

## Arbeiten für gute Zwecke: Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor

Bode, Ingo; Graf, Achim

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bode, I., & Graf, A. (1999). *Arbeiten für gute Zwecke: Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor*. (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 4/1999). Duisburg: Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut für Soziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-116515>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN  
FORSCHUNG

No. 4/1999

*Arbeiten für gute Zwecke*

Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor

von

Ingo Bode & Achim Graf

---

Die "Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung" werden herausgegeben vom:

Fachbereich 1 - Soziologie  
Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg  
Lotharstraße 65  
D-47048 Duisburg

Ein Verzeichnis aller bisher erschienenen Beiträge befindet sich im Anhang.

ISSN 0949-8516 (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung)

## Inhalt

Einleitung	3
1. Organisationale Voraussetzungen .....	6
1.1 Die Treuhänder der „Constituency“ .....	6
1.2 Ressourcengrundlagen .....	9
1.3 Rechtlicher Rahmen.....	12
1.4 Formen der Legitimation .....	14
2. Formen und Bedingungen der Beschäftigung .....	16
2.1 Zwecke, Ziele und Formen von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor.....	16
2.2 Finanzierungsgrundlagen .....	21
2.3 Institutionelle Festlegungen .....	23
2.4 Legitimität und Beschäftigung im Dritten Sektor.....	25
3. Resumé .....	27
<i>Anhang I: Liste der untersuchten Organisationen.....</i>	<i>31</i>
<i>Anhang II: Fallskizzen.....</i>	<i>32</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis.....</i>	<i>47</i>
Literatur.....	48
Anhang	

Wenn heute von neuen Rezepten im Kampf gegen die Erwerbslosigkeit die Rede ist, fällt immer häufiger das Stichwort Dritter Sektor. Die einen machen sich unter dieser Überschrift für das „neue Ehrenamt“ stark: also die Förderung von Betätigungsmöglichkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit, die vorübergehend Arbeitslosen oder dauerhaft Unterbeschäftigten Chancen auf eine sinnvolle „Freizeitnutzung“ zum Wohle der Allgemeinheit oder zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse eröffnen (Beck 1997, Bergmann 1997, Mutz 1999). Solche Vorstellungen sind vielfach auf Skepsis gestoßen, etwa weil sie auf unrealistischen Voraussetzungen (die Einführung eines Bürgergelds, Akzeptanz in der Marktwirtschaft etc.) beruhen oder weil sie nicht auf die Zielgruppen zugeschnitten sind, die der Alternativen zur Erwerbsarbeit tatsächlich bedürfen.<sup>1</sup> Andere haben den Dritten Sektor aber auch als Beschäftigungsreservoir *innerhalb* des Erwerbsarbeitssystems ausgemacht. Angesichts des beachtlichen, in den letzten Dekaden noch deutlich gewachsenen Anteils von Nonprofitorganisationen am gesamten Erwerbsarbeitsvolumen (vgl. Anheier 1997, Priller et. al. 1999) sowie mit Blick auf Expansionspotentiale im Bereich personenbezogener sozialer Dienstleistungen (Bandemer et al. 1998, Streeck/Heinze 1999) wird dem Dritten Sektor unter bestimmten Bedingungen zugetraut, bislang nicht ausgeschöpfte Nachfrage in diesem Bereich aufzudecken und dadurch neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Auch diesen Hoffnungen wurde mit einigem Stirnrunzeln begegnet (vgl. etwa Evers 1998): Die Beschäftigungsdynamik im Dritten Sektor, so der Einwand, hinge unmittelbar am Tropf des kränkelnden Sozialstaats, und die meisten Innovationen im Bereich des Nonprofitsektors seien bislang nur in sehr geringem Umfang mit der Einrichtung neuer Arbeitsplätze verbunden gewesen.

Dennoch erscheint es lohnend – nach der Devise: was nicht ist, könnte ja noch werden –, sich eingehender mit den Arbeitsverhältnissen (im doppelten Sinne des Wortes) im Dritten Sektor auseinanderzusetzen. Nonprofitorganisationen scheinen nämlich durchaus interessante Kandidaten für Beschäftigungsinnovationen zu sein. Denn einerseits setzen sie mit ihren Dienstleistungsangeboten vielfach dort an, wo der Markt noch nicht zugegriffen hat. Andererseits scheinen sie in so mancher Hinsicht bodenständiger – will heißen: näher plaziert an lebensweltlichen Handlungskontexten – als der Staat. Mit einer gesunden „Mischung“ aus Idealismus und Organisationsbürokratie haben Nonprofitorganisationen denn auch in der Vergangenheit diverse Tätigkeitsfelder erschlossen, die im weiteren Verlauf vielfach in Erwerbsarbeitsplätze überführt worden sind.

Doch wie sieht dieser „schöpferische“ Prozeß eigentlich unter den gegenwärtigen Bedingungen einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft aus? Welche Formen nehmen Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor unter den heutigen Verhältnissen an? Gewiß, ein großer Teil der Ar-

---

<sup>1</sup> Vgl. die Grundlinien der Debatte in dem kürzlich erschienenen Dossier der Zeitschrift *Kommune* (4/1999), das aus einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung zum Thema „Zukunft der Arbeit“ hervorgeht.

beitsplätze im Bereich der freien Wohlfahrtspflege ist nach dem Muster des Normalarbeitsverhältnisses im Öffentlichen Dienst gestrickt. Von daher scheint der Arbeitsmarkt des Dritten dem des „ersten“ Sektors zu gleichen. Doch die Beschäftigungslandschaft der Nonprofitorganisationen ist nicht einheitlich, und aus neueren Untersuchungen wissen wir, daß der Anteil an Nicht-Normalarbeitsplätzen, im Dritten Sektor in letzter Zeit deutlich zugenommen hat (Betzelt/Bauer 1999, Zimmer et al. 1999:23). Zugleich zeichnet sich – wie wir noch sehen werden – (auch) die Normalbeschäftigung im Dritten Sektor durch einen für deren Dynamik bedeutsamen, besonderen „Sozialcharakter“ aus.

Um seriöse Aussagen über Erwerbsarbeitspotentiale des Dritten Sektors machen zu können, erscheint es allerdings erforderlich, sich sowohl mit den organisationalen Voraussetzungen als auch mit den konkreten Charakteristika von Beschäftigungsverhältnissen in Nonprofitorganisationen zu befassen. Die „Organisationsfrage“ ist deshalb von grundsätzlichem Interesse, weil Beschäftigung in der modernen Arbeitsgesellschaft in der Regel organisierte Erwerbsarbeit ist, und weil die Form ihrer Organisation Auswirkungen auf die Art und Weise hat, wie Menschen im einzelnen produktiv tätig werden. Man hat allerdings den Zusammenhang von Organisation und Beschäftigung in der klassischen Industriesoziologie meist für den Fall der privatwirtschaftlichen Unternehmung untersucht. Nonprofitorganisationen kamen hier so gut wie nicht vor – es existiert hier also eine beträchtliche Leerstelle.

Über den Dritten Sektor wiederum weist man, daß er auf ganz spezifische Weise in die moderne Gesellschaft eingebunden ist: Er hängt zusammen mit soziale Bewegungen und moralischen Unternehmern, er lebt von Milieubindungen und Verschränkungen mit der Zivilgesellschaft, aber er ist immer auch Teil des staatlich unterhaltenen Gemeinwesens (zur Theorie des Dritten Sektors vgl. Evers 1990, Zimmer 1996 und Salamon/Anheier 1997). Für die bundesdeutschen Verhältnisse ist dabei grundlegend, daß der Dritte Sektor institutionell überwiegend auf Aktivitäten festgelegt ist, bei denen die im marktwirtschaftlichen Sektor dominierenden Kräfte der Kommodifizierung des Arbeitsprozesses außer Kraft gesetzt werden und eine – unterschiedlich (weit) greifende – Sozialisierung der durch ihn produzierten Leistungen stattfindet. Es geht also um Gemeinwohl und Kulturgut, kurz um „Arbeiten für gute Zwecke“. Der Unterschied zu staatlichen Gemeinwohlaktivitäten besteht dabei darin, daß Privatinitiative hier eine vergleichsweise große Rolle spielt und die Organisationsleistungen zugleich mit begrenzter Breitenwirkung erstellt bzw. verteilt werden.

Im vorliegenden Beitrag sollen also die Voraussetzungen und Charakteristika von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor näher betrachtet werden. Wir beschränken uns auf Träger, deren Hauptzweck die Produktion „tangibler“ Leistungen darstellt.<sup>2</sup> Dabei nutzen wir die

---

<sup>2</sup> Wir befassen uns hier streng genommen nur mit einem bestimmten Ausschnitt des Dritten Sektors, nämlich mit einem Bereich, den man – in Anlehnung an französische Konzepte – als „soziale Ökonomie“ bezeichnen könnte (vgl. F.Seibel 1997). In diesem Bereich geht es nicht – bzw. nur als Ne-

Befunde einer explorativen Feldstudie, die auf einem Sample kurzer Fallanalysen beruht und aus einem von der Europäischen Kommission geförderten, internationalen Forschungsprojekt zum Thema Beschäftigungspotentiale im Dritten Sektor hervorgegangen ist (vgl. Evers et al. 1999). Der hier vorliegende Werkstattbericht trägt wesentliche Befunde dieser Feldstudie zusammen. Die eigenen empirischen Fallanalysen werden dabei ergänzt durch die Auswertung von Dokumentationen weiterer Fälle, um die Plausibilität der aus den eigenen Fallanalysen geschlossenen Zusammenhänge zu erhöhen. Dieses hinzugezogene Material berücksichtigt aktuelle Tendenzen der öffentlichen Beschäftigungsförderung im Dritten Sektor (hier am Beispiel von Beschäftigungsförderungsinitiativen des Landes NRW) einerseits, die für die deutschen Verhältnisse herausragende Bedeutung der traditionellen Träger (hier v.a. am Beispiel der CARITAS) andererseits.<sup>3</sup> Der Kern des empirisch analysierten Materials bilden ein gutes Dutzend von Fällen, für deren Analyse Interviews mit Geschäftsführern oder anderen Verantwortlichen geführt wurden. Ein größerer Teil der Organisationsbefragungen sind als Fallskizzen im Anhang dokumentiert. Die Fallauswahl war in weiten Teilen der praktischen Zugänglichkeit von Informationen und Informanten geschuldet. Die Bedingungen für eine explorative Studie sind aber insofern erfüllt, als darauf geachtet wurde, alle relevanten Segmente des Dritten Sektors miteinzubeziehen und dabei mehrere Fälle je Segment zu betrachten. Auch wurden einige Dachorganisationen befragt, bei denen man einen Überblick über ihr jeweiliges Terrain unterstellen kann.

Die folgende Darstellung rekonstruiert zunächst die organisationalen Voraussetzungen von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor. Dabei wird zugleich die für den Dritten Sektor grundlegende Verschränkung von Organisation und Zivilgesellschaft sowie deren Übersetzung in bestimmte Institutionen thematisch. Wir unterscheiden hier vier Betrachtungsebenen. Die erste befaßt sich den „dominanten Koalitionen“ (Child et al. 1972) – salopp gesprochen: mit den „Machern“ der Organisationen, die man auch als Treuhänder von deren „constituency“ bezeichnen könnte. Hier geht es insbesondere auf die Milieuverankerung und besonderen „Sinnhorizonte“ dieser Protagonisten. Die zweite Ebene betrifft das Ressourcenmanagement der Organisationen; dabei stehen die Besonderheiten ihrer Reproduktionsgrundlagen im Mittelpunkt. Bei der dritten und der vierten Betrachtungsebene geht es um die institutionelle Integration der Organisationen in rechtliche oder politische Umwelten.<sup>4</sup> Das Ziel ist zunächst, die konkreten materiellen – und d.h. hier: rechtlichen – Formen dieser Integration unter bundesdeutschen Bedingungen zu erfassen. In einem letzten Schritt ist sodann die Frage zu erörtern, inwiefern die von uns betrachteten Organisationen über eine spezifische öffentliche Legitimität

---

benaspekt – um informelle Selbsthilfe, um Interessenvertretung, um Bewegungshandeln. Vielmehr stehen reale Leistungen für Mitglieder oder Dritte im Zentrum der Organisationsaktivität.

<sup>3</sup> Siehe die Zusammenstellung aller von uns betrachteten Fälle im Anhang. Dort findet sich auch eine Liste der Abkürzungen.

<sup>4</sup> Dies in Anlehnung an den neoinstitutionalistischen Ansatz der Organisationstheorie. Wir kommen weiter unten noch ausführlicher darauf zurück.

verfügen, bzw. worin sich diese Legitimität konkret ausdrückt. Dabei wird unterstellt, daß Legitimität eine grundlegende Voraussetzung für den Fortbestand von Organisationen darstellt, deren Produktionsleistungen von der Umwelt nicht oder nur in begrenztem Umfang „gemessen“ bzw. ökonomisch bewertet werden können.

In einem zweiten Kapitel wollen wir – und zwar in ganz ähnlicher Weise – die Beschäftigungsformen in den von uns betrachteten Organisationen analytisch in den Blick nehmen. Auf einer ersten Betrachtungsebene wird danach gefragt, wie Ziele und Zwecke der Beschäftigungsverhältnisse als solcher im einzelnen definiert sind, und welche Beschäftigungsformen damit korrelieren. Die zweite Ebene ist die der Finanzierungsgrundlage, hier u.a. in bezug auf die Rolle öffentlich subventionierter Arbeitsplätze. Auf einer weiteren Ebene soll die Frage beantwortet werden, welches die institutionellen Rahmenbedingungen des Beschäftigungsfeldes Dritter Sektor sind; dabei geht es beispielsweise um die Anforderungen, die sich aus den der Leistungserstellung vorausgehenden Zweckdefinitionen von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor oder auch aus der Logik der öffentlichen Arbeitsförderung ergeben. Die vierte und letzte Betrachtungsebene betrifft wiederum die Frage der Legitimität. Dabei wird v.a. auf die Diffusität und Komplexität der mit solchen Beschäftigungsformen verbundenen Legitimationsstrukturen eingegangen.

In einem Schlußkapitel fassen wir die wesentlichen Ergebnisse noch einmal zusammen und diskutieren sie hinsichtlich der Frage, welche Erwartungen sich unter den heute gegebenen Bedingungen an die Entwicklung von Beschäftigung im Dritten Sektor überhaupt realistisch formulieren lassen. Dabei kann es sich gewiß nur um tentative Aussagen handeln, von denen wir aber hoffen, daß sie die gegenwärtige Debatte um den Dritten Sektor als Allheilmittel gegen die Arbeitsmarktkrise um einige sozialwissenschaftlich fundierte Merkposten bereichern.

## 1. ORGANISATIONALE VORAUSSETZUNGEN

### 1.1 Die Treuhänder der „Constituency“

Ralf Dahrendorf träumt von der Bürgergesellschaft. Grundlegend für die Garantie der Freiheit und des Wohlstandes ist seiner Ansicht nach neben dem Rechtsstaat und der Marktwirtschaft eben diese dritte Säule, die unter anderem auf der Bereitschaft ihrer Mitglieder beruht, sich aktiv am Gelingen eines sozialen Ganzen zu beteiligen (vgl. Dahrendorf 1992). In gewisser Hinsicht sind Nonprofitorganisationen Träger dieser dritten Säule. Hier bieten sich – im weiten Feld zwischen Markt und Staat – tatsächlich Möglichkeiten der selbstbestimmten Teilhabe an öffentlichen Aufgaben. Mehr noch, der Dritte Sektor lebt von dieser Teilhabe. Meist, so zeigt

sich, werden Nonprofitorganisationen – nicht nur, was die Beteiligung ehrenamtlicher Kräfte anbelangt – in hohem Maße geprägt von Ideen und vom besonderen Einsatz kleinerer Gruppen. Das Engagement dieser „constituency“ stellt eine der wichtigsten organisationalen Voraussetzungen für die Reproduktion von Vereinigungen im Dritten Sektor dar. Unser Interesse gilt hier vorwiegend den eigentlichen „Machern“, die – wenn auch nicht immer in Reinform – die Zielkonfiguration der „constituency“ in eine konkrete Alltagspraxis umsetzen. Diese Akteure erscheinen als der wesentliche Schlüssel für die Entstehung und Entwicklung von Beschäftigungsverhältnissen zwischen Markt und Staat – also dort, wo es Pionierarbeit zu leisten gilt, weil es um die Befriedigung eines politisch bzw. wirtschaftlich vernachlässigten sozialen Bedarfs geht.

So vielfältig die Aufgaben im Dritten Sektor und so verschieden die strukturellen Hintergründe der Organisationen sind, so stark gehen dabei auch die Motivationen der Akteure auseinander. Dabei läßt sich grob zwischen den traditionellen Anbietern sozialer Dienstleistungen auf der einen und den vor allem in den 70er und 80er Jahren entstandenen, aus den „Neuen sozialen Bewegungen“ hervorgegangenen, Einrichtungen auf der anderen Seite unterscheiden.<sup>5</sup> Zur ersten Gruppe gehören vornehmlich die CARITAS, das Diakonische Werk, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz und die Arbeiterwohlfahrt, die zweite Gruppe bilden unter anderem Arbeitsloseninitiativen, sozio-kulturelle Zentren, Frauenhäuser oder AIDS-Hilfe-Einrichtungen.

Wenngleich die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors weitgehend ein Produkt der letzten drei Jahrzehnte ist, verfügt er in Deutschland doch über eine lange Tradition. Das gilt v.a. für die Wohlfahrtsverbände. Diese entstanden zum Teil schon im vorigen Jahrhundert, häufig vor einem christlichen Hintergrund. Auch heute noch darf dieses *karitativ-mildtätige Milieu* als kennzeichnend für den Impetus vieler „Macher“ gelten.<sup>6</sup> Im Spannungsfeld zwischen diesen primären Werthaltungen und den von Markt und Staat diktierten Anpassungszwängen bleibt heute allerdings wenig Spielraum für die mittlerweile meist hauptamtlichen Aktivisten (vgl. auch Klug 1997). Dieser verengt sich zusätzlich dadurch, daß der von ihnen zunehmend geäußerte Wunsch nach Professionalisierung vielfach auf Widerstände stößt. Denn bei grundsätzlichen Entscheidungen genießt traditionsgemäß noch immer der ehrenamtliche Vorstand maßgebliches Mitspracherecht – und dieser macht nicht selten der Geschäftsführung das Leben schwer.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Analog zur Unterscheidung von Zimmer (1997), die von einer „Zweiteilung“ des Dritten Sektors in Deutschland spricht.

<sup>6</sup> All unsere Gesprächspartner bei der CARITAS (im Bistum Essen) sahen, ob sie nun in den Bereichen Pflege, Jugendhilfe oder Randgruppenarbeit tätig sind, im christlichen Auftrag nach wie vor das Proprium ihrer Organisation – wobei noch aussagekräftiger ist, daß sie sich angestrengt damit auseinandersetzen, wie sich dieses Proprium unter den heute geltenden Bedingungen bewahren läßt.

<sup>7</sup> Als typisches Fallbeispiel darf der Sozialdienst Katholischer Männer (SKM) gelten. Der Geschäftsführer des SKM Wattenscheid, Hermann Vöbling, betont die „christliche Weltanschauung“, aus der her-



Solche Probleme sind bei den *neueren Trägern* im Dritten Sektor seltener anzutreffen. Zwar klagen auch diese über den immer wieder erforderlichen Interessenausgleich zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen (meist wurde bei der Gründung dieser Träger ebenfalls die Form des eingetragenen Vereins gewählt). Doch waren Ansatz und Konzept meist schon in den Anfängen der Organisationsbildung pragmatischer orientiert. Nicht allein auf die sozialen Ziele, sondern zugleich auf deren „Management“ richtet sich das kollektive Selbstverständnis der Organisationsträger. Dies gilt insbesondere für sozio-kulturelle Zentren und die aus Selbsthilfekontexten hervorgegangenen Einrichtungen. Zu diesen gehört beispielsweise das Kölner Arbeitslosenzentrums KALZ, das zwar traditionelle (nämlich protestantische) Wurzeln hat, sich jedoch in jeder Hinsicht als professionell-flexibler sozialer Dienstleister sieht. Zivilgesellschaft wird hier gewissermaßen zum abenteuerlichen Managementprojekt, oder in den Worten des Geschäftsführers: „Wir sind die neuen, flexibleren, wir sind die Risikogesellschaften.“ Der Soziologe vertritt mit dieser Einstellung einen neuen Typus sozialer Unternehmer, wie er sich auch in anderen Einrichtungen vermehrt finden läßt; so etwa bei der AIDS-Hilfe Köln, wo die Geschäftsführung verpflichtende Qualifizierungsmaßnahmen und eine Supervision aller Mitarbeiter einsetzt, um diese im Sinne operativer Organisationsziele zu motivieren und auf diese Weise die Arbeitsleistung zu steigern. Das soziale Primärziel bleibt bei dieser Art der Personalführung nicht außen vor: Es wird dadurch berücksichtigt, daß Drogengebrauchern und HIV-Infizierten Möglichkeiten zur Integration in den Arbeitsmarkt erhalten. Eine solche Mischform aus zweckrationaler Betriebsführung und sozialem Engagement – die als allgemeines Leitbild zunehmend auch die Domänen der traditionellen Wohlfahrtsverbände erreicht (vgl. etwa Hauser 1998) – gilt für viele als zukunftsfähiges Modell; sie erzeugt allerdings zugleich neue Handlungsdilemmata (s.u.).

Insgesamt herrschen in den von uns betrachteten Fällen weiterhin Handlungsrationitäten vor, bei denen Religiösität, Solidarität oder Humanität als Motiv und Steuerungsmedium der Mitarbeiter und Macher ein hoher Stellenwert zukommt, wobei ehrenamtliche Tätigkeit in den von uns betrachteten Fällen allerdings tendenziell zurückgeht (prägnant bei SKM Wattenscheid, AaK Köln oder Pavillon Hannover). Daneben kristallisiert sich jedoch häufig eine an Marktsignalen ausgerichtete Führungsmentalität heraus.<sup>8</sup> Dieser Dualismus in den vorfindbaren Ein-

---

aus er und seine Mitarbeiter Hilfe für Menschen in Not- und Konfliktsituationen anbieten. Dennoch vertritt Vöbbling eine stark am Markt orientierte Strategie und wünscht sich mehr Entscheidungsspielraum. Durch die Einbindung in den Bistumsverband, der wiederum der CARITAS angehört, sei eine solche Kompetenzverschiebung zugunsten der hauptamtlichen Mitarbeiter jedoch mittelfristig nicht zu erwarten (siehe Anhang).

<sup>8</sup> Eine solche Haltung trifft man auch bei genossenschaftsförmigen Organisationen aus dem Wohnungssektor an. Nicht immer handelt es sich dabei jedoch um vollständig an den Markt „assimilierte“ Träger. Die Leistungen werden nämlich zuweilen unter direkter Beteiligungen von Bewohnern bzw. Mitgliedern erstellt. Das ist etwa der Fall der „MieterInneninitiative (MiKa) e.G.“ in Karlsruhe, die im Zuge der Umwandlung einer amerikanischen Kaserne entstanden ist. Ähnlich verhält es sich bei der „Glückauf Gemeinnützigen Wohnungsbau GmbH“ in Lünen, die Selbsthilfegruppen von Bewohnern unterstützt sowie soziale Treffpunkte für ältere Menschen eingerichtet hat. Ungeachtet dieser Mitglie-

stellungen spiegelt offenbar die heutige Lage vieler Nonprofitorganisationen wider: Solche Organisationen müssen einerseits nicht profitorientiert arbeiten und sehen sich von daher einem *eingegrenzten* Rationalisierungsdruck gegenüber (auch weil soziale Dienstleitungen nur bedingt rationalisierbar sind). Dadurch verbleibt ihnen „organizational slack“. Andererseits erweist sich jedoch der wirtschaftliche Spielraum als zunehmend eingengt, da die Finanzierungsstruktur vieler Einrichtungen in den zurückliegenden Jahren starken Veränderungen unterworfen wurde. Und vom neuen Sein ist der Weg nicht weit zu einem veränderten Bewußtsein.

## 1.2 Ressourcengrundlagen

Ungeachtet des Wachstums des Dritten Sektors und seiner zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung befanden sich laut einer Organisationsumfrage über ein Drittel der freien Träger während der vergangenen Jahre in finanziellen Schwierigkeiten (vgl. Zimmer et. al. 1999:18f). Das kommt nicht von ungefähr. Weiterhin können Nonprofitorganisationen in den seltensten Fällen durch die erwirtschafteten Eigenmittel ihre Betriebsausgaben tragen. Sie sind also in irgendeiner Form auf Zuwendungen von Dritten angewiesen. Diesbezüglich haben sich allerdings die Zeiten gewandelt, und dies tritt auch in unseren Fallstudien zu Tage. Zwar fließen nach wie vor Kirchenmittel in den Nonprofitsektor: Im Falle des Beschäftigungsprojekts Halberstedt oder beim Stattbauhof beispielsweise fungiert die Kirche als Abnehmer von Dienstleistungen, im KALZ als Sponsor. Die Träger der CARITAS (weniger der SKM und das Diakoniewerk Arbeit & Kultur) verfügen über eine allgemeine Sockelfinanzierung, aus der einzelne Initiativen wie etwa das von uns besuchte Prostituiertenhilfe-Projekt „Café Nachtfalter“ getragen werden (vgl. dazu auch CJ 1999, 293ff). Die Kirchenzuschüsse sind aber zuletzt deutlich zurückgegangen. Ähnlich verhält es sich bei der öffentlichen Hand: Obwohl der gemeinnützige Charakter der Organisationen elementar ist, sie als verlängerter Arm des staatlich unterhaltenen Gemeinwesens gar „hoheitliche“ Aufgaben im sozialen Bereich übernehmen, fluktuert die Unterstützung durch Bund, Länder und Kommunen mitunter erheblich. Mehr noch: Die finanziellen Beihilfen sind, wie aus unseren Fallstudien hervorgeht, vielerorts rückläufig.<sup>9</sup> Dabei ist davon auszugehen, daß sowohl die angespannten Haushaltslagen als auch die mit einem Verdrängungswettbewerb einher gehende deutliche Zunahme an Einrichtungen im Bereich der sozialen Ökonomie in den vergangenen Jahren eine entscheidende Rolle spielen. Da die Zu-

---

dereinbindung demonstrieren beide Organisationen, daß sie den größten Teil ihres Umsatzes auf der Basis betriebswirtschaftlicher Kalkulationen erbringen.

<sup>9</sup> In unserer Studie fiel diesbezüglich der Fall der Stadt Köln ins Auge. Sowohl beim Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ als auch bei der AIDS-Hilfe hat sie ihrer finanzielle Unterstützung seit 1992 um rund die Hälfte gekürzt. Aber auch die anfänglich bewilligten Bundesmittel für die AIDS-Hilfe wurden eingestellt (Anhang).

wendungen zudem häufig periodisch neu ausgehandelt werden müssen, entsteht innerhalb der Organisationen eine Planungsunsicherheit, die die langfristige Arbeit zunehmend erschwert.<sup>10</sup>

Vor diesem Hintergrund versuchen zahlreiche Träger, ihre Finanzierung auf möglichst viele Geldgeber zu verteilen. Durch einen mehr oder weniger bewußt breitgefächerten Ressourcen-Mix soll somit die Abhängigkeit von dominanten Institutionen abgemildert werden (vgl. dazu ausgewählte Beispiele, Tab.1) .

*Tab.1: Finanzierungsquellen bei ausgewählten Trägern in 1998 (circa-Angaben)*

	<i>AIDS-Hilfe Köln</i>	<i>SKM Watten- scheid</i>	<i>KALZ Köln</i>	<i>Alte Feuerwa- che Köln<sup>11</sup></i>
Kommune	15%	7%	20%	52%
Land	10%	15%	6%	-
EU	-	15%	-	-
Arbeits- / Sozialamt	7%	30%	24%	-
Kirche	-	2%	20%	-
Pflichtleistungen <sup>12</sup>	26%	-	-	-
Justizkasse	-	15%	-	6%
Eigenmittel <sup>13</sup>	42%	16%	30%	42%

Bei allen ausgewählten Trägern hat dabei die Bedeutung der dauerhaft institutionalisierten Fördermittel relativ abgenommen. Förderungen nach dem „Gießkannen-Prinzip“ werden in zunehmendem Maße ersetzt durch einzeln zu beantragende und zeitlich begrenzte Projekt-Bezuschussung (analog zu der allgemeinen Beobachtung Zimmers, 1997:91). Auch die Zuwendungen von Arbeits- bzw. Sozialämtern betrafen in den meisten der von uns betrachteten Fälle direkte Förderprogramme zur Beschäftigung (ABM oder AsS) mit befristetem Charakter (s.u.). Die Mittelzuflüsse sind jährlichen Schwankungen ausgesetzt und tragen zu langfristigen Haushaltsstrategien nur sehr begrenzt bei. Die Träger erwarten kaum mehr die Aufstockung

<sup>10</sup> Vgl. dazu die Dokumentationen der Fälle: „Pavillon“ Hannover, „Arbeitskreis für das ausländische Kind“ Köln, Diakoniewerk Arbeit & Kultur (im Anhang). Gerade der Zickzackkurs der Beschäftigungsförderung macht vielen Trägern das Leben schwer (s.u., 2.2ff).

<sup>11</sup> ohne ABM-Stellen

<sup>12</sup> Die AIDS-Hilfe Köln führt im Auftrag der Kommune psychosoziale Beratungen durch.

<sup>13</sup> inclusive Mitgliedsbeiträge, Erlöse, Vermietungen, Verpachtungen, Spenden, Sponsoring, Stiftungen und sonstiges.

von Dauersubventionen, mit denen sich Arbeitsverhältnisse analog zum öffentlichen Dienst unterhalten lassen. Es besteht vielmehr verbreitet die Hoffnung, sich jenseits der öffentlichen Förderungen Drittmittel erschließen zu können.

So sehen sich beispielsweise Kultur- und Bürgerzentren gezwungen, ihre Räume für kommerzielle Veranstaltungen zu öffnen oder gewerbliche Anzeigen in ihre Publikationen aufzunehmen. Andere treten bei Benefizveranstaltungen selbst als Ausrichter auf oder kooperieren mit etablierten, kontextunabhängigen Organisationen.<sup>14</sup> Teilweise wird auch versucht, die eigene Infrastruktur zu nutzen, um Dienstleistungen wie Steuer- oder Rechtsberatung an kleinere Träger im Dritten Sektor zu verkaufen.<sup>15</sup> Um ihre primären Aufgaben und Ziele verwirklichen zu können, wagen sich also immer mehr Einrichtungen in Bereiche vor, die mit dem Satzungsziel nicht korrespondieren, ihm teilweise sogar widersprechen. Dabei stoßen sie nicht selten an rechtliche und legitimatorische Grenzen (siehe auch 1.3 / 1.4).

Auch aus diesem Grund wird verstärkt versucht, den „ideel“ weniger bedenklichen Anteil an Spenden und Stiftungserlösen innerhalb der Gesamtfinanzierung auszubauen – zum Teil mit beachtlichem Erfolg.<sup>16</sup> Damit reagiert man ganz offensichtlich auf die sich im „Nonprofitmarketing“ durchsetzende Überzeugung, der zufolge hier ein beachtliches Ressourcenpotential brach liegt (vgl. Haibach 1998). In der Tat beträgt das jährliche Spendenaufkommen pro Kopf in der Bundesrepublik bislang kaum ein Zwölftel dessen, was beispielsweise amerikanische Privatleute für wohltätige Zwecke aufbringen (vgl. Horx 1997:150f). Allerdings ist bei einem solchen Vergleich Vorsicht geboten, weil wir es in beiden Ländern mit unterschiedlichen Sozialstaatsregimes sowie Kirchenverfassungen zu tun haben (vgl. dazu Anheier et al. 1997).

Als weitere Geldquelle gilt die freie Wirtschaft, die in den zurückliegenden Jahren neben dem Kultur- und Sport- auch das Sozialsponsoring für sich entdeckt hat. Gewerbliche Unternehmen nutzen diese imagefördernde Art des „product placement“ in zunehmendem Maße, was auch in unseren Fallstudien zum Tragen kommt.<sup>17</sup> Solche Lösungsansätze für Probleme der Ressourcenbeschaffung mit beiderseitiger Nutzbarkeit sind aber nicht ganz unproblematisch. Im Grenzgebiet zwischen „Zweitem“ und Drittem Sektor entwickeln sich nämlich Partnerschaften, die den Unterschied zwischen „realer“ und „sozialer Ökonomie“ verschwimmen lassen könn-

---

<sup>14</sup> So brachte ein gemeinsam mit dem Musiksender „VIVA“ veranstaltetes Konzert unter dem Motto „Beats for Live“ der AIDS-Hilfe Köln 1998 einen Reinerlös von rund 100 000 Mark.

<sup>15</sup> Ein Beispiel hierfür ist der Kölner „Arbeitskreis für das ausländische Kind“ (Anhang)

<sup>16</sup> Die AIDS-Hilfe Köln etwa steigerte ihre Eigenmittel von 1991 bis 1996 von 164 000 auf 821 000 Mark. Spenden aus der Bevölkerung am Welt-AIDS-Tag und Erbschaften spielen dabei eine zunehmend bedeutsame Rolle.

<sup>17</sup> So stiegen beispielsweise die Sponsorengelder der sozio-kulturellen Zentren in der Bundesrepublik allein von 1994 bis 1996 um über 15 Prozent (vgl. Informationsdienst Soziokultur, 36/37 1998)

ten<sup>18</sup> – und damit andere Ressourcenflüsse (wie ideelle Partizipation, Privatspenden) möglicherweise untergraben.

### 1.3 Rechtlicher Rahmen

Die Annäherung an die freie Marktwirtschaft birgt also durchaus Konfliktpotential, handelt es sich beim Dritten Sektor doch um eine ganz besondere Form von Unternehmertum. Und dieses Unternehmertum bewegt sich darüber hinaus in engen *institutionellen* Grenzen. So beruht das „Arbeiten für gute Zwecke“ nicht nur in Deutschland auf einem elementaren Fundament: dem Gemeinnützigkeitsrecht. Dieses unterliegt einem paradigmatischen Legitimationsmuster: Werden Mittel von dritter Seite unmittelbar zum Wohle der Allgemeinheit aufgewendet, so wird die öffentliche Hand dadurch entlastet. Aus diesem Grund sollen solche Betätigungen durch Vergünstigungen gefördert werden, die unter anderem die weitgehende Befreiung von Körperschafts-, Umsatz-, Vermögens- und Gewerbesteuer umfassen und auch die Förderung durch öffentliche Mittel, Geldern aus Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, die Befreiung von Gebühren sowie den Bezug von Bußgeldern einschließen. Per definitionem wird die weitgehende Steuerbefreiung allerdings nur solchen Unternehmen zuerkannt, die ausschließlich mildtätige, kirchliche oder sonstige Gemeinwohlzwecke verfolgen und *keinerlei* eigenwirtschaftliche Interessen anstreben (Abgabenordnung der BRD; §§ 51-68). Wenngleich die steuer- und finanzrechtliche Sonderstellung die Existenz der freien Träger prinzipiell erst ermöglicht, werden sie dadurch gleichzeitig in ihrem Gestaltungsspielraum erheblich eingeschränkt – und das im doppelten Sinne.

Da für einen rechtskräftigen Verein lediglich sieben Mitglieder und eine Satzung erforderlich sind, haben viele Drittsektor-Organisationen diese unkomplizierte Rechtsform gewählt. Dies führt zu einer Situation, die unter 1.1 bereits erwähnt wurde, daß fortwährend der Interessensausgleich zwischen den haupt- und den ehrenamtlichen Mitarbeitern gewahrt werden muß. Zum anderen ist jede Tätigkeit, die nicht ausschließlich der satzungsgemäßen Zielsetzung entspricht, steuerpflichtig. Damit wird de facto das Betätigungsfeld von Nonprofitorganisationen stark eingegrenzt, woraus dann, wie vielfach beklagt wird, starke Entfaltungshemmnisse resultieren. Die Steuerpflicht scheint zwar in jenen Fällen gerechtfertigt, in denen die öffentliche Förderung des verfolgten Zwecks an sich schon in Frage gestellt werden muß; sie wird jedoch

---

<sup>18</sup> Gänzlich verwischen die rechtlichen Grenzen bei Projekten, wie sie der Geschäftsführer des „Kölner Arbeitskreis für das ausländische Kind“, Hans Peter Juretzki anstrebt. Er will wirtschaftliche Leistungen – möglich wären Verwaltungs-, aber auch Hausmeister- oder Hausverwaltungstätigkeiten – anbieten und die Erlöse dem Vereinszweck zukommen lassen. Ein solches Konzept gehe, das räumt Juretzki ein, natürlich zu Lasten der freien Wirtschaft. „Allerdings werden die entstehenden Arbeitsplätze genauso sicher bzw. unsicher sein, wie am ersten Arbeitsmarkt – und die Tendenz geht Richtung unsicher.“

dort kritisiert, wo der Zweck der Körperschaft zweifellos auf die Förderung des Allgemeinwohls gerichtet ist (vgl. u.a. Roth 1994).

In jedem Fall ergeben sich aus der Rechtslage gewisse Irritationen in der Alltagspraxis, da die Definition von Gemeinnützigkeit von der Auslegung einzelner Finanzämter und Gerichte abhängt, also mit einer erheblichen Rechtsunsicherheit verbunden ist (so gilt beispielsweise ein Schachverein als Sportverein und ist daher gemeinnützig, ein Skatverein dagegen nicht). Das eigentliche Kardinalproblem besteht jedoch darin, daß nach geltendem Recht Altenheime, Behindertenwerkstätten oder Kulturveranstaltungen als Zweckbetriebe gelten und somit steuerbegünstigt sind (sie dienen qua Definition satzungsgemäßen Zwecken und treten nicht in größerem Umfang in den Wettbewerb zu nicht begünstigten Betrieben), während Gewerbe- und Sponsoring-Einnahmen diese Kriterien definitionsgemäß nicht erfüllen. So müssen Kultur- und Bürgerzentren beispielsweise Einnahmen aus Konzerten oder kostenpflichtigen Seminaren nicht beim Finanzamt melden, die Erlöse aus der Bewirtschaftung eines angeschlossenen Restaurant, dessen erzielter Gewinn ausschließlich dem Vereinsziel zugute kommt, dagegen schon.<sup>19</sup> Der Wunsch der Träger, in ihrem Handlungsspielraum möglichst frei zu sein, kollidiert hier erwartungsmäßig mit den Interessen der freien Wirtschaft, die eine öffentlich geförderte Konkurrenz fürchtet.

Der institutionelle Rahmen, der den Organisationen im Dritten Sektor ihre Handlungsmöglichkeiten eröffnet, wird folglich vor allem von zwei Umständen geprägt: Zum einen geht es um den vom Staat und seinen Organen zu beurteilenden Nutzen für die Gemeinschaft, zum anderen um den Mechanismus, durch den gemeinnütziges Handeln praktisch kontrolliert wird. Beides ist eine genuin politische Frage: So wird nach Einschätzung mancher Autoren gesellschaftlicher Nutzen zu oft als Nutzen für die Verwaltung interpretiert. Nicht zufällig obliege die Prüfung, ob eine Tätigkeit der Allgemeinheit diene, genau jener Behörde, die mit der Eintreibung von Steuern befaßt sei. Die selektive Zuerkennung des Status der Gemeinnützigkeit erscheint hier als „Instrument der Abhängigkeitsmachung“, das dazu führe, daß „in weiten Teilen des Sektors das Innovationspotential, das nötig ist, um den Herausforderungen, die auf ihn zukommen, zu meistern, nicht hinreichend entwickelt ist“ (Graf Strachwitz 1999:28). Andere kritisieren den obrigkeitstaatlichen Charakter, der in den rechtlichen Kontrollansprüchen der öffentlichen Hand gegenüber den freien Trägern zum Ausdruck kommt (so etwa Bauer 1998). Allerdings erweist sich die institutionelle Stellung von Nonprofitorganisationen immer auch als eine sensible *ordnungspolitische* Angelegenheit. Denn die öffentliche Protektion für den Dritten Sektor ist alles andere als selbstverständlich. Sie hängt vielmehr von spezifischen und beweglichen Legitimationen ab, um die in kritischen Öffentlichkeiten mitunter hart gerungen werden muß.

---

<sup>19</sup> So verzichtet beispielsweise das Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ unter anderem aus diesem Grund auf einen Selbstbetrieb des integrierten Lokals.

#### 1.4 Formen der Legitimation

Der Dritte Sektor ist mehr als die beiden anderen Sektoren – allein schon durch seine Art der Finanzierung – abhängig von öffentlicher Akzeptanz (Angerhausen 1998). Seine Organisationen bewegen sich in „institutionellen Umwelten“, in denen folgenreiche Legitimationsanforderungen bestehen (vgl. dazu die Aufsätze in Scott/Meyer 1994). Organisationen in solchen Umwelten müssen gewisse externe Erwartungsmuster verinnerlichen, so daß gleichsam vorgefertigte Normen – und dazu gehören: besondere Zweck-Mittel-Relationen, bestimmte Effektivitätskriterien, aber auch ein spezifisch definierter gesellschaftlicher Nutzen – die Organisationsstrukturen jenseits einer reinen Zweckrationalität ausformen.

Um öffentliche Legitimation zu erlangen, gilt es also zu vermitteln, um welche gesellschaftliche Aufgabe sich ein einzelner Träger wann und wie kümmert, und vor allem, welche (förderwürdigen) Bevölkerungsteile seine Zielgruppe darstellen. Dies ist beileibe keine einfache Angelegenheit. So hat man beim AaK Köln die Erfahrung gemacht, daß die Arbeit für (und mit) Ausländer(n) in Deutschland noch immer auf starke Ressentiments stößt. Ähnlich erleben es die AIDS-Hilfen, die hauptsächlich für Gruppen arbeiten, die von der Gesellschaft stigmatisiert werden (Homosexuelle, Drogennutzer). Zudem werden Legitimationen, die gesetzten Milieubindungen entstammen, zunehmend labiler, wie die Wohlfahrtsverbände (in unserer Studie: die CARITAS) derzeit schmerzlich erfahren müssen.<sup>20</sup> Auch der symbolische Rückhalt, den die jüngeren Träger durch die „Neuen sozialen Bewegungen“ erhalten haben, scheint spätestens seit Anfang der 90er Jahre aufgebraucht, was sich in einigen der von uns betrachteten Fälle u.a. in einem Rückgang der ehrenamtlichen Beteiligung ausdrückt.

Ganz offensichtlich findet heute ein allgemeiner Verdrängungswettbewerb um Legitimationen statt: Wer Bestand haben will, braucht *zusätzliche und exklusive* Bestätigung. In Zeiten knapper Kassen und stagnierender Spendenflüsse entsteht eine Konkurrenz um Anerkennung, bei dem sich mehr durch gewitzte „public relations“, einen Schulteranschlag mit Themenkonjunkturen oder oberflächliche Erfolgsbilanzen als mit dem Verweis auf Dienstleistungsqualität punkten läßt. Es überrascht von daher nicht, daß die Vertreter der von uns untersuchten Organisationen die Notwendigkeit von Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit betonen. Dabei wird vielfach deutlich gemacht, daß diese ohne Professionalisierung der Unternehmensstrukturen und ohne die Methoden moderner „public relations“ kaum zu bewältigen sei. Öffentlichkeitsarbeit gilt als

---

<sup>20</sup> Die Öffentlichkeit und die Klienten halten es heute beispielsweise nicht mehr für selbstverständlich, daß ambulante Pflege von karitativen Sozialstationen erbracht wird, die auch fürsorgliche Hilfen jenseits der Pflege übernehmen. Pflege gilt mehr und mehr als „nüchterne“ personale Dienstleistung, wovon private „Exklusiv“-Anbieter dann auch im wahrsten Sinne des Wortes profitieren können. Bei den Ortsverbänden der CARITAS im Bistum Essen ist das Sozialstationen-Konzept deshalb zunehmend umstritten und teilweise bereits fallengelassen worden.

vorrangiges Expansionsfeld, und selbst kleine Projekte sehnen sich die Schaffung darauf spezialisierter Arbeitsrollen herbei.<sup>21</sup> Häufig haben sich auch die neueren Träger deshalb zu Dachorganisationen zusammengeschlossen, von wo aus nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einrichtungen gefördert, sondern auch landes- oder bundesweit die Interessen gegenüber öffentlichen Stellen vertreten und Kontakte zu anderen Organisationen im Sektor unterhalten werden (sollen).<sup>22</sup>

Die dauerhafte Kontaktpflege zu Politikern und anderen Entscheidungsträgern auf kommunaler Ebene ist heute für alle Organisationen unserer Fallstudie ebenso obligatorisch. Die Seriösität eines neuen Beschäftigungsprojektes etwa steht und fällt mit dem Erreichen einer soliden Verankerung im kommunalpolitischen Terrain (vgl. dazu unseren Fall: Diakoniewerk Arbeit & Kultur Mülheim, im Anhang). Dieses Terrain wird nicht nur von politischen Akteuren besetzt – auch etablierte gemeinnützige Träger gehören dazu. In Vergabekommissionen für Projektmittel sitzen in der Tat mittlerweile neben offiziellen Repräsentanten aus den Kommunen längst auch Vertreter aus den Nonprofitorganisationen. Gerade für Einrichtungen, die ursprünglich aus sozialen Bewegungen hervorgegangen sind, bedeutet dies einen Spagat, bei dem die eigene Überzeugung immer wieder auf dem Prüfstand steht.<sup>23</sup> Das Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ zum Beispiel, deren Mitglieder in den 70er Jahren noch als Bürgerinitiative vehement gegen den Rat der Stadt Köln und dessen Beschluß zum Abriß des Feuerwehrgebäudes gekämpft hatte, hält nun nicht nur dauerhaft Kontakt zum Arbeitsamt und zu Stiftungen, sondern lädt mindestens einmal im Jahr auch Kommunalpolitiker aller Parteien zu sich ein. Allerdings beziehen die Betreiber weiter politische Stellung, indem etwa Bürgerinitiativen gegen den Flughafen ausbau kostenlos Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die meisten Organisationen aus ihrem früheren Legitimationskontext, ganz gleich ob grün-alternativ, humanistisch oder kirchlich, ein wenig gelöst. Die Bedienung von Milieuerwartungen wird sekundär. Vielmehr suchen und finden Nonprofitorganisationen heute eine breitere gesellschaftliche Unterstützung. Dabei ergeben sich neue Legitimationsmuster: Der eingangs erwähnte Diskurs, dem zufolge der Non-Profit-Sektor als Teil der Zivilgesellschaft und der demokratischen Kultur die Rahmenbedingungen für Partizipation und bürgerschaftliches Engagement schaffe, spielt dabei eine nicht unwesentliche Rolle. Organisationen des Dritten Sektors werden immer mehr gesehen „als Bestandteil jenes ‚sozialen

---

<sup>21</sup> Typisch dafür ist das o.g. Prostituiertenhilfe-Projekt der CARITAS in Essen, das mit 3-4 Beschäftigten arbeitet. Die Leiterin sieht hier in der Tat entscheidenden Handlungsbedarf. Und sie steht damit nicht alleine da. In der Organisationsumfrage von Zimmer et al. (1999) gaben 47% der (erfolgreich) Befragten an, zukünftig in diesem Feld expandieren zu wollen.

<sup>22</sup> Beispiele sind hierfür die Landesarbeitsgemeinschaften sowie die Bundesvereinigung sozio-kultureller Zentren, die nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (NAKOS) oder die Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Arbeit.

<sup>23</sup> Der Geschäftsführer des Kölner KALZ, Thomas Münch, bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Von den entstandenen Netzwerken ist das Leben der Einrichtung abhängig. Wir müssen wissen, in welchen Strukturen wir uns bewegen. Wem trete ich womit auf die Füße und – will ich das?“



Kitts‘, den auch moderne Gesellschaften für ihren Zusammenhalt benötigen.“ (Priller et. al. 1999:21; vgl. auch die Beiträge in Strachwitz 1998). Gerade in *dieser* Rolle möchte man sie heute institutionell aufwerten. Darauf verweist auch die immer wieder gestellte Forderung nach einem bundesweiten Gremium, in dem Repräsentanten aller Teilbereiche (Sozialwesen, Gesundheit, Kultur, Sport usw.) vertreten sind und in dem so manche Fragen, etwa die Einheitlichkeit von die Gemeinnützigkeit betreffenden Zieldefinitionen, diskutiert werden könnten (vgl. u.a. Strachwitz 1999:29f). Ein damit verknüpftes, zuletzt immer wichtigeres Legitimationsfeld betrifft – wie oben bereits angedeutet – den Beitrag von Nonprofitorganisationen zur Beschäftigung bzw. zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Die Zukunft des Dritten Sektors in Europa könnte sich auch und gerade an dieser für den Legitimationshaushalt von Erwerbsarbeitsgesellschaften so wichtigen Frage entscheiden; Grund genug, die Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor auf der Folie der bis hierhin angestellten grundsätzlichen Überlegungen einer detaillierteren Betrachtung zu unterziehen.

## 2. FORMEN UND BEDINGUNGEN DER BESCHÄFTIGUNG

### 2.1 Zwecke, Ziele und Formen von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor

Die Zwecke, Ziele und Formen der Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor weisen eine Reihe von Besonderheiten auf, die wir zunächst allgemein umreißen und dann unter Rückgriff auf unsere Fallstudien konkreter illustrieren können. Was den *Zweck* einer erwerbswirtschaftlichen Beteiligung an Nonprofitorganisationen anbelangt, so haben wir eingangs bereits auf den gemeinnützigen Charakter der durch solche Organisationen vollzogenen Operationen hingewiesen. Ein Großteil der Zwecke bezieht sich im weitesten Sinne auf personenorientierte Dienstleistungen: Von der sozialen bzw. medizinischen Betreuung über Formen der Kultur- und Jugendarbeit bis hin zur Verwaltung sozialrechtlicher Ansprüche. In bestimmten Bereichen spielt aber auch die Produktion von bzw. der Umgang mit Gütern oder der Schutz natürlicher Lebensgrundlagen eine Rolle, dies u.a. in großem Stil bei Beschäftigungsprojekten in den NBL (vgl. Walwei/Werner 1997:31). Von den im Jahre 1995 – laut der Erhebung des sog. Johns-Hopkins-Projekts – gut einer Millionen Beschäftigter im Dritten Sektor Deutschlands waren allerdings knapp  $\frac{3}{4}$  in den Bereichen soziale Dienste, Gesundheitswesen, Kultur und Erholung tätig (Priller et. al. 1999).

Für Art und Entwicklung von Beschäftigungsfeldern im Nonprofitsektor sind die *Ziele*, die Arbeitnehmer mit ihrem beruflichen Engagement assoziieren, von besonderem Belang. Die Leistungskraft von Drittsektororganisationen steht und fällt nämlich in hohem Maße von der Demonstration qualitativer Kompetenz gegenüber Umwelten bzw. Trägergruppen, die sich evaluativ an Sachzwecken – und nicht an Umsätzen oder Gewinnen – orientieren. Von daher

besteht eine relativ hohe Anforderung an die Internalisierung von Sachzwecken bei den Beschäftigten.<sup>24</sup> Allerdings setzt die spezifische Zweckbindung von Nonprofitorganisationen nicht per se die für organisierte Sozialsysteme typische Entkopplung von Zweck und Motiv – und d.h. der Ziele von Trägern und Beschäftigten – außer Kraft. Selbst auf der Ebene des Managements ist es denkbar, daß Beschäftigte eher ein instrumentalistisches Verhältnis zum Organisationszweck entwickeln, etwa dort, wo extern rekrutierte und milieufremde Betriebswirte die Geschäftsführung in sozialen Einrichtungen übernehmen. Dennoch können wir im Dritten Sektor eine *verhältnismäßig* hohe intrinsische Organisationsbindung unterstellen. Konventionelle Beschäftigungsverhältnisse in der Sozialarbeit, im Kulturbereich oder im Gesundheitswesen sind in der Regel nicht zweckindifferent, wie wir von Berufsfeldstudien beispielsweise aus dem Pflege- und Gesundheitssektor wissen (Marquard et al. 1993, Overlander 1994, Stern 1996).

Allerdings sind Feinabstufungen in bezug auf die Zwecknähe von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor angebracht: Hauptamtliche Funktionäre des operativen Managements sind erfahrungsgemäß stärker *strategisch* zweckorientiert, die vor Ort tätigen, häufig paraprofessionell tätigen Normalbeschäftigten eher an der Finalität konkreter Arbeitsvollzüge – sie sind gewissermaßen Qualitätsträger. Davon zu unterscheiden ist das bunte Gemisch von zeit- oder teilweise (gegen Entgelt) Mithelfenden. In Kulturzentren oder aus Selbsthilfekontexten hervorgegangene Leistungsträger wie der AIDS-Hilfe sind Sachzwecke oftmals auch bei dieser Gruppe vergleichsweise unmittelbar handlungsleitend, was nicht zuletzt daran liegt, daß hier Beschäftigungsverhältnisse durch die Umfunktionierung ehrenamtlicher Beteiligung entstehen. Andererseits gibt es Arbeitskräfte, deren begrenztes Engagement in der Organisation auch eine größere Distanz zu deren Sachzwecken wahrscheinlich macht – das ist etwa der Fall von Personen, die aufgrund von auslaufenden Verträgen irgendwann „abschalten“ oder aufgrund geringfügiger Beschäftigung pragmatisch-instrumentell mit ihrem Arbeitsfeld umgehen.<sup>25</sup> Bei Personen, die in gemeinnützigen Beschäftigungsgesellschaften eine Maßnahme durchlaufen oder in Arbeitsverhältnissen „betreut“ werden, tritt eine solche Zweckferne der verfolgten Ziele ebenfalls häufiger auf.<sup>26</sup> In größeren Organisationen (v.a. Einrichtungen des Gesundheitswesens, für Behinderte etc.) besteht schließlich ein umfangreiches „technisches“ Stammpersonal

---

<sup>24</sup> Oder zumindest an die Dokumentation dieser Internalisierung für die kritische Öffentlichkeit, analog zu den Überlegungen von Meyer/Rowan (1977) bezüglich der Möglichkeit einer Entkopplung von institutionellen Skripten und realer Organisationspraxis.

<sup>25</sup> Ersteres wird aus Organisationen berichtet, bei denen öffentlich geförderte Arbeitsverträge abgeschlossen werden (vgl. etwa Arbeitskreis für das ausländische Kind e.V. Köln). Honorarkräfte (Beispiel: Kulturzentrum „Pavillon“) sind weitere Kandidaten für ein solchermaßen eingegrenztes „Commitment“.

<sup>26</sup> Typischer Fall sind Sozialunternehmen, die sich auf die berufliche Eingliederung jugendlicher Randgruppen spezialisiert haben (vgl. den Fall Diakoniewerk Arbeit & Kultur; allgemein dazu: Schneider/Bolle 1997, Walwei/Werner 1997).

(Sekretärinnen, Küchenbeschäftigte, Hausmeister etc.), bei denen so etwas wie eine typische Arbeitnehmermentalität wahrscheinlich ist.

Die Ausdifferenzierung von Beschäftigtengruppen geht also mit einer (spezifischen) Pluralität von persönlichen Beschäftigungszielen einher, so daß wir von einer besonderen organisationsfeldinternen Segmentierung des Arbeitsmarkts Dritter Sektor ausgehen müssen. Dies muß bei der Untersuchung der Beschäftigungsdynamik von und in Nonprofitorganisationen berücksichtigt werden. Eine sich wandelnde Zusammensetzung der „workforce“ verändert beispielsweise die Leistungsstruktur von Organisationen und damit deren Reproduktionsvoraussetzungen. Wenn etwa – wie in dem von uns untersuchten Fall – in der ambulanten Pflege geringer qualifizierte Teilzeitkräfte an die Stelle von Professionellen treten, dann sind „Qualitätsstrategien“ im Wettbewerb schwieriger umzusetzen bzw. unglaubwürdig.

*Tab.2: Die Zusammensetzung des Personals bei ausgewählten Kölner Trägern*

	KALZ	AIDS-Hilfe	Feuerwache	AK ausl. Kind
<i>Vollzeit</i>	13	15	3	40
<i>Teilzeit</i>		16	9	6
<i>ABM/AsS</i>	5	4	8	2
<i>andere</i>	ja, aber k.A.	5	2	

Umweltinduzierte Veränderungen auf den einzelnen Subarbeitsmärkten haben ebenfalls Struktureffekte. Wenn beispielsweise die hauptamtlichen Vollzeitfunktionäre – weil öffentliche Zuwendungen ausfallen bzw. weniger vorbehaltlos erfolgen<sup>27</sup> – mehr auf die Mittel als auf die Ziele achten müssen, werden sie eine andere Personalpolitik fahren und intrinsisch motivierte „Quertreiber“ de facto stärker übergehen. Und schließlich: Wenn die beschäftigungsexpansiven Bereiche des Dritten Sektors eher von nicht-etablierten Trägern besetzt werden – dafür gibt es einige Anzeichen<sup>28</sup> –, dann entstehen auch pluralere Belegschaftsstrukturen mit einem ver-

<sup>27</sup> Das gilt gerade auch für die eher autonomen Träger der Kultur- und Sozialarbeit. Ein prägnantes Beispiel ist die Stadt Köln (s.o.). Hier erfolgt im übrigen auch eine Umstellung von Pauschal- auf Einzelfallförderungen in der Sozial- und Jugendhilfe (vgl. dazu den Fall des SKM Köln, CJ 1999 212ff; hierzu ebenfalls Zimmer et. al. 1999:18f).

<sup>28</sup> Träger aus Sektoren, in denen etablierte Verbände dominieren, zeigen sich der Umfrage von Zimmer et al. (1999:22) zufolge in bezug auf die zukünftige Beschäftigungsentwicklung sehr viel skeptischer als Sportvereine, Umweltorganisationen, Bildungsträger und soziale Dienstleister.

gleichsweise großen Anteil an Personen ohne Vollzeitanstellung (vgl. dazu unsere Beispiele aus Köln, Tab.2). Es gibt hier mitunter besonders hohe Teilzeitquoten<sup>29</sup> sowie einen beachtlichen Anteil befristeter Beschäftigter. Es macht dabei allerdings noch immer einen Unterschied, ob die Träger hoheitliche (sozialpolitische) Aufgaben übernehmen oder nicht (wie der Fall des AaK Köln zeigt).

Die Arbeitsmarktdifferenzierung im Dritten Sektor spiegelt sich – wenn auch gebrochen – in den *Formen* der Beschäftigung. Das zeigen bereits grobe Befunde aus aktuellen Organisationsbefragungen (vgl. Tab.3). Unsere Fallstudien illustrieren diese Vielfalt: Bei großen traditionellen wie auch bei kleinen autonomen Trägern bilden die mit dispositiven Aufgaben befaßten *geschäftsführenden „stake holder“* eine kleine, oftmals langfristig an die Organisationen gebundene Kerngruppe (s.o.). In tendentiell instabilen Organisationen wie Kulturzentren, eher autonomen Trägern (wie Arbeitslosenzentren) oder aus Selbsthilfefzusammenhängen hervorgegangen Vereinigungen<sup>30</sup> gibt es ferner so etwas wie *Projektmanager*: Hier berührt ein formal begrenztes (befristetes) Engagement ebenfalls den dispositiven Kern. Ein großer Teil der Beschäftigung wird (nach wie vor) über Normalarbeitsverhältnisse in Anlehnung an den Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) organisiert. Bei etablierten Trägern wie den Wohlfahrtsverbänden erscheint diese Norm immer noch als orientierungsstiftend.<sup>31</sup>

In bestimmten Bereichen (z.B. ambulante Pflege) erfolgt allerdings eine massive Umstellung auf *Teilzeitengagements*. In weniger gut etablierten Organisationen kann man diesbezüglich vielfach von „Scheinteilzeit“ sprechen, weil unabhängig vom konkreten Engagement der Beteiligten das Volumen der verfügbaren Mittel über die Arbeitszeitdefinition entscheidet. Stellvertretend für viele sei hier auf den Fall eines Soziokulturellen Zentrums (Schufabrik Ahlen) verwiesen, bei dem bei gleichbleibendem Aktivitätsvolumen bei einigen Beschäftigten von Vollzeit- auf 2/3-Verträge umgestellt wurde. Auch kommt es hier häufiger zum Einsatz von Honorarkräften bzw. geringfügig Beschäftigten.

---

<sup>29</sup> In vielen Bereichen der traditionellen Wohlfahrtspflege besteht von jeher ein großer Stamm an (meist weiblichen) Teilzeitkräften. 1996 waren es 397 000 gegenüber 724 000 Vollzeitangestellten (laut Gesamtstatistik der Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege 1997). Allerdings dürften Arbeitsverhältnisse, bei denen Teilzeit nur auf dem Papier steht, hier vergleichsweise seltener vorkommen (dazu unten mehr).

<sup>30</sup> Beispiele sind: Pavillon und Feuerwache, das KALZ und die AIDS-Hilfe.

<sup>31</sup> Abweichungen werden von Interviewpartnern bei der CARITAS (Bereiche Pflege, Jugend- und Sozialarbeit) aufwendig als Ausnahme oder mit Zweckbindungen (etwa Qualifizierung) begründet.

*Tab.3: Beschäftigung ohne Vollzeitcharakter in aktuellen Organisationsbefragungen*

	Zimmer et al. 1999	Betzelt/Bauer 1999 <sup>32</sup>
Teilzeit	25%	25,8%
Kurzzeit	27%	20,6%
- Honorarkräfte	10%	<i>o.A.</i>
- geringfügig Beschäftigte	6%	<i>o.A.</i>
- ABM/AsS/Sonstiges	11%	<i>o.A.</i>

Eine für das Beschäftigungswachstum im Dritten Sektor zuletzt ausschlaggebende Gruppe bilden die öffentlichen geförderten, *befristeten Arbeitsverhältnisse*. Dies betrifft in geringem Umfang die oben bereits genannten projektförmig-dispositiv tätigen Beschäftigten, zu denen auch der „overhead“-Bereich der gemeinnützigen Beschäftigungsinitiativen (Anleiter, Sozialpädagogen etc.) zählt (vgl. auch Heinrichs/Hild 1995:74f). Zahlenmäßig weit bedeutsamer dürften hier Angestellte des ausführenden Bereichs sowie Teilnehmer von Fördermaßnahmen sein. Bei den Trägern, die schwerpunktmäßig auf diesem „Arbeitsmarkt für Beschäftigungstherapie“ engagiert sind<sup>33</sup>, bildet letztere Gruppe das Gros der Angestellten. Es handelt sich dabei um mehrere Hunderttausend Personen, wobei der Charakter, die Laufzeiten und der genaue Zuschnitt solcher Maßnahmen stark variieren (vgl. Trube 1997:92ff). Teilweise verbergen sich hinter diesen Maßnahmen qualifizierte Arbeitsplätze, für die ein Träger öffentliche Subventionen einwirbt – so etwa in der Sozial- und Kulturarbeit, aber auch in den ostdeutschen Beschäftigungsförderungsgesellschaften (vgl. die Fälle Stattbauhof oder Beschäftigungsinitiative Halberstedt im Anhang). Es sind dann regelrechte Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, allerdings nicht immer in Form des von der Bundesanstalt für Arbeit organisierten Typus. Beschäftigungsförderung als solche – gemeint ist die Förderung der „employability“ von arbeitssuchenden Personen – wird in hohem Maße über andere Instrumente wie „Arbeit statt Sozialhilfe“ (AsS) oder auch EU-Programme durchgeführt. Gemein ist allen subventionierten Verträgen ihr befristeter und formal an sachlich und zeitlich begrenzte Aufgaben gebundener Charakter. Dieser Umstand macht solche Anstellungen in mehrerlei Hinsicht zu nachgeordneten Beschäfti-

<sup>32</sup> Die in der Tabelle angegebenen Zahlen beruhen auf einer Mitteilung der Autoren und gelten für 1997. Bei Betzelt/Bauer (1999) werden zudem Werte für öffentlich geförderte Kurzarbeitsverhältnisse – gemessen an der Gesamtzahl der *sozialversicherungspflichtigen* Beschäftigten – angegeben (ebenfalls für 1997), nämlich: West = 24%, Ost = 54%. Die Daten von Zimmer et al. stammen aus dem Jahre 1998.

<sup>33</sup> Vgl. SKM Wattenscheid, Diakoniewerk Arbeit & Kultur, GAB Bielefeld.

gungsverhältnissen: Sie hängen in ihrer Entstehung und ihrer *faktischen* Nutzung ab vom Verhalten der Kerngruppen, mit ihnen kann ein Arbeitszusammenhang eher ergänzt denn konstituiert werden. Sie erschweren möglicherweise Bemühungen, unbefriedigte soziale bzw. kulturelle Nachfrage zu identifizieren und entsprechende Angebotsinnovationen zu schaffen.

## 2.2 Finanzierungsgrundlagen

Die Finanzierungsgrundlage der Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor hängt natürlich direkt mit der Ressourcenausstattung der verschiedenen Organisationen zusammen. Insofern muß zunächst an die oben unter 1.2 ausgeführten Zusammenhänge erinnert werden: Nonprofitorganisationen sind in der Regel mischfinanziert, mit einem starken (ausdifferenzierten) öffentlichen Anteil, aber zunehmend auch von auf Märkten realisierten Erträgen abhängig. Ehrenamtliche Beteiligung, öffentliche Infrastrukturhilfen sowie Eigenbeiträge (Spenden) ergänzen ihren Wirtschaftshaushalt. Allerdings lohnt es auch hier wieder, bestimmte Differenzierungen vorzunehmen: Beschäftigungsverhältnisse in Nonprofitorganisationen als solche sind nicht gleichförmig mischfinanziert, sondern es herrschen diesbezüglich äußerst uneinheitliche Verhältnisse vor. Und dies ist nicht unwesentlich, etwa wenn man die Frage nach der Dynamik spezifischer (kreativer, innovativer) Beschäftigungsfelder stellt.

Es bietet sich hier eine grundsätzliche Unterscheidung an zwischen Beschäftigungsverhältnissen, die auf dauerhaft zufließenden Mitteln beruhen und solchen, bei denen auf vorübergehend erzielbare Ressourcen zurückgegriffen werden muß. Bestimmte Träger verfügen über einen sozialrechtlich abgesicherten, dauerhaften *Finanzierungssockel* zur Unterhaltung bestimmter Beschäftigungsverhältnisse. Dies gilt etwa im Bereich der Pflichtaufgaben der kommunalen Jugendarbeit und für weite Teile des Gesundheitswesens. Eine an Planstellen festgemachte Sockelfinanzierung erfolgt ebenfalls – wenn auch in abnehmendem Maße – von Seiten der Kirchen als übergeordnete „stake holder“ von Wohlfahrtsverbänden bzw. kirchennahen Sozialinitiativen (s.o.). Zweckgebundene kommunale Zuwendungen bilden – soweit sie längerfristig fließen – eine vergleichbare Grundlage. Dauerhafte Lohnkostenzuschüsse, z.B. zur Beschäftigung von Behinderten von Seiten der Hauptfürsorgestellen, haben ebenfalls einen Sockelcharakter.<sup>34</sup>

In manchen Bereichen sind Beschäftigungsverhältnisse unmittelbar an die *Marktposition* von Trägern gebunden, die besondere Dienstleistungen wie Recycling, einen handwerklichen Service oder Second-Hand-Handel anbieten (Beispiele sind der Stattbauhof oder das Diakonie-

---

<sup>34</sup> Vgl. dazu den bei Walwei/Werner (1997:21ff) dargestellten Fall des „Osnabrücker Vereins zur Hilfe seelisch Behinderter“, der Leistungen v.a. in der Umweltwirtschaft anbietet. Der mit einer Selbstfinanzierungsquote von 60% arbeitende „Sozialbetrieb“ beschäftigte zum Zeitpunkt der Untersuchung 43 Personen in unbefristeten Arbeitsverträgen. Dies wird auch durch die von der Hauptfürsorgestelle und der Kommune gewährten Lohnkostenzuschüsse möglich, wobei diese im Zeitverlauf abnehmen.

werk Arbeit & Kultur, s. Anhang). Zu nennen sind auch eine Reihe von Initiativen im Bereich des gemeinnützigen Wohnungsbaus, bei denen Instandhaltungsarbeiten oder auch bestimmte soziale Dienstleistungen durch eigene Serviceabteilungen erbracht werden.<sup>35</sup> Die Marktstellung der entsprechenden Träger erweist sich allerdings in so manchen Fällen als labil, so daß Restrukturierungsmaßnahmen an der Tagesordnung sind.<sup>36</sup>

Viele Beschäftigungsverhältnisse, die einen kreativen bzw. innovativen Charakter aufweisen, basieren nun allerdings auf *externen Projektfinanzierungen*, insbesondere aus Mitteln der öffentlichen Hand. So ist im Bereich der Beschäftigungsförderung so etwas wie eine neue Recyclingsökonomie entstanden, die eine starke lokalwirtschaftliche Einbettung aufweist. Art und Höhe der Arbeitsplatzsubventionen fluktuieren hier jedoch stark. Auch ökologische Initiativen, v.a. in den neuen Bundesländern, haben vielfach einen solchen Projektcharakter – und sind von daher sehr unstabil (vgl. auch Hild 1997). Selbst im Bereich der freien Wohlfahrtspflege basieren neuartige Formen der Sozialarbeit auf EU-Mitteln oder Förderprogrammen auf Zeit.<sup>37</sup> Die Arbeitsplätze bei den eher autonomen Trägern (Beispiele: KALZ, AIDS-Hilfe, Pavillon, s. Anhang) hängen in hohem Maße von unstetigen und in ihrer Zusammensetzung variierenden Mittelzuflüssen ab (s. auch 1.2). Die Finanzierung für leitende Funktionen im Bereich Randgruppenförderung (Beispiel: GAB Bielefeld) sind zuweilen von vornherein befristet. Arbeitsplätze in (Sozio-)Kulturellen Zentren wiederum hängen teilweise direkt am Tropf kommunaler Haushalte und müssen vielfach periodisch neu verhandelt werden (s. etwa den Fall des Pavillon im Anhang).

Einen besonderen Typus von arbeitsplatzbezogener Projektfinanzierung bilden die Kooperationsmaßnahmen, die gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaften bzw. -genossenschaften, Wohlfahrtsverbände, Land und Kommunen im Rahmen der etwa 30 Bau- und Renovierungsvorhaben des NRW-Programms „Arbeit und Wohnen“ durchgeführt haben (vgl. GIB 1998 und 1999). In diesem Programm wurden Investitionen in den sozialen Wohnungsbau mit 600 Qualifizierungs- und Beschäftigungsförderungsmaßnahmen gekoppelt. Dabei spielen gemeinnützige

---

<sup>35</sup> Wir können hier von einer *dominanten* Marktorientierung sprechen, so etwa bei der Mieterinitiative Karlsruhe, die – wenn auch durch einen öffentlichen Kredit begünstigt – 15 Personen quasi zu Erwerbszwecken beschäftigt. Die ebenfalls oben erwähnte „Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbau“ Lünen kombiniert Normalbeschäftigung mit öffentlichen Lohnsubventionen (insgesamt 52 Beschäftigte inkl. Verwaltung, davon 9 ABM).

<sup>36</sup> Vgl. dazu auch die Berichte über Stattbau oder die Beschäftigungsinitiative Halberstedt (Anhang). Auch die Abfederung dieser Labilität durch „soziale“ Aufträge – der Kommunen oder der Kirchen – bietet wenig Sicherheiten, wie der Fall Entwicklung der von der CARITAS getragenen Berliner Baugesellschaft LABORA gGmbH zeigt – hier fielen kirchliche Aufträge gleichsam „über Nacht“ weg, und man mußte sich völlig neu orientieren (vgl. CJ 1997:229ff).

<sup>37</sup> Ein interessantes Beispiel ist das oben bereits genannte Café Nachtfalter der CARITAS im Bistumsverband Essen. Zwar trägt der Verband einen großen Teil der Personalmittel, doch werden diese werden zunehmend durch EU-Programme und ein Landesprogramm ergänzt. Gleiches gilt etwa für die im Rahmen des NRW-Programms „Arbeit und Wohnen“ aufgelegten Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte (vgl. wiederum GIB 1998).

Beschäftigungsgesellschaften eine tragende Rolle. Die Wohlfahrtsverbände sind zuweilen ebenfalls direkt beteiligt – so bei Projekten in Düsseldorf (Heinrichs/Hild 1995:54ff) oder Münster (GIB 1999:26ff). Manchmal übernehmen sie die sozialpädagogische Rahmenbetreuung. Die hier entstehenden Beschäftigungsverhältnisse werden für die Dauer der Maßnahme eingerichtet und sind grundsätzlich mischfinanziert – auch insofern, als die investiven Vorleistungen von den Bauträgern kommen. Unter solchen Umständen hängen dann Arbeitsplätze in Nonprofitorganisationen nicht nur von der Existenz von Fördermitteln als solchen ab. Vielmehr müssen bei dieser Art der Kooperation auch umfangreiche Absprachen zwischen den unterschiedlichsten Akteuren getroffen werden, was wertvolle Ressourcen bzw. Energien binden kann.<sup>38</sup>

All das schließt allerdings nicht aus, daß autonome Träger oder Projektkooperationen expandieren, indem sie durch die Erweiterung ihres Aufgabenfeldes neue Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen, v.a. dann, wenn sie neue Organisationsdomänen besetzen und in dieser Rolle von der Kommunal- bzw. Landespolitik als förderungswürdig anerkannt werden.<sup>39</sup> Es zeigt aber in jedem Falle, daß die Finanzierungsgrundlage eines wachsenden Teils von Beschäftigungsverhältnissen im Dritten Sektor projekt- und d.h.: einzelzweckgebunden ist. Das hat Konsequenzen für Konzeptions-, Planungs- und Abwicklungsprozesse zum einen im Hinblick auf die Chancen einer längerfristigen Personalentwicklung, und zum anderen dahingehend, daß eine Engführung des Beschäftigungsverhältnisses in bezug auf spezifische Einsatzfelder und Aufgabenprofile angereizt wird. Dies schafft Klarheit im Rechnungswesen, könnte allerdings Innovationen mit Breitenwirkung durchaus erschweren.

### 2.3 Institutionelle Festlegungen

Wie oben unter 1.4 bereits ausgeführt, sind Nonprofitorganisationen auf die eine oder andere Weise in eine spezifische institutionelle Umwelt eingebettet. Dies hat auch unmittelbare Auswirkungen auf den Charakter der bei ihnen angesiedelten Arbeitsplätze. Dabei ist zunächst grundlegend, daß bei den meisten Beschäftigungsverhältnissen eine spezifische Zweckbindung vorliegt: entweder in dem Sinne, daß die Tätigkeitsfelder sozialpolitisch definiert und reguliert

---

<sup>38</sup> Das diese Kooperation manchmal schwierig ist, zeigt etwa die Dokumentation der Diskussion zwischen Kooperationspartnern in einer GIB-Veranstaltung zum Projekt „Arbeit und Wohnen“ (vgl. GIB 1998:79ff).

<sup>39</sup> In einer ganzen Reihe der von uns untersuchten Fällen ist das Beschäftigungsvolumen in den letzten Jahren angewachsen. Beeindruckende Beispiele sind das Diakoniewerk Arbeit & Kultur, das KALZ oder der Arbeitskreis für das ausländische Kind. Bestimmte Bereiche wie die freien Kindertageseinrichtungen expandiert insgesamt (vgl. auch Nullmeier 1997), andere hängen sehr von lokalen Bedingungen ab. Es gibt hier auch Problemfälle: So gab es im Kulturzentrum Schufabrik Ahlen in den letzten Jahren Arbeitsplatzverluste, und ein Beschäftigungsprojekt des SKM Wattenscheid (s. Anhang) mußte gänzlich aufgegeben bzw. umdefiniert werden.



sind, oder aber aufgrund der o.g. engen Einsatzbestimmungen für öffentlich geförderte Arbeitsverträge.

Was das Gebiet der Gesundheits- und Sozialdienstleistungen anbelangt, so vollzieht sich die institutionelle Regulierung der Beschäftigung in dem, was man die postkorporatistische Ära der Staat-Verbände-Beziehungen (vgl. Pabst 1998) nennen kann, zunehmend über die Verhandlung von konkreten Zweckdefinitionen. Die gegebenen sozialstaatlichen Ressourcen werden immer weniger gemäß pauschaler Bedarfsfeststellungen an soziale bzw. medizinische Träger delegiert, sondern sehr viel mehr einzelfallbezogen – und d.h.: mit konkretem Bezug auf (vor)bestimmte Aufgaben – eingesetzt.<sup>40</sup> Für die Domäne der Wohlfahrtsverbände hängt dies damit zusammen, daß die Leistungsentgelte und öffentlichen Zuwendungen (§93 BSHG, §§ 82ff SGB; §23 Bundeshaushaltsordnung) zunehmend weniger aufgrund von allgemeinen Verwendungsnachweisen erfolgen, sondern entweder auf dem Weg von Fallpauschalen (im Gesundheitswesen oder Pflegesektor) bzw. durch Leistungsverträge (§55 Bundeshaushaltsordnung) ausgegeben werden. Hier kommt es dann zu öffentlichen Ausschreibungen und Projektverträgen zwischen Anbieter und öffentlichem Auftraggeber, wobei die Anbieter mehr und mehr dazu gezwungen werden, einzelne Arbeitsleistungen zu evaluieren.

Konkrete Zweckdefinitionen sind noch erheblich expliziter gefaßt, wenn es um öffentlich subventionierte Arbeitsverhältnisse geht. Anders als die gegenwärtig in bezug auf die Einführung eines sog. „Niedriglohnssektors“ diskutierten (vgl. Heinze/Streeck 1999) allgemeinen (indirekten) Lohnzuschüsse ist das bestehende Instrumentarium der Zuschußfinanzierung von Arbeitsplätzen auf die „Therapielogik“ des sog. Zweiten Arbeitsmarktes zugeschnitten (vgl. dazu Trube 1997:131ff; Evers/Schulze-Böing 1999). Besonders deutlich ist dies bei den für Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten eingesetzten Geldern aus kommunalen AsS-Programmen oder anderen Fürsorgemitteln. Gesetzliche Grundlagen sind §§19 und 72 BSHG sowie die Lohnkostenzuschüsse der Behindertenfürsorge oder aus Bundesprogrammen (u.a. für Langzeitarbeitslose). Die Beschäftigten werden als „sozial Benachteiligte“ bzw. „Personen mit Integrationsproblemen“ definiert, ihr Arbeitsverhältnis mit sozialtherapeutischen Maßnahmen und Qualifizierungselementen verkoppelt. Entsprechende Einstufungen erfolgen zwar subjektiv auf der dezentralen Ebene, müssen aber im Zweifelsfall begründet werden (vgl. auch Evers/Schulze-Böing 1999:18ff). Eine solche persönliche Zweckbindung gibt es – in abgeschwächter Form – auch bei den derzeit etwa 250000 „Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen“ der Bundesanstalt für Arbeit (§ 91 Arbeitsförderungsgesetz, für die NBL: §249h). Als Interessenten kommen in der Regel nur Langzeitarbeitslose in Betracht, und aufgrund der grundsätzlichen Befristung der Verträge müssen die Zwecke dieser Maßnahmen eindeutig abgrenzbar sein.

---

<sup>40</sup> Anschaulich dargestellt ist dies für den Fall des SKM Köln (CJ 1999:212ff). Der allgemeine Trend wird anschaulich von Klug (1997:46ff, 88ff) beschrieben.

Unter diesen Bedingungen kommt es mithin zu einer institutionell festgelegten Engführung der Beschäftigungszwecke, und das hat potentiell Folgen für die Entwicklung bzw. Dynamik von Arbeitsverhältnissen im Dritten Sektor. In bestimmten Fällen lassen sich auf diese Weise neue Tätigkeitsfelder erschließen, weil einzelne Beschäftigungszwecke nun transparenter verhandelt werden (s. nächster Punkt). Gleichzeitig besteht jedoch eine Tendenz zur Standardisierung und Kurzfristigkeit von Zweckdefinitionen, wodurch Möglichkeiten der bedarfssensiblen Identifikation und qualitativen Erweiterung gemeinnütziger Tätigkeitsfelder abgeschnitten werden könnten.

#### 2.4 Legitimität und Beschäftigung im Dritten Sektor

Organisationen des Dritten Sektors leben – wie oben bereits mit Verweis auf die neuere Organisationssoziologie angesprochen – in hohem Maße von Legitimationen jenseits von Markt- und Wirtschaftsleistung. Deshalb sind auch die in Nonprofitorganisationen ausgebildeten Beschäftigungsverhältnisse – insofern sie entweder auf freiwilligen Beiträgen Dritter oder aber öffentlichen Subventionen (was in der bundesdeutschen Konstellation vorherrschend ist) beruhen – stark legitimationsabhängig.

Über das unter 1.4. bereits gesagte hinaus müssen wir hier die konkreten Legitimationsmuster für heute bestehende Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor in den Blick nehmen. Von Interesse sind wiederum v.a. die Zweckbindungen der Arbeitsplätze, wobei es jetzt um deren *inhaltliche* Begründung geht. Derweil diese Zweckbindungen von der öffentlichen Hand und freigemeinnützigen (oder auch privaten) Trägern heute in wachsendem Maße dezidiert ausgehandelt werden – z.T. im Anschluß an Ausschreibungen –, spielen Effizienzgesichtspunkte eine immer wichtigere Rolle. Dabei bedarf es im Bereich personenorientierter und gemeinnütziger Dienstleistungen einer Reihe von Kunstgriffen, um entsprechende Legitimationen (Kostenrechnung, Stellenbeschreibung, Wirkungsanalyse etc.) aufzubauen. Etablierte Nonprofitorganisationen müssen somit heute einen Teil ihrer Kräfte auf die Kontrolle und Dokumentation ihrer Arbeitsleistungen verwenden. Dabei fallen auch immer öfter Stichworte wie „Qualitätsmanagement“, „Kundenorientierung“ oder „lernende Organisation“ (vgl. etwa die Beiträge in CJ 1999, oder speziell in bezug auf kommunale Arbeitsmarktpolitik Evers/Schulze-Böing 1999:12).

Gerade auch Träger, die eigenerwirtschaftete Mittel mit öffentlichen Zuwendungen und Spenden kombinieren, legen ganz offensichtlich großen Wert darauf, daß die Arbeit ihrer Beschäftigten als effizient angesehen wird.<sup>41</sup> Von Sozialunternehmen, die Beschäftigungs- bzw. Quali-

---

<sup>41</sup> Das ist das erklärte Ziel von Beschäftigungsinitiativen wie etwa Arbeit & Kultur oder auch LABORA Berlin (s. Anhang; CJ 1997:230f). In einem Bericht über das Beschäftigungsprojekt „Weißer Rabe

fizierungsprojekte durchführen, erwartet man darüber hinaus, daß sie ökonomisch kreativ und zugleich sozialpolitisch erfolgreich sind. Trube (1997:141) spricht diesbezüglich von einem „magischen Erwartungsdreieck“. Die Träger sollen gewissermaßen Marktnischen abseits des Marktes entdecken, d.h. andere Dienstleistungs- bzw. Produktionsdomänen nicht verdrängen – eine Norm, die auch in der Öffentlichkeitsarbeit vieler Träger zum Ausdruck kommt.<sup>42</sup> Von neuen Projekten – und die mit ihnen realisierten Beschäftigungsverhältnissen – erhofft man überdies insofern besondere Kreativität, als sie auf besonders zukunftsweisende Aktivitäten ausgerichtet werden sollen. Es geht um „neue Wege für *gesellschaftlich anerkannte* Beschäftigung“, wie eine nordrhein-westfälische Ministerin mit Blick auf das o.g. Programm „Arbeit und Wohnen“ es einmal auf den Punkt brachte (vgl. GIB 1998, 78, Hervorhebung nicht im Original). Diese gesellschaftliche Anerkennung ist hoch, wenn es, wie in diesem Programm, um Fragen der Ökologie geht. Schwieriger gestaltet sie sich in der Ausländer- oder Randgruppenarbeit.

Insgesamt sind Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor heute sehr direkt mit Problemen der Legitimationsbeschaffung konfrontiert. Der relativ vorbehaltlose, pauschale Vertrauensvorschuß zu Hochzeiten des korporatistischen Staat-Verbände-Arrangements weicht mehr und mehr einer Abhängigkeit von spezifischen Legitimationserfolgen und kritischen Evaluationen. Teilweise muß Anerkennung und Fürsprache aufwendig in Netzwerken der „civil society“ eingeworben werden, bevor einzelne Projekte und die mit ihnen verbundenen Beschäftigungsmöglichkeiten aufgebaut werden können.<sup>43</sup> All dies trägt dazu bei, daß die Effektivität von Arbeitsleistungen erhöht wird und sich neue Refinanzierungskanäle öffnen. Während jedoch die Legitimation des Dritten Sektors allgemein zunehmend mit seinem Potential zur Stärkung von sozialer Kohäsion und Emanzipation assoziiert wird (s.o.), werden die Legitimationsanforderungen für Arbeitsverhältnisse jenseits der „Beschäftigungstherapie“ immer höher. Nonprofitorganisationen, die neue Potentiale für nachhaltige Beschäftigung erschließen wollen, stehen deshalb vor beträchtlichen Herausforderungen.

---

GmbH“ München heißt es: „Auch wenn ... kein Überschub erwirtschaftet werden soll, so sind doch die Mittel sparsam, zweckentsprechend und wirtschaftlich einzusetzen. Das erwarten die Zuschußgeber und die Gesellschafter.“ (CJ 1992:208)

<sup>42</sup> So weist der Arbeitsladen Brackwede (GAB, s. Anhang) auf einem „Werbefolder“ ausdrücklich auf den Umstand hin, daß seine Beschäftigten keine anderen Dienstleistungsaktivitäten vom Markt verdrängen. Die Wirklichkeit sieht ein wenig anders aus: So räumt man bei der Stadtbauhof ein, daß die Abgrenzung zum „normalen“ Markt oft nicht möglich sei, wodurch die Selbstdarstellung gegenüber Stadt und Öffentlichkeit einem „Tanz auf dem Ei“ gleichkomme (s. Anhang). Manche Träger nehmen Quersubventionen zwischen gewerblichen und gemeinnützigen Unterabteilungen vor, bewahren aber nach außen den Schein der Exklusivität der öffentlich subventionierten Arbeitsleistungen (s. etwa die Beschäftigungsinitiative Halberstedt, Anhang).

<sup>43</sup> Ein gutes Beispiel dafür ist der Entstehungshintergrund der Ausstellung „Umbrüche in der Arbeitsgesellschaft“ im Pavillon Hannover (s. Anhang).

### 3. Resumé

Mit der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung von Nonprofitorganisationen sind in den vergangenen Jahren Strukturveränderungen eingetreten, die das Verhältnis von Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor heute in einem neuen Licht erscheinen lassen. In der Tat illustrieren unsere Ergebnisse, daß die *organisationalen Voraussetzungen* für Arbeitsverhältnisse im Nonprofitsektor sich von den alten, korporatistisch strukturierten Zuständen<sup>44</sup> zusehends entfernen. Das drückt sich zunächst im *Selbstverständnis seiner Protagonisten* aus. Zwar bestimmen weiterhin religiöse, humanitäre oder andere nicht-materielle Motive die vorherrschenden Handlungsrationitäten, doch kristallisieren sich daneben auch Führungsmentalitäten heraus, bei denen Managementaspekte zum gleichgewichtigen Bezugspunkt der „raison d’être“ von Nonprofitorganisationen werden. Dieser Dualismus, der vor allem bei den neueren, alternativen Trägern zu beobachten ist, hat gewiß mit dem Wandel in der *Finanzierungsstruktur* des Dritten Sektors zu tun. Da dauerhaft institutionalisierte Fördermittel der öffentlichen Hand an Gewicht verlieren und zunehmend von projektbezogenen bzw. verhandelten Zuwendungen ersetzt werden, kommt der Erschließung von Eigenmitteln eine immer größere Bedeutung zu. Ist dies eine Entwicklung des Ressourcenhaushaltes „back to the roots“? Dies kann so nicht behauptet werden. Die Hoffnungen der Träger – wie auch viele ihrer konkreten Initiativen – richten sich vielmehr auf neuartige Ressourcenströme wie anonyme Markterlöse oder Socialsponsoring. Dies bedeutet, daß es nicht um eine Rückkehr zur alten „stakeholder“-Finanzierung des Sektors geht, sondern um die Öffnung nach außen, d.h. um die Einwerbung von Ressourcen, die von externen Kollektivgutinteressenten herrühren.

Diese Entwicklung stößt sich allerdings an zentralen *institutionellen Grundlagen* des Dritten Sektors, wie die Spannungen zeigen, die zwischen den Haushaltsstrategien der Organisationen und ihren angestammten rechtlichen Prärogativen entstanden sind. Das Gemeinnützigkeitsrecht ist einerseits Ausdruck ihrer Sonderrolle im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat. Andererseits scheint es zum Hemmschuh zu werden. So sehr die Existenz der freien Träger durch Steuerbefreiungen prinzipiell erst ermöglicht wird, so deutlich scheinen deren Voraussetzungen den Handlungsspielraum der Organisationen unter den heutigen Bedingungen einzuschränken. Denn um einen Interessenskonflikt mit der freien Wirtschaft zu vermeiden, wird jede Tätigkeit, die nicht ausschließlich dem Vereinsziel dient, von der Steuerbefreiung ausgenommen. Die von den Statthaltern des Förderrechts vorgenommene Definition dessen, was der Allgemeinheit

---

<sup>44</sup> Bezüglich dieses Begriffes muß unterschieden werden zwischen der horizontalen Logik der Einbindung von Wohlfahrtsverbänden in konsensstiftende öffentliche Sozialpolitiken und der vertikalen Verankerung von Kultur- und Sportvereinigungen in lokalen Räumen (vgl. Zimmer 1997). Was die Organisation ordentlicher Beschäftigungsverhältnisse anbelangt, so dürfte man für beide Fälle allerdings von einem in etwa gleichartigen Muster ausgehen: nämlich der Dominanz von Arbeitsverträgen mit „Vertrauensvorschuß“ und nach dem Vorbild des öffentlichen Dienstes.

dient und was nicht, wird also immer mehr zu einem Balanceakt und führt zu Irritationen in der Alltagspraxis der Organisationen.

Wir haben es hier also mit einem allgemeinen ordnungspolitischen Problem zu tun. Und hinter diesem Problem steht eine Verflüssigung der in den institutionellen Fundamenten (wie öffentliche Finanzierung und Steuerbefreiung) geronnenen *Legitimationsstrukturen*. Die Organisationen des Dritten Sektors bewegen sich immer weniger in jenen „institutionellen Umwelten“, in denen festgefügte Erwartungsmuster und Förderungsansprüche, mithin unhinterfragte bzw. verallgemeinerte Legitimationen orientierungsstiftend sind. Diese haben vielfach ihre Selbstverständlichkeit verloren; sie werden volatil und müssen mühevoll erstritten werden. So zumindest kann man den Umstand deuten, daß den Bemühungen um öffentliche Legitimation eine immer bedeutendere Rolle zukommt. Die Professionalisierung und Ausweitung der Lobbyarbeit bei politischen Entscheidungsträgern – kombiniert mit moderner „PR“-Arbeit – ist kennzeichnend für fast alle untersuchten Träger unserer Studie. Dabei fällt auf, wie die primäre Bedienung von Milieuerwartungen nach und nach hinter den Wunsch nach öffentlicher Akzeptanz zurücktritt. Es läßt sich also gewiß nicht sagen, daß die Organisationen sich substantiell nun mehr als früher auf ihre „eigenen Kräfte“ besinnen. Sie setzen weiterhin auf Anerkennung von außen, nur müssen sie dabei umsichtiger und findiger vorgehen sowie neue Legitimationschancen suchen. Dabei mag die im akademischen Kurs derzeit vermehrt aufscheinende Wahrnehmung von Nonprofitorganisationen als kritisches Partizipations- und Sozialisationsreservoir der spätmodernen Zivilgesellschaft durchaus hilfreich sein. Und nicht zuletzt wird öffentliche Akzeptanz auch durch ein neues Legitimationsmuster thematisch: nämlich mit Blick auf das (angebliche) Potential des Sektors, Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen und damit einen Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zu leisten.

Doch wie ist es um dieses Potential angesichts der geschilderten Voraussetzungen heute bestellt? Dazu muß man zunächst die existierenden Beschäftigungsverhältnisse unter einer Reihe von strukturellen Aspekten betrachten. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, daß Arbeitsverhältnisse im Dritten Sektor bestimmte Besonderheiten aufweisen. Das gilt zunächst für das *Verhältnis von Zwecken und Formen* der Beschäftigung. Man kann unterstellen, daß im Dritten Sektor – verglichen mit der „freien“ Wirtschaft – eine verhältnismäßig hohe intrinsische Organisationsbindung der Mitarbeiter vorliegt, nicht zuletzt deshalb, weil die Anstellungen häufiger durch eine Umfunktionierung ehrenamtlicher Beteiligung entstanden sind. Zum anderen aber findet man in Nonprofitorganisationen auch Beschäftigungskonstellationen vor, bei denen ein eher instrumentalistisches Verhältnis zum Organisationszweck ausgebildet ist. Für die Beschäftigungsdynamik ist nun die Relation zwischen diesen beiden Segmenten nicht unwesentlich, hängen doch die Leistungs- und Innovationskraft von Nonprofitorganisationen in hohem Maße auch von der Kompetenz intrinsisch motivierter Beschäftigtengruppen ab. Zu bedenken ist diesbezüglich, daß im Falle einer Gewichtsverlagerung hin zu stärker instrumen-

talistischen Bindungsformen – etwa durch unfreiwillige Teilzeitarbeit, die Zunahme befristeter Engagements oder den Rekurs auf Personal mit geringer Zielidentifikation – eben diese Kompetenz verknappert zu werden droht. Die Großzahl der öffentlich geförderten Zeitarbeitsverhältnissen jedenfalls können ein Beschäftigungsfeld in qualitativer Hinsicht nicht sonderlich bereichern, geschweige denn konstituieren.

Gleichzeitig geraten, was die *Finanzierungsgrundlagen* anbelangt, die „stake holder“ vieler Nonprofitorganisationen in wachsendem Maße unter Leistungsdruck von außen. Noch verfügen zahlreiche Träger zwar über einen sozialrechtlich abgesicherten, dauerhaften Finanzierungssockel, mit dessen Hilfe Arbeitsplätze nach dem Muster des öffentlichen Dienstes unterhalten und auf einen unspezifischen Bedarf hin ausgerichtet werden können. Es zeigt sich aber, daß die Finanzierungsgrundlage eines wachsenden Teils der Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor durch die kontraktuelle Festsetzung von Fallpauschalen oder spezifischen Aufgabenprofilen an die kurzfristige Performanz einzelner Arbeitsplätze gebunden wird. Ein zunehmendes Segment von Arbeitsverhältnissen in Nonprofitorganisationen wird damit in ein enges *institutionelles* Korsett gezwängt. Das gilt natürlich in besonderem Maße für die Beschäftigungsförderungsinstrumente der öffentlichen Hand, von denen gerade kleinere Träger häufig abhängen. All dies hat Folgen für Konzeptions- und Planungsprozesse und kann Innovationsexperimente mit Beschäftigungseffekten nachhaltig belasten. Auch wird eine mit größeren Unsicherheiten belegte Identifikation von Tätigkeitsfeldern, die im gemeinnützigen Bereich gegenwärtig noch brach liegen, mitunter deutlich erschwert. Es ergeben sich allerdings auch neue Chancen zur Erschließung solcher Tätigkeitsfelder, da einzelne Beschäftigungszwecke nunmehr quasi exklusiv verhandelbar werden; so entstehen Spielräume für einen „überzeugenden“ Nachweis von Bedarf und Kompetenz.

Ein solcher Nachweis ist derzeit in der Tat immer mehr gefragt. Denn Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor sind heute ganz offensichtlich mit wachsenden *Legitimationsanforderungen* verbunden. Ihre Leistungen müssen vermehrt dokumentiert und explizit begründet werden, weil sozialpolitische Transfers, aber auch andere externe Mittelzuflüsse (Sponsoring etc.) immer weniger vorbehaltlos erfolgen. Der Fall der Beschäftigungsgesellschaften ist dabei nur die Spitze des Eisbergs. Unternehmen des Dritten Sektors sollen heute nicht nur sozialpolitisch erfolgreich und kreativ sein (also in Bereichen ansetzen, die von der „freien“ Wirtschaft noch nicht belegt sind). Die Träger haben darüber hinaus eine Umwelterwartung internalisiert, die auf ein bestimmtes Verständnis von *Effizienz* hinausläuft. Dieses erweist sich zugleich strenger und enger als im „korporatistischen“ Zeitalter – mit Folgen für die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeitsplätze in Nonprofitorganisationen. Einerseits werden die Erhöhung der Arbeitsleistung, Kundenorientierung und Rationalisierung zu wichtigen Steuerungs- und Handlungsmotiven in der Arbeit der Einrichtungen. Damit lassen sich Wirtschaftlichkeitsreserven erschließen und eine bessere Ressourcennutzung realisieren. Andererseits richten sich die

Arbeitsvollzüge nicht mehr allein auf die satzungsgemäßen Primärziele, so daß die Zweckbindung der Beschäftigung diffuser wird. Auch hier stellt sich die Frage, ob darunter nicht ausgerechnet jene problem- bzw. bedarfssensiblen Kreativitätspotentiale leiden, die man gemeinhin als Kernkompetenz von Führungskräften im Dritten Sektor und damit als Quelle neuer Beschäftigung unterstellt.

Vor diesem Hintergrund erscheint es geboten, bezüglich einer zu optimistischen Einschätzung der Beschäftigungsdynamik im Dritten Sektor Vorsicht walten zu lassen. Möglicherweise geht durch die Engführung von Zweckbindungen, Ressourcen, institutionellen Rahmungen und Legitimationen vieles von dem verloren, was Nonprofitorganisationen bei ihren Bemühungen um mehr Effizienz hinzugewinnen können. Die qualitativen Informationen, die wir in unseren Fallstudien ermittelt haben, erlauben gewiß keine Voraussagen über die quantitative Entwicklung. Sie sollten aber die Aufmerksamkeit auf strukturelle Entwicklungen lenken, die bei den gegenwärtig verbreiteten „Zahlenspielen“ zur Beschäftigungsentwicklung im Dritten Sektor leicht außen vor bleiben. Ob trotz der schwierigeren Umfeldbedingungen die dynamischen Kräfte dieses Sektors den abzusehenden Beschäftigungsrückgang bei vielen traditionellen Trägern überkompensieren, und ob ein etwaiger Gewinn an Arbeitsmöglichkeiten mehr sein wird als die Ausweitung des „honorierten Ehrenamtes“, bleibt in jedem Falle abzuwarten.

*Anhang I: Liste der untersuchten Organisationen*

*[in Klammern: inkl. Interview mit bzw. Befragung von Projektverantwortlichen]*

- AIDS-Hilfe Köln (Eichenbrenner, stellvertr. Geschäftsführerin)
- Arbeitskreis für das ausländische Kind (AaK), Köln (Juretzki, Geschäftsführer)
- Beschäftigungsinitiative Halberstedt (Scherbaum, Leven, Projektleiter)
- Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Arbeit, Berlin (Biehl, Geschäftsführer)
- Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“, Köln (Frau Grose, Mitglied im geschäftsführenden Koordinationsgremium)
- Bürgerzentrum „Schuhfabrik“, Aachen (Dr. Hermann, Geschäftsführer)
- CARITAS Bistum Essen (Referenten/Projektleiter: Löffelsend, Öffentlichkeitsarbeit Rentzel [Jugendhilfe], Becker [Café Nachtfalter] Frigger [Gesundheitshilfe])
- Diakoniewerk Arbeit & Kultur, Mülheim, (Schreier)
- GAB Arbeitsladen Brackwede (Rodenbeck, Projektmitarbeiter)
- Glückauf Gemeinnützige Wohnungsbau GmbH, Lünen
- Goldrausch Frauennetzwerk, Berlin
- INI – Initiative für Jugendhilfe, Bildung & Arbeit, Lippstadt (Schulze, Abteilungsleiter)
- Kölner Arbeitslosenzentrum KALZ, Köln (Münch, Geschäftsführer)
- Landesarbeitsgemeinschaft sozio-kultureller Zentren Nordrhein-Westfalen (LAG NW), Münster (Bode, Geschäftsführer)
- MiKA – Mieterinitiative Karlsruhe, Karlsruhe (Wellhöfer, Geschäftsführerin)
- Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen (NAKOS), Berlin (Thiel, Mitglied der Geschäftsführung)
- Pavillon Hannover (Soziokulturelles Zentrum, Engel, Projektleiterin)
- Stadtbauhof Berlin gGmbH (Laufer, Geschäftsführerin)
- Sozialdienst Katholischer Männer (SKM), Wattenscheid (Hermann Vößling, Geschäftsführer)
- Zwischen Arbeit und Ruhestand (ZWAR), Dortmund (Ulrike Klehm, Geschäftsführerin)



*Anhang II: Fallskizzen*

**1.) Pavillon Hannover**

**a.) Allgemeines:** Der „Pavillon“ ist eines der zahlreichen soziokulturellen Zentren, die in den 70er und v.a. 80er Jahren als Orte „freier Kultur“ im Umfeld des „alternativen“ Politikspektrums entstanden sind. Das Zentrum organisiert Veranstaltungen unterschiedlichen Typs, Theater, Musik etc. Es beinhaltet eine verpachtete Gaststätte. Häufig werden Projekte (etwa: Ausstellungen) zu bestimmten Themen (Umwelt, Arbeit.; s.u.) entwickelt. Das Zentrum wird überwiegend von 30-40-jährigen Kulturinteressierten aufgesucht. Es finanziert sich aus einem Ressourcenmix, wobei Vermietungen, Subventionen, arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und Nutzungsentgelte wesentliche Elemente sind (s.u.).

Das Zentrum besteht seit 1977 und ging aus einer Bürgerbewegung zum Erhalt eines alten Kaufhausgebäudes hervor. Gruppen aus der grün-alternativen „Szene“ spielten dabei eine treibende Rolle. Die lange Zeit ehrenamtlich gestützte Verwaltungs- und Planungsarbeit ist allerdings immer mehr einer professionellen Leitung gewichen. Grundlegend sind (nach wie vor) kommunale Zuschüsse, wobei kommunale SPD und GRÜNE wichtige politische Garanten dieser Unterstützung sind.

**b.) Tätigkeiten:** Das Zentrum organisiert kulturelle Veranstaltungen verschiedenster Art. Ein – in bezug auf die Organisationsprozesse aufschlußreiches – Beispiel ist die im Winter 1999 eingerichtete Ausstellung zum Thema: „Umbrüche in der Arbeitsgesellschaft“. Die Ausstellung ist zunächst vor Ort installiert, soll aber dann zu einer „Wander-Ausstellung“ umfunktioniert werden. Sie findet in einem eigens zu diesem Zweck ausgestalteten Raum des Zentrums statt, der für die Dauer der Aktion anderen Nutzungsmöglichkeiten (Vermietungen; Veranstaltungen) entzogen wurde.

Die Ausstellung wird von einem Projektteam des Zentrums geplant, wobei einige Mitarbeiter nur für dieses Vorhaben (also kurzzeitig befristet) engagiert werden. Zusätzliche fachliche und technische Kompetenzen werden von außen akquiriert, teils eingekauft, teils angeworben (s.u.). Die Ausstellung richtet sich v.a. an Schulklassen, die sie in hoher Zahl aufsuchen. Die Mitarbeiter begleiten die Exkursionen durch die Räume. Es kamen aber auch ein gewerkschaftlicher Seniorenclub sowie Arbeitsloseninitiativen.

Die Ausstellung selbst befaßt sich mit der Entwicklung der Arbeit, auf der Grundlage eines sozialhistorischen Ansatzes. Es wurden Räume abgeteilt, die jeweils einzelne Epochen darstellen. Bezogen auf den Inhalt zeigt sich, daß das Projektteam in hohem Maße auf sozialwissenschaftliche Kenntnisse rekurriert: Die Gegenwartsepoche wird als „Unsicherheitsperiode“ gekennzeichnet, in der die Angrenzungen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit oder zwischen Berufsfeldern unklar werden. Zudem wird auf die ‚Subjektivierung‘ von Arbeit verwiesen: Arbeit sei „mehr“ als Geldverdienenden, die Sinnfrage stelle sich. Diese als gegenwärtige Konstellation beschriebene Epoche wird von der „Laufbahn“epoche unterschieden, in der die Strukturen klarer vorgezeichnet und die fordistische Konsumgesellschaft kulturell dominant waren. In einer „Zukunftsaufteilung“ schließlich werden Entwürfe dargestellt, die überwiegend auf Szenarien der weiteren Verflüssigung aufbauen (Beck u.a.).

In der Ausstellung gibt es auch eine Informationsecke, in der eine Vielzahl von anderen Trägern und Organisationen mit arbeitsmarktpolitischem „Hintergrund“ bzw. Auftrag Broschüren ausgelegt haben: so das Arbeitsamt, die VHS, die Jugendwerkstätten, GIB (Aktionen für Behinderte), Arbeit & Leben (Maßnahmen für schwer vermittelbare Jugendliche, DGB. Schließlich finden im Rahmen der Ausstellung auch „Workshops“ mit Künstlern statt.

Das Projekt ist insofern ein „joint venture“, als es in ein Netzwerk von gemeinnützigen bzw. politischen Organisationen eingebettet ist, aus dem ihm legitimatorische, soziale und materielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das „Pavillon“ ist der Ort, an dem diese Ressourcen zusammenfließen, wobei das Zentrum selbst den Raum sowie die Arbeitskraft einer Person (ABM) „zuschießt“. Ressourcen kommen ansonsten von den Gebietskörperschaften (Stadt und Land), aber zu einem kleineren Teil auch aus der Stiftung Leben & Umwelt, den Gewerkschaften (ÖTV, DGB, DGB-Jugend) sowie einer „Aktion zur Arbeitslosenabgabe e.V. (4000 DM). Finanzträger ist also in hohem Maße die öffentliche Hand, aber die Abwicklung erfolgt über ein organisiertes politisches Netzwerk gewissermaßen diesseits von ihr. Sehr bedeutsam ist die Kooperation mit den Jugendwerkstätten, die den größten Teil der Anlagen für Ausstellung aufbauen und dies als „Qualifizierungsmaßnahmen“ definieren. Einige spezielle Aufgaben (Design etc.) werden an kommerzielle Organisationen vergeben, wobei informelle Kontakte zu den dort Beschäftigten bestanden haben.

**c.) Organisation:** Das „Pavillon“ ist ein autonomes Zentrum, daß von der öffentlichen Hand subventioniert, aber inhaltlich bisher offenbar kaum kontrolliert wurde (daher wohl auch die vergleichsweise pointierte linksalternative Ausrichtung des Programms). Allerdings erwirtschaftet sich das Zentrum 2/3 der Ressour-

cen als Eigenmittel. Dabei muß es sich zwangsläufig am „Kulturmarkt“ orientieren, d.h. ein breites Publikum ansprechen.

Das Finanzbudget beläuft sich auf 2 ½ Mio Mark pro Jahr. Der öffentliche Zuschuß sowie der Pachtvertrag für das Gebäude sind jeweils befristet und müssen regelmäßig neu „ausgehandelt“ werden. Das Projekt ist selbstverwaltet, wobei der ehrenamtliche Anteil sehr schwach geworden ist und die Hauptamtlichen den Ton angeben. So wurde die beschriebene Ausstellung überwiegend von den dafür ab- bzw. eingestellten Personen konzipiert. Die einzelnen Projekte werden in Eigenverantwortung der Projektteams organisiert. Es ist allzu offensichtlich, daß die Organisation informelle Vernetzungen in einen formalen Rahmen stellt. Diese Vernetzungen haben sich in der „Szene“ seit Mitte der 70er Jahre herausgebildet und beziehen sich z.T. auf etablierte Verbände bzw. Sozial- und Gewerbeunternehmen, wodurch man sich auch politische Legitimität verschafft. Das „Pavillon“ ist seinerseits Mitglied in der „Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultureller Zentren“, die ihr Büro im Haus hat und offenbar einen recht ressourcenstarken Koordinationsakteur darstellt (die LAG Niedersachsen verwaltet die Mittel einiger kleinerer Kulturzentren).

**d.) Beschäftigung:** Je nach „Projektlage“ sind 6-11 Beschäftigte im Zentrum tätig. 7 Stellen sind fest, wobei sie z.T. über BSHG, ABM o.ä. finanziert werden. Das „Pavillon“ ist ein typisches Beispiel für die Entwicklung des sog. Zweiten Arbeitsmarkt, zumindest in bezug auf die Förderung der Akademiker-Beschäftigung. Es steht für den Versuch, einen Konsumbereich zu etablieren, für den am Markt (noch) keine Alternativen zur Verfügung stehen, und die Strukturmerkmale wie Projektförmigkeit, kommunalpolitische Einbettung, Labilität etc. weisen Gemeinsamkeiten mit dem Profil anderer geförderter Kulturinitiativen auf. Die Einbindung des Zentrums in die Arbeitsmarktpolitik wird auch daran deutlich, daß das Zentrum kürzlich von der Stadt aufgefordert wurde, die Putztätigkeiten auf der Basis von BSHG 19-Beschäftigungen zu organisieren – die Kommune wollte das von ihr selbst eingesetzte Personal abziehen. Überwiegend handelt es sich beim „Pavillon“ allerdings um akademisch qualifizierte Beschäftigte, die sich mit dem Projekt inhaltlich identifizieren und so etwas wie Drittsektor-Unternehmer(innen) verkörpern. Das läßt sich ablesen an den Berufsbiographien der Organisatorinnen der o.g. Ausstellung: Eine von ihnen gibt an, sie habe nun ihren zweiten Beruf in der dritten Stadt – was ihr auch deshalb nicht schmerzlich gefallen sei, weil sie ja keine Familie habe; ihre Stelle werde nun von einer ABM-Finanzierung in eine Trägerstelle umgewandelt. Nicht so im Falle ihrer Kollegin, einer Lehrerin, die definitiv nur die Projektdauer (7 Monate) rekrutiert wurde. Sie sieht darin kein Problem: „Wir haben Spaß“, und es sei spannend darauf zu warten, welche Tätigkeit sich nächste ergeben würde. Eine dritte Beteiligte ist Praktikantin und bezieht Honorare. Honorarkräfte, Zivis und Praktikanten vervollständigen ohnehin systematisch die Personaldecke des Zentrums. Es gibt einen gewissen Stamm an Personen, die regelmäßig auf Honorarbasis Aufgaben im Zentrum übernehmen. Festangestellte spielen eine untergeordnete Rolle.

#### QUELLEN

- Rechenschaftsbericht der Bürgerinitiative Raschplatz e.V. 1997. 20 Jahre Pavillons
- Arbeit! Eine Ausstellung über Umbrüche in der Arbeitsgesellschaft (Texte, Übersichtplan, Folder)
- Vorstellung des Projekts auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum, Besichtigung der Ausstellung und Gespräch mit den Organisatorinnen, Material

## 2.) GAB Arbeitsladen Brackwede

**a.) Allgemeines:** Es handelt sich um ein Projekt für Sozialhilfeempfänger, das im Auftrag einer aus dem Sozialamtsbereich ausgegliederten „Regionalen Personalentwicklungsgesellschaft“ (REGE) der Stadt Bielefeld durchgeführt wird. Über diese Gesellschaft machen Kommunen Arbeitsvermittlung auch in den „Hilfe zur Arbeit“-Bereich hinein. Die Aufgaben der REGE umfassen Beratung, Qualifizierung und Lohnzuschußkosten-Verwaltung für Langzeitarbeitslose. Die Gesellschaft steht für den neuen Ansatz einer „outsourceten“ (wenn auch öffentlich kontrollierten) kommunalen Arbeitsmarktpolitik.

Der Arbeitsladen ist damit gewissermaßen eine Tochtergesellschaft eines größeren Trägers für die Organisation von Beschäftigungsprogrammen. Die Teilnahme an den von ihm angebotenen Maßnahmen ist freiwillig, eine Sozialhilfekürzung bei Ablehnung eines entsprechenden Angebots wird (noch) nicht vorgenommen. Es wird eine Vergütung von max. 300 DM / Monat ausbezahlt.

Unmittelbares Ziel des Arbeitsladens ist die Verwaltung „niederschwelliger Arbeitsangebote“ für Personen in einem Alter von um die 30 Jahre. Dazu erfolgen Kooperationen mit Wohlfahrtsverbänden sowie mit den städtischen Behörden; diese informieren die infragekommende Personen über den Träger. Alle Sozialhilfeempfänger müssen bei der REGE vorsprechen; dort wie auch im Sozialamt wird der Arbeitsladen den

Betroffenen als Anlaufstelle „empfohlen“.

Der Arbeitsladen – so die Initiatoren – verdränge keine anderen Beschäftigungsverhältnisse, sondern erschließe ein neues Arbeitsfeld (hausarbeitsnahe Dienstleistungen).

- b.) Tätigkeiten:** Der Träger hat sich weitgehend aus haushaltsbezogene Dienstleistungen spezialisiert. Der Einsatz der Personen erfolgt auf dem Wege der Arbeitnehmerüberlassung für Tagestätigkeiten oder durch die Annahme von Aufträgen, die in Werkstätten ausgeführt werden. Typische Beispiele sind: Renovierungsarbeiten in öffentlichen Einrichtungen wie Kindergärten (Tagelohn'sektor) oder kleinere Reparaturen von Spielgeräten. Ziel ist die Erhöhung der „employability“ marginalisierter Gruppen. Das Projekt versteht sich als „stadtteilbezogen“ und will die „Integration von Sozialhilfebeziehern in den regionalen Arbeitsmarkt“ fördern. Der Träger erhofft sich, daß sein Standort (ein Jugendzentrum) zur Herstellung von 'Stadtteilnähe' beiträgt.

In den Werkstätten können im übrigen auch andere Personen (Sozialhilfebezieher) „do-it-yourself“-Aktivitäten entfalten (allerdings wird kein Material zur Verfügung gestellt).

- c.) Organisation:** Die Finanzierung des Projektes erfolgt ausschließlich über die öffentliche Hand (in Zukunft möglicherweise auch im Rahmen des neuen Jugendbeschäftigungsprogramms '100000 Jobs'). Die Abwicklung der Maßnahmen ist allerdings in die Hände der beiden Sozialarbeiter gegeben. Ganz offensichtlich dienen die Sozialarbeiter hier als „Arbeitskraftunternehmer“: sie ergreifen persönliche Initiativen und bewerben sich beim Finanzträger, haben allerdings stets nur eine befristete Perspektive.

Diese haben auf die Ausschreibung der REGE reagiert, werden also als Anbieter auf einem „Quasi-markt: Fortbildung“ tätig. Die Ressourcen stammen von der öffentlichen Hand, z.T. aber auch indirekt, da das Projekt in einem Jugendzentrum untergebracht ist, was einer „Starthilfe“ für den Träger gleichkommt. Als „Arbeitnehmerüberlassung“ sucht der Arbeitsladen Kontakt zu Klientelen im Stadtteil; es kann sich dabei auch um öffentliche oder privat-gemeinnützige Einrichtungen handeln (das scheint ein zentrales Arbeitsfeld zu sein). Durch Öffentlichkeitsarbeit – z.B. eine Informationsbroschüre – werden die potentiellen Klienten auf das Angebot an Tätigkeiten hingewiesen, „die gemeinnützige und zusätzliche Arbeiten, die nicht in Konkurrenz zur freien Wirtschaft stehen“ (in der Broschüre, unterstrichen sic!), umfassen. Die Broschüre informiert zugleich potentielle Beschäftigte und erläutert beiden Zielgruppen den Integrationszweck der Organisation und der von ihr verwalteten Programme. Hier heißt es u.a.: „Ziel der Zuverdienstarbeit ist die Weiterentwicklung der Person und nicht die Überprüfung der Arbeitsbereitschaft.“ (sic). Der Arbeitsladen ist Mitglied in der „Gesellschaft für Arbeits- und Berufsförderung mbH – gemeinnützig“ (GAB), die im nord- und ostdeutschen Raum eine Fülle von Einzelprojekten fördert. Die GAB wird (in einer Bielefelder Info-Broschüre) als eine „aus Privatinitiative entstandene Einrichtung“ präsentiert. Sie verfügt offensichtlich über Kontakte zu Wohlfahrtsverbänden, die ja bekanntlich ihrerseits die teilweise erforderlichen außerordentlichen Beschäftigungsverhältnisse (wohl auch im Betreuerbereich) nicht anbieten können (aus tarifrechtlichen Gründen).

*Exkurs: In der GAB finden sich recht unterschiedliche Projekte und Programme; sie sind grob unterteilt in die Bereiche „Beschäftigung und Qualifizierung“, „Beratung“ und „Aus- und Fortbildung“. Die GAB bzw. die in ihr organisierten Träger beschäftigen – meist im Rahmen öffentlicher Beschäftigungsmaßnahmen – bundesweit ca. 1700 Personen, überwiegend in den Bereichen Recycling und Umweltschutz. In Bielefeld, einem der Schwerpunkte der Gesellschaft, bestehen etwa: ein Recyclinghof, eine Gebrauchtgüterbörse/Hilfe für Europa, ein Frauendienstleistungszentrum (ArbeitnehmerInnenüberlassung für Haushaltsarbeiten, in Planung) sowie ein Dritte-Welt-Projekt (Recycling von Gegenständen für arme Länder). Im Beratungsbereich existieren ein Arbeitslosenzentrum, eine Beratungsstelle für Erwerbslose und eine sozialpädagogische Beratung für Langzeitarbeitslose. Im Fortbildungssektor gibt es „ausbildungsbegleitende Hilfen“, Möglichkeiten zur Ausbildung kaufmännischer Angestellter (mit externem Betriebspraktikum) und ein Ausbildungsprojekt, das über die EU (NOW) finanziert wird und Primärqualifikationen für Migranten anbietet.*

- d.) Beschäftigung:** Für den Arbeitsladen sind Beschäftigte auf der Basis einer 30-Stunden-Woche und eines halbjährlichen Kontrakts tätig. Sie erhalten – so zumindest der Projektanspruch – eine sozialpädagogische Betreuung während der Dauer ihrer Maßnahme, teilweise auch nach ihrem Auslaufen. Als begleitende Maßnahmen werden Bilanzen aufgestellt und Bemühungen zur Suche nach Anschlußbeschäftigungen unternommen. Es gibt Bewerbungstrainings und einen Arbeitsplatz-Informationsservice. Gegebenenfalls wird ein Kontakt zu Firmen hergestellt, die Personal suchen und dieser Kontakt begleitet.

Die Beschäftigten werden – im Stile einer gemeinnützigen Arbeitnehmerüberlassung – in einem „Tagelohnbereich“ sowie in einer Werkstätte eingesetzt.

Das leitende bzw. betreuende Personal besteht aus 2 Personen, die für eine Dauer von 2 Jahren befristet beschäftigt werden. Es sind maximal 15 Maßnahmenteilnehmer tätig.

Von den bislang 50 Maßnahmenteilnehmern sind 4 in den ersten Arbeitsmarkt integriert worden, einige befinden sich in anderen Projekten.

#### QUELLEN

- GAB Arbeitsladen Brackwede (Folder, der über die Ziele des Projekts informiert und als Info für Nachfrager sowie für potentielle Maßnahmenteilnehmer dient).
- Von Menschen für Menschen [Broschüre der GAB, mit der Darstellung von Projekten in Bielefeld] O.J.
- Vorstellung des Projekts auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum (und Nachfragen beim Management des Trägers)

### 3.) Beschäftigungsinitiative Halberstadt

**a.) Allgemeines:** Die Beschäftigungsinitiative Halberstadt (BIHBS) kann von seinen Funktionen als eine typische Form ostdeutscher Arbeitsförderungsprojekte betrachtet werden. Die Initiative geht dabei auf einen „Industriepfarrer“ (Leven) zurück, der im Auftrag des evangelischen Dienstes in der Arbeitswelt 1993 ein Projekt mit kirchlichen und nicht-kirchlichen Mitarbeitern aufbaute, das der Beschäftigung von Personen mit Arbeitsmarktproblemen dienen sollte und dazu v.a. im Bereich der Renovierung öffentlicher Gebäude bzw. von Kirchenimmobilien tätig wurde. Nach einer Beratung mit dem örtlichen Arbeitsamt gründete man mit städtischer Hilfe einen Verein, der bis zu 100 Personen Arbeitsverhältnisse auf dem Wege des AFG § 62d bot.

Im Zeitverlauf stiegen allerdings sowohl die Kirche als auch die Kommune aus dem Projekt aus, und es nahm einen „genossenschaftlichen Charakter“ an. Der Träger wurde zu einem Verbund von Mitgliedern mit eigener Einlage (KG). Dabei trennte man später den gemeinnützigen Bereich von einem kommerziellen ab. Der Träger ist damit ein typisches Beispiel für die neueren gemischtwirtschaftlich verfaßten Sozialunternehmen in der Bundesrepublik.

**b.) Tätigkeiten:** In dem gewerblichen Teilprojekt organisiert die Initiative eine Gaststätte sowie einen Freizeitpark (Tiere, Grünanlagen) mit Übernachtungsmöglichkeiten. Durch den Kauf einer Kaserne konnte Kapital gebildet werden. Die gewerbliche Struktur ist also ausgegliedert, aber sowohl über die Führungsstruktur als auch technisch (qua Mietvertrag) an den gemeinnützigen Träger gebunden. Der gemeinnützige Teil ist überwiegend in der Landschaftspflege zuständig, versorgt die gewerblichen Anlagen, arbeitet aber auch Außenaufträge ab. Er besteht aus mehreren GmbHs, z.B. einem Bauhof mit einer Abteilung, die in der Sanierung von Pfarrhäusern tätig ist (Jahresbudget 1,3 Mio DM, 10-20 Beschäftigte).

Der Träger hat im übrigen ein besonderes Ausbildungsprojekt (auf der Grundlage einer Kooperation mit dem Kolping-Werk und dessen Jugendwerkstätten) entwickelt, daß die Integration schwer vermittelbarer Jugendliche zum Ziel hatte. Ursprüngliches Ziel war die Möglichkeit einer Facharbeiterqualifizierung (die ausgebildeten Personen sollten z.T. im eigenen Unternehmen tätig werden), aber letztlich wurde das Modell nur als berufsvorbereitende Maßnahme anerkannt. In einem integrierten Verbund werden Elemente wie betreutes Wohnen und praktische Ausbildung (im Bereich Haus und Garten sowie Druck, Möbel) miteinander verknüpft.

**c.) Organisation:** Angestoßen durch einen „Funktionär“ der Westkirche ist die BIBHS heute einer der vielen Beschäftigungsträger in Ostdeutschland. Auch hier gilt, daß die Organisation labil, die internen Strukturen wenig gefestigt sind. Bestimmte Projekte scheitern (Ausbildungsverbund), andere sind von „gesteuerten“ Aufträgen (Kirche) abhängig. Leven bringt das Problem auf den Punkt, wenn er sagt, er habe „immer Angst, wie’s weitergeht.“

Ein organisatorischer Rückhalt ist gewiß das Netzwerk, auf das die BIBHS in der Region zurückgreifen kann. Die Beziehungen zur Politik und zur Arbeitsverwaltung scheinen intensiv (die Initiative verfügt über ein Informationsbüro im örtlichen Arbeitsamt), und ebenso zeigt die Kooperation mit dem Kolping-Werk, daß man im Wohlfahrtssektor über „assets“ verfügt. So wurde die Initiative für das o.g. Ausbildungsprojekt von einer Kooperation aus regionaler Politik und freien Trägern entwickelt.

Andererseits bewegt sich die Organisation mit einem Teil ihrer Aktivitäten am Markt – ein Drittel seien „Fremdaufträge“, sagt Leven. Das führt zu einem Druck auf ineffiziente Beschäftigung, so daß bestimmte Personen nicht in der Belegschaft gehalten werden könnten.

**d.) Beschäftigung:** Das Projekt arbeitet zu einem großen Teil mit Personen, die aus dem Budget der Arbeitsverwaltung mitfinanziert werden. Im Management ist mit Leven ein hauptamtlicher, aber fremdfinanzierter „Wohlfahrtsunternehmer“ tätig. Ein zweiter Manager (Scherbaum) war vorher Lehrer und steht nun auf der Gehaltsliste der BIHBS.

Offensichtlich gibt es in der BIHBS eine gewisse Mitarbeiterfluktuation – auch jenseits des Auslaufens von ABM (darauf deutet ein Bericht über die schmerzliche Entlassung von nicht ausreichend arbeitsfähigen Personen hin).

Auch weiterhin ist der Zugriff auf Ressourcen, die von der Arbeitsmarktpolitik zur Verfügung gestellt werden, ein zentrales Ziel. Geplant ist etwa die Rekrutierung von Sozialpädagogen über das neue Jugendbeschäftigungsprogramm.

#### QUELLEN

- Vorstellung des Projekts auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum (und Nachfragen beim Management des Trägers)

#### 4.) **Stattbauhof gGmbH Berlin**

**a.) Allgemeines:** Der „Stattbauhof“ Berlin ist aus einem sozialen Sanierungsträger hervorgegangen, der in Westberlin im Zusammenhang mit Programmen zur Lösung des Hausbesetzerproblems gegründet worden war. Die Verbindung zu diesem Träger (Stadtbau) ist 1992 gelockert worden, und es erfolgte eine Neugründung in Ostberlin. Die Organisation ist z.T. in öffentlicher Trägerschaft geblieben, aber die Mehrheit der Anteile wird privat gehalten (s.u.). Damit stellt die Organisation ein interessantes Beispiel für den Typ „neue Genossenschaften“ dar.

**b.) Tätigkeiten:** Die Organisation beschreibt sich (im Untertitel) als „Werkstoff-, Erfassungs-, Recycling- und Fertigungs-Gesellschaft. Die Geschäftsfelder umfassen die Erstausbildung und Fortbildung, ferner die Produktion ökologisch wertvollen Dämmstoff aus Altpapier sowie das „sozial-ökologische Bauen“, hauptsächlich (und offiziell) für gemeinnützige Organisationen.

Der Stattbauhof bietet eine Ausbildung zum Trockenbaumonteur sowie für den Beruf Bürokauffrau/mann an. Kombiniert wird diese Ausbildung mit Maßnahmen des betreuten Wohnens. Die Organisation ist ferner „Leitbetrieb“ in einem „Ausbildungsverbund“: In diesem Verbund organisieren sich „Partnerbetriebe“ ohne Ausbildungsberechtigung. Unter der Oberaufsicht des „Stattbauhofs“ verbringen die Jugendlichen ein bis zwei Ausbildungstage pro Woche in diesen Partnerbetrieben. Dabei übernimmt die Stadtbau auch das „Problemmanagement“ für die diese Betriebe (Betreuung von Jugendlichen) sowie eine „Haftung“ für die Auszubildenden. Nach einem Jahr müssen die Partnerbetriebe dann die Lehrvergütung selbst zahlen (wenn sie die Azubis nicht wieder ‘zurückgeben’). Die Übernahme in einem solchen Betrieb ist letztlich das Hauptziel des Projekts.

Ein weiteres Betätigungsfeld ist der Bereich Umschulungen. So bietet der Träger Zusatzqualifizierungen im Bereich des ökologischen Bauens an und wird zu diesem Zweck vom Arbeitsamt gefördert. Ferner wurde eine Jugendqualifizierungsmaßnahme entwickelt, deren Absolvierung mit der Ausgabe eines Zertifikats verbunden ist, welches als Äquivalent für das erste Ausbildungsjahr gilt. Dabei wird der Berufsschulpart für die Umschüler übernommen. Jüngst hat die Arbeitsverwaltung nachgefragt, ob der „Stattbauhof“ nicht auch Maßnahmen im Bereich des Programms „100000 Jobs“ durchführen kann. In einem von der EU unterstützten Projekt (LEONARDO) hat der Betrieb zudem Ausbildungsmodule für umwelt- und gesundheitsfreundliches Bauen sowie zur Konfliktbearbeitung in der beruflichen Bildung konzipiert.

Im Produktionsbereich (Dämmstätt) werden Holzhäuser erstellt und ein Baustoffhandel betrieben. Ferner ist der Betrieb im Papierrecycling-Geschäft tätig. Der Betrieb sammelt Altunterlagen von Formen und Büros sowie Zeitungen und verarbeitet diese zu einem ökologisch wertvollen Zellulose-Dämmstoff weiter. Er bietet an, den Dämmstoff auf Baustellen eigenhändig einzufüllen. Dem Produkt liegt ein eigenes Patent zugrunde.

Insgesamt erwirtschaftet die Organisation etwa 50% ihres Umsatzes in Eigenregie, die andere Hälfte entfällt auf die ‘Auftragsbewirtschaftung’. Im gesamten Baubereich (außer Handel) beträgt der Jahresumsatz etwa 1,2 Mio DM.

**c.) Organisation:** Der „Stattbauhof“ ist ein genossenschaftsähnliches Unternehmen unter Führung sozial engagierter Manager. Die öffentliche Hand ist über die kommunale Unternehmung „Städtebau“ in der Unternehmensaufsicht mitvertreten (aber in der Minderheit). Die Besitzverhältnisse sind bei der Stadtbau wie folgt geregelt: 49% der Anteile liegen bei der Städtebau Berlin, weitere 49% werden in einem „Transrat e.V.“ von den Beschäftigten gehalten, und 2% werden von einem Steuerberater kontrolliert, der Projekte der Stadterneuerung begleitet und eine Moderatorfunktion übernommen hat.

Die öffentliche Hand bietet der Organisation wichtige Ressourcen. Zur Anschubfinanzierung des Ausbildungsverbunds etwa haben der Senat und auch Mittel aus der LOTTO-Kasse beigetragen. Diverse Mittel

der Arbeits- und Ausbildungsförderung tragen überdies zur Durchführung der Aktivitäten maßgeblich bei. Der Bauproduktionssektor ist durchaus labil, auch weil kein Wettbewerb zu gewerblichen Anbietern bestehen darf – eine recht schwierige Marktsituation nach Aussagen der Betreiber („ein Tanz auf dem Ei“). 1997 befand sich die Stadtbau in einer ernsthaften Finanzkrise, der man durch eine befristete Lohnreduktion begegnen mußte.

Mit der Dämmstatt GmbH verfügt der Träger über eine formal eigenständige Suborganisation mit privaten Klienten. Der Betrieb greift allerdings auf degressiv ausgerichtete Fördermittel der Arbeitsverwaltung zurück. Dieser kommerzielle Bereich wird von der gleichen Hierarchie kontrolliert wie der Restbereich. Gewinne werden grundsätzlich nicht entnommen, sondern sollen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze reinvestiert werden.

Wichtig ist allgemein die Entwicklung informeller Beziehungen zu potentiellen Auftraggebern, und hier konkurriert der Träger in Teilbereichen mit einer anderen gemeinnützigen Organisation (KIRCH-Stadt). Ein bedeutsames Problem ergibt sich im Bereich der Finanzbewirtschaftung: So hatte man Mühe, notwendige Investitionskredite zu erhalten; ein Gesellschafter mußte persönlich für das benötigte Darlehen haften.

**d.) Beschäftigung:** Die Stadtbau hat ca. 250 Mitglieder; darunter befinden sich 60 Beschäftigte der Subunternehmung Dämmstatt GmbH. 20 Beschäftigte befinden sich in einer ABM. Der Rest der Belegschaft hat einen Normalarbeitsvertrag. Es gibt ca. 95 Auszubildende, weitere 30 werden in einem Verbund mitbetreut. Im Zeitverlauf wurde die Beschäftigung in AMB und BSHG-Programmen zurückgefahren, während sich die Zahl der Festangestellten erhöhte.

Eine wichtige Rolle spielt das persönliche Engagement einer Gruppe von Ingenieuren und Projektentwicklern (es ist v.a. von dem Gesellschafter Vogel die Rede). Eine Managerin kommt aus dem Bereich der gewerkschaftlichen Fortbildung (Lauer, ehemals DAG).

#### QUELLEN

- Vorstellung des Projekts auf einer Tagung in der Evangelischen Akademie Loccum (und Nachfragen beim Management des Trägers)
- Werbevideo der Firma Dämmstatt
- Dokument: „Stattbauhof“ gGmbH für soziales und experimentelles Bauen

#### 5.) Diakonie Arbeit & Kultur Mülheim a.d.R.

**a.) Allgemeines:** Die Organisation „Arbeit & Kultur“ ist Mitglied im vereinsförmig verfaßten Diakonischen Werk Mülheim und stellt ein typisches Beispiel für ein wohlfahrtsverbandlich gestaltetes, gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt dar. Es basiert auf öffentlichen Fördermitteln, verfügt aber auch über eigenhändig erwirtschaftete Mittel.

**b.) Tätigkeiten:** Das Tätigkeitsspektrum der Organisation bezieht sich auf „Dienstleistungsnischen“ und umfaßt: Kleidersammlung (inkl. Recycling und Vertrieb in einem „Second Hand Shop“), kleinere Handwerksarbeiten für Bezieher von Niedrigeinkommen, den Betrieb eines Cafés sowie die Veranstaltung von Kunst-Workshops. De facto kommt die Arbeit nicht nur den in den einzelnen Projekten Geförderten, sondern auch sozial schwachen Konsumenten zu gute (selbst wenn der Erwerb von im Betrieb recycelten Gebrauchtmöbeln auch „Normalverdienern“ offensteht). Erklärtes Ziel ist die Eingliederung von Arbeitsmarktrandgruppen, genauer:

die Verbesserung der beruflichen Perspektiven von (potentiell) Langzeitarbeitslosen, die ‘arbeitsmarkttauglich’ gemacht werden sollen. Es gäbe, so der Geschäftsführer (Schreier), heute zu wenig Erwerbsorganisationen, die leistungsschwache Personen ‘mitzuschleppen’ bereit wären – und auch sozial kontrollierten, so wie dies bei den Kolonnen im Bergwerk der Fall gewesen sei.

Die Maßnahmenteilnehmer erhalten keine Bildungszertifikate, obwohl eine nachhaltige Qualifizierung stattfindet – bei Jugendlichen liegt der entsprechende Anteil bei bis zu 50% der Arbeitszeit, flexibel je nach Bildungsstand (der sehr niedrig liegen kann). Eine weitere wichtige Gruppe von Maßnahmenteilnehmerinnen sind ausländische Frauen mit geringer „employability“.

**c.) Organisation:** Die verfaßte Kirche ist der offizielle Träger: Der *Betrieb* – der Geschäftsführer legt Wert auf diesen Begriff – ist eine Abteilung des Diakonischen Werkes. Die Kirchenhierarchien entscheiden in Grundsatzfragen und ‘nehmen’ Rechenschaftsberichte ‘ab’. Dabei kann es im übrigen durchaus zu Mei-

nungsverschiedenheiten zwischen der 'Aufsicht' und der Betriebsleitung über zukünftige Strategien kommen. Die Synode verabschiedet auch den Wirtschaftsplan der Einrichtung.

Die Unternehmung ist stab-linien-förmig organisiert, wobei regelmäßig Mitarbeitergespräche mit den Teamleitern abgehalten werden und auf diese Weise auch horizontale Kommunikationswege existieren. Eine von einer Beratungsfirma vorgeschlagene alternative, stärker verzahnte Organisationsstruktur war aber wegen fehlender Mittel für mittlere Führungsebenen nicht realisierbar.

Der Betrieb muß jährlich 1,2 Millionen DM selbst erwirtschaften. Ansonsten basiert er auf Mitteln der öffentlichen Beschäftigungsförderung. Es gibt auch Fremdmittel für anleitende Funktionen (Sozialarbeiter etc.). 20% der Einnahmen stammen aus Gebühren und Verkäufen, und es gibt einen kleinen Zuschuß von der Kirchengemeinde. Ressourcen kommen de facto auch über den Weg der Sachspende (Kleider) in die Organisation.

Die beschäftigungspolitischen Instrumente werden gezielt gemischt (ABM, AsS, Lohnkostenzuschüsse, EU-Mittel [Projektverbund NOW]), um einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden. Es gibt seit 1996 kaum mehr Vorlauffinanzierungen. Vieles muß ad hoc organisiert werden – manchmal sind kurzfristig Gelder verfügbar, dann fordert das lokale Arbeitsamt zu spontanen Anträgen auf. Meist muß fast zeitgleich mit der Antragstellung das entsprechende Projekt begonnen werden – Planungsphasen etc. gibt es selten. Beim Zuschnitt der Projekte müsse man sich – so der Geschäftsführer – den immer wieder modifizierten Förderprogrammen anpassen. In der Zukunft sei zu erwarten, daß Fördermittel nach Fallzahlen vergeben werden. Das würde den Betrieb noch mehr fordern als ohnehin schon – von ihm würde nämlich professionelles Arbeiten erwartet, aber zugleich verfüge man über eine äußerst prekäre 'manpower'.

„Diakonie Arbeit & Umwelt“ hat sich in direkten Kooperationen mit mittelständischen Betrieben versucht. Davon erhofft man sich einen „Klebeffekt“ sowie eine Verbesserung der Anlernprozesse. Eine politische Kooperationen mit Wirtschaftsvertretern ist dort sinnvoll, wo Handwerk und Diakonie gemeinsam von öffentlichen Aufträgen profitieren könnten, nämlich dann, wenn Mittel der Sozialhilfe frei würden und im Verbund zu Maßnahmen der aktivierenden Sozialpolitik genutzt werden könnten. Man braucht außerdem generell eine Unbedenklichkeitsbescheinigung der Handwerkskammer.

Die Beziehungen zur Politik sind eng (der Geschäftsführer z.B. ist SPD-Kommunalpolitiker). Empfänge etc. werden zu einem informellen Austausch genutzt, vieles läuft über Kontakte. Es wird angestrebt, Vertrauen in die Leistungen der Einrichtung zu schaffen bzw. politisches 'Gegenfeuer' von Anfang an zu unterbinden, um stabile und „ruhige“ Voraussetzungen zu schaffen. Die Beziehungen zu den Instanzen, die über die Fördermittelvergabe entscheiden, sind eingespielt und durchaus kooperativ.

Generell braucht man ein „solides Kontaktnetz“, das viele Türen öffnet. Auch die Vergabeausschüsse beim Arbeitsamt seien ja schließlich mit „Lobbyisten“ besetzt, so der Geschäftsführer. Man beteiligt sich – wenn eben möglich – an „Runden Tische“, zum Zwecke der Etablierung und Bekanntmachung der eigenen Projekte. Die Organisation betreibt kein gesondertes Marketing; sie beschränkt sich auf Pressearbeit sowie auf einige Veranstaltungen im lokalen Rahmen. Als sehr bedeutsam wird die Herstellung eines guten öffentlichen Images eingeschätzt – auch und v.a. zur Erhöhung der Vermittlungschancen der Maßnahmenteilnehmer.

Was die Vermarktung der Produkte anbelangt, so kommt der Unternehmung zugute, daß Sozialhilfebezieher vom Amt direkt auf Gebrauchtmöbel verwiesen werden – also auch auf den Recyclinghof der Diakonie. Ähnliche Informationsflüsse gibt es bei der Kleiderausstattung.

- d.) Beschäftigung:** Nachdem 1985 erst etwa 30 Personen bei einem Vorläuferbetrieb (nur Recycling) angestellt gewesen waren, gibt es gegenwärtig 200 Beschäftigte in der Unternehmung. Etwa 175 von ihnen haben einen befristeten Arbeitsvertrag. Die Organisation ist zwischen Mitte der 80er und Mitte der 90er Jahre kräftig expandiert: Man habe das Projekt auf solide Beine stellen wollen und zwischen 1996 und 1999 ca. drei Millionen DM investiert.

Die Herkunft der Maßnahmenteilnehmer ist recht unterschiedlich: Es gibt z.B. zwei im Betrieb gewissermaßen 'einsozialisierte' Anleiter, die zuvor als Obdachlose in eine Maßnahme des Trägers eingetreten waren. Jugendliche ohne Abschluß bzw. mit schlechtem Zeugnis sind eine zweite Gruppe. Langzeitarbeitslose (ungelernt, manchmal ehemalige gescheiterte Selbständige, mittelständischer Sektor) stellen eine dritte Fraktion. Die Leitungspersonen werden zu einem größeren Teil ebenfalls aus der Arbeitslosigkeit heraus rekrutiert, meist allerdings anonym, ohne daß „Vitamin B“ ins Spiel kommt. Was die Rekrutierung der Maßnahmenteilnehmer anbelangt, so spielen „Anrufe des Pfarrers“ oder auch Kontakte zur Sozialarbeit der Diakonie eine wichtige Rolle. Der Geschäftsführer nennt das Beispiel einer Gruppe von 12 Personen, die man über Kontakte aus der Sozialarbeit aufgenommen habe, die allerdings aufgrund mangelnder Disziplin nicht gehalten werden konnten.

Bei den Jugendlichen hat man eine 50%ige Scheiterns-Quote. Der Geschäftsführer sieht grundsätzliche Probleme mit dieser Klientel: Es gäbe einen hohen Absentismus, und vielen Maßnahmenteilnehmer käme

es nur auf ein vorübergehendes Einkommen an, um prekäre Situationen zu überwinden. Für einen großen Teil gelänge jedoch eine problemlose Weitervermittlung in Ausbildungsverhältnisse, auch auf der Basis guter Beziehungen zur mittelständischen Wirtschaft.

Manche Personengruppen kann man längerfristig über verschiedene Projekte binden, etwa durch Lohnkostenzuschüsse für Behinderte (Begleitmittel des Landesversorgungsamts). Die Vertragsformen sind extrem diversifiziert, der Status entsprechend unterschiedlich – allerdings werden alle Beschäftigten über BAT Kf entlohnt.

Intern gibt es Akzeptanzprobleme zwischen Funktionsgruppen (Sozialarbeiter und technisches Personal), die wenig Verständnis füreinander aufbringen. Das erschwert die sozialpädagogische Begleitung der Maßnahmenteilnehmer erheblich.

#### QUELLEN

■ Interview mit dem Geschäftsführer

Dokumente des Trägers

- „Diakoniewerk Arbeit & Kultur – Recyclinghof Mülheim“ (o.J.)

- „Diakonie in Mülheim an der Ruhr. Festschrift 75 Diakonisches Werk“

#### 6.) Sozialdienst Katholischer Männer (SKM) Wattenscheid

**a.) Allgemeines:** Der Sozialdienst Katholischer Männer Wattenscheid wurde 1912 gegründet (unter dem damaligen Namen Katholischer Männer-Fürsorge-Verein, KMFV). Der eingetragene und als gemeinnützig anerkannte Verein hat sich zum Ziel gesetzt, daß Personen in Not Helfer und Hilfe finden, Menschen zum sozial-caritativen Dienst in Kirche und Gesellschaft motiviert und befähigt sowie die gesellschaftlichen Bedingungen für hilfsbedürftige Menschen verbessert werden. Der Name ist dabei spätestens seit 1980 irreführend, da seitdem in allen Vereinen in der Bundesrepublik auch Frauen Mitglied werden können. Der Bundesverband (s. u.) hat sich aus diesem Grund im Oktober 1991 in „SKM – Katholischer Verband für soziale Dienste in Deutschland e.V.“ umbenannt.

Der Verein entsprang der zu Beginn dieses Jahrhunderts sehr starken Laienbewegung in der katholischen Kirche. Bis heute sehen sich die Mitglieder in der Verwirklichung ihrer Ziele diesem christlichen Auftrag verpflichtet, an der „Gestaltung von Welt und Gesellschaft mitzuwirken“. Lange Zeit war dies eine ausschließlich ehrenamtliche Arbeit. In Wattenscheid (einem Stadtteil von Bochum) wurde 1958 der erste Hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt. 1998 beschäftigte der Ortsverein 60 Mitarbeiter auf insgesamt 45 Vollzeitstellen. Der SKM ist zudem alleiniger Gesellschafter des Wattenscheider Berufsbildungszentrums.

**b.) Tätigkeiten:** Die Aufgaben des SKM umfassen insbesondere die Bereiche Jugend- und Familienhilfe (gefährdete Kinder, Jugendliche und Familien) sowie allgemeine Gefährdetenhilfe (Straffällige, Wohnsitzlose, Verschuldete). Die Maßnahmen beinhalten dabei sowohl die Beratung in Erziehungsfragen, die Übernahme von Vormundschaften und Pflegschaften sowie die Mitwirkung in Familienrechtssachen und der Jugend- und Familiengerichtshilfe als auch die Schaffung von Einrichtungen zur Erfüllung der vorgenannten Aufgaben. Als einen weiteren Schwerpunkt hat sich der Verein dem Kampf gegen die (Jugend-)Arbeitslosigkeit verschrieben. So bietet man in Wattenscheid Umschulungen, Trainingskurse, Qualifikations- und Integrationsmaßnahmen sowie Beschäftigungsprojekte. Zur Umsetzung dieser Aufgaben betreibt der SKM das Wattenscheider Berufsbildungszentrum.

Nach Aussage des Geschäftsführers Hermann Vößling orientieren sich die Maßnahmen an den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Umschulungen werden daher nur angeboten, wenn reelle Chancen zur späteren Eingliederung bestehen (z.B. zum Werbe- und Mediengestalter). Zudem werden verschiedene Projekte unter dem Motto „Wie vermittele ich auf den ersten Arbeitsmarkt?“ angeboten. Dabei wird versucht, die Wirklichkeit nachzuempfinden, die Kurse sind dementsprechend straff organisiert und fordern von den Teilnehmern ein entsprechendes Maß an Engagement und Motivation. In diesen Kursen sei es „weniger wichtig, was die Menschen lernen, es kommt darauf an, wie sie lernen“ (Vößling).

Der Versuch mit einer 1993 gegründeten vereinseigenen Druckerei, Menschen die aufgrund ihrer psychischen Verfassung üblicherweise im 3. Sektor beschäftigt sind für den 1. Sektor zu befähigen, ist jedoch gescheitert. Die Erwartung der Kunden, daß Produkte aus einem sozialem Projekt auch besonders günstig sein müssen und die entsprechende Angebotspolitik machten das Geschäft unrentabel. Der SKM hat sich nun aus der Geschäftsleitung zurückgezogen, um die Firma zu professionalisieren. 1998 wurde die Druckerei daher in eine eigenständige GmbH umgewandelt an der der Verein lediglich 20% Anteil hält, den Rest tra-



gen die Mitarbeiter selbst. Der Bestand der GmbH ist zum jetzigen Zeitpunkt allerdings nicht vollständig gesichert.

**c.) Organisation:** Der SKM Wattenscheid ist Teil des bundesweit tätigen SKM. Der ebenfalls 1912 gegründete Bundesverband mit Sitz in Düsseldorf ist dem Deutschen CARITASverband (DCV) angeschlossen und will seine Mitglieder in ihrer Arbeit unterstützen (durch Projekte, Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeit in gesellschaftlichen, politischen und kirchlichen Gremien) sowie deren Zusammenwirken fördern. Der SKM Deutschland umfaßt mehrere Diözesanverbände und innerhalb dieser Orts- Kreis- und Regionalverbände mit insgesamt 130 Geschäftsstellen.

Dem SKM Wattenscheid dient die Mitgliederversammlung als höchstes Entscheidungsgremium. Die Versammlung bestimmt den ehrenamtlichen Vorstand und stellt den hauptamtlichen Geschäftsführer ein. Der Vorstand hat dabei keine Möglichkeit, in den Arbeitsalltag einzugreifen, jedoch bei Grundsatzentscheidungen weiter Mitspracherecht. Dies führt nach Angaben des Geschäftsführers zu Entscheidungs- und Kompetenzproblemen, gerade vor dem Hintergrund, daß ehrenamtliche Arbeit (z.B. in der Hausaufgabenbetreuung) faktisch nicht mehr geleistet wird.

Mit einer Umstrukturierung ist durch die Einbindung in den Gesamtverband mittelfristig nicht zu rechnen. Der SKM Wattenscheid ist daher angehalten, den Charakter der Organisation anderweitig zu verändern, sich als Verein zu professionalisieren. Dazu zählt unter anderem eine verstärkte Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit sowie die Kontaktpflege zu Kommunalpolitikern und anderen Entscheidungsträgern. Der SKM-Geschäftsführer gehört zudem diversen Gremien an, die über die Vergabe von Projekt-Fördermitteln entscheiden, da die Finanzierung des SKM zwar im allgemeinen als gesichert angesehen werden darf, durch neue Ideen, Kontakte und PR jedoch verstärkt versucht werden muß, Einzelprojektförderung zu erhalten.

Hintergrund: Der SKM erwirtschaftete sein Jahresbudget von sieben Millionen Mark in 1998 lediglich zu rund 15 Prozent aus Eigenmitteln (Verkaufserlöse u.ä.), den größten Anteil im Etat stellten mit circa 30 Prozent Mittel des Arbeitsamtes. Hinzu kamen Förderungen der EU, des Landes, der Kommune und Gelder aus der Justizkasse. Zuwendungen der Kirche und Spenden betragen zusammen nicht einmal drei Prozent des Umsatzes. Die verschiedenen Förderungen müssen dabei jedes Jahr neu ausgehandelt werden.

**d.) Beschäftigung:** 1998 beschäftigte das SKM Wattenscheid insgesamt 62 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich 45 unbefristete Vollzeitstellen teilten. Im Vergleich zu 1990 (20 Vollzeitstellen) bedeutet das eine Steigerung um mehr als das Doppelte. 1985 hatten gar nur acht Menschen eine Vollzeit-Anstellung. Bundesweit arbeiten in den 130 SKM-Geschäftsstellen rund 2000 Mitarbeiter in Vollzeitverhältnissen, überwiegend Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Erzieher, Handwerksmeister und Kaufleute.

In Wattenscheid kommen dazu noch rund 125 Vollzeitstellen für Begünstigte in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen bzw. innerhalb des Arbeitsamts-Projekts „Arbeit statt Sozialhilfe (AsS)“. Diese Beschäftigungsverhältnisse sind durchweg auf ein bis maximal zwei Jahre befristet. Der Frauenanteil liegt bei ungefähr 2/3, der Ausländeranteil beträgt rund 10 Prozent. Nach Angaben des Geschäftsführers steigt dabei der Anteil der Aussiedler, was ein Problem darstellt: Menschen mit geringen Deutschkenntnissen hätten nach Ablauf der Maßnahme kaum eine Chance auf den ersten Arbeitsmarkt vermittelt zu werden.

Jährlich durchlaufen insgesamt 700 Menschen Integrations-, Trainings- oder Qualifizierungsmaßnahmen bzw. werden durch Beschäftigungsprogramme gefördert. Neben der Zusammenarbeit mit dem örtlichen Arbeitsamt wird diese Zahl auch durch den „Kooperationsverbund Arbeitslosigkeit“ erreicht, in dem sich neben dem SKM verschiedene freie Träger aus Bochum zusammengeschlossen haben, um Ideen und Konzepte zur Beschäftigungsförderung zu entwickeln.

**QUELLEN:**

- SKM – Katholischer Verband für soziale Dienste in Deutschland. Geschichte – Struktur – Satzungen, Selbstdarstellung, Düsseldorf 1995
- Interview mit Hermann Vöbling, Geschäftsführer des SKM Wattenscheid
- Interview mit Rolf Lodde, Generalsekretär des SKM-Bundesverbandes, Düsseldorf

**7.) AIDS-Hilfe Köln e.V.**

**a.) Allgemeines:** Die Kölner AIDS-Hilfe ist eine von insgesamt rund 130 regionalen AIDS-Hilfen in der Bundesrepublik. Unter dem Dach der „Deutschen AIDS-Hilfe e.V (DAH)“ mit Sitz in Berlin ist ihr primäres Ziel, die Interessen der Menschen mit HIV und AIDS und der von AIDS besonders gefährdeten Gruppen

zu vertreten. Dazu gehören unter anderem auch der Kampf für Menschenrechte, kulturelle Vielfalt und soziale Sicherheit sowie das Angebot eines fachlichen Rahmens, um lebensstilgerechte Beratung, Betreuung und Pflege zu gewährleisten.

So benennt der Dachverband, der 1983 gegründet wurde, als seine konkreten Ziele: die Vermeidung von HIV-Infektionen, die Verbesserung der Lebenschance und HIV-Infizierten Menschen sowie die Sicherung einer möglichst hohen Lebensqualität für AIDS-Kranke. Was der einzelne dabei für seine Gesundheit tun kann, hängt nach Ansicht der AIDS-Hilfe von den sozialen, kulturellen und politischen Verhältnissen ab, in denen er lebt. Bedingung sei daher, die Lebensweise der von HIV und AIDS Betroffenen zu kennen und anzuerkennen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden setzen die regionalen AIDS-Hilfen ihre Schwerpunkte nach den örtlichen Gegebenheiten. In Köln spielt infolgedessen die Zusammenarbeit mit der „Schwule Initiative für Pflege und Soziales (SchwiPS)“ und der „Check-Up – Schwule Gesundheitsagentur“ eine bedeutende Rolle.

- b.) Tätigkeiten:** Primäre Aufgabe der Kölner AIDS-Hilfe ist die Prävention und Aufklärung im Gesundheitsbereich sowie die Unterstützung von HIV-Infizierten und Menschen mit AIDS. Neben der Außenkommunikation (dies umfaßt unter anderem die Herstellung und den Vertrieb von Medien verschiedenster Art) steht die Beratung und Begleitung wie auch die Versorgung und Pflege von Menschen mit HIV und AIDS im Mittelpunkt. Auch Fundraising und die Suche nach Sponsoren für Kampagnen und Aktionen bilden einen immer gewichtigeren Teil in der täglichen Arbeit. Darüber hinaus versteht sich die Kölner Geschäftsstelle als Kontakt- und Begegnungszentrum. So wurde für die von AIDS betroffenen sowohl ein Café als auch ein Mittagstisch eingerichtet, die ohne Profitstreben arbeiten.

In Zusammenarbeit mit „SchwiPS“ und dem Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ entsteht auf deren Gelände derzeit das „Lebenshaus“. Dieses Projekt „Netzwerk AIDS“, für das insgesamt 1,6 Millionen Mark an Eigenmitteln nötig sein werden (rund 800 000 Mark an Spenden müssen noch gesammelt werden), war ursprünglich als Hospiz für Menschen gedacht, die sich im Endstadium ihrer AIDS-Krankheit befinden. Nun wurde das Konzept geändert, soll das „Lebenshaus“ auch für Behinderte offenstehen. Die AIDS-Hilfe organisiert dabei eine ambulante Pflege und wird nach der Errichtung des Neubaus (an dem die Stadt Köln 10 Prozent der Gesamtkosten trägt) lediglich als Vermieter auftreten. Damit trägt man bei der Kölner Organisation einer neuen Arbeitsweise Rechnung, die ihren Schwerpunkt auf Projektarbeit legt, um – auch aus psychologischer Sicht wertvoll – häufiger und zügiger zu Abschlüssen zu kommen.

Nach Ansicht der stellvertretenden Geschäftsführerin sind auch im AIDS-Präventionsbereich neue Strukturen entstanden. So will man nun erwirken, als vollwertig akzeptierter Partner in den Gesundheitssektor integriert zu werden. Um das zu erreichen werden Imagekampagnen durchgeführt und auch Benefizveranstaltungen organisiert. So brachte ein einziges Konzert in Zusammenarbeit mit dem Musiksender „VIVA“ unter dem Motto „Beats for Live“ mit deutschen Hip-Hop-Bands 1998 rund 100 000 DM Erlös.

- c.) Organisation:** Die AIDS-Hilfe Köln wird als Verein geführt und somit trifft die Mitgliederversammlung alle grundsätzlichen Entscheidungen, verabschiedet den Haushalt und wählt den Vorstand. Eine Interessenvertretung von Menschen mit HIV & AIDS (PAIRat) nimmt beratend Einfluß auf Vorstand und Geschäftsführung. Die AIDS-Hilfe ist für die Tagesarbeit in vier Teams aufgegliedert (Öffentlichkeitsarbeit/Aufklärung, Selbsthilfe, Beratung/Begleitung und Verwaltung), denen je eine hauptamtliche Fachaufsicht vorsteht. Durch die verstärkte Projektarbeit wechseln die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter jedoch häufig, es gibt daher keine wirklichen Spezialgebiete.

Bei einem Umsatz von rund 2,6 Millionen Mark 1998 erwirtschaftet die AIDS-Hilfe fast 40 Prozent an Eigenmitteln (durch Spenden, Sponsoring, Erlöse aus Veranstaltungen und zunehmend auch Erbschaften). Für das Angebot an psychosozialer Beratung erhält der Verein Pflichtbeiträge der Stadt Köln in Höhe von circa 650 000 Mark. Der Rest wird durch Zuschüsse und Förderungen von Kommune, Land, Arbeitsamt sowie aus Stiftungen zu jährlich wechselnden Anteilen bestritten. Dabei nehmen die öffentlichen Unterstützungen tendenziell ab: Der Bund hat sich nach 1992 ganz zurückgezogen, die Kommune ihren Zuschuß seitdem von 530 000 auf 290 000 Mark in 1998 reduziert. Im selben Zeitraum stieg der Eigenanteil am Etat von 243 500 auf nunmehr rund eine Million Mark.

Die Bundesgeschäftsstelle der DAH gibt keinerlei finanzielle Beihilfe, unterstützt ihre Mitglieder jedoch durch Arbeits-, Bildungs- und Präventionskonzepte. Auf regionaler Ebene besteht neben dem „Netzwerk AIDS“ zudem eine Zusammenarbeit mit den Selbsthilfegruppen „Junkie-Bund Köln“ und „Eve and Rave Köln“. Für Veranstaltungen wird darüber hinaus kurzfristig mit öffentlichen Institutionen und freien Trägern kooperiert.

- d.) Beschäftigung:** In der Struktur der AIDS-Hilfe wird großen Wert auf Mitbestimmung der Mitarbeiter wie auch der Betroffenen gelegt. Neben Mitarbeiter-Gremien existieren daher auch Ausschüsse für Ehrenamtliche, Angehörige und HIV-Positive, die in wichtigen inhaltlichen Fragen Entscheidungsrechte haben. Zu-

dem hätten rund 70 Prozent der insgesamt 15 Vollzeit-Angestellten schon zuvor in irgendeiner Weise Erfahrungen mit HIV gemacht, wollten offen schwul leben oder offen Drogen konsumieren, so die stellvertretende Geschäftsführerin, Heidi Eichenbrenner. Rund ein Drittel der Mitarbeiter ist selbst HIV-infiziert. Für alle im Team der AIDS-Hilfe ist die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen und an Supervisionen verpflichtend, sowohl für die Zivildienstleistenden und Praktikanten als auch für die rund 130 ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch dieses „freundliche Controlling“ (Eichenbrenner) soll sowohl Kompetenz als auch Motivation gefördert werden. So bietet eine Anstellung bei der AIDS-Hilfe nach ihrer Einschätzung auch immer eine Empfehlung für eine Bewerbung. Dies ist deswegen nicht unbedeutend, da neben Sozialarbeitern, Sozialpädagogen und Ökonomen auch viele Menschen als Quereinsteiger die AIDS-Hilfe als Übergangsbeschäftigung innerhalb von Projekten nutzen. Auch für die Festangestellten bedeutet die Arbeit im Verein aber wohl kaum eine Anstellung auf Lebenszeit. AIDS-Hilfen werden existieren nur, solange es keinen Impfstoff und kaum Heilungschancen gibt. Ist der Vereinszweck in diesem Sinne irgendwann erfüllt, werden AIDS-Hilfen überflüssig.

*Exkurs: In Essen haben sich 1998 das „Institut für wirtschaftsberatende Personalentwicklung (ECI)“, die AIDS-Beraterin des Gesundheitsamtes, die AIDS-Hilfe und das Arbeitsamt zum „zielgruppenorientierten Integrationsprogramm (ZIP)“ zusammengeschlossen. Ziel ist es, insgesamt 30 HIV-positiven Menschen innerhalb von zwei Jahren die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Durch gestützte betriebliche Umschulungen in Einzelbetrieben, in denen ein offener Umgang mit der HIV-Infektion mittels Unterstützung durch betriebliche Stellen möglich sein soll, wird dabei die Rehabilitation am ersten Arbeitsmarkt angesiedelt, um dadurch die Arbeitsplatzchancen zu erhöhen. Die Maßnahme, die durch das Arbeitsamt finanziert wird, sieht das Angebot einer dauerhaften sozialpädagogischen Begleitung durch das ECI vor. Zudem wird eine enge Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern, den Kursleitern, Referenten sowie den ausbildungsverantwortlichen Mitarbeitern der Betriebe und Berufsschulen angestrebt.*

Quellen:

- AIDS-Hilfe Köln: Jahresbericht 1997
- AIDS-Hilfe Köln: News, 4/98
- Schwermer, Lisa: Berufliche Perspektiven für Positive, in: AIDS-Dialog NRW, 1/99, S. 9 – 15
- Interview mit Heidi Eichenbrenner, stellvertretende Geschäftsführerin der AIDS-Hilfe Köln
- Interview mit Stefan Etgeton, Bundesgeschäftsführer der Deutschen AIDS-Hilfe, Berlin
- Homepage der Deutschen AIDS-Hilfe, <http://www.aidshilfe.de>

**8.) Kölner Arbeitslosenzentrum e.V. (KALZ)**

**a.) Allgemeines:** Das KALZ hat im Prinzip zwei Wurzeln. Zum einen die neue soziale Bewegung der 80er Jahre, zum anderen das protestantische Moment im ansonsten katholisch geprägten Köln. Einrichtungen, die aus dem vergeblichen Versuch einer Arbeitslosenbewegung hervorgingen, wurden unter dem Dach der Arbeiterwohlfahrt bzw. der Kirchen professionalisiert und bilden seitdem quasi eine Schnittstelle zwischen dem Protestantismus und grüner Politik. Seit Anfang der 90er Jahre entwickelten sich diese Einrichtungen mehr und mehr zu sozialen Dienstleistern.

So versteht sich das Kalz heute als Fördereinrichtung für soziale Arbeit von und mit Arbeitslosen, welche sich in einer wirtschaftlichen Notlage befinden, Sozialhilfeempfängern und Wohnsitzlosen. Der Verein gibt diesen Menschen Anregungen für Hilfe zur Selbsthilfe, fördert Bildung und Erziehung und wirkt darüber hinaus auch an den Aufgaben öffentlicher Sozialpolitik mit. Erreicht werden soll dies unter anderem auch durch eine Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Arbeitsloseninitiativen und –treffs sowie der Förderung zur Neugründung derartiger Organisationen.

**b.) Tätigkeiten:** Das KALZ ist als Treffpunkt für Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger prinzipiell in vier Bereiche aufgliedert. Im Beratungszentrum für Arbeitslose werden Bewerbungsberatung und –training angeboten sowie Hilfe zur beruflichen Orientierung, Beschäftigung und Weiterbildung. Auch bei Problemen mit dem Arbeits- oder dem Sozialamt ist man Ansprechpartner, genauso für von Arbeitslosigkeit Bedrohte, die noch im Beschäftigungsverhältnis stehen. Sechs Mal jährlich werden zudem innerhalb des „Club der Arbeitssuchenden“ ein 14tägiges Bewerbungstraining mit anschließender Jobvermittlung angeboten. 1998 fanden auf diese Weise rund 20 Teilnehmer eine Anstellung.

Zweiter Schwerpunkt im KALZ ist das Arbeitslosenzentrum im Wortsinne, das sich nicht nur als Treffpunkt für die Zielgruppe versteht sondern auch zwischen verschiedenen Initiativen für Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger in Köln und der Region koordiniert. Der dritte Aufgabenbereich, die Einmischung in kommunale Sozialpolitik, wird unter anderem durch Armutsberichterstattung in den örtlichen Gremien

(Stadtrat, Bezirksräte), die Organisation von Protestveranstaltungen sowie allgemeine Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Arbeitslosigkeit abgedeckt. Der letzte, sehr bedeutsame Bereich, ist die Konzeption und Durchführung verschiedener Beschäftigungsprojekte.

So hat das KALZ 1994 das „Lobby“-Restaurant ins Leben gerufen. Hier bekommen Obdachlose und Arme nicht nur für einen kleinen Obolus warme Mahlzeiten, das Restaurant bietet zudem vier Menschen aus der Zielgruppe einen Arbeitsplatz. Ein ähnliches Konzept verfolgt der Verein mit „Gulliver“. Ab Ende 1999 sollen in dieser Überlebens- und Hygienestation in der Kölner Innenstadt sowohl obdachlosen Menschen konkrete Hilfe angeboten als auch Arbeitsplätze geschaffen werden. Ein weiteres Beschäftigungsprojekt dieser Art befindet sich noch in der Planungsphase. Man verfährt dabei nach dem Motto: „Wir haben ein Projekt und suchen Zuschüsse“ – nicht umgekehrt.

- c.) Organisation:** Wie die meisten Organisationen aus dem dritten Sektor hat auch das KALZ sich als eingetragener Verein konstituiert. Nach Aussage des Geschäftsführers Thomas Münch birgt dies jedoch das Problem, daß das starke Eigeninteresse der Hauptamtlichen immer mit den Interessen der Ehrenamtlichen in Einklang gebracht werden müssen. Nichtsdestotrotz wird der Verein betriebswirtschaftlich geführt, wurde die Lobbyarbeit bei Politikern und anderen Entscheidungsträgern professionalisiert. Man geht davon aus, daß die Existenz der Einrichtung unter anderem von den entstandenen Netzwerken abhängt von denen sie partizipiert. Die Herausforderung dabei besteht darin, Brennpunkte sozialer Art in der Stadt zu verorten und hierfür Lösungskonzepte anzubieten, die sowohl für die Zielgruppe sinnvoll als auch für Entscheidungsträger und Sponsoren gleichermaßen interessant ist.

Tatsächlich hat sich innerhalb der Mischfinanzierung des KALZ der Anteil der Spenden und Sponsorengelder im Jahresetat von rund einer Million Mark (1998) kontinuierlich auf nun rund 20 Prozent gesteigert. In der gleichen Größenordnung bewegen sich (noch) die Zuschüsse der Kommune sowie die der evangelischen Kirchen Köln und Rheinland. Die übrigen Kosten teilen sich das Land, das Arbeits- sowie das Sozialamt. In der Planung der Finanzierung sieht die KALZ-Geschäftsführung dann auch eine ihrer primären wie selbstverständlichen Aufgaben. Die Kosten wurden daher auf möglichst viele Zuschußgeber verteilt, um sich somit eine gewisse Unabhängigkeit zu bewahren. Allerdings sieht sich das KALZ nach eigener Einschätzung strukturellen Problemen in der Gesellschaft ausgesetzt, die handwerklich nicht zu lösen seien. Der Geschäftsführer verweist dabei vor allem auf die Tatsache, daß durch Arbeitslosigkeit immer größere Teile der Gesellschaft ausgegrenzt würden.

- d.) Beschäftigung:** Die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Erschließung von Beschäftigungsmöglichkeiten ist zentrales Moment in der Tätigkeit des KALZ. Doch auch außerhalb der Beschäftigungsprojekte bietet das Zentrum derzeit 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Arbeitsverhältnis in Vollzeit (davon drei innerhalb des Programms „Arbeit statt Sozialhilfe“ und zwei ABM-Kräfte). Gegenüber 1990 bedeutet das eine Steigerung um 200 Prozent. Hinzu kommen zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter und Honorarkräfte. Die Hauptamtlichen werden dabei oft aus dem Ehrenamt rekrutiert. Das Spektrum reicht von Ungelernten bis zu Akademikern. Den größten Teil stellen hierbei Erziehungswissenschaftler, Sozialpädagogen und kaufmännische Angestellte.

Geschäftsführer Münch ist überzeugt, daß die klassischen korporativen Systeme wie Wohlfahrtsverbände und Gewerkschaften (mit denen der Verein durchaus kooperiert) sich langfristig auflösen werden. Kleinen Projekten und Trägern wie dem KALZ gehöre dagegen die Zukunft. Münch: „Die Überlebensfähigkeit einer Organisation hängt davon ab, wie sie in der Lage ist, mit Wechsel umzugehen. Wir wissen beispielsweise nicht, ob wir im nächsten Jahr noch einen Arbeitsplatz haben werden. Unsere Aufgabe ist es, den Leuten klarzumachen, daß aber gerade in der Unsicherheit die einzige Chance ihres Arbeitsplatzes liegt.“ Erfahrungsgemäß fällt diese Einsicht jüngeren Menschen etwas leichter, haben sie durch die Flexibilität doch auch mehr Kompetenz und Gestaltungsmöglichkeiten. Eine der grundsätzlichen Herausforderungen sei es, aus einem Projekt heraus sich eventuell den eigenen Dauerarbeitsplatz zu schaffen.

**QUELLEN:**

- Satzung des Kölner Arbeitslosenzentrum KALZ e.V.
- Interview mit Thomas Münch, Geschäftsführer des KALZ
- Homepage des KALZ, <http://www.is.koeln.de/kalz>

**9.) Arbeitskreis für das ausländische Kind (AaK) Köln**

- a.) Allgemeines:** Der AaK Köln beruht auf einer Initiative von Barbara Scholl (Ehefrau des damaligen WDR-Intendanten) und Margarete Jenke (damalige WDR-Hörfunkdirektorin) im Jahre 1977. Die beiden Frauen

haben damals mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen Spielkreise gegründet. Heute strebt der Arbeitskreis die kulturelle, soziale und rechtliche Gleichstellung und Integration ausländischer Kinder, Jugendlicher und ihrer Familienangehörigen mit den Bürgern der Bundesrepublik an. Durch Zusammenarbeit deutscher und ausländischer Menschen, insbesondere in Maßnahmen und Aktivitäten für Kinder und Jugendliche, sowie durch die Arbeit mit ihren Familien, will der Verein zum gegenseitigen Verständnis und zum Abbau von Ängsten und Vorurteilen der deutschen und ausländischen Bevölkerung beitragen. Dabei nimmt der Arbeitskreis zwar öffentliche Aufgaben wahr, ist jedoch weiterhin eine eigenständige Institution.

- b.) Tätigkeiten:** Der AaK betreibt insgesamt acht Einrichtungen mit hauptamtlichen Beschäftigten. Dazu gehören fünf internationale Kindertagesstätten mit insgesamt rund 100 Plätzen in verschiedenen Kölner Stadtteilen, ein Jugendladen, ein Gemeinwesenzentrum sowie das Wohnhaus „Wasta“. Die Tagesstätten sind wie städtische Einrichtungen konzipiert, wobei auf eine ausgewogene Mischung aus deutschen und ausländischen Kindern geachtet wird. Der Jugendladen und das Gemeinwesenzentrum steht allen Interessierten offen, es werden jedoch auch ausländerspezifische Angebote wie Sprachkurse angeboten. Das „Wasta“ ermöglicht dagegen muslimischen Mädchen in Notsituationen ein betreutes Wohnen auf Zeit. Hinzu kommt die ausschließlich mit ehrenamtlichen und Honorarkräften ausgeübte Hausaufgabenbetreuung mit 29 Gruppen in neun Kölner Stadtteilen.

Im Rahmen der vorgenannten Maßnahmen und Einrichtungen strebt der Arbeitskreis die Umsetzung der festgelegten Vereinsziele an. Diese umfassen unter anderem die vorschulische Förderung von Kindern, schulbegleitende Hilfen sowie Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung und Eingliederung ins Berufsleben. Des Weiteren werden vom „AaK“ interkulturelle Kunst und Kultur unterstützt, Stellungnahmen zu ausländerspezifischen Gesetzesvorhaben erstellt und Vorschläge zur Erreichung der kulturellen, sozialen und rechtlichen Gleichstellung von Ausländern in der Bundesrepublik erarbeitet. Neben der Zusammenarbeit mit verschiedenen freien Trägern sowie der Teilnahme am „Runden Tisch Ausländerfreundlichkeit“ besteht ein Kooperationsvertrag mit der Arbeiterwohlfahrt Köln, die die Interessen des AaK nach außen vertritt.

- c.) Organisation:** Laut Geschäftsführer Hans Peter Juretzki herrscht ein permanentes Finanzierungsproblem, da stets rund 10 Prozent Eigenmittel vom Jahresbudgets (1998 rund 3,5 Millionen Mark) erbracht werden müssen, die durch die Jahresbeiträge der circa 100 Mitglieder bei weitem nicht abgedeckt werden können. Die Arbeit mit Ausländern sei in Deutschland „nicht sonderlich imageträchtig“, für Sponsoren ein Verein, der sich um die Integration von Ausländern kümmert, daher kaum interessant. Die Ressentiments in der Bevölkerung seien stärker ausgeprägt als beispielsweise bei den Organisationen, die sich um die Belange von Behinderten oder Senioren kümmern. Durch verstärkte Lobbyarbeit und dauerndem Kontakt mit Lokalpolitikern wird nun versucht, Akzeptanz zu schaffen und Vorurteile abzubauen. Für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit wäre jedoch die finanzielle Unterstützung durch die Stadt Köln erforderlich.

Auf die Reduzierung der freiwilligen Zuschüsse der Kommune um 50 Prozent seit 1995 hat man beim „AaK“ reagiert, indem die Geschäftsstelle von 6 auf nun 2 Vollzeitmitarbeiter verkleinert wurde. Insgesamt sei man außerhalb des Regelbetriebs der Tagesstätten stets darauf angewiesen, was die Stadt wolle, betont der Geschäftsführer. „Wir zeigen den Bedarf auf, sagen, was wir unternehmen wollen – dann liegt die Entscheidung bei den Geldgebern. Wir können nie selbst alleine entscheiden, sind aufgrund unserer geringen Eigenmittel immer von zweckgebundenen Zuschüssen abhängig im Gegensatz zur CARITAS oder der Diakonie.“ Bei der Suche nach Alternativen auf Spenden und Sponsoring zu setzen, wird vom „AaK“ eher negativ gesehen, da diese Geldgeber immer auch ein Eigeninteresse und wirtschaftliche Zwecke verfolgen.

Ein Gedanke, um sich Autonomie zu bewahren, ist der, wirtschaftliche Leistungen anzubieten und die Erlöse dem gemeinnützigen Zweck zuzuführen. Die Geschäftsführung denkt dabei an Verwaltungstätigkeiten für kleinere Vereine und Institutionen oder auch Hausmeister- bzw. Hausverwaltungstätigkeiten. Noch ist diese Idee, die wohl Arbeitsplätze von ersten bzw. zweiten in den dritten Sektor verschieben würde, nicht zu Papier gebracht worden. Dementsprechend steht auch die Zustimmung des ehrenamtlichen Vorstandes noch aus.

- d.) Beschäftigung:** Die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des „AaK“ in Normalarbeitsverhältnissen stieg in den Jahren 1988 bis 1998 von 24 auf nunmehr 42. Hinzu kommen sechs Teilzeitkräfte. Dies erreichte der Verein sowohl durch Neugründungen als auch durch Übernahmen bereits bestehender Einrichtungen. Ende der 90er Jahre ist nun jedoch ein Sättigungseffekt festzustellen, Kindergartenplätze werden keine weiteren benötigt und freiwillige Leistungen der Kommune gehen zurück. Die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze ist lediglich innerhalb zeitlich befristeter Projekte denkbar.

Die bereits bestehenden Arbeitsverhältnisse, überwiegend Erzieherinnen, Sozialpädagogen und Sozialarbeiter, sind dagegen zum Großteil unbefristete Normalarbeitsverhältnisse analog zum öffentlichen Dienst. Bei der Einstellung wird versucht, 50 Prozent der Stellen mit Ausländern zu besetzen wobei der Frauen-

anteil rund 95 Prozent beträgt. Der „AaK“ bietet keine Ausbildungsmöglichkeiten, jedoch sind regelmäßig Praktikanten beschäftigt und im Verwaltungsbereich gibt es zwei vom Arbeitsamt finanzierte Arbeitsplätze zur Wiedereingliederung von Frauen nach der Familienpause. Zudem werden derzeit zwei Frauen innerhalb des BSHG-Programms auf eine Ausbildung als Erzieherin vorbereitet.

QUELLEN:

- Satzung des AaK Köln , Stand März 1991
- AaK: Berichte über die Arbeit der Einrichtungen des AaK Köln, 1997
- AaK: Unsere Einrichtungen und Angebote, Selbstdarstellung 1998, Köln
- Interview mit Hans Peter Juretzki, Geschäftsführer des AaK Köln

## 10.) Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ Köln

**a.) Allgemein:** Die „Feuerwache“ ist ein soziokulturelles Zentrum im Norden der Kölner Altstadt mit integrativem Ansatz von Sozial- und Kulturarbeit. Die über 100 Jahre alten Gebäude, die sich um einen großen Innenhof gruppieren, dienten der Stadt Köln bis 1978 als Hauptfeuerwache. Nachdem diese zu klein geworden war und der bereits beschlossene Abriß drohte, erreichte die „Bürgerinitiative Nördliche Altstadt“ und der aus hier hervorgehende Verein „Bürgerzentrum Alte Feuerwache (BAF)“ nach jahrelangen Verhandlungen mit der Stadt den Erhalt des Komplexes. Nach einer geduldeten Zwischennutzung ab 1981 wird das Zentrum seit 1986 vom Verein BAF in Selbstverwaltung betrieben. Die Stadt zahlt seitdem einen jährlichen Zuschuß, der sich denen an vergleichbare Bürgerzentren in Köln orientiert. Zudem wurde das Zentrum mit städtischer Hilfe in zwei Bauabschnitten (1987-89 und 1993-95) vollständig renoviert und durch zwei Neubauten erweitert.

Heute versteht sich die „Feuerwache“ als selbstverwaltete Einrichtung, die Kultur- und Sozialarbeit mit einem hohen Anteil an Eigenaktivität der Nutzer entweder selbst leistet oder durch eine entsprechende Infrastruktur ermöglicht. In diesem Sinne will das Zentrum nicht nur Arbeits- und Freizeitangebote mit vorgegeben Inhalten, Zielen und Organisationsmustern bereithalten, es ist auch – und das vorrangig – Freiraum mit der Möglichkeit zum eigenen Handeln. Es will selbstbestimmte Freizeitaktivitäten ermöglichen und dazu beitragen, gesellschaftlich verursachte soziale und kulturelle Benachteiligungen auszugleichen.

**c.) Tätigkeiten:** Die „Feuerwache“ stellt Räume und Infrastruktur selbstorganisierten Gruppen, Initiativen und Vereinen aus den Bereichen Kultur, Politik, Gesellschaft und Gesundheit zur Verfügung. Es gibt pädagogische Angebote für Kinder, Mädchen, Jugendliche, kulturelle und politische Veranstaltungen (vor allem Neue Musik, Tanz, Literatur und Lesungen), soziale und Mieterberatungen, handwerkliche und künstlerische Betätigungsmöglichkeiten, Ausstellungen und Performances. Das Zentrum unterstützt zudem Stadtteilprojekte und führt eigene Projekte im Bereich Gemeinwesen durch. Die „Feuerwache“ versteht sich somit als Dienstleister für Menschen, die gesellschaftlich bedeutsame Arbeit machen.

Neben der Raumüberlassung an freie Träger und Institutionen hat man sich – aus finanziellen Gründen – auch kommerziellen Anbietern geöffnet und vermietet einige Räume auch für private Feiern. Das eingegliederte Restaurant ist verpachtet. Die Idee, das Lokal selbst zu bewirtschaften, wurde wieder verworfen. Bei Öffnungszeiten von 10 bis 1 Uhr bedeutete dies ein zu großen Aufwand, der mit der jetzigen Mitarbeiterzahl nicht zu bewältigen wäre.

**c.) Organisation:** Die Vollversammlung (Mitglieder, Nutzer und Mitarbeiter) stellt das höchste Entscheidungsgremium des Bürgerzentrums dar. Wahlberechtigt für den Vorstand, der die „Feuerwache“ nach innen und außen vertritt, sind jedoch nur die Mitglieder. Die hauptamtlichen Mitarbeiter, die vom Vorstand eingestellt werden, übernehmen mit den Ehrenamtlichen die Alltagsarbeit. Ein gewähltes Koordinationsgremium (bestehend aus einem Vorstandsmitglied, einem Nutzer, einem Vereinsmitglied und einem Mitarbeiter) übernimmt die Geschäftsführung. An Planungsprozessen sind alle beteiligt. Dazu gibt es verschiedene Gruppen (z. B. die Programmgruppe), die aus einer hauptamtlichen Person, einem Vorstandsmitglied, den Nutzern, Vereinsmitgliedern und sonstigen Mitarbeitern besteht. Vorschläge kommen aus diesen Gruppen, über die zumeist in der Mitgliederversammlung entschieden wird. Das Konsensprinzip, die Durchlässigkeit in den Entscheidungsstrukturen sind dabei grundsätzliche Ziele des BAF. Der Rückgang des kommunalen Zuschusses in Höhe von 90% der Betriebskosten in 1992 auf mittlerweile 52% bereitet dem Bürgerzentrum einige Probleme. Aus diesem Grund hat man sich bei der Raumvermietung nun auch kommerziellen Veranstaltungen geöffnet und im monatlichen Info-Blatt gewerbliche Anzeigen aufgenommen. Der

Rest muß durch Einsparungen am Honorar der Kursleiter oder dem zeitweiligen Einbehalt des 13. Monatsgehalt der festangestellten Mitarbeiter kompensiert werden.

**d.) Beschäftigung:** Zur Zeit arbeiten in der „Feuerwache drei Mitarbeiter auf Vollzeitstellen. Hinzu kommen sieben ABM-Kräfte, zwei Zivildienstleistende sowie neun Personen in Teilarbeitsverhältnissen. Sowohl die Vollzeit- als auch die Teilzeitstellen sind bislang unbefristet. Aufgrund von Einsparungszwängen (s.o.) sind Beschneidungen in diesem Bereich allerdings möglich. Es sind vor allem Sozialarbeiter und –pädagogen eingesetzt, jedoch müssen alle Mitarbeiter bereit sein, übergreifend zu arbeiten. Rund 10 Prozent der Arbeit werden beispielsweise verpflichtend für alle im Info-Büro geleistet. Bei der Einstellung werden Arbeitslose den Stellenwechslern vorgezogen. Obwohl die „Feuerwache“ auf ABM-Stellen angewiesen ist, um das bisherige Konzept der offenen Kinder- und Jugendarbeit anzubieten, sei der Übergangscharakter der Beschäftigungsverhältnisse aus pädagogischer Sicht „eine Katastrophe, weil die Kinder – oft ausländische Mädchen – auf eine stabile Beziehung angewiesen wären“, so Anne Grose vom geschäftsführenden Koordinationsgremium des BAF. Zudem bedürfe dies regelmäßig einen ungeheuren Aufwand an Einarbeitungszeit. Auch aus diesem Grund wurden die Stellen für Zivildienstleistende jüngst von drei auf zwei reduziert.

QUELLEN:

- Bürgerzentrum Alte Feuerwache, Selbstdarstellung 1997
- Interview mit Anne Grose, geschäftsführendes Koordinationsgremium

**Abkürzungsverzeichnis**

AaK: Arbeitskreis für das ausländische Kind, Köln

ABM: Arbeitsbeschaffungsmaßnahme

AsS: Arbeit statt Sozialhilfe

AFG: Arbeitsförderungsgesetz

BAF: Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“, Köln

BAG: Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit, Berlin

BIHBS: Beschäftigungsinitiative, Halberstadt

BSHG: Bundessozialhilfegesetz

CJ: Jahrbuch der Deutschen Caritas

GAB: Gesellschaft für Arbeits- und Berufsförderung

gGmbH: gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GIB: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung

KALZ: Kölner Arbeitslosenzentrum

LAG: Landesarbeitsgemeinschaft sozio-kultureller Zentren

MiKA: MieterInneninitiative Karlsruhe

NAKOS: Nationale Kontakt- und Informationsstelle zur Anregung und Unterstützung von Selbsthilfegruppen, Berlin

NBL: Neue Bundesländer

REGE: Regionale Personalentwicklungsgesellschaft, Bielefeld

SGB: Sozialgesetzbuch

SKM: Sozialdienst Katholischer Männer

ZWAR: Zwischen Arbeit und Ruhestand, Dortmund



**Literatur**

- Angerhausen, Susanne 1998**, Ende der Schonzeit. Die „neue“ Legitimationsempfindlichkeit von Wohlfahrtsverbänden; S.21-45 in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Frankfurt/Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge/Kohlhammer
- Anheier, Helmut K. 1997**, Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt, S.29-74 in: ders. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Sigma
- Anheier, Helmut K. / Salamon, Lester M. / Archambault, Edith 1997**, Ehrenamtlichkeit und Spendenverhalten in Deutschland, Frankreich und den USA; S.197-209 in: Anheier, Helmut K. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (Hg.), Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin: Sigma
- Bandemer, Stephan v. / Hilbert, Josef / Schulz, Erika 1998**, Zukunftsbranche Gesundheit und Soziales? Szenarien und Ansatzpunkte einer Beschäftigungsentwicklung bei gesundheitsbezogenen und sozialen Diensten; S.412-435 in: Bosch, Gerhard (Hg.), Zukunft der Erwerbsarbeit. Frankfurt/New York 1998: Campus
- Bauer, Rudolph 1998**, Le mort saisit le vif; S.29-56 in: Strachwitz, Rupert Graf (Hg.), Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf: Raabe
- Beck, Ulrich 1997**, Erwerbsarbeit durch Bürgerarbeit ergänzen, in: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Arbeitslosigkeit in Deutschland: Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil III, Bonn
- Bergmann, Frithjof 1997**, Die neue Arbeit. Skizze mit Vorschlag; S.524-534 in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10
- Betzelt, Sigrid / Bauer, Rudolph 1999**, Die Zukunft der Arbeit im Dritten Sektor; S.12 in: Kontraste (16) 153
- Child, John 1972**, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, S.1-22 in: Sociology 6
- Dahrendorf, Ralf 1992**, Der moderne soziale Konflikt. Essays zur Politik der Freiheit. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt
- Evers, Adalbert 1990**, Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. S.189-210 in: Journal für Sozialforschung (30) 2
- Evers, Adalbert 1998**, Können zwischen Markt und Staat Arbeitsplätze entstehen? S.4-15 in: Zwischen Markt und Staat. Neue Beschäftigung im Dritten Sektor? Tagungsband der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., 16./19. Juni 1998, Frankfurt
- Evers, Adalbert / Bode, Ingo / Gronbach, Sigrid / Graf, Achim 1999**, Types of Organizations and Enterprises of the Third System. A strategic challenge for employment. National Report for Germany: CIRIEC / Project of the European Commission, DG V. Frankfurt/Duisburg
- Evers, Adalbert / Schulze-Böing, Matthias 1999**, Zwischen Reduktionismus und Selbstüberforderung. Wandel und Herausforderungen lokaler Beschäftigungspolitik. Beitrag zur Jahrestagung der Sektion Sozialpolitik in der DGS. Mai 1999, Frankfurt
- GIB (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH) 1998**, Arbeiten und Wohnen. Neue Ansätze der Verbindung von Wohnungsbau und Beschäftigungsförderung. Tagungsdokumentation. Bottrop

- GIB** (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH) **1999**, Arbeiten und Wohnen. Workshop: Wohnungsbestandserneuerung und aktive Arbeitsmarktpolitik. Dokumentation. Bottrop 1999
- Haibach**, Marita **1998**, Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/New York: Campus
- Heinrichs**, Sebatsian / **Hild**, Paul **1995**, Kommunale Beschäftigungsgesellschaften im Umfeld lokaler Arbeitsmarktpolitik. München/Mering: Hampp
- Hild**, Paul **1997**, Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Hinsicht. Edition Sigma, Berlin 1997
- Horx**, Matthias **1997**: Das Zukunftsmanifest. Wie wir uns auf das 21. Jahrhundert vorbereiten können. Düsseldorf/München: Econ
- Klug**, Wolfgang **1997**, Wohlfahrtsverbände zwischen Markt, Staat und Selbsthilfe. Freiburg: Lambertus
- Marquard**, Albrecht / **Runde**, Peter / **Westphal**, Gert **1993**, Psychische Belastungen in helfenden Berufen. Bedingungen – Hintergründe – Auswege. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Meyer**, John W. / **Rowan**, Brian **1977**, Institutionalized Organizational Structure as Myth and Ceremony; S.340-363 in: American Journal of Sociology (83) 2
- Mutz**, Gerd **1999**, Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft. Der Zwang zur Gestaltung der Zeit; S.3-11 in: Aus Politik und Zeitgeschichte B9
- Nullmeier**, Frank **1997**, Erfolgreich kooperierende Dilettantismen? Kindertagesbetreuung in Hamburg zwischen Bürokratie und ziviler Selbstorganisation; S.155-176 in: Schmals, Klaus M. / Heinelt, Hubert (Hg.), Zivile Gesellschaft. Opladen: Leske & Budrich
- Overlander**, Gabriele **1994**, Die Last des Mitfühlens. Aspekte der Gefühlsregulierung in sozialen Berufen am Beispiel der Krankenpflege; Frankfurt/Main: Mabuse
- Pabst**, Stefan **1998**, Interessenvermittlung im Wandel. Wohlfahrtsverbände und Staat im Postkorporatismus, S.177-197 in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Frankfurt/Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge/Kohlhammer
- Priller**, Eckhard / **Zimmer**, Annette / **Anheier**, Helmut K. **1999**, Der Dritte Sektor in Deutschland. Entwicklungen, Potentiale, Erwartungen, S. 12-21 in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B9
- Roth**, Oliver **1994**, Die steuerliche Gemeinnützigkeit: Zur Problematik ihrer Rechtfertigung vor dem Hintergrund signifikanter ökonomischer Konsequenzen. Saarbrücken (Univ.diss)
- Salamon**, Lester M. / **Anheier**, Helmut K. **1997**, Der Nonprofit-Sektor: Ein theoretischer Versuch; S.211-246 in: Anheier, Helmut K. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (Hg.), Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin: Sigma
- Schneider**, E.-R. / **Bolle**, M. **1997**, Länderbericht Deutschland. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in Deutschland; in: Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., Soziale Unternehmen in Europa. Projekt zur Schaffung eines europäischen Netzwerkes von Beschäftigungsgesellschaften, Berlin
- Scott**, Richard W. / **Meyer**, John W. and Ass. (Hg.) **1994**, Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks: Sage
- Seibel**, Friedrich W. / **Jung**, Rüdiger H. / **Schäfer**, Helmut M. **1997**, Économie sociale. Eine einführende Begriffserörterung; S.10-37 in dies. (Hg.), Économie sociale. Fakten und Standpunkte zu einem solidarwirtschaftlichen Konzept. Frankfurt: Verlag für interkulturelle Kommunikation

- Stern, Klaus 1996**, Ende eines Traumberufs? Lebensqualität und Belastungen bei Ärztinnen und Ärzten; Münster: Waxmann
- Strachwitz, Rupert Graf (Hg.) 1998**, Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf: Raabe
- Strachwitz, Rupert Graf 1999**, Die Rahmenbedingungen des Dritten Sektors und ihre Reform, S.22-30 in: Aus Politik und Zeitgeschichte B9
- Streck, Wolfgang / Heinze, Rolf 1999**, An Arbeit fehlt es nicht; S.38-45 in: Der Spiegel 19
- Trube, Achim 1997**, Zur Theorie und Empirie des Zweiten Arbeitsmarktes. Exemplarische Erörterungen und praktische Versuche zur sozioökonomischen Bewertung lokaler Beschäftigungsförderung. Münster: Lit
- Walwei, Ulrich / Werner, Heinz (IAB) 1997**, Beschäftigungsinitiativen in Deutschland. IAB Werkstattbericht (2)
- Zimmer, Annette 1996**, Vereine – Basiselemente der Demokratie. Opladen: Leske & Budrich
- Zimmer, Annette 1997**, Public-private Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland; S.75-98 in: Anheier, Helmut K. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / dies. (Hg.), Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin: Sigma
- Zimmer, Annette / Priller, Eckhard / Sauer, Klaudia / Hallmann, Thomas 1999**, Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Erste Projektergebnisse. WZB und Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Münster/Berlin