

# Keine Kopie von Managementstrukturen

STUDIE EHD-Wissenschaftler untersuchen ehrenamtliches Engagement von Jugendlichen

Drei Jahre lang analysierten Mitarbeiter des Instituts für Zukunftsfragen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der Evangelischen Hochschule (EHD) das Freiwilligenmanagement in Jugendorganisationen. Am Donnerstag präsentierte die Hochschule im Rahmen des Semesterpressegesprächs interessante Erkenntnisse:

Die Bedeutung des Ehrenamtes ist in der heutigen Zeit unumstritten. Vereine, Verbände und Organisationen können ihre Ziele ohne ehrenamtliche Helfer kaum noch erreichen. Gleichwohl klagen immer mehr Organisationen – allen voran Kirchen, Parteien oder Gewerkschaften – über fehlenden Nachwuchs und das damit einhergehende sinkende ehrenamtliche Engagement.

Logische Konsequenz: Die Organisationen suchen nach Lösungsansätzen für diese Probleme. Von besonderem Interesse sind dabei die Fragen: Wie können Freiwillige erfolgreich gewonnen und anschließend auch gehalten werden? Wie müssen Aufgaben und Strukturen gestaltet sein?

Genau diesen Fragen hat sich ein Forscherteam des Instituts für Zukunftsfragen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule um Michael Vilain, Projektleiter und IZGS-Direktor und seinen Mitarbeiter Tobias Meyer in den vergangenen drei Jahren gewidmet. Exemplarisch untersuchten die Wissenschaftler in Kooperation mit der Bertelsmann-Stiftung das Freiwilligenmanagement in zwölf Jugendorganisationen in der Bundesrepublik, darunter waren die Greenpeace-Jugend, die Jugendfeuerwehr Hamburg oder der Jugendrotkreuz-Landesverband Niedersachsen.

## Herausforderung für die Wissenschaft

Am Donnerstag präsentierten Vilain und Meyer der Öffentlichkeit nun die Ergebnisse ihrer Forschungsarbeit. Die auch am IZGS verbreitete Managementtheorie, wonach man das ehrenamtliche Personal in Vereinen oder Organisationen nach betriebswissenschaftlichen Plänen gewinnen und lenken kann, mussten sie in diesem Fall – zu ihrer eigenen Überraschung – teilweise revidieren: „Die Porträts der unter-

suchten Organisationen zeigen, dass die Praxis derzeit vielfältiger ist als die Theorie“, sagte Vilain. „Ein blindes Kopieren der Managementstrukturen kann eigentlich nicht funktionieren.“ Da Erfolg auch jenseits dieser Vorstellungen möglich sei, die sogenannten Patentrezepte in manchen Fällen gar kontraproduktiv sein könnten, stelle die Zusammenführung von Theorie und Praxis die Wissenschaftler künftig vor eine große Herausforderung.

## Werte und Orientierung sind besonders gefragt

Neben dieser grundlegenden Erkenntnis präsentierten Vilain und Meyer weitere beeindruckende Ergebnisse: Demnach streben viele Jugendliche nach Werten und Orientierung, was maßgeblich zum Erfolg von Jugendorganisationen und ihres Freiwilligenmanagements beitragen könne. Auch eine enge Verbindung zwischen Erwachsenen- und Jugendorganisationen – beispielsweise das Deutsche Rote Kreuz und das Jugendrotkreuz – sei ein Erfolgsfaktor.

Auf der Gegenseite bedürfe es keiner großen materiellen Anreize, um die Jugend für eine Sache zu begeistern. „Lobende Worte und die offene Wertschätzung der Erwachsenen bringt oft mehr als ein Orden oder eine Urkunde“, sagte Vilain.

Bei ihrer Forschungsarbeit haben die Wissenschaftler der Evangelischen Hochschule die Jugendorganisationen kategorisiert. Unterschieden wird hierbei zwischen den Zielen der Organisation (Ziellogik) und ihrer Struktur (Steuerungslogik). Als Ziele gelten konkrete Aufgaben, dominierende Themen sowie zu vermittelnde Werte, wobei eine Organisation oft mehrere Ziele gleichermaßen verfolge, sagte Vilain. Strukturell sind die Trennlinien deutlicher: Organisationen können von Einzelpersonen, Gremien oder einer gemeinsamen Kultur geführt werden. *fran*

**Publikation** Die Ergebnisse der Wissenschaftler werden im dritten Band der Publikationsreihe „Ausgezeichnet“ der Bertelsmann-Stiftung veröffentlicht. Voraussichtlich ab Ende Mai könne das Buch direkt bei der Bertelsmann-Stiftung bestellt oder in digitaler Form auf [www.jungbewegt.de](http://www.jungbewegt.de) heruntergeladen werden, sagte Michael Vilain am Donnerstag.