zu können (van Rießen 2016; Oelerich/ Schaarschuch 2013). Vereinfacht gesagt stellt sie die Frage: *Wie müssen wir unser Angebot darstellen, damit es unsere Adressat*innen anspricht?*

Dieser Perspektive wurde in der Sozialarbeitsforschung eine andere Sichtweise entgegengestellt: Denn die Zielgruppen Sozialer Arbeit und ihrer Angebote sind nie nur passive Empfänger*innen, sondern immer aktive und produktive Subjekte, die sich ihre eigene Lebenswelt aneignen und ihre Lebensbedingungen bearbeiten; dabei machen sie sich auch die Angebote Sozialer Arbeit *zunutze.* Sie sind also aktiv handelnde *Nutzer*innen.* Im Anschluss daran fragt die „Nutzer*innen-“ beziehungsweise „Nutzungs-Forschung“ danach, welche Aspekte eines Angebots sich für die jeweilige Zielgruppe mit Blick auf die jetzt gerade anstehenden Aufgaben der Lebensführung als nützlich darstellen und welche nicht. „Nützlich“ meint dabei „etwas ‚Nützliches und für Wert Gehaltenes‘“ (van Rießen 2016: 83). Die Frage lautet also: *Inwiefern, unter welchen Bedingungen und wann ist ein Angebot für diejenigen, die es nutzen (sollen), nützlich, tauglich und gebrauchbar?* Welche Faktoren und Bedingungen steigern oder limitieren den Nutzen des Angebots für sie?

In der Sozialen Arbeit geht mit dieser veränderten Forschungsfrage eine andere Perspektive auf die betroffenen Menschen einher: vom passiv empfangenden Objekt paternalistischer Hilfe werden sie zu aktiv und aus ihrer Perspektive sinnhaft handelnden Subjekten. Die Nicht-Nutzung eines Angebots oder die Nicht-Inanspruchnahme einer Unterstützungsleistung kann dann als Hinweis auf deren mangelnde Tauglichkeit und Gebrauchbarkeit gelesen werden.

Dieser Perspektivwechsel lässt sich auf die Frage nach der Gewinnung von Menschen für das ‚Angebot' von Vereinen und Verbänden übertragen. **Die relevante Frage lautet dann nicht: Mit welchem Mittel erreichen wir Menschen außerhalb unserer ‚bubble'? Wie müssen wir sozusagen unser Instrument schärfen, damit wir sie besser treffen? Stattdessen ist zu fragen: Was an unserem Angebot ist für wen unter welchen Bedingungen nützlich, tauglich und gebrauchbar? Inwiefern können welche Aspekte dessen, was Menschen bei uns erleben und erfahren, dazu dienen, dass sie ihr Leben nach ihren Vorstellungen gestalten können?**

Diese Fragen scheinen die Motivation und die Entscheidung für oder gegen ein Engagement auf individualistische Aspekte zu verengen. Im Kontext von Vereinen und Verbänden, in denen es gerade nicht um das individuelle Fortkommen und die Befriedigung individueller Bedürfnisse geht, wirkt diese Denkweise eher fremd. Als Irritationspotenzial dient sie aber möglicherweise gerade deshalb: Es geht nicht darum, die individuelle Verwertbarkeit von Engagement hervorzuheben. Vor dem Hintergrund beispielsweise der im Vierten Engagementbericht identifizierten Schwellen für Engagement (vgl. Abschnitt 8.4.3) lenkt die Nutzer*innen- bzw. Nutzungsperspektive die Aufmerksamkeit vielmehr darauf, dass Vereine und Verbände sich ihrer eigenen Milieugebundenheit, ihrer sozialen Ausschlussmechanismen, ihres naturgemäß verengten Blicks auf ‚Zielgruppen' bewusst werden müssen. Organisationsformen, Sprechweisen, Kommunikationskanäle, physische Orte und Zeiten und so weiter können aus Sicht eines Vereins oder Verbandes ihre Begründung und Berechtigung haben, für Menschen aus anderen Teilen der Bevölkerung aber vollkommen jenseits von allem sein, was aus ihrer Sicht und für ihr Leben in irgendeiner Weise *tauglich, nützlich und gebrauchbar* ist. Selbst wenn Menschen das übergeordnete Ziel und grundlegende Werte eines Verbands eigentlich teilen und beispielsweise Naturschutz für essenziell halten, kann das Angebot eines Verbands dann für sie *un-nütz* sein. Was für sie stattdessen *tauglich, nützlich und gebrauchbar* wäre, erfährt man aber möglicherweise nicht, wenn man nur verbandsintern darüber nachdenkt.

8.4.2 Mitgliedschaft als Transformationserfordernis

Diese Begrenzung des eigenen Sichtfelds lässt sich sowohl mit Blick auf Menschen, die für das Engagement gewonnen werden könnten/sollen, als auch hinsichtlich der Strukturen der Engagementlandschaft, auf Vereine und Verbände feststellen. Im Projekt „*SOUNDS - Solidarisches Handeln in der Jugendverbandsarbeit und verbandlichen Selbstorganisation. Neue Formen von Solidarität*"[17] wurde dies am Beispiel der Jugendverbandslandschaft deutlich. Die leitenden Fragen des Forschungsprojekts lauteten: „Auf welche Weise können Selbstorganisationen junger Menschen an den Strukturen des Jugendverbandssystems teilhaben, wie wird der Zugang reguliert?" und „Wie wird Teilhabe und Ausschluss an jugendpolitischen Vertretungsstrukturen und Entscheidungsprozessen hergestellt und welche Bedeutung haben hierbei solidarische Praktiken?"

[17] Das Projekt wurde von Mitgliedern des Forschungsschwerpunktes Nonformale Bildung sowie des Instituts für interkulturelle Bildung und Entwicklung der Technischen Hochschule Köln durchgeführt und über das Programm „Teilhabe und Gemeinwohl" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

(Chehata/Wenzler 2023: 8) Die Ergebnisse lassen sich wiederum von der strukturellen Ebene auch auf die Ebene der adressierten Menschen übertragen.

Das Feld der verbandlichen Jugendorganisationen wird als von etablierten und anerkannten Verbänden dominiert beschrieben:

> „In dem Projekt SOUNDS werden Selbstorganisationen junger Menschen als etabliert und anerkannt bezeichnet, deren Positionen innerhalb der bestehenden Machtverhältnisse historisch und gesellschaftsstrukturell unhinterfragt privilegiert sind und innerhalb der bestehenden Normalitätsvorstellung ungeprüft als zugehörig angesehen werden.“ (ebd.: 11)

Zugleich weist das Feld eine starke Ausdifferenzierung, Vielfalt und große Dynamik auf, weshalb „zumindest programmatisch die Notwendigkeit der Veränderung etablierter Strukturen der Interessensvertretung diskutiert“ (ebd.) wird. Von zentraler Bedeutung für diese Veränderung sind Fragen der strukturellen Zugehörigkeit, Verteilung und Teilhabe und deren Regulierung:

> „Diese Strukturen lassen sich daher als Berechtigungsräume bezeichnen, weil mit der legitimen Zugehörigkeit und dem Zugang zu diesen Räumen ebenfalls der Zugang zu Ressourcen, zur Repräsentation der eigenen Themen und Interessen sowie die Beteiligung an Jugendpolitik ermöglicht wird. Es ist daher zu hinterfragen, wie und auf welche Weise unterschiedliche Selbstorganisationen junger Menschen an diesen Strukturen teilhaben können und wie der Zugang reguliert wird.“ (ebd.: 17)

Die Ergebnisse zeigen, dass das Jugendverbandssystem mit seinem Anspruch, als politisches Vertretungssystem die Interessen *aller* jungen Menschen zu repräsentieren, selbst regelmäßig und systematisch Ausschließungen und Teilhabeverwehrungen produziert (Wenzler/Cano/Bonus 2023: 37).

Im Forschungsprojekt SOUNDS lag der Fokus auf Selbstorganisationen junger Menschen, die unter Begriffen wie Vereine und Verbände junger Migrant*innen (VJM), Migrant*innenjugendselbstorganisationen (MJSO), postmigrantische Jugendorganisationen oder neue deutsche Organisationen bekannt sind. Als ein exemplarisches Moment wird die *offizielle Anerkennung* beschrieben, die für die Aufnahme einer solchen Organisation in die Strukturen des Jugendverbandssystems als notwendig gilt. Diese Anerkennung setzt die Formalisierung der Organisationsstruktur – in der Regel durch die Gründung eines Vereins – voraus. Dabei geschieht etwas, was von den Forscher*innen als „Transformation“ bezeichnet wird: Aus einer heterogenen Gruppe junger Menschen, „welche die Erfahrung teilen als natio-ethno-kulturell ‚Andere‘ minorisiert, migrantisiert und fremdpositioniert werden“, wird ein scheinbar neutrales, in sich homogenes „kollektives Subjekt“, das als „gleich“ angesehen werden und dem man deshalb „auf Augenhöhe“ begegnen kann (Wenzler/Cano/Bonus 2023: 41).

Diese Form der ‚interkulturellen Öffnung‘ des Jugendverbandssystem wirkt faktisch als Programm der „homogenisierenden Eingliederung“. Im Zuge der geforderten ‚Professionalisierung‘ einer Organisation führt die Formalisierung von Strukturen und Prozessen „zu einer Angleichung der Jugendselbstorganisationen an die bestehenden Normalitätsvorstellungen.“ (ebd.: 42)

Um sich als legitimes Mitglied der Verbandslandschaft zu erweisen, müssen dabei nicht nur formale Kriterien erfüllt werden, wie sie sich beispielsweise in Satzungen finden. Daneben entstehen

Orte wie Tagungen, Ausschuss- oder Mitgliedersitzungen, an denen auch die Einhaltung von Sprechweisen, informellen Verfahren und Ritualen darüber entscheiden, ob Teilhabe gewährt werden kann oder nicht – vereinfacht gesagt: ob man als Organisation ‚mitspielen darf' oder nicht. Die Forscher*innen sprechen hier von der *Prüfung* als weiterem Moment, in dem laufend unter Beweis gestellt werden muss, dass man sich als kollektives Subjekt zu den in der Jugendverbandslandschaft als wichtig erachteten Themen verantwortungsbewusst verhalten und den Erwartungen gerecht werden kann:

> „Daher werden Gespräche geführt und Berichte verfasst; Prozesse, interne Debatten und Themen dokumentiert und für die Öffentlichkeit der Jugendverbände nachvollziehbar gemacht. Es werden Präsentationen gehalten, die eigenen Inhalte medial aufbereitet und Stellungnahmen veröffentlicht." (Bonus/Cano/Wenzler 2021: 332)

Die Absurdität dieser Prüfung und die darin enthaltene Unterwerfung unter bestehende Normen wird besonders deutlich in folgendem Zitat einer im Forschungsprojekt interviewten Person aus einer Selbstorganisation:

> *„Also ja, vielleicht verspürt man einfach so einen Druck, sich irgendwie besonders offen auch darzustellen, was wir sowieso SIND. Aber das besonders kundzutun, was irgendwie so ein bisschen so paradox ist, weil wir das eigentlich wollen, weil wir das als selbstverständlich sehen. Aber trotzdem ist der Druck irgendwie da und sich auch so zu präsentieren, dass die Leute sagen ‚Okay, das sind auch nur (lachend) ganz normale Menschen (…)'." (zit.n. ebd.: 332)*

Die Erkenntnisse des SOUNDS-Projekts machen also deutlich: Die Mitgliedschaft einer Organisation in der Verbandslandschaft und – so lässt sich vermuten – einer einzelnen Person in einem Verein oder Verband bedeutet ein Eingliedern in eine etablierte weiße (oft männlich geprägte) Struktur der Mehrheitsgesellschaft, ein Überführen heterogener Subjekte in eine Singularform. Mitglied zu werden setzt eine „Transformation" im Sinne einer „homogenisierenden Eingliederung" voraus.

Die oben formulierte Frage nach der Tauglichkeit und Gebrauchbarkeit dessen, was Vereine und Verbände „anzubieten" haben, erhält dadurch eine weitere Wendung: **Kann es für Individuen und Gruppen überhaupt tauglich und gebrauchbar – und damit erstrebenswert – sein, an etwas teilzuhaben, das eine solche Transformation und Homogenisierung voraussetzt? Können Vereine und Verbände, zu deren Grundwerten die Förderung einer offenen und vielfältigen Gesellschaft, Solidarität und Partizipation gehören, Teil eines Systems sein wollen, das Transformation und Homogenisierung erfordert?**

Und wenn nicht: **Was können sie selbst dazu beitragen, dass sich die Strukturen gegenüber Organisationen und dass sie als Verbände sich gegenüber Individuen so öffnen, dass nicht die Hinzukommenden sich transformieren müssen, sondern das Bestehende sich verändert?**

8.4.3 „Jede Organisation ist auch eine Schwelle für Engagement.“

Hinweise auf Ausschlüsse auf individueller und struktureller Ebene gibt auch der Vierte Engagementbericht der Bundesregierung mit seiner Identifizierung von insgesamt 13 Schwellen im Zugang zu Engagement. Für Mitgliedsorganisationen wie Vereine und Verbände ist dabei die Feststellung zentral, dass *jede* Organisation schon in sich eine Schwelle für Engagement darstellt (BMFSFJ 2024: 103). Welch tiefgreifende Implikationen dies hat, wurde oben mit den Begriffen der Transformation und homogenisierenden Eingliederung deutlich.

Zugleich stellt auch der Engagementbericht die grundlegende Formierung von Organisationen, Vereinen und Verbänden nicht in Frage. Bei der Reflexion über die hier beschriebenen Schwellen ist dies immer mitzudenken. Jedoch widmet der Bericht den „neuen Organisationen“ ein eigenes Kapitel. In den Anhörungen erfuhr die Berichts-Kommission, dass „Engagierte mit einem sogenannten Migrationshintergrund, armutsbetroffene und queere Engagierte sowie Engagierte mit Behinderung“ (BMFSFJ 2024: 117) teilweise spezifische Schwellen betonen, insgesamt aber sehr ähnliche Erfahrungen machen.

Das Fazit, das der Bericht zu diesen Erfahrungen zieht, spricht für sich und wird daher ausführlich zitiert:

> „Insgesamt erscheint die Art und Weise, wie die unterschiedlichen weniger privilegierten Engagierten versuchen, Zugang zu etablierten Organisationen und Strukturen zu erhalten, als eine Art ‚Kampf‘. Zivilgesellschaft erscheint hier nicht als eine Quelle der Solidarität (Alexander 2006), sondern als ein Kampfplatz um den Zugang zu finanziellen Mitteln und um Einfluss. Die Engagierten aus den ‚neuen‘ Organisationen schilderten einen erschöpfenden Kampf, weil für sie weder die Art und Weise zu sprechen, noch der Smalltalk in den Pausen, noch die Themen und Anliegen im Engagement selbstverständlich seien. Es sei allerdings ein Kampf, der beide Seiten sehr ungleich betreffen (sic!): **Während die weniger privilegierten Engagierten darum kämpfen, dass ihre Anliegen aufgegriffen und ihre Sprechweisen Gehör finden, scheint dieser Kampf für die etablierten Organisationen quasi nicht stattzufinden. Die Schwellen, an denen sich die weniger privilegierten Engagierten abkämpfen, werden aus der Perspektive der Etablierten kaum wahrgenommen**.“ (ebd.: 118; Hervorhebung JD)

8.5 Literatur

Arriagada, Céline (2025): Engagement in Mitgliedsorganisationen. Publikation des ISS e.V. Frankfurt a.M. – *in diesem Band*

BMFSFJ (2024): Vierter Engagementbericht. Zugangschancen zum freiwilligen Engagement. Berlin.

Bonus, Stefanie / Cano, Marcela / Wenzler, Nils (2021): Über den Prozess der Legitimierung. Selbstorganisationen junger Menschen und die (Un-)Möglichkeit von Teilhabe im jugendpolitischen System der Interessenvertretung. In: Sozial Extra. Heft 5. S.329-333.

Chehata, Yasmine / Wenzler, Nils (2023): Solidarität und die (Re-)Organisation von Berechtigung in den Strukturen des Jugendverbandssystems und der verbandlichen Selbstorganisation junger Menschen. In: Cano, Marcela / Wenzler, Nils (Hrsg.): (Re-)Organisation von Berechtigung und Formen der Solidarität. Das Jugendverbandssystem und die Selbstorganisation junger Menschen. Weinheim. S.7-23

Haas, Benjamin (2025): Mitglieder, Engagierte, Förder*innen: Zielgruppen der verbandlichen Neustrukturierung. Publikation des ISS e.V. Frankfurt a.M. – *in diesem Band*

Oelerich, Gertrud / Schaarschuch, Andreas (2013): Sozialpädagogische Nutzerforschung. In: Graßhoff, Günther (Hrsg.): Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden. S.85-98.

Rießen, Anne van (2016): Zum Nutzen Sozialer Arbeit. Theaterpädagogische Maßnahmen im Übergang zwischen Schule und Erwerbsarbeit. Wiesbaden.

Wenzler, Nils / Cano, Marcela / Bonus, Stefanie (2023): Prozesse der Legitimierung. Selbstorganisationen junger Menschen und die (Un-)Möglichkeit von Teilhabe im jugendpolitischen System der Interessenvertretung. In: Cano, Marcela / Wenzler, Nils (Hrsg.): (Re-)Organisation von Berechtigung und Formen der Solidarität. Das Jugendverbandssystem und die Selbstorganisation junger Menschen. Weinheim. S.37-46.

KOMMENTIERUNGEN AUS DEN VERBÄNDEN

9 Kommentierungen aus den Verbänden

Das Projekt „Zukunftssicherung von Mitgliederverbänden: Innovative Strukturen für nachhaltiges Engagement“ war ein Kooperationsprojekt des *AWO Bezirksverbands Niederrhein* und dem *AWO Bundesverband* mit dem *NABU NRW* und dem *NABU Bundesverband*. Damit standen zwei unterschiedliche Verbände im Zentrum, deren Vertreter*innen jeweils aus sehr verschiedenen Positionen, mit unterschiedlichen Erfahrungen und vor dem Hintergrund sehr verschiedener Aufträge auf die hier diskutierten Themen und Fragestellungen blicken.

Die in dieser Publikation formulierten Impulse sind so allgemein gehalten, dass sie über die beiden beteiligten Verbände hinaus auch für andere Mitgliederverbände anregend sein können. Um die mögliche Vielfalt der Perspektiven und Herangehensweisen zu verdeutlichen und zugleich einzelne Überlegungen für den jeweiligen Verband zu konkretisieren, kommentieren im Folgenden Mitglieder des Projektbeirats aus Sicht der *AWO* und des *NABU* Erkenntnisse und Ergebnisse des Projekts.

9.1 Zu Erkenntnissen aus dem Gesamt-Projekt

Maike Beutler ist Mitglied des Projektbeirates und als Referentin im Bereich Verbandsentwicklung und Engagementförderung beim AWO Bundesverband aktiv. Seit rund 20 Jahren bewegt(e) sie sich in verschiedenen Rollen ehren- und hauptamtlich beim Jugendwerk der AWO und der Arbeiterwohlfahrt.

Zwischen festen Strukturen und Offenheit – wie mutig ist die AWO, den Strukturwandel zu gestalten?

Die Mitglieder des AWO Bundesverbandes sind die AWO Landes- und Bezirksverbände. Gemeinsam mit ihnen wurden in den vergangenen Jahren Herausforderungen und Chancen zur Stärkung des Mitgliederverbandes in zahlreichen Veranstaltungen beleuchtet[18].

Leitfäden, Erkenntnisse zur Verbandsentwicklung, Papiere mit Definitionen von Zielgruppen (wer soll erreicht werden) wurden gemeinsam erarbeitet, verschriftlicht und im Verband geteilt. In der Folge wurden Bundeskonferenzbeschlüsse gefällt, die die gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen zur Basis hatten.

Schauen wir heute auf die Prozesse der vergangenen Jahre, so lässt sich festhalten, dass diese zunächst eine motivierende Grundstimmung im Verband auslösten. Man war sich der großen

---

[18] Hier sei bspw. erinnert an die Mitglieder-Werkstatt „Menschen gewinnen für die AWO“ 2012 in Bielefeld, den Folge-Workshop mit dem Namen Expert*innen-Werkstatt „Menschen gewinnen für die AWO – Überlegungen und Modelle zur Stärkung der AWO als Mitgliederverband“ 2014 in Springe, oder auch die *1. Gemeinsame Konferenz von AWO und Jugendwerk* im Jahr 2014. Als Format etablierte sich unter anderem die (annähernd jährliche) AWO Netzwerktagung *Verband und Engagement*, die erstmalig 2016 in Marktbreit stattfand.

Herausforderungen und der Notwendigkeit zur Stärkung der Verbandsstrukturen bewusst, bei gleichzeitiger Betonung der großen Chancen. Aber wo ist dieser gemeinsame ‚AWO-Spirit', der Mut zur Veränderung geblieben? Wurden die Erkenntnisse und Beschlüsse umgesetzt?

Wenn die AWO wüsste, was die AWO weiß…

Im Laufe dieses Projektes wurde die Aussage geprägt "*wenn die AWO wüsste, was die AWO alles weiß"*. Es wurde deutlich, dass die verbandliche Kommunikation nicht immer erfolgreich verläuft. Aktivitäten, Maßnahmen, Arbeitshilfen (bspw. zum Präsidialmodell, Checklisten zur Satzung), die auf der Bundesebene angeboten und entwickelt werden, sind an der AWO-Basis nicht immer bekannt. Andersherum kennt der Bundesverband nicht zwingend die erfolgreichen Vorhaben und Veranstaltungen unterhalb der Bezirks- und Landesverbände. Es gibt AWO-Gliederungen, in denen es gelingt, neue Mitglieder zu werben. Die Kenntnis darüber, was dazu beigetragen hat, dass die Mitgliederwerbung erfolgreich verlaufen ist, oder dass neue interessierte Engagierte den Weg in den Verband gefunden haben, ist oft (nur) regional gegeben.

Der AWO Bundesverband engagiert sich darin, erfolgreiche Ansätze im Verband zu verbreiten und AWO-Gliederungen und Projekten ein entsprechendes verbandliches Forum zu bieten. So wurde im Jahr 2023, begleitet durch den *Fachausschuss Verbandspolitik und Mitgliederentwicklung*, eine Workshopreihe mit dem Titel „Mut zur Veränderung - Chancen, den Wandel der AWO-Strukturen aktiv zu gestalten" durchgeführt, bei dem AWO-Gliederungen Maßnahmen vorstellten, die dazu geführt haben, Mitglieder zu binden und die Verbandsstrukturen zu stärken. Erkenntnisse wurden in den Gremien und verbandlichen Netzwerken geteilt, Änderungen in den Regelwerken vorgeschlagen, um neben dem klassischen AWO-Ortsverein auch andere Verbandsstrukturen zu ermöglichen.

Erkenntnis- oder Umsetzungsproblem?

Im Projekt wurde allerdings auch mehrfach postuliert, dass in der AWO kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem zur Thematik vorliege. Entsprechend markieren die im Text skizzierten Spannungsfelder und Fragekomplexe Aspekte, die in der AWO – oder anderen Mitglieder-Verbänden – unbedingt weiter beleuchtet werden sollten.

Je nach verbandlicher Ebene mag vielleicht ein Erkenntnis- *oder* ein Umsetzungsproblem vorliegen. Dringen gute Beispiele und Arbeitshilfen nicht zur eigenen Ebene durch, mag es an Erkenntnissen zu möglicher Veränderung mangeln. Liegen diese vor, werden jedoch nicht umgesetzt, mag das Umsetzungsproblem im Vordergrund stehen. So oder so ist es nötig, die Spannungsfelder als Impulse zur Auseinandersetzung zu begreifen. Es ist vielversprechend, das Konzept einer Change-Architektur zu entwickeln, in dem verbandliche Routinen ernsthaft geprüft und Veränderungen wirklich zu gelassen werden. Neben etablierten Vereinsgremien sollte auch Raum für fluidere Beteiligung, neue Ideen und Innovationen zugelassen werden, bzw. aus ‚intrinsischer Motivation' positiv begrüßt werden. Es braucht vereinsrechtliche Grundlagen und deren praktische Anwendung, aber auch Experimentierfreude und die Bereitschaft, Routinen und das eigene Handeln in Frage zu stellen.

Mut haben – gemeinsam gestalten

Der AWO Bundesverband bietet seit etlicher Zeit Resonanz-Räume für Change-Prozesse an, er entwickelt Workshops, Fortbildungen und Arbeitshilfen, um die Wertebindung bei gleichzeitiger innovativer Öffnung der Strukturen des Verbandes zu sichern und ihn zu stärken. Auf die unmittelbare Werbung und Bindung von Mitgliedern und Engagierten hat die Bundesebene jedoch nur begrenzte Einflussmöglichkeiten.

Die im Projekt gewonnen Erkenntnisse sollten im verbandlichen – gerne auch verbändeübergreifenden – Dialog aufgegriffen und ernsthaft auf Umsetzungsmaßnahmen in den Verbandsebenen geprüft werden. „Haben Sie Mut", sagte die AWO-Verbandsgründerin Marie Juchacz einer jungen Lotte Lemke, die daraufhin in der Weimarer Zeit zunächst Geschäftsführerin, später langjährige Vorsitzende und schließlich Ehrenvorsitzende der AWO wurde.

Um Mut zu haben, muss zunächst oft über den eigenen Schatten gesprungen werden. Dazu laden die vorliegenden Projektergebnisse ein.

9.2 Zu Kapitel 3: Themen und Spannungsfelder

Matthias Laurisch ist Mitglied des Fachbeirats und in seiner Funktion als Fachbereichsleiter Engagement und Verbandsentwicklung Mitglied der Geschäftsleitung des NABU-Bundesverbandes. Er beschreibt in seinem Beitrag, was die Themen und Spannungsfelder, die im Projekt erarbeitet wurden, für die Verbandsentwicklung des NABU als Gesamtverband bedeuten.

Für den NABU müssen die Spanungsfelder immer im Kontext der Balance zwischen dem Handeln als Teil eines Gesamtverbandes und der Vereinsautonomie gesehen werden. Denn für strukturelle Entscheidungen gilt: sie müssen im Einklang zur NABU-Bundessatzung und den dazugehörigen Ordnungen stehen, zugleich besteht zumindest für alle selbständigen Gliederungen Vereinsautonomie und damit das Recht, ihre Arbeit selbständig auszugestalten. Beides bestimmt Freiheiten und Grenzen, skizziert zugleich Wege, um grundlegende Veränderungen herbeizuführen.

Das Konstrukt des Gesamtverbandes sorgt auf der einen Seite für eine verbindliche Governance, lässt aber zugleich eine große Vielfalt von Organisationsformen zu (e.V., nicht eingetragener Verein, unselbständige Gruppe). Diese Freiheit lässt sich strukturell nutzen, um Engagement zu ermöglichen, Übergänge zwischen den Organisationsformen sind möglich. Und selbst falls zum Beispiel durch Flächenbesitz oder Fördervereinbarungen die Notwendigkeit bestimmter Organisationsformen vorliegt, ließe sich dies über die gesamtverbandliche Konstruktion oder die *NABU-Stiftung Nationales Naturerbe* abbilden. Zudem ermöglich die gestufte Mehrfachmitgliedschaft Neuaufstellungen, ohne die Mitglieder zu verlieren.

Die Spannungsfelder sind ein sehr gutes Instrument, um den Einsatz von Ressourcen zu überprüfen. Denn sowohl Finanzen als auch ehrenamtliche Zeitspenden sind stets knapp und müssen

daher planvoll eingesetzt werden. Zudem sollten NABU-Verantwortliche die Spannungsfelder so lesen, dass sie zur Analyse der eigenen Gliederungen dienen. Verantwortliche können Themenbereiche der Arbeit anhand der Spannungsfelder bewerten und sich dabei auch die Frage stellen, ob die Antworten zum eigenen Selbstbild passen. Braucht es hier Veränderungen? Wenn ja, wo müssen diese ansetzen, um wirkungsvoll zu sein? Wenn nein, was sind die eigenen Stärken, an denen sich die Gliederung ausrichten kann. Passt das zum Selbstbild?

Die Frage der Ausgestaltung der Relation zwischen Haupt- und Ehrenamt spielt für die meisten Gliederungen nur eine mittelbare Rolle, weil sie in der Regel kein eigenes Personal haben, wohl aber mit Personal von Landes- oder Bundesverband zusammenarbeiten. Aus meiner Sicht haben die Hauptamtlichen den klaren Auftrag, Expert*innen-Wissen einzubringen und Motor zu sein. Zugleich haben sie Service-Funktion und sollten Impulse aus dem Verband aufnehmen und Lösungen dafür schaffen. Die Ehrenamtlichen wiederum sollten Hauptamtliche so einsetzen, dass sie die bestmögliche Wirkung erzielen. Das ist eine permanente Aushandlung.

Die Digitalisierung macht auch vor dem NABU nicht halt, zugleich leben wir im Naturschutz von der praktischen Naturschutzarbeit. Digitale Tools können helfen, hierfür mehr Freiraum zu schaffen. Darüber hinaus sollten wir uns die Frage stellen, wo und wie wir digitale Engagementformen entwickeln können.

In Bezug auf die Zielgruppen (Mitglieder/Nichtmitglieder) könnten wir als NABU klarer sein, was unser Engagementangebot ist, auch um die Erwartungen für den NABU und potenzielle Engagierte klarer zu kommunizieren. Dies betrifft auch die Erwartungen an den Vorstand/das Sprecher*innen-Team. Das klassische Vorstandsmodell, bei dem der Vorstand für nahezu alles allein verantwortlich ist, sollte hinterfragt werden. Arbeit anders zu organisieren und so Zugänge zu schaffen, ist Arbeit, und die NABU-Gliederungen sind weitgehend ausgelastet. Wie lösen wir dieses Dilemma?

Wiebke Hübler, Mitglied des Projektbeirats, ist Mitarbeiterin im Bereich Mitglieder und Ehrenamt beim NABU Nordrhein-Westfalen. In dem Text wirft sie einen Blick auf die Spannungsfelder und Themen. Der Fokus liegt auf den Einfluss der Spannungsfelder auf die Arbeit in der Fläche und die Frage, was das Ehrenamt im Naturschutz braucht.

Durch seine lange Vereinsgeschichte ist der NABU in seinen Strukturen bereits sehr klar und fest, was eine Herausforderung für Veränderungen darstellen kann. Gleichzeitig bringt er dadurch auch Stabilität und Kontinuität mit sich. Die Spannungsfelder können bei Veränderungsprozessen unterstützen und als Leitlinien dienen. Sie bereiten sowohl Haupt- als auch Ehrenamt auf mögliche Hindernisse vor und können damit auch Ängste vor Veränderungen abbauen. Inwiefern sie anwendbar sind, ist von Region zu Region unterschiedlich, da jeder Landesverband und auf der nächsten Ebene jeder Kreis- und Stadtverband anders strukturiert ist.

Die verschiedenen Spannungsfelder greifen ineinander über und sind selten klar voneinander zu trennen. Sich aber der verschiedenen Ebenen und Mechanismen bewusst zu sein, ist für Veränderungen notwendig. Sie können dabei helfen, sich tatsächlich mit den entstehenden Hürden auseinanderzusetzen und mögliche Überforderung vorbeugen.

Das Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt ist aus meiner Sicht eines, was vor allem für die Hauptamtliche Seite eine sehr große Rolle spielt. Die Arbeit ist ein stetiges Austarieren von Aufgaben, Belastungen und Inhalten. Dabei haben vor allem Hauptamtliche die Aufgabe, die Ehrenamtlichen mit ihrer fachlichen Expertise zu unterstützen. Dazu zählt nicht nur die rein inhaltliche Expertise in Naturschutzthemen, sondern auch – gerade in Arbeitsfeldern wie der Verbandsentwicklung – die Unterstützung in organisatorischen Fragen. Im NABU sitzen viele Ehrenamtlichen mit einer enormen fachlichen Expertise, sie brauchen aber bspw. bei der Gewinnung neuer Aktiver Unterstützung. Es ist die Aufgabe des Hauptamtes hier in einem kontinuierlichen Austausch zu bleiben, damit geplante Hilfen zielführend ausgeführt werden können.

Die aktuellen Zielgruppen des NABU finden sich sowohl in seinen Themen, als auch in seinen Mitgliedschaftsmodellen wieder. Feste Mitgliedschaften sprechen nur ein bestimmtes Milieu an und setzen eine langfristige finanzielle Stabilität voraus. Auch wirkt es nach außen hin oft, als wäre eine Expertise in einem Naturschutz-Thema Voraussetzung für ein Engagement beim NABU. Dem ist jedoch nicht so und es ist die Aufgabe aller im NABU aktiven Menschen – egal ob Haupt- oder Ehrenamt –, die Zielgruppenöffnung deutlicher zu machen. Dies geschieht in Teilen schon in einzelnen Projekten wie dem *Blauen Netz*, die sich bewusst mit genau diesen Themen auseinandersetzen. Auch hier ist es wieder das Austarieren von Haupt- und Ehrenamt, um gemeinsam herauszuarbeiten, inwiefern Veränderungen zu bewältigen und aufzufangen sind.

Grundsätzlich denke ich jedoch auch, dass feste Strukturen im NABU vor allem für rechtliche und finanzielle Belange wirklich notwendig sind. Hier ist es besonders für die Ehrenamtlichen wichtig, dass sie klare Richtlinien haben, an denen sie sich orientieren können und die ihnen helfen, falls sie Unsicherheiten haben. Gerade bei solchen Themen sind viele Ehrenamtliche verunsichert, weshalb klare Vorgaben und feste Strukturen hier helfen können. Hier schließt sich also der Kreis: Das Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt ist eines, was immer stetig ausgehandelt und weitergedacht werden muss. Wo ist die Unterstützung notwendig? Wo vielleicht auch überflüssig?

Die verschiedenen Aspekte (insbesondere bezogen auf die Zielgruppen) werden auch mit Blick auf das Spannungsfeld „Digitalisierung und analoge Beziehungsarbeit“ deutlich. Naturschutz als solches ist analog. Vielen Ehrenamtlichen fällt es daneben schwer, Zeit und Energie für andere Formen des Engagements (z.B. Vernetzungstreffen, Workshops und Weiterbildungen, …) freizuräumen und sich neue Fähigkeiten, wie den Umgang mit Social Media, anzueignen. Gleichzeitig sind gerade digitale Engagementmöglichkeiten für jüngere Menschen oder zeitlich stark eingebundene Personen attraktiv. Zusätzlich kann ein guter Online-Auftritt mögliche Zugangsschwellen abbauen und das Ehrenamt greifbarer machen. Menschen kommen so vielleicht eher mit einem gewissen Vorwissen über das Engagement und können besser einschätzen, ob sie das zeitlich einbauen können.

Zu guter Letzt denke ich, dass Vielfalt und Inklusion immer helfen, den Blick zu weiten, neue Ideen und Perspektiven zu bekommen und den Naturschutz neu zu denken. Das bedeutet aber viel (emotionale) Arbeit und das Aufbrechen von Gewohnheiten. Dazu müssen Ehrenamtliche bereit und offen sein. Außerdem muss das Hauptamt Auffangmöglichkeiten für aufkommende Hürden bieten. Auch dies kostet Ressourcen.

Susanne Rindt ist Mitglied des Projektbeirats. Sie leitet seit 2011 die Abteilung „Verbandsangelegenheiten, Engagementförderung, Zukunft der Bürgergesellschaft“ beim AWO Bundesverband.

Die hier mit dem Begriff „Spannungsfelder“ beschriebenen Zielkonflikte gehören zur Realität von Mitgliedsverbänden. Sie lassen sich mit den verbreiteten Herangehensweisen – wie Struktur und Satzungsänderungen, professionelles Freiwilligenmanagement oder Verbreitung guter Praxisbeispiele – zwar bearbeiten, aber nicht auflösen. Die Spannungsfelder erinnern daran, dass der Wandel in Organisationen nie abgeschlossen ist, dass sie sich immer aufs Neue mit externen und internen Veränderungen auseinandersetzen müssen. Hier gilt der Satz von Marie Juchacz: „Neue Zeiten bringen neue Ideen und machen neue Kräfte mobil.“

Wir Projektbeteiligten haben die Themen- und Spannungsfelder gemeinsam mit dem ISS erarbeitet. Wir freuen uns, nun ein Denk- und Diskussionswerkzeug in den Händen zu haben, mit dem die Verbände in ihrer Auseinandersetzung mit wichtigen Zukunftsfragen unterstützt und begleitet werden können. Die daraus entwickelten Leitfragen wie die nach den Barrieren für in unseren Vereinen unterrepräsentierte Gruppen, nach der Transparenz von Machtverhältnissen oder den Bedingungen für Organisationslernen und Innovation, um nur einige herauszugreifen, können Akteur*innen auf unterschiedlichen Verbandsebenen für ihre Entwicklungs- und Beratungsarbeit nutzen.

Welche Antworten auf die Leitfragen gefunden werden, wird sich von Verband zu Verband, aber auch zwischen Gliederungen ein und desselben Verbandes unterscheiden. Die Autonomie von Verbandsgliederungen und regionale Unterschiede (z.B. zwischen Ost und West) lassen stereotype Herangehensweise nur schwer zu. Für uns als Bundesverband gilt es, engagierte Verbandsakteure zu vernetzen, Erfahrungen und Erkenntnisse überregional sicht- und nutzbar zu machen, zu beraten, bedarfsgerechte Angebote für den Verband zu entwickeln und wo immer möglich innovative Impulse einzubringen und Routinen zu hinterfragen. Mit diesem Selbstverständnis als Teil eines lernenden Netzwerkes tragen wir dazu bei, unsere Verbände für die Zukunft aufzustellen.

Im Rahmen des Projektes haben auch Michael Rosellen, Vorstand des AWO Bezirksverbandes Niederrhein e.V. und Kimberly Bauer, Verbandsreferentin des Bezirksverbandes, einen Blick auf die im Kapitel 3 vorgestellten Spannungsfelder aus der hauptamtlichen Perspektive der AWO geworfen.

Folgende Fragestellungen zum Weiterdenken sind dabei entstanden:

Spannungsfeld Stabilität ↔ Flexibilität:

- Wo erleben wir Spannungen zwischen Verlässlichkeit und Flexibilität?
- Welche Beteiligungsformate ermöglichen bei uns unmittelbare Wirkung – und für wen?
- Wie offen sind unsere Strukturen für neue Ideen, Perspektiven oder Personen?
- Welche Experimente haben wir bereits gewagt – und was haben wir daraus gelernt?
- Wie erleben wir aktuell das Verhältnis von festen Strukturen und offenen Beteiligungsformaten?
- Welche Rolle spielen Satzungen und Regeln bei uns – schaffen sie eher Sicherheit oder schränken sie Beteiligung ein?
- Was verstehen wir unter „hybriden Steuerungsmodellen“ – und wo setzen wir sie bereits ein?
- Wie gelingt es uns, Stabilität und Dynamik in Einklang zu bringen?

Spannungsfeld Formalisierte Mitgliedschaft ↔ Projektbasiertes, temporäres Engagement

- Was sind die Vor- und Nachteile formalisierter Mitgliedschaft für unsere Organisation?
- Warum gewinnen projektbezogene und kurzfristige Engagementformen an Bedeutung?
- Welche Zielgruppen werden durch flexible, situative Beteiligung besser erreicht?
- Wie attraktiv ist unsere Mitgliedschaft für Menschen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten?
- Welche Formen von Engagement bieten wir aktuell – und wie flexibel sind sie?
- Gibt es bei uns bereits projektbezogene oder digitale Beteiligungsformate?
- Wie gehen wir mit Personen um, die sich engagieren möchten, aber keine feste Mitgliedschaft eingehen wollen?
- Welche Rolle spielt Verbindlichkeit in unserer Engagementkultur – und wie definieren wir sie?

Spannungsfeld Vielfalt & Inklusion ↔ Traditionelle Milieus & Routinen

- Wie viele Abkürzungen benutzen wir?
- Kennen wir unsere impliziten Regeln?
- Wissen wir, wie Sprache, Gremienstrukturen und Traditionen auf Menschen, die neu oder anders sind, wirken?
- Welche Routinen und Traditionen sind bei uns selbstverständlich – und für wen sind sie vielleicht ein Hindernis?
- Wie inklusiv ist unsere Sprache – und wo könnten wir sie bewusster gestalten?
- Gibt es bei uns Einstiegsmöglichkeiten, die wirklich offen und flexibel sind?
- Wie gehen wir mit Irritationen um – z. B. wenn neue Perspektiven bestehende Abläufe infrage stellen?
- Welche Gruppen fühlen sich bei uns angesprochen – und welche nicht? Warum?

Zusätzlich wurden konkrete Fragestellungen und Überlegungen zu einigen Themenfeldern gesammelt.

Themenfeld 1: Zielgruppen und Engagementformen

- Wen wollen wir ansprechen? Wollen wir die jungen Leute ansprechen, um jünger zu werden? Wollen wir Leute kurz vor der Rente ansprechen?
- Aktive Mitglieder vs. Zahlende Mitglieder?
- Wie sieht dann die Ansprache/Werbung aus?
- Braucht es ein bestehendes Angebot, um bspw. junge Leute anzusprechen oder könnte der Aufruf lauten, dass es noch *kein* Angebot gibt, es junge Leute benötigt, die Projekt xy umsetzen wollen (freie Gestaltung)?

  → Menschen vor der Rente müssen anders angesprochen werden. Es gibt keine pauschale Mitgliederwerbung für alle.

Themenfeld 2: Mitgliedschaftsmodelle

- „Light-Mitgliedschaft" für Interessierte, die erste Berührungspunkte mit AWO suchen, Dauer: 6-12 Monate, Zugang zu ausgewählten Veranstaltungen, keine Beitragspflicht, daher auch nur punktuelle Mitbestimmung
- Probemitgliedschaft die automatisch endet, für 3-6 Monate, Teilnahme an Mitgliederversammlungen ohne Stimmrecht möglich, Teilnahme an Aktionen möglich, um sich auszuprobieren
- Pause&Play-Mitgliedschaft, kann bis zu 24 Monaten pausiert werden, wenn Umzug, Jobwechsel, Familie, Krankheit etc., erhält weiterhin Zugang zu Veranstaltungen, aber ohne Druck
- Es muss geklärt werden, wer die Mitgliederführende Ebene ist und unter welchen Bedingungen Stimmrecht herrscht bzw. wann Delegiertenstatus erreicht werden kann

Themenfeld 3: Barrierefreie Diversitätsstrategie

- Bestandsanalyse: wo gibt es überhaupt – unbewusste – Barrieren?
  Befragung, Beteiligung MA, Ehrenamtliche, andere Organisationen
- Sprachliche Barrieren: Satzung, Einladungen, Homepage, Veranstaltungsflyer in leichter Sprache; mehrsprachige Angebote
- Auch bei Veranstaltungen für Neumitglieder auf Wortwahl achten, nicht jeder kennt Abkürzungen oder Namen von Personen auswendig.
- Ehrenamtliche schulen → sensibler Umgang
- Offene Gremienstrukturen: Betroffene Gruppen (Menschen mit Behinderung, Migrant*innen, LGBTQIA+, Senior*innen etc.) in Entscheidungsprozesse einbinden anstatt nur *über* Personengruppen zu sprechen.

Themenfeld 4: Engagementformate

- Projektbezogenes Engagement: bekommen Projektgruppen Budget von OV/KV für ihr Engagement? Ist ein*e Sprecher*in stimmberechtigt bei Mitgliederversammlungen?
- Hybride Vorstandssitzungen
- Hybride Angebote, z.B. Digitaler Bingo-Nachmittag

Themenfeld 5: Governance Balance

- Delegiertenstatus überdenken: Können Personen aus Projekten und ohne Mitgliedschaft nicht auch mitbestimmen, wie die Zukunft der AWO aussieht?
- OVs ohne Vorstandsarbeit und Verantwortung testen.
- Kommen mehr Leute und organisieren Veranstaltungen, wenn sie keine Vorstandsarbeit leisten müssen?

Themenfeld 9: Strategische Kooperations- & Ressourcennetzwerke

- Noch mehr Vernetzung, Austausch, Transparenz auch innerhalb der AWO.
- Einzelne Ebenen wissen nicht von den jeweiligen Best Practice-Beispielen
- Plattform/Sammlung für Beispiele
- vor Ort Zusammenarbeit mit anderen Verbänden, Parteien, Gewerkschaften: Ressourcen bündeln und nicht immer im Konkurrenzmodus handeln

Themenfeld 10: Change-, Lern- & Feedbacksysteme:

- Wissen muss einfach umgesetzt werden können – ausprobieren!
- Wenn durch überregionalen Austausch gute Erkenntnisse gewonnen werden, braucht es aktuell Zeit und Ausdauer, Ideen in unterschiedlichen Gremien vorzustellen, abzustimmen, genehmigen zu lassen.

9.3 Zu Kapitel 5: Entwicklung von Organisationen

Matthias Laurisch ist Mitglied des Fachbeirats und in seiner Funktion als Fachbereichsleiter Engagement und Verbandsentwicklung Mitglied der Geschäftsleitung des NABU-Bundesverbandes. Er beschreibt in seinem Beitrag, was die im Kapitel „Entwicklung von Organisationen“ aufgeworfenen Fragen für die Verbandsentwicklung des NABU als Gesamtverband bedeuten. Dabei werden neue Fragen aufgeworfen, die spezifizieren, wo NABU-Verantwortliche hinschauen sollten, damit verbandliche Entwicklung möglich wird.

Für den NABU als Gesamtverband erscheint es zentral, Orte des gesamtverbandlichen Austauschs schaffen, um durch die Ebenen kommunizieren. Eine zentrale Rolle hierfür kann das *Blaue Netz*, die Ehrenamtsinitiative des NABU spielen. Der NABU Bundesverband unterstützt hier die Finanzierung von Ehrenamtsentwickler*innen in der Fläche und vernetzt diese, um die Unterstützung von Ehrenamtlichen koordiniert voranzutreiben. Ein gemeinsamer Qualitätsrahmen sichert den bewussten Ressourceneinsatz für diese Themen.

Gemeinsam gilt es, Schmerzpunkte im Kern zu benennen und mit Blick auf Wirkung nach Lösungen suchen. Dabei muss für Ehrenamtliche klar sein, dass wirkungsvolle Lösungen manchmal nicht darin bestehen, dem Ehrenamt kurzfristig Arbeit abzunehmen, sondern eher darin, strukturelle Veränderungen anzustoßen, weil damit mehr Wirkung möglich ist.

Ziel muss es sein, die Veränderungsfähigkeit der NABU-Gliederungen zu erhalten bzw. herzustellen. Die braucht es, um neue Ehrenamtliche anzuziehen, um Vorstandsarbeit leistbar zu machen und um den vielen externen Anforderungen gerecht zu werden. Hierfür wird es verschiedene, von Gliederung zu Gliederung unterschiedliche Lösungen geben, wodurch im Gesamtverband ein Nebeneinander von Organisationsformen und Rollen entsteht. Welche fehlen uns für Veränderung und neue Ideen in der eigenen Gliederung?

Veränderung ist permanente Aushandlung von Zielkonflikten, das kennen wir aus dem Naturschutz. Was lässt sich hiervon in Fragen der Verbandsentwicklung übertragen und wie gestalten wir das aus?

Die Entwicklung unserer Organisation sollten wir aber nicht nur aus der eigenen Gruppenstruktur heraus denken, sondern auch in Sachen Instrumente für die Naturschutzarbeit und Partnerschaften mit anderen Organisationen. Wie können (von) dort neue Impulse eingebracht werden, welche Attraktivität strahlt das aus, welche Kompetenzen brauchen wir aber auch dafür?

Die Entwicklung der Organisation NABU stellt zudem ganz konkrete Fragen nach der Fachlichkeit unserer Ehrenamtlichen. Was braucht es an Kompetenzen sowohl für unsere Naturschutzarbeit als auch für die Organisation unserer Gliederungen? Gemeinsame Aufgabe des Verbandes wäre dann, dafür Lösungen z.B. in Form von Bildungsarbeit oder Ideen für die Ansprache von Menschen mit bestimmten fachlichen Qualifikationen zu entwickeln.

10 Stichwortverzeichnis

digital, Digitalisierung	11, 13-15, 48, 52, 54, 55f., 57, 60, 66, 68, 69, 79, 86, 88, 91f., 92f., 95f., 98, 101, 103, 114, 120f., 125, 140, 141, 143f.
divers, Diversität	1, 11, 13, 59, 63, 68, 91, 95, 96, 100, 104, 144
emotional, Emotionen	7, 23, 26, 39, 40, 41, 64, 92, 101, 142
Engagement(begriffe)	6f., 11,13, 46f., 48ff., 51ff., 59ff., 65ff., 78, 81ff., 84ff., 87, 88f., 90ff., 92ff., 101, 102ff., 114, 119, 121, 124, 125, 127ff., 131, 134, 130f., 141, 143f.
Entscheidung	14, 16,18, 20, 22, 23, 25, 32-36, 38, 39, 50, 57, 64, 79, 83, 85, 86, 88, 89, 92, 94, 99, 102, 126, 127, 131, 139, 144
Governance(-Balance)	10, 14, 15, 79, 82, 83, 87, 89, 98, 103f., 117, 139, 145
Irritation	1, 4, 24, 25, 33, 34, 129, 130f., 143
Kommunikation	11, 14f., 20, 22, 23, 24, 25, 32f., 34, 35f., 40f., 54, 69, 81, 85, 88, 91, 96, 99, 102, 103, 114, 129, 130, 131, 138
Konflikt	10, 28, 34, 37, 50, 98, 102, 128, 142, 146
Kultur / Organisationskultur	16, 24, 35, 36f., 39, 50, 68, 78, 79, 86, 88, 91, 95, 96, 99f., 102f., 104, 132, 143
Macht	1, 7, 14, 27, 32, 36, 37ff., 82, 83, 88, 89, 100, 104, 128, 132, 142
Mitgliedschaft	1, 11, 13, 32, 49, 62, 64f., 68, 78, 79, 83f., 86, 88, 90, 91f., 92f., 94f., 101, 102, 114, 118, 119, 122, 123, 126, 131, 133, 139, 141, 143, 144, 145
Mitgliedsorganisation	10, 32, 46f., 49, 50, 53, 57, 59, 60, 61, 63, 65, 68f., 78, 123, 143
Pfadabhängigkeit	6, 10, 22, 33, 39
System / systemisch	1, 10, 16, 22, 25, 27, 32, 34, 36, 37, 39, 40f., 99, 128, 132f., 145
Transformation	1, 14, 37, 38, 79, 90, 104, 131ff., 134
Verantwortung	14, 25, 27, 36, 46, 50, 51, 82, 83f., 85, 86, 87, 89, 99, 100, 115, 119, 126, 128, 133, 145,
Vereine und Verbände	49, 50, 53, 57, 60f., 62, 66, 124, 125, 128f., 131, 133, 134
Vielfalt	1, 96, 98, 100, 101, 103f., 132,137, 139, 142, 143

Das ISS

Seit über 50 Jahren erforscht das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS), wie soziale Gerechtigkeit und Teilhabe gestärkt werden können. Wir analysieren gesellschaftspolitische Herausforderungen und entwickeln praxisnahe Lösungen.

Praktiker*innen und Betroffene stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen fließen direkt in Projekte, Beratung, Forschung und Qualifizierungen ein.

Unser Ansatz verbindet Wissenschaft, Politik und Praxis: Wir begleiten Projekte, evaluieren Programme, beraten Partner*innen aus Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft und bieten Qualifizierungen, die im Alltag wirken.

Unser Ziel: Soziale Gerechtigkeit wirksam fördern und gesellschaftliche Teilhabe durch Forschung, Beratung und politische Mitgestaltung nachhaltig stärken.

FORSCHEN. BERATEN. GESTALTEN.

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.

Hauptsitz

Zeilweg 42 — 60439 Frankfurt a. M.
Telefon 069 95789-0

Standort Berlin

Lahnstraße 19 — 12055 Berlin
Telefon 030 6167179-0

E-Mail

info@iss-ffm.de

www.iss-ffm.de | Linkedin