

2/2013

Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Nonprofit-Organisationen

Marianne Weinhold

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2013

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-41-7

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2013200176

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
2/2013

Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter und
Mitarbeiterinnen in Nonprofit-Organisationen

Marianne Weinhold¹

¹ M. Sc. Marianne Weinhold, Masterarbeit am Fachgebiet Unternehmensführung/
Organisation (Leiter Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach) an der TU Ilmenau

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Zusammenfassung/Abstract.....	VIII
1 Ehrenamtliches Engagement in Deutschland.....	1
2 Nonprofit-Organisationen und ihre Besonderheiten im Personalmanagement.....	3
2.1 Definition und Funktion von Nonprofit-Organisationen.....	3
2.2 Personalstruktur und -management	5
3 Konzept der Einbindung von Personal in Forprofit-Organisationen	7
3.1 Grundlagen der Einbindung.....	7
3.2 Einbindungsbasen, -arten und -mechanismen	9
3.3 Relevanz des Konzepts	11
4 Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in Nonprofit-Organisationen	13
4.1 Leistungsverhalten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen.....	13
4.2 Organisationsbezogene Einbindung - Die Nonprofit-Organisation als Einbindungsbasis	15
4.2.1 Professionalisierte Einbindung.....	15
4.2.2 Strukturelle Einbindung	17
4.2.3 Ergebnisorientierte Einbindung.....	19
4.2.4 Wertorientierte Einbindung.....	21
4.3 Personale Einbindung - Individuen als Einbindungsbasis.....	23
4.3.1 Macht als Einbindungsmechanismus	23
4.3.2 Autorität als Einbindungsmechanismus.....	25
4.3.3 Konflikte.....	26
4.4 Soziale Einbindung - Die Gruppe als Einbindungsbasis	28
4.5 Konzeptionelles Fazit	30

5	Qualitative Analyse der Einbindung in der Praxis.....	31
5.1	Methodenbeschreibung.....	31
5.2	Darstellung und Einordnung der Praxisbeispiele	33
5.2.1	Amnesty International Deutschland.....	33
5.2.2	Initiative Solidarische Welt Ilmenau e.V.....	34
5.3	Organisationsbezogene Einbindung	34
5.3.1	Professionalisierte Einbindung	34
5.3.2	Strukturelle Einbindung	38
5.3.3	Ergebnisorientierte Einbindung	41
5.3.4	Wertorientierte Einbindung.....	44
5.4	Personale Einbindung.....	47
5.4.1	Macht als Einbindungsmechanismus	47
5.4.2	Autorität als Einbindungsmechanismus.....	49
5.4.3	Konflikte	51
5.5	Soziale Einbindung.....	53
5.6	Fazit der Analyse.....	56
6	Zusammenfassung und Ausblick	58
	Anhang	61
	Literaturverzeichnis.....	101
	Eidesstattliche Erklärung.....	113

Abkürzungsverzeichnis

BWL	Betriebswirtschaftslehre
CSR	Corporate Social Responsibility
e.V.	eingetragener Verein
EEM	Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen
EFQM	European Foundation for Quality Management
FPO	Forprofit-Organisation
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
ISWI (e.V.)	Initiative Solidarische Welt Ilmenau (eingetragener Verein)
ISWI	Internationale Studierendenwoche in Ilmenau
NPO	Nonprofit-Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsbereich von NPOs.....	4
Abbildung 2: Grundmodell der Einbindung.....	9
Abbildung 3: Einbindungsmuster der NPO.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwandte Ansätze des Einbindungsphänomens	11
Tabelle 2: Vergleich der professionalisierten Einbindung	38
Tabelle 3: Vergleich der strukturellen Einbindung	41
Tabelle 4: Vergleich der ergebnisorientierten Einbindung.....	44
Tabelle 5: Vergleich der wertorientierten Einbindung	47
Tabelle 6: Vergleich der Machtmechanismen	49
Tabelle 7: Vergleich der Autoritätsmechanismen	51
Tabelle 8: Vergleich der Konflikte	53
Tabelle 9: Vergleich der sozialen Einbindung	56

Zusammenfassung/Abstract

Nonprofit-Organisationen tragen neben Markt und Staat umfangreich zur Bereitstellung wichtiger Aufgaben bei. Dabei zählt bürgerliches Engagement in Form von ehrenamtlicher Mithilfe zu den wichtigsten Voraussetzungen, um die Leistungserbringung einer NPO zu garantieren. Die Ressource Personal ist längst in ihrer Relevanz erkannt, das Verhältnis zwischen Unternehmen und Individuen ist jedoch nicht immer so gestaltet, dass MitarbeiterInnen langfristig integriert werden. Das Einbindungskonzept von Wilfried Krüger geht in diesem Zusammenhang der Frage nach, welche Gegebenheiten in verschiedenen Bereichen vorherrschen müssen, um dieses Verhältnis zu verbessern. Auch für NPOs, bei denen ehrenamtliche Mitglieder nicht monetär gehalten werden können, ist ein spezifisches Einbindungsmuster denkbar. Zur näheren Betrachtung wird deshalb zunächst aus der Literatur herausgearbeitet, welche Bereiche für Ehrenamtliche hierbei wichtig sind. In einem zweiten Schritt erfolgt über qualitative Leitfadeninterviews die Analyse der Einbindung anhand von zwei Praxisbeispielen. Die theoretische sowie praktische Untersuchung soll aufzeigen, wie die Mechanismen in NPOs gestaltet werden können, um eine bessere Integration zwischen Individuum und Organisation zu erreichen.

Next to state and market organizations, nonprofit organizations are part of the needed allocation of tasks in our society and are barely exchangeable. Especially civil commitment through voluntary work is one of the essential parts for service provisions by NPOs. Although most companies already noticed the relevance of their human resources they do not design the relation between the individuals and the organization in order to enhance the individuals' integration into the organization. Following the concept of Wilfried Krüger, the integration can be achieved by shaping certain points of this relation. NPOs as well need to focus on their unpaid staff as a valuable part that needs to be integrated. For evaluating this issue, a detailed analysis of the existing literature on volunteering and its part in NPOs is needed. The next step contains the analysis of the necessary integration system on basis of guided interviews of two German nonprofits. The theoretical as well as the practical results may lead to a temporary pattern of integration for volunteer workers within NPOs.

1 Ehrenamtliches Engagement in Deutschland

Nonprofit-Organisationen (NPOs) gewährleisten nicht nur in Deutschland die Bereitstellung notwendiger Leistungen und sind somit neben Markt und Staat essentieller Bestandteil einer Gesellschaft.¹ Durch die steigende Bedeutung des dritten Sektors, vor allem durch Veränderungen in der Versorgung mit sozialen Diensten, steigt auch die Relevanz der zum Sektor gehörenden NPOs.² Besonders bürgerliches Engagement gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Weil vor allem ehrenamtliche MitarbeiterInnen einen Großteil der Leistungen erbringen, müssen sie besonders im Fokus der im dritten Sektor agierenden Organisationen stehen.³

Generell zeigt sich ein zunehmendes Interesse an bürgerlichem Engagement. Die Zahl der ehrenamtlich Aktiven liegt seit vielen Jahren konstant über einem Drittel der Gesamtbevölkerung.⁴ Die Ehrenamtlichen haben jedoch die freie Wahl, welcher Organisation sie ihre Arbeitskraft anbieten und haben dabei gleichzeitig stetig wachsende Ansprüche.⁵ Freizeit dient heute nicht mehr nur zur Regeneration von der Berufstätigkeit, sie ist auch Zeit, über die Personen frei verfügen können, um in ihre Zukunft zu investieren.⁶ Obwohl es also immer wichtiger wird, die Begeisterung zum Engagement aufrechtzuerhalten, gibt es auch heute noch defizitäre Strukturen beim Management ehrenamtlichen Personals.⁷ Die NPOs bemühen sich zwar zunehmend um Verbesserungen, in vielen Bereichen bleiben wichtige Änderungsprozesse in den letzten Jahren jedoch aus.⁸ Nicht nur in NPOs, als Hauptarbeitgeber ehrenamtlicher Kräfte, ist die Relevanz von Personal und dessen Verhältnis zur Organisation entscheidend.⁹ Auch Unternehmen, im Folgenden als Forprofit-Organisationen (FPOs) bezeichnet, kämpfen um gut ausgebildete Arbeitskräfte. Aus diesem Grund beschäftigen sich nicht nur viele Abhandlungen mit dem Gebiet von Motivation und Führung, sondern seit vielen Jahren speziell auch mit dem Problem der Integration von MitarbeiterInnen und Organisation. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht dazu das Konzept der Einbindung nach Wilfried Krüger, welches einen Ansatz zum Ausgleich der vorherrschenden Zieldivergenz von Individuen und Organisation über einen Mix aus verschiedenen Einbindungsbasen bietet. Dabei

¹ Vgl. von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 226.

² Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 102.

³ Vgl. von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 226; Rosenkranz, Weber (2002), S. 7.

⁴ Vgl. Klages (2000) S. 33ff.; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 215; Prognos AG, Generali Deutschland (2009), S. 9; BMFSFJ (2010), S. 16.

⁵ Vgl. Nährlich, Zimmer (2000), S. 9; BMFSFJ (2010), S. 23.

⁶ Vgl. Opaschowski (2008), S. 13.

⁷ Vgl. Horch (1985), S. 259; Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 228; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 217.

⁸ Vgl. Strachwitz (2000), S. 25-26; Simsa (2006), S. 88-89.

⁹ Vgl. Mayerhofer (2001), S. 268.

kann das Personal stärker an die Organisation gebunden werden und verhilft damit auch der Organisation zur verbesserten Leistungserbringung.¹⁰

Grundsätzlich lassen sich bezüglich der Einbindungsproblematik aber vor allem Abhandlungen für gewinnorientierte Organisationen finden. Dabei ist die zu bewältigende Aufgabe bei ehrenamtlichen, unbezahlten Arbeitskräften in NPOs ungleich schwieriger und nicht weniger relevant. Die zu klärende Forschungsfrage zur Definition der Problemstellung ergibt sich demnach wie folgt.¹¹

Wie können ehrenamtliche MitarbeiterInnen in NPOs langfristig eingebunden werden, um sie bestmöglich für die Ziele der Organisation nutzen zu können?

Die vorliegende Arbeit beinhaltet deshalb einen Ansatz zur Übertragung des Einbindungskonzeptes auf ehrenamtliches Personal in NPOs. Durch die Adaption betriebswirtschaftlichen Wissens sowie der Integration anderer Disziplinen sollen ungenutzte Potentiale aufgezeigt sowie neue Hinweise gegeben werden.

Das zweite Kapitel zeigt zunächst die Besonderheiten der NPOs. Dabei werden sowohl grundsätzliche Merkmale der Organisationen als auch der Personalzusammensetzung sowie des Personalmanagements erläutert. Kapitel drei führt das Konzept der Einbindung nach Krüger ein. Grundlegende Zusammenhänge und Bestandteile des Modells im Forprofit-Bereich werden dargestellt. Überblicksartig wird die Umsetzung der Einbindungsidee in anderen Modellen aufgezeigt, um anschließend die heutige Relevanz für die Praxis, auch im Hinblick auf NPOs, einschätzen zu können. Im vierten Kapitel wird das Konzept der Einbindung auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen in NPOs übertragen und nach den konzepteigenen Einbindungsarten analysiert. Durchgeführte Interviews mit Mitgliedern der *Initiative Solidarische Welt Ilmenau e.V. (ISWI e.V.)* sowie von *Amnesty International Deutschland (Amnesty)* bilden die Grundlage für die qualitative Analyse der Einbindungspraxis im fünften Kapitel, in welchem zuletzt auch ein Fazit über das spezifische Einbindungsmuster gezogen wird. In Kapitel sechs werden die Erkenntnisse der theoretischen und praktischen Untersuchung des Einbindungsproblems für Ehrenamtliche zusammenfassend diskutiert. Eine abschließende Beurteilung sowie ein Entwicklungsausblick für den Sektor werden ebenso gegeben.

¹⁰ Vgl. Krüger (1994), S. 299ff.

¹¹ Vgl. Kuckartz (2012), S. 21.

2 Nonprofit-Organisationen und ihre Besonderheiten im Personalmanagement

2.1 Definition und Funktion von Nonprofit-Organisationen

Organisationen können im institutionellen Verständnis als soziale Systeme zielgerichteten Handelns beschrieben werden. Liegt ein instrumenteller Begriff zugrunde, handelt es sich bei Organisationen um die formale Ausgestaltung eines Gebildes zur Aktivitätssteuerung.¹² Zwar sieht Krüger, wie in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) vorherrschend, Organisationen stets im instrumentellen Sinn.¹³ In der vorliegenden Arbeit wird der Organisationsbegriff aus Gründen der Verständlichkeit und wegen der Nähe zu soziologischen Bereichen jedoch in institutioneller Form verwendet.

Bei der Untersuchung von NPOs zeigt sich, dass Erkenntnisse vieler Disziplinen, unter anderem der BWL und verschiedener Sozialwissenschaften, einfließen.¹⁴ Zur Abgrenzbarkeit der nachfolgenden Untersuchungen soll deshalb zunächst eine allgemeine Definition der NPO gegeben werden.

NPOs sind in einem Minimum formal organisiert, institutionell auf Dauer angelegt, verwalten sich selbst, schütten erwirtschaftete Gewinne nicht aus und verfolgen im organisatorischen Verhalten sowie in der Mitgliedschaft das Prinzip der Freiwilligkeit.¹⁵

Sie sind dabei leistungs- und nicht gewinnorientiert und unterliegen einer Reglementierung der Gewinnverwendung.¹⁶ Gewinn in NPOs ist somit nicht der Zweck selbst, sondern das Mittel zur Zielerreichung.¹⁷

Der Nonprofit-Bereich in Deutschland hat eine lange und beständige Tradition.¹⁸ Die Ausbildung einer differenzierten Gesellschaft mit ungleich verteilten Hilfebedürfnissen bei gleichzeitiger Spezialisierung des Sozialstaats auf bestimmte Bereiche sowie einer steigenden Privatisierung machte Organisationen notwendig, die bestimmte Aufgaben übernehmen.¹⁹ Zur Erfassung des Nonprofit-Sektors gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die zwar aufgrund abweichender Abgrenzungskriterien nicht grundsätzlich identische Ergebnisse liefern, dem Sektor jedoch einstimmig eine wachsende Bedeutung attestieren.²⁰

¹² Vgl. Kosiol (1962), S. 15ff.; Krüger (1994), S. 13; Grochla (1995), S. 1; Schertler (1998), S. 20; Laux, Liermann (2003), S. 1-2.

¹³ Vgl. Krüger (1994), S. 23.

¹⁴ Vgl. Eschenbach, Horak (2003), S. 3; Badelt, Meyer, Simsa (2007), S. 3.

¹⁵ Vgl. Salamon, Anheier (1992), S. 45; Anheier (1997), S. 30-31; Badelt, Meyer, Simsa (2007), S. 7-8.

¹⁶ Vgl. Wehling (1993), S. 23; genauer zu Gewinnausschüttungen hier: Massmann (2003), S. 9ff., 101ff.

¹⁷ Vgl. Horch (1992), S. 21.

¹⁸ Vgl. Zimmer, Freise (2003), S. 111; Anheier et al. (2007), S. 18ff.

¹⁹ Vgl. Simsa (2006), S. 83-84; Bödege-Wolf, Schellberg (2010), S. 42.

²⁰ Vgl. Braun (1987), S. 22; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 208-209.

NPOs können nach Größe, Tätigkeit, Rechtsform oder Organisationskultur unterschieden werden und sind u.a. als Vereine, Stiftungen, Bürgerinitiativen, oder Selbsthilfegruppen organisiert.²¹ NPOs sind im Freizeit-, Kultur- und Sozialbereich genauso zu finden wie in Interessenvertretungen lokaler, beruflicher oder politischer Natur.²² Werden sie wie in Abbildung 1 in einem Raum zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft dargestellt, lassen sich die Formen der verwaltungs-, wirtschafts- und basisnahen NPOs als sehr zweckdienliche Unterscheidung erkennen.²³

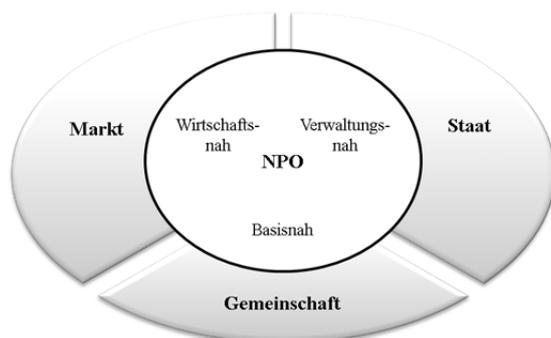


Abbildung 1: Wirkungsbereich von NPOs²⁴

NPOs sind multifunktional. Sie erstellen Dienstleistungen und sind damit Akteure am Markt, sie sind aber gleichzeitig Interessenvertreter der Gesellschaft und damit Akteure in der Politik.²⁵ Während staatliche Organisationen auf Zwang und hierarchische Ordnung angewiesen sind und gewinnorientierte Organisationen in der Wirtschaft mittels Wettbewerb und Tausch wirken, bestimmen im dritten Sektor Freiwilligkeit und Solidarität das Handeln. Mit dieser Handlungslogik kommen auch eigene Strukturen und Funktionen zum Tragen.²⁶

Weil Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen befriedigt werden, haben NPOs ein komplexes System verschiedener Formal- und Sachziele.²⁷ Das Aufgabenspektrum steigt, weil sich immer wieder Bedarf in der Gesellschaft entwickelt, vor allem im Sozialbereich. Ebenso entstehen ständig neue Organisationen, die ihren Ideen Ausdruck verleihen wollen.²⁸ Arbeitet eine NPO nicht rentabel und muss ihren Dienst einstellen, so hat das mitunter weitreichendere Folgen für die Gesellschaft als bei FPOs.²⁹ NPOs sind aber nur dann in der Lage, ausreichend Dienstleistungen in gewünschter Qualität zu

²¹ Vgl. Anheier et al. (2007), S. 22; Simsa, Patak (2008), S. 23-27.

²² Vgl. Zimmer, Priller (2007), S. 15; siehe zur Untergliederung auch bei Salamon, Anheier, List (1992).

²³ Vgl. Zauner (2007), S. 145-149.

²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zauner (2007), S. 161.

²⁵ Vgl. Zimmer, Priller (2007), S. 20-21; Anheier et al. (2007), S. 17.

²⁶ Vgl. Schaad (1995), S. 1; Zimmer, Priller (2007), S. 16.

²⁷ Vgl. Nährlich, Zimmer (2000), S. 14; Schwarz (2001), S. 14, 16; Haddad et al. (2003), S. 15.

²⁸ Vgl. Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 208.

²⁹ Vgl. Strachwitz (2000), S. 31-32.

produzieren, wenn sie über die notwendigen Ressourcen verfügen. Dabei stellt das Personal neben organisatorischen und finanziellen Mitteln eine der wichtigsten dar.³⁰

2.2 Personalstruktur und -management

Die Dienstleistungen einer NPO werden oftmals direkt erbracht, wobei die Arbeitskräfte selbst zum Teil Kunden der eigenen Leistungen sind.³¹ Eine komplexe Personalstruktur aus Haupt-, Neben- und geringfügig Beschäftigten erschwert dabei das Personalmanagement in NPOs erheblich.³² Durch diesen gemischten Personalstamm entsteht beim Abgleich von notwendiger Arbeitskräftezahl mit den Leistungsanforderungen größerer Aufwand. Einen Überblick zu behalten erweist sich hier als Problem.³³

Die angebotenen Dienstleistungen sind insbesondere in Vereinen ohne die Hilfe ehrenamtlicher Kräfte nicht zu bewältigen.³⁴ Ehrenamtliche werden deshalb nicht ohne Grund als Engpassfaktor in NPOs identifiziert.³⁵ Freiwilligkeit ist hierbei ein entscheidendes Kriterium, da die Personen in der Regel weder verpflichtet noch gezwungen sind, für eine Organisation zu arbeiten.³⁶ Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sie sich nur so lange freiwillig engagieren, wie ihre Bedürfnisse ausreichend befriedigt werden.³⁷

Ehrenamtliche führen ihre Arbeit neben oder nach der Berufstätigkeit aus. Die Tätigkeit wird nicht entlohnt, auch gezahlte Aufwandsentschädigungen dienen nicht zum Erwerb des Lebensunterhalts.³⁸ Die Betrachtung schließt im Folgenden allein formelle ehrenamtliche Arbeit ein. Private Unterstützungsleistungen für Familie oder Nachbarschaft sind dabei Formen des informellen Ehrenamts, da ihnen der öffentliche Charakter fehlt.³⁹ Ehrenamtsarbeit findet sich vor allem in Form von Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltungs- und Beratungsaufgaben oder als Lobbyarbeit wieder, oftmals in mehreren Bereichen gleichzeitig.⁴⁰ Die Ehrenamtlichen übernehmen also spezifische Aufgaben in verschiedenen Delegationsstufen und sind institutionell eingebunden.⁴¹ Dabei variieren die vorhandenen Fähigkeiten ebenso wie der zeitliche Rahmen der Tätigkeit.⁴² Es wird

³⁰ Vgl. Zimmer, Priller (2007), S. 15; Drost (2007), S. 70-71.

³¹ Vgl. Oster (1995), S. 65; Schuhen (2009), S. 109.

³² Vgl. Strachwitz (2000), S. 31; siehe ausführlich dazu bei Goll (1991), S. 135ff.

³³ Vgl. von Eckardstein (2003a), S. 162-163; Redmann (2012), S. 154-156.

³⁴ Vgl. Rosenkranz, Weber (2002), S. 7; BMFSFJ (2010), S. 17; Winkler (2011), S. 9-10.

³⁵ Vgl. Biedermann (1998), S. 16; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 217; Horak (2003), S. 521.

³⁶ Vgl. Horch (1985), S. 260.

³⁷ Vgl. Schwarz (2001), S. 19, 22.

³⁸ Vgl. Wehling (1993), S. 8, 11.

³⁹ Vgl. BMFSFJ (2010), S. 10; Winkler (2011), S. 5; siehe für breites Begriffsverständnis Mayerhofer (2001), S. 266.

⁴⁰ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 242; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 217.

⁴¹ Vgl. Winkler (2011), S. 5.

⁴² Vgl. Wehling (1993), S. 29; Gerbeit, Hesse, Pluskwa (1978), S. 350.

im Folgenden in Übereinstimmung mit der vorliegenden Literatur davon ausgegangen, dass Ehrenamtliche in NPOs Personal darstellen und somit verwaltet und betreut werden müssen.⁴³ Ehrenamtliche MitarbeiterInnen sind nicht vollständig substituierbar und dürfen somit nicht nur kostengünstiger Lückenfüller sein, besonders weil sie Erfahrungen und Fähigkeiten aus anderen Bereichen mitbringen.⁴⁴ Sie können hauptamtlich Angestellte entlasten und sogar für eine Leistungsausweitung des Angebots der NPO sorgen. Sie dienen als Informationsquelle nach innen sowie als Repräsentant nach außen und sind meist der direkte Kontaktpunkt zu den Kunden.⁴⁵

Im Gegenzug können hauptamtliche, bezahlte Arbeitskräfte ebenso eine Reihe an Vorteilen aufweisen. Sie haben oft eine höhere Qualifikation, können leichter rekrutiert werden und übernehmen auch unangenehme Aufgaben. Außerdem stehen die Arbeitskräfte regelmäßiger über vertragliche Regelungen zur Verfügung. Hauptamtliches Personal ist vor allem dann wichtig, wenn die ehrenamtlichen Kräfte wachsende Aufgaben nicht mehr erfüllen können. Dieser Schritt wird bei vielen NPOs aber erst erwogen, wenn ein Druck zur effizienteren Arbeitsweise vorhanden ist.⁴⁶

Auch in NPOs müssen im Rahmen des Personalmanagements Entscheidungen darüber getroffen werden, wie die Personalstruktur gestaltet sein soll, wie Arbeitskräfte beschafft und entlassen werden und welche Strukturen in der Ablauf- und Aufbauorganisation genutzt werden.⁴⁷ Personalstrategien gibt es häufig nur für gewinnorientierte Organisationen, welche nicht unverändert für NPOs übernommen werden können.⁴⁸ Das Verhältnis zwischen Organisation und Personal in NPOs differiert zu dem in FPOs. Die Beziehung ist viel weniger definiert, oft können MitarbeiterInnen keine Distanz zur Organisation aufbauen, die zur Abgrenzung der eigenen Aufgaben notwendig wäre.⁴⁹

Das Nebeneinander verschiedener Personalgruppen bildet unabhängig von Kostendruck oder Umweltveränderungen eine konstante Größe in vielen NPOs. Obwohl die Personalgruppen generell sehr unterschiedliche Anforderungen an die Organisation stellen und daher eine spezifische Handhabung bedingen, werden Ehrenamtliche oft in den gleichen Strukturen eingespannt wie ihre hauptamtlichen Kollegen.⁵⁰ Oftmals gelingt es den NPOs nicht, Arbeitskräfte langfristig zu halten.⁵¹ Das Personal in NPOs wird oft-

⁴³ Vgl. Braun (1987), S. 21, 23; Simsa, Patak (2008), S. 63; ausführliche Diskussion bei Mayerhofer (2001), S. 264ff.

⁴⁴ Vgl. Heine et al. (1984), S. 54-55; Marchal (1988), S. 166; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 216-217.

⁴⁵ Vgl. Wehling (1993), S. 36-39, 72; Biedermann (1998), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Schütte (2000), S. 131-134.

⁴⁷ Vgl. von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 228.

⁴⁸ Vgl. von Eckardstein, Ridder (2003), S. 11; siehe ausführlich zu Personalstrategien hier ab S. 12ff.

⁴⁹ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 59.

⁵⁰ Vgl. Weinert (1985), S. 475; Oster (1995), S. 73.

⁵¹ Vgl. Greenberg (1994), S. 383.

mals nur verwaltet und Potentiale nicht effektiv genutzt.⁵² Vor allem in kleineren oder basisnahen NPOs ist das Personalmanagement wenig ausgeprägt. Die Organisationen haben ihren Schwerpunkt auf der Verrichtung der dringend zu erledigenden Aufgaben gelegt, auch in großen NPOs.⁵³

Das Management von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bildet hier eine eigenständige Aufgabe der Organisationsleitung.⁵⁴ Die Organisationen müssen sich hinsichtlich des Personalmanagements positionieren, um dauerhaft für Sicherheit und Zufriedenheit auf Seiten des Personals sowie der Organisation zu sorgen und als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.⁵⁵ Wird das Management des Personals auch in NPOs als Instrument zur besseren Qualitätssicherung und größeren Effizienz betrachtet, kann es verstärkt zum Erhalt von Leistungsfähigkeit beitragen.⁵⁶ Es zeigt sich, dass die richtige Behandlung des Personals in NPOs entscheidend ist. Für die in der Arbeit angestrebte Adaption soll im Folgenden das Einbindungsmodell nach Krüger genauer betrachtet werden.

3 Konzept der Einbindung von Personal in Forprofit-Organisationen

3.1 Grundlagen der Einbindung

Individuen in Organisationen müssen für die Leistungserstellung in bestimmter Art und Weise koordiniert werden. Hier geht es aber nicht nur darum, den Einzelnen den Zielen der Organisation zu unterwerfen. Vielmehr rückt die Person in den Vordergrund, weil diese selbst Forderungen an die Organisation stellt. Problematisch wird das Verhältnis von Individuen und der Organisation immer dann, wenn die jeweiligen Ziele und Bedürfnisse voneinander abweichen. Es wird deutlich, dass Organisationen zur Sicherung ihres Personalbestandes und damit zur Sicherung ihrer Existenz handeln müssen. Das Konzept der Einbindung nach Krüger hilft dabei, Aspekte zu definieren und zu erkennen, die die Einbindung von MitarbeiterInnen fördern.⁵⁷

Das Konzept der Menschenbilder kann zunächst die generelle Richtung der Einbindungsstruktur determinieren.⁵⁸ Dabei wird davon ausgegangen, dass Menschen in ihrer Entwicklung unterschiedliche Motivstrukturen haben, die sich zu Gruppen mit ähnli-

⁵² Vgl. Mayerhofer (2001), S. 279-280; Simsa (2006), S. 89-90.

⁵³ Vgl. von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 231-232.

⁵⁴ Vgl. Biedermann (2000), S. 127.

⁵⁵ Vgl. Strachwitz (2000), S. 30; von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 239.

⁵⁶ Vgl. Zimmer, Freise (2003), S. 122; Drost (2007), S. 75.

⁵⁷ Vgl. Krüger (1994), S. 299ff.

⁵⁸ Vgl. Krüger (1994), S. 303.

chen Motiven zusammenfassen lassen.⁵⁹ Die Menschenbilder sind vor allem deshalb relevant, weil sie das Verhältnis von Individuum und Organisation in zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen und erklären, wie Führungskräfte das Personal einschätzen und mit ihm umgehen. Sie bestimmen dabei maßgeblich den Führungsstil, auf dessen Grundlage Entscheidungen getroffen werden und Anreiz- und Kontrollsysteme entstehen. Diese Persönlichkeitstheorien wurden in der Vergangenheit vielfach unterschiedlich klassifiziert.⁶⁰ Vor allem Scheins Typologie des *rational economic*, *social*, *self-actualizing* sowie letztlich *complex man* ist eine der populärsten.⁶¹ Im Einbindungskonzept von Krüger spielt das Menschenbild des *complex man* die zentrale Rolle.⁶² Dessen instabile Bedürfnispräferenzen führen dazu, dass in verschiedenen Situationen jeweils unterschiedliche Motive von Bedeutung sind und, dass das Verhalten der Führungskraft sich dementsprechend gestalten sollte.⁶³

Menschen suchen bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes nach einem Ort, der ihren persönlichen Bedürfnissen entspricht, und entwickeln einen eigenen Bewertungsmechanismus dafür. Gerade wenn die Organisation, in der sie arbeiten, dieses sogenannte Selbstkonzept nicht erfüllt, entsteht ein Mismatch zwischen den Interessen der Person und denen der Organisation.⁶⁴ Da das Verhältnis von Individuum und Organisation aber generell von Dynamik geprägt ist, ist eine Idealisierung keineswegs hilfreich.⁶⁵ Nicht nur Individuen sind mit Organisation konfrontiert, auch Organisationen mit Individuen. Die Einbindung ist dabei also als wechselseitiger Anpassungsprozess zu verstehen.⁶⁶

Zwar können selten alle Forderungen und Erwartungen beider Seiten erkannt und festgehalten werden, doch das Wissen um diese Fakten kann zur Verbesserung des Verhältnisses beitragen.⁶⁷ Die Organisation muss sich intensiv und konstant mit der Einbindung ihres Personals auseinandersetzen und die Beziehung bewusst gestalten.⁶⁸ Es muss eine Form gefunden werden, in welcher die Individuen ihre persönlichen Ziele erreichen und die Organisation durch deren Arbeit effizient agieren kann. Diese zweiseitige Betrachtung prägt das Konzept der Einbindung, macht es gleichzeitig aber sehr komplex. Durch Überwinden von Barrieren, die der Kongruenz im Wege stehen, kann der Einzelne aber

⁵⁹ Vgl. Schein (1995), S. 114-115.

⁶⁰ Vgl. Weinert (1984), S. 117-118.

⁶¹ Vgl. Schein (1980), S. 50ff.; Staehle, Conrad, Sydow (1999), S. 191ff.

⁶² Vgl. Krüger (1994), S. 299-300.

⁶³ Vgl. Weinert (1984), S. 119.

⁶⁴ Vgl. Weinert (1985), S. 473, 475; Deeg, Weibler (2008), S. 12.

⁶⁵ Vgl. Weinert (1983), S. 225; Deeg, Weibler (2008), S. 175, 176.

⁶⁶ Vgl. Deeg, Weibler (2008), S. 5, 12-14, 178.

⁶⁷ Vgl. Weinert (1985), S. 475.

⁶⁸ Vgl. Weinert (1983), S. 223; Krüger (1994), S. 300-301.

letztlich erfolgswirksam integriert werden.⁶⁹

Darüber hinaus sind für verschiedene Gruppen häufig unterschiedliche Einbindungszusammenhänge erforderlich.⁷⁰ Die Einbindung soll im Ergebnis die MitarbeiterInnen langfristig in ihrem Verhalten stabilisieren und muss als eine stetige Interaktion betrachtet werden, bei der der Einzelne in die Organisation hineinwächst.⁷¹ In Krügers Modell bilden drei Haupteinbindungsbasen die Grundlage für das entsprechende Einbindungsmuster, welche im Folgenden genauer betrachtet werden.

3.2 Einbindungsbasen, -arten und -mechanismen

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine erfolgreiche Einbindung allein auf ein bestimmtes Merkmal zurückzuführen ist. Vielmehr sind es, wie Abbildung 2 zeigt, Aspekte auf Ebene der Organisation, der Gruppe sowie der Individuen. Zu diesen drei Basen sind verschiedene Arten der Einbindung zu unterscheiden, die in variierender Zusammensetzung und Ausprägung ein spezifisches Einbindungsmuster bilden.⁷²

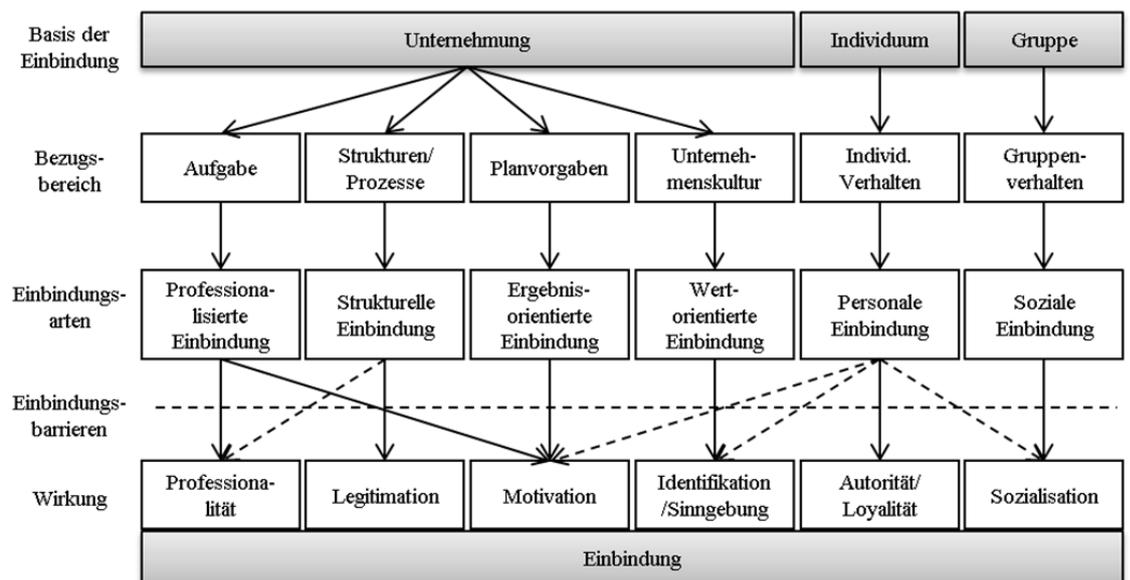


Abbildung 2: Grundmodell der Einbindung⁷³

Im Mittelpunkt der personalen Einbindung stehen Interaktionen zwischen Personen innerhalb der Organisation. Besonders wichtig ist dabei das Verhalten der Führung, aber auch Kollegen und andere Personen der Organisation üben in unterschiedlicher Weise Einfluss aus. Im Hinblick auf die Verhaltensbeeinflussung in der personalen Einbin-

⁶⁹ Vgl. Krüger (1994), S. 300, 302.

⁷⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 161.

⁷¹ Vgl. Horch (1982), S. 32-33.

⁷² Vgl. Krüger (1994), S. 301.

⁷³ Abbildung nach Krüger (1994), S. 301.

dungsart über Macht geht es um das Vorhandensein und die Nutzung verschiedener Machtbasen durch Personen der Organisation. Welche Wirkung beim jeweiligen Individuum entsteht, kann zwischen Akzeptanz und Resistenz schwanken und prägt damit das Verhältnis von Individuum und Organisation. Während Macht zur Beeinflussung als Ressource eingesetzt werden kann, braucht es zur Autorität eine positive Einstellung gegenüber dieser genutzten Ressource oder gegenüber dem Beeinflusser. Wird Macht jedoch nicht akzeptiert und erzeugt keine Autorität, entstehen Konflikte. Diese Resistenz verursacht unter anderem Probleme bei der adäquaten Einbindung. Abhilfe kann vor allem eine konstruktive Handhabung von Spannungen bringen.⁷⁴

Die Ausgestaltung der Aufgabe für die Mitarbeitenden bildet den Grundstein der professionalisierten Einbindung als Teil der organisatorischen Basis. Vielfältige Maßnahmen, die vor allem in der Ausweitung der Kompetenzen und Spielräume der Arbeitskräfte fußen, tragen zu einer gelungenen Einbindung bei. Wird die Aufgabe jedoch nicht in den Fokus gestellt und bleibt dem Einzelnen unangepasst, wirkt sie als Barriere. Die strukturelle Einbindung im Sinne von Strukturen und Regelungen einer Organisation kann ebenfalls Einbindung fördern oder behindern. Zwar hilft ein gewisser Grad an Bürokratie zur Orientierung und Sicherheit der Angestellten, starre Über- und Unterordnungsverhältnisse verhindern aber, dass die Individuen ihre Bedürfnisse ausleben können. Daneben können auch Planvorgaben einer Organisation als Teil der ergebnisorientierten Einbindung von Bedeutung sein. Dabei geben Vereinbarungen über Ziele und Verantwortung für Ergebnisse in ausreichend strukturierten Planungssystemen neue, vor allem monetäre, Anreize für die MitarbeiterInnen und können somit gezielt auf deren Motivation einwirken. Die spezifische Kultur einer Organisation ist der Bezugsbereich der wertorientierten Einbindung. Durch geteilte Ideale und Werte kann die Leistungserbringung nicht nur aus rein ökonomischen Gesichtspunkten, sondern auch aus Aspekten der wertbasierten Verbundenheit mit der Organisation betrachtet werden und wird dabei sehr unterschiedlich vom Personal wahrgenommen.⁷⁵

Wird der Bereich sozialer Einbindung betrachtet, stehen Gruppen im Mittelpunkt. Wichtig werden Gruppen in Bezug auf die Einbindung zum Beispiel dann, wenn in ihnen ein Gefühl des Zusammengehörens entsteht. Die Individuen können soziale Kontakte finden und sich mit und innerhalb einer Gruppe identifizieren. Ebenso kann die Gruppe aber einzelne Mitglieder ausschließen oder Druck ausüben. Auch die generelle

⁷⁴ Vgl. Krüger (1994), S. 315ff.

⁷⁵ Vgl. Krüger (1994), S. 307ff.

Gestaltung der Gruppenarbeit, durch die Organisation und die Mitglieder selbst, beeinflusst den Erfolg oder Misserfolg der sozialen Einbindung.⁷⁶

3.3 Relevanz des Konzepts

Die verhaltenswissenschaftliche und interdisziplinär angelegte Organisationstheorie beschäftigt sich mit dem Verhalten von Individuen in Organisationen und damit auch mit dem Problem divergierender Ziele und Bedürfnisse. Immer dann, wenn die Strukturen, die die Organisation zur Zweckerfüllung benötigt, die Individuen von der Organisation abkoppeln, entstehen Komplikationen.⁷⁷ Viele Veränderungen im Umfeld von Organisationen prägen auch das Personal. Organisationen wollen zwar stets die qualifiziertesten Arbeitskräfte an sich binden, aber immer seltener langfristige Verträge eingehen. Dadurch sinkt die Loyalität der MitarbeiterInnen zu der Organisation, in der sie arbeiten. Gezielt gestaltete Rahmenbedingungen können dagegen freiwillige Loyalität herstellen.⁷⁸

Die Integration des Individuums in die Organisation ist also kein neues Problem. Wie in Tabelle 1 sichtbar, findet sich die Problematik in einigen Konzepten wieder.⁷⁹

Ansatz	Kerngedanke
Person-Organisation-Fit nach Weinert	Wechselseitige Harmonie zwischen Individuum und Organisation auf unterschiedlichen Ebenen ⁸⁰
Commitment nach March und Simon	Stärke der aktiven Verbindung von Individuum und Organisation aufgrund von Loyalität/Identifikation ⁸¹
Optimaler Organisationsgrad nach Türk	Einbindung als Koexistenz von Individuum und Organisation ⁸²
Sozialisationsmodell nach Argyris	Anpassung des Individuums an die Organisation ⁸³
Compliance-Ansatz/Involvement nach Etzioni	Stabile Grundverhältnisse von Individuum und Organisation, Zusammenhang von Macht und Involvement ⁸⁴

Tabelle 1: Verwandte Ansätze des Einbindungsphänomens

Die Einbindungsforschung als Zweig der Organisationspsychologie gewinnt dabei ebenfalls in der BWL an Bedeutung, auch zur Erklärung von Fluktuation, Arbeitsmotivation oder innerer Kündigung.⁸⁵ Zwar sind die genannten Ansätze selten so detailliert wie im Modell von Krüger untergliedert und beinhalten zum Teil nur einzelne Bereiche,

⁷⁶ Vgl. Krüger (1994), S. 321ff.

⁷⁷ Vgl. Argyris (1964), S. 7 ff.; Weinert (1983), S. 222-223; Conrad (1988), S. 1.

⁷⁸ Vgl. Weinert (2004), S. 5, 21; Hilb (2011), S. 243-246.

⁷⁹ Siehe für Überblick auch bei Conrad (1988), S. 229ff.; Deeg, Weibler (2008), S. 37ff.

⁸⁰ Vgl. Weinert (1998), S. 121; Weinert (2004), S. 160-161.

⁸¹ Vgl. March, Simon (1976), S. 63ff.; ausführlich dazu auch bei Haase (1997), S. 95ff.

⁸² Vgl. Türk (1976), S. 77; Türk, Stolz (1992), Sp. 852-854.

⁸³ Vgl. Argyris (1964), S. 7ff.; ausführlich dazu auch bei Türk, Stolz (1992), Sp. 847.

⁸⁴ Vgl. Etzioni (1961), S. 3; ausführlich dazu auch bei Haase (1997) S. 98ff.

⁸⁵ Vgl. Haase (1997), S. 145.

dennoch zeigt sich schon in frühen empirischen Untersuchungen der positive Einfluss einer bewusst ausgestalteten Grundbeziehung zwischen MitarbeiterInnen und Organisation.⁸⁶

Für die Untersuchung lassen sich wenig relevante aktuelle Daten über das Einbindungsproblem in FPOs finden. Vielmehr verharrt die Forschung auf einem theoretischen Stand. Ebenso gestaltet sich das Bild für NPOs. Sehr lange beherrschten hier rein quantitative Untersuchungen die Forschung. Untersuchungen über den Umgang mit Personal und dessen Anforderungen gibt es eher selten.⁸⁷ Dabei kann das Einbindungskonzept hilfreich sein, um die Wichtigkeit einzelner Bereiche für die Individuen in Organisationen herausstellen zu können. Schon Horch übertrug Einbindungsarten und zugehörige Anreize auf verschiedene Personaltypen in NPOs und verwendete dabei sehr ähnliche Perspektiven wie Krüger.⁸⁸ Eine Übertragung ist also durchaus ein sinnvoller Ansatz, welcher verstärkt auch praktische und empirische Untersuchung benötigt.

Grundsätzlich muss, wie bereits erläutert, in jeder Organisation eine Abstimmung der Ziele von Individuum und Organisation erfolgen. Bei der Beschäftigung von Ehrenamtlichen in NPOs ist dies besonders wichtig.⁸⁹ Zwang und materielle Anreize können im Innenverhältnis nicht oder nur begrenzt eingesetzt werden und verstärken den Fokus auf die richtige Gestaltung der Einbindungsmechanismen.⁹⁰ Mag für hauptamtliche Arbeitskräfte das Resultat schlechter Einbindung in häufigem Fernbleiben, mangelndem Engagement und Unzuverlässigkeit liegen, bedeutet es für ehrenamtliche Arbeitskräfte oftmals den direkten Austritt aus der Organisation.⁹¹ Denn die Alternativen zur Mitgliedschaft in NPOs liegen in einer Vielzahl von Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten in anderen NPOs oder durch andere Freizeitbeschäftigungen.⁹² Die Suche nach der bestmöglichen Freizeitgestaltung ist ebenso nicht mit dem Eintritt in eine Organisation beendet.⁹³ Hinzu kommt die Problematik, dass trotz unentgeltlicher Leistung häufig hohe Erwartungen der Organisation an die Arbeit der Ehrenamtlichen geknüpft sind.⁹⁴ Die Herausforderung, der sich NPOs beim Management für Ehrenamtliche stellen müssen, ist somit die optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen.⁹⁵ Im Folgenden wird deshalb zunächst aus der bestehenden Literatur herausgearbeitet, welche Eigenschaften

⁸⁶ Vgl. Mottaz (1988), S. 469, zitiert nach Haase (1997), S. 121ff.

⁸⁷ Vgl. Neumann (2004), S. 1-2, siehe für Überblick zu Studien bis 1999 bei Beher, Liebig, Rauschenbach (1999).

⁸⁸ Vgl. Horch (1982), S. 32ff.

⁸⁹ Vgl. Horch (1992), S. 298; Mayerhofer (2001), S. 278.

⁹⁰ Vgl. Horch (1982), S. 21.

⁹¹ Vgl. Weinert (1985), S. 475.

⁹² Vgl. Horch (1982), S. 18.

⁹³ Vgl. Wehling (1993), S. 127.

⁹⁴ Vgl. Redmann (2012), S. 14-15.

⁹⁵ Vgl. Biedermann (2000), S. 108; Mayerhofer (2001), S. 280.

die Ehrenamtlichen grundsätzlich aufweisen und wie sich die einbindungsrelevanten Bestandteile in NPOs gestalten.

4 Einbindung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in Nonprofit-Organisationen

4.1 Leistungsverhalten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen

Bei Fragen der Einbindung ist es unumgänglich, auch die Struktur individuellen Verhaltens zu betrachten, weil sie das Verhältnis von Individuum und Organisation widerspiegelt.⁹⁶ Menschen haben innere Beweggründe, die durch viele Faktoren der Person, ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Werte geprägt sind und individuelle Motivstrukturen konstituieren.⁹⁷ Dominiert ein Ziel in einer Situation, durch äußere Anreize für unbefriedigte Bedürfnisse, wird ein Motiv aktiviert, welches vorher nur latent vorhanden war. Alle aktivierten Motive bilden die Motivation zu bestimmtem Handeln. Organisationen brauchen also, um das richtige Leistungsverhalten hervorzurufen, Kenntnis über die Motivstrukturen.⁹⁸ Grundsätzlich kann zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden. Intrinsisch motivierte Menschen werden durch die Aufgabe und ihren Inhalt motiviert und erfüllen die Aufgabe um ihrer selbst willen. Kann man vorrangig über äußere Anreize, also auch die Rahmenbedingungen, zur Arbeit angeregt werden, liegt extrinsische Motivation vor.⁹⁹

Auch Ehrenamtliche sind von vielschichtigen extrinsischen sowie intrinsischen Motiven geleitet.¹⁰⁰ Dabei dominieren zu Beginn zwar eher altruistische Motive, im Laufe der Zeit sind aber immer stärker extrinsische Motive relevant.¹⁰¹ Gerade die selbstverständlichen und daher wenig bewussten Motive können unter Umständen die wichtigsten sein.¹⁰² Auch die subjektiv wahrgenommene Arbeitszufriedenheit ist eminent.¹⁰³ Gesellschaftliche, soziale sowie persönliche Bedürfnisse spielen eine Rolle. So sind Anerkennung, Vertrauen und persönliche Beziehungen aber auch soziale Gerechtigkeit sowie der Wunsch, andere zu entlasten und Verantwortung zu übernehmen, wichtig. Weiterhin können der Spaß am Organisieren, Einflussmöglichkeiten oder Möglichkeiten zur Wissenserweiterung zu den Motiven der Ehrenamtlichen gehören. Der Motivkatalog ist damit jedoch bei weitem nicht vollständig. Abhandlungen über die Motivstrukturen

⁹⁶ Vgl. Krüger (1994), S. 303.

⁹⁷ Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 55-57.

⁹⁸ Vgl. Franken (2010), S. 82-83; ausführlich zu Motiven auch bei Berthel (2000), S. 17ff., 36 ff; Weinert (2004), S. 241-242.

⁹⁹ Vgl. Herzberg (1968), S. 53ff.; Franken (2010), S. 84-85; ausführlich dazu auch bei Laux, Liermann (2003), S. 502 ff;

¹⁰⁰ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 237-238; Bierhoff (2002), S. 23.

¹⁰¹ Vgl. Biedermann (2000), S. 107; Bierhoff (2002), S. 23, 29.

¹⁰² Vgl. Horch (1982), S. 31; Simsa, Patak (2008), S. 59-60.

¹⁰³ Vgl. Winkler (2011), S. 11; ausführlich dazu bei Wehling (1993), S. 106-109, 117.

Ehrenamtlicher gibt es zur Genüge.¹⁰⁴ Sie sind hilfreich zur ersten Beschreibung des Einbindungsproblems, können aber nicht alle Aspekte der Einbindung abdecken.

Obwohl nicht immer der direkte Tausch von Leistung und Gegenleistung im Fokus steht, führen Ehrenamtliche in den meisten Fällen eine Kosten-Nutzen-Analyse der Arbeit durch. Hier muss die NPO Überlegungen darüber anstellen, welche Anreize dem Einzelnen für seine unbezahlte Arbeit geboten werden und damit auch, wie er geführt wird.¹⁰⁵ Theoretisch ist der ehrenamtlich Beschäftigte zwar die ideale Arbeitskraft, denn er entscheidet sich ohne monetäre Anreize dafür, etwas für die Organisation zu leisten. Dabei bleibt ihm jedoch selbst überlassen, ob und für wen er arbeitet.¹⁰⁶ Die gängigen Mittel der Führung greifen bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen deshalb nicht wie gewohnt.¹⁰⁷ Die Organisation kann auch nur die Anreize einsetzen, die sie zur Verfügung hat. Materielle, also indirekte Anreize sind in NPOs selten relevant für die Einbindung und kommen zum Teil nur über die Rückerstattung von aufgewendeten Kosten in Betracht. Statt indirekten müssen in NPOs eher direkte Anreize über Ziele, Strukturen oder Personen geschaffen werden, bei denen die Verbindung zur Organisation im Vordergrund steht.¹⁰⁸

Die Gegenleistung, die ein Ehrenamtlicher erwartet, wird in hohem Maß auch durch seine Biographie bestimmt.¹⁰⁹ Ehrenamtliches Engagement kann oftmals auf einen verankerten Leistungsethos in den Personen zurückgeführt werden.¹¹⁰ Sind Menschen durch ihren Beruf und ihr soziales Umfeld bereits gut integriert, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich auch ehrenamtlich engagieren.¹¹¹ Der soziale Status, auch nach Einkommen oder Bildungsniveau wirkt positiv auf das Engagement. Jedoch ist die Verfügbarkeit von Zeit keine hinreichende, oft aber doch eine notwendige Bedingung.¹¹² Während generell die Frauenquote im Ehrenamt höher ist, übernehmen Männer viel häufiger Leitungs- und Vorstandsaufgaben.¹¹³

Die betrachteten Eigenschaften und Motivstrukturen treten in unterschiedlicher Konstellation bei den Ehrenamtlichen auf. Im Folgenden wird vorrangig zwischen eher intrinsisch sowie vorwiegend extrinsisch motivierten Arbeitskräften unterschieden, um mög-

¹⁰⁴ Vgl. unter anderem Horch (1985), S. 264; Braun, Röhrig (1986), S. 93; Wehling (1993), S. 48-53; Weinert (1998), S. 50-53; Biedermann (2000), S. 107; BMFSFJ (2010), S. 24-26; Redmann (2012), S. 47-64.

¹⁰⁵ Vgl. Horch (1985), S. 262; Wehling (1993), S. 86, 98-101; Schwarz (2001), S. 91-92.

¹⁰⁶ Vgl. Mayerhofer (2001), S. 265; von Eckardstein (2007), S. 275.

¹⁰⁷ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 22.

¹⁰⁸ Vgl. Horch (1992), S. 43-44, 344; Mayerhofer (2001), S. 267.

¹⁰⁹ Vgl. Siegler (1991), S. 26.

¹¹⁰ Vgl. Winkler (2011), S. 10.

¹¹¹ Vgl. Blanke, Schridde (1999), S. 11.

¹¹² Vgl. Braun (1987), S. 24; Prognos AG, Generali Deutschland (2009), S. 9.

¹¹³ Vgl. Heine et al. (1984), S. 55; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 217.

liche Unterschiede im Einbindungsmuster deutlich zu machen.

4.2 Organisationsbezogene Einbindung - Die Nonprofit-Organisation als Einbindungsbasis

4.2.1 Professionalisierte Einbindung

Aufgaben bilden den Bezugsbereich der professionalisierten Einbindung und werden im Folgenden als Handlungsaufforderungen zur Zielerreichung über Verrichtungen an Objekten verstanden. Werden Aufgaben übertragen, bildet die Person eine Stelle bestimmter Kompetenz und Verantwortung. Wird die Relevanz von Aufgaben im Einbindungsproblem betrachtet, sind gerade diese Kompetenzen und Handlungsspielräume in ihrer Verteilung von Bedeutung.¹¹⁴

In vielen Organisationen verschwimmen die Grenzen der Aufgabenbereiche, zunehmend ergeben sich komplexere Tätigkeitsfelder. Die Organisation kann dadurch zwar flexibler arbeiten, die Arbeitskräfte hingegen haben häufig Probleme, ihre Position zu finden.¹¹⁵ Da zum einen die Personen unterschiedliche Voraussetzung mitbringen und zum anderen die Gegebenheiten in der Organisation unterschiedlich sind, werden sie durch die Aufgabenanforderungen auch unterschiedlich beansprucht.¹¹⁶ Vor allem bei Unter- oder Überforderung besteht dann die Gefahr schwindender Aufmerksamkeit für die eigentliche Aufgabe.¹¹⁷

Werden Ehrenamtliche beschäftigt, muss zunächst überprüft werden, wie sie zeitlich und fachlich einsetzbar sind.¹¹⁸ Die Aufgabenverteilung zwischen den Personalgruppen kann ebenso entscheidend sein. Ob die unbezahlten Helfer im Vergleich zu möglichen hauptamtlich Beschäftigten dieselben, ergänzende oder völlig andere Aufgaben übernehmen, ist letztlich jedoch auch eine strategische Entscheidung.¹¹⁹

Besitzen die Freiwilligen ein Mitspracherecht bei der Aufgabensuche und -ausführung, trägt das bei passendem Aufgabeninhalt zur Motivation bei. Reine Hilfsarbeiten wirken dagegen auf Dauer demotivierend.¹²⁰ Ehrenamtliches Engagement kann hier ferner als Kompetenzerweiterung verstanden werden, die die Mitglieder nutzen, um ihre eigene Marktfähigkeit zu verbessern.¹²¹ Die Organisation muss die Motive der Arbeitskräfte

¹¹⁴ Vgl. Bleicher (1991), S. 35-36; Krüger (1994), S. 15.

¹¹⁵ Vgl. Weinert (2004), S. 7.

¹¹⁶ Vgl. Hacker (2005), S. 54; von Rosenstiel (2007), S. 66.

¹¹⁷ Vgl. Csikszentmihalyi (2004), S. 65.

¹¹⁸ Vgl. Wehling (1993), S. 73-74.

¹¹⁹ Vgl. Biedermann (2000), S. 112; ausführlich dazu bei von Eckardstein, Mayerhofer (2001), S. 230f.

¹²⁰ Vgl. Biedermann (2000), S. 113.

¹²¹ Vgl. Weinert (2004), S. 21.

kennen, um ihnen Aufgaben zu übertragen, die ihnen selbst Befriedigung bringen aber gleichzeitig für die Organisation von Nutzen sind. Auch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Sinn der Tätigkeit muss erkennbar sein.¹²² Systeme, die die Nachwuchskräfte gezielt auffangen und fördern, existieren hingegen selten.¹²³ Das Angebot von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie Abwechslung bei den Aufgaben kann die Motivation und auch die Leistungsqualität der NPO steigern.¹²⁴ Dann kann es jedoch passieren, dass die gut ausgebildeten ehrenamtlichen Helfer in die bezahlte Arbeit wechseln und der Organisation verloren gehen.¹²⁵

Gerade die Aufgabe der Betreuung wird oft auch zeitlich unterschätzt.¹²⁶ Nicht nur die Organisation muss ihre MitarbeiterInnen kennen, ebenso müssen diese wissen, wie die Organisation funktioniert. Erst dann können Aufgaben optimal verteilt werden. Für beide Seiten muss ersichtlich sein, welche Rechte sowie Pflichten aus der Mitarbeit resultieren, auch, um Kompetenzüberschreitungen zu vermeiden.¹²⁷ Eine Einbindung in Entscheidungs- und Arbeitsprozesse kann hierbei zur Transparenz hilfreich sein. In NPOs finden sich jedoch selten Erwartungen an die auszuführende Rolle, da die Positionen häufig über die einzelne Person definiert werden und somit ambivalent sind.¹²⁸

Zwar fördert der große Handlungsspielraum die Entwicklung einer eigenen Identität zur Aufgabe, was besonders in kleineren NPOs mit komplexen Aufgaben sinnvoll erscheint. Dem Personal fehlt dabei jedoch vielfach ein Überblick über die eigenen Aufgabenfelder.¹²⁹ Ehrenamtliche haben zudem Angst, zu stark eingebunden und damit überfordert zu werden.¹³⁰ Häufig übernimmt nur ein kleiner Teil der ehrenamtlichen Kräfte den Großteil der Leistungserstellung, was zusätzlich zu vielen Trittbrettfahrern führt, die ohne Mitarbeit am kollektiven Erfolg teilhaben können. Fehlt es an Betreuung und Entlastungsmöglichkeiten, können Burn-out und Austritt die Folge sein.¹³¹

Ebenso existieren selten formale Regelungen, getroffene Vereinbarungen bestehen eher in informellen Absprachen.¹³² Schriftliche Stellenbeschreibungen oder sogenannte Volunteer Agreements können als Mittel der professionalisierten Einbindung bei der Orientierung über Aufgaben helfen und werden auch bei der ergebnisorientierten Einbin-

¹²² Vgl. Biedermann (1998), S. 2, 19.

¹²³ Vgl. Ridder, Neumann (2001), S. 254; ausführlicher dazu bei Berthel (2000), S. 285ff.

¹²⁴ Vgl. Wehling (1993), S. 222, 226; Biedermann (2000), S. 120; Redmann (2012), S. 116.

¹²⁵ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 231.

¹²⁶ Vgl. Biedermann (2000), S. 112.

¹²⁷ Vgl. Biedermann (1998), S. 18-19.

¹²⁸ Vgl. Horch (1982), S. 107; ausführlich dazu bei Horch (1985), S. 266ff.

¹²⁹ Vgl. Horch (1985), S. 269, 271.

¹³⁰ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 244; Redmann (2012), S. 162.

¹³¹ Vgl. Schwarz (2001), S. 92-94; von Eckardstein (2003a), S. 164; ausführlich zu Burn-out bei Weinert (1998), S. 248ff.; Simsa (2006), S. 90-91.

¹³² Vgl. Mayerhofer (2001), S. 269-270, 274-275.

dung in Kapitel 4.2.3 relevant.¹³³ Ehrenamtliche Arbeitskräfte sind zusätzlich eher resistent gegenüber Veränderungen.¹³⁴ Fachliche Standards und Regeln sind so ferner wegen der oftmals kurzen Dauer der Beschäftigung schwer zu etablieren.¹³⁵

4.2.2 Strukturelle Einbindung

Um alle Aufgabenbereiche in Organisationen den Personen zuzuordnen und sie bei der Erfüllung zu unterstützen, braucht es ein gewisses Maß an Strukturierung.¹³⁶ Hierarchie, als komplexes Ordnungsmuster aus Über- und Unterordnungsbeziehungen, spielt hier eine Rolle.¹³⁷ Es zeigt den Umfang, in dem Personen das Recht gegeben wird, über andere Mitglieder, ihre Aufgaben und ihr Verhalten zu bestimmen. Die untergeordneten Personen sind dann in unterschiedlichem Maß an Weisungen gebunden.¹³⁸

Bei der Gestaltung über Entscheidungscentralisation oder -decentralisation sowie Delegation und Partizipation ist ein Trend in Richtung flache Hierarchien zu erkennen.¹³⁹ Starre und standardisierte Strukturen sind dabei in den heutigen komplexen Systemen ungeeignet, da sie wenig Raum für Innovation bieten und eine flexible Informationsweitergabe behindern.¹⁴⁰ Ebenso können sie eine größere Trennung zwischen Person und Organisation hervorbringen.¹⁴¹ Zwar können durch Standardisierung Effektivität und Effizienz verbessert werden, problematisch ist aber jeder Fall, der vom Regelfall abweicht. Der Mensch nimmt heute eine zentralere Rolle ein, die den Organisationen ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit abverlangt. Die Planungssicherheit wird dadurch jedoch vermindert.¹⁴² Je weniger Hierarchie in einer Organisation existiert, desto komplexer werden ebenso die Abstimmungsprozesse.¹⁴³

In gewissem Ausmaß braucht es dabei ebenso in NPOs Handlungs- und Prozessplanung zum Ausgleich zwischen Ordnung und Flexibilität.¹⁴⁴ Hier müssen auch Ehrenamtliche integriert werden.¹⁴⁵ Oftmals funktionieren die Strukturen aber nur, wenn die formale Ordnung akzeptiert wird. Dies ist insbesondere der Fall, wenn deren Notwendigkeit

¹³³ Vgl. Biedermann (2000), S. 114, 117.

¹³⁴ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 247.

¹³⁵ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 45-46.

¹³⁶ Vgl. Laux, Liermann (2003), S. 175.

¹³⁷ Vgl. Krüger (1994), S. 62; ausführlich dazu hier ab S. 62ff.; Krüger (2005), S. 157ff.

¹³⁸ Vgl. Laux, Liermann (2003), S. 97-100.

¹³⁹ Vgl. Krüger (1994), S. 62, 66 ff.; Krüger (2005), S. 160f.

¹⁴⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 12.

¹⁴¹ Vgl. Türk (1976), S. 66-67.

¹⁴² Vgl. Weinert (1998), S. 521, 524-529.

¹⁴³ Vgl. Krüger (1994), S. 62.

¹⁴⁴ Vgl. Heimerl (2003), S. 69.

¹⁴⁵ Vgl. Marchal (1988), S. 165; Mayerhofer (2001), S. 275.

sichtbar wird.¹⁴⁶ Durch direktere Kopplung von Individuum und System funktionieren in kleinen NPOs die informellen, wenig ausgeprägten Strukturen meistens reibungslos, die Situation ist für alle Mitglieder überschaubar. Es führt auch zu einer erleichterten Zielidentifikation der Mitglieder und damit zur Reduktion von Kontroll-, sowie Konfliktlösungs- und Entscheidungsverfahren.¹⁴⁷ Weil sich NPOs aber seltener der Konkurrenzsituation am Markt stellen müssen, fehlt der Druck zu effizienzsteigernden Strukturen, was vor allem in größeren Organisationen zum Problem werden kann.¹⁴⁸ Eine Verbesserung ist deshalb oft schwierig, weil Unvorhersehbares den Alltag in NPOs bestimmt und Formalisierungsversuche erschwert werden.¹⁴⁹ Die Individuen orientieren sich in der Regel an Personen und weniger an festgelegten Regeln. Verhaltenserwartungen werden also personalisiert, Interaktionen bestimmen die Handlungsweisen.¹⁵⁰ Organisationsgrundsätze als formalisierte Verhaltenserwartungen spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle.¹⁵¹

In vielen NPOs ist es schwierig, die Probleme mit Strukturen und Prozessen zu thematisieren, weil sie oft nicht gesehen werden. Häufig trifft man hier auf eine vehemente Strukturabwehr. Formale Strukturen werden als unnötig empfunden, weil sie unpersönliche Kommunikation hervorrufen, die der Bedeutung von Vertrauen und Bindung entgegenstehen. Bürokratische Elemente werden von den MitarbeiterInnen sehr oft als Ablenkung von der eigentlichen Arbeit gesehen.¹⁵² Konflikte können ferner entstehen, wenn Handlungsweisen sich über die Zeit verfestigen und irgendwann nicht mehr zu rechtfertigen sind.¹⁵³

Hat das Personal weitreichendere Mitbestimmungsrechte und Kompetenzen bei der Arbeit, wirkt sich dies positiv auf die Identifikation mit der Organisation aus.¹⁵⁴ Weil in NPOs durch Partizipation meist viele am Entscheidungsprozess beteiligt sind, ist dieser besonders bei komplexen Problemen oft langwierig.¹⁵⁵ Spannungen treten dann auf, wenn die Eigeninteressen der Individuen die der Organisation überragen.¹⁵⁶ Die Ambivalenz der Aufgabenzuweisung bewirkt auch, dass die Ehrenamtlichen ihren Tätigkeitsbereich nicht genau kennen. Anspannung, Überarbeitung oder gar Angst können als

¹⁴⁶ Vgl. Schertler (1998), S. 66-67; Mayerhofer (2001), S. 275.

¹⁴⁷ Vgl. Geser (1980), S. 212-213.

¹⁴⁸ Vgl. Schwarz (2001), S. 70-71; Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 245-246.

¹⁴⁹ Vgl. Matul (2003), S. 504.

¹⁵⁰ Vgl. Wehling (1993), S. 149.

¹⁵¹ Vgl. Horch (1982), S. 61-62; ausführlich dazu bei Schertler (1998), S. 23ff.

¹⁵² Vgl. Hüdepohl (1996), S. 72; Heimerl (2003), S. 67-68; Matul (2003), S. 507; Simsa, Patak (2008), S. 35.

¹⁵³ Vgl. Horch (1982), S. 74.

¹⁵⁴ Vgl. Horch (1985), S. 264; Biedermann (2000), S. 122; BMFSFJ (2010), S. 41.

¹⁵⁵ Vgl. Schwarz (2001), S. 52-53.

¹⁵⁶ Vgl. Oster (1995), S. 69, 72; Barnat (2005), S. 36-37.

Folge mehrerer unbekannter Faktoren auftreten.¹⁵⁷ Werden die Prozesse hingegen stärker strukturiert, kann das auch zu einer erhöhten Verlässlichkeit des Systems beitragen. Das Erkennen und Ausbauen von Fähigkeiten wird vereinfacht, Konflikte sind schneller zu erkennen.¹⁵⁸

Das richtige Ausmaß an formalen Regelungen scheint besonders von den Eigenschaften der Individuen abzuhängen. Wollen Mitarbeitende Veränderungen und Erneuerungen in der Organisation mitgestalten, verlangen sie transparente Kommunikation und feste Strukturen. Suchen sie hingegen vorrangig soziale Kontakte, dürfen Regeln und Strukturen dabei nicht hinderlich sein.¹⁵⁹

4.2.3 Ergebnisorientierte Einbindung

Ziele, individuell sowie organisations- oder gruppenbezogen, können zur Strukturbildung in Organisationen beitragen. Je präziser sie ausformuliert sind, desto transparenter können sie Abläufe steuern und Leistungserwartungen kommunizieren. Aber nicht nur dadurch tragen sie zu einer gelungenen Personaleinbindung bei. Durch Zielvereinbarungen als Führungsinstrument wird das Personal besser koordiniert und mit den Zielen der Organisation verbunden. Statt festen Regelungen setzt die ergebnisorientierte Führung somit auf Zieldefinition und impliziert dabei strategische Überlegungen über die Organisation, ihre Leistungen und ihre Umwelt.¹⁶⁰ Das bedeutet vor allem einen größeren Handlungsspielraum und die Übernahme eigener Verantwortung. Der Einzelne kann direkter seinen Anteil an der Organisationsleistung erkennen und auch davon profitieren.¹⁶¹

Bei der Vereinbarung von Leistungszielen stehen Beurteilungsmöglichkeiten im Vordergrund, das heißt, Möglichkeiten zur Messung und Kontrolle des Leistungsergebnisses sind nötig. Eine angemessene Wertschätzung der Zielerreichung sollte im Zielvereinbarungssystem etabliert werden. Ebenso müssen gesetzte Ziele auch erreichbar, klar formuliert sowie zeitlich eingrenzbar sein. Der Zielerreichungsbeitrag als Konsequenz aus der Leistung des Einzelnen ist hier zentraler Bestandteil und kann an variable Vergütungssysteme gekoppelt werden. Dort spielt auch der Bereich der Erfolgsbeteiligung des Personals eine Rolle.¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Horch (1985), S. 271; Luhmann (1995), S. 151ff.

¹⁵⁸ Vgl. Heimerl (2003), S. 77-83.

¹⁵⁹ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 244; Redmann (2012), S. 114.

¹⁶⁰ Vgl. Eyer, Haussmann (2011), S. 12-15.

¹⁶¹ Vgl. Weinert (2004), S. 15.

¹⁶² Vgl. Eyer, Haussmann (2011), S. 15, 17, 30, 35ff., 77ff.; Berthel (2000), S. 395ff.

Die Vereinbarung von Zielen kann jedoch nicht in allen Organisationen gleichermaßen erfolgreich eingeführt werden. Liegt keine explizite Strategie bzw. Zielformulierung vor, ist dieses Instrument wenig sinnvoll. Daneben muss es für den Zielerreichungsprozess ausreichend zeitliche sowie personelle Kapazitäten geben. Zusätzlich sollte bei den MitarbeiterInnen eine Einstellung zur Offenlegung der eigenen Leistung vorliegen.¹⁶³

In NPOs stellt sich die Frage, inwieweit Zielerreichungssysteme zur adäquaten Einbindung beitragen können. Ehrenamtliche sind über weitreichende Partizipation oft stark in die Zielgestaltung eingebunden, sind aber gleichzeitig in hohem Maß von ihren eigenen Entscheidungen betroffen und bilden den Zweck der Organisation.¹⁶⁴ Der Sach- und Zielorientierung der NPO kommt besondere Bedeutung bei der Steuerung der MitarbeiterInnen zu und muss auch im Anreizsystem deutlich werden.¹⁶⁵ Dabei sind die Ziele im Regelfall weder einfach kontrollier- und erreichbar noch eindeutig definiert, was bis zu weitgehender Ziellosigkeit führen kann. Durch vage formulierte Ziele können sich jedoch mehr Menschen mit diesen identifizieren.¹⁶⁶ Inwieweit die Arbeit der Ehrenamtlichen aber bewertet werden soll, ist aufgrund der nicht vorhandenen Grundlage Lohn schwierig zu definieren. Zudem wird sehr subjektiv wahrgenommen, ob die Ziele in einer NPO erfüllt sind oder nicht.¹⁶⁷ Klare Vorgaben könnten der Organisation hingegen größere Planungssicherheit bringen. Diese stehen jedoch häufig in Konflikt mit den Vorstellungen des Personals. Würden zusätzlich zu mündlichen Absprachen formale hinzukommen, könnten sie sich zu stark kontrolliert fühlen.¹⁶⁸

Ehrenamtliche verbleiben ferner in Organisationen, wenn die zu erfüllende Aufgabe einen gesellschaftlichen Wert besitzt und sichtbare Erfolgserlebnisse zu erwarten sind.¹⁶⁹ Eine zu starke Fokussierung auf Leistung kann aufgrund von verstärktem Stress und Leistungsdruck jedoch zusätzlich negativ wirken.¹⁷⁰ Zur Personalbetreuung gehört deshalb ebenso eine angemessene Nachbereitung der erbrachten Leistung. Auch für Ehrenamtliche kann es persönlich oder beruflich wichtig sein, Feedback zu erhalten. Im Rahmen einer angemessenen Evaluation können Spannungsfelder gefunden, Entwicklungen beurteilt und Erwartungen überprüft werden. Für ihre unbezahlten Leistungen erwarten viele insbesondere Dankbarkeit von den Kunden aber auch von der Organisation. Weil monetäre Anreizsysteme nicht an Zielvereinbarungen gekoppelt werden kön-

¹⁶³ Vgl. Eyer, Haussmann (2011), S. 121ff.

¹⁶⁴ Vgl. Mayerhofer (2001), S. 274, 279.

¹⁶⁵ Vgl. Zimmer, Freise (2003), S. 115.

¹⁶⁶ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 13, 33; Schuhen (2009), S. 104; Redmann (2012), S. 121, 122.

¹⁶⁷ Vgl. Mayerhofer (2001), S. 276; Matul (2003), S. 505.

¹⁶⁸ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 242; Redmann (2012), S. 73.

¹⁶⁹ Vgl. Biedermann (1998), S. 15; Redmann (2012), S. 113-114.

¹⁷⁰ Vgl. Bierhoff (2002), S. 24.

nen, sind verbale und symbolische Belohnungen für Ehrenamtliche somit von größerer Relevanz.¹⁷¹

Zielvorgaben zu formulieren ist in NPOs also oft mit Schwierigkeiten verbunden. Dennoch sind einige der gängigen Konzepte zur Ergebnisorientierung für NPOs grundsätzlich denkbar.¹⁷² Die Konzepte des *Management by objectives* und *Management by exceptions* können auch für NPOs brauchbare Ansätze liefern. In diesen Konzepten dominieren Selbstverantwortung und große Handlungsspielräume auf Vertrauensbasis.¹⁷³ Daneben kann die *Balanced Scorecard* zur Konkretisierung der Strategie einer NPO nützlich sein, um klare Linien vorgeben zu können und Ziele für die Organisation abzuleiten. Weil zum einen dafür aber eine Strategie bereits ausgearbeitet sein muss und zum anderen die Anwendung mit viel Aufwand verbunden ist, sollten nur größere NPOs zu diesem Instrument greifen.¹⁷⁴

4.2.4 Wertorientierte Einbindung

Die Ziele, die eine Organisation verfolgt, knüpfen sich häufig an eine zugrundeliegende Organisationskultur und fließen als wertorientierte Komponente in die Einbindung ein. Die Organisationskultur kann als die Summe von Werten, Symbolen und Normen beschrieben werden, die das Verhalten der Menschen in der Organisation beeinflusst.¹⁷⁵ Diese gemeinsame Wertebasis ist der Stützpfiler der Identität und Zusammengehörigkeit und wird durch Interaktion in der Gemeinschaft erzeugt und weiterentwickelt.¹⁷⁶ Die Kultur ist als soziale Struktur ganzheitlich gewachsen und dient der Abgrenzung nach außen. Neuen Personen in der Organisation wird sie als verbindliche Wertorientierung übertragen.¹⁷⁷ Der schon mehrfach angesprochene Wandel in der BWL, der eine stärkere Fokussierung auf die Personen brachte, treibt die Entwicklung von Organisationskulturen entscheidend an.¹⁷⁸

Auch individuelle Werte haben Einfluss darauf, was Menschen erwarten und wie sie sich verhalten. Sie sind in Bildung eines Selbstkonzepts über lange Zeit gewachsen und damit zukunftsleitend.¹⁷⁹ Da Werte innerhalb bestimmte Berufsgruppen und Arbeitsrollen ähnlich und damit stabil sind, ist es für die Einbindungsgestaltung wichtig zu unter-

¹⁷¹ Vgl. Biedermann (2000), S. 123-124.

¹⁷² Vgl. von Eckardstein (2007), S. 283-285.

¹⁷³ Vgl. Schwarz (2001), S. 117-118.

¹⁷⁴ Vgl. Haddad (2003), S. 59; ausführlich dazu bei Haddad (2003), S. 59ff.; Eyer, Haussmann (2011), S. 86ff.

¹⁷⁵ Vgl. Türk (1976), S. 68; Krüger (1994), S. 20, 62;

¹⁷⁶ Vgl. Franken (2010), S. 209; ausführlich dazu bei Schein (1995), S. 21ff.

¹⁷⁷ Vgl. Schein (1995), S. 25; Hofstede, Hofstede (2011), S. 369.

¹⁷⁸ Vgl. Franken (2010), S. 207; ausführlich dazu bei Haase (1997) S. 67ff.

¹⁷⁹ Vgl. Weinert (1998), S. 126-127.

suchen, ob die Werte einer Person mit der Organisationskultur harmonieren.¹⁸⁰ Die Organisationskultur kann damit zur Identifikation, Bindung und Koordinierung des Personals fungieren.¹⁸¹

In NPOs haben Werte auch im Hinblick auf flache Hierarchien meist einen zentralen Stellenwert und sie sind handlungsleitend, da die Mission sowohl die Kunden als auch die angebotenen Dienstleistungen definiert. Die transparent kommunizierte Organisationskultur ist dann ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz beim Kampf um Arbeitskräfte sowie ein Instrument zur Personalführung.¹⁸² Die Wertebasis muss hier aber zum Teil den hohen Anforderungen der Mitglieder genügen. Es gilt, die Leistungserbringung für die Gesellschaft verantwortungsbewusst zu gestalten und auch für das Personal die Orientierung an der Mission sichtbar zu machen.¹⁸³

Gerade die Werte und damit die verbundenen Ziele der NPOs helfen dabei, freiwillige Helfer zu akquirieren.¹⁸⁴ Die konstante Aufrechterhaltung einer Organisationskultur wird hier durch zunehmenden Kosten- und Konkurrenzdruck jedoch immer schwieriger. Der optimale Grad zwischen Übertragung betriebswirtschaftlicher Praktiken und Treue zur Mission ist eine der schwierigsten Herausforderungen.¹⁸⁵ Für NPOs ist es dennoch wichtig, in Einklang mit etablierten Normen und Werten personalwirtschaftliche Verhaltensweisen umzusetzen. Das Personalmanagement in NPOs basiert zum Großteil auf Vertrauensgrundsätzen, auch im Dienstleistungsprozess der NPO ist es ein wesentlicher Faktor.¹⁸⁶ Herrscht in der NPO generell ein offener Umgang, trauen sich die Freiwilligen häufiger, Probleme zu thematisieren. Das Management der Ehrenamtlichen muss integrativer Bestandteil der Organisationskultur sein. Dass sie eine wichtige Stellung einnehmen, sollte auch im Organisationsklima spürbar sein.¹⁸⁷

Neben ideologischen müssen gleichzeitig ökonomische Fragestellungen beachtet werden. Nicht nur die Vision der Organisation zählt, sondern auch, welche Vorstellungen überhaupt realisierbar sind.¹⁸⁸ Dabei kann die Wertorientierung ebenso Veränderungen blockieren und eine zu starke Abgrenzung und Entfremdung von der Umwelt bewirken.¹⁸⁹ Zudem kann es vorkommen, dass Ehrenamtliche und Hauptamtliche sehr unter-

¹⁸⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 171.

¹⁸¹ Vgl. Sackmann (2004), S. 27 ff; Franken (2010), S. 203.

¹⁸² Vgl. Oster (1995), S. 22, 72; Simsa, Patak (2008), S. 21.

¹⁸³ Vgl. Horch (1982), S. 31; Strachwitz (2000), S. 28-30.

¹⁸⁴ Vgl. Nährlich, Zimmer (2000), S. 13.

¹⁸⁵ Vgl. Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 221-222.

¹⁸⁶ Vgl. Langer (2009), S. 180, 182.

¹⁸⁷ Vgl. Biedermann (2000), S. 122, 126-127.

¹⁸⁸ Vgl. Oster (1995), S. 12.

¹⁸⁹ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 21.

schiedliche Werte teilen und eigene Subkulturen bilden.¹⁹⁰

Nicht zuletzt empfiehlt es sich, schon vor Eintritt zu überprüfen, ob die Person mit den von der NPO vertretenen Werten kompatibel ist. Passt ein Individuum in das soziale System, wird es sich dort auch auf Dauer wohl fühlen und verbleiben.¹⁹¹ Unterschiedliche Perspektiven und neue Impulse gehen jedoch verloren, wenn die Wertebasis identisch ist. Im Anfangsstadium einer Organisation sind homogene Zielvorstellungen für die Festigung der Organisation sehr wichtig. Je weiter etabliert eine Organisation ist, desto weniger darf sie sich durch unveränderliche Perspektiven begrenzen lassen.¹⁹²

4.3 Personale Einbindung - Individuen als Einbindungsbasis

4.3.1 Macht als Einbindungsmechanismus

Macht als zwischenmenschliche soziale und einseitig begünstigende Beziehung beschreibt die Möglichkeit der Einwirkung durch Individuen oder Gruppen auf andere.¹⁹³

Sie ist dabei als die Fähigkeit einer Person zu begreifen, von anderen die von ihm gewünschte Verhaltensbereitschaft herzustellen und sie zum konkreten Handeln zu veranlassen.¹⁹⁴ Das Innehaben von Macht hat also mit der Verfügbarkeit von und der Kontrolle über Ressourcen zu tun und erzeugt Abhängigkeiten. Macht ist in komplexen Systemen wechselseitiger Abhängigkeiten erforderlich, um Prozesse einzuleiten und Entscheidungen treffen zu können.¹⁹⁵ Die Organisation definiert die Bedingungen und Wirkungskreise von Machtbeziehungen und entwickelt damit Zwänge für die Individuen, um Verhalten zielführend zu beeinflussen.¹⁹⁶ Werden diese Vorgänge ignoriert, werden wichtige soziale Prozesse ausgeblendet. Für Organisationen und ihren Erfolg ist es daher wichtig, die Machtverteilungen zu kennen, die sich auch ungeplant entwickeln.¹⁹⁷

In der vorliegenden Analyse geht es um die Innenmacht der Organisation. Krüger unterscheidet institutionelle, positionelle und personelle Machtbasen. Personell sind dabei u.a. Fähigkeiten und Wissen als Informationsmacht aber auch Überzeugungskraft und Charisma als Persönlichkeitsmacht. Hat eine Person ein bestimmtes Amt inne und kann dort über Informationen und Rechte verfügen, hat sie Positionsmacht. Durch Sanktionen materieller und immaterieller Art kann sie belohnen sowie bestrafen. Institutionelle

¹⁹⁰ Vgl. Wehling (1993), S. 156.

¹⁹¹ Vgl. von Eckardstein (2003a), S. 150-151.

¹⁹² Vgl. Weinert (2004), S. 163.

¹⁹³ Vgl. Crozier, Friedberg (1979), S. 39-41.

¹⁹⁴ Vgl. Küpper Felsch (2000), S. 21-22, ausführlich dazu bei Coleman (1991), S. 170 ff.; Friedberg (1995), S. 255ff.

¹⁹⁵ Vgl. Krüger (1992), Sp. 1322-1323; Pfeffer (1992), S. 38-40, 44.

¹⁹⁶ Vgl. Crozier, Friedberg (1979), S. 46-47.

¹⁹⁷ Vgl. Pfeffer (1992), S. 10, 33, 49.

Macht zeigt sich in den Strukturen der Organisation. Ebenso kann die Kultur der Organisation als Faktor für Macht wichtig sein. Die Formen der Macht reichen in einem Spektrum von Resistenz bis Akzeptanz. In Organisationen sind normalerweise alle Arten von Macht vertreten, welche in ihrer Zusammensetzung auch den Führungsstil definieren.¹⁹⁸

Wird in der Freizeit ein Dienst geleistet, ist die Toleranz von Macht und Anweisungen sehr gering, Führung und Geführte sind in NPOs in einem eher gleichrangigen Verhältnis.¹⁹⁹ NPOs sind dennoch kein machtfreier Raum. Die Diskussion um die Bestimmung über Ressourcen ist auch hier wiederzuentdecken.²⁰⁰ In NPOs kommen Konflikte auch dadurch zustande, weil Macht- und Besitzverhältnisse nicht genau definiert sind.²⁰¹

Alleinige Positionsmacht durch Führung ist in NPOs eher selten anzutreffen. In erster Linie bilden Mitglieder und andere Anspruchsgruppen, wie die Öffentlichkeit oder staatliche, finanzgebende Instanzen jeweils ein Machtzentrum mit verschiedenen Interessen, deren Durchsetzungsversuche Konflikte bringen.²⁰² Vor allem die gesamte Mitgliederbasis verfügt in NPOs im Gegensatz zu einzelnen Führungspersonen über größere Korrektivmöglichkeiten, die sie zur Steuerung ihrer Wünsche einsetzen können.²⁰³ Demokratische Prozesse als Mittelpunkt der Entscheidungen in NPOs verfestigen diese Macht. Dabei bestimmen oftmals die wenigen sehr Aktiven über die Tätigkeiten aller Mitglieder ab.²⁰⁴

Koordination in NPOs erfolgt häufig über Ziele und Werte sowie über bestimmte Personen, weniger über direkte Ämter. Führungsrollen werden meist mit der Zeit erst durch soziale Beziehungen und vorhandene Fähigkeiten als solche etabliert.²⁰⁵ Eines der wenigen Mittel, die in NPOs zur Generierung von Macht bleibt, ist Wissen und damit Informationsmacht. Hier gibt es oft viele einzelne Wissensquellen. Häufig sind die Kommunikationsnetze aber nicht stark genug ausgebaut, um Informationen zu sichern, was vor allem bei hoher Mitgliederfluktuation zu Problemen führt.²⁰⁶

Führung hat in NPOs eher mit Überzeugung zu tun und beruht auf Persönlichkeitsmacht. Die Führer brauchen sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen, um das Verhalten der Arbeitskräfte beeinflussen zu können.²⁰⁷ Führungskräfte in NPOs müssen

¹⁹⁸ Vgl. Krüger (1992), Sp. 1313ff.

¹⁹⁹ Vgl. Mayerhofer (2001), S. 275; Redmann (2012), S. 70.

²⁰⁰ Vgl. Horch (1992), S. 198.

²⁰¹ Vgl. Oster (1995), S. 23.

²⁰² Vgl. Ridder, Neumann (2001), S. 250; Schwarz (2001), S. 63-64.

²⁰³ Vgl. Horch (1992), S. 252; Zimmer, Freise (2003), S. 117.

²⁰⁴ Vgl. Horch (1982), S. 120, 122; Barnat (2005), S. 33-34.

²⁰⁵ Vgl. Horch (1982), S. 96-97; Redmann (2012), S. 72.

²⁰⁶ Vgl. Horch (1985), S. 257; Guldenberg (2003), S. 461-465.

²⁰⁷ Vgl. Redmann (2012), S. 74-78.

daneben auch durch Glaubwürdigkeit und das Vorleben von Werten bestehen. Ebenso braucht es Einschätzungsvermögen von Fähigkeiten und Bedürfnissen der Beschäftigten.²⁰⁸ Gerade ein aufmerksamer Umgang kann dem Ehrenamtlichen das Gefühl verleihen, ein wichtiger Bestandteil der Organisation zu sein.²⁰⁹

Die Sanktionsmacht zeigt sich in NPOs in sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Verbale Mittel ersetzen in NPOs häufig monetäre Sanktionsmöglichkeiten.²¹⁰ Oft haben die Führungskräfte aber Angst vor Konflikten, u.a. mit Gegnern klarer Führungslinien, weil sie dadurch auf Ablehnung durch die MitarbeiterInnen stoßen können.²¹¹ Dabei sind Vorstände und Führungspersonen in NPOs häufig selbst ehrenamtlich aktiv und haben damit zum Teil noch größere Hürden für ein zielorientiertes Führen zu überwinden.²¹² Sehr persönliche Beziehungen in der NPO können dabei zusätzlich hinderlich sein.²¹³ Nichtsdestotrotz sollten hier besonders symbolische, immaterielle Belohnungen zur Anwendung kommen, die zum Beispiel über Anerkennung wirken können.²¹⁴

4.3.2 Autorität als Einbindungsmechanismus

Autorität betrachtet die Einstellung eines Beeinflussten gegenüber demjenigen, der ihn beeinflusst und gegenüber dem Einflussystem. Diese Einstellung lässt sich in der Regel in der Beziehung von Personal und Vorgesetztem identifizieren. Für Autorität ist eine positive Haltung gegenüber den eingesetzten Machtquellen notwendig, was zu einer Verstärkung der zugrundeliegenden Macht führt.²¹⁵

Etabliert hat sich die Untergliederung in formale und personale Autorität. Während personale Autorität auf der Einstellung gegenüber dem Beeinflusser und damit auf seinen Kenntnissen und Fähigkeiten als Fachautorität sowie seinen Persönlichkeitseigenschaften beruht, stützt sich formale Autorität auf die Akzeptanz von Kompetenzen, welche mit einer bestimmten Position einhergehen. Neben dieser sogenannten Amtsautorität ist auch die Einstellung zum Regel- und Wertesystem der Organisation als institutionelle Autorität entscheidend.²¹⁶

Autorität und Glaubwürdigkeit entstehen durch das Vorleben von bestimmten Werten

²⁰⁸ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 42-44, 49-51.

²⁰⁹ Vgl. von Eckardstein (2003a), S. 141-144.

²¹⁰ Vgl. Horch (1982), S. 90-92.

²¹¹ Vgl. Simsa (2006), S. 89.

²¹² Vgl. Zimmer, Freise (2003), S. 116.

²¹³ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 61-62.

²¹⁴ Vgl. Wehling (1993), S. 252.

²¹⁵ Vgl. Krüger (1994), S. 318; ausführlich dazu bei Krüger (1989), S. 96ff.

²¹⁶ Vgl. Krüger (1989), S. 91ff.

und dessen Akzeptanz durch die MitarbeiterInnen.²¹⁷ Während Macht schon durch den Besitz höherer Kompetenzen zustande kommt, entwickelt der Beeinflusste bei Autorität eine Akzeptanz dieser Machtquelle. Dieser Zusammenhang ist besonders wichtig, um in Organisationen faktisch Einfluss ausüben zu können. Negative Einstellungen können sogar nachteilig für die Motivation der Mitarbeitenden wirken und Widerstände hervorrufen, welche nur durch die Verfügbarkeit von Machtpotentialen zu erzwingen sind. Einflussnahme und Anordnungen können vom Personal bei vorhandener Autorität leichter akzeptiert werden und reduzieren die Notwendigkeit von zusätzlichen Maßnahmen zur Leistungsüberprüfung oder Entscheidungsrechtfertigung, was die Führung generell vereinfacht.²¹⁸ In direktem Zusammenhang steht die institutionelle Autorität als Einstellung zur Organisation dann auch mit der Organisationskultur und -struktur. Strebt eine Organisation eine Entbürokratisierung an, um weniger Zwang in der Organisation zu nutzen, so sollte dies vor allem mit Autorität ausgeglichen werden.²¹⁹

Über Autorität im Zusammenhang mit NPOs lassen sich wenig eindeutige Aussagen finden. In der Literatur tauchen jedoch häufig Hinweise für Führungskräfte zum Ausbau von Vertrauen oder Kompetenzausstrahlung als personale Autorität auf.²²⁰ Auch formale Autorität durch die Übernahme bestimmter Ämter und Aufgaben zeigt sich in NPOs. Da sich hier aber generell Probleme mit der Akzeptanz formaler Strukturen ergeben, ist die Autorität über Ämter mühsamer zu etablieren.²²¹ Hier ist vor allem wichtig, dass das Personal Akzeptanz gegenüber den übernommenen Führungsaufgaben entwickelt, besonders durch Respekt vor der Fülle an Tätigkeiten und Verantwortung.²²²

Autorität scheint in NPOs zwar von Bedeutung zu sein, von den entsprechenden Personen wird sie hingegen selten in ihrer Funktion für die Einbindung von Mitgliedern gesehen und als solche bezeichnet. Neben der Machtakzeptanz erfährt das Thema Konflikte als Machtresistenz hingegen viel Aufmerksamkeit in der Nonprofit-Literatur und wird im Folgenden genauer beleuchtet.

4.3.3 Konflikte

Konflikte sind gegensätzliche Interessen und Handlungsweisen, die subjektiv von den

²¹⁷ Vgl. Hinterhuber (2009), S. 23.

²¹⁸ Vgl. Krüger (1989), S. 92f., 96.

²¹⁹ Vgl. Krüger (1989), S. 95, 104.

²²⁰ Vgl. Wehling (1993), S. 249.

²²¹ Vgl. Redmann (2012), S. 328.

²²² Vgl. Wehling (1993), S. 249.

beteiligten Akteuren wahrgenommen werden und Verhalten beeinflussen.²²³ Neben unternehmensexternen Spannungen wie Konkurrenzdruck und Umweltveränderungen gibt es vielfältige interne Konflikte.²²⁴ Ein Konflikt kann individuell, in einer Gruppe oder auch zwischen Gruppen auftreten. Die Reaktion auf Konflikte ist bestimmt durch dessen Quelle.²²⁵ Den Konflikten zwischen Personen oder Gruppen können Ziel- oder Ressourcenfragen zugrunde liegen oder sie können sozialer Natur sein.²²⁶ Im Konfliktentstehungsprozess können sich anfänglich kleine Probleme ohne Berücksichtigung schnell zu großen Auseinandersetzungen entwickeln.²²⁷ Erfahrungen der Vergangenheit einer Person spielen häufig eine Rolle bei dessen Reaktion auf Spannungen. Werden die entstandenen latenten Konflikte nicht wahrgenommen, führt die Unterdrückung zur Manifestierung des Konflikts.²²⁸

Weil die Unterschiede zwischen Organisation und Individuum entsprechend ihrer Bedürfnisse nie vollständig zu beseitigen sind, sind Konflikte unvermeidbar. Sie können jedoch auch produktives Potential beinhalten.²²⁹ In vielen Organisationen werden die Konfliktsituationen aber entweder ignoriert oder idealisiert.²³⁰ Konfliktmanagement versucht nicht, Konflikte zu eliminieren oder zu umgehen, sondern durch eine bewusste Handhabung Spannungen produktiv zu nutzen. Die Ziele und Werte der Organisation bilden den Ausgangspunkt dieses Konfliktmanagements. Hierbei muss durch genaue Analyse und adäquate Handhabung die Lücke zwischen dem Entstehen eines latenten Konflikts und seinem Ausbrechen geschlossen werden.²³¹

Das Konfliktpotential ist in NPOs oft höher als in FPOs.²³² NPOs sind durch Widersprüchlichkeiten ihrer Arbeit geprägt, besonders weil hier mit verschiedenen Umwelten und Anspruchsgruppen gearbeitet wird. Auch der Widerspruch zwischen Wert- und Leistungsorientierung ist systemimmanent.²³³ Mitglieder selbst haben ebenso konfliktäre Anforderungen an die NPOs. Zum einen wollen sie persönliche, familiäre Verhältnisse, auf der anderen Seite sachliche geordnete Abläufe und auch ausreichend Personal zur Zielerreichung.²³⁴ Besonders zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gibt es häufig Spannungen. Die Ehrenamtlichen fühlen sich weniger anerkannt oder bekommen zu

²²³ Vgl. Regnet (2001), S. 7-9.

²²⁴ Vgl. Krüger (1973), S. 11-13, ausführlicher Überblick bei Krüger (1973), S. 12.

²²⁵ Vgl. March, Simon, Guetzkow (1993), S. 132-135.

²²⁶ Vgl. Krüger (1983), S. 454; ausführlich zu Konfliktursachen bei Regnet (2001), S. 26 ff, Proksch (2010), S. 5ff.

²²⁷ Vgl. Krüger (1973), S. 17.

²²⁸ Vgl. Pondy (1967), S. 306.

²²⁹ Vgl. Krüger (1973), S. 14; Weinert (1998), S. 548-549.

²³⁰ Vgl. Deeg, Weibler (2008), S. 175.

²³¹ Vgl. Krüger (1973), S. 15, 18, 23-25.

²³² Vgl. Horch (1982), S. 144.

²³³ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 12, 19.

²³⁴ Vgl. Horch (1982), S. 70.

wenig Unterstützung. Die hauptamtlich Beschäftigten hingegen sehen in den freiwilligen Arbeitern oft unprofessionelle Laien, die ihnen den eigenen Arbeitsplatz streitig machen.²³⁵

Interne Beziehungen sind in NPOs meist sehr stark ausgeprägt. Daher kann auch die emotionale Bindung zur Mission oder zu den Kunden Konflikte entstehen lassen. Die Informalität bewirkt, dass Kritik auf der einen Seite zurückgehalten wird, auf der anderen Seite die Barrieren der Kommunikation geringer sind und damit schneller Emotionen hervorrufen. Weil Aufgaben häufig an Personen orientiert sind, fühlen sich MitarbeiterInnen bei Kritik persönlich angegriffen oder akzeptieren diese nicht.²³⁶ Besonders persönliche Konflikte werden entweder verdrängt oder auf die Arbeitsebene projiziert.²³⁷ Aufgrund der Kosten des Konflikts, wie dem Verlust sozialer Beziehungen, der Verschlechterung des Arbeitsklimas oder der Handlungsfähigkeit, kommen Spannungen seltener an die Oberfläche. Die Probleme können sich dann schnell intensivieren und bei Ausbruch die Gesamtorganisation schädigen.²³⁸

Auch in NPOs fehlen oft Mechanismen, um gezielt Spannungen zu lösen. Interessenkonflikte zwischen der Organisation und den Arbeitskräften werden selten wie in Unternehmen durch Arbeitskampf ausgetragen. Oft scheuen sich beide Seiten aufgrund der Werte und gemeinsamen Zielvorstellungen Konflikte anzusprechen.²³⁹ Resultiert der Konflikt aus der Organisationsstruktur, hilft Interaktion allein selten. Es braucht also genügend Informationen über den Konflikt, um mit ihm produktiv umzugehen. Ferner bietet sich ein unbeteiligter Moderator an. Gespräche auf gleicher Ebene sollten also die Basis des Konfliktmanagements sein.²⁴⁰

4.4 Soziale Einbindung - Die Gruppe als Einbindungsbasis

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Individuen interagieren und miteinander arbeiten. Die soziale Einbindung wird maßgeblich durch die darin entstehenden sozialen Geflechte charakterisiert. Gruppen bilden den Bezugsbereich dieser Einbindungsbasis und werden beschrieben als Mehrheiten von Personen, die über längere Zeit direkt und in differenzierten Rollen interagieren und Normen sowie Werte teilen.²⁴¹ Hierbei muss zwischen formalen, von der Organisation gebildeten, und informellen, selbst entstande-

²³⁵ Vgl. Biedermann (2000), S. 125-126.

²³⁶ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 12, 16.

²³⁷ Vgl. Horch (1982), S. 76.

²³⁸ Vgl. Geser (1980), S. 222-223.

²³⁹ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 59.

²⁴⁰ Vgl. Simsa (2003), S. 372ff.

²⁴¹ Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 288.

nen Gruppen, unterschieden werden.²⁴² Die Organisation kann versuchen, die relevanten Variablen zu beeinflussen, zum Beispiel durch bewusste Bildung formaler Gruppen. Informelle Gruppen sind hingegen umso schwieriger form- und kontrollierbar.²⁴³

Gruppen haben in Organisationen sehr unterschiedliche Ziele. Sie dienen zur Kreativitäts- sowie Produktivitätssteigerung und helfen dabei, Entscheidungen leichter durchzusetzen. Die Arbeit in Gruppen trägt ferner zu höherer Zufriedenheit beim Personal bei. Für neue Mitglieder sind sie durch soziale Kontaktmöglichkeiten oder durch die Wertebasis attraktiv. Durch Interaktion können die Mitglieder ferner Informationen austauschen, Macht ausüben oder Ressourcenzugang erhalten.²⁴⁴ Um die gewünschten Resultate zu erhalten, ist auch die Zusammensetzung der Gruppe relevant. Häufig werden heterogenen Gruppen eine höhere Effektivität sowie ein größeres Konfliktpotential zugesprochen.²⁴⁵ Hierbei funktioniert die Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe in kleinen homogenen Systemen einfacher als in komplexen Sozialsystemen.²⁴⁶

Fühlen sich die Mitglieder einer Gruppe stark verbunden und möchten möglichst lange ein Teil von ihr sein, wird von Gruppenkohäsion gesprochen.²⁴⁷ Gruppenkohäsion kann zwar nicht immer zur Leistungssteigerung beitragen, wohl aber zur Zufriedenheit der Mitglieder.²⁴⁸ Je höher die Gruppenidentifikation, desto größer wirkt aber der Druck des Kollektivs auf den Einzelnen. Es entwickelt sich häufig eine Gruppenmeinung mit eigenen Regeln. Gruppen neigen dann dazu, die eigene Normeneinhaltung zu überprüfen und dabei ebenso Intoleranz gegenüber äußerem Einfluss zu entwickeln.²⁴⁹

Handeln in Organisationen ist, wie bereits betrachtet, mit Konflikten verbunden. Gruppen können dabei kommunikationsfördernd wirken.²⁵⁰ Probleme treten jedoch auf, wenn zum Beispiel Ordnungsbeziehungen nicht definiert sind oder Probleme auf Schwächen einzelner Mitglieder zurückgeführt werden. Häufig treten Konflikte zwischen den Zielen der Gruppe und denen der Individuen auf, weil selten eine komplette Zielkonvergenz vorliegt. Daneben kommt es auch zu Problemen zwischen unterschiedlichen Gruppen einer Organisation. Kommunikation und Zusammenarbeit untereinander wird dadurch erschwert.²⁵¹

In NPOs werden, bedingt durch die Art der Aufgabe, die Tätigkeiten oft in Projekten

²⁴² Vgl. Weinert (2004), S. 452; ausführlich dazu bei Weinert (1998), S. 350ff.

²⁴³ Vgl. Weinert (2004), S. 396.

²⁴⁴ Vgl. Küpper, Felsch (2000), S. 21; Weinert (2004), S. 392-396.

²⁴⁵ Vgl. Weinert (2004), S. 406.

²⁴⁶ Vgl. Horch (1982), S. 44-45.

²⁴⁷ Vgl. Weinert (2004), S. 406-407.

²⁴⁸ Vgl. von Rosenstiel (2007), S. 303-304.

²⁴⁹ Vgl. March, Simon, Guetzkow (1993), S. 78ff.; Neubauer (2009), S. 57-58.

²⁵⁰ Vgl. Türk (1978), S. 154.

²⁵¹ Vgl. Küpper, Felsch (2000), S. 20; Weinert (2004), S. 398, 410, 427.

und Gruppenarbeit strukturiert. Dadurch erhöhen sich Flexibilität sowie Entscheidungsakzeptanz. Es fehlt jedoch oftmals an einem Arbeitsüberblick sowie an einer Erfolgsüberprüfung.²⁵² Viele der Variablen der sozialen Einbindung können von der Organisation nicht gesteuert werden.²⁵³

Wie aus den Motivationsstrukturen bereits deutlich wurde, suchen ehrenamtlich Engagierte bei ihrer Arbeit oft nach sozialen Kontakten. Die Gruppen zeigen dabei dieselben Eigenschaften und Probleme wie in anderen Organisationen. Viele Ehrenamtliche schätzen in den NPOs die informellen Strukturen und das Gefühl, zu einer großen Familie zu gehören.²⁵⁴ Soziale Beziehungen sind in NPOs sehr stark ausgebaut, auch weil die Kommunikation oft auf persönlicher Ebene stattfindet. Eine aktive Teilnahme ist erforderlich, um als Teil der Gruppe arbeiten zu können. Dabei fungiert die Gruppe als Orientierung für das Handeln der Mitglieder.²⁵⁵ Je mehr die Mitglieder miteinander interagieren, desto stärker entwickelt sich Sozialisationskraft und kann sogar erst die Motive entstehen lassen, die langfristige Mitarbeit veranlassen. Das gemeinsame Erleben und Erreichen kann wichtiger Bestandteil für einen Ehrenamtlichen sein.²⁵⁶ Tritt ein Mitglied aus einer Organisation aus, so kann das den Verlust sozialer Kontakte bedeuten.²⁵⁷ Die beschriebenen Effekte persönlicher Bindungen über Gruppen sind jedoch schwer von der Organisation zu erfassen oder herzustellen.²⁵⁸ Damit ein Wir-Gefühl entsteht und sich eine Bindungswirkung entfaltet, müssen die Unterschiede in der Gruppe kleiner sein als die Unterschiede zu Menschen außerhalb der Gruppe. Um dieses Gefühl zu erhalten, muss man jedoch Teil der Gruppe werden können. Insbesondere in konfessionell geprägten Einrichtungen werden Außenstehende mit abweichender Einstellung sogar abgewiesen.²⁵⁹

4.5 Konzeptionelles Fazit

Die vorangegangene Analyse hatte das Ziel, Hinweise aus der Literatur zur Einbindung ehrenamtlichen Personals in NPOs herauszufiltern und den jeweiligen Einbindungsarten zuzuordnen. Dabei finden sich grundsätzlich zu allen Aspekten Hinweise auf deren Relevanz für das Einbindungsmuster. Es zeigen sich bereits hier Tendenzen, welche Berei-

²⁵² Vgl. Mayerhofer (2003), S. 305-306., 327-328.

²⁵³ Vgl. Horch (1982), S. 141.

²⁵⁴ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 237-238.

²⁵⁵ Vgl. Heine et al. (1984), S. 57; Gülkenberg (2003), S. 466-468.

²⁵⁶ Vgl. Horch (1985), S. 264; Redmann (2012), S. 113.

²⁵⁷ Vgl. Wehling (1993), S. 15.

²⁵⁸ Vgl. Horch (1982), S. 32.

²⁵⁹ Vgl. Heine et al. (1984), S. 57; Hüdepohl (1996), S. 71.

che besonderer Beachtung bedürfen.

Vor allem eine fundierte Werte- und Zielbasis sowie soziale Beziehungen sind wichtige Einbindungsmechanismen, um die Ehrenamtlichen in die Organisation einzubinden. Vor allem die Probleme, die durch eine starke Wertorientierung bei gleichzeitigem Verzicht auf formelle Regelungen einhergehen, müssen hier in den Fokus der Betrachtung rücken. Führung in NPOs ist ein Management der Widersprüche zwischen Organisation und Individuum. Der Einzelne muss respektiert werden, die Organisation, ihre Zielsetzung und ihre Anforderungen dürfen dabei aber nicht untergeordnet werden.²⁶⁰

Die Betrachtung lässt jedoch weiterhin die Frage offen, inwieweit die beschriebenen einbindungsrelevanten Punkte wirklich in NPOs zur Geltung kommen. Obwohl die Literaturanalyse zeigt, dass bereits zu vielen Bereichen der NPO-Personalforschung sachdienliche Informationen existieren, fehlt bis dato ein umfassender Blick auf die Einbindungsproblematik. Durch Überprüfung in der Praxis können neue Erkenntnisse gewonnen werden, weshalb sich der folgende Abschnitt mit zwei ausgewählten deutschen NPOs und ihren ehrenamtlichen Mitgliedern auseinandersetzt.

5 Qualitative Analyse der Einbindung in der Praxis

5.1 Methodenbeschreibung

Zur weiteren Beantwortung der zu Beginn gestellten Forschungsfrage über das Einbindungsmuster ehrenamtlichen Personals in NPOs, soll nun im Anschluss an die Literaturauswertung eine qualitative Inhaltsanalyse dienen. Bewusst wird, auch durch die stark sozialwissenschaftlich geprägte Fragestellung, eine qualitative Analyseform gewählt, um spezifische Informationen über Handlungen und Einschätzungen der Ehrenamtlichen zu ihrer Tätigkeit zu erfassen. Vor dem Hintergrund der krügerschen Einbindungstheorie werden in der Inhaltsanalyse die Faktoren der Einbindung in NPOs untersucht und Zusammenhänge dargestellt.²⁶¹

Aus der Grundgesamtheit aller MitarbeiterInnen von in Deutschland agierenden NPOs wurden Mitglieder des *ISWI e.V.* sowie *Amnesty International Deutschland* als Untersuchungsobjekte ausgewählt. Diese Organisationen weisen sehr ähnliche Ziel- und Wertvorstellungen auf, unterscheiden sich jedoch deutlich in Struktur und Größe und geben somit eine optimale Vergleichsbasis großer und kleiner NPOs. Aus der Auswahleinheit

²⁶⁰ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 13.

²⁶¹ Vgl. ausführlich zur qualitativen Inhaltsanalyse bei Mayring (2010), S. 13 ff.

‚ehrenamtliche Mitglieder‘ sowie ‚MitarbeiterInnen mit Personalverantwortung‘ wurde aus beiden NPOs jeweils eine Person pro Kategorie als Stichprobenumfang zur Durchführung der qualitativen Analyse ausgewählt.

Als Basis für die dafür durchzuführenden halbstrukturierten, offenen Interviews dienen im Vorfeld erstellte Leitfragen.²⁶² Die Interviews wurden telefonisch sowie persönlich im Zeitraum vom 25. bis 29.01.2013 in Ilmenau durchgeführt. Sekundäre Nachfragen des Interviewers ergänzten die grundsätzlich primären Leitfragen. Ebenfalls diente ein vorgefertigter Fragebogen zur Erhebung persönlicher Daten der Befragten.²⁶³ Das zur Auswertung benötigte Kategoriensystem bildete sich deduktiv aus der Theorie auf Grundlage des bereits erläuterten Konzeptes der Einbindung nach Krüger. Zusätzlich bringen weitere Unterkategorien, die sich anhand der in Kapitel drei angesprochenen Ausprägungen ergaben, eine genauere Abgrenzung.²⁶⁴

Eine Audio-Aufzeichnung der durchschnittlich einstündigen Interviews wurde zur erleichterten Verschriftlichung vorgenommen. Ein einfaches Transkriptionssystem findet aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit des Textes Anwendung. Hierfür dienen folgende generelle Transkriptionsregeln:²⁶⁵

- Vollständige sowie wörtliche Transkription
- Glättung von Sprache und Interpunktion
- Vermerk von Auffälligkeiten in Klammern im Text
- Auslassen von Füllwörtern (z.B. äh)²⁶⁶

Die Interviews werden anschließend durch eine strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring ausgewertet.²⁶⁷ Als Analyseeinheit wurden jeweils Satzteile, Sätze oder ganze Absätze des Interviews ausgewählt. Die in Kapitel drei und vier ausführlich erläuterten Ausprägungen der jeweiligen Einbindungsbasen und -arten dienen als Kodierregeln zur Materialzuordnung. So werden beispielsweise Aussagen über Gruppenaktivitäten stets der Kategorie soziale Einbindung zugeordnet, während Aussagen über Problemlagen der Kategorie Konflikte angehören. Im Anschluss an die Zuordnung des Textmaterials zu Inhaltsbereichen wurden die Einheiten zusammengefasst und auf relevante Inhalte reduziert. Die daraus entstandenen Paraphrasen dienen im Folgenden als

²⁶² Siehe Anhang A - Interviewleitfragen.

²⁶³ Siehe Anhang B - Allgemeine Fragebögen zu den Interviews.

²⁶⁴ Vgl. ausführlich zu Kategorien Mayring (2010), S. 49f.; Kuckartz (2012), S. 59ff.

²⁶⁵ In Anlehnung an Mayring (2010), S. 55; Kuckartz (2012), S. 136f.

²⁶⁶ Siehe Anhang C - Beispieltranskript.

²⁶⁷ Siehe ausführlich dazu bei Mayring (2010), S. 92ff.

Grundlage der Analyse.²⁶⁸

Die inhaltsanalytische Auswertung ist durch die Zitation der Transkripte EEM 1 bis EEM 4 eindeutig dem jeweiligen Interview zuzuordnen. Die befragten Personen haben entsprechend der jeweiligen Interviewnummer die Bezeichnung B1 bis B4, während Sprechanteile des Interviewenden mit dem Buchstaben I versehen werden. Die folgende Auswertung erfolgt stets zunächst für *Amnesty* und nachfolgend für den *ISWI e.V.* in jeder Kategorie. Eine Vergleichstabelle gibt am Ende jeder betrachteten Kategorie jeweils einen Teilüberblick über die Analyseergebnisse, bevor in Abschnitt 5.6 ein abschließendes Urteil über das Einbindungsmuster getroffen wird.

5.2 Darstellung und Einordnung der Praxisbeispiele

5.2.1 Amnesty International Deutschland

Amnesty International ist eine unabhängige Mitgliederorganisation, die sich seit über 50 Jahren weltweit gegen Menschenrechtsverletzungen einsetzt und dabei auf ehrenamtliche Mithilfe angewiesen ist. Im Gesamten wirken dabei ca. drei Millionen Mitglieder in 150 Ländern. Neben einem ehrenamtlichen Vorstand gibt es in den Sekretariaten größerer Sektionen hauptamtliches Personal, um die Geschäfte dort zu koordinieren und als Schnittstelle zum Hauptsitz von *Amnesty* in London zu fungieren.²⁶⁹

Die deutsche Sektion ist als Verein organisiert und arbeitet in ca. 650 lokalen Gruppen, mit eigenen Büros in Bonn, München und Berlin und 65 hauptamtlichen Arbeitskräften sowie 120.000 Mitgliedern und Unterstützern.²⁷⁰ Sogenannte Mitgliedschaftsunterstützer in der Abteilung Kampagnen und Kommunikation übernehmen die Betreuung von ehrenamtlichen Mitgliedern in vier Gebieten.²⁷¹ Ehrenamtliche Arbeit kann bei *Amnesty* eigenständig oder als Mitglied einer lokalen Gruppe ausgeübt werden.²⁷² In den Gruppen gibt es jeweils einen Gruppensprecher sowie einen Kassenwart. Auf der jährlichen Mitgliederversammlung wird ein Vorstand gewählt, der dem Sekretariat die Aufgaben überträgt.²⁷³ Generell verzeichnet der Verein steigende Mitgliederzahlen.²⁷⁴ Die Ilmenauer Hochschulgruppe, die an der Universität und in der Stadt Ilmenau wirkt, be-

²⁶⁸ Siehe Anhang D - Interviewauswertung.

²⁶⁹ Vgl. Amnesty International - Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V. (2013), <http://www.amnesty.de/die-bewegung>.

²⁷⁰ Vgl. Amnesty International - Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V. (2013), <http://www.amnesty.de/wie-ist-amnesty-international-organisiert?>

²⁷¹ Vgl. Amnesty International - Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V. (2013), http://amnesty.de/files/Amnesty_Organigramm_Stand_092011.pdf.

²⁷² Vgl. Amnesty International - Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V. (2013), <http://www.amnesty.de/ehrenamtliches-engagement>.

²⁷³ Vgl. EEM 3, S. 1.

²⁷⁴ Vgl. EEM 3, S. 7.

steht derzeit aus sieben aktiven Mitgliedern und ist Mittelpunkt der folgenden Betrachtung.²⁷⁵

5.2.2 Initiative Solidarische Welt Ilmenau e.V.

Der *ISWI e.V.* ist ein studentischer Verein an der TU Ilmenau. Seit 1992 setzt sich dieser zum Ziel, Völkerverständigung, Toleranz und Internationale Gesinnung zu fördern. Neben vielen kleineren Projekten liegt die Hauptaufgabe in der Planung und Durchführung der Internationalen Studierendenwoche in Ilmenau (ISWI). Die ISWI, als eine der größten Studierendenkonferenzen weltweit, findet alle zwei Jahre unter einer aktuellen Themenstellung statt und bietet Raum zur Diskussion für die ca. 350 Teilnehmende aus der ganzen Welt.²⁷⁶

Die Veranstaltung erfordert hohes Engagement vieler Mitglieder über längere Zeit. Dabei arbeiten im Durchschnitt ca. 20 aktive ehrenamtliche Mitglieder im Verein. Drei gewählte ehrenamtliche Vorstände koordinieren die Arbeit des Vereins in den Hauptbereichen Inhalt, Finanzen und Kultur. Innerhalb verschiedener Ressorts werden Aufgaben an Mitglieder verteilt und in Gruppen oder individuell bearbeitet. Eine wöchentliche Sitzung im Büro des Vereins in Ilmenau dient zum Austausch über Arbeitsstände, zur Diskussion offener Fragen und zur Entscheidungsfindung.²⁷⁷

5.3 Organisationsbezogene Einbindung

5.3.1 Professionalisierte Einbindung

Amnesty International Deutschland

Die Auswahl der Aufgaben verläuft in geordneten Strukturen. Vom Sekretariat ausgearbeitete Aktionsvorschläge werden an die Gruppen gesendet, welche sie direkt umsetzen oder neu gestalten können. Dabei sind ebenso eigene Ideen und Projekte möglich, wenn auch innerhalb bestimmter interner Regeln.²⁷⁸

„B3: Genau. Die Gruppen, die sind ja relativ, also innerhalb des Arbeitsrahmens von Amnesty kann ja die Gruppe selber entscheiden was sie machen will [...]“²⁷⁹

Häufig werden, vor allem in kleinen Gruppen, die Ämter des Gruppensprechers und Kassenwarts nicht gewählt. Die Aufgabenverteilung verläuft eher in einem fließenden

²⁷⁵ Vgl. EEM 4, S. 2.

²⁷⁶ Vgl. Initiative Solidarische Welt Ilmenau e.V. (2012), <http://iswi.org/index.php?id=8>.

²⁷⁷ Vgl. Interne Dokumente; EEM 2, S. 1; EEM 1, S. 1.

²⁷⁸ Vgl. EEM 4, S. 3, 4.

²⁷⁹ EEM 3, S. 2.

Übergang durch persönlichen Kontakt und Überzeugung. Der jeweilige Gruppensprecher übernimmt dann, wenn sich keine andere Aufteilung ergibt, die Delegation von Aufgaben, möchte diese Aufgabe jedoch nicht ausschließlich wahrnehmen.²⁸⁰

„B4: Ich hoffe immer, dass sie auf mich zukommen (lacht). Das ist auch eigentlich meistens so. Also ich meine, zwingen kann ich keinen und das möchte ich auch nicht [...]“²⁸¹

Projekte müssen hier aber nicht generell mit dem Sekretariat abgeklärt werden und gewähren damit einen hohen Handlungsspielraum.²⁸² Für die Mitarbeit an Aktionen gibt es keinen Zwang, gewisse Pflichtaufgaben sind aber von jeder Gruppe zu erledigen, wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit oder selbstständige Finanzbeschaffung. Diese werden zwar nicht kontrolliert, vom Mitgliedschaftsunterstützer jedoch hin und wieder nachgefragt.²⁸³ Die gesetzten Schwerpunkte des Sekretariats werden nicht als sehr einschränkend betrachtet. Die Gruppe kann entscheiden, welche Aktionen sie ausführen will und kann dabei auch unterschiedliche Inhalte wählen.²⁸⁴

Für die Tätigkeiten im Verein bieten sich viele thematische Gebiete an. Je nach Fähigkeiten können Mitglieder Bereiche wählen, in denen ihre Stärken liegen.²⁸⁵ Während sich Gruppen auf die Durchführung von Aktionen und die Beteiligung an Projekten in ihrem Umfeld spezialisieren, bekommen Einzelmitglieder kleinere Aufgaben, die sie selbstständig in regelmäßigen Abständen erledigen.²⁸⁶ Neben Bezirken und Gruppen gibt es Einzelmitglieder mit monatlichen Aufgaben sowie verschiedene thematische Arbeitsgruppen, in denen alle Mitglieder mitwirken können.²⁸⁷ Die mögliche Einzelfallarbeit, interessante Aufgaben, eine mögliche Wissenserweiterung und viele praktische Einblicke tragen zur positiven Bewertung der Aufgaben bei *Amnesty* bei.²⁸⁸

„B3:[...] Also da sind wir relativ breit aufgestellt und gibt es eben dann auch viele Leute, die sagen: ‚Ja, das ist schön, da habe ich eben eine große Auswahl wo ich mich engagieren kann und deswegen geh ich zu Amnesty‘.“²⁸⁹

Der Mitgliedschaftsunterstützer steht täglich in Kontakt mit den lokalen Gruppen, in sehr unterschiedlichen Abständen. Der Kommunikationsanstoß kommt hierbei eher von Gruppenseite. Aus Sicht des Unterstützers wird eine ausreichende Betreuung gegeben.

²⁸⁰ Vgl. EEM 4, S. 4, 5.

²⁸¹ Vgl. EEM 4, S. 4.

²⁸² Vgl. EEM 4, S. 4.

²⁸³ Vgl. EEM 3, S. 3.

²⁸⁴ Vgl. EEM 3, S. 2; EEM 4, S. 4, 9.

²⁸⁵ Vgl. EEM 3, S. 8, 9.

²⁸⁶ Vgl. EEM 4, S. 3, 12.

²⁸⁷ Vgl. EEM 4, S. 1, 9.

²⁸⁸ Vgl. EEM 3, S. 8, 10, 11; EEM 4, S. 13.

²⁸⁹ EEM 3, S. 8.

Probleme bereitet vereinzelt eine Überlastung mit administrativen Aufgaben.²⁹⁰

Neben Aktionsplänen und Kampagnenanleitungen erarbeitet das Sekretariat weitere Materialien und stellt sie den Gruppen zur Verfügung.²⁹¹ Ein Gruppenhandbuch und Leitfäden im Intranet geben zu verschiedenen Aufgaben Hilfestellung. Auch wenn dort einige Bestandteile veraltet sind, werden sie von den Mitgliedern genutzt und als ausreichend bewertet.²⁹² Die lokale Ilmenauer Gruppe besitzt kein eigenes Büro, kann jedoch ein privates Wohnhaus eines Mitglieds seit vielen Jahren als Treffpunkt nutzen. Dieser Umstand wird als sehr positiv für den Zusammenhalt bewertet.²⁹³

ISWI e.V.

Für die Verteilung von Aufgaben gibt es im *ISWI e.V.* kein festes Vorgehen.²⁹⁴ Vor allem das Kernteam und der Vorstand übernehmen die Aufgabenverteilung und erledigen Aufgaben, die zeitaufwändiger sind. Entscheidend ist hier vorrangig der persönliche Kontakt, die eigenständige Suche von Aufgaben ist daneben auch möglich.²⁹⁵ Dies ist vor allem der Fall, wenn sich Mitglieder zur Arbeit verpflichtet fühlen.

„B2:[...] Und ja ich habe halt gesehen, das muss gemacht werden, da hat sich keiner drum gekümmert und dann habe ich es halt übernommen.“²⁹⁶

Kurzfristige Aufgaben sind in der Regel leichter zu vergeben, für größere und langfristige Arbeit ist Überzeugung notwendig.²⁹⁷ Der Übernahmezeitraum von Aufgaben wird nicht wirklich definiert, was als nachteilig gegenüber anderen Organisationen gesehen wird. Arbeiten werden häufig über die gesamte aktive Laufbahn im Verein übernommen.²⁹⁸

Der *ISWI e.V.* bietet vielfältige Aufgabenbereiche und die Möglichkeit vieler Einblicke.²⁹⁹ Das Einbringen von Fähigkeiten und Wissen ist zum Teil erforderlich und wird als positiv für die Strukturierung im Verein gesehen. Zum Teil wird gezielt nach Personen mit bestimmten Qualifikationen gesucht.³⁰⁰ Die Arbeit wird als sehr zeitaufwändig beschrieben und ist nicht immer stressfrei. Dies wird häufig aber erst nach einiger Zeit

²⁹⁰ Vgl. EEM 3, S. 4, 5.

²⁹¹ Vgl. EEM 3, S. 3, 4, 8.

²⁹² Vgl. EEM 3, S. 4; EEM 4, S. 2.

²⁹³ Vgl. EEM 4, S. 5.

²⁹⁴ Vgl. EEM 1, S. 11.

²⁹⁵ Vgl. EEM 1, S. 2-4.

²⁹⁶ EEM 2, S. 2.

²⁹⁷ Vgl. EEM 1, S. 4.

²⁹⁸ Vgl. EEM 2, S. 2.

²⁹⁹ Vgl. EEM 1, S. 13.

³⁰⁰ Vgl. EEM 1, S. 14, 15; EEM 2, S. 5.

erkannt.³⁰¹ Das Engagement kann dann auch abschreckende Wirkung entfalten und damit zum Verlassen der Organisation führen.³⁰² Dabei sind die generellen Anforderungen an die Arbeit akzeptabel. Es handelt sich eher um eine selbstauferlegte Verpflichtung.³⁰³ Der zusätzliche Wissenserwerb, die Möglichkeit des Ausprobierens und der Kontakt zu unterschiedlichen Menschen werden bei der Arbeit geschätzt.³⁰⁴

Es gilt der Leitgedanke: ‚Wer macht hat Recht‘, der als essentiell eingestuft wird. Die Verantwortlichen entscheiden eigenständig und werden in ihren Entscheidungen auch akzeptiert, es sei denn, es entstehen Probleme mit dem Vereinszweck.³⁰⁵ Der Handlungsspielraum bei der Aufgabenausführung ist also groß. Rücksprachen mit dem Vorstand und anderen Vereinsmitgliedern kommen eher aus eigenem Antrieb.³⁰⁶

Die Betreuung der Mitglieder erfolgt leider wenig organisiert und ist sehr personenabhängig.

„B2:[...] Aber so richtig einen Betreuer hast du meistens nicht, es sei denn, du hast so eine wichtige Aufgabe wie die Finanzen [...]“³⁰⁷

Normalerweise ist hier der Vorstand oder der jeweilige Ressortverantwortliche in der Pflicht. Dabei ist die Gefahr von Überlastung bei den vielen Mitgliedern mit gleichzeitigen Pflichten des Studiums nicht zu unterschätzen. Die Probleme liegen also eher in zu viel Engagement. Der Vorstand muss hier besonders achtsam sein und die Betreuung eher noch ausbauen.³⁰⁸

Dem *ISWI e.V.* steht ein eigenes Büro mit ausreichend technischer Ausstattung und Platz zur Verfügung. Ebenfalls werden teilweise Aufwandsentschädigungen gegeben.³⁰⁹ Diese Arbeitsbedingungen werden von den Befragten als gut bewertet. Besonders das Büro steht auch für Freizeitaktivitäten zur Verfügung.

„B2: Arbeitsbedingungen muss ich sagen sind wir eigentlich relativ gut für so einen ehrenamtlichen Verein ausgestattet [...]“³¹⁰

Vereinzelt gibt es Aufgabenbeschreibungen für die Mitglieder. Eine dokumentierte Übergabe wird angestrebt, ist aber derzeit nicht vorhanden. Hinzu kommt, dass der Informationsfluss sehr stark personenabhängig ist, da keine zentrale Informationssamm-

³⁰¹ Vgl. EEM 1, S. 9; EEM 2, S. 10.

³⁰² Vgl. EEM 1, S. 4.

³⁰³ Vgl. EEM 2, S. 3, 4.

³⁰⁴ Vgl. EEM 2, S. 3, 4, 9.

³⁰⁵ Vgl. EEM 1, S. 11; EEM 2, S. 5.

³⁰⁶ Vgl. EEM 2, S. 3.

³⁰⁷ EEM 2, S. 3.

³⁰⁸ Vgl. EEM 1, S. 9-14.

³⁰⁹ Vgl. EEM 1, S. 10.

³¹⁰ EEM 2, S. 3.

lung existiert.³¹¹ Zu einigen Projekten gibt es zwar hilfreiche Dokumente, die ständig erweitert werden, jedoch werden nur beim Großprojekt ISWI die vorhandenen Beschreibungen als ausreichend empfunden.³¹²

„B2:[...] Aber ich glaube, dass man auch mehr den Wissensaustausch verbessern soll und das Wissen festigen soll. Also zum Beispiel so richtig Leitfäden entwickelt [...]“³¹³

Weil es wenige Beschreibungen gibt, sind zum einen Vorkenntnisse aber auch die selbstständige Aneignung von Fähigkeiten während der Arbeit wichtig. Langjährige Mitglieder dienen dort vielfach als Ansprechpartner. Probleme mit der Aufgabenübergabe und Dokumentation treten vor allem dann auf, wenn Mitglieder eine lange Zeit für eine Themengebiete zuständig waren.³¹⁴

	Amnesty	ISWI
Aufgabenverteilung	Teilweise gut strukturiert, Einsatz von Überzeugung	Sehr unstrukturiert, Einsatz von Überzeugung
Aufgabeninhalt	Sehr vielfältig	Sehr vielfältig
Handlungsspielraum	Hoch	Sehr hoch
Betreuung	ausführliche Informationen, ausreichend Ansprechpartner	wenig ausführliche Informationen, ausreichend Ansprechpartner

Tabelle 2: Vergleich der professionalisierten Einbindung

5.3.2 Strukturelle Einbindung

Amnesty International Deutschland

Zwar ist die Mitbestimmung bei *Amnesty* theoretisch für alle Mitglieder möglich, nicht jeder nimmt dies jedoch wahr.³¹⁵ Die Gruppen treffen sich alle zwei bis vier Wochen, Bezirksversammlungen finden monatlich oder jährlich statt. Die Jahresversammlung bildet das höchste Beschlussorgan des Vereins. Dort haben alle Mitglieder sowie Gruppen Stimmrecht. Anwesend sind aber nur ca. 700 von 28.000 Mitgliedern, welche dann die Entscheidung über einen Schwerpunktplan für die Sektion treffen, die als Richtlinien für die Gruppenaktionen dienen.³¹⁶ Zur Verbesserung wünscht sich hier das befragte Mitglied eine weitere Zwischenebene von Entscheidungen auf Bezirksebene und damit mehr Mitsprache. Im Vergleich zu anderen Organisationen mit kleiner unterglieder-

³¹¹ Vgl. EEM 1, S. 2.

³¹² Vgl. EEM 2, S. 1, 2.

³¹³ EEM 2, S. 10.

³¹⁴ Vgl. EEM 1, S. 10; EEM 2, S. 1, 2, 3.

³¹⁵ Vgl. EEM 4, S. 9.

³¹⁶ Vgl. EEM 3, S. 6, 7.

ter Struktur wird hier Verbesserungspotential gesehen.³¹⁷

Für die Mitglieder bei *Amnesty* werden Strukturen und hierarchische Beziehungen eher abgelehnt. Dennoch hat der bestehende Aufbau über ein bundesweites Netzwerk an Gruppen einen sehr positiven Effekt auf die Mitglieder. Zum einen, weil der Verein dadurch nicht zentralistisch organisiert ist und zum anderen, weil von jedem Ort aus Mitarbeit möglich ist.³¹⁸

„B3:[...] dass man sich lokal sozusagen engagieren kann und nicht einfach nur so einen Befehlsempfänger von irgend so einer Zentrale ist, die dann einfach alles vorgibt was gemacht wird, sondern dass diese Gruppen relativ unabhängig agieren können. Und das ist für viele attraktiv [...]“³¹⁹

Die Entscheidung zu einer Personalstruktur mit Hauptamtlichen zur Aufgabenerfüllung wird vom Mitgliedschaftsunterstützer positiv wahrgenommen. Zum einen kann die Kraft der Massenmobilisierung durch die Ehrenamtlichen genutzt werden, zum anderen gibt es eine professionelle Kampagnenerstellung durch das Sekretariat. Die Personalgruppen mehr oder weniger in ständigem Austausch.³²⁰ Für das Mitglied scheint eher eine Abkopplung zwischen der Gruppenarbeit im lokalen Bereich und der Lobby- und Verwaltungsarbeit im Sekretariat vorzuherrschen. Zu den hauptamtlich im Sekretariat Arbeitenden hat die Gruppe daher eher wenig persönlichen Kontakt.³²¹

Der Einfluss der Wertebasis auf die Strukturen im Verein wird als Stärke empfunden.

„B3:[...] Auch auf die Gefahr hin, dass manche Sachen länger dauern, aber wenn das dann so demokratisch entschieden wird, dann kann man auch viel mehr Leute mitnehmen, die sich dann dafür einsetzen [...]“³²²

Dieses Handeln findet seine Entsprechung ebenso im inhaltlichen Bereich und vice versa. Der Verein setzt bei seiner Arbeit auf fundierte Aussagen statt auf schnelle Informationsverbreitung. Der Mitgliedschaftsunterstützer wünscht sich hier aber eine stringenter Strukturierung. Die vor allem historisch gewachsenen und festgefahrenen Prozesse bedürfen einer Neugestaltung.³²³

Für die Aufgabendelegation vom Sekretariat zu den Gruppen ergibt sich bei *Amnesty*, wie bereits bei der Betrachtung der Aufgaben deutlich wurde, eine weitgehend strukturierte, wenn auch sehr offene Handhabung. Dies gilt jedoch weniger für die Aufteilung

³¹⁷ Vgl. EEM 4, S. 14.

³¹⁸ Vgl. EEM 3, S. 7, 8.

³¹⁹ EEM 3, S. 7.

³²⁰ Vgl. EEM 3, S. 11, 12.

³²¹ Vgl. EEM 4, S. 1, 2.

³²² EEM 3, S. 12.

³²³ Vgl. EEM 3, S. 12.

von Aufgaben innerhalb der lokalen Gruppen, da die Mitgliedschaftsbetreuer hier wenig Einfluss ausüben können.³²⁴

ISWI e.V.

Die Projekte entstehen im *ISWI e.V.* meistens durch die Initiative der Mitglieder. Im Verein wird dann die thematische und personelle Umsetzbarkeit diskutiert. Häufig werden Projekte schon seit vielen Jahren regelmäßig durchgeführt. Die Konsensbildung wird stark durch das personenabhängige Ausmaß der Hierarchie je nach aktuellem Vorstand bestimmt. Grundsätzlich muss jedoch der ganze Verein hinter einem Projekt stehen.³²⁵

Das höchste Entscheidungsorgan des Vereins ist die Mitgliederversammlung, welche Partizipation für die Mitglieder bringt. Dabei wird mindestens jährlich ein Vorstand gewählt, der die Entscheidungen des Vereins nach außen vertritt. Eine wöchentliche Sitzung für alle Mitglieder dient zum Abgleich der Aufgabenerledigung, zusätzlich geben Treffen zu Teilbereichen und Projekten weitere Möglichkeiten zur Diskussion und Ideensammlung.³²⁶ Obwohl die Relevanz von demokratischen Entscheidungen betont wird, treten dadurch auch Probleme auf.

„B2: Eigentlich ist die ISWI sehr demokratisch, muss ich sagen. Manchmal auch zu demokratisch. Es wird manchmal sehr viel diskutiert [...]“³²⁷

Das befragte Mitglied wünscht sich hierbei klare Vorgaben, besonders vom Vorstand.³²⁸

Für den generellen Umgang miteinander sind keine Regeln festgeschrieben. Ansatzpunkte liefert aber die Vereinssatzung. Besonders die Regeln des menschlichen Anstands sowie einen angemessenen Umgang miteinander sind hier entscheidend.³²⁹ Das befragte Mitglied wünscht sich dabei jedoch ein größeres Maß an Regeln, zum Beispiel bei der Absprache über die generelle Arbeitsweise. Gleichzeitig wird auch erkannt, dass für die Dokumentation von Plänen und Regeln zeitliche Engpässe bestehen.³³⁰

Auch hier scheinen die Strukturen also eher festgefahren. Für die Verbesserung von Strukturen und Prozessen kamen laut des befragten ehemaligen Vorstands häufiger schon Vorschläge auf.

„B1:[...] also ich glaube sehr viele Sachen haben wir schon ausprobiert. (lacht) Und die

³²⁴ Vgl. EEM 4, S. 3-5.

³²⁵ Vgl. EEM 1, S. 3; EEM 2, S. 2.

³²⁶ Vgl. EEM 1, S. 6, 7.

³²⁷ EEM 2, S. 4

³²⁸ Vgl. EEM 2, S. 2- 4.

³²⁹ Vgl. EEM 1, S. 11; EEM 2, S. 4.

³³⁰ Vgl. EEM 2, S. 10, 11.

funktionieren dann immer mal besser und mal schlechter [...]“³³¹

Da diese jedoch selten eine wirkliche Verbesserung brachten, blieben die Strukturen über lange Jahre in ihrer Gestalt zu großen Teilen unverändert. Vor allem auch, weil eine Planung als schwierig eingeschätzt wird und situationsabhängige Entscheidungen und damit Improvisationen notwendig sind.³³²

Wie bereits bei der professionalisierten Einbindung angesprochen, ergibt sich die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen im *ISWI e.V.* sehr ungeordnet. Eine strukturiertere Verteilung könnte aber hier Abhilfe bei den angesprochenen Überlastungen der Mitglieder bringen.³³³

	Amnesty	ISWI e.V.
Partizipation	Hohes Maß	Sehr hohes Maß
Delegation	Gut ausgebaut und etabliert	Wenig ausgebaut
Funktionalität	Ausbaufähig	Ausbaufähig

Tabelle 3: Vergleich der strukturellen Einbindung

5.3.3 Ergebnisorientierte Einbindung

Weil Arbeitsverträge im Ehrenamt als Grundlage der Vereinbarung wegfallen, lassen sich quasi keine Zielvorgaben implementieren. Bei der Betrachtung der hierarchischen Strukturen und den Wegen der Aufgabenverteilung wurde deutlich, dass vieles offen bleibt. Auch gibt es für die Aufgabenausführung bei *Amnesty* keine Kontrolle. Die Gruppen können aus eigenem Antrieb heraus Informationen zur Kenntnisnahme weitergeben, außerdem wird die Arbeit einmal im Jahr über Umfragen an die Gruppen und Einzelmitglieder erfasst, die aber nur zu Aufzeichnungszwecken dienen.³³⁴ Der Richtlinienkatalog über erwünschtes Verhalten wird dabei zwar als Teil einer Überprüfung gesehen, nicht aber als direktes Kontrollinstrument.³³⁵

Die Verlässlichkeit auf die Mitglieder ist durch diese Strukturen auch ein Thema mit großer Relevanz und gestaltet sich unterschiedlich. Weil kein Zwang herrscht, ist sie sehr motivationsabhängig, wird aber als weitgehend gut funktionierend eingeschätzt.³³⁶

Die durch mögliche Unverlässlichkeit aufkommenden Probleme sind bekannt und werden eingeplant.³³⁷ Auch die Ansprüche an die Gruppen werden entsprechend der Grup-

³³¹ EEM 1, S. 14.

³³² Vgl. EEM 1, S. 14.

³³³ Vgl. EEM 1, S. 4, 11.

³³⁴ Vgl. EEM 3, S. 3; EEM 4, S. 3, 13.

³³⁵ Vgl. EEM 4, S. 2, 3.

³³⁶ Vgl. EEM 3, S. 9; EEM 4, S. 10.

³³⁷ Vgl. EEM 3, S. 10.

penggröße angepasst.³³⁸

Dennoch vermindert dies nicht unbedingt die Erfolge und Leistungsbereitschaft der Mitglieder. Bei *Amnesty* kommt es sehr häufig vor, dass Projekte sehr lange andauern, auch weil sie oftmals auf internationaler Ebene stattfinden. Generell sind Erfolge hier aber schwer messbar. Sie manifestieren sich, wie in der Darstellung des Vereins bereits verdeutlicht, in der Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen.³³⁹

„B3:[...] ich war in einer Gruppe in Dresden, die hat sich also 16 Jahre lang für einen chinesischen Gefangenen eingesetzt [...]“³⁴⁰

Der Mitgliedschaftsunterstützer beobachtet, dass Mitglieder immer höhere Erwartungen an Erfolge in immer kürzerer Zeit haben. Vom Sekretariat werden daher bewusst Meilensteine in die Aktionsanleitungen eingebaut. Sogenannte ‚Urgent Actions‘ als sehr kurzzeitige Aktionen bringen ebenfalls höhere Erfolgsquoten. Dennoch ist Geduld eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Arbeit bei *Amnesty* und muss für ein realistisches Planen bedacht werden.³⁴¹

Der Verein selbst sieht die Zielerreichung kritisch. Inhaltlich ergeben sich unerschöpfliche Aufgaben, die jedoch durch die hohe Mitgliederzahl zu bewältigen sind.

„B4:[...] und die haben eben so eine Schlagkraft, weil nicht nur einer so einen Brief schreibt, sondern eben eine ganze Community von Leuten an die Verantwortlichen. Und das zeigt eben sehr oft Wirkung.“³⁴²

Auch der Einfluss der einzelnen Gruppen zur Zielerreichung wird als ausreichend beschrieben, insbesondere durch die Generierung regionaler Aufmerksamkeit. Das befragte Mitglied erhofft sich vor allem von sich selbst mehr Zeit für das Engagement im Verein. Die persönlichen Ziele der Information über Probleme des Menschenrechts werden als erfüllt angesehen. Zusätzlich könnte eine höhere Mitgliederzahl hilfreich sein, um Aufgaben besser aufteilen zu können.³⁴³

Generell werden relativierte Anforderungen an die Mitglieder gestellt, was ihnen einen hohen Handlungsspielraum bringt. Im Gegenzug dazu lassen sich ferner keine Anreize finden, die bei guten Ergebnissen oder Erfolg von der Organisation geliefert werden. Wie bereits im Abschnitt 5.3.1 angesprochen, verfügt die Organisation über wenig Anreiz- und Belohnungssysteme. Im Mittelpunkt steht hier die Freude über das Erreichen

³³⁸ Vgl. EEM 4, S. 3.

³³⁹ Vgl. EEM 3, S. 8.

³⁴⁰ EEM 3, S. 8.

³⁴¹ Vgl. EEM 3, S. 8-11.

³⁴² EEM 4, S. 8.

³⁴³ Vgl. EEM 4, S. 8, 13, 14.

der festgelegten Ziele zur Durchsetzung der Leitlinien des Vereins, wodurch das Fehlen anderer Anreize an Gewicht verliert.

ISWI e.V.

Für die Mitglieder des *ISWI e.V.* werden ebenso keine Verträge oder Vereinbarungen über Ziele aufgesetzt.³⁴⁴ Je nach aktuellem Vorstand werden durch ihn und das Kernteam die Ergebnisse mehr oder weniger stark kontrolliert. Hierbei geben die Mitglieder gegenseitig Hinweise auf kritische Stellen. Dort sollte der Vorstand aktiv werden oder durch Hilfestellung anderer Mitglieder ein Vorankommen fördern.³⁴⁵ Das befragte Mitglied sieht die Zielkontrolle vor allem durch die wöchentlichen Sitzungen gegeben.

„B2:[...] So kann man das eigentlich als Rechenschaftsbericht sozusagen ablegen: Was habe ich gemacht, was habe ich nicht gemacht, was muss ich noch machen [...]“³⁴⁶

Die Sitzungen ermöglichen es also, Probleme aufzudecken und direkt anzusprechen.³⁴⁷ Verlässlichkeit ist unter den Mitgliedern größtenteils gegeben, nur vereinzelt treten Probleme auf.³⁴⁸ Dies ist aber besonders bei wichtigen Aufgaben hinderlich. Durch aktives Nachfragen über den aktuellen Stand soll dem entgegengewirkt werden.³⁴⁹

Weil Zielvorgaben selten vereinbart werden, zeigt sich, dass sich Mitglieder auch selbst eigene Meilensteine setzen, die sie während ihrer Aktivität erreichen wollen. Dabei spielt auch die Identifizierung mit der Leitidee eine Rolle. Sie zeigt sich als sinngebender Motivator, was den Wunsch zur erfolgreichen Zielerreichung mit sich bringt.³⁵⁰ Obwohl das befragte Mitglied die Ideen des Vereins nicht als ausschlaggebend für seine Mitarbeit betrachtet, wirkt die Leitidee verstärkend auf das Engagement. Auch die Aussicht auf Erfolg der Projekte motiviert die Mitglieder.³⁵¹ Besonders zeigt sich diese Motivationslage auch beim befragten ehemaligen Vorstand, welcher vor allem durch die Ziele des Vereins zu immer neuem Engagement findet.³⁵² Hier wird die Parallele zu *Amnesty* deutlich. Auch ohne vorhandene Ziel- und Kontrollsysteme entwickelt sich entlang der Werte und Zielvorstellungen ein Anreiz der Mitglieder, Erfolge zu realisieren. Ein eigener Antrieb ist dafür besonders entscheidend.³⁵³

Im Verein selbst wird die Zielerreichung als größtenteils erfüllt beschrieben. Dabei stellt

³⁴⁴ Vgl. EEM 1, S. 5.

³⁴⁵ Vgl. EEM 1, S. 5.

³⁴⁶ EEM 2, S. 4.

³⁴⁷ Vgl. EEM 2, S. 5.

³⁴⁸ Vgl. EEM 1, S. 4, 5.

³⁴⁹ Vgl. EEM 2, S. 5.

³⁵⁰ Vgl. EEM 2, S. 7.

³⁵¹ Vgl. EEM 2, S. 9.

³⁵² Vgl. EEM 1, S. 13.

³⁵³ Vgl. EEM 1, S. 4.

ein Anteil an Spaß ebenso ein Ziel dar, welches es zu erreichen gilt.³⁵⁴ Auch das befragte Mitglied schätzt die Zielerreichung gut ein und betont, dass Erfolge im Umfeld des Vereins sichtbar sind und höhere Aufmerksamkeit für die relevanten Themen hergestellt wird.³⁵⁵ Aber auch hier wird erkannt, dass es ohne Erfolge nicht geht.

„B1:[...] Wenn jemand nur Misserfolge in einem Projekt sieht, dann merkt man da sehr schnell, dann ist da ja die Motivation nicht so da.“³⁵⁶

Die Notwendigkeit schneller Erfolge ist dabei sehr personenabhängig. Vor allem wenig wertgetriebenen Mitgliedern helfen sichtbare Ziele beim fokussierten Arbeiten.³⁵⁷ Probleme bereitet auch hier hin und wieder der Mangel an verfügbaren Mitgliedern, wodurch einige Projekte nicht realisiert werden können.³⁵⁸ Auch daraus ergeben sich laut dem ehemaligen Vorstand relativierte Ansprüche für Perfektionismus und Erfolge. Dies soll Enttäuschungen vorbeugen und verdeutlicht die Relevanz von Improvisation im Verein.³⁵⁹

	Amnesty	ISWI e.V.
Zielvereinbarungen und Kontrolle	Nicht vorhanden, eher wenig Probleme mit Verlässlichkeit	In geringem Maß vorhanden, vereinzelt Probleme mit Verlässlichkeit
Zielerreichung	Teilweise gegeben, Probleme mit zu wenig Mitgliedern	Überwiegend gegeben, Probleme mit zu wenig Mitgliedern

Tabelle 4: Vergleich der ergebnisorientierten Einbindung

5.3.4 Wertorientierte Einbindung

Amnesty International Deutschland

Die Werte, die *Amnesty* vertritt, manifestieren sich in der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Ihr Anliegen ist es, Verletzungen dieser Erklärung zu verhindern. Obwohl dieses Ziel sehr visionären Charakter hat, ist der Verein bei der Umsetzung von der Kraft vieler Menschen überzeugt.³⁶⁰ Im Kern sollten die Mitglieder die Grundsätze der Organisation teilen. Bei der Arbeit für den Verein müssen die Mitglieder dann auch die offizielle Vereinsposition vertreten, die mitunter aber von der persönlichen abweichen kann.³⁶¹

³⁵⁴ Vgl. EEM 1, S. 9.

³⁵⁵ Vgl. EEM 2, S. 7.

³⁵⁶ EEM 1, S. 4.

³⁵⁷ Vgl. EEM 1, S. 4, 9.

³⁵⁸ Vgl. EEM 1, S. 9, 14.

³⁵⁹ Vgl. EEM 1, S. 11.

³⁶⁰ Vgl. EEM 4, S. 7.

³⁶¹ Vgl. EEM 4, S. 9-11.

„B3:[...] Also es gibt natürlich Mitglieder, die sagen, ja was weiß ich, die Richtung in die Amnesty geht, die gefällt mir nicht mehr und ja das gibt es, klar.“³⁶²

Die dadurch entstehenden Probleme sind jedoch laut Mitgliedschaftsunterstützer nicht lösbar. Zwar werden die Schwerpunkte absichtlich relativ offen formuliert, um möglichst viele Menschen damit zu befriedigen. Da aber nur begrenzt Kapazitäten zur Kampagnendurchführung bereitstehen, ist eine Konzentration auf die Kernbereiche notwendig. Diese führt zum Teil zwangsläufig zur Enttäuschung einzelner Mitglieder.³⁶³

Nicht selten dringen die vom Verein verkörperten Werte auch in andere Lebensbereiche der Mitglieder ein.³⁶⁴ Auch im Umgang miteinander spiegeln sich die solidarischen Gedanken wieder.

„B4:[...] Also wir haben immer so die Maxime: ‚Uni geht vor‘. So, und wenn eben viel zu tun ist an der Uni, dann muss man eben gucken [...]“³⁶⁵

Auch wenn der Mitgliedschaftsunterstützer sich mehr Engagement im Allgemeinen wünscht, erkennt er die geleistete Arbeit der Mitglieder hoch an. Hierbei setzt er seine Erwartungen aber bewusst realistisch.³⁶⁶

Die Werte ebenso wie die Bekanntheit des Vereins sind besonders ausschlaggebend für das Engagement der meisten Mitglieder.³⁶⁷ Auch das befragte Mitglied sieht sein persönliches ideologisches und politisches Interesse am Thema als Motivator für seine Arbeit.³⁶⁸ Vor allem braucht die Organisation hierfür aber Glaubwürdigkeit und ein etabliertes Bild in der Öffentlichkeit. Dies ist jedoch ein langwieriger Prozess.³⁶⁹ Dennoch trifft *Amnesty* auf Seiten der Mitglieder stets auf Unterstützung. Selbst ein angesprochenes negatives Image in der Öffentlichkeit wird verteidigt.³⁷⁰ Die Verbundenheit, insbesondere mit den Wertvorstellungen des Vereins, scheinen eine der wichtigsten Grundlagen für das Engagement bei *Amnesty* zu bilden.

ISWI e.V.

³⁶² EEM 3, S. 7.

³⁶³ Vgl. EEM 3, S. 7.

³⁶⁴ Vgl. EEM 4, S. 8.

³⁶⁵ EEM 4, S. 3.

³⁶⁶ Vgl. EEM 3, S. 10, 13.

³⁶⁷ Vgl. EEM 3, S. 7.

³⁶⁸ Vgl. EEM 4, S. 12.

³⁶⁹ Vgl. EEM 3, S. 12, 13.

³⁷⁰ Vgl. EEM 4, S. 13.

Die Leitlinien des *ISWI e.V.* manifestieren sich in Weltoffenheit, Toleranz und Solidarität. Diese Werte spiegeln sich auch im Umgang miteinander wieder.³⁷¹ Die Ehrenamtlichen verbindet außerdem die gemeinsame Begeisterung für Internationales. Dass die Mitglieder aus sehr unterschiedlichen Studiengängen der Universität kommen, wird besonders hervorgehoben.³⁷² Hier zeigt sich deutlich, dass der Verein sich von anderen, fachlichen Organisationen abgrenzen möchte. Unter den Mitgliedern ist generell eine hohe Toleranz und Akzeptanz zu erkennen.³⁷³ Für den befragten ehemaligen Vorstand ist im Umgang miteinander eine ausgeprägte gegenseitige Aufmerksamkeit spürbar.³⁷⁴ Auch die Unterstützung im Privaten wird in der Gemeinschaft gegeben.³⁷⁵ Oftmals ist die Mitarbeit eine Folge von Überredung.³⁷⁶ Ebenso wird wie bei *Amnesty* aber keine Vorgabe über den zeitlichen Rahmen der Mitarbeit gemacht.

„B1:[...] weil das ist einfach der Kerngedanke vom Ehrenamt, dass man da so viel heringibt, wie man kann und möchte [...]“³⁷⁷

Dies beeinflusst die Planbarkeit im Verein, besonders bei auftretenden Problemen, und findet laut dem befragten Mitglied nicht immer Akzeptanz.³⁷⁸ Weil das Maß an Engagement sehr unterschiedlich ist, treten Konflikte bei der gegenseitigen Einschätzung und Anerkennung der Arbeitsleistung auf.³⁷⁹

Im Gegensatz zum ehemaligen Vorstand sieht das befragte Mitglied diese Werte jedoch nicht ausschlaggebend für das Engagement.³⁸⁰ Es herrscht jedoch eine generelle Grundaufgeschlossenheit bei allen Mitgliedern. Dabei sind sowohl ideologische und politische Motive als auch das gemeinsame Miteinander Gründe für die Mitarbeit.³⁸¹ Besonders die Mitglieder mit ideologischen, auch intrinsischen Motiven werden als länger und ausdauernder arbeitend beschrieben.

„B2:[...] Die Leute, die halt wirklich hinter der Idee stehen, sind dann auch so ein Flaggschiff, die das auch vorantreiben und die Leute auch mit motivieren.“³⁸²

Für Mitglieder mit anderen Motiven ist es wichtig, dass sie eine Zielerreichung sehen und Spaß an der Arbeit haben. Hier wird festgestellt, dass sie meistens kürzere Zeit für

³⁷¹ Vgl. EEM 1, S. 8.

³⁷² Vgl. EEM 1, S. 13.

³⁷³ Vgl. EEM 1, S. 13.

³⁷⁴ Vgl. EEM 1, S. 10.

³⁷⁵ Vgl. EEM 1, S. 14; EEM 2, S. 5.

³⁷⁶ Vgl. EEM 1, S. 4.

³⁷⁷ EEM 1, S. 14.

³⁷⁸ Vgl. EEM 1, S. 11, 14; EEM 2, S. 10.

³⁷⁹ Vgl. EEM 2, S. 10.

³⁸⁰ Vgl. EEM 2, S. 7.

³⁸¹ Vgl. EEM 1, S. 9; EEM 2, S. 7, 8.

³⁸² EEM 2, S. 8.

den Verein tätig sind und bei Schwierigkeiten häufiger den Verein verlassen.³⁸³

	Amnesty	ISWI e.V.
Werteübereinstimmung	Größtenteils gegeben	Größtenteils gegeben
Funktion der Wertebasis	Einfluss auf Langatmigkeit und Umgang miteinander, wichtig zur Abgrenzung	Einfluss auf Langatmigkeit und Umgang miteinander, wichtig zur Abgrenzung

Tabelle 5: Vergleich der wertorientierten Einbindung

5.4 Personale Einbindung

5.4.1 Macht als Einbindungsmechanismus

Amnesty International Deutschland

Institutionelle Machtbasen lassen sich bei *Amnesty* nur in geringem Umfang finden. Der Gruppensprecher ist zwar für die Koordination der Gruppenarbeit und der Aufgabenverteilung zuständig und nimmt damit eine interne Führungsrolle ein, über bestimmte Einflussquellen verfügt er dadurch jedoch nicht.³⁸⁴ Auch der Mitgliedschaftsunterstützer als direkter Verantwortlicher der regionalen Gruppen kann keine Anweisungen geben, sondern fungiert eher als Ansprechpartner und Moderator. Die Gleichrangigkeit von Mitgliedern und Unterstützern wird hierbei besonders betont.³⁸⁵ Dies zeigen auch die sehr schwach ausgeprägten Möglichkeiten von Sanktionen, die bei *Amnesty* sogar kategorisch abgelehnt werden.

„B3: Nein, nein, es gibt keine Sanktionsmöglichkeiten. (lacht) Also es ist auch so, da würde es einen Aufstand geben, wenn wir da versuchen würden irgendwelche Sanktionen zu verhängen.“³⁸⁶

Zwar besteht seitens des Sekretariats die Möglichkeit, inaktive Gruppen zu schließen, darin wird jedoch keine Sanktionsmacht gesehen, da selbst bei sehr geringer Aktivität einer Gruppe keine Schließung zu erwarten ist.³⁸⁷ Anders wird die Situation durch die Ehrenamtlichen selbst eingeschätzt, die die Schließung einer inaktiven Gruppe durchaus als Möglichkeit zur Sanktionsausübung betrachten. Daneben werden auch gegebene Richtlinien über Erwartungen von *Amnesty* als Kontrollvorrichtung gesehen, die aber

³⁸³ Vgl. EEM 1, S. 9; EEM 2, S. 7, 8.

³⁸⁴ Vgl. EEM 4, S. 2.

³⁸⁵ Vgl. EEM 4, S. 7.

³⁸⁶ EEM 3, S. 3.

³⁸⁷ Vgl. EEM 3, S. 3.

nur eine sehr schwache Wirkung entfalten.³⁸⁸ Wird die Verfügbarkeit von Belohnungen betrachtet, ergeben sich hier ebenfalls nur wenige Möglichkeiten. Besonders gute Aktionen werden in einer „best of“ Veranstaltung vorgestellt, was als Anerkennung für gute Projekte dient. Belohnungen in anderer Form gibt es jedoch nicht.³⁸⁹

Im Gegensatz zu den vorherigen Machtbasen lassen sich besonders viele Ansatzpunkte für personelle Einflussquellen finden. Wie sich auch bei der professionalisierten Einbindung zeigt, müssen Mitgliedschaftsunterstützer ebenso wie Gruppensprecher besonders durch Überzeugungskraft in der Lage sein, Aufgaben zu verteilen und zu Aktivitäten zu motivieren.³⁹⁰ Ein hohes Maß an Persönlichkeitsmacht ist also erforderlich, um die Arbeit hier koordinieren zu können.

In der Arbeit der Gruppe übernehmen dann besonders jene Mitglieder Aufgaben, die dafür die entsprechenden Kenntnisse oder Qualifikationen aufweisen und somit über Informationsmacht verfügen. Dabei werden auch Experten identifiziert, die zu bestimmten Themen stets konsultiert werden und dadurch Entscheidungen beeinflussen. Zu großer Einfluss einzelner Mitglieder ist jedoch nicht festzustellen.³⁹¹

ISWI e.V.

Ähnlich wie bei *Amnesty* zeigen sich auch im *ISWI e.V.* spezifische Machtzustände. Weil es teilweise zu eigenmächtigen Entscheidungen des Vorstandes kommt, wird thematisiert, welche negativen Reaktionen solche Alleingänge hervorrufen. Diese Art von institutioneller Machtausübung ist also selten akzeptiert und kann nur durch nachträgliche Diskussion und Rechtfertigung legitimiert werden.³⁹² Dieser Umstand wird besonders durch die flache hierarchische Struktur im Verein hervorgerufen, in der Entscheidungen von Einzelpersonen zu wichtigen Themen auf wenig Akzeptanz stoßen und Konfliktpotential bergen.³⁹³ Die Transparenz von Entscheidungen ist hier von hoher Bedeutung.

„B2: (...) Es ist halt schwierig, wenn man zum Beispiel nicht erkennt, was macht einer den ganzen Tag [...]“³⁹⁴

Der Vorstand kann wenig Anweisungen geben, sondern fungiert eher als Anstoßgeber bei der Aufgabenverteilung und verfügt im besten Fall über ausreichend Persönlich-

³⁸⁸ Vgl. EEM 4, S. 2, 3.

³⁸⁹ Vgl. EEM 3, S. 3.

³⁹⁰ Vgl. EEM 3, S. 3.

³⁹¹ Vgl. EEM 4, S. 10.

³⁹² Vgl. EEM 1, S. 7.

³⁹³ Vgl. EEM 1, S. 6.

³⁹⁴ EEM 2, S. 5.

keitsmacht dafür.³⁹⁵

Anders verhält es sich bei der Beurteilung der Bestrafungsmacht. Im *ISWI e.V.* können zwar keine monetären Sanktionen angewendet werden. Dafür wird die Wirkung von zwischenmenschlichen, symbolischen Sanktionen über persönliche Enttäuschung als wichtig betrachtet. Ihr Einfluss wird dabei als so entscheidend bewertet, dass es durchaus zu Austritten kommt.³⁹⁶ Hinzu kommt eine sehr kritische Selbsteinschätzung der Mitglieder.

„B2:[...] ich glaube, wenn man selber eine Aufgabe schlecht gemacht hat oder einen Fehler rein gemacht hat, also ich bin da persönlich so, tut mir das meistens mehr leid als den anderen. Es wird einem aber niemand irgendwie den Kopf abreißen dafür.“³⁹⁷

Von Belohnungen wird im *ISWI e.V.* wenig Gebrauch gemacht. Das befragte Mitglied sieht die mangelnde Anerkennung für geleistete Arbeit problematisch.³⁹⁸ Besonders realisierbare Belohnung über Anerkennung kann hier Abhilfe schaffen.

Auch im *ISWI e.V.* sind vorhandene Kenntnisse entscheidend. Dabei ist die jeweilige Informationsmacht im Einzelfall unterschiedlich ausgeprägt, da die tatsächliche Anwendung von Wissen durch den Verein entschieden wird.³⁹⁹

	Amnesty	ISWI e.V.
Bestrafungsmacht	Wenige symbolische Sanktionen keine materiellen Sanktionen	Einige symbolischer Sanktionen keine materiellen Sanktionen
Belohnungsmacht	Mäßiges Ausmaß	Geringes Ausmaß
Persönlichkeitsmacht	Großer Einfluss von Überzeugung	Großer Einfluss von Überzeugung
Informationsmacht	Großer Einfluss von Fähigkeiten	Großer Einfluss von Fähigkeiten

Tabelle 6: Vergleich der Machtmechanismen

5.4.2 Autorität als Einbindungsmechanismus

Amnesty International Deutschland

Wie bereits bei der personellen Machtbasis angesprochen, fungieren in erster Linie schon langjährig aktive Mitglieder als Ansprechpartner im Verein, auf deren Meinung es in einigen Fällen stark ankommt.⁴⁰⁰ Jedem Mitglied wird in dem Umfang die Kompetenz zugesprochen, in der Kenntnisse für die Aufgabe mitgebracht werden. Die Frage

³⁹⁵ Vgl. EEM 1, S. 11.

³⁹⁶ Vgl. EEM 1, S. 5.

³⁹⁷ Vgl. EEM 2, S. 4.

³⁹⁸ Vgl. EEM 2, S. 9.

³⁹⁹ Vgl. EEM 1, S. 14, 15.

⁴⁰⁰ Vgl. EEM 4, S. 10, 11.

nach ungeeigneten Mitgliedern wird verneint.⁴⁰¹

„B4: Also, bei uns ist es so, ‚Du hast davon Ahnung, ok dann mach mal‘.“⁴⁰²

Hier kommt es oftmals zu personaler Autorität, die aber nur latent vorhanden ist. Die Mitglieder verfolgen also nicht die Absicht, eine Autoritätsstellung einzunehmen. Hier spielt die Autorität sowohl durch Können als auch durch Persönlichkeit eine entscheidende Rolle.

Amtsautorität findet sich im Verhältnis der Gruppen zum Sekretariat. So wird der Mitgliedschaftsunterstützer in seiner Rolle als Ansprechpartner akzeptiert und nimmt auch selbst diese Akzeptanz wahr.⁴⁰³ Dabei ist für ihn selbst besonders wichtig, die ehrenamtlichen Mitglieder zu kennen um besser auf diese eingehen zu können.⁴⁰⁴

ISWI e.V.

Ähnlich verhält sich auch im *ISWI e.V.* die Problematik Autorität. Als Vorstand wird hier vor allem Vertrauen seitens der Mitglieder und damit personale Autorität benötigt.⁴⁰⁵ Der Vorstand muss sich durch sein Verhalten in seiner Position bewahren und von den Mitgliedern akzeptiert werden. Die Wahrnehmung der Ansprechpartnerfunktion durch sichtbare Kommunikationsbereitschaft ist wichtig.⁴⁰⁶ Ebenfalls braucht es ein gewisses Maß an Überzeugungsarbeit.⁴⁰⁷ Auch gute Leistungen und Engagement bringen Respekt, wodurch Entscheidungen begründet und legitimiert werden können.

„B1:[...] Und dadurch einfach, dass sich jemand sehr viel engagiert, ist dadurch auch ein Achtungsverhältnis einfach da. Man schätzt schon die Leistung, die die Menschen machen, auch wert [...]“⁴⁰⁸

Das Verhältnis von Vorstand und Mitgliedern wird als gleichrangig betrachtet. Dabei wird jedoch angesprochen, dass die Verantwortung durch den Vorstand sichtbar gemacht werden sollte.⁴⁰⁹ Von den Mitgliedern wird der Vorstand akzeptiert, vor allem aus Respekt vor der auflastenden Verantwortung und der Arbeit, die der Vorstand freiwillig übernommen hat. Die damit verbundene Amtsautorität führt ebenso dazu, dass auch Delegationen angenommen werden.⁴¹⁰ Das befragte Mitglied wünscht sich dabei

⁴⁰¹ Vgl. EEM 3, S. 9; EEM 4, S. 10.

⁴⁰² EEM 4, S. 10.

⁴⁰³ Vgl. EEM 4, S. 10; EEM 3, S. 10.

⁴⁰⁴ Vgl. EEM 3, S. 10.

⁴⁰⁵ Vgl. EEM 1, S. 5.

⁴⁰⁶ Vgl. EEM 1, S. 6.

⁴⁰⁷ Vgl. EEM 1, S. 11.

⁴⁰⁸ EEM 1, S. 6.

⁴⁰⁹ Vgl. EEM 1, S. 6; EEM 2, S. 5, 6.

⁴¹⁰ Vgl. EEM 2, S. 6.

sogar noch mehr Durchsetzungskraft.

„B2: (...) Ich glaube es wäre gut wenn der Vorstand, ich habe es jetzt persönlich noch nicht erlebt, mal da durchgreift und sagt: ‚So und so läuft es jetzt, oder da müsste jetzt endlich mal was geschehen‘.“⁴¹¹

Hier zeigt sich ebenfalls eine vorhandene latente Autorität, da der Vorgesetzte keine Autorität für sich beansprucht, diese aber durch die Mitglieder erhält.⁴¹² Wissensvorsprung wird hier als Grundstein für die Akzeptanz von Entscheidungen gesehen. Ein Respekt der Verantwortlichkeiten, die Mitglieder übernommen haben, bringt die Möglichkeit von Entscheidung ohne Absprache.⁴¹³ Für den *ISWI e.V.* ist ferner entscheidend, dass die eingebrachten Fähigkeiten nicht uneingeschränkte Entscheidungsgewalt mit sich bringen, aber im notwendigen Maß akzeptiert werden. Zwar können Mitglieder ihre Meinung zu bestimmten Punkten einbringen, die Autorität der jeweiligen Verantwortlichen wird dabei jedoch respektiert.⁴¹⁴

	Amnesty	ISWI e.V.
Personale Autorität	Großer Einfluss Fachautorität, Großer Einfluss Persönlichkeit	Großer Einfluss Fachautorität, Großer Einfluss Persönlichkeit
Amtsautorität	Mäßig vorhanden	Mäßig vorhanden
Institutionelle Autorität	In hohem Maß vorhanden	In hohem Maß vorhanden

Tabelle 7: Vergleich der Autoritätsmechanismen

5.4.3 Konflikte

Amnesty International Deutschland

Die Auswertung ergibt sehr unterschiedliche Konfliktherde im Verein. Es treten hauptsächlich Unstimmigkeiten über die Ausführung von Aktionen auf.⁴¹⁵ Diese Zielkonflikte sind sowohl innerhalb einer Gruppe also auch als Intergruppen-Konflikte zwischen den lokalen und thematischen Gruppen zu finden.⁴¹⁶ Probleme bereitet für den befragten Mitgliedschaftsunterstützer vorrangig ein angespanntes Verhältnis zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen. Zentral für das Problem ist der Vorwurf von unzureichender Arbeit, den beide Seiten gegenseitig ä-

⁴¹¹ EEM 2, S. 8.

⁴¹² Vgl. Krüger (1989), S. 93f.

⁴¹³ Vgl. EEM 1, S. 6.

⁴¹⁴ Vgl. EEM 2, S. 4, 5.

⁴¹⁵ Vgl. EEM 4, S. 10.

⁴¹⁶ Vgl. EEM 3, S. 5.

Bern.⁴¹⁷

Der Mitgliedschaftsunterstützer spielt eine untergeordnete Rolle in der Konfliktbewältigung innerhalb der Gruppen. Zwar hat er teilweise Kenntnis über die Konflikte, in den meisten Fällen werden sie jedoch an ihm vorbei behandelt. Dies liegt insbesondere an der räumlichen Distanz zu den einzelnen Gruppen. Vom Sekretariat wird jedoch ein ehrenamtliches Schlichtungsteam eingesetzt, welches sich den Problemen annimmt, die auf lokaler Ebene nicht lösbar sind. Die Gruppen können diese Mediatoren selbstständig konsultieren.⁴¹⁸ Das befragte Mitglied hatte von dieser Möglichkeit jedoch keine Kenntnis oder betrachtete dies nicht als relevant.

Persönliche Konflikte sind für das befragte Mitglied weniger dominierend. Dort wird eine Klärung eher auf direkter persönlicher Ebene gesehen. Die Lösung fachlicher Konflikte liegt in frühzeitigen Absprachen oder in der nachträglichen Diskussion. Hier ist vor allem der Gedanke von der steten Übereinstimmung der Aktionen mit den Leitgedanken von *Amnesty* im Mittelpunkt. Sie dienen bei der Problemlösung nicht selten als Grundlage zur späteren Einigung.⁴¹⁹

ISWI e.V.

Auch im *ISWI e.V.* lassen sich unterschiedliche Konfliktbereiche finden. Diese sind vor allem abhängig von den jeweiligen Persönlichkeiten, die im Verein tätig sind und treten auf zwischenmenschlicher Ebene auf.⁴²⁰ Der Umgang mit konträren Charakteren wird aber als Teil der Vereinsarbeit betrachtet. Angesprochen werden auch Konflikte über ungenügende Aufgabenausführung.⁴²¹

Das Management von Konflikten liegt beim *ISWI e.V.* im Aufgabenbereich des Vorstands. Weil zwischenmenschliche Verhältnisse hier sehr wichtig sind, muss bei Problemen moderierend eingegriffen werden, um Harmonie wiederherzustellen.⁴²² Dabei kann der Vorstand selbst die Konfliktlösung angehen oder an eine andere Person delegieren.⁴²³ Die Mitglieder selbst suchen bei Problemen eine Vertrauensperson als Ansprechpartner, welche zur Rücksprache konsultiert wird.⁴²⁴ Zum Teil wird der Vorstand über Konfliktbereiche informiert oder bekommt sie selbst mit. Der praktische Umgang mit den Konflikten hängt dann aber sehr stark vom jeweiligen Vorstand ab. Entschei-

⁴¹⁷ Vgl. EEM 3, S. 11.

⁴¹⁸ Vgl. EEM 3, S. 5.

⁴¹⁹ Vgl. EEM 4, S. 10-12.

⁴²⁰ Vgl. EEM 1, S. 7, 14.

⁴²¹ Vgl. EEM 2, S. 8.

⁴²² Vgl. EEM 1, S. 6.

⁴²³ Vgl. EEM 1, S. 8.

⁴²⁴ Vgl. EEM 2, S. 8, 9.

dend ist weiterhin, ob er generell als Ansprechpartner wahrgenommen wird. In diesem Fall werden vor allem fachliche Konflikte zum Vorstand getragen.⁴²⁵ Generell sind Konflikte eher unterschwellig zu bemerken.

„B2:[...] ich glaube erst kommt das so hinterrücks, dass es so langsam im Verein mal publiziert wird, bevor man dann mal mit der Person richtig spricht. Was vielleicht auch nicht der richtige Weg ist, aber es ist halt auch manchmal schwierig, die Leute halt auf ihre Fehler aufmerksam zu machen.“⁴²⁶

Oftmals zeigen sich die Konflikte überhaupt nicht, da eine direkte Konfrontation selten stattfindet.⁴²⁷ Die Relevanz des Konfliktmanagements wird erkannt, weil Spannungen entscheidende Gründe für Engagementreduktion sein können.⁴²⁸

	Amnesty	ISWI e.V.
Konfliktbereiche	Vor allem fachlich, zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen	Vor allem fachlich auch zwischenmenschlich
Konfliktbewältigung	Einige Strukturen vorhanden	Wenige Strukturen vorhanden

Tabelle 8: Vergleich der Konflikte

5.5 Soziale Einbindung

Amnesty International Deutschland

Das befragte Mitglied, welches sowohl Erfahrungen als Einzelmitglied als auch als Teil einer Hochschulgruppe gemacht hat, bevorzugt die Gruppenarbeit. Besonders weil die Arbeit mit vielen Personen weitere Perspektiven bietet. Zusätzlich zeigt sich hier die Gruppenarbeit ebenso hilfreich zur Strukturierung. Die Vereinbarung fester Termine als gemeinsamen Rhythmus ist auch für die Güte von Planung und Projektfortschritt wichtig. Ein fest etablierter Treffpunkt ist essentiell, weil es den Zusammenhalt bei großer Fluktuation der studentischen Mitglieder garantiert. Auch für die Erleichterung von Absprachen ist die Gruppe ein zentrales Instrument.⁴²⁹

Amnesty bietet seinen Mitgliedern vielfältige Angebote an Seminaren, Konferenzen und Workshops, die vom Sekretariat zentral organisiert werden. Da diese jedoch grundsätzlich inhaltlich fokussiert sind, kümmern sich die lokalen Gruppen bei Bedarf selbst um vereinsexterne Aktivitäten.⁴³⁰ Diese gemeinsamen Beschäftigungen sind eher spontan

⁴²⁵ Vgl. EEM 1, S. 8.

⁴²⁶ EEM 2, S. 8.

⁴²⁷ Vgl. EEM 2, S. 8.

⁴²⁸ Vgl. EEM 1, S. 7.

⁴²⁹ Vgl. EEM 4, S. 5, 6.

⁴³⁰ Vgl. EEM 3, S. 6.

angelegt und werden unterschiedlich von den Mitgliedern wahrgenommen. Die Relevanz von sozialen Kontakten wird hier deutlich.⁴³¹

„B4:[...] Also das ist jetzt nicht nur so reines Arbeitsklima, das ist einfach, da stimmt so das Verhältnis.“⁴³²

In der Regel wird ein guter Gruppenzusammenhalt attestiert.⁴³³ Dabei scheint ein Verlust von Kontakten nach Austritt aus dem Verein kein Problem darzustellen. Vielmehr wird beobachtet, dass Freundschaften auch über die Arbeit hinaus stabil sind.⁴³⁴ Die zuvor betrachtete Wertebasis des Vereins erlangt auch hier wieder Bedeutung. Mitglieder mit gegensätzlichen Ansichten werden mehr oder weniger abgelehnt, und haben es schwer in die Gruppe integriert zu werden.⁴³⁵

Besonders beeindruckend sowie wegweisend für die Mitglieder der Ilmenauer Hochschulgruppe ist, dass die Gruppengründerin immer noch aktiv ist.⁴³⁶ Negativ fällt aber besonders dem befragten ehrenamtlichen Mitglied auf, dass aus dem Umfeld der Hochschulgruppe mangelnde Unterstützung für die Vereinsarbeit kommt. Diese eventuellen Imageprobleme stellen, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, für das Mitglied jedoch keineswegs einen Grund zur Engagementreduktion dar, sondern verstärken eher noch den Drang, die Ideen der Organisation umsetzen zu wollen.⁴³⁷ Die Abgrenzung und Verteidigung nach außen lässt auf eine ausgeprägte Gruppenkohäsion schließen.

ISWI e.V.

Auch im *ISWI e.V.* hat Gruppenarbeit einen hohen Stellenwert, weil sie Kreativität und Vielfalt in den Projekten hervorbringt.

„B2: Gruppenarbeit ist sehr, sehr wichtig. Also nur so, finde ich, kann man zusammen was erreichen [...]“⁴³⁸

Dabei wird die Arbeit nicht ausschließlich in Gruppen erfüllt, kleinere Aufgaben werden individuell erledigt.⁴³⁹ Zwar wird Gruppenarbeit als aufwändig beschrieben, vor allem durch die demokratisch geprägten Entscheidungsprozesse, sie sind aber ebenso zielführend zur Bildung eines akzeptierten Konsenses.

⁴³¹ Vgl. EEM 4, S. 6, 7.

⁴³² EEM 4, S. 6.

⁴³³ Vgl. EEM 3, S. 6; EEM 4, S. 6.

⁴³⁴ Vgl. EEM 4, S. 7.

⁴³⁵ Vgl. EEM 3, S. 9.

⁴³⁶ Vgl. EEM 4, S. 5.

⁴³⁷ Vgl. EEM 4, S. 14, 15.

⁴³⁸ EEM 2, S. 7.

⁴³⁹ Vgl. EEM 1, S. 11, 12.

„B1:[...] Also es trägt auch dazu bei, dass am Ende die Projekte funktionieren, denke ich, weil eben viele Leute daran mitgearbeitet haben und da ihren Teil der Arbeit auch drin sehen [...]“⁴⁴⁰

Dies fördert auch die Entscheidungslegitimation sowie die Begeisterung der Mitglieder.⁴⁴¹ Im *ISWI e.V.* wird Gruppenarbeit auch zur Arbeitserleichterung gesehen. Probleme treten jedoch auf, wenn ein sehr aktives Kernteam für andere mitarbeitet und somit wenige aktiv mitwirken.⁴⁴² Das Problem der Trittbrettfahrer kann dann auf die Motivation des Kernteams negativ einwirken.

Das Verhältnis der Mitglieder untereinander wird einstimmig als gut bezeichnet. Dabei sind alle Mitglieder mindestens untereinander gute Bekannte, zum Teil auch gute Freunde. Private und Vereinskontakte werden gemeinsam betrachtet. Der Verein ist zwar selten der einzige Freundeskreis, oft aber ein großer Bestandteil. Dabei finden auch Treffen außerhalb des Vereins statt.⁴⁴³ Es wird an dieser Stelle betont, dass der Zusammenhalt je nach Projektfortschritt sehr unterschiedlich ausfällt.⁴⁴⁴ Der positive Einfluss von gemeinsamen Aktivitäten wird aber hervorgehoben.

„B1:[...] Also es ist halt einfach solche gemeinschaftlichen Aktivitäten fördern halt den Zusammenhalt, aber sie fördern eben auch die gegenseitige Menschenkenntnis [...]“⁴⁴⁵

Dabei reicht ungezwungenes Zusammensein aus, weil dabei Gesprächspartner und eine Flucht aus der Einsamkeit gefunden wird.⁴⁴⁶ Für die befragten Mitglieder ist das gemeinsame Miteinander entscheidender Motivationspunkt. Der Verein bietet dafür eine gute Plattform zum Kennenlernen und damit Anreiz zum Weiterarbeiten.⁴⁴⁷

Freundschaften sind auch hier über die Tätigkeit hinaus beständig. Ehemalige Mitglieder sind stets im Verein willkommen.⁴⁴⁸ Probleme werden hingegen bei wechselnden Mitgliedern gesehen. Wenn die Beziehungen danach nicht mehr harmonisch sind, kann es zu Austritten führen. Wichtig ist also, dass die Mitglieder zueinander passen.⁴⁴⁹

Ebenso grenzt sich der Verein von gewinnorientiert angelegten Projekten ab, eine professionalisierte Ausführung wird abgelehnt.⁴⁵⁰ Neben der Abgrenzung zu fachlich orientierten Initiativen kämpft auch der *ISWI e.V.* vereinzelt mit Image-Problemen.

⁴⁴⁰ EEM 1, S. 12.

⁴⁴¹ Vgl. EEM 1, S. 12.

⁴⁴² Vgl. EEM 2, S. 7.

⁴⁴³ Vgl. EEM 1, S. 12.

⁴⁴⁴ Vgl. EEM 2, S. 6.

⁴⁴⁵ Vgl. EEM 1, S. 13.

⁴⁴⁶ Vgl. EEM 2, S. 6.

⁴⁴⁷ Vgl. EEM 1, S. 13.

⁴⁴⁸ Vgl. EEM 1, S. 12; EEM 2, S. 6, 7.

⁴⁴⁹ Vgl. EEM 2, S. 9.

⁴⁵⁰ Vgl. EEM 1, S. 14.

„B2: Auf dem Campus wird die ISWI so ein bisschen als die Hippies verschrien [...]“⁴⁵¹

Die Mitglieder verteidigen dabei den Verein, grenzen sich bewusst ab und sind sich ihrer besonderen Aufgaben und Werte bewusst.⁴⁵² Hier wird eine Parallele auch zu *Amnesty* deutlich, da der Zusammenhalt durch die Abgrenzung nach außen verstärkt wird.

	Amnesty	ISWI e.V.
Gruppenarbeit	Sehr hoher Stellenwert	Sehr hoher Stellenwert
Zusammenhalt	Sehr gut	Sehr gut
Abgrenzungswirkung	Gegeben	Gegeben

Tabelle 9: Vergleich der sozialen Einbindung

5.6 Fazit der Analyse

Im Ergebnis lässt sich ein NPO-spezifisches Einbindungsmuster in seinen ersten Zügen erstellen. Hierbei unterscheiden sich große und kleine NPOs zwar in einigen Bereichen, in vielen Punkten zeigen sich jedoch deutlich einheitliche Tendenzen. Auffällig ist sowohl in der empirischen als auch in der theoretischen Analyse der Einfluss der Aufgabe, der Wertebasis sowie der Gruppe. Vielfach zeigen sich besonders bei diesen Punkten Zusammenhänge in der Ausgestaltung.

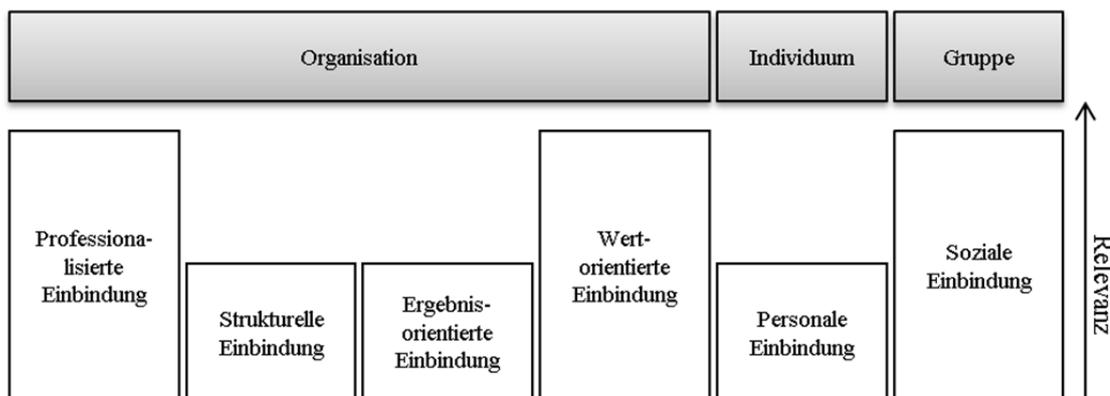


Abbildung 3: Einbindungsmuster der NPO⁴⁵³

Wird die Aufgabe in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, scheint der Inhalt der Tätigkeit besondere Relevanz zu besitzen. Hierbei ist nicht unbedingt eine perfekte Ausstattung, sondern vielmehr eine ausreichende Betreuung angebracht, um die Mitglieder entsprechend ihren Wünschen und Aufgaben angemessen zu umsorgen. Daneben scheint sich der oftmals vorhandene große Spielraum bei der Aufgabenerfüllung positiv auf die Einbindung auszuwirken.

⁴⁵¹ EEM 2, S. 8.

⁴⁵² Vgl. EEM 2, S. 8.

⁴⁵³ Eigene Darstellung nach Krüger (1994), S. 301.

Da die betrachteten Organisationen, wie viele andere NPOs, naturgemäß auf partizipative Elemente statt auf hierarchische Strukturen setzen, werden diese Gegebenheiten von den Mitgliedern auch erwartet. Abweichungen von den flachhierarchischen Umständen werden sofort denunziert. Hier zeigt sich, dass NPOs sowohl im Bereich der Partizipation an Entscheidungsprozessen als auch bei der Delegation von Entscheidungskompetenzen und Aufgaben die größtmögliche demokratische Ausrichtung wählen sollten, auch wenn dies zulasten der Steuerbarkeit gehen kann. Die Gleichheit der Mitglieder scheint im Wesentlichen über den Ansprüchen von Effizienz und Effektivität zu liegen. In weiteren Schritten sollte aber untersucht werden, ob ähnliche Effekte auch für wirtschafts- und verwaltungsnahe NPOs Geltung haben.

Im Hinblick auf die ergebnisorientierte Einbindung sollte entgegen den in den NPOs spärlich vorhandenen Zielvereinbarungs- und Anreizsystemen an den Belohnungsmöglichkeiten gearbeitet werden. Zwar lassen sich die ehrenamtlichen Mitglieder hier viel leichter selbstständig über Werte motivieren, auf Dauer reicht das jedoch bei vielen nicht aus. Weil die Verfügbarkeit monetärer Anreize begrenzt ist und oft entgegen den Leitbildern der Organisation liegt, muss stärker auf die Verwendung symbolischer, auch positiver Sanktionen gesetzt werden. Positiv wirkt sich auch ein ausgebautes Zielsystem in der Organisation aus, da dies Orientierung über die Grundwerte hinaus liefern kann.

Die Relevanz der wertorientierten Einbindung zeigt sich also auch schon bei der Betrachtung der Zielvorstellungen. Neben grundsätzlichen Verhaltensweisen dominieren die geteilten Werte, die die Arbeit in der NPO bestimmen. Hier sollte die NPO den Fokus auf eine ausreichende Kommunikation legen und diese im Umgang mit den Mitgliedern fortführen. Die Wertebasis ist hier nicht nur Ergänzung einer Organisationsphilosophie, sondern bildet oftmals den Grundstein für die eigentlichen Aufgaben. Da jedoch aus den Interviews ebenso deutlich wurde, dass nicht allein dieser Aspekt eine Rolle spielt, lohnt sich ebenfalls der Blick auf die anderen Einbindungsbasen.

Wird die personale Einbindungsbasis betrachtet, zeigt sich deutlich, welches Ausmaß an Autorität im Vergleich zu Macht von Nöten ist. Besondere Bedeutung entfaltet hier die Persönlichkeit des Führenden. Unter anderem sollten auch die positiven Einflussformen der Belohnungsmacht, auch durch entsprechend funktional gestaltete Zielsysteme, mehr in den Fokus rücken. Daneben können Konfliktherde zwar potentiell aufgrund der erleichterten Austrittsmöglichkeiten negativ wirken, dennoch lassen sich dafür eher wenige Anhaltspunkte finden. Vielmehr stützt sich die Mitgliedschaft auf gleiche Werte, deren Abwesenheit zu Entfremdung führt, wie im nächsten Abschnitt deutlich wird.

Die Ausprägungen gelungener sozialer Einbindung sind für alle Organisationen unausweichlich. Ein gutes Arbeitsklima innerhalb verschiedener Gruppen kann dabei helfen, Schwachstellen in anderen Bereichen abzumildern. Besonders aber in NPOs, in denen die Zusammenarbeit im Mittelpunkt der Aktivitäten steht, muss auf eine richtige Ausgestaltung geachtet werden. In NPOs wird viel in Gruppen oder persönlicher Kommunikation erledigt. In den betrachteten Organisationen herrschte dabei nicht ohne Grund ein enges Verhältnis zwischen den Mitgliedern. Besonders der Aspekt der freiwilligen, in der Freizeit absolvierten ehrenamtlichen Arbeit bestätigt, dass dieser enge Zusammenhalt unausweichlich dafür ist, dass Mitglieder in dieser Organisation bleiben. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Grenzen zwischen Kollegen und Freunden hier besonders verschwimmen. Vielmehr wird zuletzt auch in diesem Punkt die Bedeutung verschiedener, miteinander korrelierender Aspekte des Einbindungsproblems für NPOs deutlich, welche nur in gemeinsamer Ausgestaltung auch Erfolg bringen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, das Konzept der Einbindung nach Krüger in seiner Anwendbarkeit auf ehrenamtliches Personal in NPOs zu untersuchen. Um grundlegende Zusammenhänge darstellen zu können, erfolgte zunächst eine Erläuterung des Konzepts und dessen Relevanz für die Problematik. Zur Analyse der Einbindung im Ehrenamt wurden im nächsten Schritt Hinweise für alle Einbindungsarten zusammengetragen. Mittels vier Leitfadenterviews konnte qualitativ analysiert werden, wie sich die Einbindung in der Praxis darstellt. Dabei lag der Fokus auf dem Vergleich zweier basisnaher NPOs.

Es zeigt sich die grundsätzliche Anwendbarkeit des krügerschen Konzepts der Einbindung auch auf das Ehrenamt in NPOs. Die Kategorisierung in die Ebenen des Individuums, der Gruppe sowie der Organisation ist auch hier zunächst hilfreich. Da das Konzept selbst individuelle Einbindungsmuster von Organisationen darstellen will, unterscheiden sich die Gewichtungen der Ebenen und Arten in NPOs schon konzeptionell von denen in Unternehmen. Die Analyse zeigte dabei vor allem auch die komplexe Verzahnung der einzelnen einbindungsrelevanten Aspekte. Es bieten sich vielfältige Ansatzpunkte, besonders in den Bereichen der professionalisierten, wertorientierten sowie sozialen Einbindung. Auch die verbleibenden Bereiche sollten an den beschriebenen Problempunkten beachtet werden. Vor allem Führungspersonen sowie Personalverant-

wortliche können dann die Ergebnisse zur Verbesserung der Beziehungen zu den Ehrenamtlichen nutzen.

Zur Beurteilung der Güte der vorangegangenen qualitativen Inhaltsanalyse können typischerweise die Kriterien der internen Studiengüte, mittels der Eigenschaften Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit, sowie der externen Studiengüte, durch die Einschätzung von Übertragbarkeit und Verallgemeinerungspotential, betrachtet werden.⁴⁵⁴ Zunächst ist festzuhalten, dass aus forschungsökonomischen Gründen nur drei der vier Interviews im direkten Gespräch durchgeführt werden konnten. Die entstandene Inkonsistenz wirkt sich aber nicht auf die erhaltenen Ergebnisse der Analyse aus. Die interne Güte als Voraussetzung für die externe lässt sich hier objektiv als zuverlässig beschreiben. Die getätigten Aussagen der Befragten erschienen logisch sowie in sich konsistent. Im Vergleich der Befragten derselben Organisation stimmten die Aussagen überein. Die Untersuchungsmethode ist ebenfalls abgestimmt auf die zugrundeliegende Theorie und bewies sich als schlüssig und praktikabel. Extern ist die Studiengüte zu relativieren. Der geringe Stichprobenumfang lässt keine umfangreichen und organisationsübergreifenden Aussagen zu. Die sorgfältige Auswahl der untersuchten Objekte sowie die generelle Anlage der Studie als exemplarischen Anfangspunkt einer fortzuführenden Reihe von Analysen legitimieren diesen Umstand jedoch.

Dabei ist der Fokus der vorliegenden Arbeit auf basisnahen deutschen NPOs mit mitgliedschaftlicher Ausrichtung nicht grundsätzlich unübertragbar auf andere Organisationen. Für fortführende Untersuchungen bietet sich ein erweiterter Vergleich zwischen FPOs und NPOs jeweils kleinen und großen Umfangs an. Die Ergebnisse geben die Möglichkeit, spezifischere Einbindungsmuster für die verschiedenen Organisationsarten zu entwickeln und nicht nur im theoretischen Rahmen zu belassen. Auch eine genauere Analyse unterschiedlicher Arten von NPOs kann weitere Erkenntnisse bringen.

Bezüglich der Weiterentwicklung der Einbindungspraxis in NPOs wirken grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft und in den Rahmenbedingungen. Die Frage nach einer adäquaten Adaption privatwirtschaftlicher Standards bei den komplexen Problemstellungen in NPOs muss hier insbesondere beachtet werden.⁴⁵⁵ Noch immer fehlt jedoch eine feste Verankerung der momentanen Sonderform Nonprofit in der BWL.⁴⁵⁶ Die grundsätzliche Kritik an der NPO-Forschung, sich zwar mit der Feststellung von Handlungsweisen zu beschäftigen, aber selten auch nach der Ursache dieses Verhaltens

⁴⁵⁴ Vgl. Kuckartz (2012), S. 165ff.; ausführlich dazu auch bei Mayring (2010), S. 116ff.

⁴⁵⁵ Vgl. Horak, Heimerl (2007), S. 167-168.

⁴⁵⁶ Vgl. Mayrhofer, Scheuch (2007), S. 84-87.

zu fragen, ist hier relevant.⁴⁵⁷ Nichtsdestotrotz zeigen viele NPOs Entwicklungspotential. Je größer die NPO, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich mehr an betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie *Balanced Scorecard* oder dem *EFQM-Modell* bedient.⁴⁵⁸ Immer beliebter werden auch sogenannte *CSR-Maßnahmen*, also Kooperationen zwischen FPOs und NPOs, die zur Aufwertung des Sektors beitragen können.⁴⁵⁹ Oftmals fehlt es in Deutschland aber noch an der richtigen Unterstützung des bürgerlichen Engagements. In Großbritannien und den USA ist der Zuspruch für das Volunteering schon größer. Über die Jahre entwickelte sich ein System, das an den Belangen der Freiwilligen ausgerichtet ist. Wichtige Funktionen übernehmen dabei Freiwilligenkoordinatoren sowie Freiwilligenstellen.⁴⁶⁰ Auch das unzureichende Angebot an Ausbildung für den Nonprofit-Bereich wird angesprochen, welches meist nur an sozialen NPOs orientiert ist.⁴⁶¹ Zwar besitzt ehrenamtliches Engagement in der Bevölkerung einen hohen Stellenwert, ausreichend sozialpolitische Ressourcen erhalten die Organisationen jedoch in vielen Fällen noch immer nicht.⁴⁶²

Auch die gezielte Suche nach passenden Arbeitskräften muss sich im Bereich Ehrenamt fortsetzen. Bei der Rekrutierung neuer Freiwilliger gilt es, Barrieren zu reduzieren. Wichtig ist ein ausreichendes Kommunizieren der Ziele und Ideen der Organisation.⁴⁶³ Zwar ist das Ehrenamt noch nicht vom Aussterben bedroht, dennoch existiert immer noch ein hohes ungenutztes Engagementpotential.⁴⁶⁴ Viele ehrenamtlich Engagierte fühlen sich dem Engagement im Allgemeinen zugetan, dabei spielt die Organisation oft eine untergeordnete Rolle.⁴⁶⁵

Die vorliegende Arbeit zeigte dabei, welche Potentiale in einer bewusst gestalteten Einbindung stecken und wie diese von den NPOs zukünftig stärker zur Integration ihrer MitarbeiterInnen genutzt werden können. Welche Schwierigkeiten und Unsicherheiten hierbei auftreten, wurde ebenfalls deutlich. Nichtsdestotrotz erhält der Nonprofit-Sektor mit dem Einbindungskonzept einen ganz neuen Ansatzpunkt, dessen Erweiterung in jedem Fall ratsam ist und zukünftig weiterer Forschung bedarf.

⁴⁵⁷ Vgl. Neumann (2004), S. 20-21.

⁴⁵⁸ Vgl. Klausegger, Scharitzer (2003), S. 426ff.; Schuhen (2009), S. 102, 108.

⁴⁵⁹ Vgl. Simsa, Patak (2008), S. 104.

⁴⁶⁰ Vgl. Biedermann (1998), S. 3-4; Bierhoff (2002), S. 21.

⁴⁶¹ Vgl. Zimmer, Freise (2003), S. 130.

⁴⁶² Vgl. Braun (1987), S. 28.

⁴⁶³ Vgl. Biedermann (1998), S. 20-22; Zimmer, Priller, Hallmann (2001), S. 222.

⁴⁶⁴ Vgl. Heine et al. (1984), S. 55-56; Bock (2002), S. 16.

⁴⁶⁵ Vgl. Wardell, Lishman, Whalley (2000), S. 236, 239; Prognos AG, Generali Deutschland (2009), S. 42.

Anhang

Anhang A - Interviewleitfragen

1. Wie ist die NPO aufgebaut?
 - Aufbauorganisation, Position des ehrenamtlichen Personals etc.
2. Welche Mitgliedertypen arbeiten in der NPO?
 - Ehrenamtliche, Hauptamtliche etc.
3. Erkläre bitte kurz, welche Aufgaben du derzeit ausführst.
4. Inwieweit sind Aufgabeninhalte und Aufgabenverteilung sichtbar?
 - Stellenbeschreibungen, Handbücher etc.
5. Wie ist der generelle Ablauf bei Aufgaben/Projekten?
 - Allgemeines Vorgehen, Entscheidungsträger etc.
6. Wie verläuft dann die Aufgabenverteilung?
 - Dauer, Vereinbarung, Zuständige, Relevanz von Fähigkeiten etc.
7. Wie schätzt du die Arbeitsbedingungen ein?
 - Ausstattung, Betreuung, Zugang zu Informationen, Handlungsspielraum, Inhalte etc.
8. Wie werden mit dir/den Mitgliedern Ziele vereinbart und kontrolliert?
 - Zielvereinbarung, Kontrolle, Sanktionen etc.
9. Wie schätzt du die Zielerreichung der NPO sowie deine eigene/die der Mitglieder ein?
10. Welche Ziele/Werte verfolgt die NPO?
11. Wie wichtig ist dir die Wertebasis der NPO?
 - Übereinstimmung, Relevanz für den Umgang etc.
12. Wie schätzt du den Einfluss der Wertebasis auf die Leistungserbringung ein?
13. Wie verläuft die Entscheidungsfindung, wo sind die Mitglieder eingebunden?
 - Sitzungen, Themenspektrum, Mitsprachemöglichkeiten etc.
14. Welche strukturellen/informellen Möglichkeiten haben Mitglieder um Einfluss zu nehmen?
 - Kontakt-, Wissens-, Fähigkeits-, Kompetenzmonopole der Mitglieder

15. Wie schätzen sie die Eignung der Mitglieder für ihre jeweilige Position ein?
 - Verlässlichkeit, Fähigkeiten etc.
16. Wie ist das Verhältnis zum Vorgesetzten/zu den Mitgliedern?
17. Treten Konflikte in der NPO auf?
18. Wenn ja, wo liegen die häufigsten Konfliktbereiche?
 - Ziel-, Ressourcen-, soziale Konflikte
19. Wie wird mit Konflikten generell umgegangen?
 - Verantwortliche, Reaktionen etc.
20. Welchen Stellenwert hat Gruppenarbeit für die NPO und für dich persönlich?
21. Wie wichtig sind für dich soziale Kontakte in der NPO?
22. Wie schätzen sie den Zusammenhalt in der NPO ein?
23. Aus welchem Grund arbeitest du gerne in der NPO?
24. Was stört dich besonders?
25. Was gefällt dir besonders?
26. Wie schätzt du das Arbeitsengagement der Mitglieder/dein persönliches ein?

Anhang B - Allgemeine Fragebögen zu den Interviews
EEM 1

Angaben zur Person

Name	Caroline Lehmann
Alter	24
Geschlecht	Weiblich
Nationalität	Deutsch
Höchster Bildungsabschluss	Abitur
Angestrebter Bildungsabschluss	Bachelor
Derzeitiger Beruf	Studentin

Angaben zur Tätigkeit in der Nonprofit-Organisation

Name der Nonprofit-Organisation	ISWI e.V.
Position/Aufgabenbereiche	Vorstand
Zeitraum der Tätigkeit	01/2008 – 07/2010
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche	20 h

EEM 2

Angaben zur Person

Name	Lilly Sommer
Alter	23
Geschlecht	Weiblich
Nationalität	Deutsch
Höchster Bildungsabschluss	Abitur
Angestrebter Bildungsabschluss	Bachelor of Arts
Derzeitiger Beruf	Studentin

Angaben zur Tätigkeit in der Nonprofit-Organisation

Name der Nonprofit-Organisation	ISWI e.V.
Position/Aufgabenbereiche	PR
Zeitraum der Tätigkeit	Seit 02/2012
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche	9 h

EEM 3

Angaben zur Person

Name	Constantin Köster
Alter	43
Geschlecht	männlich
Nationalität	deutsch
Höchster Bildungsabschluss	Dr. jur.
Angestrebter Bildungsabschluss	-
Derzeitiger Beruf	Fachreferent Mitgliedschaftsunterstützung

Angaben zur Tätigkeit in der Nonprofit-Organisation

Name der Nonprofit-Organisation	Amnesty International, Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V.
Position/Aufgabenbereiche	Mitgliedschaftsunterstützung Region Nord/Ost Kampagnenplanung
Zeitraum der Tätigkeit	Seit 08/2011
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche	30 h

EEM 4

Angaben zur Person

Name	Fabian de Planque
Alter	21
Geschlecht	Männlich
Nationalität	Deutsch
Höchster Bildungsabschluss	Abitur
Angestrebter Bildungsabschluss	Master of Science
Derzeitiger Beruf	Student

Angaben zur Tätigkeit in der Nonprofit-Organisation

Name der Nonprofit-Organisation	Amnesty International
Position/Aufgabenbereiche	Sprecher der Hochschulgruppe Ilmenau (1) Mitglied (2)
Zeitraum der Tätigkeit	Wintersemester 2012/13 (1) Seit 2008 (2)
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche	2 h

Anhang C - Beispieltranskript

Interview EEM 1: Caroline Lehmann (B) und Marianne Weinhold (I) (Länge: 01:10:05)

I: So, schön dass du bist. Gleich als erste Frage, ob du kurz erklären kannst, wie die ISWI als Verein aufgebaut ist, wer da wie mitarbeitet und wie viele Mitglieder das ungefähr sind.

B1: Die ISWI ist ein hauptsächlich studentischer Verein, wobei das nicht heißt, dass nicht auch, ja Ilmenauer BürgerInnen sich beteiligen können. Hatten wir auch in Einzelfällen schon mal. Das sind im Schnitt 20 Leute, offiziell stehen dann immer ein paar mehr da, aber der aktive Kern würd ich sagen sind immer um die 20 Studierende. Es gibt einen Vorstand, das sind drei Leute, einen ersten Vorstand, einen zweiten Vorstand und ein Finanzer. Die sind auch immer zu zweit nur vertretungsberechtigt, also immer zwei von drei und ansonsten ist der Verein relativ flach hierarchisch strukturiert. Es gibt inzwischen, das ändert sich aber auch je nachdem wie das Team sich zusammensetzt, gibt es auch sowas wie Ressorts mittlerweile, also bestimmte Bereiche. Da der Hauptteil der ISWI-Arbeit schon immer die Konferenz alle zwei Jahre ist, die Internationale Studierendenwoche, gibt es halt immer einen Bereich, der sich um Inhalt um die Referenten-Fragen kümmert. Es gibt einen Kulturbereich, der die Kulturveranstaltungen organisiert, einen Finanzbereich, Öffentlichkeitsarbeit und PR, und dann gibt es für die verschiedenen Beteiligten an dem Projekt noch einmal Verantwortliche. Also es gibt ja Groupleader, es gibt Teilnehmer, es gibt Hosts und dafür gibt es jeweils immer Verantwortliche. Und dann gibt es für die verschiedenen infrastrukturellen Bereiche, die organisiert werden müssen, halt auch Verantwortliche. Das ist aber vor allem für das Projekt. Ansonsten je nach Projekt gibt es halt immer Projektverantwortliche die dann jeweils nochmal Beteiligte haben die daran halt mitwirken.

I: Ok und die Mitglieder arbeiten alle ehrenamtlich oder gibt es auch Leute, die jetzt in irgendeiner Weise fest angestellt sind?

B1: An sich arbeiten alle ehrenamtlich. Es gibt für Vorstände, die dann teilweise einen Teil ihres Studiums aussetzen, man könnte sagen eine Art Aufwandsentschädigung in Form eines Hiwi-Vertrages der über die Uni läuft. Und dann gibt es noch zur ISWI selbst, wird jedenfalls immer versucht, einen oder eine FSJlerin zu organisieren und dafür zu begeistern. Und die bekommt dann halt auch das FSJ-Gehalt.

I: Gut. Und du warst eine ganze Zeit Vorstand in dem Verein. Erklär doch mal kurz, welche Aufgaben du da übernommen hast.

B1: Als Vorstand ist es halt zum einen die gesamte Koordination des Vereines und vor allem eben auch des großen Projekts, der Internationalen Studentenwoche. Dann nach außen hin sind es vor allem repräsentative Tätigkeiten, also mit den Förderern sich treffen, verschiedene Termine mit Politikern. Dann das ganze organisatorische verwaltungstechnische, was man in einem Verein halt macht. Das sind erst mal so die Grundaufgaben von einem Vorstand. Und dann kommt halt darüber hinaus meistens eine Teilverantwortung im Projekt nochmal dazu. Das ist dann immer so ein bisschen aufgeteilt nach einem Inhaltsverantwortlichen, der sich um die Referentenakquise kümmert, der zweite Vorstand, also je nachdem erster und zweiter Vorstand teilen sich das meistens untereinander auf, da gibt es dann noch einen Kulturbeauftragten oder Kulturvorstand und der dritte ist dann halt Finanzer. Bei mir war das vor allen Dingen die Kultur zur ISWI 2009. Also ich habe mich um die Organisation der kulturellen Veranstaltungen gekümmert, habe aber auch Referenten angefragt. Ich war quasi auch als Unterverantwortliche im Referenten-Team tätig, habe vorher gemeinsam mit anderen die Projektbeschreibung erarbeitet und also den ganzen inhaltlichen Teil des Projektes erarbeitet, habe dann Pressearbeit auch viel gemacht, also auch Pressemitteilungen geschrieben. Also es ist ein/

I: Aus jedem Bereich irgendwie mitgewirkt.

Anhang D - Interviewauswertung

Kategorie	Quelle	Textstellen	Paraphrasierung
EEM 1			
Organisationsbezogene Einbindung			
professiona- lisierte Einbindung	EEM 1, S. 2	I: Ok. Jetzt speziell zum Vorstand aber vielleicht auch zu anderen Positionen im Verein. Gibt es da irgendwelche vorgefertigten Listen, in denen man sehen kann, was es für Aufgaben gibt? Irgendwelche Beschreibungen, Handbücher, oder vielleicht auch von Ehemaligen, die diese Aufgaben übernommen haben, irgendwelche How-to-do-Listen und Sachen? B1: Vereinzelt immer mal wieder (lacht). Also wir versuchen das glaube ich alle immer, dann wenn wir Bereiche übergeben, das auch irgendwie so ein bisschen zu verschriftlichen. Wir müssten an sich das mal ein bisschen systematisieren, weil es gibt von den verschiedenen Vorständen halt auch zu verschiedenen Bereichen irgendwelche Checklisten, Aufgabenlisten, Hinweise, was man wie machen kann. Es ist halt nur wie das halt bei studentischen Vereinen halt so ist. Also es ist meistens ein bisschen chaotisch. Also die Übergaben könnten besser laufen. Es hängt sehr davon ab, wie die Personen so sind und auch meistens ist halt trotz allem schon viel der persönliche Kontakt noch, die Übergabe.	vereinzelt existieren Aufgabenbeschreibungen, Versuch der verschriftlichten Übergabe, aber eher unsystematisch/chaotisch, Übergabe/Informationsfluss sehr stark personenabhängig
	EEM 1, S. 2	I: Also es ist wenig zentral irgendwo gelagert und abgeheftet, sondern eher der Kontakt. B1: An verschiedenen Stellen gesammelt. Also wir haben ein Wiki, wir haben einen Server. Und je nachdem befinden sich da verschiedene Dokumente, die man mal sortieren könnte. Es gibt sogar einen mysteriösen Ordner der heißt „Wie macht man eine ISWI“, der steht bei uns im Regal. Der wurde vor vielen Jahren von ISWIs gemacht und ja da wird halt immer nur bedingt reingeguckt. (lacht) I: Ok, den benutzt keiner. B1: Wenig, ja.	wenig zentrale Informationssammlung, viele verschiedene Stellen, zum Teil ungenutzte Quellen
	EEM 1, S. 3	I: Ok. Dann sind wir schon beim nächsten Punkt. Wie kann ich mir das vorstellen wenn jemand im Verein ist oder in den Verein kommt, wie bekommt er seine Aufgaben und ja wie wird der da begleitet oder was passiert wenn jemand sich eine Aufgabe jetzt sucht? B. Also wir versuchen halt immer neue interessierte Leute schon mit in die Arbeit einzubeziehen. Das gelingt mal besser, mal schlechter. Im Allgemeinen sind es schon Vorstände oder, sagen wir, Leute die im nahen Umkreis, die zu den sehr aktiven Mitgliedern gehören, zu denen würde man vielleicht Kernteam sagen.	Aufgabe des Kernteams: Aufgabenverteilung, eher unstrukturiert
	EEM 1, S. 3, 4	I: Das heißt es gibt eine kleine Masse an Leuten, die sehr aktiv arbeiten und daneben ein paar die nebenher arbeiten. B1: Ja so könnte man schon sagen. Also es gibt schon ein ganz festes Kernteam von Leuten, und dann gibt es noch ein etwas größeres Kernteam, (lacht) die dann auch sehr viel übernehmen, aber eben eher Teilbereiche. Und dann gibt es nochmal zusätzlich Leute, die wirklich nur für einzelne Projekte irgendwo mithelfen, daran beteiligt sind. Und von dem innersten Kreis, von den sehr aktiven Leuten, die versuchen dann meistens auch auf die neuen Leute eben zuzugehen, so ein bisschen nachzufragen, persönliche Gespräche zu führen, wofür interessiert sich der oder diejenige, wo gibt es da Interessen. Wird auch teilweise bei den Versammlungen dann, wenn die das erste Mal da sind mal nachgefragt: „Wie sieht das so aus, überhaupt warum bist du hier, was ist so der Grund, was möchtest du gerne machen“ Und dann je nachdem wird eben versucht, die Leute so ein bisschen in den Projekten mit unterzubringen. Und die dann langsam an die Aufgaben heranzuführen, so im Großen und Ganzen. Wenn Leute sehr engagiert sind, selbst sich Aufgaben suchen, ist das auch immer möglich, das ist auch ganz gut.	Kernteam übernimmt die meisten Aufgaben, Aufgabenverteilung vorrangig durch persönlichen Kontakt/Gesprächen anhand von Interessen, Eigensuche von Aufgaben auch möglich
	EEM 1, S. 4	I: Und werden die Aufgaben dann eher kurzfristig für, sag ich mal jetzt, einen Monat oder ein Semester verteilt oder gibt es dann auch, dass jemand sagt: „Ich übernehme das Ressort jetzt erst mal bis es jemand neues macht.“ B1: Also es gibt sowohl kleinere Sachen und kleinere Sachen sind durchaus auch leichter Verantwortliche zu finden. Also bei größeren Verantwortungen da muss man dann immer ein bisschen schauen. Aber auch da gibt es durchaus / da finden wir auch immer irgendwo Leute. Da ist halt nur ein bisschen mehr Überzeugungsarbeit erst mal notwendig bei den meisten. Aber das geht dann schon, also die arbeiten sich dann schon ein.	kurzfristige Aufgaben leichter zu verteilen, Überzeugung nötig für große Aufgaben
	EEM 1, S. 4	Aber wenn man halt merkt, dass Leute überlastet sind, dann versucht man da als Vorstand auch einzugreifen und zu gucken. Und umgekehrt war das in dem Verein eigentlich auch immer so, dass auch die Mitglieder geguckt haben, also zumindest so die Leute die dann eben auch viel da waren, die haben dann eben auch geguckt, dass sich der Vorstand zum Beispiel nicht überlastet. Und haben halt auch gegebenenfalls mal dem Vorstand, also einzelnen Leuten im Vorstand, mal eine Aufgabe abgenommen (lacht) damit sie sich einfach auf die anderen Sachen mehr konzentrieren können.	Vorstandsaufgabe: auf mögliche Überlastung achten, ebenso durch andere Mitglieder, gegebenenfalls werden Aufgaben abgenommen

EEM 1, S. 9, 10	I: Ok, du hattest gerade auch angesprochen, dass es meistens mehr Arbeit ist, als man denkt. Kommt es da auch zur Überforderung von Mitgliedern und wie wird damit umgegangen? B1: Ja also vereinzelt kommt es da auch zu Überforderung. Man versucht natürlich immer, da auch ein bisschen dagegen zu wirken. Also wir achten schon darauf, auch innerhalb vom Verein die verschiedenen Mitglieder denke ich. Wenn jemand im Studium gerade Schwierigkeiten hat und man mitbekommt, dass das gerade sehr, sehr kritisch ist, dann versucht man die Leute da auch zu entlasten und denen erst mal komplett die Aufgaben halt wegzunehmen, damit sie sich auf eine andere Sache konzentrieren können. Also auch da wird schon darauf geachtet. Es gibt vereinzelt Leute, die sich da auch überlasten oder die auch überlastet werden. Aber wir versuchen halt immer vom Verein schon darauf zu achten und da vorher irgendwo einzugreifen, bevor das irgendwie so kritisch wird, dass es irgendwo negativ enden könnte. Also das jemand sein Studium abbrechen muss und das dann irgendwo auf den Verein oder auf die Tätigkeit im Verein zurückzuführen wäre, also so weit wollen wir das nicht kommen lassen.	Überforderung durch Studium, Eigenbelastung, Belastung durch andere etc. - Probleme treten auf - Versuch der Entlastung durch alle Mitglieder
EEM 1, S. 10	I: Wie schätzt du allgemein die Bedingungen zum Arbeiten ein? Wie läuft das ab, wo arbeiten die Mitglieder? Was bekommen sie zur Unterstützung, haben sie da Informationen? B1: Also von den Arbeitsbedingungen, wir haben ein festes Büro, da gibt es einen Raum der ist für Besprechungen, der ist so ein bisschen gemütlicher eingerichtet. Und dann gibt es einen Raum mit diversen Computerarbeitsplätzen und allem anderen was man so infrastrukturell irgendwie braucht, Büromaterial, Kopierer, Drucker, Faxgeräte, Telefon. Also es gibt auch Vereinshandys, auch das zum Beispiel für die Internationale Studentenwoche gibt es dann für die Leute die besonders viel telefonieren müssen gibt es zum Beispiel auch die Vereinshandys. Also auch das man darauf achtet, oder gegebenenfalls dass man dann Telefonabrechnungen abrechnen könnte, dass man also auch darauf achtet, dass sich die Leute nicht finanziell persönlich übernehmen und da alles rein geben. Wir haben dann noch zur Kommunikationsstruktur, wir haben Mailinglisten unterschiedlicher Natur. Wir haben sowohl für die interne Vereinskommunikation als dann auch für verschiedene Einzelprojekte, Teilbereiche, haben wir Mailinglisten. Wir haben ein Wiki, in dem wir alle unsere Protokolle und einen Großteil der Dokumente sammeln, zur Dokumentation; was mehr oder weniger funktioniert. (lacht) Und dann halt noch den Server wo wir Sachen runterladen. Es gibt Vereins-Email-Adressen, also dass die Leute auch eine eigene Email-Adresse haben und quasi dann auch im Namen des Vereins schreiben. Hab ich noch irgendwas vergessen?	Büro mit ausreichend technischer Ausstattung, Raum für Arbeit, Raum für Treffen, Aufwandsentschädigungen werden gegeben (Telefonkosten), Kommunikationsstruktur mehr oder weniger ausreichend (Mailinglisten, Protokolle, Wiki, Server)
EEM 1, S. 10	I: Und dieser Server und das Wiki, sind die dann auch der Punkt wo sich Mitglieder Informationen holen über die Aufgaben die sie machen? Oder läuft das dann auch wieder über persönliche Gespräche ab? B1: Also sowohl als auch. Also es gibt eben, da guckt man ja schon, was haben die ISWI-Organisatoren vor einem gemacht, was haben die so für Anschreiben. Also man holt sich da halt Textbeispiele oder Übersichten oder sowas. Da guckt man sich dann auch mal die Beispiele an und schaut was die so gemacht haben, aber es läuft natürlich viel über den persönlichen Kontakt und viel über das persönliche Weitervermitteln. Das ist vielleicht auch eins der größten Probleme, was aber glaube ich auch nicht unbekannt ist. In den gesamten ehrenamtlichen Vereinstätigkeiten ist ja diese Dokumentationsgeschichte immer eine kritische, und die Übergabe. Gerade Leute die viele Jahre lang Aufgaben übernommen haben, für die ist es immer schwierig das zu übergeben, weil sie gar nicht wissen, wie sie all das Wissen was sie so haben am besten übergeben. Weil mit einem Haufen Dokumenten hilfst du auch immer nur bedingt den Leuten. Es ist halt nicht ganz einfach wie man das macht. Und das ist tatsächlich noch eine solche Sache wo wir dran arbeiten müssen, wo wir Nachholbedarf haben, und das ist aber in der gesamten ehrenamtlichen Landschaft, nach dem was ich so mitbekomme, aber ähnlich.	Informationssuche über persönlichen Kontakt, auf verschiedenen Kommunikationskanälen, durch Eigenrecherche - Probleme mit Dokumentation vor allem bei jahrelanger Ausführung - Übergabe schwierig
EEM 1, S. 11	I: Ist dann jedes Mitglied irgendwie betreut, also fühlt sich dann jeweils einer von einem Ressort verantwortlich, alle mit Aufgaben zu versorgen oder ist das eher nicht so strukturiert? B1: Strukturiert / also es steht nicht irgendwo fest (lacht) sondern das ist dann eher so (...) ja also man versucht es, dass man da auch möglichst die Leute betreut. (...) Hängt sehr von den Leuten ab, von den jeweiligen Vorständen ob die sich da verantwortlich fühlen und das machen oder von den jeweiligen Ressortverantwortlichen.	keine organisierte Betreuung einzelner Mitglieder, personenabhängig wer sich darum kümmert, Vorstand oder jeweilige Ressortleiter sind verantwortlich
EEM 1, S. 11	I: Also da gibt es kein festes Vorgehen für, wie da die Leute behandelt werden. B1: Nein, ein festes Vorgehen noch nicht.	kein festes Vorgehen für Aufgabenverteilung
EEM 1, S. 13	Und also die ISWI als Projekt ermöglicht halt sehr viele Erfahrungen in die unterschiedlichsten Bereiche. Man kann sich da wirklich mit allem Möglichen beschäftigen und in alle möglichen Dinge auch Einblicke bekommen. Das ist vielleicht gegenüber anderen Vereinen nicht so.	vielfältige Aufgabenbereiche, Möglichkeit für viele Einblicke
EEM 1, S. 14	I: Kurz noch was jetzt, was auch noch zu deiner Einschätzung über die Mitglieder ist. Wie siehst du das Engagement von den Mitgliedern? Also ist es vielleicht zu hoch, zu wenig, ideal? B1: Abhängig von der Person, zu hoch bei manchen (lacht), zu niedrig oder, naja man hat dann vielleicht manchmal das Gefühl das man sagt: „Naja, der könnte jetzt aber auch eigentlich mehr machen“. Ja (...) einige wenige schaffen es wirklich so eine Art ideal für sich zu finden, die dann auch tatsächlich / die sind meistens sehr, sehr durchstrukturierte, sehr durchorganisierte Menschen, die dann ihren Zeitplan auch machen und sich das sehr genau einteilen. Aber auch die stellen manchmal eben fest, dass das dann auch nicht mehr ganz funktioniert, dass man manchmal auch vom Plan abweichen muss (lacht).	Selten optimales Maß an Engagement, Ausmaß personenabhängig, oft Abweichen von Plänen notwendig
EEM 1, S. 14	Aber wenn dann eher das Positive beziehungsweise Negative, dass sich die Leute zu viel engagieren.	eher Probleme mit zu viel Engagement

EEM 1, S. 14, 15	I: Was mir als allerletztes noch zur Arbeit einfällt, wie ist das mit Fähigkeiten oder Wissen von einzelnen Mitgliedern. Ist es erwünscht, dass sie Sachen, die sie außerhalb von der Organisation schon können, vielleicht auch aus dem Studium irgendwoher, mit einbringen? Oder ist es vielleicht sogar erforderlich in manchen Bereichen und es würde sonst nicht funktionieren? B1: Erforderlich ja, in manchen Bereichen könnte man durchaus sagen erforderlich, also was weiß ich, so Flyerdesign oder sowas, da sollte man schon irgendwoher die Fähigkeiten haben oder zumindest eine Grundidee und sich das dann anzueignen. Also es gibt auch Leute die das währenddessen halt lernen, das ist auch klar. Erwünscht auf jeden Fall, weil zusätzliches Wissen kann eigentlich nicht schaden. [...] Ja, also technische Kenntnisse, zum Beispiel der ganze IT Kram oder sowas. Auch da ist es durchaus wichtig, dass man Leute hat, die da irgendwo mal sich mit beschäftigt haben, ob nun im Studium oder in ihrem Schülerleben oder so, wo sie irgendwelche gemeinsamen, ja, Computercventions und sonst irgendwas organisiert haben, wo sie dann wissen, wie sie bestimmte Sachen machen oder in ihrer Freizeit Webseiten programmieren. Es sind halt schon so Sachen, das ist auch jeden Fall gut (lacht) wenn es da Leute gibt die das können. Und ab und an wird du durchaus auch gezielt nach gesucht, von den Vereinsleuten, die dann halt mal gucken, „oh man wir bräuchten dringend jemanden in dem Bereich, kennt nicht irgendwer einen Informatiker, oder kennt nicht irgendwer jemanden der sich mit Pressemitteilungen auskennt“ oder was auch immer. Dass man schon gezielt auch manchmal Leute dann sucht, beziehungsweise dann halt die Vereinsmitglieder quasi Freunde anschleppen, die das können. (lacht) I: So werden dann neue Mitglieder akquiriert. (lacht) B1: Ja, durchaus auch.	Wissen einbringen erforderlich, eher nützlich, zum Teil gezielte Suche nach Personen mit bestimmten Qualifikationen
EEM 1, S. 4	B1: Ja also (...) man macht halt immer (...) / da muss ich jetzt überlegen, ja also es gibt auf jeden Fall Leute die dann auch teilweise nicht wiedergekommen sind und nicht mehr das Interesse daran hatten. Ja, es kommt immer darauf an. Es kann Leute auch teilweise abschrecken.	abschreckende Wirkung der Vereinsarbeit kann zu Verlassen des Vereins führen
EEM 1, S. 2	B1: An sich ist der gesamte Vorstand da in der Verpflichtung, sich um die Mitglieder zu kümmern und sie teilen sich das auch untereinander auf. Im Allgemeinen gibt es immer eine Person, die sich um den Verwaltungskram kümmert, also die ganzen Mitgliedsanträge verwaltet und guckt, wer ist in welchem Status, aktiv, ruhend. Weil wir haben ja auch verschiedene Status von Mitgliedern. Man kann aktives Mitglied sein. Wenn man nicht mehr aktiv ist, aber trotzdem dem Verein noch verbunden sein möchte kann man ja auch ruhend sein. Wir haben eine Mitgliedschaft auf Probe, wenn man das erst mal ausprobieren möchte. Das sind dann nur drei Monate Mitgliedschaft und ohne irgendwelche Verpflichtungen, wenn man danach nicht mehr Interesse hat, dann hat sich das einfach gegeben damit. Ja und dann gibt es auch noch Alumni und Fördermitglieder. Deswegen, also um die Verwaltung kümmert sich dann meistens ein Vorstand, weil das einfacher ist dann die Liste zu verwalten.	Vorstandsaufgabe: Mitgliederverwaltung (Status der Mitglieder: aktiv, ruhend, Probemitglied, Alumni, Fördermitglied)
EEM 1, S. 2	I: Und der kümmert sich dann auch um den Übergang von einem Probemitglied zu einem aktiven oder vom aktiven zum ruhenden oder läuft das so von allein? B1: Das ist meistens situativ bedingt also wenn man das dann halt feststellt, dann wird halt mal nachgefragt und je nachdem, welche Vorstände gerade da sind wird dann ein Antrag auf vollständige Mitgliedschaft von denen unterschrieben. Aber wie gesagt um die Verwaltung dann wieder, das nachzutragen, da drauf zu achten das macht dann meistens ein Vorstand.	Vorstandsaufgabe: Verwaltung von Statusübergängen
EEM 1, S. 1	B1: Als Vorstand ist es halt zum einen die gesamte Koordination des Vereines und vor allem eben auch des großen Projekts, der Internationalen Studentenwoche. Dann nach außen hin sind es vor allem repräsentative Tätigkeiten, also mit den Förderern sich treffen, verschiedene Termine mit Politikern. Dann das ganze organisatorische veraltungstechnische, was man in einem Verein halt macht. Das sind erst mal so die Grundaufgaben von einem Vorstand. Und dann kommt halt darüber hinaus meistens eine Teilverantwortung im Projekt nochmal dazu. Das ist dann immer so ein bisschen aufgeteilt nach einem Inhaltsverantwortlichen, der sich um die Referentenakquise kümmert, der zweite Vorstand, also je nachdem erster und zweiter Vorstand teilen sich das meistens untereinander auf, da gibt es dann noch einen Kulturbeauftragten oder Kulturvorstand und der dritte ist dann halt Finanzer. Bei mir war das vor allen Dingen die Kultur zur ISWI 2009. Also ich habe mich um die Organisation der kulturellen Veranstaltungen gekümmert, habe aber auch Referenten angefragt. Ich war quasi auch als Unterverantwortliche im Referenten-Team tätig, habe vorher gemeinsam mit anderen die Projektbeschreibung erarbeitet und also den ganzen inhaltlichen Teil des Projektes erarbeitet, habe dann Pressearbeit auch viel gemacht, also auch Pressemitteilungen geschrieben.	Vorstandsaufgabe: Koordination des Vereines, Außenrepräsentation, Verwaltung, meistens zusätzlich Teilverantwortung im Projekt (Inhalt, Kultur, Finanzen)
EEM 1, S. 2	B1: Ja. Und halt vor allen Dingen die Sachen gemacht, die zeitaufwändig waren teilweise, die halt andere Mitglieder auch nicht machen konnten, auch wenn die auch im Studium tätig waren. Mit Botschaften telefoniert, die Teilnehmerkontakte gehalten.	Vorstandsaufgabe: Übernahme zeitaufwändiger Aufgaben
EEM 1, S. 4	Das ist halt viel ausprobieren und viel sich auf die Leute einlassen und mit ihnen reden und einfach herausfinden, wozu haben sie Lust und wie ticken sie so.	Ausprobieren und Interaktion im Vordergrund bei der Vereinsarbeit
EEM 1, S. 9	Es ist für den ein oder anderen / die merken dann erst wie viel zu so einer Projektorganisation dazugehört, und das man da doch mehr reinstecken muss als man erst mal dachte. Aber ja, so von der Zielerreichung würde ich schon sagen, im Großen und Ganzen funktioniert das.	häufig Bild über tatsächlichen Arbeitsumfang erst später

	EEM 1, S. 11	Wir haben solche Sachen, von wegen, es gibt dann so geflügelte Worte oder Regeln wie: „Wer macht hat Recht“. Also das man halt ein Stück weit sagt, ja wenn jetzt jemand diese Projektorganisation übernommen hat und das auch eigenverantwortlich macht, dann wird ihm da auch nicht reingeredet. Also beziehungsweise dann wird nur bedingt reingeredet. Also wenn es halt wirklich irgendwelche kritischen Punkte sind, von wegen dass das mit dem Vereinszweck nicht zu vereinbaren ist oder ein total negatives Außenbild oder Blick auf den Verein wirft, dann würde man da halt einschreiten oder ähnliches. Ansonsten sind das eher eben Hinweise. Aber wenn halt jemand ein Projekt macht, dann ist das erst mal seine Verantwortlichkeit und deswegen, also dieses „Wer macht hat Recht“ ist keine strikte Regel aber eben erst mal so eine Art Leitgedanke oder so.	Leitgedanke: "Wer macht hat Recht" - Verantwortliche entscheiden eigenständig, es sei denn es entstehen Probleme mit Vereinszweck/Außenwirkung, ansonsten
	EEM 1, S. 5	I: Wie läuft das dann generell, wenn jetzt jemand eine Aufgabe übernimmt, wird mit dem irgendwas vereinbart, ein Ziel, wird irgendwas schriftlich festgehalten: „Du über- nimmst jetzt hier die Pressearbeit und machst das“? B1: Schriftlich festgehalten in dem Sinne, dass wir Organigramme machen. Also gerade für die internationale Studieren- denwoche machen wir dann immer so / halten wir die Verantwortlichkeiten schon fest, damit eben auch klar ist an wen man sich bei welchen Dingen wenden muss. Also das ist einfach auch wichtig. Also einen gewisse Struktur ist notwendig, also so für größere Bereiche eben eine Hauptverantwortlichkeit. Wie gesagt für die Raumplanung, für Material, für die Referenten, für die Kulturveranstaltungen ist es immer sinnvoll, einen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin zu haben und das wird dann auch festgehalten. Also schriftlich, in dem halt an dem Organigramm der Name dran steht und beziehungsweise während der ISWI gibt es diese kleinen Badges, diese kleinen Listen, wo die jeweiligen Verantwortlichen draufstehen.	Aufgaben festgehalten in Organigrammen, Sichtbarkeit der Struktur über Verantwortlichkeiten wichtig - braucht Ansprechpartner
strukturelle Einbindung	EEM 1, S. 1	B1: An sich arbeiten alle ehrenamtlich. Es gibt für Vorstände, die dann teilweise einen Teil ihres Studiums aussetzen, man könnte sagen eine Art Aufwandsentschädigung in Form eines Hiwi-Vertrages der über die Uni läuft. Und dann gibt es noch zur ISWI selbst, wird jedenfalls immer versucht, einen oder eine FSJlerin zu organisieren und dafür zu begeistern. Und die bekommt dann halt auch das FSJ-Gehalt.	fast ausschließlich ehrenamtliche Mitglieder, ein Vorstandsmitglied erhält Aufwandsentschädigung, ein FSJler bezahlt
	EEM 1, S. 1	B1: Die ISWI ist ein hauptsächlich studentischer Verein, wobei das nicht heißt, dass nicht auch, ja Ilmenauer BürgerInnen sich beteiligen können. Hatten wir auch in Einzelfällen schon mal. Das sind im Schnitt 20 Leute, offiziell stehen dann immer ein paar mehr da, aber der aktive Kern würd ich sagen sind immer um die 20 Studierende. Es gibt einen Vorstand, das sind drei Leute, einen ersten Vorstand, einen zweiten Vorstand und ein Finanzier. Die sind auch immer zu zweit nur vertretungsberechtigt, also immer zwei von drei und ansonsten ist der Verein relativ flach hierarchisch strukturiert. Es gibt inzwischen, das ändert sich aber auch je nachdem wie das Team sich zusammensetzt, gibt es auch sowas wie Ressorts mittlerweile, also bestimmte Bereiche. Da der Hauptteil der ISWI-Arbeit schon immer die Konferenz alle zwei Jahre ist, die Internationale Studierendenwoche, gibt es halt immer einen Bereich, der sich um Inhalt um die Referenten-Fragen kümmert. Es gibt einen Kulturbereich, der die Kulturveranstaltungen organisiert, einen Finanzbereich, Öffentlichkeitsarbeit und PR, und dann gibt es für die verschiedenen Beteiligten an dem Projekt noch einmal Verantwortliche. Also es gibt ja Groupleader, es gibt Teilnehmer, es gibt Hosts und dafür gibt es jeweils immer Verantwortliche. Und dann gibt es für die verschiedenen infrastrukturellen Bereiche, die organisiert werden müssen, halt auch Verantwortliche. Das ist aber vor allem für das Projekt. Ansonsten je nach Projekt gibt es halt immer Projektverantwortliche die dann jeweils nochmal Beteiligte haben die daran halt mitwirken.	ca. 20 Mitglieder im aktiven Kern, offiziell aber mehr, hauptsächlich Studierende, 3 Vorstände, flache Hierarchie, verschiedene Ressorts (Inhalt, Kultur, Finanzen) mit jeweils Verantwortlichen, vor allem Klärung von Verantwortlichkeiten für Projekt ISWI
	EEM 1, S. 3	B1: Also die meisten Projekte entstehen schon aus dem Verein selbst heraus. Also die Mitglieder des Vereins kommen auf Ideen und sagen dann halt: „Ja ich habe da eine Idee, ich würde gern ein Projekt machen.“ Und dann setzt man sich zusammen, brainstormt und dann wird halt geguckt ob mehr Leute auch Interesse daran haben, das auch mit umzusetzen, damit das halt auch eine Chance hat überhaupt zu funktionieren. Und ja dann wird das umgesetzt. In vereinzelt Fällen kommen auch mal Veranstalter auf uns zu. Das ist sehr selten bisher gewesen, aber zum Beispiel hatten wir mal eine Anfrage, ich glaube vom Sozialministerium, die hatten eine Lesung mit einer türkischstämmigen Autorin. Und da hatten sie halt jemanden gesucht, der das quasi als Gastgeber ein Stück weit übernimmt und da wurden wir zum Beispiel direkt angefragt. Das ist dann halt, das war so über: „Ja ISWI ist doch international und vielleicht haben die ja Lust, sowas zu veranstalten.“ Also sowas kommt in einzelnen Fällen auch mal vor, aber ansonsten sind das schon Projekte, die wir selbst entwickeln und die wir dann auch umsetzen.	Projekte entstehen meistens durch Ideen der Mitglieder - Prüfung ob es umsetzbar ist durch den Verein im Gespräch (personell, Leitgedanke), selten externe Veranstalter
	EEM 1, S. 3	I: Wenn da jetzt ein Projekt dabei ist, was Teile des Vereins als kritisch bewerten würden, wie wird da entschieden? Also kommt dann der Vorstand und spricht das letztendliche Wort oder wie würde das in dem Fall sein? B1: Also solche Sachen werden an sich immer im Konsensprinzip irgendwo gelöst und demokratisch entschieden. Also wie gesagt die Vorstandsstrukturen / es gab auch schon andere Vorstände, die das ein bisschen anders gehandhabt haben, die da mehr Hierarchien drin hatten, aber im Großen und Ganzen wie die letzten Vorstände die ich so erlebt habe und auch bei mir selbst waren eher flach-hierarchische Vorstände. Also solche Sachen, weil als Vorstand trägt man natürlich die Projekte nach außen. Aber ein Projekt funktioniert halt auch nicht nur, wenn der Vorstand davon überzeugt ist, sondern da muss schon irgendwo der gesamte Verein oder zumindest eine kritische Masse dahinter stehen. Und wenn es Leute gibt, die ein Projekt umsetzen wollen und das prinzipiell zum Vereinszweck passt, zu den Vereinszielen und von der Seite nichts dagegen spricht, dann wird das im Allgemeinen umgesetzt.	Konsensbildung bei kritischen Projekten (personenabhängiges Ausmaß der Hierarchie je nach Vorstand), ganzer Verein muss hinter Projekt stehen (kritische Masse erreichen), muss mit Vereinszweck konform sein

	EEM 1, S. 6, 7	I: Ok, das heißt generell bei Sitzungen werden Sachen besprochen aber auch durch die Verantwortlichen. Oder was wird in den Versammlungen und Sitzungen besprochen und was kann dann speziell entschieden werden? B1: Genau. Also bei der ISWI ist es so, dass es eine wöchentliche Sitzung gibt, wo sich der gesamte Verein trifft. Also möglichst auch alle Mitglieder. Es ist nicht immer so dass alle können, das ist manchmal auch ein Problem. Aber an sich ist diese Sitzung dazu da, um alle auf einen gemeinsamen Stand zu bringen, weil es so ist, dass man als Organisationsteam dann ja das Projekt nach außen vertritt und das ist immer wichtig, dass die Leute quasi die gleichen Informationen haben, damit sie die eben auch nach außen geben können. Also zum Beispiel während der Woche dann wenn sie als Organisationsteam, weil sie ja alle ein rotes Shirt tragen, angesprochen werden, dann müssen sie eben auch antworten können. Oder im Zweifelsfall halt wissen, wer ist verantwortlich, wen kann ich anrufen oder an wen kann ich weiterverweisen. Und dann gibt es halt noch kleinere Treffen, zu eben diesen Teilprojekten. Oder zu dann kleineren Projekten, die wir auch machen, wie Vortragsreihen oder sowas wie die Internationale Montagsküche oder sowas. Da trifft sich dann nur die Gruppe, die sich dafür verantwortlich fühlt mit dem Hauptverantwortlichen. Und meistens zumindest wenn es um die ISWI geht ist es immer ganz gut, wenn irgendein Vorstand dann noch dabei ist und sich das anhört. Einfach um die Kommunikation zu gewährleisten. Es ist aber ansonsten eben auch möglich, dass die Hauptverantwortlichen quasi das Ganze dann dem Vorstand wieder mitteilen.	wöchentliche Sitzung für alle Mitglieder, Standabgleich der Arbeit, zusätzliche Treffen zu Teilprojekten, Vorstand häufig anwesend
	EEM 1, S. 11	I: Gibt es in dem Zusammenhang auch Regeln, an die sich alle Mitglieder halten sollten, die irgendwo entweder fest geschrieben sind oder so auch wie du schon sagst übertragen werden durch persönlichen Kontakt? B1: Also grundsätzliche Regeln sind, an die man sich so / die halt für alle gelten sind halt die Satzung und so, als rechtliche Dokumente vom Verein. (...) Dann ansonsten ist es halt eher, weiß ich nicht, die Regeln des menschlichen Anstands und Miteinanders.	Regeln im Umgang: Vereinsatzung, Regeln des menschlichen Anstand
	EEM 1, S. 14	I: Hättest du da jetzt, wenn du jetzt nochmal Vorstand wärest irgendwelche Verbesserungsvorschläge, was vielleicht auch die Kommunikation oder die Strukturen anbelangt, was die so spontan einfällt? B1: (...) Spontan / also ich glaube sehr viele Sachen haben wir schon ausprobiert. (lacht) Und die funktionieren dann immer mal besser und mal schlechter. Ja, also da jetzt irgendwie zu sagen: „Ihr müsst früher gucken ob ihr Mitglieder findet oder sowas“ das sind halt immer, ja, sind gutgemeinte Ratschläge, das funktioniert dann aber nicht. Also man muss halt irgendwo je nach Situation gucken, was man dann tut.	Ratschläge zur Verbesserung wurden schon ausprobiert, aber oft sind situationsabhängige Entscheidungen notwendig
	EEM 1, S. 7	I: Aber siehst du da den Vorstand als oberste Entscheidungsposition? Oder hat der in irgendeiner Weise mehr Einfluss? B1: Allein satzungsgemäß ist das höchste Entscheidungsorgan die Mitgliederversammlung und die findet einmal jährlich statt, also in der Regel. Es gibt auch zusätzlich dann außerordentliche Mitgliederversammlungen, also noch weitere je nach Bedarf, geht dann meistens um einen Vorstandswechsel oder wichtige Entscheidungen. Also es ist schon so, dass die Mitglieder die wichtigste Entscheidung haben. Allerdings der Vorstand muss halt Entscheidungen nach außen vertreten. Deswegen ist das halt auch schon wichtig, dass der Vorstand letzten Endes damit auch klar kommt. Aber dafür hat man ja dann immer eine Diskussion und im Allgemeinen wird es schon so sein, dass man da übereinkommt. Also selbst wenn es da irgendwelche Differenzen vorher gab, einigt man sich dann auf einen Konsens den der Vorstand auch nach außen vertreten kann.	höchstes Entscheidungsorgan ist Mitgliederversammlung, Vorstand vertritt Entscheidungen nach außen - Zustimmung erforderlich - regelmäßig Diskussion und Konsensfindung
ergebnisorientierte Einbindung	EEM 1, S. 4, 5	I: Das heißt es gibt grundsätzlich Probleme mit Verlässlichkeit, oder kann man sagen dass die Mitglieder das größtenteils hinbekommen, die Aufgaben die sie übernehmen? B1: Größtenteils würde ich sagen funktioniert es. Weil also bisher sind die Projekte eigentlich immer irgendwo gut gelaufen. Also es gab natürlich dann einzelne Sachen wo man gesagt hat, ja das ist nicht so gut gelaufen, da ist Verbesserungspotential da. Aber im Großen und Ganzen funktioniert das schon.	Verlässlichkeit größtenteils gegeben, nur vereinzelt Probleme
	EEM 1, S. 5	Aber keine Verträge, keine irgendwelche Zielvereinbarungen oder sowas.	keine Verträge/ Zielvereinbarungen
	EEM 1, S. 5	I: Kümmert sich dann der Vorstand um die Kontrolle, ob die Ergebnisse eingehalten wurden, gibt es da Deadlines oder wer fühlt sich dafür verantwortlich? B1: Das ist an sich die Aufgabe des Vorstandes. Das ist je nach Vorstand, funktioniert das auch mal besser, mal schlechter. Da ist dann der Punkt, wo das Kernteam, könnte man sagen, auch so ein bisschen mit reinkommt, die dann halt auch mit unterstützen, beim Überblick bewahren, beim Gucken, dass das soweit funktioniert. Aber an sich ist das schon der Vorstand der guckt, wo stehen wir jetzt, was muss noch gemacht werden, so ein bisschen eine Controlling-Funktion durchaus auch übernimmt und die Leute auch darauf hinweist, wenn es kritisch ist. Und dann nochmal halt der Sache Nachdruck verleiht, oder eben andere Leute mit dort an die Stelle setzt, damit eine Aufgabe rechtzeitig fertig wird.	Ergebniskontrolle durch Vorstand (personenabhängig) Kernteam unterstützt dabei, hinweisen der Mitglieder auf kritische Stellen, Nachdruck verleihen, Hilfestellung durch andere Mitglieder die mitarbeiten
	EEM 1, S. 9	I: Ok. Wie siehst du da generell so eure Zielerreichung als Verein oder die auch der Mitglieder? Kommt es häufig vor, oder kommt es überhaupt vor, dass Sachen abgebrochen werden, weil es nicht geschafft wird? Oder dass ihr eure Werte überhaupt umsetzen könnt oder das erreicht, was ihr euch vorgenommen habt? B1: Also ich denke so ja von den Werten und Umsetzen würde ich schon sagen, das ist schon zu einem großen Teil erfüllt. Und auch das Spaßhaben dabei funktioniert auch im Allgemeinen, auch das kann man umsetzen, es ist nicht nur anstrengend.	Zielerreichung des Vereins größtenteils erfüllt, Anteil an Spaß auch gegeben
	EEM 1, S. 9	Also es gibt (...) direkt abgebrochen / naja also es gibt halt manchmal Projektideen, dass man bestimmte Projekte wieder machen könnte. Und wenn man dafür aber keine Verantwortlichen findet, dann wird das Projekt halt auch nicht umgesetzt. Also es hängt schon davon ab, dass sich Leute finden.	manchmal keine Umsetzung von Projektideen aus Mangel an verfügbaren Mitgliedern

	EEM 1, S. 11	I: Das da die Ansprüche eben relativiert werden, wenn es ehrenamtliche Arbeit ist. B1: Genau, genau. Sowohl die Erfolgsansprüche oder die Perfektionitätsansprüche (lacht). Also dass man zwar schon perfektionistisch an Sachen rangehen sollte, aber dann auch nicht, ja enttäuscht sein sollte, wenn das alles nicht funktioniert hat und man dann viel improvisieren musste. Aber am Ende, solange das Projekt funktioniert hat, ist das halt ok. Also solche Sachen, dass sind halt auch so, ja, übermittelte Regeln irgendwo.	relativierte Ansprüche für Perfektionismus und Erfolge, vorbeugen gegen Enttäuschung, Relevanz von Improvisation
	EEM 1, S. 13	B1: Also bei mir ist es schon eine persönliche auch eine, wie sagt man da, ideologisch, aber halt eine intrinsische Motivation. Bei mir sind es auf jeden Fall auch die Ziele des Vereins. Also ich finde das eben wichtig, die Internationalität und auch das Engagement des Vereins auch gegen Rassismus. Solche Projekte, also diese Standpunkte sind für mich sehr wichtig.	persönlich hohe ideologische Motivation, Vereinsziele und Projekte wichtig
	EEM 1, S. 14	Ja, das was am Ehrenamt halt immer ein bisschen schwierig ist, oder dass was dann auch so ein bisschen traurig ist, dass wenn du keine Leute findest, die das weitermachen, dass das dann eben stirbt das Projekt. Also das ist halt das wo man dann halt auch immer in der schwierigen Phase drin ist und sagt: „Naja und mhm, kriegen wir das jetzt irgendwie dass es weiter funktioniert oder nicht.“ Also das sind dann schon eher die anstrengenderen Seiten, die auch nicht so schön sind.	schwierige Projektumsetzung wenn zu wenig Mitglieder, führt zu anstrengenden Phasen ohne Erfolge
	EEM 1, S. 14	Also es ist die Schattenseite des Ehrenamtes, und halt auch die, das man eben dann manchmal Dinge aufgeben muss, weil man sagt: „Ok, das schaffen wir jetzt nicht mehr“, aber da jetzt irgendwas dran verändern zu wollen, würde ich nicht machen.	Schattenseite Ehrenamt: Projekte aufgeben weil nicht möglich zu realisieren
	EEM 1, S. 4	Also wichtig sind auf jeden Fall auch immer kleine Erfolge. Wenn jemand nur Misserfolge in einem Projekt sieht, dann merkt man da sehr schnell, dann ist da ja die Motivation nicht so da.	kleine Erfolge wichtig, sinkende Motivation bei vielen Misserfolgen
	EEM 1, S. 4	Natürlich ist ein Prozent viel eigener Wille, dass man das auch machen möchte.	eigener Wille bei Arbeit entscheidend
	EEM 1, S. 4	Oder eben wie gesagt, man muss halt immer schauen, sind es Leute die sehr schnell Erfolge brauchen erst mal um weiter zu machen, dann guckt man das man möglichst Aufgaben für sie findet, wo sie auch erst mal einen Erfolg haben damit sie dann eben weitermachen.	je nach Person - Aufgaben die schnell Erfolge bringen einbauen
	EEM 1, S. 9	I: Ok, dann stehen die Werte da jetzt nicht unbedingt im Vordergrund. B1: Also die sind da nicht ganz so. Wobei eben wie gesagt, wenn das kurz davor ist, und wenn man sagt: „So jetzt müssen wir das Projekt aber umsetzen sonst klappt das nicht“ dann haben die ja auch ein Ziel und die wollen ja auch gern das Projekt machen. Die lassen sich dann auch durch solche Sachen, durch kurzfristige Schwierigkeiten jetzt nicht mehr abbringen.	Sichtbares Ziel hilft auch wenig wertebundenen Mitgliedern beim fokussierten Arbeiten
wertorientierte Einbindung	EEM 1, S. 8	I: Ok. Da würde ich direkt übergehen, bei der Reaktion von Konflikten. Der ISWI e.V. ist ja auch ein bisschen wertebunden ausgerichtet. Könntest du kurz mal ein bisschen was dazu sagen, was für Werte ihr so verfolgt und wie das vielleicht sich auf die Aufgabenerfüllung niederspiegelt oder vielleicht auch auf die Motivation von dem Mitgliedern. B1: Ja so prinzipiell ist es erst mal so die Grundleitlinien oder so sind eben Weltoffenheit, Toleranz, Internationalität. Im Vereinsnamen steht noch solidarisch drin (lacht). Würde ich durchaus auch als eine Grundmaxime sehen. Also wir sind schon ein sehr solidarischer Verein, wo man eben auch untereinander guckt, wie kann man sich gegenseitig helfen beziehungsweise auch wie achtet man, dass man auch bei anderen Vereinen mit hilft und so weiter. Die genauen / ich könnte dir die Satzung dann nochmal geben. B1: Da stehen dann halt nochmal die genauen Leitwerte drin.	Grundleitlinien: Internationalität, Weltoffenheit, Toleranz, Solidarität - spiegelt sich auch im Umgang miteinander wieder (siehe Satzung)
	EEM 1, S. 9	I: Genau also wie schätzt du das ein, sind die Mitglieder da auch meistens mit derselben Einstellung wie ihr das jetzt im Leitbild quasi drin habt? Und wie sehr würde das jetzt auch bei Konflikten dazu beitragen, dass die Mitglieder dann trotzdem irgendwie mitarbeiten? B1: Also es ist auf jeden Fall bei allen eine Grundaufgeschlossenheit in die Richtung vorhanden. Die Motivation der ISWI Mitglieder ist unterschiedlich. Also es gibt Leute, die das aus einem sehr ideologischen oder politischen Sinne heraus auch begreifen, ihre Tätigkeit dort, die dann auch Projekte in die Richtung machen. Es gibt Leute, denen ist da vor allem der interkulturelle Austausch wichtig, das Miteinander, gemeinsam Projekte zu organisieren, Spaß zu haben. Bei denen ist dieser, ja weiß ich nicht, politische oder Leitgedanke nicht ganz so vordergründig, also der ist eher nachrangig. Also rückblickend betrachtet würde ich sagen, die Leute die vor allem Dingen auch ideologische, politische Gründe haben, die machen so eine Arbeit auf jeden Fall länger. Länger, ausdauernder, lassen sich auch dann von der ein oder anderen Widrigkeit nicht unbedingt abschrecken. Und solange sie sehen, dass diese Ziele weiterhin im Verein verfolgt werden, arbeiten die auch dafür. Die Leute die, ja, das eher mal als Abwechslung, als Abenteuer, als schöne Zeit hauptsächlich begreifen; also ich will nicht sagen dass die anderen das nicht tun, die tun das auch; aber bei denen ist halt noch so eine zusätzliche, weiß ich nicht, intrinsische Motivation dahinter, von wegen dass sie irgendwo was bewegen wollen oder je nachdem. Aber die Leute, die das mehr aus einem Spaßgedanken heraus machen, ja die sind meistens nicht ganz so lange dabei. Aber die arbeiten trotzdem in der Zeit genauso und bei denen ist halt einfach eine andere Motivation dahinter. Und bei denen kann es aber eben auch sein, wenn es irgendwie Schwierigkeiten gibt, und es gerade im Verein nicht gut läuft, dann ziehen die sich vielleicht eher auf andere Sachen zurück und machen dann andere Sachen, wo sie mehr Spaß dran haben. In irgendeinem anderen Verein, oder irgendeine andere Freizeitbeschäftigung. Da ist dann halt, da kommt es schon darauf an, dass das Projekt in dem Sinne Spaß macht.	generelle Grundaufgeschlossenheit bezüglich Werten bei allen Mitgliedern, sowohl ideologische/politische Motive als auch gemeinsames Miteinander etc., Mitglieder mit ideologischen Motiven - arbeiten länger, ausdauernder, hartnäckiger - Mitglieder mit anderen Motiven - wichtig, dass sie Zielerreichung sehen, Spaß an der Arbeit, arbeiten kürzer, verlassen bei Schwierigkeiten häufiger

	EEM 1, S. 13	B1: Also besonders gefällt mir an dem Verein die sehr heterogene Struktur. Also es sind zwar schon alle Menschen, die in irgendeiner Form sich für Internationales begeistern, da irgendwie aufgeschlossen sind könnte man sagen. Aber es sind dann da auch sehr unterschiedliche Menschen, die man da wieder trifft. (lacht) Auch aus den verschiedenen Studiengängen. Auch das ist so eine Sache, die positiv ist gegenüber zum Beispiel irgendwelchen fachlichen Initiativen, wo man dann vielleicht doch eher die aus seinem Studenumfeld oder studiengangverwandten, also anderen verwandten Studiengängen wiedertrifft. Währenddessen man in dem Verein sehr viele unterschiedliche Menschen aus unterschiedlichen Studiengängen trifft. Und das ist auf jeden Fall was, was ich sehr gut finde.	heterogene Mitgliederstruktur, alle verbunden durch Begeisterung für Internationales, Aufgeschlossenheit, unterschiedliche Studiengänge - Unterschied zu fachlichen Initiativen - klare Abgrenzung von denen
	EEM 1, S. 13	Und es ist halt grundsätzlich / die Leute sind auf jeden Fall aufgeschlossen, vielleicht auch aufgeschlossener als andere und können auch mit mehr Macken von anderen Menschen auch umgehen. Also auch das würde ich sagen erlebe ich nicht in jedem Verein. Also das da auch sehr unterschiedliche Menschen auch akzeptiert werden.	grundsätzlich aufgeschlossene Mitglieder, generell Akzeptanz von Fehlern und unterschiedlichen Menschen
	EEM 1, S. 10	I: Aber ihr versucht dann als Vorstand quasi da noch B1: Als Vorstand und auch die Mitglieder. Also ich würde schon sagen, dass da alle gegenseitig aufeinander achten.	gegenseitige Aufmerksamkeit herrscht
	EEM 1, S. 14	Das man denen dann mal wieder den Hinweis geben muss: „Leute, konzentriert euch mal lieber auf noch eine andere Sache und dieses Projekt hier ist wichtig aber euer Leben ist auch wichtig“, (lacht) „also euer Leben neben dem Verein oder dem Projekt.“ Also eher in die Richtung würde ich sagen.	Gefahr von Vernachlässigung anderer Lebensbereiche - Hinweise werden gegeben
	EEM 1, S. 4	Es ist ein bisschen Überredung und es ist dann wenn man das macht auch meistens irgendwo ein bisschen Spaß auch an der Sache selber. Dass man dann auch motiviert ist, wieder Sachen zu übernehmen und an Projekten weiterzumachen.	Oftmals Überredung und Spaß an der Sache bei Motivation und Weiterführung Engagement
	EEM 1, S. 14	Ja, aber also jetzt irgendwie zu sagen, dass ein Mitglied nicht genug leistet oder so, das würde ich so nicht machen. Also weil das ist einfach der Kerngedanke vom Ehrenamt, dass man da so viel hereingibt wie man kann und möchte. Und wenn man das halt eben nicht kann oder möchte, dann ist das halt so. Und dann muss der Rest damit klarkommen letzten Endes, da muss man halt gucken, wie man mit der Person plant. Also das ist dann vom Projektmanagement vielleicht etwas schwieriger, dass man dann halt eher gucken muss, wo kann man die Leute einsetzen.	Einstellung, dass alle so viel geben wie sie wollen - muss akzeptiert werden - beeinflusst aber Planbarkeit im Verein, Einsatz der Mitglieder muss geplant werden
	EEM 1, S. 11	B. Achso warte, noch eine Sache. Was eben auch noch eine wichtige Regel für alle glaube ich ist, dass wir uns eben immer allen auch bewusst sein müssen, dass wir ehrenamtlich arbeiten. Also das ist auch so eine Sache, die immer kommt, die wir auch allen Leuten nochmal bewusst machen. Dass also, wenn Sachen schief laufen oder wenn Sachen nicht so laufen wie man denkt, oder so, dass man immer daran denken muss, dass das halt ehrenamtliche Arbeit ist und das da jeder so viel gibt, wie er eben kann. Aber eben auch nicht darüber hinaus.	Betonung wichtiger Regel bei ehrenamtliche Arbeit - jeder gibt so viel er kann, besonders Bewusstmachung bei Problemen
personale Einbindung			
Macht	EEM 1, S. 5	I: Du hattest das eben schon angesprochen, dass die Mitglieder auch gerne Erfolge haben würden. Wie wäre das andersrum, wenn sie Aufgaben eben nicht erfüllen, gibt es irgendwelche Formen von Sanktionen? B1: Sanktionen / es ist halt, dadurch dass es Ehrenamt ist, hast du halt nicht die Möglichkeit irgendwelche Sanktionen von wegen finanzielle Sachen oder irgendwie anderweitig. Die Sanktion ist glaube ich eher eine zwischenmenschliche, die vielleicht aber teilweise manchmal sehr viel schlimmer sein kann. Da muss man dann halt auch drauf achten, als Vorstand darauf achten. Auch teilweise auf sich selbst achten, dass man, wenn man Mitglieder kritisiert, dass man es nicht soweit übertreibt, dass es halt ja, dass die Leute keine Motivation mehr haben zum Beispiel. Also es ist dann halt eher schon, man ist enttäuscht, persönlich enttäuscht und das bringt man denke ich auch im persönlichen Handeln und im Umgang miteinander durchaus rüber. Und je nachdem wie gravierend das Ganze war, ist das halt eine größere Enttäuschung oder: „Ja, ok, kann mal passieren, ist nicht so schlimm“ eine kleinere Reaktion. Aber wie gesagt, da muss man dann halt immer auch darauf achten, dass man es nicht soweit treibt, dass derjenige sich dann halt total fertig fühlt. Beziehungsweise im schlimmsten Fall kann sowas auch mal dazu führen, dass ein Mitglied aus dem Verein dann rausgeht und sagt: „Ne, das funktioniert so für mich nicht mehr. Ich komme damit nicht mehr klar“. Ist manchmal auch teilweise das Bessere, wenn das wirklich zerstört ist so ein Vertrauensverhältnis oder Arbeitsverhältnis.	keine monetären Sanktionen möglich - dafür zwischenmenschliche Sanktionen (persönliche Enttäuschung, zerstörtes Vertrauensverhältnis) als schlimmer bewertet, übermäßige Benützung führt zu Austritt
	EEM 1, S. 7	I: Kam das schon mal vor, dass der Vorstand dann eigenmächtig Sachen entschieden hat, was dann nicht auf Zustimmung bei den Mitgliedern gestoßen ist? B1: Gab es vereinzelt, ja. Kamen dann aber auch die entsprechenden Reaktionen der Mitglieder. Das heißt da musste dann ja moderierend eingewirkt werden. Das heißt da wurde dann eine Versammlung einberufen und es wurde nochmal darüber gesprochen. Und es wurde zumindest erläutert, so dass es den Mitgliedern auch verständlich war. Also man muss da auch Sachen nochmal klar stellen. Also zumindest sich nachträglich irgendwo die Unterstützung einholen, weil sonst ist es einfach für das Verhältnis im Verein nicht gut.	eigenmächtige Entscheidungen Vorstand - negative Reaktion, Vorstand muss moderieren und nachträglich durch Diskussion Unterstützung einholen zur Stärkung des Verhältnisses
	EEM 1, S. 6	Also es passiert auch mal, das ist dann auch wieder so eine Sache mit den flachen Hierarchien, kann es natürlich auch mal passieren, dass dann einzelne Mitglieder dann auch sehr, sehr / also bei kritischen Entscheidungen vielleicht erst mal nicht verstehen, warum die getroffen worden sind. Und dann auch vor allen Dingen bei schnellen Entscheidungen. Also im Großen und Ganzen ist es halt bei der ISWI so, dass viel basisdemokratisch läuft, und wenn dann halt aber doch mal Entscheidungen quasi schnell getroffen werden müssen, kann das eben zu Konflikten kommen. Wenn man nicht alle informiert hat.	durch flache Hierarchie - Akzeptanz schneller Entscheidungen schwierig - Konfliktpotential - Information aller entscheidend

	EEM 1, S. 11	Teilweise ist es auch so, dass der Vorstand nochmal die Ressortverantwortlichen nochmal daran erinnert, dass sie jetzt sich doch bitte mal um ihre Leute kümmern und die mit Aufgaben versorgen oder besser einbinden oder ähnliches. Oder zumindest Hinweise gibt: „Ich habe erfahren, Die und Die interessiert sich für Das und Das und du kannst ja mal gucken ob du ihr vielleicht Die und Die Aufgabe geben kannst.“ Also es muss nicht immer so von oben herab als quasi Anweisung kommen, sondern es kann auch manchmal eher eben als Vorschlag sein.	Vorstand kann Anstoß/ Anweisung zur Aufgabenverteilung geben - hat eher Vorschlagscharakter
	EEM 1, S. 14, 15	Ob man das dann im Einzelfall anwendet, muss dann der Verein entscheiden. Also keine Ahnung, wenn dann halt irgendwelche Unternehmensführungsfachwissen da ist, wie führe ich jetzt meine Mitarbeiter oder so, müssen sich das die Leute überlegen ob sie das jetzt für sich annehmen oder nicht (lacht) oder weiß ich nicht.	wirkliche Anwendung von Wissen im Einzelfall wird durch Verein entschieden, Annahme von Wissen durch Mitglieder nicht immer gewiss
	EEM 1, S. 6	I: Da wäre ich schon beim nächsten Thema. Zum einen, wie du dein Verhältnis als Vorstand gesehen hast zu den übrigen Mitgliedern, ob das jetzt eher gleichrangig war, und auch wie die vielleicht auf Anweisungen reagiert haben, wenn es welche gab? B. Also im Großen, ich habe mich schon immer als gleichrangig gesehen, habe natürlich aber auch meine Verantwortungen bemerkt. (...)	Verhältnis Mitglieder - Vorstand gleichrangig, Verantwortung wird dennoch deutlich gemacht
Autorität	EEM 1, S. 4	I: Ok. Wie schätzt du da die Eignung ein der Mitglieder, die jetzt Aufgaben übernehmen? B1: Hm. Das ist sehr unterschiedlich. Also mal ist es halt extrem gut, da brauchst du auch als Vorstand wenig dann hinterher zu fragen. Also die Aufgabe des Vorstandes ist halt schon könnte man sagen den Überblick zu behalten. Und zu gucken, dass das Gesamtprojekt irgendwo funktioniert. Und dann halt an den Stellen wo man irgendwo noch helfen muss, dann irgendwie noch jemanden zu finden der dann noch hilft. Es gibt auch Mitglieder, wo man dann im Nachhinein feststellt, dass es überhaupt nicht funktioniert hat, dass es nicht der richtige Bereich ist. Aber da das ein studentischer Verein ist, ist das nicht ganz so kritisch denk ich. Also hier sind wir schon noch sehr in dem Feld wo sich Leute ausprobieren können und wo auch mal was schiefgehen kann und danach bricht nicht die Welt zusammen. Und deswegen ist das, ja, nicht so kritisch.	Eignung der Mitarbeiter unterschiedlich, Vorstand behält Überblick über Aufgabenverteilung und -ausführung, geringe Eignung wenig relevant - Ausprobieren der Mitglieder im Mittelpunkt
	EEM 1, S. 5	I: Also basiert da viel auf einem Vertrauensverhältnis auch?	Vertrauensverhältnis wichtig
	EEM 1, S. 6	Auch das andere, was halt auch ist, als Vorstand nimmt man sich dann, oder muss man sich auch ein Stück weit, persönlich zurücknehmen. Also bestimmte Wutausbrüche oder sowas, was man sonst vielleicht als ganz normales Mitglied hat, sind dann eher unangebracht. Ist zwar möglich, kann man machen (lacht) muss man halt mit der entsprechenden Reaktion klar kommen. Also es ist schon wichtig, dass ein Vorstand an sich von allen Mitgliedern auch als Ansprechpartner wahrgenommen wird. Also und das man mit dem reden kann. Es muss nicht das allerbeste Freundschaftsverhältnis sein und man muss auch nicht sich alle privaten Dinge erzählen können und total eng befreundet sein, aber es muss ein lockeres Umgangsverhältnis sein irgendwo.	Vorstandsposition muss durch Verhalten bewahrt werden, Wahrnehmung der Ansprechpartnerfunktion wichtig, Kommunikationsbereitschaft zeigen, Freundschaftsverhältnis ist keine Voraussetzung
	EEM 1, S. 6	I: Würdest du sagen auch eine gewisse Akzeptanz? B, Ja, das auf jeden Fall auch.	Akzeptanz des Vorstands notwendig
	EEM 1, S. 6	Aber im Großen und Ganzen / also es ist halt schon, dass die Leute mitbekommen, wenn jemand viel macht, dann bekommt er dafür auch Respekt und die Akzeptanz. Und dadurch einfach, dass sich jemand sehr viel engagiert, ist dadurch auch ein Achtungsverhältnis einfach da. Man schätzt schon die Leistung die die Menschen machen auch wert. Und deswegen kann man das dann schon am Ende begründen.	gute Leistungen und großes Engagement bringen Akzeptanz, Respekt, entstehendes Achtungsverhältnis begründet und legitimiert Entscheidungen
	EEM 1, S. 6	I: Das heißt auch wenn Leute eben viel arbeiten und vielleicht auch über Wissen verfügen was die anderen nicht haben, dass die dann dadurch eine bestimmte Position haben, vielleicht auch zu entscheiden? B1: Ja, passiert dann zwangsläufig. Und das wird auch durchaus akzeptiert. Also das sind so Sachen. Also wenn man sich eben auch auf so eine Hauptverantwortlichkeiten geeinigt hat, dann werden die im Allgemeinen auch respektiert und dann geht es eben auch darum / dann sind da eben auch solche Entscheidungen möglich, ohne dass man da jetzt nochmal das gesamte Team zu befragt.	Akzeptanz von Entscheidungen durch Wissensvorsprung, Respekt der Verantwortlichkeiten - Möglichkeit der Entscheidung ohne Absprache
	EEM 1, S. 11	Also wir versuchen das möglichst den Leuten auch, ja, da die Verantwortung deutlich zu machen oder deutlich zu machen, dass das wichtig ist und dass sie sich darum kümmern. Ja aber das funktioniert immer mal besser oder schlechter.	wichtig ist Überzeugung von Relevanz der Aufgabe
Konflikte	EEM 1, S. 6	B1: Ja, naja zwischenmenschliches Verhältnis. Die Leute müssen schon irgendwo miteinander klarkommen. Das ist so dass, wofür man auch als Vorstand versucht so ein bisschen zu sorgen und zu gucken, wenn eben verschiedene Mitglieder Schwierigkeiten miteinander haben, dass man da auch ein bisschen moderierend einwirkt und vielleicht nicht gerade die beiden Leute, die sich überhaupt nicht leiden können zusammen zu einer Aufgabe verpflichtet oder so.	zwischenmenschliches Verhältnis wichtig - Vorstandsaufgabe: Moderation bei Schwierigkeiten, Maßnahmen zur Harmonisierung
	EEM 1, S. 7	I: Schlägt sich das dann auch in der Aufgabenerfüllung wider? Also das wenn da so eine Spannung herrscht, dass da irgendwie weniger vorankommt oder dass viele dann ihre Arbeit reduzieren? B1: Ja, durchaus, Also gerade beim Ehrenamt. Es hängt halt viel davon ab / die Leute sagen halt nicht: „Ich mache das weil ich dafür Geld bekomme, sondern ich mache das weil ich das gerne mache, weil ich da dran Spaß habe und weil ich das gerne möchte.“ Und deswegen ist da halt umso wichtiger, dass man da halt irgendwo eine positive Situation hat. Eine positive Ausgangssituation, eine Grundmotivation. Und wenn es da halt Spannungen gibt, wenn es da Spannungen zwischen Vorständen gibt, wenn es Spannungen zwischen Vorstand und Mitglied dann gibt, dann wirkt sich das immer auf die Arbeit aus, das ist logisch.	Engagementreduktion durch Spannungen, primäre Motivation ist Spaß an der Arbeit, positive Situationen sind notwendig

	EEM 1, S. 7	I: Wo siehst du da die größten Spannungsbereiche, also wo streiten sich da die meisten? B1: Das ist je nach Persönlichkeit unterschiedlich. Also es gibt auch immer in den Vorständen, innerhalb des Vorstandes quasi Spannungen und es gibt auch ab und an Spannungen zwischen Mitgliedschaft und Vorstand. Vielleicht könnte man sagen, dass es innerhalb des Vorstandes sogar größer ist manchmal. Weil da eben dann auch nochmal mehr darauf geachtet wird, gegenseitig, wie man arbeitet und sich da eben auch einigt.	Konflikte vorstandsintern möglich, Konflikte zwischen Mitgliedern und Vorstand möglich, Konfliktpotential von Persönlichkeit abhängig
	EEM 1, S. 7	I: Wie wäre das Vorgehen, kommt es generell vor, dass Mitglieder untereinander Streit haben und ist das dann persönlich oder fachlich? B1: Kommt vor und ist sowohl persönlicher Natur, persönliche Befindlichkeiten, je nachdem, als auch ab und an fachliche Sachen, ja. Also kommt beides vor.	fachliche sowie persönliche Konflikte
	EEM 1, S. 8	I: Ok. und du hattest schon gesagt, der Vorstand muss da moderierend eingreifen. B1: Ja, sollte. Müssen muss halt nicht, aber ist halt für die Gesamtarbeit des Vereins oder für das Weiterbestehen des Vereins ist es sinnvoll, wenn da der Vorstand beziehungsweise eben Leute, die dem Ganzen irgendwo nahe stehen. Also der Vorstand trägt ein Stück weit Sorge, dass das innerhalb des gesamten Vereins funktioniert. Muss das aber auch nicht immer in eigener Person machen. Also es kann auch sein, dass man sagt: „Ok, der oder diejenige hat einen guten Draht zu den beiden, schicken wir den doch mal vermittelnd“. Oder man holt jemand Externes ran, der halt einen anderen Blick auf die Sache hat und dann zwischen den Leuten vermitteln kann. Also man muss das nicht immer in eigener Person machen, aber der Vorstand trägt halt letzten Endes so ein Stück weit Sorge dafür, dass das insgesamt funktioniert.	Konfliktlösung: Vorstand selbst, jemand der delegiert wird vom Vorstand oder externe Person
	EEM 1, S. 8	I: Wie ist deine Erfahrung, an wen die Mitglieder da am meisten herantreten? Ist das eher der Vorstand oder einfach jemand ganz anderes, zu dem sie sich verbunden fühlen? Oder wie erfährt man als Vorstand von solchen Problemen? B1: Als Vorstand achtet man im Allgemeinen einfach drauf (lacht) und guckt. Also man ist halt einfach / man steckt sehr tief drin im Projekt und man versucht den Überblick über alle zu haben irgendwo so ein Stück weit und zu gucken, wie sind die gut drauf. Aber man bekommt das aber auch als Vorstand von anderen Mitgliedern angetragen. Also wenn die das mitbekommen, dann gibt es auch manchmal welche die sagen: „Du pass da mal auf, da braut sich grad was zusammen, oder das könnte irgendwie kritisch sein.“ Also es landet am Ende schon irgendwo beim Vorstand würde ich sagen.	Vorstand bekommt Konflikte selbst mit und wird darüber unterrichtet von anderen Mitgliedern
	EEM 1, S. 8	I: Aber es wird nicht von den Betroffenen selbst meistens herangetragen, sondern eher von Außenbeobachtern? B1: Kann ich jetzt auch nicht sagen, kann ich nicht gewichten ob es mehr so ist oder mehr so. Weil das hängt wirklich sehr vom Vorstand ab und von der jeweiligen Person. Also das ist sehr personenabhängig ob die damit zum Vorstand gehen. Und auch vom Problem. Also je nachdem keine Ahnung, „der entscheidet da was obwohl ich Hauptverantwortlicher bin“ oder so. Dann würde man damit vielleicht zum Vorstand gehen. Wenn das irgendwelche anderen persönlichen Sachen sind wird man damit nicht zwangsläufig gleich zum Vorstand rennen, weil wenn man da nicht gerade, was weiß ich, eine enge Freundin im Vorstand hat und deshalb, weil man mit der gut befreundet ist, mit ihr redet oder so. Also dann kriegt man das halt unterschwellig mit, vom Verhalten der Leute. Oder wie gesagt es gibt tatsächlich Mitglieder die dann auch sagen: „Bei denen läuft es gerade nicht so gut oder da solltest du ein bisschen drauf achten“.	Konfliktumgang vom jeweiligen Vorstand abhängig, dabei entscheidend ob er generell als Ansprechpartner wahrgenommen wird, vor allem fachliche Konflikte werden zum Vorstand getragen, Konflikte werden unterschwellig wahrgenommen.
	EEM 1, S. 14	B1: Ja also (...) manchmal das was (...) ja persönliche Befindlichkeiten sind manchmal total anstrengend. Das hat man aber echt überall (lacht). Also das hast du auch im Arbeitsleben, dass dann einzelne Leute nicht miteinander klar kommen und deswegen jetzt alles ganz schlimm ist und also dann der reinste Kindergarten da ist. (lacht) Also, das sind halt Sachen. Aber das ist halt nicht speziell typisch für den Verein, es merkt man halt echt auch in anderen Bereichen.	Probleme mit schwierige Persönlichkeiten, aber nicht vereinspezifisch
Soziale Einbindung			
Gruppenarbeit	EEM 1, S. 11, 12	I: Ok. Du hattest vorhin auch schon mal angesprochen, dass es zu jeweiligen Projekten oder auch Ressorts dann immer Einzeltreffen gibt. Wie wichtig siehst du Gruppenarbeit in der ISWI? B1: Sehr, sehr wichtig. Also das ist / also es passiert halt viel, vor allen Dingen so der kreative Teil passiert immer in der Gruppe. Und dann die einzelnen Sachen, die einzelnen Umsetzungen, sowas kommt dann, je nachdem, wenn es eine kleine Aufgabe ist, sowas machst du dann eben auch selbstständig. Da hat dann jeder seine Aufgabe die er erfüllt. Aber so für überhaupt das Projekt, dass das entsteht, ist es sehr wichtig, dass da viele Köpfe dran beteiligt sind. Allein um da auch eine gewisse Vielfalt und Kreativität zu haben.	Gruppenarbeit sehr wichtig, bildet kreative Arbeit, kleine Aufgaben werden selbstständig erfüllt, viele Personen wichtig für Projekt und Vielfalt
	EEM 1, S. 12	I: Ok, also ist das auch zielführend die Sachen in Gruppen zu besprechen. B1: Ja, also natürlich ist es teilweise aufwändig, also wenn man halt sagt, ja gerade so diese demokratischen Entscheidungsprozesse oder so, und sagt: „Ja ok, es ist vielleicht unglaublich aufwändig und warum reden wir jetzt hier zwei Stunden über interne Kommunikation oder irgend sowas“. Aber danach wissen alle Bescheid, jeder hat seinen Standpunkt vorbringen können und man hat sich auf eine Art Konsens halt dann geeinigt. Und das ist schon wichtig. Also es trägt auch dazu bei, dass am Ende die Projekte funktionieren denke ich, weil eben viele Leute daran mitgearbeitet haben und da ihren Teil der Arbeit auch drin sehen und sagen: „Ja, das ist ein Teil von mir und ich stehe hinter dem Projekt“, also es ist auch für das Projekt wichtig.	Gruppenarbeit aufwändig aber zielführend, vor allem demokratische Entscheidungsprozesse dienen zur Konsensbildung und zum Funktionieren eines Projektes - Mitglieder wollen Teil ihrer Arbeit sehen und Beitrag leisten

Gruppenkohäsion	EEM 1, S. 12	I: Jetzt hatten wir vorhin schon, dass das Verhältnis mit dem Vorstand und den Mitgliedern nicht immer freundschaftlich sein muss aber oft ist. Wie ist das so untereinander, sind viele untereinander befreundet oder wie sind da so die sozialen Beziehungen? B1: Also im Großen und Ganzen sehen sich schon alle irgendwo als zumindest gute Bekannte. Oder als weiterer Freundeskreis. Also es ist jetzt nicht total eng und „das sind meine engsten Freunde“ aber im Allgemeinen die Leute laden sich auch zu Geburtstagsfeiern ein, also ich denke das ist ein relativ gutes Verhältnis untereinander. Also ich habe es nur einmal erlebt, dass ein Mitglied gesagt hat: „Ich trenne da ganz strikt, das ist für mich hier Arbeitsleben und das andere ist mein Privatleben“.	alle Mitglieder im Verhältnis als gute Bekannte oder weiterer Freundeskreis, gutes Verhältnis, selten private und Vereinskontakte getrennt
	EEM 1, S. 12	B. Das kommt sehr selten vor. Also ja, es ist jetzt nicht so, dass das der einzige Freundeskreis ist. Im Allgemeinen, viele Mitglieder haben halt ihren externen Freundeskreis und dann haben sie nochmal den kompletten ISWI Ehrenamts-Freundeskreis, der sich da irgendwie gebildet hat. Aber ich denke schon, die meisten sind untereinander in irgendeiner Form gut befreundet oder eben verstehen sich zumindest und unterhalten sich auch außerhalb des Vereinslebens miteinander und treffen sich auch mal so. (lacht)	selten ist Verein einziger Freundeskreis, aber oft großer Ehrenamtsfreundeskreis, untereinander viele Freundschaften, Treffen außerhalb des Vereins
	EEM 1, S. 12	I: Ok, also das heißt man macht auch Sachen außerhalb zusammen. Hast du das erlebt, dass so Beziehungen dann kaputt gegangen sind daran, dass jemand ausgetreten ist? B1: (...) Also nicht ganz so enge Beziehungen vielleicht. Aber ansonsten sind solche Freundschaften auch über die Vereinstätigkeit hinaus. Also wenn Freundschaften entstehen, dann geht das auch über die Vereinstätigkeit hinaus weiter.	Freundschaften über Tätigkeit hinaus beständig
	EEM 1, S. 12	I: Ok, also ist das nicht abhängig von der Arbeit im Verein. B1: Nein, würde ich nicht sagen. Das da mal jemand / (...) eine Beziehung gab es mal, die hatte sich dann getrennt, aber die beiden waren dann auch beide schnell irgendwann nicht mehr für den Verein tätig. Also das sind unterschiedliche Sachen.	Beziehungen nicht abhängig von Vereinsarbeit
	EEM 1, S. 12, 13	I: Ok. Wird da auch irgendwie was für den Zusammenhalt getan, also gibt es da gemeinsame Aktivitäten die irgendwie außerhalb von der Arbeit jetzt organisiert werden? B1: Also für den Verein, ja. Das ist vielleicht ähnlich wie auch Unternehmen ihre Mitarbeiterausflüge haben oder sowas. Es ist wichtig. Sehen wir auch im Verein als wichtig für die gemeinsame Arbeit an, weil man Leute, wenn man sie halt außerhalb der reinen Vereinstätigkeit kennenlernt nochmal ein bisschen anders kennenlernt und auch andere Wesenszüge kennenlernt, nochmal mit ihnen sich unterhalten kann. Es ist halt wichtig für den Vorstand aber auch für alle anderen, ist das zum Beispiel wichtig für Stresssituationen. Um zum Beispiel besser abschätzen zu können, wie Menschen auf Stresssituationen reagieren. Also es ist halt einfach solche gemeinschaftlichen Aktivitäten fördern halt den Zusammenhalt, aber sie fördern eben auch die gegenseitige Menschenkenntnis, die gegenseitige Kenntnis voneinander, dass man sich eben auch besser einschätzen kann und weiß, ja inwiefern man Leute mit Dingen belasten kann oder auch nicht. Ja, wo ihre Interessen sind.	gemeinsame Aktivitäten fördern Kennenlernen anderer Wesenszüge - auch für Arbeit wichtig um Menschen einschätzen zu können
	EEM 1, S. 13	I: Was dann die Zusammenarbeit einfach erleichtert. B1: Ja. Also ich denke das ist ganz wichtig. Und auch einfach das gemeinsame mal nicht ernsthaft und konzentriert an einem Projekt arbeiten, sondern eben auch mal irgendwie Blödsinn, Blödeleien einfach so miteinander zu machen. Also es gibt gemeinsame Ausflüge, es gibt hier auf dem Campus die Clubgeburtstage, wo man dann gemeinsam feiern geht, es gibt auch mal gemeinsam Filmabende, Kochabende, also je nachdem. Also sehr, sehr unterschiedlich. Da sind auch nicht immer alle beteiligt vom Verein, das ist auch je nach Interesse und wie die Leute Zeit haben. Aber das sind auf jeden Fall wichtige Sachen, die man ja dann auch nebenher machen sollte.	Veranstaltungen, Film- und Kochabende als gemeinsame Aktivitäten, nicht immer alle Mitglieder beteiligt, je nach Interesse
	EEM 1, S. 13	Für mich ist es aber auf jeden Fall auch der Spaß, das gemeinsame Miteinander. (...) Und, ja also ich hab tatsächlich einen Großteil meines Freundeskreises / bei mir ist es halt so, ich habe einen Großteil meines Freundeskreises tatsächlich in diesem Ehrenamtsumfeld, und habe dadurch sehr viele Leute kennengelernt. Also auch das ist durchaus, ja, einer der Gründe oder zumindest auch Motivationsgründe gewesen dann auch weiterzumachen und da auch weiter sich zu engagieren. Und dann halt die Projekte selber.	gemeinsames Miteinander und Spaß sind entscheidend, Plattform zum Kennenlernen, interessante Projekte: Motivationsgründe für Weiterarbeit
	EEM 1, S. 14	Also ich würde deswegen jetzt auch nicht sagen „Moment mal, sowas wie die ISWI sollte halt nicht als ehrenamtlicher Verein laufen, sondern das sollte eine bezahlte Projektgruppe, was weiß ich, durchführen“. Also ich finde das sehr wichtig, dass es ehrenamtlich läuft und ja, das macht das Projekt auch aus. Also wenn es irgendwer professionell, also wirklich professionell organisieren würde, in dem Sinne das da halt eine Firma dahintersteckt, und die dann halt irgendwie auf den Gewinn oder irgendwas achtet, wäre nur nachteilig.	ehrenamtliche Arbeit ist entscheidend für das Projekt, Ablehnung der Idee einer professionalisierten Ausführung - Abgrenzung
EEM 2			
organisationsbezogene Einbindung			
professionalisierte Einbindung	EEM 2, S. 1	I: Ok. Woher hast du das Wissen dafür, über die Aufgaben die erledigt werden sollen? Gibt es da Beschreibungen zu, vielleicht auch von ehemaligen Mitgliedern, die das vorher gemacht haben? B2: Beschreibungen jetzt nicht sonderlich. Ich glaube bei der Presse ist es durch meinen Studiengang vielleicht auch so ein bisschen, wo man ein bisschen was weiß, also durch Medienwissenschaft, was man halt so machen muss. Ich glaube das gibt sich so heraus. Aber dann natürlich auch währenddessen, dass du das machst, lernt man halt eine Menge, was es halt so an Sachen gibt, was man bewerben kann, wo wir den Zugang haben und ja. Also learning by doing spielt da auch eine sehr große Rolle.	keine wirklichen Aufgabenbeschreibungen vorhanden, Vorkenntnisse aus Studium eingebracht, learnig by doing spielt große Rolle

EEM 2, S. 1, 2	I: Ok aber das es da Leitfäden gäbe, an die ihr euch halten könntet? B2: Wir haben ein paar Presseleitfäden, wie man Umgang mit der Presse macht. Aber an sich ist es glaube ich auch gut wenn man das von Jahr zu Jahr immer weiter erweitert und den Wissensaustausch zu verbessern um den nachkommenden Leuten den Einstieg zu erleichtern.	ein paar Leitfäden für Aufgaben vorhanden, Erweiterung erfolgt von Jahr zu Jahr, Wissensaustausch viel durch persönlichen Kontakt - kontinuierlicher Prozess
EEM 2, S. 2	I: Ok. Wie werden die Aufgaben verteilt im Verein? Oder wie bist du speziell an deine Aufgabe gekommen oder wie läuft das sonst? B2: Speziell an die Aufgabe. Ich war halt manchmal bei den Sitzungen und im Büro und dann hat man halt gesehen, wo gerade Not am Mann ist und Presse machen viele Leute nicht unbedingt so gerne, die bei der ISWI sind. Und ja ich habe halt gesehen, das muss gemacht werden, da hat sich keiner drum gekümmert und dann habe ich es halt übernommen.	Aufgabenzuteilung, weil Erfüllung notwendig war - aus Pflichtgefühl eher selbstständig übernommen
EEM 2, S. 2	I: Aber da würdest du zu überredet oder hast du das selber gesehen, dass das dann gemacht werden sollte? B2: (...) Überredet nicht unbedingt, man hat halt immer gesagt: „Ja da müsste man mal machen“ und wie es halt immer so ist. „Man müsste mal“ und ja ok, dann mache ich das jetzt halt.	ein wenig Überredung, viel selber Aufgaben sehen und ergreifen
EEM 2, S. 2	I: Für wie lange wird so eine Aufgabe dann übernommen? B2: Beim Verein ist es ja, solange du da drin bist, das ist ja halt der Unterschied zum Beispiel wenn man jetzt in den Gremien wäre, dass geht ja nur einmal im Jahr, also eine Legislatur, die ist ein Jahr. Hier bei der ISWI ist es speziell jetzt bei den Bereichen, kannst du das die ganze Zeit machen die du im Verein bist.	Übernahmezeitraum von Aufgaben nicht wirklich definiert, Nachteil gegenüber Gremienarbeit, Arbeit häufig solange übernommen wie aktiv
EEM 2, S. 2	I: Aber es wird jetzt nicht festgelegt: „Du machst das bis da und da hin“. B2: Nein. I: Es sei denn man legt das selber fest. B2: Genau.	selbstständige Festlegung vom Zeitraum Aufgabenübernahme
EEM 2, S. 3	I: Ok. Wie würdest du generell die Arbeitsbedingungen einschätzen, wie seid ihr da ausgestattet, was habt ihr zur Verfügung? B2: Arbeitsbedingungen muss ich sagen sind wir eigentlich relativ gut für so einen ehrenamtlichen Verein ausgestattet. Also wir haben vier Computer, die wir zur Verfügung haben, natürlich jeder Student sollte eigentlich einen Laptop haben, da wird auch viel mit gearbeitet. Auch so Materialien haben wir eigentlich auch, also Drucker, Kopierer, das wird sich halt mit anderen Vereinen auch geteilt. Wir haben eigentlich auch ein relativ schönes Büro, was gemütlich ist, wo man auch mal so einfach sitzen kann ohne irgendwas für die ISWI zu tun um einfach zu socializen oder so.	Arbeitsbedingungen: gut ausgestattet für Ehrenamt, ausreichend Materialien, Ausstattung etc., gemütliches Büro erfüllt mehrere Zwecke - Ort für sozialen Kontakt
EEM 2, S. 3	I: Ok. Wie sieht das mit Betreuung aus? Bekommt da jedes Mitglied irgendwie jemanden an die Hand wenn es in den Verein tritt? B2: Eigentlich nicht. Also wenn man in den Verein eintritt, dann vielleicht weil man die Idee toll findet oder einfach mal gucken möchte, dann sucht man sich halt was raus, was einen interessiert und im besten Fall hast du dann da jemanden der da mitmachen möchte, wo man sich zusammenfindet und dann darüber diskutiert und am besten berät wie man es jetzt macht. Aber so richtig einen Betreuer hast du meistens nicht, es sei denn du hast so eine wichtige Aufgabe wie die Finanzen. Da wäre es wirklich sehr gut wenn du da komplett keine Ahnung hast, dass man dich da rein arbeitet, vom vorherigen Finanzer.	keine einzelne Betreuung von Mitgliedern, Aufgabensuche eher selbstständig, nur bei wichtigen Aufgaben Betreuung wichtig (Finanzen)
EEM 2, S. 3	I: Hast du denn selbst Ansprechpartner auf die du zugehen kannst? B2: Man hat immer noch so ein paar Alt-ISWIs die vorher auch schon mal PR gemacht haben, da kann man auch mal fragen oder man orientiert sich zum Beispiel an den alten Homepages. Es gibt für jede ISWI eine neue Homepage, da guckt man halt wie da der Aufbau ist, was da der Inhalt ist. Die ISWI ist halt auch noch so schön vernetzt, dass halt viele Leute da sind, die für diese Idee brannten und dort jetzt auch immer noch mitmachen und die kann man halt auch per Email anfragen oder auch anrufen und mal sagen: „Hier lies mal bitte schnell über die PM drüber“ und dann geben sie halt die Anmerkungen auch mit dazu.	Ehemalige oder langjährige Mitglieder als Ansprechpartner, Dokumente als Hilfe
EEM 2, S. 3	I: Ok. Wie viel kannst du da selber mitbestimmen, alleine, ohne das abzusprechen mit irgendwem? B2: Also PR, eigentlich sehr viel. Also ich kann die Pressemitteilungen schreiben, so wie ich das möchte. Ich kann auch auf die Homepage erst mal stellen was ich will. Aber an sich man will eigentlich sich auch Rücksprache halten, da wenn man im Verein ist muss man ja auch den Verein repräsentieren, und sollte jetzt nicht irgendwelche falschen Meldungen oder Informationen rausstellen, weil es kein gutes Licht erstens auf den Verein wirft und auch man innerhalb des Vereins dann ein schlechtes Klima herrscht.	großer Handlungsspielraum, selbst zu bestimmen, Rücksprache eher aus eigenem Antrieb
EEM 2, S. 3, 4	I: Siehst du deine Aufgaben, die du da übernimmst, eher als überfordernd oder unterfordernd oder bist du denen größtenteils gewachsen? B2: (...) Größtenteils würde ich sagen ist es okay. Ich meine, das ist halt das Schöne wenn man ehrenamtlich was macht, man hat nicht unbedingt die Verpflichtung, die legt man sich eigentlich selber immer auf. [...] Es ist halt eine Spielwiese, die einen darauf vorbereitet, für das spätere Berufsleben. Also wenn ich mal in die PR meinetwegen gehen möchte, kann ich sagen: „Hier, ich habe schon mal während der ISWI ein bisschen PR gemacht, ich weiß ungefähr worauf man achten sollte“ und man lernt ja auch aus seinen Fehlern sehr.	Anforderungen an Arbeit in Ordnung, selbstaufgelegte Verpflichtung als Problem, Ausprobieren gut möglich, Wissenserwerb auch für berufliche Zukunft, lernen aus Fehlern
EEM 2, S. 5	I: Ja. Wie ist das generell mit Fähigkeiten, die die Mitglieder vielleicht auch von außerhalb mitbringen, ist das erwünscht, dass die da viel mit einbringen? B2: Unbedingt. Also wenn jemand sagt „Ich bin total begeistert von IT“ sind wir immer hoch erfreut, wenn da irgendjemand was machen kann. Auch vor allem zum Beispiel bei Finanzen ist es super, wenn man eine Vorerfahrung hat damit man da nicht komplett ins Blaue da irgendwas rein macht. Also Vorerfahrung ist eigentlich immer super, bringt auch den Verein immer nur weiter und bringt vor allem auch Struktur rein.	Fähigkeiten einbringen erwünscht, z.T. erforderlich, hat positiven Einfluss auch auf Strukturierung im Verein

EEM 2, S. 9	Also man nimmt sehr viel für sich mit, denke ich mal später. Allein die Arbeit mit den unterschiedlichsten Charakteren oder wie man halt eine Sache angeht, wie man ein Projekt plant. Man kriegt halt auch so Einblicke zum Beispiel in Finanzen, wenn man sich mit dem Finanzer unterhält, was sind gerade die Probleme, was muss beachtet werden. Das ist halt das, wenn man viel beobachtet und auch viel mit den Leuten spricht, nimmt man so viel für sich selber mit und kann das vielleicht auch im späteren Leben mal irgendwie anwenden weil man darauf zurückblicken kann und sagen: „Das kenne ich irgendwoher, da habe ich schon mal was gehört“, man kann es zumindest zuordnen und weiß vielleicht, wo man gucken kann. Also das ist ein sehr großer Zugewinn, den man für sich selbst in der Entwicklung auch macht.	gibt Input für Berufsleben - Arbeit mit unterschiedlichen Menschen, Projektplanung - vielfältige Einblicke, Wissens-erweiterung
EEM 2, S. 10	B2: Ich glaube so ein bisschen die Sauberkeit und Ordnung im Büro. Also man sollte eigentlich schon seinen Arbeitsplatz so verlassen wie man ihn vorgefunden hat, dass auch der nächste da ohne irgendwie Zettelage und Bleistifte und Tassen wegzuräumen. Manchmal auch so diese Arbeitsatmosphäre, wenn man sieht dass da jemand arbeiten möchte, dass man da vielleicht nicht gerade laut Musik hört oder ein total lautes Gespräch anfängt, sondern vielleicht in das andere Zimmer geht. Das sind eigentlich glaube ich so die größten Sachen.	Probleme mit Ordnung in Büro, z.T. keine Arbeitsatmosphäre, manchmal mangelnde Rücksichtnahme
EEM 2, S. 10	I: Noch eine Frage zu dem Engagement, was du leistet. Ist es für dich optimal oder ist es vielleicht sogar zu viel schon? B2: Ich mache nicht nur die ISWI, ich mache auch noch Gremien und das ist schon sehr viel Arbeit. Also manchmal geht man schon auf dem Zahnfleisch teilweise, muss ich sagen. Da muss man gucken, wie man halt Uni und Ehrenamt unter einen Hut kriegt. Und es ist ja nicht nur, dass man von einer Sitzung zur nächsten hüpf, sondern man muss ja auch was vorbereiten und man muss ja da arbeiten und dann noch nebenbei die Uni und da ist Freizeit eigentlich auch nicht mehr so. Aber es kommt auch darauf an. Manchmal ist es zeitweise sehr stressig und manchmal läuft es halt so nebenbei so ein bisschen.	Arbeit sehr zeitaufwändig, Freizeit wird geringer, manchmal auch stressig
EEM 2, S. 11	B2: Das es einen sehr, sehr weit bringt, man unheimlich viel lernt, unheimlich sehr für sich was mit rausnimmt und ich mich dadurch auch enorm entwickelt habe in meinem Charakter und im Umgang mit Menschen und dass ist eigentlich das Beste, was mir je passieren konnte, dass ich irgendwo in einen Verein eingetreten bin.	Möglichkeit zum Lernen, Umgang mit Menschen verbessert, Charakterweiterentwicklung
EEM 2, S. 1	I: Ok. Und du hast gesagt, du arbeitest bei der PR mit. Machst du da alle Aufgaben, die du gerade aufgezählt hast oder was machst du da speziell? B2: An sich sollte jeder mitmachen dort und firm sein in den einzelnen Sachen, das heißt Social Media, Homepage, Pressemitteilungen schreiben, Pressekontakte halten mit der Zeitung. Ich speziell habe mich jetzt so ein bisschen darauf fixiert, die Pressemitteilungen zu schreiben und für die Zeitung in Kontakt zu stehen. Ja, während der ISWI dann wird es auch darauf hinauslaufen und auch noch zum Beispiel die Journalisten begleiten wenn sie Fragen haben und mich mit denen halt in Verbindung setzen.	Aufgaben PR-Team gemeinsam: Social Media, Homepage, Pressemitteilungen, Kontakt zu Medienpartnern
EEM 2, S. 5	I: Ok. Das heißt die Leute die da Erfahrung und Kenntnisse auf einen Gebiet haben, die werden dann auch als die akzeptiert, die da drüber entscheiden. B2: Ja. Also ich habe so die Regel, und die ist glaube ich auch hier in den Vereinen so verankert, "Wer macht hat Recht".	"Wer macht hat Recht" als Regel zur Akzeptanz von Verantwortlichkeitsübernahme
EEM 2, S. 2	I: Gibt es dann für solche Projekte, die ihr dann schon öfter gemacht habt, irgendwie Anleitungen oder eine Struktur, wie da die Organisation laufen soll? B2: Nicht dass ich wüsste, muss ich jetzt ganz ehrlich sagen. Also wir haben ein Wiki, ich glaube das muss mehr gepflegt werden. Aber zum Beispiel bei der ISWI, bei der großen Internationalen Studierendenwoche, dort gibt es auch richtig Beschreibungen, wie man was machen muss.	keine Anleitungen über Ablauf häufiger Projekte, nur bei Großprojekt ausreichend Beschreibung, Anleitungen in internen Datenquellen- aber nicht genügend gepflegt
EEM 2, S. 10	I: Wo du jetzt schon sagst, dass du für andere Sachen auch arbeitest, siehst du da Sachen, wie die ISWI lernen kann von anderen Strukturen, Organisationen? B2: Ja. Also ich bin auch in den Gremien. Und vielleicht mehr so Wissensmanagementaustausch. Der ISWI ist ja jetzt auch schon dran, das Wiki immer zu füllen für jedes Treffen, das ist auch gut. Aber ich glaube, dass man auch mehr den Wissensaustausch verbessern soll und das Wissen festigen soll. Also zum Beispiel so richtig Leitfäden entwickelt. Das ist auch mein Ziel, was ich eigentlich habe, wie man eine ISWI öffentlich oder medienwirksam in die Öffentlichkeit bringt. Dass man mal guckt, wann man was macht, was gibt es für Kontakte die man hat, mit Daten und so, dass man das alles ins Wiki einpflegt, dass man für einen selber auch mal guckt, was hat man gemacht und halt den nächsten auch damit hilft. Also das hat zum Beispiel der StuRa, da hatten wir mal einen, der sehr in dieser Partyplanung drin war. Und der hat das halt auch schön zeitlich einsortiert, wann man was machen muss, wann man mit wem sprechen sollte, wann man was bestellen muss. Und dann nimmt man sich das einfach als nächster und macht das einfach nach, das ist schon sehr praktisch muss ich sagen.	Wissensmanagementaustausch in anderen NPOs besser, arbeiten daran aber noch nicht fertig, braucht richtige Leitfäden, Praktikabilität wäre wichtig

strukturelle Einbindung	EEM 2, S. 1	B2: Ok. Also die ISWI ist aufgebaut, sie hat einen Vorstand und ihre Mitglieder. Der Vorstand besteht aus drei Personen. Da gibt es den ersten Vorstand, den zweiten Vorstand und den Finanzer. Erster und zweiter Vorstand nimmt sich aber nicht sehr viel vom Aufgabenbereich, das ist relativ homogen aufgeteilt. Ja, dann hast du halt die einzelnen Mitglieder, dort gibt es mehrere Status, einmal die aktive Mitgliedschaft, dann die ruhende Mitgliedschaft und ja ich glaube das war es schon. Jetzt speziell für die ISWI, ist ja einmal der Verein und einmal dann die Internationale Studierendenwoche. Momentan sind wir halt im ISWI-Jahr, wo es die Studierendenwoche gibt und dort gibt es halt einzelne Departments, die die Leute halt bedienen. Wie zum Beispiel People, wo man sich halt um die Teilnehmer kümmert oder um die Hosts, die die Teilnehmer halt beherbergen, sowie die Helfer, die während der ISWI mithelfen. Dann gibt es den Inhalt, die ISWI ist ja eine sehr inhaltslastige Woche, dort müssen halt die Referenten angeschrieben werden, die für die ISWI dann eingeladen werden um dort Input-Vorträge zu halten, die dann den Personen oder den Teilnehmern helfen, in ihr Thema reinzufinden und einen Diskussionsanstoß zu geben. Dann kommen wir auch, wie in jedem Verein sicherlich, muss ja irgendwie repräsentiert werden, da bin ich zum Beispiel zuständig für, die Presse oder PR. Die ist halt auch aufgeteilt in Social Media und Homepage und halt dass man auch hier dieses Netzwerk, was man hier an der TU Ilmenau hat ein bisschen mit nutzt, wir haben ja auch das Radio und Fernsehen und so, dass man das alles benetzt und mit Input füttert. Ja, was haben wir noch? Organisation: generell die ganze Logistik während der Woche, Material muss beschafft werden und ja IT, halt alles was so das Ganze am Laufen hält. Ich glaube das war es jetzt so. Achso und wir haben noch ganz groß Kultur, was so ein bisschen die ISWI noch mit begleitet während der Woche, sind so spezielle Veranstaltungen, die sich dann auch thematisch darauf beziehen, worum es gerade in der ISWI geht, ja.	3 Vorstände, Aufteilung der Aufgaben, Hauptprojekt: ISWI, einzelne Departments dabei: People, Inhalt, PR, Netzwerk-Koordination, formale Organisation, Kultur
	EEM 2, S. 2	I: Ok. Wie läuft generell ab, wenn ihr ein neues Projekt habt, wie wird darüber entschieden oder wie kommt ihr an neue Projekte, hast du da einen Einblick? B2: An neue Projekte kommen wir, indem / ja man hat halt Input von vielleicht auch neuen Mitgliedern, die mal sagen: „Das wäre doch mal eine schöne Idee“. Dann wird das halt zum Beispiel auf der Sitzung beraten, ob wir das machen wollen, ob es dafür auch die Kapazitäten gibt, das ist ja immer eine ganze wichtige Sache. Und dann wird es halt entschieden, ob wir das machen wollen oder nicht. Und dementsprechend wird es dann durchgeführt oder nicht. Manche Sachen sind ja halt auch Tradition sag ich mal. Da gibt es halt viele Veranstaltungen wie zum Beispiel bei der ISWI "Prof's lesen Weihnachtsmärchen" oder auch die Internationale Montagsküche. Das sind halt so Sachen, die man während des Semesters dann auch machen kann.	neue Projekte durch neue oder alte Mitglieder eingebracht, Beratung darüber auf Sitzung - Kapazitätenfrage, einige Projekte mit Tradition
	EEM 2, S. 2, 3	I: Jetzt hattest du die Sitzungen schon angesprochen. Wie häufig finden die statt und was wird alles da so besprochen? B2: Sitzungen finden einmal die große Montagssitzung, wo halt alle zusammen kommen sollten, finden einmal in der Woche statt. Ja je nachdem was anliegt, dauert es mal mehr mal weniger. Momentan da wir die ISWI organisieren, kann so eine Sitzung auch mal vier Stunden gehen, weil man halt viel diskutiert und alle Eventualitäten bespricht. In den einzelnen Departments gibt es dann auch wöchentlich Treffen, wo man halt Department-intern Sachen berät, die man dann auf der Sitzung vorträgt, um Entschlüsse bittet oder um Meinungen, ob man das jetzt so machen soll oder kann.	wöchentliche Sitzung für alle, dauern sehr lange, alle Möglichkeiten werden besprochen, zusätzlich Einzeltreffen der Ressorts - auf der Sitzung dazu nach Entscheidungen gefragt
	EEM 2, S. 3	I: Das heißt also da wird dann immer demokratisch entschieden und vorher besprochen auf den einzelnen Sitzungen. B2: Mhm (zustimmend).	demokratische Entscheidungen
	EEM 2, S. 4	I: Ok. Gibt es aber generelle Regeln an die sich alle Mitglieder halten sollten? Also die müssen jetzt nicht irgendwo festgeschrieben sein, aber die so im Raum schweben? B2: Nett und höflich miteinander umgehen. (lacht)	generelle Regeln: netter und höflicher Umgang
	EEM 2, S. 4	I: Ok. Welche Rolle spielt da der Vorstand? B2: Eigentlich ist die ISWI sehr demokratisch, muss ich sagen. Manchmal auch zu demokratisch. Es wird manchmal sehr viel diskutiert, da wünscht man sich glaube ich auch manchmal vom Vorstand, dass er jetzt mal sagt: „So jetzt ist es so, so wird es gemacht“. Aber ansonsten ist es halt sehr demokratisch. Wir sind eigentlich alle gleich.	zu demokratisch, zu viel diskutiert, Wunsch nach klaren Ansagen vom Vorstand, aber Gleichheit der Mitglieder betont
	EEM 2, S. 4	I: Ok, das heißt aber das macht die Sachen ineffizienter zum Teil, weil so viel demokratisch abgestimmt wird? B2: Ja schon teilweise. Es wird halt über eine Sache diskutiert drei Stunden lang und dann wird es halt, verläuft es wieder im Sande, und dann wird es halt mal wieder raus gekaut und ja, dann wird wieder zwei Stunden darüber diskutiert. Wo man sich denkt „Das hatten wir doch eigentlich letztes Mal jetzt schon“.	Ineffizienz durch demokratische Verfahren, nicht hilfreich
	EEM 2, S. 10	B2: Büro sauber halten, vielleicht auch Regeln aufstellen, welchen Teil des Büros man wie nutzt. Den einen eher für chillig und mal einen Tee trinken und den anderen eher für den Arbeitsbereich aufteilen.	Wunsch nach Ordnung und Regeln im Büro und für Arbeitsweise
	EEM 2, S. 11	B2: Das ist aber auch das, was ich glaube bei vielen Vereinen hapert. Weil man macht es in dem Moment und sich dann nochmal die Zeit zu nehmen um das nochmal zu verschriftlichen, dass kostet ja auch nochmal richtig viel Zeit.	Probleme in Verein: keine Zeit zum Verschriftlichen
ergebnisorientierte Einbindung	EEM 2, S. 4	Werden mit dir denn für deine Aufgaben irgendwelche Ziele vereinbart oder kontrolliert jemand, wie du die Arbeiten erfüllst? B2: Kontrolle erfolgt vielleicht in dem Sinne, dass man wöchentlich auf der Sitzung erscheinen sollte, und dort seine Aufgaben mal bespricht, und was halt die nächsten Wochen so auf einen zukommt, und ob das jetzt geschehen ist oder nicht. So kann man das eigentlich als Rechenschaftsbericht sozusagen ablegen: Was habe ich gemacht, was habe ich nicht gemacht, was muss ich noch machen. Da werden halt auch Sachen angesprochen, wenn was nicht gut lief, das wird dann da halt auch erwähnt.	Zielkontrolle erfolgt durch Sitzung, Aufgaben werden besprochen und Erreichtes abgeglichen mit Fehlendem – Rechenschaftsbericht

	EEM 2, S. 5	I. Das heißt da habt ihr manchmal Probleme mit der Verlässlichkeit? B2: Mhm (zustimmend). I: Gerade bei solchen wichtigen Positionen. B2: Mhm (zustimmend). Jetzt nicht nur bei Finanzen, auch wenn halt ein Bereich irgendwie nicht zu Rande kommt oder sowas, dann fragt man halt mal nach und da erkennt man da halt schon, geht es da voran oder nicht und was macht der eigentlich die ganze Zeit.	Probleme mit Verlässlichkeit bei wichtigen Funktionen, dabei Lösung durch häufigeres Nachfragen über aktuellen Stand
	EEM 2, S. 5	I: Aber da geht es dann immer um / dann redet ihr miteinander und kriegt es dann erst raus, was da so falsch läuft. B2: Ja, also zum Beispiel auf der Montagssitzung wenn da halt immer viermal hintereinander in der Woche irgendwie steht "ist nichts Neues passiert" oder sowas, irgendwo muss es ja mal vorangehen.	Aufdeckung von Problemen bei Sitzung und direkte Ansprache
	EEM 2, S. 7	I: Und wie siehst du das, gerade Toleranz und Weltoffenheit, trägt die ISWI da dazu bei, siehst du das? B2: Ich finde schon. Also allein durch diese Internationale Studierendenwoche wo wir halt um die 350 ausländische Studierende aus 70 Ländern hier her holen und die sich untereinander verständigen und diskutieren auch über aktuelle Problematiken und halt auch hier so ein bisschen Internationalität nach Ilmenau bringen, ist das schon sehr groß gegeben. Auch allein wenn wir jetzt nicht die ISWI organisieren, sondern halt nur die Vereinsarbeit sozusagen machen, mit der Montagsküche oder so, bringt man ja auch so ein bisschen andere Kulturen auf den Campus.	Zielerreichung durch ISWI gut, bringt Erfolge in Umgebung, Aufmerksamkeit
	EEM 2, S. 7	I: Ok. Erreichst du denn von dir selbst gesteckte Ziele da im Verein? B2: Das wird sich noch herausstellen. Also mein Ziel ist es erst mal, die ISWI gut zu repräsentieren, Journalisten mit Informationen zu versorgen und vielleicht die ISWI auch ein bisschen bekannter zu machen. Auf jeden Fall pressewirksam in die Medien bringen, das ist erst mal mein großes Ziel. Weil es eigentlich eine tolle Sache ist, gibt es auch nicht so oft auf der Welt und nicht so oft in Deutschland und ist eigentlich schon Alleinstellungsmerkmal und dass es halt ehrenamtlich organisiert wird ist nochmal ein Zusatz eigentlich, den man heraus zeigen muss, dass sowas auch ohne Geld geht und dass sich da Leute hinter eine Idee stellen und das gut finden und deswegen das organisieren.	eigene Ziele werden von Mitgliedern gesteckt, Identifizierung mit Leitidee des Vereins bringt Respekt und Wunsch nach Zielerreichung
	EEM 2, S. 9	I: Animiert dich da irgendwas von, dann auch mehr für die ISWI zu arbeiten? Oder was würde dich dazu bringen mehr zu arbeiten? B2: Wenn man einfach sieht, dass es Erfolg hat. Und das motiviert. Das ist glaube ich was, wenn man Spaß daran hat und man sieht dass es auch Erfolge abwirft, dann macht man das auch gerne und dann brennt man auch für diese Idee und für die Arbeit.	Aussicht auf Erfolg motiviert, braucht auch Spaß daran, dann Unterstützung für die Idee sehr groß
	EEM 2, S. 9	I: Meinst du, du kriegst genug Anerkennung für die Arbeit, die du machst im Verein? B2: Ach ich glaube das ist auch so ein Ding. Wenn was gut läuft, dann nehmen es die Leute so hin. Erst wenn es ein Problem gibt, dann fällt es mal auf.	Anerkennung für Arbeit eher zu gering, nur auffällig bei Problemen
wertorientierte Einbindung	EEM 2, S. 7	B2: Mhm (bejahend). Ja die Ziele sind ja so Toleranz, weltoffen, wir haben uns alle lieb, so in die Richtung. Ist mir auch wichtig, aber deswegen bin ich jetzt nicht in die ISWI gegangen.	Werte: Toleranz, Weltoffenheit, gegenseitige Akzeptanz, persönlich nicht wichtig
	EEM 2, S. 7, 8	I: Ok. Wie siehst du da die Werte oder die Ideale bei den anderen Mitgliedern, sind die auch aus den Gründen im Verein oder vielleicht auch aus Gründen wie du jetzt da drin bist? B2: Vereinzelt. Also so die Leute die richtig viel machen, die stehen halt auch wirklich hinter dieser Idee und finden das ganz toll. Manche wollen halt vielleicht nur einen Teil organisieren oder einfach nur mal, weiß ich nicht, weil sie finden die ISWI ist cool, deswegen wollen sie da ein Teil davon sein. Die Leute, die halt wirklich hinter der Idee stehen, sind dann auch so ein Flaggschiff, die das auch vorantreiben und die Leute auch mit motivieren.	ideologisch Motivierte arbeiten mehr - sind Flaggschiff zum Vorantreiben der anderen, andere Motivation: Imagegründe, Spaß im Verein
	EEM 2, S. 10	Ansonsten, es kommt halt auch darauf an, manche machen manchmal mehr, manche machen manchmal weniger. Ich denke mal das nimmt sich nicht viel, aber halt vielleicht auch Leute, die immer rummeckern, dass sie zu viel zu tun haben, aber man hinten rum dann eigentlich sieht, dass da nichts bei rumkommt. Das ist halt auch schon so sehr so eine Sache, was einen vielleicht auch so ein bisschen stört.	Engagement unterschiedlich, Problem mit wenig Engagierten die sich beklagen - unterschiedliche Einstellung
	EEM 2, S. 10	Und vielleicht auch weniger über die Arbeit meckern, weil andere müssen auch viel machen. Ja, es ist aber halt so, wir machen es ehrenamtlich, wir müssen alle nebenbei studieren. Das ist eigentlich das Hauptaugenmerk und das muss man dann halt auch akzeptieren, wenn es bei manchen mal hinten überfällt, dass Ehrenamt. Dafür machen wir es ja, wir machen es ja freiwillig, es verpflichtet sich ja keiner.	Relevanz vom Studium muss akzeptiert werden, keine Verpflichtung im Mittelpunkt - manchmal Probleme mit Akzeptanz durch andere
	EEM 2, S. 5	Generell ist man nicht unbedingt alleine in den Bereichen, so dass man immer wieder auch aufgefangen wird von den anderen Mitgliedern. Und dass das auch so ein bisschen vielleicht diese Ungeeignetheit überspielt	wird nicht alleine gelassen meistens - Ungeeignetheit grundsätzlich ausgeglichen
personale Einbindung			
Macht	EEM 2, S. 4	I: Jetzt wenn du gerade von Fehlern sprichst. Gibt es, wenn auch Aufgaben total schlecht erfüllt werden irgendwie, ich nenne es mal Sanktionen? B2: Nein, nein. Also kann ich mir / ich glaube wenn man selber eine Aufgabe schlecht gemacht hat oder einen Fehler rein gemacht hat, also ich bin da persönlich so, tut mir das meistens mehr leid als den anderen. Es wird einem aber niemand irgendwie den Kopf abreißen dafür.	keine Sanktionen benutzt, eher persönliches Schämen über fehlerhafte Arbeit als Selbstsanktionierung, gibt keine Bestrafung
	EEM 2, S. 4	Wenn es halt schief läuft, dann ist es nun mal dumm gelaufen, dann kann man auch nichts dran ändern. Das ist aber halt das Schöne, es reißt einem eigentlich niemand den Kopf ab dafür.	grundsätzlich Akzeptanz bei schlecht gelaufenen Sachen, keine Bestrafung - positiv bewertet

	EEM 2, S. 4, 5	I: Ja. Auf der anderen Seite hilft das ja vielleicht, dass jedes Mitglied da einen gewissen Anteil an Einfluss ausüben kann. Wo siehst du da deine Möglichkeiten bei der Projektgestaltung da mitzuwirken? B2: Also ich kann immer meine Meinung einbringen. Und zum Beispiel Leuten von der Kultur Vorschläge geben, wie so ihre Events mitzugestalten haben oder können. Man kann nur Anregungen geben, letzten Endes liegt es dann nicht in meiner Entscheidung. Ich würde das auch jedem so die Macht zugestehen, wenn man sich halt mit dem Thema auseinandersetzt und dort sein Department leitet zum Beispiel, du aber nur eine Anregung gibst und das in dem Bereich halt verworfen wird, dann muss man damit auch umgehen können, dann muss man das auch akzeptieren.	Meinung einbringen ist möglich, Vorschläge unterbreiten in anderen Teams aber nur als Anregungen, immer Entscheidung des Teams - Verantwortlichkeiten werden auch akzeptiert
	EEM 2, S. 5, 6	I: Ok, wie siehst du so dein Verhältnis zum Vorstand? Also du hast jetzt schon gesagt, ihr seid alle eher gleichrangig, aber wie siehst du das jetzt momentan so? B2: Wie sind gleichrangig. Also komplett. Ich komme mit allen momentan im Vorstand sehr gut zurecht. Man hat auch nicht nur ISWI Sachen die man bespricht, das ist auch eher eine Freundschaft, die dann entstehen kann. Also da ist keinerlei, wie sagt man, Hierarchie drin.	Vorstand- Mitglieder Verhältnis gleichrangig, gutes Verhältnis, keine Hierarchie
	EEM 2, S. 5	B2: (...) Es ist halt schwierig, wenn man zum Beispiel nicht erkennt, was macht einer den ganzen Tag. Das ist so ein Ding, wenn irgendwas nicht effektiv ist und man nicht dann sieht was derjenige als Resultat dann hat, oder was noch gemacht werden muss und das schon über mehrere Monate, ist es halt schwierig sage ich jetzt mal.	bei unzureichender Transparenz von Aufgabenerfüllung - Probleme mit Akzeptanz - schlechte Stimmung wenn Resultate nicht sichtbar
Autorität	EEM 2, S. 6	I: Ok. Wie reagierst du oder vielleicht auch andere dann auf Anweisungen, die dann vielleicht doch mal vom Vorstand kommen? B2: Muss man akzeptieren. Also ich meine Vorstand, das ist halt eine Sache, das kann nicht jeder, das möchte nicht jeder. Wenn man Vorstand ist, weiß man auch was für eine Verantwortung man hat, dass man da auch viel Zeit rein steckt und der Vorstand kann nicht alles alleine machen, dafür für ist er da den Überblick zu behalten und auch zu delegieren. Und dafür haben wir haben halt auch viele Mitglieder die das machen.	Anweisungen von Vorstand werden akzeptiert, Respekt vor Verantwortung und Arbeit der Vorstände, Delegation wird akzeptiert
	EEM 2, S. 8	B2: (...) Ich glaube es wäre gut wenn der Vorstand, ich habe es jetzt persönlich noch nicht erlebt, mal da durchgreift und sagt: „So und so läuft es jetzt, oder da müsste jetzt endlich mal was geschehen“.	besseres Durchgreifen des Vorstandes gewollt zur Aufgabenausführung
	EEM 2, S. 5	I: Wie schätzt du da so die Eignung von den einzelnen Mitgliedern für ihre Aufgaben ein? B2: (...) Ich muss sagen, bei manchen ist es nicht so schlimm wenn manche da nicht so geeignet sind. Bei manchen Positionen, wie zum Beispiel dem Financer, wenn er ungeeignet ist, ist das auch sehr schlecht für den Verein. [...]. Beim Financer, momentan sind wir relativ viele in dem Finanzenteam, aber an sich hast du nur einen Financer. Und wenn der das nicht richtig macht, ist das äußerst schlecht und ist auch nicht gut für den Verein und der Verein ist dann auch nicht sonderlich gut auf den Financer meinetwegen zu sprechen.	Eignung der Mitglieder schwankend, aber nicht problematisch wenn nicht gut, aber bei einigen Positionen eher ein Problem (Financer) - schlechte Stimmung im Verein - Konflikte
Konflikte	EEM 2, S. 8	I: Ganz anderes Thema. Treten denn bei euch Spannungen oder Konflikte auf? B2: Wenn einer was nicht macht, wenn einer länger etwas nicht macht, oder schlecht macht, dann ist der Verein auch, oder die Mitglieder, not amused darüber. Und ja, ich glaube erst kommt das so hinterrücks, dass es so langsam im Verein mal publiziert wird, bevor man dann mal mit der Person richtig spricht. Was vielleicht auch nicht der richtige Weg ist aber es ist halt auch manchmal schwierig, die Leute halt auf ihre Fehler aufmerksam zu machen.	Konflikte über ungenügende Aufgabenausführung, wenig Konflikte zeigen sich, schleicher Prozess der Aufdeckung, weniger direkte Konfrontation, schwierige Konfrontation mit Fehlern
	EEM 2, S. 8	I: Also wie wird da generell mit Konflikten umgegangen? Spielt da der Vorstand eine Rolle oder wie läuft das? [...] Es ist aber, man schiebt es immer weiter vor sich hin, bis dann wahrscheinlich mal die Bombe platzt oder so. Aber was ich auch gehört habe, man sollte Konflikte vor einer ISWI lösen. Weil wenn man das während der Woche oder kurz davor platzen lässt, ist das ein sehr unangenehmes Arbeiten, wenn es eigentlich darauf ankommt, dass es reibungslos funktioniert. Und man da nicht irgendwelche Aggressionen oder irgendwelche Probleme dann aufwältzt, wenn es eigentlich nicht sein darf.	Umgang mit Konflikten eher aufschiebend bis "Bombe platzt", vor Großprojekten besonders hinderlich, behindert Funktionieren/ Gemeinschaftsgefühl
	EEM 2, S. 8	I: Aber meinst du, dass die Konflikte da eher nicht so schnell sichtbar sind oder zumindest für deine Verhältnisse? B2: Ich glaube es zeichnet sich langfristig ab bei sowas. Also wenn es jetzt nicht komplett irgendwas sehr Ausschlaggebendes ist, wie irgendeine Charaktereigenschaft, die gar nicht geht, sondern eher dass an der Arbeitsweise oder so ähnlich liegt, guckt man sich das im Verein eine Weile an und dann schaut man mal, wie man damit umgehen muss.	eher langfristig anbahnende Konflikte, bei Problemen mit schlechter Arbeitsweise eher längeres Zögern bis Eingriff
	EEM 2, S. 8	I: Das heißt aber es gibt auch so persönliche Konflikte zwischen dem Mitgliedern? B2: Man kann halt manche mehr riechen, mal manche weniger, dass kommt halt auch darauf an. Also es sind ja sehr viele unterschiedliche Charakter, damit muss man halt auch klar kommen.	konträre Charaktere und Konflikte treten auf, aber muss aus Verein heraus akzeptiert werden
	EEM 2, S. 8, 9	I: Ja. Auf wen würdest du zugehen, wenn du jetzt ein Spannungspotential da siehst, entweder bei dir oder auch bei anderen? B2: Ich glaube, mit jemandem den du dir halt als Ansprechpartner gut vorstellen kannst, der vielleicht auch ein Freund für die geworden ist. Ja da würde man sich glaube ich erst mal mit dem Rücksprache halten, wie er das so sieht und was man da jetzt als nächsten Handlungsschritt machen kann. Ja ich denke mal das wäre das. Also eine Person, der man sich anvertraut.	Ansprechpartner bei Problem ist häufig Vertrauensperson, Rücksprache wird meistens vor Handlung geführt
	EEM 2, S. 9	I: Sind dann auch öfter mal Spannungen zwischen dem Vorstand und einzelnen Mitgliedern, dass solche Sachen häufiger auftreten? B2: Nein, nicht.	keine Spannungen Vorstand-Mitglieder
soziale Einbindung			

Gruppenarbeit	EEM 2, S. 7	I: Ok. Jetzt hattest du vorhin schon gesagt, dass die ganzen demokratischen Entscheidungen vielleicht ein bisschen hinderlich sind, aber wie siehst du den Stellenwert von Gruppenarbeit so generell für den Verein? Also Sachen mit anderen zusammen organisieren und nicht allein? B2: Gruppenarbeit ist sehr, sehr wichtig. Also nur so finde ich kann man zusammen was erreichen, nur so kann man sich einige Meinungen einholen, die einen zum Beispiel auch auf eine ganz andere Sichtweise hinweisen, was man vielleicht gar nicht bedacht hat, als wenn man nur so Einzelkämpfer ist. Viele Hände, schnelles Ende, also es erleichtert auch ungemein die Arbeit, das ist halt auch das Meiste, was man so an Problemen hat in Vereinen. Es sind meist zu wenige Leute, die entweder vorhanden sind oder die was machen. Es zieht sich eigentlich durch die ganze Bank weg, dass viele Leute oder einige Leute viel machen müssen, um zum Beispiel auch andere mitzutragen.	Gruppenarbeit sehr wichtig, neue Sichtweisen und Meinungen. "Viele Hände, schnelles Ende" - Arbeitserleichterung - Probleme weil zu wenig Leute aktiv + Kernteam arbeitet für andere mit
Gruppenkohäsion	EEM 2, S. 6	I: Wie ist so das Verhältnis zu den restlichen Mitgliedern? B2: Gut. Also es ist alles höflich und nett und man freut sich, wenn man sich auf dem Campus über den Weg läuft. Und es ist ein sehr nettes Verhältnis. Also ja, ich hoffe, dass da auch mehr Freundschaften daraus entstehen. Dafür geht man ja auch in einen Verein, um Leute kennenzulernen, man macht es ja nicht nur um irgendwie sich selber da was rauszuholen, sondern halt um auch was zurückzugeben.	gutes Verhältnis Mitglieder untereinander, nett und höflich, Hoffnung auf Freundschaften, Grund des Eintritts war persönlich Leute kennenlernen
	EEM 2, S. 6	I: Das heißt du siehst da soziale Kontakte als wichtig? B2: Sehr, ja. Also ich bin auch in die Ehrenamtsschiene gegangen, weil ich hier ein Jahr irgendwie keinen Anschluss gefunden habe und mir gedacht habe, es muss ja jetzt mal irgendwie vorangehen. Und das Beste was man eigentlich machen kann ist in irgendeinen Verein zu gehen und da kriegt man gleich so viel mehr Input und Leute, mit denen man was machen kann, eine Sache organisieren kann. Und daraus entstehen dann auch einige Freundschaften.	Grund zum Eintritt war soziale Kontaktsuche, kein Anschluss woanders gefunden, Verein bietet viele Leute und Freundschaften
	EEM 2, S. 6	I: Ok. Wie schätzt du da den Zusammenhalt gerade in der ISWI ein? B2: Das kommt ganz darauf an. Es ist wirklich so, mit dem Status der ISWI. Also wenn es so am Anlaufen ist und nicht so richtig was sich bewegt, dann ist es schwierig manchmal auch im Verein. Wenn man jetzt zum Beispiel aber auch Erfolgserlebnisse hat und man sieht, es geht voran, dann hat man auch gleich eine ganz andere Stimmung in der ISWI. Und man freut sich, dass es Erfolge gibt und dass es voran geht und dass es ja doch eine ganz tolle Sache ist. Und nicht nur Arbeit dahinter steckt sondern auch Spaß und man auch was erreichen kann.	Zusammenhalt unterschiedlich, bei Problemen die nicht dringend sind- weniger, kurz vor Großprojekt - andere Stimmung, auch Erfolgsabhängig, Spaß muss dabei sein
	EEM 2, S. 6	I: Macht ihr dann auch gemeinsame Ausflüge, die irgendwie nicht mit der Arbeit zusammenhängen? B2: (...) Man kann es organisieren, sagen wir es mal so. Also man könnte zum Beispiel auch mal klettern gehen oder sonstiges. Es reicht aber meist schon einfach ins Büro zu gehen. Wenn man irgendwie zu Hause alleine sich einsam fühlt, geht man einfach ins Büro und guckt wer da ist und hält dann mal schnell ein Gespräch, einen Schnack oder so. Aber auch in Vorbereitung zur ISWI haben wir ja zum Beispiel eine Filmvorführung, da kann man ja auch das Nützliche mit dem Spaß verbinden und zum Beispiel sich einige Filme auch zusammen angucken und dann darüber diskutieren, ob man die jetzt zum Beispiel vorzeigt oder nicht. Also das ist glaube ich auch schon eine Sache, die man machen kann. Und im Sommer gibt es auch manchmal Grillen, also da gibt es auch schon so Teambuilding-Maßnahmen.	gemeinsame Ausflüge können organisiert werden, aber ausreichend ist Zusammensein im Büro, Gespräche, Flucht aus Einsamkeit auch durch Filmabende oder Grillen etc.
	EEM 2, S. 6, 7	I: Wie siehst du das, wie würden sich die Kontakte oder die Freundschaften verändern, wenn du aus dem Verein austreten würdest? B2: Ich denke mal dass es nicht mehr so intensiv sein kann, muss nicht. Man kann ja immer wieder auch ins Büro gehen. Also die Freundschaften oder Kontakte sind jetzt nicht nur allein darüber definiert, dass man jetzt in der ISWI ist und dafür was macht. Also es gibt auch genug Alt-ISWIs, die immer mal wieder in die ISWI kommen oder auch einfach jetzt nur mal so da sind. Das hat eigentlich nicht unbedingt was mit der ISWI zu tun.	Probleme im Kontakt durch Austritt eher nicht gegeben, Verhältnis nicht nur über Arbeit definiert, stets willkommen im Verein
	EEM 2, S. 7	Ich habe halt immer so mitgekriegt was die so machen und dass ich die Leute halt sehr nett finde und dann habe ich halt gesehen, ja, Presse, dass muss halt mal jemand machen. Und deswegen hab ich das dann gemacht, deswegen bin ich auch in den Verein eingetreten.	Mitglieder persönlich als sympathisch betrachtet und deswegen eingetreten
	EEM 2, S. 9	B2: Es hat sich halt so entwickelt, ich habe gegenüber im Büro gearbeitet und fand die Leute halt sehr sympathisch. Dann ist man halt immer mal rüber gegangen und hatte halt auch lange Gespräche, über ganz unterschiedliche Themen, philosophisches, gesellschaftliches, politisches, universitäre Sachen wenn es da Probleme gab.	Aus dem Umfeld in den Verein gekommen, viele Gespräche und interessante Menschen, Hilfeleistung bei Problemen gefunden
	EEM 2, S. 9	I: Warum du gerne in der ISWI arbeitest. B2: Achso, hauptsächlich wirklich wegen der Leute. Also das ist halt, das kann aber auch das Problem sein, wenn zum Beispiel dann Leute gehen aufgrund des Studiums und man dann sich neu orientieren muss oder mit den Leuten die dann im Verein sind nicht mehr klar kommt oder die halt einfach nicht so sind, wie man sich das vorgestellt hat, glaube ich kann das auch dazu führen dass man wieder aus dem Verein austritt.	Problem bei Engagement wegen Mitgliedern bei Mitgliederwechsel - wenn Beziehungen nicht mehr harmonisch kann es zu Austritt führen
	EEM 2, S. 9	I: Ok. Also allein weil die Leute einem nicht so passen. B2: Ja. Weil man macht es ja ehrenamtlich, man macht es ja aus Spaß, es ist ja keine Verpflichtung. Wir sind hier um zu studieren und wenn halt das andere nicht läuft und einen das eher nur belastet, dann ist es glaube ich auch das Beste, wenn man sich davon löst und geht.	Mitglieder müssen passen zueinander - darf keine Belastung sein, keine Verpflichtung

	EEM 2, S. 8	I: Ok. Wie wichtig sind da so Sachen im Umgang auch miteinander? Merkt man das, dass das so ein ideell ausgerichtetem Verein ist? Vielleicht auch im Vergleich zu anderen Sachen die du gemacht hast? Auf dem Campus wird die ISWI so ein bisschen als die Hippies verschrien, ja, halt für Toleranz und Weltoffenheit und so stehen. Andere Vereine, gibt es ja viele, es gibt ja noch die Studentenclubs, die halt Party machen wollen und bisschen auch Kultur noch mit reinbringen, dann gibt es diese fachlich orientieren, die halt so in diese Wirtschaftsrichtung gehen, wo sie halt so ein bisschen Consulting machen. Damit können wir uns halt gar nicht identifizieren, das ist nicht so unsereres. Gibt es schon Unterschiede.	Image des Vereins negativ (Hippies), klare Abgrenzung von anderen Vereinen durch Werte, besonders Abgrenzung von fachlich orientierten Initiativen - Unterschiede deutlich gemacht
EEM 3			
organisationsbezogene Einbindung			
professiona- lisierte Einbindung	EEM 3, S. 2	I: Ok. Das heißt ihr verteilt jetzt nicht unbedingt Aufgaben sondern ihr schickt potentielle Aufgaben rum und dann können sich die Gruppen aussuchen, was sie davon machen. B3: Genau. Die Gruppen die sind ja relativ, also innerhalb des Arbeitsrahmens von Amnesty kann ja die Gruppe selber entscheiden was sie machen will. Also aus dem Katalog was man sozusagen, was die Organisation anbietet, können sie was auswählen, aber sie sind da völlig frei sozusagen ein thematisches Gebiet oder inhaltliches Gebiet sozusagen auszuwählen. Das heißt also, wenn jetzt so eine Kampagne gestartet wird, dann werben wir natürlich für diese Kampagnen, in der Hoffnung dass möglichst viele Gruppen mitmachen aber wir können keine Gruppe dazu zwingen, da bei der Kampagne mitzumachen. (lacht)	Gruppe im Arbeitsrahmen frei in Entscheidung über Aktionen - Auswahl aus Katalog, frei in inhaltlichem Gebiet, keine Ausübung von Zwang
	EEM 3, S. 2	I: Ja, ist richtig. Ok, wenn jetzt eine Gruppe eine eigene Idee hat, funktioniert das dann auch? Also die jetzt noch nicht von oben herab mal rumgeschickt wurde. Können die sich dann an dich wenden und irgendwie sagen: „Wir haben hier eine tolle Idee“? B3: Genau, genau, das können die machen. Und dann kann ich ihnen sagen ob das geht oder ob das nicht geht, weil es gibt ja da so gewisse Sachen zu beachten wie, dass unsere Unabhängigkeit gewahrt bleibt, mit welchen anderen Organisationen können wir zusammenarbeiten.	eigene Ideen möglich, innerhalb von Regeln (Unabhängigkeit wahren, mit wem zusammenarbeiten)
	EEM 3, S. 3	Aber wir können jetzt keine Gruppe zu irgendeiner speziellen Aktivität zwingen. Also es gibt, der Arbeitsrahmen sieht eben vor / es gibt eben so bestimmte Pflichtaufgaben, das heißt die Gruppen müssen eben Öffentlichkeitsarbeit machen, aber das ist alles sehr generell gehalten. Sie müssen Finanzbeschaffung betreiben aber wir sind jetzt nicht sozusagen dazu da, jetzt so als Einpeitscher sage ich mal (lacht) für die Gruppen zu dienen. Sondern wie gesagt eben grundsätzlich entscheiden die Gruppen selber was sie machen und wir stehen eben bereit und beraten sie da, was sie machen können.	kein Zwang zu Aktivität, aber Erfüllung von Pflichtaufgaben aus Arbeitsrahmen (Öffentlichkeitsarbeit, Finanzbeschaffung) sind sehr generell gehalten, keine Einpeitscherfunktion, Mitgliedschaftsunterstützer als Berater
	EEM 3, S. 3, 4	I: Ok. Unterstützt ihr die Gruppen auch mit Ausstattung, also wenn die jetzt Materialien brauchen? Sicherlich schickt ihr ja zu den Projekten auch was hin, aber wenn die jetzt zum Beispiel spezielle Plakate wollen unterstützt ihr sie da auch? B3: Ja, ja. Genau, also das Sekretariat, also in dieser Abteilung Kampagnen und Kommunikation gibt es auch ein Team, was diese Materialien bereithält oder überhaupt solche Materialien herstellen lässt. Und da können sich die Gruppen dann, da gibt es so eine Art Katalog, ja und da können sich dann die Gruppen darin was aussuchen, das sind also Broschüren, Flyer, Plakate, Transparente, und so weiter und so fort. Und es wird dann, wir haben auch einen Versand, also einen eigenen Versand, der sitzt auch hier in Berlin, und da können die Gruppen das bestellen und dann wird denen das geschickt. Und jetzt für die Kampagnen gibt es dann immer noch so spezielle kleine Kataloge oder Bestelllisten, die dann ausgerichtet sind für eine spezielle Kampagnen. Ja.	Bereitstellung von Materialien durch Abteilung Kampagnen und Kommunikation, Auswahl für Gruppen aus Katalog (Verschickung durch eigenen Versand)
	EEM 3, S. 4	I: Ok. Du hattest genannt einen Gruppensprecher und einen Kassenwart gibt es, gibt es für die Aufgaben, die so mehr oder weniger fest sind, irgendwie einen Leitfaden, woran sich die dann orientieren können die das ausführen? B3: Ja, also es gibt ein Gruppenhandbuch, das ist zwar jetzt schon etwas veraltet und wir sitzen an dem neuen Gruppenhandbuch, das ist das eine. Und dann gibt es bei uns im Intranet auch ganz viele Leitfäden, so heißt das bei uns, wo also beschrieben ist, zum Beispiel "Wie kann man Pressearbeit machen, wie organisiert man einen Stand, wie organisiert man Benefizkonzerte, wie macht man diese Aktion und jene Aktion". Also da gibt es ganz viele Leitfäden, die sich die Gruppen ansehen können und möglichst danach dann auch handeln sollten. (lacht) B3: Die werden genutzt. Ich kann dir jetzt keine Zahlen nennen, weil wir wissen jetzt nicht wie oft das jetzt runtergeladen wird, aber die werden schon genutzt, ja. B3: Manche natürlich nicht, also es ist auch so, ganz häufig kommen irgendwelche Fragen aus einer Gruppe und ich sage denen dann: „Ja guckt mal in den und den Leitfaden rein“. (lacht)	Leitfäden für Gruppen: Gruppenhandbuch, als veraltet beschrieben aber derzeit Arbeit an neuem, Intranet mit Leitfäden für alle anderen Arbeiten - So sollten Gruppen handeln, werden genutzt

EEM 3, S. 4	I: Ok. (lacht) Wo du es jetzt gerade sagst, wie viel Kontakt hast du denn zu den Gruppen jeweils oder zu den Mitgliedern in den verschiedenen Bezirken und Orten? B3: Ja, also täglich natürlich. Also ich kriege täglich Emails, also am meisten Emails, Anrufe. Ja wie gesagt das ist nicht gleich verteilt zwischen den Bezirken, weil die Bezirke auch ganz unterschiedlich strukturiert sind, es gibt eben sagen wir mal so städtische Bezirke, wie meinetwegen Hamburg, Bremen, Kiel, Hannover, ja also wo es große / die entweder nur aus einer großen Stadt bestehen oder in denen es eben eine große Stadt gibt und in den Städten gibt es dann häufig eben mehr Aktivitäten als sagen wir mal so auf dem platten Land. Obwohl wir eigentlich auch auf dem platten Land so ganz gut vertreten sind. Und ich kann / also es ist schwer zu sagen, da Zahlen zu nennen aber ich stehe natürlich nicht mit allen Gruppen täglich jetzt in Kontakt. Ich betreue ja Ostdeutschland, außer Berlin, Brandenburg, und Norddeutschland, also angefangen von oben Schleswig-Holstein bis runter Mittelhessen. Und das sind circa 114, 115 Gruppen und mit manchen Gruppen habe ich also dauernd Kontakt ja oder mit manchen Bezirken hab ich dauernd Kontakt mit manchen manchmal nur sporadisch, ja mit manchen einmal im Jahr oder einmal im halben Jahr und mit anderen wieder, was weiß ich, jede Woche. (lacht)	täglich Kontakt Gruppen und Unterstützer per Mail und Telefon, schwankend je nach Gruppe von wöchentlich zu jährlich
EEM 3, S. 4, 5	I: Aber das steuern die Gruppen quasi von sich aus, wie oft sie dich da konsultieren. B3: Ja, genau, das steuern die von sich aus. Manchmal trete ich auch an die Gruppen heran, wenn es irgendwas gibt, was die Gruppe betrifft. Also zum Beispiel was nur so als Beispiel, häufig ist es so, dass irgendwelche Musikgruppen an Amnesty herantreten und sagen: „Ja wir machen jetzt in Deutschland unsere Tour und sind in den und den Städten und wir würden auch gerne, dass Amnesty sich an den Konzerten, was weiß ich, mit einem Stand beteiligt“. Und dann wird das sozusagen zentral hier bei uns im Sekretariat erfasst und die Abteilung Kampagnen und Kommunikation kommuniziert dann mit dem Tourveranstalter und mit der Band. Und wir treten dann an die betreffenden Gruppen oder Bezirke heran, wo die Konzerte stattfinden und sagen: „Ja wollt ihr nicht, also es besteht die Möglichkeit bei der und der Gruppe und den Konzerten eben da einen Stand zu machen, wollt ihr das nicht machen?“ Ja und dann treten wir sozusagen an die Gruppen heran. Und dann melden die sich und sagen ja oder nein. (lacht)	Kontakt eher von Gruppenseite ausgehend, es sei denn Aktionsanfrage von Sekretariat mit Bitte um Unterstützung
EEM 3, S. 5	I: Ok. Wie schätzt du das ein, reicht das aus, ihr seid ja jetzt vier oder fünf Mitgliedschaftsbetreuer, ist das genug oder beschweren sich da vielleicht auch manchmal die Gruppen, dass ihr zu wenig da seid oder das sie gerne mehr betreut werden würden? B3: Also ich würde sagen, eigentlich personell reicht es aus. Es ist halt immer so eine Frage, was wir noch so für administrative Aufgaben haben. Also je weniger administrative Aufgaben wir machen müssen, desto mehr Zeit haben wir eigentlich sozusagen für die inhaltliche Arbeit mit den Gruppen. B3: Aber ich würde sagen, eigentlich so reicht es eigentlich aus, ja. Wie gesagt, je weniger wir administrativ arbeiten, desto besser ist sozusagen dann die Betreuung. Oder desto mehr kann man dann auch auf Gruppen zugehen.	ausreichend Unterstützer, zum Teil zu viele administrative Aufgaben, kein Fokus auf Gruppen dann
EEM 3, S. 7	I: Ok, also das heißt wenn eine Gruppe da jetzt eine Kampagne macht, dann sollte das bestmöglich da auf so einem Schwerpunkt sein. B3: Genau, wenn sie sich daran beteiligt, dann gibt es eben eine Kampagnenleitung, dann wurde eine Kampagne sozusagen geplant und ausgetüfelt, ja und dann bekommen sie diese Anleitung und dann können sie loslegen.	Kampagnenleitung wird bereitgestellt die vorher geplant wird, Ausrichtung auf Schwerpunkt
EEM 3, S. 8	Viele wollen sich auch mit einem Einzelfall beschäftigen, was wir ja nach wie vor, was ja sozusagen geschichtlich von Amnesty auch sozusagen der Ursprung war, dass wir Einzelfallarbeit machen und das geht ja nach wie vor weiter. Und das ist zum Beispiel für viele auch attraktiv, dass die sagen „Ja ich will mich ganz konkret mit einem politischen Gefangenen und was weiß ich auseinandersetzen und für den arbeiten“. Das ist auch häufig eine ganz starke Motivation.	Einzelfallarbeit möglich, große Auswahl, attraktiv zur Motivation
EEM 3, S. 8	Und dann ist es so, dass wir thematisch relativ viele Felder abdecken, also sei es von Ländern oder Themen, angefangen von Folter, Todesstrafe, Frauenrechte, dann haben wir auch / da gibt es auch einige bei uns die beschäftigen sich mit sexuellen Rechten, ja, also LGBT. Dann gibt es Gruppen die sich mit den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten beschäftigen, dann gibt es Gruppen die sich auseinandersetzen mit Wirtschaft und Menschenrechten und so weiter und so fort. Also da sind wir relativ breit aufgestellt und gibt es eben dann auch viele Leute, die sagen „Ja, das ist schön, da habe ich eben eine große Auswahl wo ich mich engagieren kann und deswegen geh ich zu Amnesty“.	viele thematische Gebiete zur Arbeit, breit aufgestellt, auch viele Informationen bereitgestellt
EEM 3, S. 9	Und dann gibt es so viele unterschiedliche Dinge, die man in so einer Gruppe machen kann, dass da eigentlich für jeden was dabei ist. Der eine macht lieber eine Kneipensammlung, geht mit der Spendendose umher. Der andere steht lieber am Stand und sammelt Unterschriften, der dritte wiederum organisiert gerne ein Benefizkonzert. Der andere hält wieder einen Vortrag über ein bestimmtes Thema und so weiter und so fort. Also da gibt es so viele vielfältige Möglichkeiten, dass da eigentlich für jeden was dabei ist, wenn einmal sozusagen die Grundlagen der Organisation wenn die akzeptiert werden. [...]	große Auswahl an Aufgaben in Verein je nach Können (relativiert Nicht-Können) - Akzeptanz Grundlagen notwendig
EEM 3, S. 10	B3: Ja. Also ich bin, wann kam ich zu Amnesty, 2002. Und ich habe damals an der Uni gearbeitet und hatte mich da also an der Uni auch mit Menschenrechten beschäftigt, hab darin auch promoviert und ich wollte dann auch irgendwie was Praktisches machen, ja. Also nicht nur darüber theoretisieren und schlaue Aufsätze meinetwegen schreiben oder so, sondern auch so wirklich praktisch was tun. Und mir hat das eben sehr zugesagt, dass eben die Möglichkeit besteht, sich für solche Einzelfälle einzusetzen.	Motivation durch Thema, persönliche Suche nach praktischer Betätigung

	EEM 3, S. 10, 11	Dann ist es thematisch einfach interessant, also abgesehen davon, dass man zumindest versucht, anderen Leuten zu helfen, man erfährt sehr viel. Man erfährt sehr viel über andere Länder und wir kriegen ja auch viele Informationen aus London aus dem internationalen Sekretariat, wo eben der ganze Research sitzt und so weiter. Und also man kriegt schon in viele Bereiche einfach einen sehr, sehr guten Einblick und das ist hochinteressant.	interessante Aufgabe, Wissens-erweiterung und viele Informa-tionen, gute Einblicke
	EEM 3, S. 10	Und so kam ich dann, damals habe ich in Dresden gewohnt und kam dann zu der Dresdener Gruppe 2002, da gab es nur eine Dresdener Gruppe, mittlerweile gibt es ja drei. Und so fing das an. Und dann ja hat sich das irgendwie so entwickelt, dass mir das eben sehr gut gefallen hat und so und dass ich mir gesagt habe, ja also ich kann mir auch vorstellen sozusagen hauptberuflich für den Verein zu arbeiten. Und dann habe ich mich ganz normal auf eine Stellenausschreibung beworben. Was bei mir sicherlich zu Gute kam, warum ich dann die Stelle bekommen habe, was sicherlich auch dass ich eben ein paar Jahre ehrenamtliche Erfahrung hatte.	zur Festanstellung über das Ehrenamt gekommen - Vor-kenntnisse dabei hilfreich
strukturelle Einbindung	EEM 3, S. 6, 7	I: Ok, gut. Dann noch was dazu, es ist ja viel in Gremien und Sitzungen, was da auch entschieden wird. Können da immer alle Mitglieder dran teilnehmen oder wo haben die da Möglichkeiten auch an Themen mitzuentcheiden, worüber jetzt eine Aktion läuft? B3: Ja, also vor allem auf der Jahresversammlung, da können alle Mitglieder hin und jedes Mitglied hat auch eine Stimme. Gruppen haben zehn Stimmen und entsenden dann so einen Gruppendelegierten und daneben hat auch jedes Mitglied noch eine eigene Stimme. Und zu der Jahresversammlung kann also jedes Mitglied hin. Es kommen natürlich nicht, ich meine wir haben jetzt was weiß ich um die 28.000 Mitglieder, ja und auf so einer Jahresversammlung sagen wir mal wenn es gut läuft, sind es vielleicht 700 Leute. Und die beschließen dann auch einen Schwerpunktplan, und in diesem Schwerpunktplan ist festgelegt, was sozusagen übergeordnet die Sektion schwerpunkt-mäßig im nächsten Jahr machen möchte. Und dort wird dann auch abgestimmt, teilweise über Kampagnen. Also es wird jetzt nicht eins zu eins gesagt „Also ok wir wollen diese und diese und diese Kampagne machen" sondern das ist alles in diesem Schwer-punktplan enthalten und wenn dann sozusagen eine Kampagne gemacht werden soll, muss sich das irgendwo in diesem Schwerpunktplan wiederfinden.	Jahresversammlung mit Stim-mrecht für alle Mitglieder und Gruppen, Anwesenheit nur 700 von 28000, Entscheidung über Schwerpunkteplan für die Sektion, Abstimmung über Kampagnen - Richtlinie für Aktionen
	EEM 3, S. 1	B3: Ja, also die Deutsche Sektion ist ein ganz normaler Verein, ja und ist hauptsächlich sozusagen / der Schwerpunkt liegt auf den ehrenamtlichen Mitgliedern und die sind sozusagen die kleinste Einheit dort, die lokalen Gruppen. Ja, also es finden sich mehrere Mitglieder in einer lokalen Gruppe zusammen. Und dann gibt es eine übergeordnete Einheit, das sind die Bezirke. Also es gibt glaube ich so 41, 42 Bezirke, Amnesty-Bezirke in Deutschland, da ist also sozusagen die ganze Deutschlandkarte aufgeteilt in diese 41 oder 42 Bezirke. Und in jedem dieser Bezirke gibt es eben mehrere lokale Gruppen. Und die Gruppen, die haben dann einen Gruppensprecher und einen Kassens-ward. Und genauso gibt es auf Bezirksebene dann eben ein Bezirksteam, was dann bestimmte Aufgaben wahrnimmt, das sind aber alles ehrenamtliche Mitglieder. Ja das ist, sagen wir mal, die Basis der ehrenamtlichen Struktur. Dann gibt es einen ehrenamt-lichen Vorstand, weil natürlich jeder Verein braucht ja einen Vereinsvorstand. (lacht) So gibt es eben auch einen Amnesty-Vorstand der auf den Jahresversammlungen ge-wählt wird. Dann gibt es eben neben dieser ehrenamtlichen Schiene noch das Sekretariat, das wird sozusagen, da ist der Arbeitgeber die Sektion, der Vorstand, die halten sich sozusagen hauptamtliche Mitarbeiter. Und die sitzen in dem Sekretariat, die werden bezahlt, sind also nicht ehrenamtlich sondern wie gesagt hauptamtlich, und die nehmen für den Vorstand gewisse Aufgaben war, die der Vorstand eben dem Sekretariat über-trägt.	Deutsche Sektion als Verein, Schwerpunkt Ehrenamt in kleinen lokalen Gruppen (600), Bezirke übergeordnet (41), jeweils Gruppensprecher und Kassenswart, Bezirksteam, ehrenamtlicher Vorstand auf Jahresversammlung gewählt, Sekretariat mit Hautamtlichen denen der Vorstand Aufgaben überträgt
	EEM 3, S. 1, 2	B3: Genau, und da gibt es neben dem Generalsekretär oder Generalsekretärin drei Abteilungen. Das ist einmal ZD, zentrale Dienste, die machen also sagen wir mal so die technische Unterstützung, Abrechnungen, die ganze Buchhaltung und so weiter. Dann gibt es Länder, Themen und Asyl eine Abteilung, die machen inhaltliche Arbeit und dann gibt es die große Abteilung Kampagnen und Kommunikation, die eben hauptsäch-lich die Öffentlichkeitsarbeit macht und ich sitze eben auch in dieser Abteilung Kam-pagnen und Kommunikation. Und in dem Team in dem ich bin, gibt es also einmal die Mitgliedschaftsunterstützung, dass sind fünf Leute, die sind sozusagen der erste An-sprechpartner der Ehrenamtlichen beim Sekretariat. Und wir beraten eben die lokalen Gruppen und die Bezirke bei ihren Aktionen und Aktivitäten. Was können sie machen, was dürfen sie nicht machen, was sollten sie nicht machen oder was sollten sie haupt-sächlich machen. Also da beraten wir sie, wir haben auch so einen Teil administrative Aufgaben, weil wenn jetzt zum Beispiel ein neues Mitglied, also wenn jetzt jemand neu Mitglied wird, dann legen wir den in so einer Datenbank an, ja und so weiter und so fort. Aber unsere Hauptaufgabe liegt eigentlich darin, als Ansprechpartner für die Gruppen zu dienen, wenn die also irgendwelche Fragen in ihrer Arbeit haben, dann wenden sie sich an uns, das ist sozusagen der eine Teil. Und der andere Teil ist, in unserem Team werden auch die Kampagnen, also das sind dann immer deutschlandwei-te Kampagnen die gemacht werden, die werden geplant in unserem Team.	Abteilungen Sekretariat: Gene-ralsekretär, zentrale Dienste, Länder/Themen/Asyl, Kam-pagnen und Kommunikation - Mitgliedschaftsunterstützung (5) als Ansprechpartner Ehren-amt, Beratung lokaler Grup-pen/Bezirke bei Aktionen und Aktivitäten (Wahl, Rechte, Pflichten, Verbote), administra-tive Aufgabe

EEM 3, S. 2	I: Ok. Wie kann ich mir das generell vorstellen, wie so ein Ablauf ist, wie du jetzt sagen wir mal mit dem Projekt an die einzelnen Gruppen rangeht? Also wie läuft das so ab? B3: Also wenn so eine Kampagne geplant wird und irgendwann mal startet sie dann, dann werden die Gruppen / also wir haben so eine Gruppenpost, das heißt Gruppenpost und Bezirkspost, da wird jeden Monat einmal so ein dicker Umschlag rausgeschickt und dort sind dann diese ganzen Aktionsanleitungen und Kampagnenanleitungen enthalten. Und mit dieser Anleitung kann eben so eine Gruppe relativ selbstständig sozusagen an dieser Kampagne teilnehmen, was immer die dann machen, ob sie einen Stand organisieren oder eine Mahnwache oder Unterschriften sammeln, was weiß ich, bei einer Kinoveranstaltung einen Stand betreuen oder so. Da gibt es ja ganz viele Möglichkeiten und genau, das steht dann alles in dieser Anleitung drin. Und wir sind dann sozusagen als Unterstützung da, wenn die eben noch Fragen haben. Ja oder wenn sie eben spezielle Veranstaltungen planen wo sie unsicher sind ob so etwas geht und was sie da machen können, dann stehen wir zur Verfügung. Also die Gruppen kommen dann eher auf uns zu.	Verteilung von Gruppenpost über neue Kampagnen mit Anleitungen, Teilnahme der Gruppe unterschiedlich, Nachfragen kommen zu Unterstützern
EEM 3, S. 6	B3: Ja, also es ist so, die lokalen Gruppen treffen sich so alle zwei bis vier Wochen. Dann gibt es Bezirksversammlungen wo sich die Mitglieder eines Bezirks die eben aus den lokalen Gruppen kommen dann im Bezirk auf Bezirksebene zusammenfinden. Da ist von der Häufigkeit her wird es von Bezirk zu Bezirk unterschiedlich gehandhabt. Es gibt Bezirke die machen eine Bezirksversammlung einmal im Monat, es gibt welche die machen zweimal im Jahr. Da trifft man sich. Dann gibt es sozusagen für die Gesamtmemberschaft natürlich einmal im Jahr die Jahresversammlung, wo man sich einmal im Jahr trifft und wo man Anträge stellen kann und über Sachen beschließt. Also die Jahresversammlung ist sozusagen das höchste Beschlussorgan in der Organisation. Dann gibt es die Bezirkssprecherkonferenz, abgekürzt BSK, die tritt also mindestens zweimal im Jahr zusammen und dort treffen sich also die ganzen Bezirkssprecher. Das ist sozusagen die zwischen den Jahresversammlungen, die einmal im Jahr stattfinden, ist das sozusagen die nächstgrößere Sitzungsrunde oder das nächstgrößere Beschlussorgan eben diese BSK.	Gruppentreffen alle 2-4 Wochen, Bezirksversammlungen monatlich oder jährlich, jährliche Jahresversammlung als höchstes Beschlussorgan, Bezirkssprecherkonferenz 2mal im Jahr
EEM 3, S. 7, 8	Dann haben wir natürlich den Vorteil, dass wir eben bundesweit aktiv sind, dass man eben diese lokalen Gruppen hat, dass wir nicht so zentralistisch organisiert sind, sondern das man sich lokal sozusagen engagieren kann und nicht einfach nur so einen Befehlsempfänger von irgend so einer Zentrale ist, die dann einfach alles vorgibt was gemacht wird, sondern dass diese Gruppen relativ unabhängig agieren können. Und das ist für viele attraktiv.	bundesweit aktiv - Vorteil, nicht zentralistisch organisiert, lokale unabhängige Entscheidung, keine Befehle von Zentrale
EEM 3, S. 11	Und dafür aber, ich meine das ist natürlich auch eine Entscheidung, die die Sektion getroffen hat, dass man eben ein hauptamtliches Sekretariat hat, dass eben sozusagen die Aufgabenfelder abdecken kann, wo man eben sozusagen eine professionelle Abdeckung braucht und wo man jemanden braucht, der eben ständig das macht.	strukturelle Entscheidung zu Hauptamtlichen zur professionellen Abdeckung Aufgabenständig – positiv
EEM 3, S. 11	B3: Ja ich sehe das von großem Vorteil, weil wenn man eben mit dem ehrenamtlichen Bereich und dem hauptamtlichen Bereich zusammenwirkt, dann kann man eben sehr viel bewegen. Und wir können eben Bereiche abdecken, die Mitglieder eben nicht abdecken können und umgekehrt. Also das Sekretariat an sich kann keine Massenmobilisierung veranstalten. Wir sind hier 70, 75 Leute (lacht), das können nur die Ehrenamtlichen. Wir können die aber dabei unterstützen und denen helfen. Und zum Beispiel so eine Kampagne kann man auch nicht ehrenamtlich planen mehr, da stößt sozusagen so ein Ehrenamt an seine Grenzen, da braucht es einfach Leute die eben täglich im Büro sitzen und daran arbeiten.	Zusammenwirkung Hauptamtliche und Ehrenamtliche als Vorteil, alle Bereiche abdecken (Massenmobilisierung und Kampagnenerstellung konstant)
EEM 3, S. 13	Genau, und dann war das jetzt ein super Einblick schon mal von den oberen Hierarchieebenen würde ich mal sagen. (lacht) B3: Naja, es gibt ja bei uns eigentlich nicht so eine Hierarchie. B3: Und wie gesagt, die Ehrenamtlichen stehen ja in der Hierarchie eigentlich über uns, ja über den Hauptamtlichen. Weil der Vorstand ist ja unser Arbeitgeber und der ist ehrenamtlich. (lacht)	keine Hierarchie, Ehrenamtliche stehen sogar über Hauptamtlichen
EEM 3, S. 11, 12	Und ja, also ich sehe das eher von Vorteil dass es diese beiden Bereiche gibt und ich meine man darf sich das jetzt auch nicht so getrennt vorstellen, weil es gibt eben viele Mitarbeiter im Sekretariat die auch Mitglieder sind, also da gibt es schon zwischen Mitgliedschaft und Sekretariat einen Austausch. Wir sind eben oft in Kontakt mit der Mitgliedschaft, was natürlich auch wichtig ist weil wir wissen müssen eben was für Wünsche haben die, wie ticken die, wie ist da so die Stimmung. Ja, Konfliktfelder gibt es natürlich aber da ist wieder von Vorteil, dass ich eben, wenn so Konflikte auftreten, schon länger auch ehrenamtlich bei Amnesty bin und weiß I: Dass du dann den Einblick hast. B3: Ja, genau. Wie man sowas wieder hinbiegt und wie man da wieder ja, auf ein Einverständnis kommen kann.	Mitarbeitergruppen eher als Vorteil, oft Überschneidungen und ständiger Austausch, Wünsche gegenseitig kennen ist wichtig
EEM 3, S. 2	I: Ok, das heißt da gibt es auch so Richtlinien wie das Projekt dann ausgestaltet sein müsste. B3: Ja, genau. Ja.	Existenz von Richtlinien für Projektausgestaltung
EEM 3, S. 7	B3: Aber das hält sich / ja also wir haben steigende Mitgliederzahlen, wir haben natürlich Austritte, die Austritte sind aus ganz unterschiedlichen Gründen. Manches ist inhaltlich begründet, manches dann einfach persönlich, weil die Leute einfach keine Zeit mehr haben oder ins Ausland gehen oder was weiß ich nicht also da gibt es die ganze Bandbreite. Aber wir haben im Grunde genommen ja leicht steigende Mitgliederzahlen.	steigende Mitgliederzahlen, Austritte inhaltlich oder persönlich bedingt

	EEM 3, S. 12	B3: Ja, also (...) ach da gibt es sicherlich viele Felder. Also die man hier auch intern an irgendwelchen Prozessen, die man irgendwie sagen wir mal so ein bisschen stringenter gestalten kann. Das ist auch, also ich kann da jetzt auch nicht so in Einzelheiten gehen, aber das ist halt einfach, ich meine die Organisation ist halt schon 50 Jahre alt. Und da sind halt viele Prozesse wurden immer erweitert, immer erweitert und so weiter und so fort. Und wenn man die meinetwegen sagen wir mal neu gestalten würde, sozusagen vom Urschleim her, würde man das vielleicht anders machen. Aber jetzt hat es sich eben so eingeschliffen und dann läuft es eben so weiter, ja und das ist dann natürlich schwieriger zu ändern.	stringentere Prozesse gewünscht, Prozesse historisch gewachsen und nur erweitert, Neugestaltung wäre sinnvoll aber ist festgefahren
	EEM 3, S. 12	I: Ja ok, ein bisschen festgefahren. Ist da vielleicht auch manchmal eure Wertebasis da ein bisschen hinderlich, also dass Sachen eben immer zum Beispiel demokratisch entschieden werden sollten, dass das irgendwie alles ein bisschen verlangsamt zum Beispiel? B3: Ja, also ich sehe das nicht als Hindernis. Es gibt sicherlich einige, die das irgendwie als Hindernis sehen aber ich würde eher sagen das ist unsere Stärke. Auch auf die Gefahr hin, dass manche Sachen länger dauern, aber wenn das dann so demokratisch entschieden wird, dann kann man auch viel mehr Leute mitnehmen, die sich dann dafür einsetzen. Wenn wie gesagt das alles einer oder ein kleines Gremium entscheiden würde und würde sagen „So wird es jetzt gemacht“ dann würden uns die Gruppen weglauen. Also ich sehe das eher als Vorteil, dass hat auch so ein bisschen eine Entsprechung jetzt sagen wir mal im inhaltlichen Bereich, weil manche Organisationen sind sicherlich schneller mit ihren Äußerungen wenn jetzt irgendeine Ereignis stattfindet. Und dann gibt es sicherlich Menschenrechtsorganisationen, die dann ganz schnell irgendeine Presseerklärung rauslassen und sich dazu positionieren. Das kann bei uns ein bisschen länger dauern, dafür sind dann aber unsere Informationen einfach auch fundierter. (lacht)	Wertebasis als Stärke, Sachen dauern länger aber sind dann auch akzeptiert wenn demokratisch entschieden, Handeln findet Entsprechung im inhaltlichen Bereich - fundierte Aussagen statt schnelle Informationen
ergebnisorientierte Einbindung	EEM 3, S. 3	I: Ok. Das heißt dann gibt es aber auch nicht irgendwie Regelungen, wie viel die dann machen müssen und in welcher Qualität? Also auch dass du irgendwie zwischendurch mal kontrollierst, was die Gruppe macht und ob sie überhaupt genug macht? B3: Ja also, (lacht) ja das ist so ein bisschen eine heikle Sache. Also ich kontrolliere das nicht, also ich gucke einfach. Häufig schicken einem Gruppen auch irgendetwas, was sie machen. Und wir machen jedes Jahr so eine Gruppenumfrage und da werden sozusagen die Gruppen aufgefordert uns auch sagen wir mal Sachen zu schicken. Also wenn die jetzt irgendeine Publikation haben, irgendwie ein Plakat für irgendwas gemacht haben, dann sollen die uns das schicken und dann kann ich natürlich da drüber gucken.	keine Kontrolle der Ausführung, Gruppen informieren von selbst darüber, nur Gruppenumfrage einmal im Jahr über Publikationen etc.
	EEM 3, S. 3	I: Gibt es dann auf der anderen Seite irgendwie eine Anerkennung für Gruppen, die ganz viel geleistet haben, durch irgendwelche Auszeichnungen oder so? B3: Also was wir haben, das heißt „best of“. Da werden so gute Aktionen, die Gruppen gemacht haben vorgestellt. Aber es gibt jetzt keine Preise in dem Sinne für die beste Gruppenaktion oder sowas. I: Aber dann eben Vorstellung schon. B3: Ja, genau. Sowas gibt es schon. Aber nicht so ein Belohnungssystem (lacht)	Anerkennung durch Vorstellung von guten Aktionen, keine Preise/Belohnung
	EEM 3, S. 8	I: Das sind ja auch also ziemlich viele Bereiche, wo ihr dann auch Sachen erreichen wollt. Wie siehst du das denn persönlich, wie oft oder wie gut die Sachen dann erreicht werden, die Amnesty selber oder die Gruppen sich da vornehmen? Oder gibt es da auch Beschwerden, dass Sachen schwieriger sind als gedacht und das dann resigniert Mitglieder bei dir anrufen? B Ja, das gibt es. Allerdings ist Amnesty eigentlich bekannt dafür, dass wir einen ziemlich langen Atem haben. Also ich bin ja auch ehrenamtlich bei Amnesty engagiert und ich war in einer Gruppe in Dresden, die hat sich also 16 Jahre lang für einen chinesischen Gefangenen eingesetzt. Das liegt nicht jedem, dass das eben so 16 Jahre dauert. Wir haben auch Engagementformen die sehr viel kurzfristiger sind, wie zum Beispiel die „urgent actions“, also die Eilfälle. Da wird jemand irgendwo in einem Land verhaftet, Amnesty erfährt das und dann wird ganz schnell eine urgent action gemacht. Das heißt da wird ein Papier heraus gesendet an unser urgent action Netzwerk und da ist dann der Fall beschrieben und da sagt man „Schreibt Briefe an die und die Behörde in dem und dem Land“ und dann werden ganz kurzfristig eben diese Briefe geschrieben, und da ist die Erfolgsquote also relativ hoch. Es ist ein bisschen schwierig da Zahlen zu nennen, weil wir werten also zum Beispiel wenn jetzt ein Gefangener bessere Haftbedingungen bekommt, werten wir das auch schon als Erfolg. Der ist zwar dann noch nicht freigelassen, aber zumindest hat er bessere Haftbedingungen. Da ist häufig so, das bei diesen urgent actions also, dass wir da Erfolge zu verzeichnen haben, dass dann Leute freigelassen werden oder das sich ihre Situation verbessert. Also da kann man / es ist nicht so, dass man jetzt völlig nutzlos da die Briefe schreibt oder Unterschriften sammelt. Es gibt natürlich auch Sachen, die sehr viel länger dauern. Ja wie gesagt dieser chinesische Gefangene hat 16 Jahre gedauert.	bekannt für langen Atem, aber auch kurzfristige Engagementformen (urgent actions) mit hoher Erfolgsquote, Erfolge sonst schwer messbar, Wunsch nach nicht nutzloser Arbeit, aber oftmals langwierig

	EEM 3, S. 8, 9	B3: Genau, genau. Dann zum Beispiel läuft ja im Moment auch diese „Hände hoch“ Kampagne für einen Waffenhandelsvertrag. Und ich meine da ist das schon von der internationalen Ebene kann man da nicht mit so ganz schnellen Erfolgen rechnen, sondern das sind dann solche Lobbyaktivitäten und ja Campaigning, was eben langfristig ist und wo man eben dranbleiben muss. Und das kann also über Jahre gehen. Das ist manchmal schwierig, dass es so lange dauert weil natürlich auch so eine Gruppe will natürlich auch sehen, ja dass das irgendeine Auswirkung hat und so. Ich denke mal, man muss dann auch in einer Gruppe so eine gute Mischung von so langfristigen und kurzfristigen oder mittelfristigen Sachen wählen, damit das also nicht zu frustrierend ist. Aber das ist ein Problem und ich würde sogar sagen, dass sich das in den letzten Jahren vielleicht so ein bisschen verschärft hat, dass dort also gerade bei den jüngeren Mitgliedern eigentlich eher so die Erwartung ist „Das muss alles sehr viel schneller gehen“ und es wird ja alles sehr viel schneller und die wollen dann auch schneller Erfolge sehen. Das ist manchmal nicht ganz leicht, da eine gute Balance zu finden oder auch dann die Leute zu motivieren, zu sagen „Nein, wir bleiben jetzt dran und auch wenn es eben länger dauert und ja, wir wollen den Druck aufrechterhalten, dann ohne diesen langfristigen Druck bewegt sich in der Politik eben nichts.“	langwierige Aufgaben weil oft auf internationaler Ebene - Lobbying etc., schwierig für Erfolg der Gruppe wenn keine Auswirkung, braucht Mischung lang- und kurzfristig - sonst Frustration, Mitglieder haben in letzter Zeit höhere Erwartungen - ist ein Problem
	EEM 3, S. 9	I: Habt ihr da irgendwelche Mittel, wie ihr die Mitglieder da an der Stange haltet? B3: Ja, also wir versuchen natürlich dann auch in diesen Aktionsanleitungen dann auch immer so Zwischenschritte zu beschreiben und zu sagen „Ok, wir haben jetzt das erreicht aber das und das müssen wir noch erreichen“ also das versuchen wir schon, ja. Der Rest ist dann bei den Gruppen selber, das ist dann auch eine Sache des Gruppensprechers oder der Gruppensprecherin, dass die da eben sieht, wie so die Stimmungslage in der Gruppe ist, und was man da jetzt machen kann. Und sei es nur, dass man vielleicht mal dann schnell mal einen Stand organisiert wo man weiß „Ah, da kriege ich viele Unterschriften“ ja und das ist ja auch schon mal ein Erfolgserlebnis damit und sowas. Also ja das ist ein Thema und wird unterschiedlich gehandhabt. (lacht)	Motivation durch Zwischenschritte in Aktionsanleitungen als Erfolge, Gruppensprecher muss Stimmung kennen und agieren, kurzfristige Aktionen einbauen
	EEM 3, S. 9	I: Das heißt habt ihr vielleicht auch dann Probleme mit Verlässlichkeit, dass sie Aufgaben zusagen und dann nicht machen? B3: Also ich meine das ist ja allgemein so im ehrenamtlichen Bereich, wie gesagt es kann keiner gezwungen werden, irgendetwas zu machen. Deswegen hängt es von der Motivation vor Ort ab, wie das organisiert wird. In der Regel klappt das aber erstaunlich gut und ich bin immer wieder häufig erstaunt, wie im ehrenamtlichen Bereich was da alles auf die Beine gestellt wird.	Verlässlichkeit unterschiedlich - kein Zwang deshalb motivationsabhängig, aber funktioniert gut - positiv bewertet
	EEM 3, S. 10	B3: Das das manchmal schwierig ist, dass dann einer mal was zusagt und dann nicht einhält, ja völlig klar. Aber ja, das ist bekannt und das wissen auch alle. Und man versucht dann eben auch möglichst so zu planen, dass solche Sachen dann auch abgefangen werden.	Probleme mit Verlässlichkeit aber bekannt, werden eingepflegt und abgefangen
	EEM 3, S. 11	Und was ich sonst noch aus dem ehrenamtlichen Bereich sozusagen mitgenommen habe ist Geduld. B3: (lacht) Ja, also das ist einfach, Geduld und das man versucht, also realistisch zu planen. Es passiert sehr schnell, dass so eine Gruppe kommt am Anfang des Jahres zusammen und überlegt sich ok, was wollen wir machen. Und der eine sagt dann: „Ja wir können das machen“, der andere sagt „wir können das machen“ und so weiter und so fort. Und da ist man ganz schnell in so einer Falle drin, dass man irgendwie zehn Projekte hat, die alle natürlich toll sind und gut klingen und am Ende kriegt man die aber nicht gebacken. Und das man da eben eher sagt: „Nein, wir machen es mal ein bisschen kleiner“. Auch Thema: Habe ich dann Erfolg oder kann ich sehen was ich da gemacht habe. Und dann lieber etwas weniger und dafür dann eben von vorne bis hinten durchziehen. Also das ist eine ganz wichtige Sache so im ehrenamtlichen Bereich, dass man sich da nicht zu viel vornimmt.	persönlich Geduld gelernt, realistisches Planen, sonst zu viele Projekte ohne Erfolg und lieber Reduktion, häufig Problem des Ehrenamts
wertorientierte Einbindung	EEM 3, S. 7	I: Und wirkt sich das dann / also kriegst du das mit dass Mitglieder wegen sowas dann vielleicht aufhören oder kommt das eher nicht vor? B3: Ja, natürlich kriege ich sowas mit. Also es gibt natürlich Mitglieder, die sagen, ja was weiß ich, die Richtung in die Amnesty geht die gefällt mir nicht mehr und ja das gibt es, klar.	z.T. Austritte weil Richtung nicht mehr passt inhaltlich
	EEM 3, S. 7	I: Ok, wie schätzt du das ein, sind da die Werte von Amnesty ausschlaggebend, dass viele mitmachen oder wo siehst du so die Motivationsgründe von den Mitgliedern? B3: Ja also ich meine, Amnesty ist ja eine relativ bekannte Organisation und wenn sagen wir mal Leute irgendwie Menschenrechtsarbeit machen wollen, wir sind natürlich nicht die einzige Organisation aber eine relativ bekannte und deswegen landen da viele dann bei uns.	Werte und Bekanntheit ausschlaggebend um mitzuarbeiten
	EEM 3, S. 10	I: Was hast du selber für dich sonst noch gelernt, als du noch ehrenamtliches Mitglied warst, also was jetzt sonst, jetzt mal abgesehen von deiner beruflichen Tätigkeit, dass irgendwie positiv dich beeinflusst hat? B3: Also sicherlich, dass dort im ehrenamtlichen Bereich einfach Menschen zusammen kommen, die ohne Bezahlung was für eine gemeinsame Sache machen und das ist für mich sehr motivierend, dass es also nicht über das Mittel Geld geht sondern dass man sozusagen aus freien Stücken das macht und dass man versucht da was auf die Beine zu stellen.	Engagement der Ehrenamtlichen ohne Bezahlung motivierend - positiv bewertet
	EEM 3, S. 12, 13	B3: Weil es einfach dauert um das zu recherchieren und wir nicht einfach so an die Öffentlichkeit treten und sagen: „Ah, was ist da wieder passiert und das ist doch alles scheiße hier“ und was weiß ich, also natürlich gewählter ausgedrückt. Sondern wenn wir an die Öffentlichkeit gehen, und das ist ja auch natürlich diese Glaubwürdigkeit auch das Pfund mit dem wir wuchern können und das ist bei uns natürlich ein hohes Gut und so kann man eben auch Sachen erreichen und so hören uns eben auch andere zu. Wie gesagt, kann eben manchmal ein bisschen länger dauern aber es hat dann auch Vorteile.	Glaubwürdigkeit und Image sehr wichtig, auch zur Zielerreichung, Herstellung braucht aber länger

	EEM 3, S. 7	I: Ok. Gab es da dann schon mal Probleme, dass Mitglieder andere Präferenzen hatten für Schwerpunkte aber dann vielleicht nicht da waren bei der Versammlung und also dass das dann irgendwie weit auseinander driften würde die Zielvorstellungen und so? B3: Ja das gibt es. Also ich meine in diesen Schwerpunktplan werden ja Schwerpunkte aufgenommen und da muss man sich notwendigerweise beschränken. (lacht) und dann gibt es natürlich Mitglieder die sagen wir mal ihr Steckenpferd haben und die jetzt finden, dass das vielleicht zu wenig in diesem Schwerpunktplan drin vorkommt. Aber das kann man im Grunde genommen nicht lösen weil wenn man sozusagen alles da rein schreiben würde in diesen Schwerpunktplan, dann wäre es natürlich kein Schwerpunktplan mehr. Also es wird schon versucht, das möglichst offen zu formulieren so dass sich sehr, sehr viele da drin wiederfinden können aber ich meine wir haben hier natürlich im Sekretariat wenn wir jetzt solche Kampagnen planen eigentlich begrenzte Kapazitäten. Und deswegen, wir können pro Jahr sagen wir mal bundesweite Kampagnen zwei bis maximal drei, sozusagen abdecken. Mehr ist einfach personell nicht drin. Ja, natürlich gibt es dann auch Mitglieder, die dann enttäuscht sind, die denken: "Ach jetzt müsste doch mal was dazu gemacht werden" und dann wird aber dazu nichts gemacht, natürlich.	Probleme mit Interessen die von Schwerpunkten abweichen - nicht lösbar, offene Formulierung zur besseren Auslegung, aber begrenzte Kapazitäten zur Kampagnendurchführung, führt zu Enttäuschung der Mitglieder z.T.
	EEM 3, S. 13	Würdest du dir von den Mitgliedern mehr Engagement wünschen, sowohl von den Ehrenamtlichen als auch von Hauptamtlichen oder ist das für dich so schon optimal? B3: Ja ein bisschen. Also mehr geht natürlich immer, ja, das ist klar und aber ich muss ehrlich sagen, ich finde eigentlich finde ich schon toll was die alles so machen. Also sicherlich wie gesagt ist das eben dann auch wieder unterschiedlich. Sicherlich gibt es Gruppen, die dümpeln so ein bisschen vor sich hin und da würde ich mir natürlich mehr wünschen. Aber mir ist natürlich auch klar, in so einer Organisation mit was weiß ich, wir haben über 600 Gruppen, da kann nicht jede gleich aktiv sein. Das geht einfach nicht und da ist es auch natürlich auch von unserer Seite wichtig, dass wir da auch nicht die Erwartungen zu hoch schrauben, sondern das man eher eben realistisch bleibt und das man sich eben über die freut, die eben sehr aktiv sind und das man versucht die anderen eben noch zu motivieren. Und aber so generell gesprochen, ist da schon unglaubliches Engagement dahinter.	mehr Engagement gewünscht, aber Respekt/Anerkennung für geleistete Arbeit sehr unterschiedlich, Erwartungen der Hauptamtlichen müssen realistisch gesetzt werden
personale Einbindung			
Macht	EEM 3, S. 3	I: Ok, da gibt es dann auch nicht wirklich Sanktionen, wenn jetzt zum Beispiel halt kein Finanzplan gemacht wurde oder irgendwie da nicht so die Anforderungen erfüllt wurden? Oder habt ihr da irgendwie ein Mittel? B3: Nein, nein, es gibt keine Sanktionsmöglichkeiten. (lacht) Also es ist auch so, da würde es einen Aufstand geben, wenn wir da versuchen würden irgendwelche Sanktionen zu verhängen.	keine Sanktionsmöglichkeiten, wären nicht umsetzbar - Aufstand der Mitglieder
	EEM 3, S. 3	I: Gut, aber es könnte ja sein, dass ihr dann eben sagt, die Gruppe wird sonst aufgelöst. Ich weiß ja nicht ob das in irgendeiner Weise möglich wäre, wenn die jetzt gar nicht mehr aktiv sind zum Beispiel. B3: Ja, klar also wenn natürlich so eine Gruppe also in dem Sinne gar nicht mehr existiert, weil sie gar keine aktiven Mitglieder mehr hat und so, dann können wir natürlich Gruppen schließen. Das ist aber in dem Sinne keine Sanktion, denn solange die Gruppe irgendwie aktiv ist, wird die von uns nicht geschlossen. (lacht) Also Sanktionen gibt es nicht, man versucht eben Überzeugungsarbeit zu leisten, und die Gruppen, also die Ehrenamtlichen natürlich, weißt du, da gibt es solche und solche Gruppen. Manche Gruppen sind unheimlich aktiv, manche dümpeln halt so ein bisschen vor sich hin, aber die meisten Gruppen sind eben aktiv und die wissen dann schon selber, was sie machen wollen und so. Also da / ja genau.	Wenn Gruppe nicht mehr existent - wird geschlossen (keine Sanktion), wenig aktive werden nicht geschlossen, Anwendung von Überzeugung zur Aktivierung, aktive/inaktive Gruppen gemischt
Autorität	EEM 3, S. 10	I. Akzeptieren dich die Gruppen da als Ansprechpartner auch? B3: Ja, doch. Also die sprechen eigentlich gerne mit mir. (lacht)	Akzeptanz Mitgliedschaftsunterstützer als Ansprechpartner
	EEM 3, S. 10	B3: Ja also es ist ganz klar, es ist einfach / also wenn man hier im Sekretariat arbeitet, ist es einfach gut, wenn man weiß wie die ehrenamtlichen Gruppen und Bezirke wie die so ticken. Wie dort die Arbeit gemacht wird, wie da die Stimmung ist und so weiter, dass man so eine Vorstellung hat. Weil wir stehen ja ständig im Austausch mit der Mitgliedschaft und das ist sozusagen von großem Vorteil. Wenn man auch weiß wie man die ansprechen muss, wie rede ich mit denen, wie schreibe ich denen eine Email, damit man weiß wie es in den Gruppen aussieht und so weiter. Das ist von großem Vorteil.	Wissen über ehrenamtliche Mitglieder und Umgang mit ihnen - Empathie hilft bei Arbeit der Hauptamtlichen
	EEM 3, S. 9	I: Dann noch zu den Mitgliedern, wo du jetzt schon gesagt hast, dass die immer schneller Erfolge auch sehen wollen. Sind die generell gut geeignet für die Arbeit oder trifft man da auch auf Mitglieder, die jetzt eher nicht so gut geeignet sind aber trotzdem was machen wollen? B3: Also ich würde nicht sagen / ne also ich würde sagen so ungeeignete Mitglieder also in dem Sinne	keine wirklich ungeeigneten Mitglieder vorhanden
Konflikte	EEM 3, S. 5	I: Ja. Kriegst du mit, wenn in den Gruppen irgendwie Konflikte auftreten? B3: Manchmal ja. Weil sich dann meinetwegen der Gruppensprecher bei mir meldet und das mal mit mir besprechen will. Kriege ich mit, ich kriege da natürlich nicht alles mit, ja weil es natürlich auch viele Konflikte gibt, wo sich keiner bei mir meldet. Aber ich kriege das mitunter schon mit und dann versuche ich da eben dann zu beraten, was man da machen kann. Es ist auch so, es gibt ein ehrenamtliches Schlichtungsteam, oder Mediatoren. Das sind drei Leute, drei Mitglieder und wenn jetzt in einer Gruppe oder in einem Bezirk ein Konflikt auftritt und der sozusagen auf der lokalen Ebene nicht gelöst werden kann, dann steht also diese Mediatoren- oder Schlichtungsteam sozusagen bereit und kann dann sozusagen von den Konfliktparteien angerufen werden um dann zu einer Lösung zu finden.	Teilweise hat Unterstützer Information über Konflikte, oftmals aber nicht, eher Beratung durch Mitgliedschaftsunterstützer, Einsatz eines Schlichtungsteams als ehrenamtliche Mediatoren wenn nicht lösbar auf lokaler Ebene

	EEM 3, S. 5	I: Aja, das ist ja super. Aber die werden dann per Telefon konsultiert oder fahren die dann auch zu den Gruppen? B3: Das hängt dann von dem Fall ab, die werden erst mal per Telefon oder per Email konsultiert, es kann auch sein, dass die dann da hin fahren oder man trifft sich bei denen oder so, also das hängt dann davon ab was das für ein Konflikt ist.	Konsultation Mediatoren über verschiedene Medien je nach Konflikt
	EEM 3, S. 5	I: Ja sind das denn dann eher so fachliche Konflikte über die Inhalte, über die Kampagnen oder auch so zwischenmenschliche Probleme? B3: Ja das ganze Spektrum (lacht). Also das ist wie überall auch, also manchmal gibt es inhaltliche Konflikte. Eine Gruppe will irgendwas machen und eine Co-Gruppe; ich weiß nicht, ich hatte vorhin vergessen zu erwähnen, also neben diesen lokale Gruppen und Bezirken gibt es auch Gruppen, die sozusagen deutschlandweit zuständig sind, die sich entweder mit irgendeinem Land beschäftigen oder mit irgendeiner Menschenrechtsthematik. Und die versorgen die lokalen Gruppen mit Informationen und dienen sozusagen dann bei der inhaltlichen Arbeit so als erste Ansprechpartner. Und da kann es eben auch mal zu Konflikten kommen, dass die Co-Gruppe sagt: „Nein sowas könnt ihr nicht machen“, und die Gruppe sagt aber „Nein, und wir wollen uns da jetzt engagieren und wir wollen das genauso machen“ und so. Also da kann zum Beispiel ein Konflikt entstehen. Dann gibt es natürlich auch wie überall rein zwischenmenschliche Konflikte, ja also ich würde sagen da gibt es die ganze Bandbreite.	verschiedene Konflikte, Intergruppen-Konflikte: lokale und thematische Gruppen über Aktionen
	EEM 3, S. 11	B3: Also ich meine, sagen wir mal so, das Verhältnis der Ehrenamtlichen zu den Hauptamtlichen ist manchmal etwas angespannt. Das könnte manchmal etwas besser sein. B3: Naja also es ist (lacht) ein anderes / wird sind halt, das Sekretariat ist halt auch, entwickelt auch so ein bisschen Eigenleben. Und wir haben dann, wenn man hauptamtlich angestellt ist, hat man natürlich auch vielleicht andere Interessen als die Ehrenamtlichen und umgekehrt und ja, da gibt es manche Belastungen. Das ist aber, ich denke mal wenn man andere Organisationen, die auch so mitgliederschaftlich orientiert sind, ist das überall so. Das ist also jetzt keine Amnesty Besonderheit. Wir versuchen das, ja durch Engagement und möglichst große Offenheit eben abzumildern. Es ist jetzt auch nicht so schlimm und mit den meisten Mitgliedern und so kommen wir auch sehr, sehr gut zurecht. Aber es gibt halt manchmal so ein bisschen Animositäten und was weiß ich und die denken, was weiß ich, wir machen nichts oder wir denken die machen nichts und so. Und (lacht) dann ist einfach natürlich so, wenn du ehrenamtlich bist, du machst das eben unbezahlt und engagierst dich da und jetzt der Hauptamtliche der wird eben bezahlt für die Arbeit.	angespanntes Verhältnis Ehrenamtliche/Hauptamtliche aufgrund unterschiedlicher Entwicklung und Interessen, aber keine Amnesty Besonderheit, Lösung: Engagement und Offenheit, grundsätzlich gutes Verhältnis, häufig gegenseitige Vorwürfe von Nichtarbeit
soziale Einbindung			
Gruppenarbeit	EEM 3, S. 6	Und dann werden Seminare angeboten, ja zu bestimmten Menschenrechtsthemen, wo jedes Mitglied hingehen kann. Dann gibt es Regionalkonferenzen, also jetzt hier am 9. Februar zum Beispiel findet die Regionalkonferenz Nord statt, da kommen dann speziell nochmal also norddeutsche Bezirke zusammen oder Mitglieder aus norddeutschen Bezirken treffen sich, besprechen bestimmte Dinge. Ja und so gibt es auch eine Regionalkonferenz Ost, eine Regionalkonferenz Süd, eine Regionalkonferenz West, ja. Dann gibt es auch sagen wir mal vom Sekretariat organisierte Sitzungen. Also zum Beispiel, findet mindestens einmal im Jahr so ein Aktionsreferenten-Workshop statt, das richtet sich hauptsächlich an die Bezirke, die können sozusagen in dem Bezirksteam auch einen Aktionsreferenten wählen, der sich dann hauptsächlich eben um die Aktionen und Kampagnen in dem Bezirk kümmert. Und da findet dann eben so ein Workshop hier in Berlin statt und der wird dann also organisiert dann vom Sekretariat. Und dann gibt es noch weitere Versammlungen, also es gibt schon recht viele, also wenn man sich engagieren will, kann man sehr, sehr viele Wochenenden mit solchen Sitzungen zubringen (lacht).	zentrales Angebot von Seminaren, Konferenzen und Workshops, viele Möglichkeiten am Wochenende zur Weiterbildung
Gruppenkohäsion	EEM 3, S. 6	I: Ok. Wie schätzt du dann sonst, soweit du das beurteilen kannst, so den Zusammenhalt innerhalb von den Gruppen? B3: Ja also der ist in der Regel sehr gut.	in der Regel guter Zusammenhalt in der Gruppe
	EEM 3, S. 6	Gibt es dann auch so, dass einfach nur gemeinsamen Klettern angeboten wird oder macht das dann die Gruppe unter sich eher? B3: Ja das machen dann die Gruppen unter sich. Also wenn sagen wir mal so überregional man sich trifft, dann sind es meistens irgendwelche inhaltlichen Sachen oder ein Moderationstraining oder Training, wie sammel ich Unterschriften, wie mache ich eine Kneippensammlung und solche Sachen.	von Amnesty organisierte Veranstaltungen immer inhaltlich, andere Sachen müssen aus der Gruppe heraus kommen
	EEM 3, S. 9	also du musst natürlich wenn du Mitglied wirst von Amnesty muss man sich eben klar sein, was ist das für eine Organisation, wie arbeiten wir und da muss ich eben diese Grundlagen akzeptieren.	Akzeptanz der Grundlagen essentiell als Mitglied
	EEM 3, S. 9	wenn einmal sozusagen die Grundlagen der Organisation wenn die akzeptiert werden. Das ist natürlich Voraussetzung. Also ich meine man kann jetzt nicht bei Amnesty Mitglied werden, wenn man Verfechter der Todesstrafe ist, das geht einfach nicht. (lacht)	Mitglied mit gegensätzlichen Ansichten nicht möglich
EEM 4			
organisations-bezogene Einbindung			

professiona- lisierte Einbindung	EEM 4, S. 2	Jetzt vielleicht zum Gruppensprecher aber auch zu anderen Aufgaben, die du da über- nimmst oder die die Mitglieder übernehmen können. Gibt es irgendwie vorgefertigte Beschreibungen, was die Aufgaben beinhalten? Irgendwie Organigramme oder von ehemaligen Mitgliedern, die Aufzeichnungen gemacht haben dazu, wie die Aufgaben erledigt werden sollen oder was da dazugehört? Wo du drauf zurückgreifen kannst? B4: Also ich kann zum Beispiel auf Leitfäden zurückgreifen. Es gibt vom / also die Hochschulgruppen sind in sogenannten StAN zusammengefasst, Studierenden- und Aktionsnetzwerk. Das wird auch von gewählten Gruppenmitgliedern koordiniert und das ist so, die haben jetzt so einen Leitfaden rausgegeben und daran kann man sich als Hochschulgruppe orientieren. Und wie man die Aufgaben in der Gruppe verteilt und da kommt es auch drauf an, ob es jetzt eine größere Gruppe ist, da kann man natürlich auch Arbeitsgruppen bilden, da hat man viele Möglichkeiten. Bei einer kleinen Gruppe ist das schwieriger, da muss man alles irgendwie gemeinsam machen. Ja und also das sind so ein paar Hilfen, die man an der Hand hat.	Leitfaden für Aufgabenerfü- llung, vom Studierenden- und Aktionsnetzwerk aufgesetzt zur Orientierung einer Gruppe
	EEM 4, S. 2	I: Reichen die dir denn aus? B4: Ja, also (lacht). Es ist natürlich nicht immer so eins zu eins übertragbar und es heißt auch, es gibt offizielle Amnesty Richtlinien, wo eben drin steht, was sie auch von den Gruppen erwarten.	ausreichende Materialien, aber nicht immer direkt übertragbar
	EEM 4, S. 3	I: Was macht eure Gruppe sonst noch so? Also du hast jetzt gesagt Pressemitteilungen. Was würdest du jetzt noch als euer Aufgabengebiet da sehen? B4: Also was ganz wesentlich ist zum Beispiel Aktionen. Wir haben jetzt im Sommersemester eine Aktion gestartet zum Waffenhandelskontrollvertrag, dem Arms Trade Treaty. Und Amnesty setzt sich eben für einen starken Kontrollvertrag ein mit der goldenen Regel. Also die goldene Regel besagt, dass Waffenlieferungen in Länder wo Menschenrechtsverletzun- gen drohen, nicht geschehen, und was natürlich von einer unabhängigen UN- Kommission dann beurteilt werden muss. Und jetzt haben wir / wir nehmen zum Bei- spiel regelmäßig am Seifenkistenrennen teil, in der Erstiwoche haben wir viel gemacht. Jetzt im Dezember zum Tag der Menschenrechte haben wir den Briefmarathon organi- siert im bc-club oder bc-café.	Aufgabe Gruppe: Aktionen durchführen, an anderen Aktio- nen im Umfeld beteiligen
	EEM 4, S. 3	B4: Deshalb ist das immer so ein bisschen schwankend die Aktivität. Also mal ist eher wenig und mal macht man wieder mehr. So das ist je nach Möglichkeiten dann.	schwankende Aktivität je nach Möglichkeiten der Gruppe
	EEM 4, S. 3, 4	I: Wie ist so der generelle Ablauf, wenn ihr jetzt so eine Aktion startet, kommt das dann meistens aus der Zentrale oder von euch selbst und wie läuft das dann ab, wie die Aufgaben verteilt werden? B4: Also zum Beispiel wurde jetzt diese Aktion vom Arms Trade Treaty, die kam von dem StAN, also von dem Studierenden- und Aktionsnetz- werk. Die hatten sich das da ausgedacht und dann konnten die Gruppen eben sich noch was Kreatives dazu ausdenken. Und das die Aktion dann passend abwandeln.	Aktion wird an Gruppen ge- schickt, können auswählen und sich etwas dazu aus- denken/umwandeln
	EEM 4, S. 4	I: Das heißt das geht über so einen Verteiler, wo alle Gruppen drauf sind quasi. I: Und dann kann jede Gruppe sich überlegen ob sie dazu was machen will oder nicht.	allein Gruppe entscheidet ob sie Aufgabe macht
	EEM 4, S. 4	I: Und ihr könntet aber auch selbst Projekte einfach anfangen oder müsstet ihr das abklären? B4: Wir können auch selber Projekte anfangen, ja. Also das haben wir auch schon gemacht. (lacht) Also wir haben zum Beispiel am Weltflüchtlingstag eine kleine Aktion gemacht, da sind wir mit so einem Faltboot auf dem Stadtsee gefahren und haben dann auch eine Pressemitteilung rausgegeben und hatten noch so ein Transparent "Flucht ist kein Verbrechen" so in die Richtung. Ja, das war eine witzige Aktion und das haben wir auch so ein bisschen spontan einfach gemacht.	eigene Projekte anfangen ist möglich
	EEM 4, S. 4	B4: Nichts abgeklärt werden, nein.	Projekte müssen generell nicht abgeklärt werden
	EEM 4, S. 4	I: Gibt es jetzt neben dem Gruppensprecher, oder wie lange ist man Gruppensprecher und gibt es noch andere Positionen die über einen längeren Zeitraum bei euch in der Gruppe verteilt werden? B4: Also es gibt noch jemanden, der für die Finanzen ver- antwortlich ist. Aber da unsere Gruppe so klein ist, funktioniert das eher so: „Wer möchte? Hm keiner. Würdest du das denn machen?“ (lacht)	Gruppensprecher und Kassen- wart müssen besetzt werden - Überzeugung dazu
	EEM 4, S. 4, 5	I: Und dann ist man verantwortlich bis jemand anders sich gefunden hat? B; Genau, das läuft dann / also das lief jetzt bisher schon so. Erst war Lukas Gruppensprecher, ich weiß nicht wer vor ihm, ich glaube Felix, der ist gar nicht mehr hier. Und dann bei einem Grillabend meinte Lukas dann zu Martin: „Hier, ein Händedruck, du bist jetzt Gruppensprecher“. So läuft das dann. Also es ist jetzt nicht so wie man das von größe- ren Gruppen kennt, dass man auch noch eine große Wahl veranstaltet.	keine Wahl für Aufgaben, fließender Übergang durch persönlichen Kontakt
	EEM 4, S. 5	Also es ist eben eher so, ja es ist ein Amt, was man eigentlich ausfüllen sollte, damit jemand als Kontaktperson fungiert. Eben auch für die Presse, so in der Richtung. Aber ja, es ist eben so, wer das dann einmal ist, der bleibt es so lange ungefähr, bis er dann nicht mehr da ist. (lacht) Und so ist das jetzt auch. Martin, der schreibt jetzt auch seine Abschlussarbeit und hat jetzt auch sehr wenig Zeit und deshalb hatte er das eben letztes Semester an mich abgegeben. Hatte gefragt: „Würdest du das machen?“ und ja, weil ich nicht nein sagen kann (lacht) bin ich das geworden so ungefähr. Und ja, es muss eben auch jemanden geben, der sich um die Finanzen kümmert, ist klar. Aber wir haben jetzt keine großen Beträge zu verwalten. Wir haben eher Verluste zu verwalten so ungefähr. Das wird dann immer vom Bezirk ausgeglichen. Aber wir haben eben so eine kleine Gruppe, wir haben kein großes Mitgliederbeitragsaufkommen und wir haben auch jetzt nicht viele Maßnahmen zu Fundraising jetzt getroffen, was eben zwar wichtig ist für eine Gruppe aber was auch eben viel Zeit raubt, die man auch inhaltlich dann nutzen kann. Und deshalb haben wir uns nie so auf Fundraising konzentriert.	Gruppensprecher als Kontakt- person nach außen, Kassenwart zur Verwaltung von Gewinn und Verlust, eigene Koordinie- rung Fundraising etc.

	EEM 4, S. 5	I: Ok. Wie schätzt du die Arbeitsbedingungen ein? Habt ihr ein Büro, das ihr nutzen könnt und wie wird gearbeitet, was habt ihr da zur Verfügung? B4: Büro haben wir nicht, mein Büro ist zu Hause (lacht) wo ich was mache. Und ja wir haben aber immer einen festen Treffpunkt, das ist bei Susan Kubitz und das ist auch, was uns so ein bisschen zusammenhält, das ist wirklich gut.	kein Büro, Arbeit zu Hause, fester Treffpunkt bei Mitglied zu Hause - vorteilhaft für Zusammenhalt
	EEM 4, S. 5	I: Weißt du von anderen Gruppen oder Bezirken, dass die Büros haben, weil sie größer sind? B4: Ja, ich denke mal in Erfurt wird es ein Büro geben. Aber ich weiß es nicht, ich war noch nicht da.	größere Gruppen besitzen z.T. Büros
	EEM 4, S. 9	I: Aber eventuell einen größeren Handlungsspielraum, also das ihr nach den Vorgaben, die Amnesty macht, aber auch irgendwie eure eigene Meinung mit reinbringt oder stört euch das nicht, dass ihr euch da strikt dran halten sollt? B4: Achso, ja. Also ich sehe das jetzt immer, ich sehe das nicht so streng. Wir können natürlich unsere eigenen Schwerpunkte festlegen und sagen: „Die Aktion, die da von der Arbeitsgruppe kommt, die bearbeiten wir nicht“. Das steht uns frei. Und dann auch unser eigenes Schwerpunktthema zu wählen und eigene Kampagnen, zum Beispiel zum Thema Asylpolitik. Es gibt ja diese „Save me“-Kampagne, da hatte ich auch schon die Idee, das hier in Ilmenau anzustoßen. Es gibt sogenannte „Save me“-Kommunen, die haben praktisch einen Stadtratsbeschluss zur Aufnahme von Flüchtlingen und diese „Save me“-Kampagne die zielt auf das Resettlement-Programm der UN ab. Resettlement heißt, dass die Flüchtlinge praktisch nicht einfach willkürlich irgendwo hin zugeordnet werden, sondern das sie bestimmen können, ja das sie praktisch zu diesen Kommunen, die sagen: „Ich bin aufnahmebereit“ dann hinkommen und nicht einfach irgendwo praktisch hingebbracht werden, wo keiner bereit ist, keiner offen ist sie aufzunehmen. Und das ist diese „Save me“-Kampagne so. Sowas könnte man machen.	Schwerpunkte als nicht sehr einschränkend betrachtet, relativ freie Entscheidungen möglich
	EEM 4, S. 12	und wurde mir die Einzelmitgliedschaft praktisch dann angeboten und dieses Verfassen von „urgent actions“ einmal monatlich. Ja und das war eben ganz gut, einmal im Monat so einen Brief schreiben und dann habe ich eben wirklich was gemacht konstant, meinen kleinen Beitrag geleistet.	Einzelmitgliedschaft mit kleinen Arbeiten in regelmäßigen Abständen
	EEM 4, S. 2	B4: Momentan bin ich Gruppensprecher, das heißt also ich kümmere mich um die Geschicke der Gruppe, also mache mir Gedanken, was wir zum Beispiel machen könnten, bringe das dann ein in die Gruppentreffen; also wir treffen uns alle zwei Wochen; und bereite dann auch diese Treffen vor entsprechend und koordiniere so ein bisschen, spreche Dinge ab und verteile so ein bisschen die Aufgaben.	Gruppensprecher arrangiert Treffen und koordiniert, verteilt Aufgaben
	EEM 4, S. 13	B4: Ja das man Einblicke kriegt in die Arbeit so einer großen Organisation und das man auch viel lernt bei so einer Gruppenarbeit, organisatorisch und ja. Auf jeden Fall.	Einblick in Organisation gegeben
strukturelle Einbindung	EEM 4, S. 1	Und zwar ist Amnesty International ja eine Menschenrechtsorganisation und die ist eben weltweit tätig und ist in Sektionen aufgeteilt. Also für jedes Land gibt es eine Sektion so in etwa und diese Sektion ist dann nochmal in Bezirke und Gruppen unterteilt. Und Bezirke sind zum Beispiel jetzt / Thüringen ist ein Bezirk oder Hamburg. Und bei größeren Bundesländern dann zum Beispiel auch irgendwelche Regionen der Bundesländer. Und die kleinste Ebene, diese Gruppen sind nochmal / können entweder Hochschulgruppen sein oder normale Gruppen. Und hier in Ilmenau ist das eine Hochschulgruppe, und die hat eben, ja, lässt sich dadurch auszeichnen, dass die meisten Mitglieder Studenten sind. Ja, was ist noch zu sagen? Es gibt auch Einzelmitgliedschaften, das heißt man ist nicht in der Gruppe Mitglied, das war ich zum Beispiel bis ich hier angefangen habe in Ilmenau. Ich habe 2011 angefangen und davor war ich Einzelmitglied, das heißt ich war keiner Gruppe zugeordnet und habe dann so Aufgaben übernommen wie Appelle zu schreiben, so „urgent actions“. Da habe ich dann monatlich einen Fall zugeschickt bekommen und habe den dann bearbeitet. Ja das waren so die Möglichkeiten, was man als Einzelmitglied machen kann. Und eben dann gibt es auch noch Fördermitglieder, die eben Geld geben ausschließlich, was ja auch wichtig für die Arbeit ist. Und es gibt auch Gruppen, zum Beispiel Gewerkschaften und so weiter / es gibt Arbeitsgruppen, und eben zum Beispiel Ärzte, Mediziner, die sich zusammen geschlossen haben, so berufsgruppenmäßig ist das dann aufgebaut. Also es ist, wie du siehst, sehr vielfältig was man machen kann bei Amnesty.	Amnesty als Menschenrechtsorganisation weltweit mit Sektionen pro Land, Bezirke und Gruppen, Einzelmitgliedschaft mit monatlichen Aufgaben, Fördermitglied ausschließlich Geld gebend, Arbeitsgruppen thematisch, generell also vielfältige Aufgaben
	EEM 4, S. 1	I: Ok. Soweit ich informiert bin ist für Amnesty International Deutschland die Zentrale in Berlin. I: Kannst du kurz da was drüber sagen, wie die organisiert sind und wie das zusammenhängt vielleicht mit der Gruppe hier in Ilmenau? B4: Ja. Also es gibt Mitgliedschaftsbetreuer, das ist für uns der Constantin Köster. Der betreut uns in rechtlichen Fragen, juristischen Fragen, was weiß ich. Und bei dem melden wir zum Beispiel Aktionen an, für die Haftpflicht. Also wir müssen immer für die Haftpflichtversicherung wenn es jetzt größere Aktionen sind, die draußen zum Beispiel stattfinden, müssen wir das anmelden vorher. Und das machen wir zum Beispiel bei dem Constantin Köster, der sitzt meines Wissens nach auch da im Büro in Berlin. Aber ansonsten haben wir nicht so viele Berührungspunkte zu Berlin. Das Büro hat eigentlich hauptsächlich da die Aufgabe Pressearbeit zu machen, Lobbyarbeit, also mit der Bundesregierung, mit Vertretern zu sprechen, Pressemitteilungen rauszugeben, ja so in die Richtung halt.	Mitgliedschaftsbetreuer für rechtliche Fragen, ansonsten wenig Berührungspunkte, Büro eher mit Lobbyarbeit etc. beschäftigt
	EEM 4, S. 1	I: Und dort die Mitarbeiter sind dann da festangestellt? Also im Gegensatz zu euch, ihr seid ja alle ehrenamtlich arbeitend. B4: Ja die werden auch bezahlt für ihre Tätigkeit genau. Aber ich weiß jetzt nicht, also ich denk mal es gibt manche, die da hauptamtlich arbeiten und manche die eben als Nebentätigkeit. Also das kann ich jetzt nicht so genau aufschlüsseln.	Hauptamtliche arbeiten im Sekretariat
	EEM 4, S. 2	Problem. Aber das heißt da sind nicht unbedingt viele Kontaktmöglichkeiten. Ist der Constantin auch öfter hier vor Ort oder habt ihr eher Kontakt über Email oder Telefon? B4: Wir haben eher Kontakt über Email oder Telefon. Also persönlich habe ich ihn noch nicht gesehen.	Kontakt mit Unterstützer wenig persönlich

EEM 4, S. 2	I: Ok. Von wie vielen Leuten sprechen wir da, wenn du jetzt von Gruppentreffen redest? B4: Wir sprechen im Moment von sieben Leuten. Das waren auch schon mal mehr, es ist aber so, jetzt sind im letzten Semester einige weggegangen, die waren fertig, jetzt teilweise Master, mit dem Master fertig. Und ein Gruppenmitglied ist zum Beispiel nach Zürich gegangen und schreibt da ihre Masterarbeit. Insofern hat sich das so ein bisschen zersprengt und ist etwas dezimiert worden. Und es wird auch nicht so bleiben, es werden wahrscheinlich noch ein paar andere Gruppemitglieder demnächst fertig oder gehen ins Ausland.	7 Mitglieder Hochschulgruppe, größere Fluktuation durch Studenten, dezimiert sich häufig
EEM 4, S. 5	I: Aber habt ihr mit denen irgendwie Kontakt, mit den anderen Thüringer Gruppen? B4: Ja, also seit ich Sprecher bin hatten wir noch keine Gelegenheit mit denen Kontakt aufzunehmen. Aber es ist jetzt, aus der Vergangenheit weiß ich, dass schon Aktionen mit denen zusammen gelaufen sind und auch öfter mal um Unterstützung gebeten wurde von den umliegenden Gruppen.	Kontakt zu anderen Gruppen im Bezirk ab und an für gemeinsame Aktionen und Unterstützung
EEM 4, S. 5	I: Ok. Als Einzelmitglied geht man dann auch vielleicht zu anderen Gruppen, auch wenn man jetzt / also wenn man da gerade mal vorbeischaud, oder arbeitet man da wirklich ganz alleine? B4: Das wird es sicher auch geben. Ich habe zum Beispiel damals auch zu einer Gruppe versucht, Kontakt aufzunehmen, aber die haben sich nie zurückgemeldet. Und deshalb bin ich eben alleine geblieben. (lacht)	Einzelmitglieder können auch zu Gruppen dazu stoßen
EEM 4, S. 12, 13	I: Mit wem hast du da kommuniziert als Einzelmitglied? B4: Mit einer Koordinatorin aus Hamburg. Also ich war dann Hamburg zugeordnet, die hat dann praktisch diese „urgent actions“ an ihre Mitglieder verteilt. B4: Per Post.	Kommunikation als Einzelmitglied mit Koordinatoren aus Bezirk, verteilt Aufgaben
EEM 4, S. 13	I: Also das ist schon ganz gut strukturiert, wenn man jetzt Mitglied wird, dann wird man direkt angesprochen von der zuständigen? B4: Genau, direkt angeschrieben, ja. So lief das ab, genau. Und das fand ich eben gut, denn meine Familie wohnt im Speckgürtel von Hamburg, und direkt vor Ort war eben nicht so viel, was jetzt, ja politische Gruppen, Amnesty angeht. Und 30 Kilometer in die eine oder in die andere Richtung, also zum Beispiel Richtung Hamburg, aber jedes Mal nach Hamburg fahren ist auch, ist schwierig. Und ok, es gibt eine Verbindung, mit der bist du in 20 Minuten am Hauptbahnhof, aber dann musst du noch irgendwo anders hin. Und das wäre einfach zu viel Aufwand gewesen und so war da eigentlich eine gute Möglichkeit sich da einzubringen.	direkte Ansprache durch zuständigen Ansprechpartner, viele Möglichkeiten auch außerhalb Ballungszentren
EEM 4, S. 14	I: Aber jetzt an den Strukturen wie das alles abläuft, wie ihr als Gruppe und dann übergeordnet mit dem Mitgliedschaftsunterstützer euch kommuniziert, würdest du da irgendwas verändern oder läuft das, also findest du das schon optimal so wie es ist? B4: Naja, ich würde zum Beispiel (...) Es gibt zum Beispiel noch Bezirkssprecherkonferenzen so in der Richtung. Aber ich würde zum Beispiel auch Mitgliederversammlung auf Bezirksebene gut finden, wie das jetzt zum Beispiel auch bei den Grünen, wie ich das da kenne. Da gibt es Ortsmitgliederversammlungen, Kreismitgliederversammlungen, Landesmitgliederversammlungen, Bundes- und so weiter. Das würde ich noch besser finden ja.	persönlicher Wunsch nach Mitgliederversammlung auf Bezirksebene - mehr Mitsprache, Vergleich mit anderer Organisation mit kleinerer gegliederten Versammlungen
EEM 4, S. 1	I: Aber du bist jetzt speziell in der Ilmenauer Hochschulgruppe aktiv. B4: Genau. Und vorher war ich eben Einzelmitglied, weil bei mir vor Ort, ich komme aus der Nähe von Hamburg, da waren nicht so viele Möglichkeiten und aber hier in Ilmenau hab ich eben Anschluss bei der Hochschulgruppe gefunden.	Einzelmitgliedschaft, Gruppenmitgliedschaft
EEM 4, S. 9	I: Wie viel Einfluss siehst du, hast du bei der Mitbestimmung von den Zielen und Leitideen von Amnesty? Oder wie läuft das generell ab, wie entscheidet Amnesty, wofür sie sich jetzt einsetzen oder wogegen? B4: Es gibt eine Mitgliederversammlung, wo die Themen, die bearbeitet werden, abgestimmt werden, da kann man auch was vorschlagen. Ich habe bis jetzt noch nicht die Möglichkeit wahrgenommen, aber grundsätzlich besteht die Möglichkeit da mitzuwirken.	Mitbestimmung auf Mitgliederversammlung bei Themenentscheidung theoretisch für alle, nicht alle nehmen es wahr
EEM 4, S. 9	Und dann gibt es ja noch so Sektions-, Koordinationsgruppen, SeKo heißen die, zu verschiedenen Ländern zum Beispiel. Und das sind dann sozusagen Arbeitsgruppen, die dann nochmal Papiere herausbringen oder bestimmte Kampagnen in Angriff nehmen. So und das Hauptthema wird praktisch auf der MV bestimmt, und dann diese Ausgestaltung die obliegt dann den Arbeitsgruppen. I: Und könntet ihr dort auch nochmal mitwirken in diesen Arbeitsgruppen? B4: Ja können wir auch.	Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen zur Ausarbeitung der Schwerpunkte, Mitarbeit immer möglich
EEM 4, S. 14	I: Meinst du das könnte man umsetzen, wenn du jetzt so einen Vorschlag bringen würdest, würde der dann gehört werden? B4: Ja, könnte ich mir vorstellen. (lacht)	Vorschläge zur Veränderung sind willkommen
EEM 4, S. 11, 12	B4: Ja natürlich, habe sofort nochmal geguckt, habe in diesen Richtlinien, habe mir das alles durchgelesen, diesen StAN Aktionsleitfaden und bin dann eben fündig geworden, dass es möglich ist. Aber wir haben dann eben gesagt, bevor sowas passiert, müssen alle Gruppenmitglieder einverstanden sein auf jeden Fall und dass alle Zweifel ausgeräumt sind. Sonst läuft das eben nicht. Und bei diesem Sommerfest kann ich natürlich auch nachvollziehen, das war jetzt eine reine Partei-PR Veranstaltung und wir als Amnesty haben uns da halt praktisch so ein bisschen einspannen lassen, so kann man es auch sehen, für die Partei PR in dem Sinne. Was natürlich nicht unsere Absicht war, aber was natürlich, man muss sich immer fragen, wie kann das aufgenommen werden in der Öffentlichkeit. Und ja, also da habe ich auch was draus gelernt. (lacht) Ja also es ist ja zum Beispiel so, es gibt ja in der Linken auch diese Initiative „Cuba Sí“, die hatten auch einen Stand aufgebaut und da ist mir wirklich ganz negativ aufgefallen, dass ist ganz einseitig dargestellt und es werden eben Schriftsteller interviewt, aber die eben regimetreu sind. Und Amnesty kritisiert zum Beispiel immer wieder die Menschenrechtslage in Cuba und das passt irgendwie nicht zusammen. Und da drängt sich natürlich auch der Verdacht auf: „Ja, die Linke und dann Amnesty, Amnesty ist für die Menschenrechte, und die Linke, hm, ist für die Menschenrechte, ja wenn es passt und wenn es aber nicht passt, dann werden Menschenrechtsverletzungen verleugnet“ so in der Richtung.	Zweifel bei Entscheidungen ausräumen ist sehr wichtig, Übereinstimmung mit Richtlinien und Zustimmung aller wichtig, Kooperation mit anderen Organisationen nicht immer gestattet

ergebnisorientierte Einbindung	EEM 4, S. 3	I: Aber dann kommt quasi jemand aus der Zentrale immer mal und überprüft oder wie kann ich mir das vorstellen? B4: Hab ich jetzt noch nicht erlebt. Also ich weiß nicht genau wie das funktioniert. Die werden mal so gucken, was die Gruppe so für Aktivitäten macht. Pressemitteilungen oder Internetseite oder sowas in die Richtung. Und wenn eine Gruppe jetzt gar nichts macht, dann mal vielleicht nachhaken, was ist da los. So in die Richtung.	keine Überprüfung Aufgabenerfüllung durch Sekretariat, sporadische Überprüfung durch Nachhaken
	EEM 4, S. 3	B4: Ja und es wird natürlich auch entsprechend der Möglichkeiten der Gruppe auch beurteilt. B4: Ja, bei einer kleinen Gruppe kann man jetzt nicht was Riesiges auf die Beine stellen.	Ansprüche entsprechend Gruppengröße angepasst
	EEM 4, S. 8	I: Ok, das heißt du hast zwar jetzt schon gesagt, das ist nur eine Vision, aber wie siehst du da die Ziele von Amnesty erreicht? B4: Ja (...) also bis jetzt, wenn man sich das alles anguckt die Geschehnisse (lacht) ist natürlich noch viel zu tun. Und gerade jetzt was die Waffenlieferungen von Deutschland an Saudi-Arabien angeht. Also ein Punkt zum Beispiel wo es wirklich erfolgreich war, ist bei der Folter, es sind jetzt nur noch wenige Staaten, die Folter wirklich anwenden, und die anderen haben es abgeschafft. Ich weiß jetzt nicht die genauen Zahlen, es gibt jetzt noch einen Staat in Europa, der die Todesstrafe anwendet, das ist Weißrussland. Und aber da war schon eine Entwicklung ins Positive, da war es jetzt nicht so, dass das wieder mehr Staaten zurück zur Todesstrafe kommen sondern eher in die richtige Richtung.	Zielerreichung: noch viel zu tun, inhaltlich unerschöpfliche Aufgaben, aber auch erfolgreiche Bereiche (Folter)
	EEM 4, S. 8	I: Wie siehst du da den Einfluss von eurer kleinen Gruppe in Ilmenau, so generell zum Beitrag von der Arbeit von Amnesty? B4: Boah schwer einzuschätzen, weil das bestimmt jetzt nicht so eine Strahlkraft hat, was wir hier machen. Es kommt jetzt in die Regionalpresse, und dann wird es vielleicht irgendwo aufgegriffen aber das kann ich jetzt nicht wirklich /	Einfluss der Gruppe nicht so große Strahlkraft aber regionale Aufmerksamkeit
	EEM 4, S. 8	I: Aber ist das für dich ausreichend oder hättest du gern mehr Einfluss dabei, würdest du gern mehr erreichen? Also natürlich sagt man das immer, aber / B4: Ja (lacht), mehr erreichen würde ich gerne, ja. Ja aber man kann eben, was überhaupt auch erst mal wichtig ist, und was wir auch als unsere Aufgabe ansehen, die Menschen überhaupt auf dieses Thema zu stoßen: Menschenrechte, was ist das überhaupt und warum ist das so wichtig.	Wunsch nach mehr eigenem Engagement aber Zeitmangel, Ziel die Menschen über Thema zu informieren und aufmerksam zu machen
	EEM 4, S. 8	I: Und das siehst du aber als erfüllt an, dass ihr das hinbekommt? B4: Ja, also da tun wir immer was, wir sind immer präsent bei allen möglichen Veranstaltungen und ja, also da denke ich schon dass das, ja, überhaupt erst mal zu wissen: "Aha Amnesty", das man sich damit befasst, mit dem Thema. Es ist ja jetzt ein Thema, was nicht so, ja was vielleicht eher trockener ist und ja es geht eben darum das mit Leben zu füllen. Das ist natürlich als kleine Gruppe ziemlich schwierig aber ich denke mal, wir haben das schon ganz gut hingekriegt bis jetzt, ja.	individuelle Ziele der Gruppe gut erreicht aber bewusst über Schwierigkeiten
	EEM 4, S. 10	B4: Aber zum Beispiel Thema Verlässlichkeit, dass es da irgendwie Probleme gäbe von einzelnen Mitgliedern? B4: Nein, wenn was abgesprochen ist, dann wird das auch eingehalten.	keine Probleme mit Verlässlichkeit
	EEM 4, S. 13	B4: Und dann musste ich immer jedes Jahr für die Statistik dann eine Liste ausfüllen, welche Appelle ich wohin verschickt habe. (Einzelmitglied)	Kontrolle der Einzelmitglieder über jährliche Rückmeldung über Arbeit
	EEM 4, S. 13, 14	B4: Achso ja, was mich stört. Also ich würde gerne noch mehr machen, aber es ist natürlich bei allen die Zeit knapp ist klar. Und ja ich würde gerne auch noch selber mehr Zeit aufbringen können für Amnesty und für andere Aktivitäten aber es ist schwierig. Und ja ich würde auf jeden Fall noch gerne mehr machen.	Wunsch nach mehr eigener Arbeit, aber viele andere Aktivitäten grenzen ein, Zeitproblem
	EEM 4, S. 14	Aber es ist auch so, wahrscheinlich man muss jetzt auch nicht so viel mehr sein als wir jetzt sind, aber ich denke mal es ist so, man braucht irgendwie Leute, die sich konstant dauerhaft die Zeit dafür nehmen können. Und es ist bei uns allen so, dass Amnesty ein Teil von vielen Dingen ist. I: Da vermisst du so ein bisschen konstante Arbeitszeit von allen.	Wunsch nach größerer Gruppe um Aufgaben besser aufteilen zu können
	EEM 4, S. 2, 3	I: Ok. Das heißt, dann gibt es auch richtig Kontrolle darüber, was erreicht wurde? B4: So empfinde ich das jetzt nicht, aber es gibt eben diesen Richtlinienkatalog, was von einer Gruppe erwartet wird oder erwünscht ist zu tun.	keine wirkliche Kontrolle, aber Richtlinienkatalog über erwünschtes Verhalten
	EEM 4, S. 3	I: Das heißt aber, dass ihr diese Aufgaben trotzdem selbstständig macht? Also jetzt gerade Pressemitteilungen, also da schickt ihr jetzt nicht nochmal irgendwie B4: Nicht zur Kontrolle, nein. Es ist nur so, jetzt war letztes ein Aufruf, die Pressemitteilungen und Publikationen weiterzuleiten an den Mitgliedschaftsbetreuer, also an Constantin. Also nur zur Kenntnisnahme, zur Information. Genau.	keine Kontrollsendung der Aufgaben, nur zur Kenntnisnahme
wertorientierte Einbindung	EEM 4, S. 7	B4: Was wir erreichen wollen. (lacht) Wir wollen eine Welt erreichen, in der die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte so manifestiert ist, dass wirklich, dass es Bestand hat, dass jeder sich dran hält und somit Menschenrechtsverletzungen verhindert werden können komplett. So, das ist natürlich die Vision und da wollen wir hin. Und deshalb auf diesem Weg haben wir eben verschiedene Möglichkeiten das zu erreichen, eben Lobbyarbeit, Pressearbeit, unsere Appelle, also die Briefe, und die haben eben so eine Schlagkraft, weil nicht nur einer so einen Brief schreibt sondern eben eine ganze Community von Leuten an die Verantwortlichen. Und das zeigt eben sehr oft Wirkung.	Werte: allgemeine Erklärung der Menschenrechte manifestiert, Verletzungen verhindern, als Vision gesehen, aber gute Wirkung durch große Community

	EEM 4, S. 8	I: Also ja die Grundleitlinien von Amnesty, wie sehr spiegeln die sich in deinen Einstellungen wieder und in den Einstellungen von den anderen Mitglieder eurer Gruppe? B4: Also, das ist natürlich unterschiedlich. Da gibt es so ein Spektrum, also wir sind natürlich alle einig mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, nur was jetzt daraus resultiert, welche Aktion, das kann man natürlich unterschiedlich sehen. Zum Beispiel Arms Trade Treaty, da hat sich Amnesty eben für einen stärkeren Waffenhandelskontrollvertrag eingesetzt, aber wenn man das jetzt konsequent durchdenkt, müsste man eigentlich für Abschaffung von Waffen sein und sowas in die Richtung. Also das ist eben diese Grundlage und die Konsequenzen die man daraus zieht können absolut unterschiedlich sein. Und auch, inwieweit man dieses Thema auch in seinen privaten Lebensbereich mit rein dringen lässt, so was jetzt Verhalten gegenüber anderen Menschen angeht und das man reflektiert wenn man jetzt vielleicht verletzende Ausdrücke verwendet zum Beispiel und ja das ist auf jeden Fall unterschiedlich ausgeprägt.	unterschiedliche Ansichten der Mitglieder über Werte und Ziele, Auslegung der Ziele und Konsequenzen für privates Leben personenabhängig- aber dringen mit ein
	EEM 4, S. 9	I: Also das heißt manchmal sind Mitglieder auch nicht genau der gleichen Überzeugung wie die Amnesty Zentrale zum Beispiel? B4: Nein, also das muss auch nicht sein. Die Zentrale gibt natürlich, also es gibt eine offizielle Amnesty Position zu verschiedenen Themen, aber man kann natürlich als Einzelmitglied auch sagen: „Nein, das sehe ich anders“. Aber wenn wir für Amnesty auftreten, müssen wir klar zwischen eigener Meinung und Amnesty Position differenzieren, das darf man nicht vermischen. Das heißt wenn wir jetzt eine andere Meinung zu einem Thema haben, können wir jetzt nicht sagen: „Amnesty sagt das und das, und das stimmt gar nicht“, sondern da muss man klar sagen: „Meiner Meinung nach sieht das so und so aus“.	offizielle Amnesty Position muss vertreten werden, eigene Meinung zwar okay aber nicht bei Vertretung in der Position nach außen
	EEM 4, S. 12	B4: Ja, für Amnesty, also ich bin ja seit 2008 Mitglied und also es war so eine Zeit 2007 habe ich begonnen, mich so ein bisschen einzubringen, meine erste Demo zum Beispiel. Ich war in Rostock auf der G8-Demo und ja das war meine erste Demo. Und bin dann zum Beispiel 2007 auch bei den Grünen Mitglied geworden, und da war so eine Phase wo ich mich wirklich politisch interessiert habe. Und ich fand eben gut, was Amnesty macht und finde es auch immer noch gut (lacht) und wichtig und ja da wollte ich eben meinen Beitrag leisten und habe dann ja, bin dann da Mitglied geworden.	Motivation durch ideologisches, politisches Interesse am Thema, persönlich auch Mitglied in anderen Organisation, Beitrag leisten ist wichtig
	EEM 4, S. 13	I: Trägt das auch dazu bei, das du da noch weiter dich engagierst oder siehst du da eher die Wertvorstellungen der Gruppe als entscheidend? B4: Also ja, auf jeden Fall. Also mein Antrieb ist eher meine persönliche Einstellung zu dem Thema, zu Menschenrechten. Und was bei Amnesty eben gut ist, Amnesty ist unabhängig und Amnesty kritisiert alle Menschenrechtsverletzungen. Egal in welchem Land die passieren. Hier in Deutschland, Polizeigewalt ist ein großes Thema, was oftmals unter Verschluss gehalten wird. Und also es gibt auch Vorwürfe an Amnesty, dass die zum Beispiel jetzt hauptsächlich nicht westliche Länder kritisieren, was ich aber nicht so sehe. Also es ist schon ziemlich ausgewogen und zum Beispiel die USA / es wird auch Israel auf jetzt bestimmte Aktivitäten bezogen kritisiert. Und das ruft natürlich manchmal Widerstand hervor, aber das ist auch wichtig, dass Amnesty eben unabhängig einfach anprangert, wenn jetzt Menschenrechtsverletzungen auf der Welt begangen werden und das finde ich eben gut. So und zusätzlich bin ich eben auf der anderen Seite als Grünen-Mitglied, natürlich beziehe ich auch eine klare Position, aber für mich ist das eben auch gut vereinbar. Weil Amnesty praktisch so eine Kontrollinstitution ist.	Antrieb ist Einstellung zum Thema, wichtig für Weiterbildung, Erfolg sehen hilft dabei, schlechtes Image in der Öffentlichkeit wird verteidigt
	EEM 4, S. 10, 11	Und da ist eben eine Debatte entbrannt, dürfen wir überhaupt bei solchen Parteiveranstaltungen anwesend sein, dürfen wir da mitmachen, weil ja das Neutralitätsgebot bei Amnesty immer so über allem schwebt und man immer gucken muss, verlieren wir da unsere Neutralität	Übereinstimmung mit Grundsätzen der Organisation (Neutralität) muss vorliegen
	EEM 4, S. 3	Ja, und so je nachdem wie nach Laune oder je nachdem was anderes anliegt. Also wir haben immer so die Maxime "Uni geht vor". So und wenn eben viel zu tun ist an der Uni, dann muss man eben gucken. Also man muss es immer / bei den wenigen Leuten muss man ja gucken, dass man es auf möglichst viele Schultern irgendwie verteilt und aber wenn dann viele Leute nicht können. dann ist es eben /	Maxime bei Aufgabenerfüllung: Uni geht vor, schwierige Aufteilung der Aufgaben weil wenige Leute
personale Einbindung			
Macht	EEM 4, S. 2	es gibt offizielle Amnesty Richtlinien, wo eben drin steht, was sie auch von den Gruppen erwarten. B4: Zum Beispiel, dass ein Einzelfall bearbeitet wird, dass Öffentlichkeitsarbeit gemacht wird, und es kann auch zum Beispiel einer inaktiven Gruppe das Mandat dann entzogen werden.	Richtlinien von Amnesty über Erwartungen (Öffentlichkeitsarbeit) - Sanktion durch Schließung inaktiver Gruppen
	EEM 4, S. 3	B4: Also es geht jetzt nicht darum (lacht) das hörte sich natürlich hart an, jetzt mit diesen Richtlinien, aber das ist jetzt nicht so autoritär wie man sich das vorstellt. Ich denke mal das ist schon so, da wird dann der Dialog gesucht.	nicht autoritär, im Dialog "kontrolliert"
	EEM 4, S. 7	I: Kommen von ihm dann, ich sag mal Anordnungen, wie ihr in der Gruppe arbeiten sollt? B4: Bis jetzt nicht, nein. (lacht)	keine Anweisungen über Gruppenarbeit von Unterstützer
	EEM 4, S. 7	B4: Also ich habe ihn einmal angerufen, als ich eine Frage hatte, eine rechtliche Frage. Als es darum ging, Amnesty ins Vereinsregister der TU Ilmenau einzutragen und da war eben die Frage, sind wir ein Verein als Gruppe, als Hochschulgruppe. Und ja da hat er mich eben in der Frage beraten.	Unterstützer ist Ansprechpartner bei rechtlichen Fragen
	EEM 4, S. 7	I: Das heißt also ihr seid da eher auf gleicher Ebene auch und er ist aber eher der Hilfeleistende. B4: Ja er ist so der Moderator so in der Richtung.	Unterstützer als Moderator auf gleicher Ebene
	EEM 4, S. 9	I: Ok. Reicht dir da dieser Einfluss aus Entscheidungen mitzubestimmen? Oder würdest du dir wünschen, dass da ein einzelnes Mitglied irgendwie mehr machen kann? B4: Ja, also (...) ja ich könnte es mir schon vorstellen, dass man da noch mehr mitmacht. Allerdings kann ich jetzt viel erzählen, weil ich jetzt selber noch nicht die Möglichkeit wahrgenommen habe, da mitzuwirken.	Wunsch nach mehr Einfluss, aber generell in Ordnung weil noch nicht wahrgenommen

	EEM 4, S. 10	I: Das könntest du dann selbst entscheiden. Siehst du da dass Mitglieder von eurer Gruppe, allein weil sie vielleicht bestimmte Infos haben, oder ein bestimmtes Wissen, dass die da mehr entscheiden können? Allein weil sie wissen, dieses Thema ist sehr wichtig und da kenne ich mich aus und das möchte ich gern machen? B4: Also, bei uns ist es so, „Du hast davon Ahnung, ok dann mach mal.“ Klar, aber auf höherer Ebene, ja ich weiß nicht. Spielst du jetzt in die Richtung Liquid Democracy von den Piraten, dass praktisch so ein Mandat an Experten delegiert wird? Also so ist es nicht, definitiv nicht. Es gibt aber natürlich Experten, die dann beratend tätig werden, aber /	Übernahme von Aufgaben nach Qualifikation, Experten beraten die Arbeit
	EEM 4, S. 10	I: Aber da siehst du jetzt keinen Einfluss als zu groß an, dass er irgendwie, dass es negative Folgen hätte. B4: Nein.	kein zu großer Einfluss bestimmter Personen
	EEM 4, S. 4	Wie entscheidest du dann, was für Aufgaben du übernimmst oder wirst du dazu motiviert oder motivierst dich selber? B4: (lacht) Also als Gruppensprecher sieht man sich eher so bei so einer kleinen Gruppe in der Position, dass man schon die Aufgaben delegiert und sagt: „Kannst du nicht dich um die Internetseite kümmern“ und so in der Richtung. Und aber das ist meistens so, dass der Gruppensprecher dann schon so die ganzen organisatorischen Dinge schon dann abklären muss und machen muss, genau.	Gruppensprecher delegiert Aufgaben
	EEM 4, S. 4	B4: Ich hoffe immer, dass sie auf mich zukommen (lacht). Das ist auch eigentlich meistens so. Also ich meine, zwingen kann ich keinen und das möchte ich auch nicht. Ja, also ich meine da muss irgendwie Spaß dabei sein und wenn jemand eben verhindert ist, dann hat er gute Gründe dazu und dann frage ich auch nicht nach. Und das ist dann ok.	Wunsch, dass Mitglieder von allein Aufgaben übernehmen, aber eher Überredung, kein Zwang, Akzeptanz wenn keine Übernahme
Autorität	EEM 4, S. 10	I: Ok. Und von den Festangestellten, die du jetzt kennengelernt hast, wie siehst du da die Eignung, zum Beispiel von Constantin? B4: Also bei Constantin sehe ich das wirklich sehr positiv. Er macht das gut, habe ich den Eindruck und ist da auch wirklich voll drin und kümmert sich. Ja, auf jeden Fall.	Eignung Hauptamtliche gut aufgenommen, liefern Wissen und Betreuung
	EEM 4, S. 10	Und ja das haben wir natürlich besprochen, geht das überhaupt, und auch mit Susan, die ja viel Erfahrung hat. Und ja, Susan hat dann gesagt: „Ja, können wir machen.“ Und wir haben es dann letztendlich auch gemacht.	Einige wenige die schon lange da sind als Ansprechpartner
	EEM 4, S. 11	I: Jetzt hattest du gerade angesprochen, ihr habt dazu Susan befragt. Das heißt sie ist jetzt bei vielen Sachen der Ansprechpartner, weil sie die meiste Erfahrung hat und deswegen verlasst ihr euch auch ein bisschen immer darauf und konsultiert sie auch? B4: Ja, also auf jeden Fall. Sie weiß sehr viel über Amnesty und wie es da abläuft und das ist viel wert, diese Erfahrung die sie hat. Ja und deshalb habe ich eben mit ihr drüber gesprochen und wollte das eben so abklären, dass das in Ordnung geht.	Erfahrene als Ansprechpartner werden konsultiert und auf ihre Meinung wird sich verlassen
	EEM 4, S. 10	I: Ok, gut. Wie schätzt du da allgemein so die Eignung von den Mitgliedern eurer Gruppe ein, für die Aufgaben die sie übernehmen? B4: Meine eigene Eignung? (lacht) Schwierige Frage. Ich will jetzt nicht, also (...) kommt darauf an, was wir bearbeiten, jeder hat so seine Schwerpunkte. Und ich bin zum Beispiel, ich sag jetzt ich stell mich nicht so gerne vor große Massen oder so, aber da sind dann andere die das machen. Insofern, jeder hat irgendwie so seine Nische.	Ungeeignetheit nicht zu sehen, verschiedene Fähigkeiten vorhanden
Konflikte	EEM 4, S. 10	I: Ein Thema: Konflikte in eurer Gruppe. Treten die auf? B4: (...) Ja, ich müsste mal überlegen. Ich kann mich aber jetzt nicht erinnern, dass jetzt so große Konflikte waren, dass wir nicht mehr miteinander geredet haben. Aber es waren schon so Unstimmigkeiten manchmal, das stimmt. Zum Beispiel jetzt im September hat Die Linke ein Sommerfest veranstaltet und ein Amnesty Gruppenmitglied ist auch bei der Linken und da im Vorstand glaube ich auch und die hat eben gefragt, ob wir als Gruppe da einen Stand aufbauen wollen. [...]	keine großen Konflikte, z.T. Probleme über Aktionen die gemacht werden
	EEM 4, S. 10, 11	Allerdings kam dann in der Thüringer Allgemeinen ein ziemlich blöder Artikel mit Foto von den Amnesty / also wir waren zu zweit am Stand; also ein Foto von den Amnesty Mitgliedern und eben ein Bericht über das Linke Sommerfest. Und dann wurden wir auch noch teilweise falsch zitiert. Und das hat dann natürlich was ausgelöst in unserer Gruppe. Die Leute, die nicht da waren, haben dann gesagt das geht nicht. [...] Und ja, also es wurde ja vorher abgesprochen, es wussten alle darüber Bescheid, ja aber es war eben so dieses Sommerloch. Und da hat keiner wirklich dann (lacht) mitgekriegt, dass es tatsächlich passiert ist. Und ich habe diesen Artikel in der Thüringer Allgemeinen nur durch Zufall gefunden und meine Position, also ich war auch nicht ganz überzeugt. Also ich war dann letztendlich mit dabei, ich habe aber auch, ich habe so ein bisschen abgewägt und habe dann aber gesagt, ja, wir können das machen, wir verlieren nicht unsere Neutralität. Denn wenn zum Beispiel die CDU uns einlädt, dann stellen wir uns da auch hin. Gut, bei der NPD wird es natürlich problematisch, ja.	negative PR als Problem, Konflikte über Aktionen die gemacht werden, Absprachen mit Zustimmung aller notwendig

	EEM 4, S. 11	I: Du meinstest ihr habt danach dann darüber debattiert. Also wenn Konflikte auftreten, trefft ihr euch dann speziell nochmal dafür oder wird das auf normalen Sitzungen einfach mit abgehakt? B4: Das wurde auf dem Gruppentreffen besprochen. Das habe ich auch gleich an den Anfang der Tagesordnung dann gesetzt. Also es war konkret ein Gruppenmitglied, was sich dann / also im Prinzip, wenn ich diesen Artikel nicht gefunden hätte, wäre nichts passiert, wäre keiner darauf aufmerksam geworden. Aber ich habe diesen Artikel durch Zufall irgendwie gefunden. ich habe, was weiß ich, bei der Suche "Amnesty Ilmenau" eingegeben, und dann kam dieser Artikel. So und das war aber schon ein oder zwei Monate nachdem dieser Artikel überhaupt veröffentlicht wurde und dann hatte ich eben, habe ich die Gruppe informiert darüber und ja, dann hat eben ein Gruppenmitglied geschrieben, dass das gar nicht geht und das wir auf unsere Neutralität achten müssen und ja, das war eben, hatte was aufgewühlt. Und deshalb haben wir das besprochen und sind dann zu dem Schluss gekommen, wir wollen das nicht ausschließen. Denn zum Beispiel in dem Leitfaden von dem StAN steht auch drin, dass man zum Beispiel Politiker einladen kann, dass man eben zeitweise mit Parteien kooperieren kann. Zum Beispiel auch in Bündnissen für Anti-Nazi-Demos oder so in die Richtung, das kann man auch machen als Gruppe.	Konfliktlösung auf Sitzungen oder Sondertreffen, Abgleich mit Richtlinien wird vorgenommen
	EEM 4, S. 12	I: Da gab es dann einfach Konflikte mit euren Leitgedanken. B4: Ja.	Konflikte mit Leitgedanken
	EEM 4, S. 12	I: Ok. Neben diesen fachlichen Sachen, gibt es auch zwischen den Mitgliedern irgendwie persönliche Spannungen, Konflikte, die du erlebst? B4: Pf, habe ich jetzt noch nicht wirklich direkt erlebt. Also wir flachsen natürlich auch immer, oder ja, also wir gehen mal nicht so zimperlich miteinander um, aber das ist dann eher so auf Spaßebene.	persönliche Konflikte eher selten erlebt, Umgang miteinander aber nicht sehr zimperlich (Spaß)
	EEM 4, S. 12	I: Wenn du da jetzt ein Problem hättest, an wen würdest du dich wenden? B4: Da würde ich das erst mal persönlich klären in der Gruppe.	persönliche Probleme mit der Person direkt geklärt
	EEM 4, S. 12	I: Ok, aber auch bei fachlichen Sachen, auch direkt klären oder dann immer auf der demokratischen Ebene auf der Sitzung? B4: Also wenn das ein persönliches Problem ist, dann kläre ich das mit der Person. I: Ja aber wenn es jetzt irgendwie um die Ziele oder um Aufgabensachen geht? B4: Achso. Ja dann auf der Gruppensitzung. Oder es wird eben wenn es ganz brennend ist, dann wird mal eine Sondersitzung einberufen, aber das ist bis jetzt noch nicht passiert.	fachliche Probleme in demokratischer Abstimmung geklärt
soziale Einbindung			
Gruppenarbeit	EEM 4, S. 5, 6	I: Ok. Was hat dir da besser gefallen, die Einzelarbeit oder die hier in der Gruppe? B4: Auf jeden Fall die Gruppenarbeit, denn die Einzelarbeit bietet nicht so viele Perspektiven. In der Gruppe kannst du auch ein Brief, einen Fall bearbeiten zusammen. Das geht alles, und als Einzelmitglied (lacht) I: Ist es schwierig. B4: Ja.	Gruppenarbeit bevorzugt weil viele Perspektiven, verschiedene Arbeiten möglich
	EEM 4, S. 6	I: Das heißt ihr erfüllt die meisten Aufgaben auch so in der Gruppe bei euren Sitzungen, wird das dann besprochen oder machst du dann auch viel alleine für dich? Wie ist da so die Gruppenarbeit? B4: Wir machen das meiste / ja wir besprechen das in der Gruppe. Denn das finde ich immer noch am besten so, wenn man die Leute auch vor sich hat, mit denen was zu besprechen und irgendwie was abzuklären, die Termine und wer was macht. Weil das per Email dann oft irgendwie einschläft und da muss man öfter mal nachhaken, weil das eben unter den zig Emails vielleicht untergeht und deshalb finde ich das immer besser, das in der Gruppe dann zu besprechen. Und deshalb ist es auch wichtig, das Treffen dann gut vorzubereiten. Und ich habe das jetzt so gemacht, dass ich immer schon vorher so ein paar Punkte, die ich wichtig fand, habe ich schon mal rumgeschickt zur Info, dass die Leute sich schon mal einstellen können, was jetzt alles auf der Tagesordnung steht.	Gruppenarbeit zentral, feste Termine sehr wichtig
	EEM 4, S. 6	B4: Und macht ihr dann auch Protokolle oder sowas von den Sitzungen? I: Ja, auf jeden Fall. I: Die dann auch zugänglich sind für die anderen, die nicht da waren. B4: Die werden dann über den Verteiler rumgeschickt, ja. Also die sind jetzt nicht, werden nicht auf der Internetseite veröffentlicht. Aber wenn man sich eben interessiert und nachfragt, kann man das einsehen.	Protokolle für nicht Anwesende zur Information
	EEM 4, S. 6	I: Das heißt die Gruppenarbeit hilft auch dabei, dass ihr mehr arbeitet, oder das es B4: Ja das ist ganz wichtig, dass wir uns eben in diesem Rhythmus treffen. Wir treffen uns ja alle zwei Wochen, das finde ich auch besser als nur einmal im Monat. Weil man da eben noch mehr zum Beispiel auch, wenn sich jetzt irgendwas entwickelt hat, wenn man irgendwas plant und dann in zwei Wochen nochmal zusammenkommt.	Gruppenarbeit wichtig um Rhythmus beizubehalten, für Planung und Fortschritt wichtig
	EEM 4, S. 6	I: Den Stand abfragt. B4: Genau, dass ist auf jeden Fall besser und durch diesen Rhythmus hat mach auch, ja, also es ist dann zumindest dieses Treffen was man veranstaltet und sich da austauscht. Und daraus erwachsen dann ja die ganzen Aktionen. Und ja, also ohne diese regelmäßigen Treffen würde man sagen: „Oh, hm, wann habt ihr Zeit?“ Und wir haben ja uns geeinigt, Donnerstag 20 Uhr, alle zwei Wochen, jetzt in den ungeraden Wochen oder geraden, ich weiß jetzt nicht wie es jetzt ist, aber auf jeden Fall immer so einen festen Tag, feste Uhrzeit. Und das bleibt dann auch irgendwie hängen, als wenn das jetzt immer sich ändert und man immer wieder neu sich dann einigen muss. Denn das habe ich auch schon erlebt, es sind dann so viele Doodles, da hat man keinen Überblick mehr und dann trägt sich keiner mehr ein. Und das hat nicht so viel Sinn.	Gruppe wichtig um Erfolge zu kontrollieren und Absprachen zu treffen
	EEM 4, S. 6	I: Also hat sich das bewiesen, dass es sehr hilfreich ist. B4: Ja.	Gruppenarbeit und feste Regeln hilfreich

Gruppenkohäsion	EEM 4, S. 5	Und ja wir haben aber immer einen festen Treffpunkt, das ist bei Susan Kubitz und das ist auch, was uns so ein bisschen zusammenhält, das ist wirklich gut. Sie ist so die Konstante in unserer Gruppe, wir gruppieren uns um sie herum. Und die Fluktuation ist natürlich unter den Studenten aber sie ist die die bleibt. Und das ist wirklich wichtig für die Gruppe, auch für den Bestand, dass wir immer wieder zusammenkommen. Und Jena, zum Beispiel hat eben nur Studenten und da ist eine hohe Fluktuation und dann schläft das dann wirklich mal ein und das ist der große Vorteil hier.	fester Treffpunkt bringt Zusammenhalt, fester Punkt ist langjähriges Mitglied bei großer Fluktuation
	EEM 4, S. 5	I: Das heißt die Susan Kubitz wohnt in Ilmenau und ist deswegen schon ganz lange hier in der Gruppe aktiv? B4: Ja, genau. Die hat praktisch die Gruppe gegründet 2003.	Gruppengründerin immer noch aktiv
	EEM 4, S. 6	I: Wie ist so dein Verhältnis zu den anderen Mitgliedern in der Gruppe? B4: Das ist schon sehr freundschaftlich. Also wir verstehen uns alle gut und flachsen immer gerne und das ist wirklich nett. Also das ist jetzt nicht nur so reines Arbeitsklima, das ist einfach, da stimmt so das Verhältnis.	freundschaftliches Verhältnis untereinander, kein reines Arbeitsklima
	EEM 4, S. 6, 7	I: Das heißt ihr macht auch gemeinsam Sachen außerhalb von der Amnesty-Arbeit? B4: Ja, also jetzt nicht in voller Konstellation, aber so je nachdem mal, sagt dann einer: „Ich gehe in den Club, wollt ihr mitkommen?“ oder so, oder wir treffen uns in der Mensa. Das ist dann immer so, ja, wechselt sich dann ab, je nachdem welche Gruppenmitglieder dann Zeit haben, und ja, das ist wirklich ein nettes Klima.	Auch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeit
	EEM 4, S. 7	I: Ok, das heißt das ist auch für dich wichtig in der Arbeit, dass du da Kontakt zu anderen hast, die mitarbeiten? B4: Ja, auf jeden Fall (lacht).	Wichtig, dass man Kontakt zu anderen hat
	EEM 4, S. 7	I: Ok. Und hast du da schon mal negative Erfahrungen mitbekommen von anderen, dass jemand wenn er zum Beispiel ausgetreten ist, dass du mit dem dann den Kontakt gar nicht mehr halten konntest? B4: Also das ist noch nicht passiert, dass jemand ausgetreten ist jetzt in meiner Zeit hier in Ilmenau. Deshalb kann ich das jetzt nicht beurteilen.	noch keine Kontaktverluste nach Austritt erlebt
	EEM 4, S. 7	I: Aber wie würdest du das einschätzen wenn du jetzt austreten würdest, aus was für Gründen auch immer, ob du dann noch Kontakt zu den anderen hättest? B4: Bestimmt, ja. Also da hat sich eben auch eine Freundschaft über Amnesty hinaus entwickelt, und deshalb könnte ich mir das schon gut vorstellen, ja.	Freundschaften über die Arbeit hinaus stabil
	EEM 4, S. 14	B4: Achso, und was noch ist, was mir auch nicht so gefällt, dass von Seiten der Uni so ein bisschen Steine in den Weg gelegt werden. Also es geht jetzt hier, fängt an bei dem Antrag für das Vereinsregister, der jährlich erneuert werden muss und auf dessen Grundlage man zum Beispiel Räumlichkeiten an der Uni kostenlos nutzen kann. Und andererseits ist es eben immer schwierig als politische Organisation. Amnesty ist zwar überparteilich aber wird oftmals schon immer in eine Richtung eingeordnet. So zum Beispiel eher linke Position, oder so in die Richtung. Und da ist es oftmals so, hängt es ab von den Leuten die das dann beurteilen, wie wir dann eingeordnet werden.	Mangel an Unterstützung aus dem Umfeld, Abhängig von Personen die beurteilen und entscheiden
	EEM 4, S. 14	I: Da kriegt ihr nicht genug Unterstützung. B4: Ja, also ich habe so den Eindruck, so politische Aktivitäten hier an der Hochschule werden nicht so gerne gesehen und vor allen Dingen wenn es irgendwie in eine Richtung geht, ist es schwierig, sowas zu veranstalten. Ja vielleicht habe ich da auch eher so einen einseitigen Blick drauf, aber es ist jedenfalls so mein Gefühl irgendwie, dass es nicht so gern gesehen wird. Und beim StuRa ist es ja auch wichtig, dass man da als Verein auch akzeptiert ist, dass hat ja eigentlich funktioniert. Aber da hängt es eben auch ab von den Mitgliedern, wie die dazu eingestellt sind und je nach Legislaturperiode, je nach Leuten im StuRa ist das eben auch.	Image nach außen schwierig zu sichern
	EEM 4, S. 15	B4: Ja zum Beispiel ein einfaches Beispiel Interclubnutzung. Ich weiß dass bevor ich hier nach Ilmenau gekommen bin sich die Gruppe auch im Interclub mal getroffen hat und jetzt war das zum Beispiel so, jetzt hatte ich nochmal offiziell nachgefragt, ob wir den nutzen können, eben für Veranstaltungen und so weiter. Und dann hieß es vom StuRa, darüber muss abgestimmt werden, obwohl der Club ja schon mal genutzt wurde. Und da habe ich eben auch gemerkt, dass hängt eben davon ab, wer da ist.	Image nach außen schwierig zu sichern

Literaturverzeichnis

- Amnesty International - Sektion der Bundesrepublik Deutschland e.V. (2013):** <http://www.amnesty.de/>, Zugriff am 03.01.2013, 15.00 Uhr.
- Anheier, H. K. (1997):** Der Dritte Sektor in Zahlen. Ein sozial-ökonomisches Portrait. In: Anheier, H. K.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Edition Sigma, S. 29-74.
- Anheier, H. K.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (2007):** Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17-39.
- Anheier, H. K.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hg.) (1997):** Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Edition Sigma.
- Argyris, C. (1964):** Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.
- Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (2007):** Die Wiener Schule der NPO-Forschung. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-16.
- Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.) (2007):** Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Barnat, M. (2005):** Lernen und Macht in einer Non-Profit Organisation. Berlin: WZB.
- Bea, F. X.; Schweitzer, M. (Hg.) (2005):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Bd. 2 Führung. 9. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Beher, K.; Liebig, R.; Rauschenbach, T. (1999):** Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berthel, J. (2000):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Biedermann, C. (1998):** Freiwilligenarbeit koordinieren. Volunteering und Volunteer-Management in Großbritannien. Berlin: Förderverein für Jugend und Sozialarbeit.

- Biedermann, C. (2000):** Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 107-128.
- Bierhoff, H.-W. (2002):** Wie entsteht soziales Engagement und wie wird es aufrechterhalten? In: Rosenkranz, D.; Weber, A. (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa, S. 21-30.
- Blanke, B.; Schridde, H. (1999):** Bürgerengagement und Aktivierender Staat. Ergebnisse einer Bürgerbefragung zur Staatsmodernisierung in Niedersachsen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, o.J., H. 24/25, S. 3-12.
- Bleicher, K. (1991):** Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- BMFSFJ (2010):** Monitor Engagement. Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 - 2004 - 2009. Kurzbericht des 3. Freiwilligensurveys. Niesetal: Silber Druck oHG.
- Bock, T. (2002):** Vom Laienhelfer zum freiwilligen Experten. Dynamik und Struktur des Volunteering. In: Rosenkranz, D.; Weber, A. (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa, S. 1-20.
- Bödege-Wolf, J.; Schellberg, K. (2010):** Organisationen der Sozialwirtschaft. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Braun, J. (1987):** Einschätzungen zum sozialen Engagement der Bevölkerung. In: Sozialer Fortschritt : unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, Jg. 36, H. 1/2, S. 21-28.
- Braun, J.; Röhrig, P. (1986):** Umfang und Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeit und Selbsthilfe im kommunalen Sozial- und Gesundheitsbereich. In: Klages, H.; Kammerer, G. (Hg.): Freiwilliges soziales Engagement und Weiterbildung. Umfang und Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeit und Selbsthilfe: Weiterbildungsangebote für ehrenamtlich Tätige. Bonn, Bad Honnef: K.H. Bock, S. 1-168.
- Coleman, J. S. (1991):** Grundlagen der Sozialtheorie. München: Oldenbourg.
- Conrad, P. (1988):** Involvement-Forschung. Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Berlin et al: De Gruyter.

-
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1979):** Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts: Athenäum.
- Csikszentmihalyi, M. (2004):** Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deeg, J.; Weibler, J. (2008):** Die Integration von Individuum und Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Drost, U. (2007):** Performance Management in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 21, H. 1, S. 70-75.
- Eckardstein, D. von (2003a):** Instrumente für das Personalmanagement in NPOs. Unter Mitarbeit von Mayerhofer, H. und Riedl, G. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 141-174.
- Eckardstein, D. von (2003b):** Instrumente für das Veränderungsmanagement in NPOs. Unter Mitarbeit von Zauner, A., Heimerl, P. und Kailer, N. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 403-424.
- Eckardstein, D. von (2007):** Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 273-298.
- Eckardstein, D. von; Mayerhofer, H. (2001):** Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. In: Zeitschrift für Personalforschung, H. 3, S. 225-242.
- Eckardstein, D. von; Ridder, H.-G. (2003):** Anregungspotenziale für Nonprofit Organisationen aus der wissenschaftlichen Diskussion über strategisches Personalmanagement. In: Eckardstein, D. von; Ridder, H.-G. (Hg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11-32.
- Eckardstein, D. von; Ridder, H.-G. (Hg.) (2003):** Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.) (2003):** Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Etzioni, A. (1975 1961):** A comparative analysis of complex organizations. On power, involvement and their correlates. New York: Macmillan Free Press.
- Eurich, J.; Brink, A. (Hg.) (2009):** Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eyer, E.; Haussmann, T. (2011):** Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Franken, S. (2010):** Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Frese, E. (Hg.) (1992):** Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- Friedberg, E. (1995):** Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt et al.: Campus-Verlag.
- Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.) (1992):** Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Geser, H. (1980):** Kleine Sozialsysteme: Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten. Versuch einer theoretischen Integration. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 32, H. 2, S. 205-239.
- Goll, E. (1991):** Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. Theorie und Empirie ihrer Verbände und Einrichtungen. Mannheim: Nomos-Verlag.
- Greenberg, E. (1994):** Competing for Scarce Resources. In: Oster, S. M. (Hg.): Management of non-profit organizations. Aldershot: Dartmouth, S. 379-386.
- Grochla, E. (1995):** Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Güldenber, S. (2003):** Instrumente für das Wissensmanagement in NPOs. Unter Mitarbeit von **Zauner, A.** In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 461-490.
- Haase, D. (1997):** Organisationsstruktur und Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse in Kreditinstituten. Köln: Dt. Inst.-Verlag.
- Hacker, W. (2005):** Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 2. Aufl. Bern: Huber.

-
- Haddad, T. (2003):** Instrumente für das strategische Management in NPOs. Unter Mitarbeit von Horak, C., Ebner, H. und Prisching, E. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 13-66.
- Heimerl, P. (2003):** Instrumente für die Organisation in NPOs. Unter Mitarbeit von Tschirk, B., Ebner, H. und Prisching, E. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 67-98.
- Heine, W.; Kubel, R.; Merkt, R.; Riße, A. (1984):** Rekrutierung und Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter in der Freien Wohlfahrtspflege. eine explorative Studie. In: Soziale Arbeit - Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete, H. 2, S. 54-61.
- Herzberg, F. (1968):** One more time: How do you motivate employees? In: Harvard Business Review. Jg. 46, H. 1, S. 53-62.
- Hilb, M. (2011):** Integriertes Personal-Management. Ziele, Strategien, Instrumente. 20. Aufl. München: Luchterhand.
- Hinterhuber, H. (2009):** Führen heißt, die Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. In: Eurich, J.; Brink, A. (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21-30.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2011):** Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Aufl. München: Beck.
- Horak, C. (2003):** zukünftiger Entwicklungsbedarf an Instrumenten in NPOs. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 515-522.
- Horak, C.; Heimerl, P. (2007):** Management von NPOs. Eine Einführung. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 167-178.
- Horch, H.-D. (1982):** Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt et al.: Campus.

- Horch, H.-D. (1985):** Personalisierung und Ambivalenz. Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 37, H. 2, S. 257-276.
- Horch, H.-D. (1992):** Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hüdepohl, A. (1996):** Organisationen der Wohlfahrtspflege. Eine ökonomische Analyse ausgewählter nationaler und internationaler Institutionen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Initiative Solidarische Welt Ilmenau e.V. (2012):** <http://www.iswi.de/>, Zugriff am 02.01.2013, 12:24 Uhr.
- Klages, H. (2000):** Die Deutschen - ein Volk von ‚Ehrenämtlern‘? Ergebnisse einer bundesweiten Studie. In: Neue soziale Bewegungen : Forschungsjournal, Jg. 13, H. 2, S. 33-47.
- Klages, H.; Kammerer, G. (Hg.) (1986):** Freiwilliges soziales Engagement und Weiterbildung. Umfang und Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeit und Selbsthilfe : Weiterbildungsangebote für ehrenamtlich Tätige. Bonn, Bad Honnef: Vertrieb, K.H. Bock.
- Klausegger, C.; Scharitzer, D. (2003):** Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 425-460.
- Kosiol, E. (1962):** Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, W. (1973):** Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen. München: Verl. Moderne Industrie.
- Krüger, W. (1983):** Konfliktsteuerung in der Unternehmung. Elemente und Strukturen. In: Management-Enzyklopädie. Managementwissen unserer Zeit. 2. Aufl. München: Verl. Moderne Industrie, S. 441-453.
- Krüger, W. (1989):** Wechselwirkungen zwischen Autorität, Wertewandel und Hierarchie. In: Seidel, E.; Wagner, D. (Hg.): Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler, S. 91-106.

-
- Krüger, W. (1992):** Macht. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1313-1324.
- Krüger, W. (1994):** Organisation der Unternehmung. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krüger, W. (2005):** Organisation. In: Bea, F.X.; Schweitzer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2 Führung, 9. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, S. 140-234.
- Kuckartz, U. (2012):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Juventa.
- Küpper, W.; Felsch, A. (2000):** Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- Lange, W.; Hunger, U. (Hg.) (2003):** Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster.
- Langer, A. (2009):** Leadership und interpersonales Vertrauen am Beispiel der Prozessorganisation sozialer Dienstleistungen. In: Eurich, J.; Brink, A. (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 169-189.
- Laux, H.; Liermann, F. (2003):** Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl. Berlin et al.: Springer.
- Luhmann, N. (1995):** Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1976):** Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- March, J.G.; Simon, H. A.; Guetzkow, H. S. (1993):** Organizations. 2. Aufl. Cambridge: Blackwell.
- Marchal, P. (1988):** Die Grenzen des Ehrenamtlichen in den sozialen Diensten. In: Neue Praxis: Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, Jg. 18, H. 2, S. 162-167.
- Massmann, J. (2003):** Nonprofits. Analyse, Entwicklung und Rechtspolitik. Frankfurt am Main: Lang.

- Matul, C. (2003):** Besonderheiten der Implementierung von Managementinstrumenten in NPOs. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 503-514.
- Mayerhofer, H. (2001):** Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 15, H. 3, S. 263-283.
- Mayerhofer, H. (2003):** Instrumente für das Projektmanagement in NPOs. Unter Mitarbeit von Riedl, G., Meyer, M. und Simsa, R. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 305-334.
- Mayrhofer, W.; Scheuch, F. (2007):** Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Nährlich, S.; Zimmer, A. (2000):** Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. In: Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 9-22.
- Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.) (2000):** Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich.
- Neubauer, W. (2009):** Leadership und Wertemanagement. In: Eurich, J.; Brink, A. (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47-60.
- Neumann, S. (2004):** Personal und Personalmanagement in NPO. Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements. Berlin: Aktive Bürgerschaft.
- Opaschowski, H. W. (2008):** Einführung in die Freizeitwissenschaft. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Oster, S. M. (1995):** Strategic management for nonprofit organizations. Theory and cases. New York: Oxford University Press.

-
- Pfeffer, J. (1992):** Managing with power. Politics and influence in organizations. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Pondy, L. R. (1967):** Organizational conflict. Concepts and models. In: Administrative science quarterly, Jg. 12, H. 2, S. 296-320.
- Prognos AG; Generali Deutschland (2009):** Engagementatlas 2009.
- Proksch, S. (2010):** Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Berlin, New York: Springer.
- Redmann, B. (2012):** Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Regnet, E. (2001):** Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung. 2. Aufl. Göttingen et al.: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ridder, H.-G.; Neumann, S. (2001):** Personalwirtschaft im Umbruch? Empirische Ergebnisse und theoretische Erklärung. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 15, H. 3, S. 243-262.
- Rosenkranz, D.; Weber, A. (2002):** Freiwillige und Soziale Arbeit. eine Vorbemerkung. In: Rosenkranz, D.; Weber, A. (Hg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa, S. 7-10.
- Rosenkranz, D.; Weber, A. (Hg.) (2002):** Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.
- Sackmann, S. A. (2004):** Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen; 6 Best-practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1992):** Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit-Sektor. Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen, Jg. 5, H. 4, S. 40-48.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K.; List, R. A. (1992):** In Search of the Nonprofit Sector II. The Problem of Classification. Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

- Schaad, M. (1995):** Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie. Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der freien Wohlfahrtspflege. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Schertler, W. (1998):** Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung. 7. Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Schuhen, A. (2009):** Leadership und Nonprofit Governance. In: Eurich, J.; Brink, A. (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 101-110.
- Schütte, N. (2000):** Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 129-146.
- Schwarz, P. (2001):** Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl. Bern et al.: Haupt.
- Seidel, E.; Wagner, D. (Hg.) (1989):** Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung: Knut Bleicher zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler.
- Siegler, B. F. (1991):** Zum Verhältnis von professioneller und ehrenamtlicher sozialer Hilfe unter ökonomischen Gesichtspunkten. In: Arbeit und Sozialpolitik, Jg. 45, H. 1/2, S. 25-31.
- Simsa, R. (2003):** Instrumente für das Konfliktmanagement in NPOs. Unter Mitarbeit von Warhanek, C. und Mayerhofer, H. In: Eschenbach, R.; Horak, C. (Hg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 371-402.
- Simsa, R. (2006):** Navigation auf rauer See. gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. In: Sprengseis, G. (Hg.): Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich. Wien: Facultas-WUV, S. 82-92.

-
- Simsa, R. (2007):** NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung. Soziologische Perspektiven. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 120-140.
- Simsa, R.; Patak, M. (2008):** Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde.
- Sprengseis, G. (Hg.) (2006):** Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich. Wien: Facultas-WUV.
- Stahle, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Strachwitz, R. G. (2000):** Management und Nonprofit-Organisationen - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 23-36.
- Türk, K. (1976):** Grundlagen einer Pathologie der Organisation. 60 Übersichten. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1978):** Soziologie der Organisation. Eine Einführung. Stuttgart: Enke.
- Türk, K.; Stolz, H.-J. (1992):** Individuum und Organisation. In: Frese, E. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 841-855.
- von Rosenstiel, L. (2007):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wardell, F.; Lishman, J.; Whalley, L. J. (2000):** Who Volunteers? In: British Journal of Social Work, H. 30, S. 227-248.
- Wehling, M. (1993):** Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte. Bergisch Gladbach: J. Eul.
- Weinert, A. B. (1983):** Der Mensch in der Unternehmung. Eine kritische Stellungnahme zur bisherigen Bearbeitung der "Individuum- und Organisationstheorie" und Anregungen für empirische Untersuchungen. In: Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice, Jg. 37, H. 3, S. 222-243.

- Weinert, A. B. (1984):** Menschenbilder als Grundlagen von Führungstheorien. Analyse u. Systematisierung von a priori Klassifikationen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 53, H. 2, S. 117-123.
- Weinert, A. B. (1985):** Mensch und Organisation. Karriereentwicklung und Selbstfindung als vernachlässigte Perspektiven des Menschen in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt. In: Zeitschrift für Organisation: neue Betriebswirtschaft, Jg. 54, H. 8, S. 473-478.
- Weinert, A.B. (1998):** Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Weinert, A.B. (2004):** Organisations- und Personalpsychologie. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Winkler, J. (2011):** Ehrenamtliche Arbeit und Zivilgesellschaft. Wismar (Wismarer Diskussionspapiere). http://www.wi.hs-wismar.de/documents/wismarer_diskussionspapiere/2011/1111_Winkler.pdf, S. 1-16, Zugriff am 12.12.2012, 12:30 Uhr.
- Zauner, A. (2007):** Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 141-166.
- Zimmer, A.; Freise, M. (2003):** Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange, W.; Hunger, U. (Hg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster, S. 107-135.
- Zimmer, A.; Priller, E. (2007):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A.; Priller, E.; Hallmann, T. (2001):** Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 15, H. 3, S. 207-224.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit zum Thema *Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Nonprofit-Organisationen* selbstständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ilmenau, den 28. März 2013

Marianne Weinhold

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität Ilmenau**

www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gernot Brähler

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Anja Geigenmüller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

ISBN 978-3-940882-41-7

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2013200176