

Balanceakt hoch drei.

Expertise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement
bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen

Dr. André Christian Wolf
Prof. Dr. Annette Zimmer

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Politikwissenschaft
Scharnhorststraße 100
48151 Münster

Inhalt

1. Einleitung: Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement	3
2. Bürgerschaftliches Engagement, Nonprofit-Organisationen und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement	5
2.1 Vom Spagat zum Balanceakt hoch drei: Zum Stand der Forschung und zur aktuellen Diskussion über die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement	5
2.2 Nonprofit-Organisationen als Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement	9
2.3 Ermittlung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement	10
3. Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen: Voraussetzungen, Einstiegsmotive und Wege in die Führungspositionen	12
3.1 Datengrundlage: Das Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management	12
3.2 Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen: Kennzahlen und Charakteristika	13
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen	14
4.1 Arbeitsbedingungen der hauptamtlichen Führungskräfte	15
4.2 Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Führungskräfte	16
4.3 Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Führungskräfte	17
5. Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei ehrenamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen	20
5.1 Engagementbedingungen der ehrenamtlichen Führungskräfte	21
5.2 Engagementbelastung der ehrenamtlichen Führungskräfte	24
5.3 Engagementzufriedenheit der ehrenamtlichen Führungskräfte	24
6. Fazit und Handlungsempfehlungen: Bürgerengagement braucht Führung – Führung braucht Balance	29
7. Literatur	34

1. Einleitung: Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement

Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder – vielleicht zeitgemäßer – die Frage der Balance von Arbeit und Leben gewinnt immer mehr Aufmerksamkeit und ist seit einigen Jahren eines der zentralen Themen der Politik und immer stärker auch in Unternehmen. Es wird zunehmend erkannt, dass potenzielle Konflikte zwischen den Lebensbereichen Arbeit und Leben nicht allein Privatsache und als naturgegeben zu akzeptieren sind, sondern Wechselwirkungen mit sich bringen und unter anderem die Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungskräften maßgeblich beeinflussen. Daher findet in Wirtschaft und Politik eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Facetten des Verhältnisses von Arbeit und privater Lebensführung statt, die sowohl unter dem Begriff der Vereinbarkeit als auch unter dem Begriff „Work-Life-Balance“ geführt wird.

Eine Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu ermöglichen, gilt als wichtige gesellschaftspolitische Herausforderung, als ein betrieblich bedeutsames Thema im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Organisationskultur sowie als ein sozial, kulturell und pädagogisch relevantes Thema bezüglich der Gestaltung von Familienkultur. Betriebliche und politische Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehen sich zum Beispiel auf das Schaffen flexibler Arbeitszeiten, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten für Führungskräfte, das Einrichten von Kinderbetreuungsangeboten, Erleichterung des Arbeitsmarktzugangs für Frauen und Mütter oder familienunterstützende Transfer- und Dienstleistungen.

Auch im Hinblick auf die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement kommt diesem Thema eine besondere Bedeutung zu: Wer sich in einem Verein, einem Verband oder einer Initiative freiwillig engagiert, muss dies mit Erwerbsarbeit und Privatleben vereinbaren können. Dies betrifft insbesondere ehrenamtliche Führungskräfte, die Verantwortung in gemeinnützigen Organisationen übernehmen. Aber auch hauptberufliche Führungskräfte, deren Engagement ihr Beruf ist, müssen ihre Arbeit und ihr (Familien-)Leben in ein individuell annehmbares Gleichgewicht bringen können. Neben den Bereichen Beruf und Familie ist bei der Diskussion zum Thema Vereinbarkeit und „Work-Life-Balance“ grundsätzlich also auch der dritte „Arbeitsbereich“ – das Engagement – zu berücksichtigen.

Ehrenamtliche und hauptamtliche Führungskräfte in Vereinen, Verbänden und Stiftungen sind in Aufsichts- und Kontrollgremien, in Vorständen oder in der Geschäftsführung tätig und maßgeblich für die Führung und Steuerung der Organisationen verantwortlich. Gleichzeitig leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung eines attraktiven und engagementfreundlichen Umfelds in ihren Organisationen im Hinblick auf die Vertiefung und Erweiterung bürgerschaftlichen Engagements. Sie sind gewissermaßen die „vergessene Elite“ der Republik (Behr et al. 2008).

Angesichts wachsender politischer und gesellschaftlicher Erwartungen an bürgerschaftliches Engagement und an die Organisationen, in denen dieses Engagement stattfindet, ist es erforderlich, den Wechselwirkungen und der Frage der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Engagement beim Führungspersonal von gemeinnützigen Organisationen verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Dies ist gerade deshalb von besonderem Interesse, da sich das Leitungspersonal von gemeinnützigen Organisationen durch eine Reihe von Strukturbesonderheiten vom Managementpersonal von Unternehmen unterscheidet. So finden sich bei Führungskräften von gemeinnützigen Organisationen eine besondere moralische und gesell-

schaftspolitische Leistungsmotivation sowie eine besondere Wertschätzung von sozialen Zusammenhängen und dem Moment der Gemeinschaft. Eine nahtlose Übertragung von Untersuchungsergebnissen und Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Privatwirtschaft scheint damit nicht ohne weiteres möglich und sinnvoll zu sein.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieser Expertise, die Arbeits- und Engagementzufriedenheit von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen systematisch in den Blick zu nehmen. Zu fragen ist, wie es um die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement der Führungskräfte dieser Organisationen bestellt ist, wobei unter der Vereinbarkeitsperspektive Engagierte mit Familie ins Zentrum der Betrachtung rücken. Darauf aufbauend lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen sowohl für die Politik als auch für die Nonprofit-Organisationen selbst ableiten, um die Rahmenbedingungen für eine lebendige soziale Bürgergesellschaft weiter verbessern und eine nachhaltige Engagementpolitik betreiben zu können.

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf einer Sonderauswertung des Datensatzes der Untersuchung „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ (Behr et al. 2006). Das Forschungsprojekt fragte erstmalig nach den organisationalen Rahmenbedingungen der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Tätigkeit von Funktionsträgern in Vereinen und Verbänden und erlaubt, über Angaben zur Frage der Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit erste Einschätzungen hinsichtlich der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebensbereiche zu liefern: Die Zufriedenheit mit der persönlichen Situation gilt als entscheidendes Kriterium zur Bewertung des individuellen „Lebensgleichgewichts“ und liefert Hinweise darauf, wie der Spagat zwischen Beruf und Familie, sondern wie der „Balanceakt hoch drei“ – nämlich der zwischen Beruf, Familie und Engagement – von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen gemeistert werden kann und welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind und zu einem verbesserten Gleichgewicht führen können.

Im Folgenden werden zunächst der Stand der Forschung und die aktuelle Diskussion zur Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kapitel 2.1) sowie die Merkmale von Nonprofit-Organisationen als Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement (Kapitel 2.2) skizziert. Darauf aufbauend erfolgt eine Erläuterung der Methodik zur Ermittlung bzw. „Messung“ der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement (Kapitel 2.3). Da die Expertise auf einer Sonderauswertung des Datensatzes der Untersuchung „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ basiert, werden anschließend die Datengrundlage des Projektes sowie wesentliche Kennzahlen zu den Führungskräften in Nonprofit-Organisationen beschrieben (Kapitel 3.2). Anschließend wird zunächst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei hauptamtlichen Führungskräften untersucht (Kapitel 4), also die Gruppe in den Fokus genommen, die für ihre Führungstätigkeit den „Spagat“ zwischen beruflichem Engagement und Familie machen muss. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dann die Ergebnisse im Hinblick auf den Balanceakt hoch drei, also die Frage, wie Ehrenamt, Beruf und Familie – gerade auch für Frauen – miteinander vereinbar sind (Kapitel 5). Schließlich wird der Blick auf den spezifischen Handlungsbedarf gelenkt, der im Hinblick auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen zu formulieren ist (Kapitel 6).

2. Bürgerschaftliches Engagement, Nonprofit-Organisationen und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement

2.1 Vom Spagat zum Balanceakt hoch drei: Zum Stand der Forschung und zur aktuellen Diskussion über die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das Erreichen einer „Work-Life-Balance“ rücken sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik und Praxis zunehmend in das Bewusstsein der Akteure. Die Koordination und Erfüllung beruflicher Aufgaben einerseits sowie familiärer Verantwortung andererseits stellt für Erwerbstätige eine große Herausforderung dar und ist für viele oft ein täglicher Spagat.

Die wachsende Herausforderung, Arbeit und Privates unter einen Hut zu bringen, ergibt sich vor allem daraus, dass eine zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt – die durch Ansprüche an berufliche Flexibilität und Mobilität, globale Herausforderungen, Projektarbeit und schnelle Veränderungen sowie lebenslanges Lernen gekennzeichnet ist – auf eine gleichzeitig zunehmende Vielfalt im Privatleben trifft. Letztere ergibt sich zum Beispiel aus dem Streben nach individueller Selbstverwirklichung, einem Wandel der Rollenmuster von Mann und Frau, einer wachsenden Vielfalt an Lebensformen oder auch aus der aus demographischen Gründen zunehmenden Bedeutung der Betreuung und Pflege älterer Menschen und Angehöriger.

Diskutiert werden die damit verbundene Herausbildung neuer Konfigurationen von Arbeitszeit und Familien- bzw. Lebenszeit sowie die damit einhergehenden Schwierigkeiten und Herausforderungen vor allem unter dem Begriff der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie unter dem Begriff „Work-Life-Balance“. Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf besteht die zentrale Herausforderung darin, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Männer und insbesondere Frauen Erwerbsarbeit und Familienleben gemäß ihren Lebensvorstellungen miteinander verbinden können (vgl. Eichhorst 2007: 9). Wurde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf lange Zeit als Frage angesehen, ob sich Mutterschaft und Berufstätigkeit vereinbaren lassen, entwickelte sich der gesellschaftliche Diskurs in den Industrienationen im Zuge der Emanzipation in die Richtung, wie sich sowohl für Mütter als auch für Väter eine Berufstätigkeit mit der Erziehung der Kinder zeitlich vereinbaren lässt (vgl. Opielka 2002). Mittlerweile wird jedoch nicht mehr allein die Frage einer Vereinbarung a priori getrennter Lebensbereiche, sondern ganzheitlicher die Frage der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben thematisiert, die zum Beispiel auch Aspekte der Gesundheitsförderung oder der Erfüllung von Freizeitinteressen umfasst.

Der englischsprachige Begriff „Work-Life-Balance“ macht dies etwas deutlicher: Er wird vor allem in Bezug auf betriebliche Aspekte wie etwa familienfreundliche Arbeitszeiten oder gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie auf Möglichkeiten zur Verbesserung des individuellen Gleichgewichts verwendet; er bezeichnet mit dem Begriff „Balance“ ein anzustrebendes Gleichgewicht im Allgemeinen, nicht nur für Familien oder in Partnerschaft lebende Arbeitnehmer, sondern auch für Singles (vgl. Ostendorp 2007: 187 ff.). Bei der Diskussion um „Work-Life-Balance“ werden arbeitende Menschen jeden Alters und in jeder Karriereposition ins Blickfeld genommen, unabhängig von ihrer persönlichen Lebenssituation (vgl. Sturges/Guest 2004: 18).

In der Wissenschaft erzielte das Thema „Work-Life-Balance“ erstmals Ende der 1970er Jahre Aufmerksamkeit durch die Untersuchung „Work and Family in the United States“ von Rosabeth Moss Kanter (1977). Heute gibt es in der Forschung zu „Work-Life-Balance“ vor allem zwei Richtungen: Die eine fokussiert auf spezifische Gruppen, wie zum Beispiel arbeitstätige Mütter mit Kindern oder doppelverdienende Ehepaare – die andere konzentriert sich eher auf spezifische Berufe und Beschäftigungen, wie zum Beispiel Fabrikarbeiter oder Informatiker (vgl. Lambert/Haley-Lock 2004: 182 f.).

„Work-Life-Balance“ impliziert mehr als der Begriff der Vereinbarkeit auch eine Organisationsperspektive, so dass Vereinbarkeit über den Binnenraum der Familie hinaus zu einem Thema wird, das auch (Wirtschafts-)Organisationen und ihre Personalentwicklung betrifft. Familie und Privatleben sowie die Gestaltung der Beziehung zwischen Organisation und privater Lebensführung werden nicht mehr ausschließlich als individuelle Handlungsprobleme definiert, sondern auch als Problem von Organisationen angesehen (vgl. Oechsle 2008: 228). Die organisationale Unterstützung der Beschäftigten zum Erreichen eines Gleichgewichts von Beruf und Familie bewegt sich dabei im Spannungsfeld sozial-ethischer Ansätze und betriebswirtschaftlicher Rationalität, weil die Unterstützung der Beschäftigten nicht nur für das Privatleben des Individuums Vorteile generiert, sondern – wenn Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft gesteigert werden – ebenso Vorteile für die Organisationen mit sich bringt (vgl. Schobert 2007: 28).

Innerhalb der breiten Verwendung von Vereinbarkeit und „Work-Life-Balance“ lassen sich drei Begriffsdimensionen unterscheiden (vgl. Oechsle 2008: 227):

- Auf normativer Ebene formuliert „Work-Life-Balance“ die Vorstellung eines gelungenen Lebens mit einer Balance der verschiedenen Lebensbereiche.
- Auf der Handlungsebene beschreibt der Begriff, was Menschen tun und wie sie handeln, um ein Gleichgewicht von Arbeit und Leben im Rahmen ihrer alltäglichen Lebensführung und Biographie zu erreichen.
- Auf der Ebene von Organisationen und Politik werden mit „Work-Life-Balance“ Praktiken und Maßnahmen zur Unterstützung einer besseren Balance von Arbeit und Leben der Beschäftigten bezeichnet.

Bezogen auf die Ebene von Organisationen werden die Strategien und Maßnahmen im Bereich der „Work-Life-Balance“ als Teil einer übergreifenden betrieblichen Tendenz angesehen, auf neue Bedürfnisse und die Verschiedenartigkeit in den Belegschaften adäquat zu reagieren. Das Spektrum konkreter Instrumente zur Förderung der „Work-Life-Balance“ ist dementsprechend breit. Auch die Gewerkschaften haben „Work-Life-Balance“ mittlerweile als Thema und Handlungsfeld für sich entdeckt (vgl. Dettling 2004, IG Metall 2007). Überblicksartig lassen sich die Maßnahmen in drei Gruppen einteilen (vgl. Prognos 2005: 6, Erler 2005: 153):

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung;
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung (z. B. Gleitzeitmodelle, Telearbeit, unterschiedliche Modelle der Arbeitseinsatzplanung);

- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung durch individuelle Laufbahnplanung, Förderung der Qualifikation und eine umfassende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen zielen (z. B. Personalentwicklung, Gesundheitsprävention, flankierende Serviceleistungen).

Durch derartige Maßnahmen sollen zum Beispiel die Stressbelastung von Mitarbeitern reduziert, die Fehlzeiten und Krankenstände gesenkt, Motivation und Zufriedenheit der Erwerbstätigen gesteigert und die Mitarbeiterbindung erhöht werden (vgl. Ostendorp 2007: 26). Da die Maßnahmen aber auch auf Marketingeffekte für den Produktabsatz und ein verbessertes Unternehmensimage abzielen, dient der Begriff „Work-Life-Balance“ oft auch der Selbstdarstellung von Unternehmen und soll eine bestimmte Unternehmenskultur signalisieren.

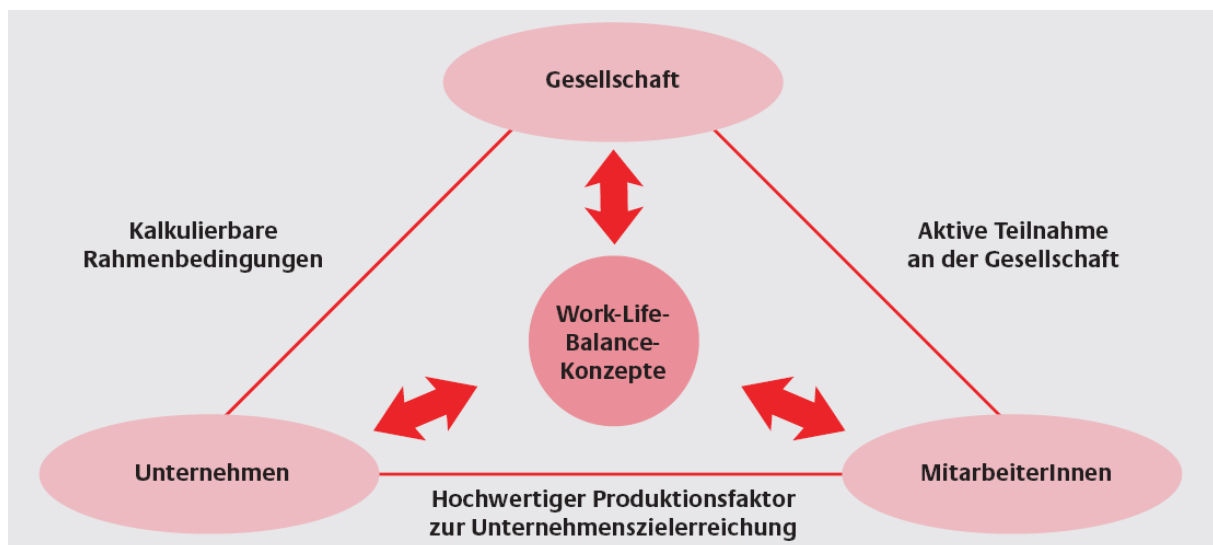


Abbildung 1: „Work-Life-Balance“ im Dreieck von Unternehmen, Mitarbeitern und Gesellschaft
(Quelle: Prognos 2005: 7)

Die Maßnahmen im Bereich der „Work-Life-Balance“ zielen jedoch nicht nur auf betriebswirtschaftliche Vorteile, sondern ihnen werden auch volkswirtschaftlich positive Wirkungen zugeschrieben. Insofern werden Konzepte für eine „Work-Life-Balance“ oft im Dreieck von Unternehmen, Mitarbeitern und Gesellschaft dargestellt (vgl. Abbildung 1). Als erwartete Folgen einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben werden positive Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung, die internationale Wettbewerbsfähigkeit, die Binnennachfrage und die Arbeit sowie eine Senkung der Lohnnebenkosten und Einsparungen in der Sozialversicherung genannt (vgl. Prognos 2005: 8).

Nicht zuletzt deshalb wurde das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch zum Gegenstand der Familienpolitik (vgl. z. B. BMFSFJ 2006, BMFSFJ 2008a) mit dem Ziel, allen Beschäftigten zu ermöglichen, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ehrenamtliche Tätigkeiten oder Auslandsaufenthalte mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen (vgl. Prognos 2005: 12). Zu den entsprechenden Maßnahmen zählen z.B. der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur für Kinder, die bessere Absetzbarkeit von Kinderbetreuungskosten oder das Schaffen des einkommensbezogenen Elterngelds (vgl. Eichhorst 2007: 11).

Deutlich wird damit das Problem der Dichotomie der Begriffspaare „Beruf und Familie“ bzw. „work-life“, da der Bereich der Familie bzw. des Lebens mehr umfasst als nur familiäre Angelegenheiten. Zu dem Bereich Familie bzw. Leben sind nicht nur Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen zu zählen, sondern zum Beispiel auch Phasen der Qualifizierung, Zeiten zur Regenerierung und der persönlichen Entfaltung und Pflege sozialer Kontakte, Freizeitaktivitäten oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Insofern müssen im Kontext der Vereinbarkeit bzw. der „Work-Life-Balance“ die Begriffe Familie bzw. Leben deutlich differenzierter betrachtet werden.

Gerade freiwilliges, ehrenamtliches oder bürgerschaftliches Engagement stellt für viele Menschen einen zentralen Aspekt ihrer Freizeitgestaltung dar. Über ein Drittel der Bürgerinnen und Bürger engagiert sich freiwillig in Vereinen, Verbänden, Initiativen und Projekten. Neben traditionellen Ehrenämtern bei Kirchen, Verbänden und Parteien äußert sich Engagement immer häufiger auch in unkonventionellen Formen, die als „neues Ehrenamt“ bezeichnet werden: weder religiös noch ideologisch gebunden, mit flexiblem Zeiteinsatz und hoher Eigenverantwortung (vgl. Gensicke/Picot/Geiß 2006).

Es leuchtet ein, dass Menschen, die sich in einem Verein, einem Verband oder einer Initiative freiwillig engagieren, diese Tätigkeiten mit Erwerbsarbeit und Privatleben vereinbaren können müssen. Dies betrifft insbesondere ehrenamtliche Führungskräfte, die Verantwortung in gemeinnützigen Organisationen übernehmen. Aber auch hauptberufliche Führungskräfte, deren Engagement gewissermaßen ihr Beruf ist, müssen ihre Arbeit und ihr (Familien-)Leben in ein individuell annehmbares Gleichgewicht bringen können. Beiden Gruppen kommt, wie eingangs erläutert, insofern eine besondere Bedeutung zu, weil sie Verantwortung für die Gestaltung eines engagementfreundlichen Umfelds in ihren Organisationen übernehmen.

Insofern kann – wenn auch bisher kaum beachtet – die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Tätigkeiten als Frage einer „Work-Life-Balance“ begriffen werden (vgl. Ostendorp 2007: 188). Darauf verweisen zum einen die Ergebnisse einer Untersuchung zur Zeitbalance von Ehrenamt und Erwerbsarbeit, nach der die Beendigungsgründe von früher Ehrenamtlichen sowie die Absichten von Ehrenamtlichen, ihr freiwilliges Engagement einzuschränken, in engem Zusammenhang mit der Dauer und Gestaltung der Arbeitszeit sowie der Vereinbarkeit mit der beruflichen Arbeit stehen (vgl. Klenner/Pfahl/Seifert 2001: 244 ff.). Darauf verweisen darüber hinaus auch die Ergebnisse einer qualitativen Studie von Schumacher (2005), nach der sich der Beruf außerhalb des bürgerschaftliches Engagements als unbezahlte Leitungstätigkeit oder Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen gegenseitig ergänzen oder wechselseitig verstärken können. Das Engagement kann als Alternative und/oder Ausgleich zum stressigen Beruf sowie als Phase der Überbrückung im Dienst eine Ausstiegs oder eines Wiedereinstiegs in den Berufsalltag dienen. Auf die Zeitkonkurrenz von Engagement, Erwerbstätigkeit und Familie deuten schließlich auch Ergebnisse aus den beiden Freiwilligensurveys hin (vgl. z. B. Gensicke/Picot/Geiss 2006: 247 ff.), und nicht zuletzt wird die Forderung, Engagement zum Thema einer „Work-Life-Balance“-Diskussion zu machen, auch von Fachvertretern geäußert, wie beispielsweise der „Landesarbeitsgemeinschaft PRO EHRENAMT“ (2004).

Das Thema Vereinbarkeit bzw. „Work-Life-Balance“ betrifft folglich nicht nur Organisationen der Wirtschaft, sondern auch Organisationen anderer Sektoren, die im Bereich „Leben“ eine

Rolle spielen. Aus organisationaler Sicht ist das Blickfeld in der Diskussion damit zu weiten: Der Fokus richtet sich – über den Lebensbereich „Engagement“ – damit auch auf solche Organisationen, in denen freiwilliges Engagement sowohl ehrenamtlich als auch hauptamtlich stattfindet. Mit anderen Worten: Es interessiert bei dieser Zielgruppe nicht nur der Spagat zwischen Beruf und Familie, sondern der „Balanceakt hoch drei“ zwischen Beruf und Familie und Engagement.

2.2 Nonprofit-Organisationen als Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement

Die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement ist in den letzten Jahren zunehmend ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Dies ist insbesondere auf die Arbeit der Enquete-Kommission zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Enquete-Kommission 2002), die Aktivitäten des „Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement“ (BBE) sowie die Ergebnisse des ersten und zweiten Freiwilligensurveys (vgl. Rosenblatt 2000, Gensicke/ Picot/ Geiß 2006) zurückzuführen. Mittlerweile ist die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement zu einem eigenen Politikfeld geworden, das unter anderem in dem Begriff „Engagementpolitik“ und zum Beispiel in der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ins Leben gerufenen „Initiative ZivilEngagement“ seinen Ausdruck findet (vgl. BMFSFJ 2008b).

Bei der Mobilisierung und Bindung bürgerschaftlichen Engagements spielen gemeinnützige Vereine, Verbände, Stiftungen und Initiativen eine große Rolle. Sie bilden gewissermaßen die „Infrastruktur“ für bürgerschaftlichen Engagements. Es ist davon auszugehen, dass in Deutschland allein über 500.000 Vereine als gemeinnützige Organisationen in den Vereinsregistern eingetragen sind (vgl. Zimmer 2007: 91). Darüber hinaus gibt es nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hierzulande derzeit rund 14.500 Stiftungen bürgerlichen Rechts (vgl. BDS 2007: 10).

In der Forschung werden Vereine, Verbände, Stiftungen und Initiativen einem eigenständigen, gesellschaftlichen Bereich zugeordnet, der in Abgrenzung zu den Sektoren „Staat“ und „Markt“ als „Dritter Sektor“ bezeichnet wird. Organisationen des Dritten Sektors sind formal strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat und werden eigenständig verwaltet. Sie arbeiten nicht in erster Linie gewinnorientiert und werden deshalb üblicherweise als „Nonprofit-Organisationen“ (NPO) bezeichnet. Der Dritte Sektor deckt ein weites Spektrum von Organisationen ab, das von den klassischen Wohlfahrtsverbänden bis hin zu Vereinen oder Stiftungen vor Ort in den Bereichen Kultur, Soziales, Sport und Erholung reicht (vgl. Zimmer/Priller 2004: 16).

Mit mehr als zwei Millionen Arbeitsplätzen kommt dem Dritten Sektor in Deutschland eine wichtige wirtschaftliche Relevanz zu: Der Dritte Sektor hat einen Gesamtbeschäftigungsanteil von fast fünf Prozent, was in seiner arbeitsmarktpolitischen Relevanz in etwa der Bedeutung der Versicherungswirtschaft oder des Transportwesens entspricht (vgl. Zimmer/Priller 2004: 207 f.). Darüber hinaus konnte der Sektor im Gegensatz zu Markt und Staat in den letzten Jahren in beachtenswertem Umfang Zuwächse an Arbeitsplätzen verzeichnen (vgl. Zimmer/Priller 2004: 55). Vereine, Verbände, Stiftungen und Initiativen werden aber nicht nur durch hauptamtlich Beschäftigte, sondern insbesondere auch von bürgerschaftlichem Engage-

gement bzw. von „Ehrenamtlichen“ getragen. Vorrangig sind hier freiwillige Mitarbeit sowie die unentgeltliche Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben zu nennen.

Das allgemein zunehmende Interesse an bürgerschaftlichem Engagement ist einerseits verbunden mit wachsenden Erwartungen an seinen Beitrag zur Wohlfahrtsproduktion sowie der Integrations-, Partizipations- und Interessenartikulationsfunktion. Es ist andererseits aber auch verbunden mit einem deutlich gestiegenen Erwartungshorizont an das Management von Nonprofit-Organisationen. Dies betrifft zum Beispiel immer komplexer werdende Tätigkeiten in administrativen und (steuer)rechtlichen Bereichen, aber auch vergleichsweise neue Aufgaben wie das Fundraising, die Zusammenarbeit mit Unternehmen oder das Freiwilligenmanagement, mit dem das Engagement Haupt- und Ehrenamtlicher koordiniert werden soll. Es ist daher nicht überraschend, dass viele Organisationen des Dritten Sektors über Rekrutierungsprobleme klagen und es immer schwieriger werde, die „Richtigen“ für Leitungs- und Führungsaufgaben zu gewinnen (vgl. Zimmer/Hallmann 2005: 29 f.)

Vor diesem Hintergrund wurden die Führungskräfte im Dritten Sektor ins Zentrum des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ gestellt. Ziel der Untersuchung (Behr et al. 2006) war es, das Spannungsfeld zwischen Management und bürgerschaftlichem Engagement systematisch in den Blick zu nehmen. Die Ergebnisse bieten dabei auch die Möglichkeit, Aufschluss über die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement in Nonprofit-Organisationen zu erlangen. Die Fragen, die in diesem Zusammenhang zu stellen sind, lauten

- Wie ist es um die Zufriedenheit als zentrales Kriterium der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement der Führungskräfte bestellt?
- Was kann und muss für die Zufriedenheit der Führungskräfte künftig getan werden, um die Rahmenbedingungen für eine lebendige soziale Bürgergesellschaft verbessern und eine nachhaltige Engagementpolitik betreiben zu können?

2.3 Ermittlung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement

Eine methodisch hinreichend gesicherte Forschung zur Ermittlung der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Engagement bei hauptberuflichen bzw. ehrenamtlichen Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen hat sich bislang noch nicht etabliert (vgl. Behr et al. 2008: 215). Auch ist die Frage, in welcher Form und in welchem Maß die Balance von Arbeit und Leben „gemessen“ werden kann, in der Literatur ebenso kaum diskutiert wie die Frage, ob sich das Idealverhältnis zwischen Arbeit und Leben tatsächlich durch ein Hälfte-Hälfte-Schema im Sinne einer „Balance“ ergibt (vgl. Beutler 2002: 8 f.).

Um sich dennoch der Frage anzunähern, wie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement zu ermitteln ist, kann jedoch auf Untersuchungen aus anderen Bereichen und Organisationen rekuriert werden. Auch wenn die Anzahl entsprechender Untersuchungen bisher noch relativ gering ist, so zeigt sich, dass Mitarbeiterbefragungen als zentrales Instrument zur Messung von Work-Life-Balance-Zufriedenheit und zur Erfolgskontrolle entsprechender Maßnahmen genutzt werden. Dabei gilt die individuelle Zufriedenheit mit der persönlichen Situation als entscheidendes Kriterium für die Bewertung des Gleichgewichts von Arbeit und Leben (vgl. Beutler 2002).

Ein in methodischer Hinsicht besonders fundiertes Untersuchungsbeispiel, in deren Rahmen die individuelle Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermittelt wird, ist der „DGB-Index Gute Arbeit“. Der DGB-Index wurde in Auseinandersetzung mit dem arbeitswissenschaftlichen Forschungsstand entwickelt und hat das Ziel, eine regelmäßige, repräsentative Berichterstattung über die Entwicklung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten in Deutschland aufzubauen. Auch hierbei sind Mitarbeiterbefragungen das zentrale Instrument zur Messung der „Vereinbarkeitszufriedenheit“ (vgl. Fuchs 2007).

Vor dem Hintergrund der im DGB-Index entwickelten Untersuchungsdesigns und unter Bezugnahme auf die Ergebnisse aus dem Projekt „Bürgerschaftliches Engagement und Management lassen sich drei wesentliche Angaben bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement ermitteln und differenziert darstellen. Dies sind:

- die Arbeitsbedingungen,
- die Arbeitsbelastung sowie
- die Arbeitszufriedenheit bzw. die Engagementzufriedenheit der Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen.

Während die Arbeitsbedingungen insbesondere die Frage der Arbeitsplatzsicherheit und die Frage des Beschäftigungs- bzw. Engagementvolumens betreffen, geht es bei der Frage der Arbeitsbelastung vor allem um die „Beanspruchung“ der Arbeitnehmer bzw. Engagierten, beispielsweise im Hinblick auf Arbeitsverdichtung und Anspannung bei den Tätigkeiten in ihren Organisationen.

Hinsichtlich des Konstrukts Arbeitszufriedenheit ist eine Operationalisierung über einzelne Determinanten sowie über die Bildung eines die einzelnen Determinanten umfassenden Gesamtindex möglich. Diese Determinanten beziehen sich auf Angaben der befragten Führungskräfte dazu, inwieweit sie bei der Erfüllung ihrer Tätigkeiten „Abstriche“ in Bezug auf soziale Kontakte und Freundschaften, die Zeit mit Familie/Partner/Partnerin, Hobbys und andere Interessen, ihre Gesundheit sowie auf ihren materiellen Lebensstandard machen bzw. gemacht haben.

Die auf diese Weise ermittelte Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit nimmt dabei methodisch Bezug auf das Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann et al. (1975), das sowohl Rücksicht auf die Subjektivität der Einschätzung von Zufriedenheit als auch auf deren Veränderlichkeit über die Zeit hinweg durch Erfahrungen und Interaktionen zwischen Individuum und Umgebung nimmt. Dieses Modell ist im deutschsprachigen Raum mit am breitesten rezipiert (vgl. Basic 2007: 31 ff.). Im Kontext dieser Untersuchung wird dabei eine vereinfachte Darstellung der Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit gewählt, indem drei Zufriedenheitsgruppen gebildet und einander gegenüber gestellt werden.

Anhand der Daten aus dem Projekt „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ lassen sich insbesondere auch solche Erkenntnisse gewinnen, die sich auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei bestimmten Gruppen beziehen, also beispielsweise auf eine Differenzierung der Engagierten nach Frauen und Männern, Familienstand und Anzahl der Kinder. Im Vergleich dieser Daten ergeben sich wichtige Aufschlüsse darüber, bei welchen Gruppen die Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche am ehesten gelingt und bei welchen Gruppen sich am ehesten Vereinbarkeitsprobleme und entsprechender Handlungsbedarf abzeichnet.

3. Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen: Voraussetzungen, Einstiegsmotive und Wege in die Führungspositionen

3.1 Datengrundlage:

Das Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management

Im Gegensatz zu den Führungskräften von Organisationen in Markt und Staat – Top-Managern und Parteispitzen – ist das Leitungspersonal zivilgesellschaftlicher Organisationen von Wissenschaft und Forschung bisher kaum beachtet worden. Trotz zunehmender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung dieser Organisationen ist wenig bekannt über den Personenkreis der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräfte, die in Aufsichts- und Kontrollgremien, in Vorständen und in der Geschäftsführung für Erfolg wie Fehlentwicklungen von Nonprofit-Organisationen Verantwortung tragen. Mit dem Forschungsprojekt „Bürgerschaftliches Engagement & Management“ (BE&M) wurde daher erstmals auf die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen fokussiert. Hierbei wurden zwei Ziele verfolgt (vgl. Beher et al. 2006: 9):

- Zum einen sollten auf der Basis einer quantitativen Befragung Daten über die „vergessene Elite“ der Republik erhoben werden, um die bestehenden Forschungslücken zu schließen und den Wissenstand zur Gruppe der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen systematisch zu verbreitern.
- Zum anderen ging es darum, die Rahmenbedingungen, Schwierigkeiten und Herausforderungen einer Tätigkeit im Dienst des bürgerschaftlichen Engagements aus dem Blickwinkel der Entscheiderinnen und Entscheider in den Vorständen und in den Geschäftsführungen von Nonprofit-Organisationen zu untersuchen.

Das Projekt wurde angeregt von Vertreterinnen und Vertretern aus dem Dritten Sektor und unter Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFJ) als Kooperationsprojekt der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der Universität Dortmund und des Deutschen Jugendinstituts durchgeführt. Im Mittelpunkt des Projektes stand eine telefonische Befragung hauptamtlicher und ehrenamtlicher Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen. Insgesamt beteiligten sich 24 Vereine und Verbände an der Befragung, darunter zum Beispiel Amnesty International, Greenpeace, der Deutsche Juristinnenbund sowie das Deutsche Rote Kreuz und der Deutsche Sportbund. Das Spektrum der Engagementfelder der Organisationen reicht von Kultur, Umwelt- und Naturschutz, über den Sport und die Feuerwehr bis hin zu sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten sowie der Menschenrechte und Internationale Zusammenarbeit und nicht zuletzt der Frauenförderung und des Gender Mainstreaming (vgl. Beher et al. 2006: 12).

Trotz der Breite der insgesamt abgedeckten Engagementfelder der Organisationen verteilen sich die Interviews ungleichgewichtig auf die verschiedenen Segmente des Dritten Sektors. Außerordentlich gut im Untersuchungssample vertreten sind Führungskräfte aus Organisationen im Feld der „sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste“, dem „Kultur-“ und dem „Sportbereich“ sowie der „Freiwilligen Feuerwehr“. Relativ wenig Interviews liegen für Organisationen aus dem Bereich „Umwelt- und Naturschutz“ vor. Um den Unterschieden zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften inhaltlich und sprachlich Rechnung zu tragen, wurden zwei Fragebogenvarianten erstellt. Beide Fragebögen enthielten jeweils rund 300 Fragen und dauerten rund 30-35 Minuten.

Über die Fragebogenerstellung hinaus war es erforderlich, den Kreis der Befragten näher zu bestimmen. Im Rahmen der Untersuchung wurden unter dem Begriff „Führungskraft“ Personen gefasst, die als (Vor-)Entscheider/-innen über die verbands- und strukturpolitische Ausrichtung der Organisation mitwirken und damit auch organisationale Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements mitgestalten. Anhand von drei Kriterien wurde bestimmt, welcher Personenkreis eine solche Position innehat. Für die Bezeichnung „Führungskraft“ im Sinne der Untersuchung reichte es aus, wenn eines der drei Kriterien erfüllt war:

- Arbeitgeberfunktion in Bezug auf die Geschäftsführung,
- Einfluss auf verbands- und geschäftspolitische Entscheidungen sowie
- hauptamtlicher Top-Angestellter für jede Organisation.

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf Aussagen von 2.032 Führungskräften, die auf unterschiedlichen Ebenen von Nonprofit-Organisationen beruflich oder ehrenamtlich tätig sind. Insgesamt haben 1.495 ehrenamtliche (73 %) und 544 hauptamtliche (27 %) Führungskräfte an der Befragung teilgenommen, darunter 726 Frauen (35,7 %) und 1.313 Männer (64,3 %).

3.2 Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen: Kennzahlen und Charakteristika

Für das Verständnis der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen ist es erforderlich, zunächst zu klären, wer überhaupt die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen sind. Um sich ein besseres Bild dieser „vergessenen Elite“ machen zu können, sollen die Führungskräfte im Folgenden anhand ihrer Bildungsabschlüsse, ihrer Schichtzugehörigkeit, ihrer sozialen Herkunft, ihrer Einstiegs-motive in den Dritten Sektor sowie ihrer Berufsbiographien näher beschrieben werden.

Überdurchschnittlich gut ausgebildet: Bildungsabschlüsse der Führungskräfte

Insgesamt verfügten die befragten Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen über ein im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überproportional hohes schulisches Bildungsniveau. So hatten über zwei Drittel der Befragten die allgemeine oder die Fachhochschulreife absolviert – im Vergleich zu einem guten Fünftel der Gesamtbevölkerung. Die deutliche Mehrheit der ehrenamtlichen (knapp 60 %) sowie hauptamtlichen Führungskräfte (86 %) verfügte darüber hinaus über einen Hochschulabschluss (vgl. Beher et al. 2006: 20).

Fest in der Mittelschicht verankert: Schichtzugehörigkeit der Führungskräfte:

Fragen zur subjektiven Einschätzung der Schichtzugehörigkeit geben Auskunft darüber, wie Führungskräfte ihren gesellschaftlichen Status wahrnehmen. Hinsichtlich ihrer Selbsteinstufung sahen sich sowohl die hauptamtlichen als auch die ehrenamtlichen Führungskräfte mit Anteilen um die 60 % fest in der Mittelschicht verankert. Ein knappes Drittel der bezahlten bzw. ein gutes Drittel der unbezahlten Führungskräfte stufte sich selbst in der oberen Mittelschicht ein. Vergleicht man die Ergebnisse der vorliegenden Befragung mit repräsentativen Daten der Bevölkerungsstatistik, so verorteten sich Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen vergleichsweise häufiger in der „oberen Mittelschicht“ oder der „Oberschicht“ und seltener in der „Arbeiter-“ oder „Unterschicht“. Damit ergeben sich sowohl hinsichtlich des Bildungsniveaus als auch der subjektiven Schichteinschätzung – vergleichbar zu Funktions-eliten in anderen gesellschaftlichen Bereichen – im Vergleich mit der allgemeinen Bevölkerung überdurchschnittlich hohe Werte (vgl. Beher et al. 2006: 22 f.).

Durch das Elternhaus geprägt: Soziale Herkunft der Führungskräfte

Ein beachtlicher Einfluss auf den haupt- oder ehrenamtlichen Werdegang der Leitungskräfte geht vom Elternhaus aus. Meist hatten bereits die Eltern (58 % der Väter und 43 % der Mütter) ein Ehrenamt ausgeübt und haben insofern Vorbildfunktion übernommen: Ehrenamtliches Engagement war bei einem nicht unerheblichen Teil der Führungskräfte schon in Kindheit und Jugend Bestandteil ihres Erfahrungshorizontes. Bemerkenswert ist dieses Ergebnis auch im Hinblick auf das aktuelle freiwillige Engagement: So waren nach den Ergebnissen des Freiwilligensurveys aus dem Jahr 2004 39 % der Männer und 32 % der Frauen der Bevölkerung ab 14 Jahren ehrenamtlich tätig (vgl. Gensicke/Picot/Geiß 2006).

Einsatz für andere, Spaß und Gemeinschaft: Einstiegsmotive in den Dritten Sektor

Die Motive für ehrenamtliche bzw. hauptamtliche Tätigkeiten in gemeinnützigen Organisationen sind andere als die von Berufstätigen in Organisationen der Wirtschaft. Dies zeigen insbesondere die Antworten auf die Frage, warum Führungskräfte im gemeinnützigen Bereich aktiv sind, nach denen die Motive für die Tätigkeiten und die Bindung an die Organisationen in engem Zusammenhang mit Wertorientierungen und entsprechenden Zielsetzungen und Erwartungen stehen. Insgesamt sind aus Sicht der Befragten der Einsatz für andere, Spaß und Gemeinschaft die drei wichtigsten Motive für ehrenamtliches oder berufliches Engagement. So verbanden die meisten der befragten Führungskräfte mit ihrem Einstieg ins Ehren wie auch ins Hauptamt vorrangig den Anspruch, „sich für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen“ einsetzen zu wollen. Demnach verstehen Führungskräfte ihr Engagement in erster Linie als ein soziales (vgl. Behr et al. 2006: 27 ff.).

Wachsende Engagementbiographien: Karrieren der Führungskräfte

Wird der Lebensweg bezahlter und unbezahlter Führungskräfte über die Einstiegsmotive hinaus unter die Lupe genommen, wird der große und „wachsende“ Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements im Lebenslauf der Befragten ersichtlich. Befragt nach ihrer Engagementbiographie waren 68 % der haupt- und 64 % der ehrenamtlichen Führungskräfte bereits vor der Übernahme ihrer derzeitigen Führungstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation ehrenamtlich engagiert. Dies bedeutet umgekehrt, dass nur rund ein Drittel der bezahlten und unbezahlten Funktionsträger nicht auf ein ehrenamtliches Engagement im Vorfeld der aktuellen Führungsposition zurückblicken kann. Für die große Mehrheit der Führungskräfte bildete das ehrenamtliche Engagement im Nonprofit-Sektor demzufolge eine wichtige Station auf dem Weg in die Führungsposition (vgl. Behr et al. 2006: 36 ff.).

4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen

Im Folgenden wird zunächst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei *hauptamtlichen* Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen näher betrachtet. Damit rückt der „Spagat“ zwischen Familie und beruflichem Engagement in den Mittelpunkt. Als Grundlage für diese Betrachtung dienen die Aussagen von insgesamt 544 befragten hauptamtlichen Führungskräften, von denen rund zwei Drittel Männer (68,2 %) und ein Drittel Frauen (31,8 %) waren. Differenziert man die Gruppe im Hinblick auf den Familienstand, so waren von den Befragten 71,8 % verheiratet, 20,1 % ledig, 7,3 % geschieden und eine Minderzeit von knapp einem Prozent verwitwet. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass rund ein Viertel der Befragten (26,9 %) kinderlos war, hingegen jedoch drei Viertel der Befragten (73,1 %) Kinder hatten, also im Hinblick auf die Vereinbarkeit besonderes gefordert sind.

4.1 Arbeitsbedingungen der hauptamtlichen Führungskräfte

Die Arbeitsbedingungen haben maßgeblich Einfluss auf die Frage der Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und privater Lebensführung. Im Einzelnen sind hierzu insbesondere die Frage der Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeitsumfang und die Bezahlung der Führungskräfte zu zählen.

Mit Blick auf die Arbeitsplatzsicherheit zeigt sich bei den befragten hauptamtlichen Führungskräften, dass rund 86 % der Befragten einen unbefristeten und 13 % einen befristeten Arbeitsvertrag im Rahmen eines regulären Beschäftigungsverhältnisses haben. Im Vergleich zum Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse an der betrieblichen Gesamtbeschäftigung in Deutschland liegt der Anteil der befristeten Arbeitsverhältnisse bei Führungskräften im Nonprofit-Sektor damit etwas höher als bei den Beschäftigten insgesamt: In Ostdeutschland liegt der Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse insgesamt bei neun Prozent, in Westdeutschland bei sechs Prozent (vgl. Hohendanner 2008).

Trotz des etwas höheren Anteils befristeter Arbeitsverträge wird die Arbeitsplatzsicherheit von den Befragten bei einem vergleichsweise hohen Mittelwert von 3,55 insgesamt überwiegend positiv eingeschätzt. Eine wirklich skeptische Sichtweise auf die Zukunft der befragten Führungskräfte ist eher selten. Die Aussage „Mangelnde Arbeitsplatzsicherheit macht mir oft zu schaffen“ ist für die bezahlten Führungskräfte kaum von Relevanz.

Das Beschäftigungsvolumen der bezahlten Führungskräfte liegt mehrheitlich zwischen 35 und 40 Wochenstunden (81,7 %), bei weiteren 4,3 % der Befragten sind es mehr als 40 Stunden pro Woche. Als Teilzeitbeschäftigte, also mit einem Beschäftigungsvolumen von weniger als 35 Stunden pro Woche, arbeiten 14 % der Befragten.

Arbeitszeit	vertraglich festgelegte Arbeitszeit	tatsächliche Arbeitszeit (inkl. Überstunden)
weniger als 35 Stunden	14,0 %	7,3 %
35 bis 40 Stunden	81,7 %	11,6 %
mehr als 40 Stunden	4,3 %	81,1 %

Abbildung 2: Vertraglich vereinbarte und faktische Arbeitszeit bezahlter Führungskräfte
(Quelle: Beher et al. 2006: 39)

Wie bei Führungskräften in anderen Bereichen gehören Überstunden jedoch zur Tagesordnung. So sind vier von fünf bezahlten Führungskräften (81,1 %) mehr als 40 Stunden für ihre Organisation tätig. Insofern ist auch für die Leitungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen ein Arbeitsumfang kennzeichnend, der über die arbeitsvertraglichen Regelungen hinausgeht und der nahelegt, dass das hauptberufliche Engagement mit den Interessen privater Lebensführung kollidiert.

Die Bezahlung der Führungskräfte wird überwiegend positiv eingeschätzt. Befragt nach der Bezahlung in der derzeitigen Position, erhielt die Aussage: „Ich bin mit meiner Bezahlung zufrieden“ mit einem Mittelwert von 3,57 die stärkste Zustimmung bei den Befragten. Zugleich beurteilten die Befragten die Einschätzung, sie seien im Vergleich mit anderen Berufsgruppen eher schlecht bezahlt, als tendenziell zutreffend ein. Allerdings: Zu einem angestrebten Arbeitsplatzwechsel in die Privatwirtschaft führt die Bewertung der eigenen Einkommenslage

nicht. Dies zeigt sich in der deutlichen Ablehnung der Konsequenz: „Wegen der Bezahlung habe ich mir überlegt, eine Tätigkeit in der freien Wirtschaft anzunehmen.“

Obgleich das hauptamtliche Leitungspersonal mit seiner Bezahlung nicht uneingeschränkt zufrieden war, wird hierdurch nicht der Verbleib in der aktuellen Position in Frage gestellt. Das erklärt sich unter anderem durch die mit der eigenen Tätigkeit verbundenen Zielsetzung, nach der die Aussage: „Für mich steht die Tätigkeit im Vordergrund. Die Bezahlung ist mir nicht so wichtig“ ebenfalls eine recht hohe Zustimmung (3,45) erhielt. Die Bezahlung spielt für die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen damit ganz offensichtlich eine eher untergeordnete Rolle.

Mit Blick auf die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte zeichnet sich in den Ergebnissen ein relativ hoher Zufriedenheitsgrad ab. Aus der Perspektive der Hauptamtlichen trugen hierzu insbesondere die Planungs- und Zukunftssicherheit sowie die Frage der Bezahlung der ausgeübten Tätigkeit bei. Bei relativ hoher Zustimmung überwogen darüber hinaus tätigkeitsbezogene gegenüber materiellen Aspekten. Vor diesem Hintergrund scheint die Einsatz- und Leistungsbereitschaft bezahlter Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen vor allem durch eine intrinsische Arbeitsmotivation geprägt zu sein.

4.2 Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Führungskräfte

Die Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und privater Lebensführung ist in beruflicher Hinsicht natürlich nicht nur von den Arbeitsbedingungen, sondern vor allem auch von der alltäglichen Belastung und Beanspruchung im Job abhängig. Betrachtet man die Ergebnisse zur „Beanspruchung“ der befragten Führungskräfte, so wird von einem Teil der bezahlten Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen eine Arbeitssituation beschrieben, die durch Arbeitsverdichtung und Anspannung geprägt ist und nur wenig Raum für Aktivitäten außerhalb des Alltagsgeschäfts lässt. Auch dies deutet darauf hin, dass die berufliche Belastung die private Lebensführung beeinflusst und ein Ungleichgewicht vermutet werden kann.

Belastungsfaktoren	Mittelwert
Ich arbeite unter Zeitdruck	3,71
Bei der Arbeit bin ich angespannt	3,20
Neben den Routinetätigkeiten komme ich kaum noch zu großen Projekten	3,11
Ich komme an die Grenzen meiner Möglichkeiten	3,01
Ich habe Angst vor dem Risiko, das ich persönlich trage	1,89

Abbildung 3: Ausgewählte Arbeitsbelastungen aus Sicht der hauptamtlichen Führungskräfte (Quelle: Beher et al. 2006: 40)

Werden einzelne Fragen zum Thema „Arbeitsbelastung“ herausgegriffen, die auf einer Skala von 5 („trifft voll und ganz zu“) bis 1 („trifft überhaupt nicht zu“) zu beantworten waren, so ist auf der Grundlage der errechneten Mittelwerte festzustellen: Die Befragten votierten – mit einem Durchschnittswert von 3,71 – am deutlichsten für die Aussage, dass sie bei ihrer Tätigkeit unter Zeitdruck arbeiten. Es verwundert daher kaum, dass sich die bezahlten Führungskräfte bei einem Mittelwert von 3,2 während ihrer Tätigkeit häufig angespannt fühlen. Ein Teil der Befragten sah sich bei einer Bewertung von durchschnittlich 3,01 überdies an die Grenzen ihrer Möglichkeiten kommend.

4.3 Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Führungskräfte

Betrachtet man die Arbeitszufriedenheit im Kontext der Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und Familie, so muss danach gefragt werden, ob und wo Führungskräfte Einschränkungen machen und in welchen Bereichen sie zugunsten ihres beruflichen Engagements zurückstecken. Deshalb wurden die bezahlten Führungskräfte gefragt, ob sie in einzelnen „Bereichen Abstriche machen (mussten), um beruflich dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind“. Zur Beantwortung wurden den Befragten fünf Kategorien vorgegeben, die das Meinungsspektrum abbilden sollten (von 5 = sehr hohe Abstriche bis hin zu 1 = keine Abstriche).

Die Ergebnisse zeigen, dass ein nicht unerheblicher Teil der Befragten bei einem Mittelwert von 3,41 Ansprüche im Hobbybereich und bei der Realisierung anderer Interessen reduzierte. Die bezahlten Führungskräfte benannten darüber hinaus an zweiter Stelle zeitliche Einschränkungen im Lebensbereich Familie und/oder Partnerschaft, gefolgt von Abstrichen bei den Sozialkontakten.

Lebensbereich	Mittelwert
Hobbys und Interessen	3,41
Familie/Partner/Partnerin	3,33
Soziale Kontakte und Freundschaft	3,16
Gesundheit	2,55

Abbildung 4: „Mussten Sie in den folgenden Bereichen Abstriche machen, um dorthin zu gelangen, wo sie heute sind? (Quelle: Beher et al. 2006: 39)

Der Weg in Führungspositionen war demzufolge für die Führungskräfte mit starkem beruflichem Engagement verbunden, dass zum Teil zu Lasten des Privat- und Familienlebens ging. Insofern sind für hauptamtliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen Leistungen erforderlich, die mit einem gestörten Gleichgewicht zwischen Privat- und Berufsleben einhergehen können. Aus organisationaler Sicht kann dies unter Umständen dazu führen, dass die Rekrutierung und die Bindung von Führungskräften langfristig mit Problemen verbunden sind.

Um weitere Aussagen im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit zu ermitteln, lassen sich die Befragten über einen kumulierten Gesamtindex der Befragungsergebnisse zu den „Abstrichen“ vereinfachend in drei Gruppen unterteilen: In „Zufriedene“, „Mittelzufriedene“ und „Unzufriedene“. Dabei zeigt sich, dass gut ein Drittel der Befragten (35,8 %) als „Zufriedene“ und knapp zwei Drittel (60,2 %) als „Mittelzufriedene“ bezeichnet werden können. Die Gruppe der unzufriedenen Führungskräfte ist mit vier Prozent vergleichsweise klein, wobei die Ergebnisse – differenziert nach den jeweiligen Einflussgrößen bei den „Abstrichen“ – durchaus unterschiedlich ausfallen. Zudem ist auch die Gruppe der Mittelzufriedenen dadurch gekennzeichnet, dass sie in einigen Bereichen unzufrieden sind. Insofern ist die Einteilung dahingehend hilfreich, um Erkenntnisse über die Determinanten einer hohen oder niedrigen Zufriedenheit zu gewinnen. Hierbei lassen sich fünf wesentliche Erkenntnisse formulieren.

Frauen stärker gefordert als Männer: Führungstätigkeit und Familie

Beim hauptberuflichen Leitungspersonal sind weibliche Führungskräfte häufiger als ihre männlichen Kollegen geschieden und kinderlos. Von den befragten Führungskräften waren 73,3 % der Männer verheiratet oder in fester Partnerschaft lebend, dagegen jedoch nur 60,9 % der Frauen. Etwa jede Dritte der befragten weiblichen Führungskräfte war kinderlos,

bei den Männern traf dies hingegen in geringerem Umfang (26,8 %) zu. Diejenigen weiblichen Führungskräfte, die jedoch Kinder haben, übernehmen weitaus öfter die Hauptzuständigkeit für die Kinderbetreuung im Vorschulalter als Männer. Insofern zeichnet sich ab, dass Frauen bei der Vereinbarkeit von Führungstätigkeit und Familie stärker gefordert sind als Männer.

Führungskräfte mit Kindern stärker gefordert als kinderlose Führungskräfte

Geht man der Frage nach, inwieweit familiäre Aspekte bei der Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielen, so lässt sich erkennen, dass kinderlose Führungskräfte (37,9 %) tendenziell eher zufrieden sind mit ihrer Tätigkeit als Führungskräfte mit Kindern (34,9 %).

Führungskräfte...	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
... mit Kindern	65,1 %	34,9 %
... kinderlos	62,1 %	37,9 %

Abbildung 5: Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Führungskräfte nach Familie [n=521]

Dies korrespondiert mit den Ergebnissen im Hinblick auf die Haushaltsgröße der Führungskräfte und ihrer Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit: So ist die Gruppe der „arbeitszufriedenen“ alleinstehenden Führungskräfte (40,9 %) deutlich größer als zum Beispiel die Gruppe der Führungskräfte, die in Zwei-Personen-Haushalten (38,2 %), Drei-Personen-Haushalten (33,3 %) oder Vier-Personen-Haushalten (31,3 %) lebt. Ob der Partner erwerbstätig ist oder nicht, hat dabei kaum Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Junge Führungskräfte sind zufriedener als ältere

Während von den Führungskräften im Alter bis zu 30 Jahren noch jeder Zweite (50,0 %) in die Gruppe der Zufriedenen fällt, ist es bei der Gruppe der 31-50jährigen (36,4 %) und der über 51 Jahre (34,1 %) alten Führungskräfte nur noch gut jeder Dritte. Dies deutet darauf hin, dass junge Führungskräfte noch gut mit Belastungen und Einschränkungen im Privatleben umgehen können, dies jedoch dann zunehmend problematischer eingeschätzt wird, wenn die Führungskräfte in einem Alter sind, in dem sie Familien gründen oder mit der Kindererziehung betraut sind.

Alter der Führungskräfte	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
30 Jahre und jünger	50,0%	50,0%
31-50 Jahre	63,6%	36,4%
51 Jahre und älter	65,9%	34,1%

Abbildung 6: Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Führungskräfte nach Altersgruppen [n=522]

Überdies zeigt sich, dass die Gruppe der Zufriedenen kleiner wird bzw. die Arbeitsunzufriedenheit zunimmt, je länger die Führungskräfte ihre derzeitige Position innehaben. So umfasst die Gruppe der Zufriedenen bei Leitungspersonal, das die Stelle seit einem Jahr bzw. zwei bis fünf Jahre besetzt, 37,2 % bzw. 38,7 %, bei den Führungskräften die ihre Position seit mehr als 10 Jahren innehaben, liegt der Anteil nur noch bei 32,8 % und bei Personal, das schon länger als 20 Jahre in einer Führungsposition ist, beträgt der Anteil nur noch 27,3 %. Im Umkehrschluss heißt das, dass die Vereinbarkeit beruflicher und privater Lebens-

führung umso schwieriger wird, je eher die Führungskräfte im Alter der Familiengründung sind und je länger sie Führungspositionen in ihren Organisationen innehaben.

Teilzeitbeschäftigte sind zufriedener als Führungskräfte, die in Vollzeit beschäftigt sind
 Teilzeitbeschäftigungslösungen gehören oft zum Maßnahmenpaket von „Work-Life-Balance“-Konzepten, weil davon ausgegangen wird, dass sie der Verbesserung der Arbeitszufriedenheit dienlich sind. Blickt man auf den Status quo der Arbeitsverhältnisse von Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen, so scheint sich diese Annahme zu bestätigen: Ausgehend vom Umfang der im Arbeitsvertrag geregelten Arbeitszeit sind drei Viertel (75,0 %) der Führungskräfte mit einem wöchentlichen Arbeitsumfang von 10 Stunden zufrieden, bei Führungskräften mit einem Arbeitsumfang von 20-30 Wochenstunden sind es noch knapp die Hälfte (48,6 %) und bei Führungskräften mit 30-40 Wochenstunden oder mehr als 40 Wochenstunden schon nur noch knapp ein Drittel (31,5 % bzw. 31,6 %).

Arbeitszeit der Führungskräfte	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
unter 10 Stunden wöchentlich	25,0%	75,0%
zwischen 10 und 20 Stunden wöchentlich	33,3%	66,7%
zwischen 20 und 30 Stunden wöchentlich	51,7%	48,3%
zwischen 30 und 40 Stunden wöchentlich	68,5%	31,5%
über 40 Stunden wöchentlich	68,4%	31,6%

Abbildung 7: Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Führungskräfte nach Arbeitszeit [n=467]

Weitgehend bestätigen lassen sich diese Befunde, wenn man zusätzlich auch die tatsächlich geleistete Arbeitszeit bzw. die Überstunden in den Blick nimmt. Hier zeigt sich, dass je länger die Führungskräfte arbeiten, desto weniger sind sie mit ihrer Arbeitssituation zufrieden bzw. umso häufiger müssen sie Abstriche im Hinblick auf ihre private Lebensführung machen. Es kann somit gefolgert werden, dass Teilzeitbeschäftigungslösungen nicht nur für Führungskräfte in Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern auch für das Leitungspersonal in Nonprofit-Organisationen zu weniger Konflikten bei der Vereinbarkeit von beruflichem Engagement und privater Lebensführung führen können.

Je höher die Unzufriedenheit ist, desto höher ist die Wechselbereitschaft

Eine mögliche Konsequenz aus einer insgesamt eher negativ bewerteten Arbeitszufriedenheit ist naheliegenderweise eine berufliche Veränderung der Führungskräfte. Daher wurde allen Befragten die Frage nach der Wechselbereitschaft in eine andere Organisation gestellt. Insgesamt ist diesbezüglich ein vergleichsweise geringes Interesse zu konstatieren. Allerdings ist dieser Anteil unter der Gruppe der Unzufriedenen durchaus zu beachten: So erklärten immerhin 16,9 % der „Unzufriedenen“ eine Wechselbereitschaft in die Privatwirtschaft und 9,8 % eine Wechselbereitschaft in den Öffentlichen Dienst. Auch wenn die Wechselbereitschaft insgesamt niedrig ist, so ist dies durchaus ein Signal dafür, dass ernsthafte Bemühungen erforderlich sind, um die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte zu verbessern und sie weiter an die Organisationen zu binden.

Im Hinblick auf die Vereinbarkeit und den Spagat zwischen beruflichem Engagement und privater Lebensführung lässt sich bei den hauptamtlichen Führungskräften in der Gesamtschau festhalten: Die Tätigkeit in Führungspositionen geht bei hauptamtlichen Führungskräften

ten eindeutig mit der Rückstellung von Ansprüchen aus anderen Lebensbereichen einher. Insbesondere mit zunehmendem Alter, bei längerer Organisationszugehörigkeit und bei Führungskräften mit Kindern nimmt die Arbeitsunzufriedenheit zu. In der Konsequenz scheint damit Handlungsbedarf für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerade dort gegeben zu sein, wo die Führungskräfte familiär eingebunden sind.

5. Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei ehrenamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen

Im Folgenden steht die Frage, unter welchen Umständen Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen Arbeit, Familie und Engagement unter einen Hut bringen, im Mittelpunkt des Interesses.

Grundsätzlich handelt es sich bei der *ehrenamtlichen* Führungstätigkeit – im Unterschied zur hauptamtlichen Leitungstätigkeit – um unbezahlte Arbeit, die auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht. Dieses Strukturmerkmal hat für die ehrenamtliche Führungstätigkeit vor allem zwei Konsequenzen: Zum einen müssen die Ansprüche aus den Bereichen Beruf und Familien- bzw. Privatleben zusätzlich mit den zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen des Ehrenamtes in Einklang gebracht werden. Dies kann, wenn der zeitliche Umfang des Engagements eine bestimmte Größenordnung übersteigt, zu Anspannungen und Reibungsverlusten im Alltag und beim Engagement führen, so dass die Herausforderung, Beruf, Familie und Engagement in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen, schnell zu einem „Balanceakt hoch drei“ werden kann. Zum anderen ist die ehrenamtliche im Vergleich zur hauptamtlichen Führungstätigkeit von einer geringeren Verbindlichkeit gegenüber der Organisation geprägt, da keine vertragliche Verpflichtung zwischen beiden „Parteien“ besteht. Dies erleichtert Rückzüge aus der ehrenamtlichen Tätigkeit, die der von politischer Seite gewünschten Verstetigung und Vertiefung von bürgerschaftlichem Engagement abträglich sind.

Konkret rücken mit der Untersuchung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie *und* Engagement zwei Fragen in den Mittelpunkt des Interesses: Erstens ist zu fragen, welche Auswirkungen sich aus familiären Bindungen auf den „Engagementaufwand“ bzw. das zeitliche Engagement ergeben. Zweitens ist danach zu fragen, wie sich familiäre Bindungen auf die Zufriedenheit im Rahmen des Engagements auswirken, da die Zufriedenheit als maßgebliche Determinante für die Vereinbarkeit anzusehen ist.

Auf der Basis des Datensatzes des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ wurden hierfür zwei neue Variablen gebildet: Zum einen die Variable „Familie“ und zum anderen die Variable „Berufstätige“ bzw. „Rentner“. Vor diesem Hintergrund können die Einflüsse des Familienstandes, der Kinderbetreuung, des Alters sowie der beruflichen Tätigkeit auf das ehrenamtliche Engagement überprüft werden.

Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ 1.495 ehrenamtliche Führungskräfte befragt. Im Hinblick auf das Erwerbsleben ging mit 998 Befragten bzw. rund zwei Drittel (66,8 %) die Mehrzahl der unbezahlten Führungskräfte zum Zeitpunkt der Befragung einer Berufstätigkeit nach. Diese Gruppe ist für die wei-

tere Betrachtung zentral. Von den berufstätigen Befragten wiederum waren gut zwei Drittel (67,1 %) Männer und etwa ein Drittel Frauen (32,9 %).

Weitere 29,2 % der insgesamt 1.495 Befragten waren in der Vergangenheit berufstätig, können also als Gruppe der „Rentner/innen“ bzw. Ruheständler bezeichnet werden. Lediglich vier Prozent haben noch nie einen Beruf ausgeübt. Bei dieser Gruppe unbezahlter Führungskräfte handelt es sich überwiegend um unter 30jährige, die – weil sie sich beispielsweise noch im Studium befinden – noch vor dem Eintritt in das Erwerbsleben stehen, sowie um verheiratete Frauen, die zum Zeitpunkt der Befragung 50 Jahre und älter waren.

5.1 Engagementbedingungen der ehrenamtlichen Führungskräfte

Die Analyse der Arbeits- bzw. Engagementbedingungen gibt Auskunft darüber, wer nach dem zeitlichen Engagementumfang wie viel Zeit für Führungstätigkeit aufwenden kann. Aus der differenzierten Betrachtung von beispielsweise verheirateten bzw. unverheirateten Führungskräften oder Führungskräften mit bzw. ohne Kinder ergibt sich, bei welchen Gruppen am ehesten zeitliche Vereinbarkeitsprobleme offensichtlich werden bzw. wie sich das Vorhandensein familiärer Bindungen auf ehrenamtliche Führungstätigkeit auswirkt.

Zunächst lässt sich für die Gesamtheit der befragten ehrenamtlichen Führungskräfte festhalten, dass diese im Durchschnitt knapp unter 9 Stunden pro Wochen im Amt tätig sind.

Ehrenamtliches Engagement pro Woche	Durchschnitt
1-5 Stunden	51,2 %
6-10 Stunden	23,9 %
11-20 Stunden	16,8 %
21-50 Stunden	8,1 %

Abbildung 8: Arbeitsaufwand ehrenamtliche Führungskräfte in Std./Woche (Quelle: Beher et al. 2006: 45)

Werden jenseits dieses Mittelwertes fünf Gruppen gebildet, dann zeigt sich, dass die Ehrenamtlichen am häufigsten zwischen 1 und 5 Stunden sowie 6 und 10 Stunden pro Woche tätig sind. Neben diesem „Normalehrenamt“ verdeutlichen die Ergebnisse aber auch, dass für rund 17 % der Befragten der Zeitaufwand zwischen 11 und 20 Stunden und für weitere acht Prozent immerhin 21 und mehr Stunden beträgt und sich damit – insbesondere für letztere – einer (Teilzeit-)Beschäftigung annähert.

Nicht-Berufstätige zeitlich stärker engagiert als Berufstätige

Wird der Erwerbsstatus der Befragten mit dem durchschnittlichen Arbeitsaufwand für die ehrenamtliche Führungstätigkeit in Verbindung gebracht, dann zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Erwerbsgruppen: Während unbezahlte Führungskräfte, die neben ihrem Ehrenamt berufstätig sind, wöchentlich durchschnittlich 7,5 Stunden pro Woche für das Ehrenamt verwenden, investieren Engagierte, die sich bereits im Ruhestand befinden, mit 12,5 Stunden deutlich mehr Zeit.

Betrachtet man darüber hinaus die Gruppe der Befragten, die angab, sie sei noch nie erwerbstätig gewesen, so sind diese durchschnittlich 10,5 Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv. Sie sind damit, gemessen am Zeitaufwand, weniger intensiv tätig als Rentnerinnen und

Rentner (12,5 Stunden pro Woche), trotzdem jedoch deutlich mehr als ehrenamtliches Leitungspersonal, das berufstätig ist (7,5 Stunden pro Woche). Insgesamt zeigt der Vergleich der verschiedenen Erwerbsgruppen, dass Nicht-Berufstätige in höherem Umfang Zeit für die ehrenamtliche Führung von Vereinen, Verbänden und Stiftungen investieren können als Berufstätige, bei denen die Dreifachbelastung durch Familie, Beruf und Engagement das ehrenamtliche Zeitbudget deutlich reduziert.

Männliche Rentner zeitlich am stärksten engagiert

Differenziert man die Engagierten im Ruhestand nach Frauen und Männern, so zeigt sich, dass die Gruppe der „Rentner“ ein zum Teil deutlich höheres zeitliches Engagement aufweisen, als die Gruppe der „Rentnerinnen“: Während von den Rentnerinnen rund ein Viertel (24,0 %) mehr als 11 Stunden pro Woche ehrenamtlich tätig sind, sind es bei den Rentnern etwas mehr als ein Drittel (34,6 %).

Ehrenamtliches Engagement pro Woche	Rentner [n=191]	Rentnerinnen [n=100]	Durchschnitt (alle ehrenamtlichen Führungskräfte)
1-5 Stunden	42,4 %	51,0 %	51,2 %
6-10 Stunden	23,0 %	25,0 %	23,9 %
11-20 Stunden	21,5 %	14,0 %	16,8 %
21 Stunden und mehr	13,1 %	10,0 %	8,1 %

Abbildung 9: Arbeitsaufwand ehrenamtliche Führungskräfte „Rentner/innen“ in Std./Woche

Überdies lässt sich festhalten, dass die Rentner insgesamt – also auch im Vergleich zur Gruppe der berufstätigen männlichen und weiblichen ehrenamtlichen Führungskräfte – das höchste zeitliche Engagement für ihre Tätigkeit aufwenden. Männliche Rentner sind also am stärksten zeitlich engagiert.

Frauen zeitlich stärker gefordert als Männer

Widmet man sich nun der zentralen Gruppe der *berufstätigen* ehrenamtlichen Führungskräfte und betrachtet die Unterschiede bei der Dreifachbelastung durch Familie, Beruf und Engagement differenziert nach Frauen und Männern, so zeigt sich, dass berufstätige Frauen – sowohl ledige als auch verheiratete Frauen – deutlich weniger Zeit in ihre ehrenamtliche Führungstätigkeit investieren können als Männer: Während bei den verheirateten Frauen nur knapp ein Drittel mehr als sechs Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv ist, ist es bei den verheirateten Männern fast die Hälfte. Überhaupt ist unter den Berufstätigen das Engagement der Männer mit Familie am höchsten; annähernd ein Viertel der verheirateten Männer (23,9%) können sogar mehr als 11 Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv sein, weil sie – so kann unterstellt werden – weniger mit familiären Verpflichtungen betraut sind als Frauen.

Ehrenamtliches Engagement pro Woche	Frauen, ledig [n=81]	Frauen, verheiratet [n=180]	Männer, ledig [n=175]	Männer, verheiratet [n=456]
1-5 Stunden	65,4 %	66,7 %	59,4 %	50,7 %
6-10 Stunden	19,8 %	16,1 %	21,7 %	25,4 %
11-20 Stunden	11,1 %	13,3 %	13,7 %	16,7 %
21 Stunden und mehr	3,7 %	3,9 %	5,2 %	7,2 %

Abbildung 10: Arbeitsaufwand ehrenamtliche Führungskräfte mit Beruf verheiratet/unverheiratet in Std./Woche

Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt man auch, wenn man über den Familienstand hinaus die Variable „Kinder“ für die Frage der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement hinzuzieht. Auch hier zeigt sich, dass Frauen durch Beruf und Familie stärker gefordert sind als Männer und somit ihr Zeitbudget für ehrenamtliches Engagement geringer ausfällt.

Ehrenamtliches Engagement pro Woche	Frauen, kinderlos [n=117]	Frauen mit Kindern [n=202]	Männer, kinderlos [n=220]	Männer mit Kindern [n=440]
1-5 Stunden	70,9 %	65,3 %	56,4 %	51,1 %
6-10 Stunden	17,9 %	16,8 %	22,3 %	25,7 %
11-20 Stunden	6,8 %	14,4 %	14,5 %	16,8 %
21 Stunden und mehr	4,3 %	3,5 %	6,9 %	5,9 %

Abbildung 11: Arbeitsaufwand ehrenamtliche Führungskräfte mit Beruf und Kindern in Stunden/Woche

Auch der Befund, dass berufstätige Männer in ehrenamtlichen Leitungspositionen eher Kinder haben als berufstätige Frauen weist darauf hin, dass Männer im Kontext von Beruf und Familie mehr Zeit für Engagement haben als Frauen: Während von den berufstätigen Männern 66,8 % Kinder haben, sind es bei den berufstätigen Frauen 63,1 %. Oder, anders gewendet und unter zusätzlicher Einbeziehung der geschiedenen Führungskräfte: Ehrenamtliche tätige und berufstätige Frauen sind eher kinderlos und geschieden als ehrenamtliche tätige und berufstätige Männer.

Festzuhalten bleibt also, dass Frauen bei der Dreifachbelastung von Beruf, Familie und ehrenamtlichem Engagement am ehesten unter Druck stehen und ihr Zeitbudget für ehrenamtliches Engagement am ehesten eingeschränkt ist.

Familiäre Bindungen wirken positiv auf den zeitlichen Umfang des Engagements

Bemerkenswert ist darüber hinaus der Befund, dass Führungskräfte mit Kindern im Durchschnitt mehr Zeit aufbringen für ihre Leitungstätigkeit als Führungskräfte ohne Kinder: Wenn bei ehrenamtlichen Führungskräften Kinder im Haushalt leben, führt dies zu einem zeitlich höheren Engagement. Dies gilt sowohl für weibliches als auch männliches Führungspersonal, und dieses Ergebnis lässt sich auch anhand der Haushaltsgrößen tendenziell verfestigen.

Stellt man schließlich noch das zeitliche Engagement des verheirateten Leitungspersonals dem Engagement von ledigen, ehrenamtlichen Führungskräften gegenüber, so zeigt sich auch dabei, dass sich familiäre Bindungen positiv auf den Zeitumfang des Engagements auswirken. Familie führt dazu, dass mehr Zeit für ehrenamtliches Engagement aufgebracht wird.

Wie dies von den Betroffenen im Hinblick auf die Vereinbarkeitsfrage bzw. auf die damit verbundene Zufriedenheit bewertet wird, muss im Weiteren jedoch noch anhand der Arbeitsbelastung sowie anhand der Ergebnisse zur Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit näher betrachtet werden.

5.2 Engagementbelastung der ehrenamtlichen Führungskräfte

Auch die ehrenamtlichen Führungskräfte wurden nach ihrer derzeitigen Arbeits- bzw. vielmehr „Engagementsituation“ befragt. Da die ehrenamtliche Führungstätigkeit freiwillig ausgeübt wird, ist bei ihnen eher von einem geringeren Belastungsniveau als bei den Hauptamtlichen auszugehen. Insofern verwundert es nicht, dass die Mittelwerte bei den „Belastungsfaktoren“ insgesamt besser ausfallen als bei den hauptamtlichen Führungskräften, wobei sich Unterschiede bei Frauen und Männern sowie bei Führungskräften mit bzw. ohne Familie nicht erkennen lassen.

Für eine kleine Gruppe der Ehrenamtlichen ist allerdings auch festzuhalten: Auch bei der ehrenamtlichen Arbeit stellt Zeitdruck keine völlige Unbekannte dar. Dies zeigt der Mittelwert von 2,83. Die Fragen nach dem Grad der Anspannung während des Engagements sowie der persönlichen Grenzen erzielten darüber hinaus Durchschnittswerte von 2,79 und 2,38.

Belastungsfaktoren	Mittelwert
In meiner ehrenamtlichen Tätigkeit stehe ich unter Zeitdruck	2,83
In meiner ehrenamtlichen Tätigkeit bin ich sehr angespannt	2,79
Ich komme an die Grenzen meiner Möglichkeiten	2,38
Neben den Routinetätigkeiten komme ich kaum noch zu großen Projekten	2,31
Ich habe Angst vor dem Risiko, das ich persönlich trage	1,65

Abbildung 12: Ausgewählte Arbeitsbelastungen aus Sicht der ehrenamtlichen Führungskräfte
(Quelle: Beher et al. 2006: 47)

Ogleich für die Mehrheit der unbezahlten Führungskräfte diese Aspekte für ihre Arbeitssituation weniger von Relevanz waren, beschrieb zumindest ein Teil der Befragten eine Situation, die auf „freiwilligen Stress“ hindeutet. Ob Anspannung und Freizeitstress positiv oder negativ gedeutet und bewältigt werden, ist jedoch auch eine Frage der zugrunde liegenden Motivation. Dies legt nahe, im Weiteren die Engagementzufriedenheit der berufstätigen, ehrenamtlichen Führungskräfte näher zu betrachten.

5.3 Engagementzufriedenheit der ehrenamtlichen Führungskräfte

Um im Kontext der Vereinbarung von Beruf, Familie und ehrenamtlicher Tätigkeit die Engagementzufriedenheit zu betrachten, soll auch bei den ehrenamtlichen Führungskräften zunächst die Rückstellung von Ansprüchen aus anderen Lebensbereichen betrachtet werden. Daran anschließend erfolgt eine Untersuchung des Zusammenhangs von familiären Bindungen und der Zufriedenheit im ehrenamtlichen Engagement – auch hier wieder differenziert nach Frauen und Männern.

Ehrenamtliches Engagement erfordert am ehesten Abstriche im Familien-/Privatleben

Auch die Gruppe der ehrenamtlichen Führungskräfte wurde danach gefragt, ob sie in einzelnen Bereichen Abstriche machen musste, um „im Ehrenamt dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind“. Aufgrund des freiwilligen Charakters der ehrenamtlichen Führungstätigkeit lagen die formulierten Beeinträchtigungen erwartungsgemäß unterhalb des artikulierten Belastungsniveaus der Hauptamtlichen, wie die Mittelwerte im Vergleich verdeutlichen.

Lebensbereich	Mittelwert
Familie/Partner/Partnerin	2,78
Hobbys und Interessen	2,73
Soziale Kontakte und Freundschaft	2,37
Berufliches Umfeld	1,93
Gesundheit	1,85

Abbildung 13: „Mussten Sie in den folgenden Bereichen Abstriche machen, um dorthin zu gelangen, wo sie heute sind? (Quelle: Beher et al. 2006: 39)

Allerdings zeigt sich auch: Unter der Prämisse der „Abstriche“ mussten die Funktionsträgerinnen und -träger – bei einem Mittelwert von 2,78 – zu Gunsten des Ehrenamts am ehesten an Zeit für Familienleben und Partnerschaft sparen und diesbezügliche Einbußen hinnehmen. Im Vergleich weist dies darauf hin, dass hierbei deutlich größere Vereinbarkeitsprobleme bestehen als zum Beispiel bei der Frage der Vereinbarkeit von Engagement und sozialen Kontakten/Freundschaften (2,37) bzw. bei der Vereinbarkeit von Engagement und beruflichen Verpflichtungen (1,93). Daher liegt es nahe, die Gruppe der berufstätigen, ehrenamtlichen Führungskräfte mit Familie im Hinblick auf ihre Engagementzufriedenheit im Weiteren noch näher unter die Lupe zu nehmen.

Führungskräfte mit Familie weniger zufrieden als ledige Führungskräfte

Betrachtet man die ehrenamtlichen Führungskräfte zunächst nach ihrem Familienstand, so ist die Gruppe der verheirateten ehrenamtlichen Führungskräfte deutlich weniger zufrieden bei ihrem Engagement als die Gruppe der ledigen oder die – wenngleich relativ kleine – Gruppe der verwitweten Führungskräfte.

Führungskräfte	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
verheiratet	38,2 %	61,8 %
geschieden	42,0 %	58,0 %
ledig	30,1 %	69,9 %
verwitwet	25,7 %	74,3 %

Abbildung 14: Engagementzufriedenheit der ehrenamtlichen Führungskräfte nach Familienstand [n=1345]

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die Variable „Kinder“ bei der Betrachtung hinzuzieht: So sind Führungskräfte mit Kindern tendenziell unzufriedener (62,7 %) als kinderlose Führungskräfte (65,9 %). Diese Tendenz bestätigt sich auch bei der weiteren Hinzunahme der Variable „Haushaltsgröße“, nach der sich ergibt, dass die Zufriedenheit abnimmt, je mehr Kinder bzw. Personen im Haushalt leben.

Führungskräfte...	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
... mit Kindern	37,3 %	62,7 %
... kinderlos	34,1 %	65,9 %

Abbildung 15: Engagementzufriedenheit der ehrenamtlichen Führungskräfte nach Familie/Kinder [n=1344]

Damit lässt sich festhalten, dass Führungskräfte mit Familie (verheiratet und/oder mit Kindern) zwar mehr Zeit in ihr Engagement investieren als ihre Führungskollegen ohne Familie.

Die familiär gebundenen Führungskräfte müssen bei ihrem Engagement aber mehr Abstriche im Hinblick auf andere Lebensbereiche machen als familiär ungebundene Führungskräfte.

Junge Führungskräfte sind zufriedener als ältere

Noch weiter untermauern lässt sich dieses Ergebnis, wenn man auch das Alter der ehrenamtlichen Führungskräfte einbezieht. Während von den Führungskräften im Alter bis zu 30 Jahren noch 69,3 % in die Gruppe der Zufriedenen fällt, sind es bei der Gruppe der 31-50jährigen mit 65,3 % und bei der Gruppe der über 51 Jahre alten Führungskräfte mit 61,3 % deutlich weniger.

Alter der Führungskräfte	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
30 Jahre und jünger	30,7 %	69,3 %
31-50 Jahre	34,7 %	65,3 %
51 Jahre und älter	38,7 %	61,3 %

Abbildung 16: Engagementzufriedenheit der ehrenamtlichen Führungskräfte nach Altersgruppen [n=1347]

Dies deutet darauf hin, dass junge Führungskräfte noch gut mit Belastungen und Einschränkungen im Privatleben umgehen können, dies jedoch dann zunehmend problematischer eingeschätzt wird, wenn die Führungskräfte in einem Alter sind, in dem sie Familien gründen oder mit der Kindererziehung betraut sind.

Überdies zeigt sich, dass die Gruppe der Zufriedenen kleiner wird bzw. die Engagementunzufriedenheit zunimmt, je länger die Führungskräfte ihre derzeitige Position innehaben. So umfasst die Gruppe der Zufriedenen bei Leitungspersonal, das die Stelle seit bis zu fünf Jahren besetzt, 72,5 %, bei den Führungskräften, die ihre Position seit 6-9 Jahren innehaben, liegt der Anteil nur noch bei 64,2 %, und bei Personal, das schon länger als 20 Jahre in einer ehrenamtlichen Führungsposition ist, beträgt der Anteil nur noch 55,9 %. Im Umkehrschluss lässt sich daraus ableiten, dass die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement umso schwieriger wird, je eher die Führungskräfte im Alter der Familiengründung sind und je länger sie Führungspositionen in ihren Organisationen innehaben.

Männer mit familiären Bindungen sind unzufriedener als Frauen

Während sich bei der Analyse der Zeitbudgets für ehrenamtliches Engagement gezeigt hat, dass Männer mit familiären Bindungen die meiste Zeit in ihre Leitungstätigkeit investieren, zeigt sich bei einer entsprechenden Differenzierung bei der Engagementzufriedenheit, dass diese Gruppe zugleich die größten Vereinbarkeitsprobleme wahrnimmt.

Zufriedenheit und Familienstand	Frauen, ledig [n=83]	Frauen, verheiratet [n=186]	Männer, ledig [n=168]	Männer, verheiratet [n=449]
„Zufriedene“	68,7 %	66,1 %	69,6 %	56,6 %
„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	31,3 %	33,9 %	30,4 %	43,4 %

Abbildung 17: Engagementzufriedenheit ehrenamtliche Führungskräfte mit Beruf verheiratet/unverheiratet

Sowohl die Gruppe der verheirateten Männer als auch die Gruppe der Männer mit Kindern ist unzufrieden bei der Bewältigung der Herausforderung, Beruf, Familie und Engagement unter einen Hut zu bringen – oder überfordert sich möglicherweise schlichtweg selbst.

Zufriedenheit und Kinder	Frauen, kinderlos [n=113]	Frauen, mit Kindern [n=200]	Männer, kinderlos [n=213]	Männer, mit Kindern [n=668]
„Zufriedene“	66,4 %	66,5 %	64,8 %	57,4 %
„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	33,6 %	33,5 %	35,2 %	42,6 %

Abbildung 18: Engagementzufriedenheit ehrenamtliche Führungskräfte mit Kindern/kinderlos

Allerdings lässt sich der Zusammenhang zwischen hohem zeitlichem Engagement und damit einhergehender wachsender Unzufriedenheit nicht nur für die männlichen Führungskräfte mit Familie, sondern übergreifend für alle berufstätigen ehrenamtlichen Führungskräfte konstatieren: Je mehr Stunden freiwillig investiert werden, desto eher sind die ehrenamtlichen Führungskräfte unzufrieden und sehen Vereinbarkeitsprobleme bei ihrem Engagement.

Ehrenamtliches Engagement pro Woche	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
1-5 Stunden	24,8 %	75,2 %
6-10 Stunden	41,9 %	58,1 %
11-20 Stunden	54,3 %	45,7 %
21 Stunden und mehr	63,9 %	36,1 %

Abbildung 19: Engagementzufriedenheit und Arbeitsaufwand ehrenamtliche Führungskräfte in Std./Woche [n=1277]

Je mehr Verpflichtungen bestehen, umso schwieriger ist die Vereinbarkeit

Überdies lässt sich erkennen, dass Vereinbarkeitsprobleme nicht nur in Abhängigkeit der Zeit bestehen, die in das Engagement investiert wird, sondern auch aus der Zahl und dem Grad der Verpflichtungen der ehrenamtlichen Führungskräfte resultieren: Die Unzufriedenheit ist umso höher, je mehr Verpflichtungen vorliegen. Die Variable „Lebenssituation nach Anzahl der Verpflichtungen“ fasst die Lebenssituation zusammen. Unter Verpflichtung wird dabei die Einbindung in die verschiedenen Lebensbereiche (Beruf, Ehe/Familie, Kinder, Engagement) verstanden.

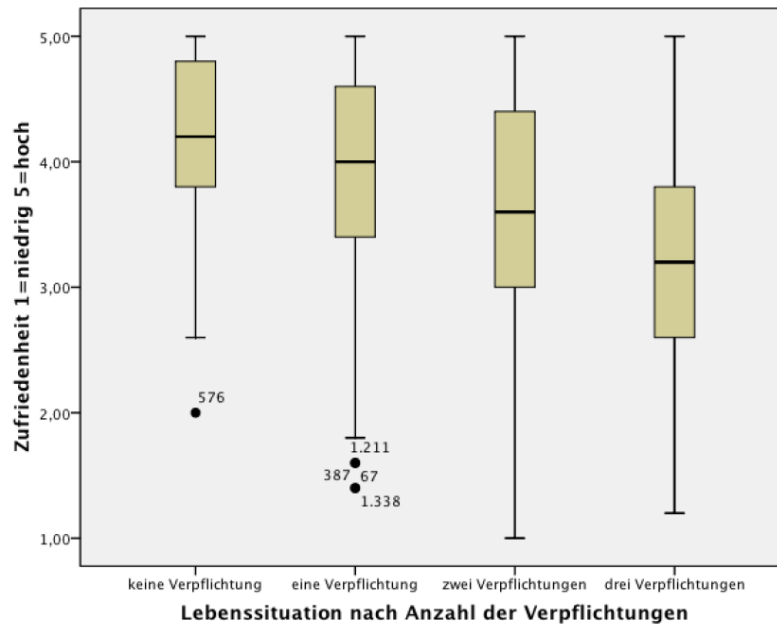


Abbildung 20: Zufriedenheit und Lebenssituation nach Anzahl der Verpflichtungen (gesamt)

Dabei lässt sich erneut eine unterschiedliche Wahrnehmung bei Frauen und Männern erkennen: Insgesamt ist ein Viertel der Frauen mit dem Engagement und der Lebenssituation wenig zufrieden, bei den Männern ist die Unzufriedenheit und Belastung tendenziell höher und liegt bei knapp einem Drittel.

Zufriedenheit	Lebenssituation nach Anzahl der Verpflichtungen									
	keine Verpflichtung		eine Verpflichtung		zwei Verpflichtungen		drei Verpflichtungen		gesamt	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
niedrige Zufriedenheit	6,7	11,1	19,3	17,9	27,6	34,0	32,4	46,9	24,9	32,5
hohe Zufriedenheit	93,3	88,9	80,7	82,1	72,4	66,0	67,6	53,1	75,1	67,5

Abbildung 21: Zufriedenheit und Lebenssituation nach Anzahl der Verpflichtungen bei Frauen und Männern

Dies lässt gleichermaßen den Schluss zu, dass Frauen mit der Mehrfachbelastung besser umgehen können oder dass sich Männer bei einer hohen Verpflichtung in mehreren Lebensbereichen unzufriedener und eher belastet fühlen. In der Gesamtschau wird in jedem Fall deutlich, dass mit zunehmendem Engagement die Anforderungen steigen, und ein „Balanceakt hoch drei“ von den ehrenamtlich tätigen Führungskräften zu vollziehen ist.

Öffentlicher Dienst als Arbeitgeber für die meisten zufriedenen Führungskräfte

Betrachtet man abschließend schließlich noch die Frage, in wieweit die Engagementzufriedenheit abhängig ist von der beruflichen Situation, so ist zu fragen, wo das Leitungspersonal überwiegend hauptberuflich arbeitet und ob es diesbezügliche Differenzen bei der Engagementzufriedenheit gibt.

Stellt man unter der Gesamtheit der befragten ehrenamtlichen Führungskräfte die Frage nach dem jeweiligen Arbeitgeber, so ist die größte Gruppe unter den Berufstätigen mit einem

Anteil von 44,0 % im öffentlichen Dienst beschäftigt, weitere 35,5 % sind in der Privatwirtschaft und knapp 14,7 % als Selbstständige tätig. Die berufliche Tätigkeit in einer anderen (4,6 %) oder der eigenen gemeinnützigen Organisation (1,2 %) ist demgegenüber von nachrangiger Bedeutung.

Beschäftigung bzw. Arbeitgeber	Durchschnitt
Öffentlicher Dienst	44,0 %
Privatwirtschaft	35,5 %
Selbstständig tätig	14,7 %
Andere gemeinnützige Organisation	4,6 %
Eigene gemeinnützige Organisation	1,2 %

Abbildung 22: Beschäftigung bzw. Arbeitgeber der ehrenamtlichen Führungskräfte [n=1347]

Im Ergebnis deutet dies darauf hin, dass ehrenamtliche Leitungstätigkeit am ehesten mit einer beruflichen Tätigkeit im öffentlichen Dienst oder mit einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft verbunden ist. Selbstständige können Beruf und Engagement offenbar seltener vereinbaren, auch wenn diese Gruppe in der Beschäftigungsgesamtheit insgesamt kleiner ist.

Arbeitgeber der ehrenamtlichen Führungskräfte	„Unzufriedene“ und „Mittelzufriedene“	„Zufriedene“
Öffentlicher Dienst	33,3 %	66,7 %
Andere gemeinnützige Organisation	36,0 %	64,0 %
Gleiche gemeinnützige Organisation	36,2 %	63,8 %
Selbstständige	36,2 %	63,8 %
Privatwirtschaft	38,1 %	61,9 %

Abbildung 23: Engagementzufriedenheit und Arbeitgeber [n=1347]

Umgekehrt heißt das, dass gerade der Öffentliche Dienst und die Unternehmen der Privatwirtschaft gewissermaßen die Zielgruppen sind, bei denen auf Potenziale für eine Verbesserung der Vereinbarkeitssituation zu achten ist. Da insbesondere die Gruppe der in der Privatwirtschaft tätigen ehrenamtlichen Führungskräfte weniger zufrieden ist als ihre Leitungskollegen aus dem öffentlichen Dienst, scheint hier besonderer Handlungsbedarf zu liegen.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen: Bürgerengagement braucht Führung – Führung braucht Balance

Im Hinblick auf die Ausgangsfrage nach der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen lässt sich in der Zusammenschau der Ergebnisse eine insgesamt positive Arbeits- und Engagementzufriedenheit feststellen. Bei den hauptamtlichen Führungskräften tragen vor allem Arbeitsplatzsicherheit sowie eine gute Bezahlung zur Arbeitszufriedenheit bei. Auch der hohe Grad an Zielverwirklichung, gemessen an der Einstiegsmotivation, trägt zur relativ hohen Arbeitszufriedenheit der Hauptamtlichen bei. Bei den ehrenamtlichen Führungskräften spiegelt sich die Engagementzufriedenheit vor allem darin wider, dass die Absicht, sich für andere Menschen und die Gesellschaft im Ehrenamt einzusetzen, im angestrebten Umfang voll erfüllt wird, die Tätigkeit also besonders sinnstiftend ist.

Bei einer differenzierten Betrachtung der Ergebnisse kommt jedoch ein Ungleichgewicht bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement zutage. Um ihr Engagement mit den Vorgaben der Arbeitszeit und mit ihren Familien zu koordinieren, unternehmen Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen Anstrengungen, die zu Recht als Spagat oder Balanceakt bezeichnet werden können. Insbesondere ergeben sich Schwierigkeiten und Abstriche bei der Vereinbarkeit des Engagements mit dem Lebensbereich Familie und/oder Partnerschaft, bei Sozialkontakten und beim Lebensbereich Hobbys und Interessen. Sowohl bei hauptamtlichen als auch bei ehrenamtlichen Führungskräften geht der Aufstieg in Führungspositionen mit der Rückstellung von Ansprüchen aus anderen Lebensbereichen einher. Insbesondere mit zunehmendem Alter, bei längerer Organisationszugehörigkeit und bei Führungskräften mit Kindern nimmt die Arbeits- und Engagementunzufriedenheit zu. Der Bedarf für eine Verbesserung der „Work-Life-Balance“ wird damit offensichtlich.

Darüber hinaus ist die hauptamtliche wie ehrenamtliche Führung einer gemeinnützigen Organisation eine Tätigkeit, die an sich schon beanspruchend ist und mit Belastungen wie hohem Zeitdruck und hohem Spannungsgrad einhergeht. Führungskräfte sind gefordert, besonders in Nonprofit-Organisationen: Sie müssen den Ansprüchen und Motiven ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiter, kleiner und großer Spender, wachsamer Medien und einer kritischer Öffentlichkeit gleichermaßen Rechnung tragen – und dabei die Organisation als Ganzes im Auge behalten und fit für die Herausforderungen von morgen machen. Sie übernehmen Führung sowohl für die Organisationen des Bürgerengagements als auch für dessen Organisation und Funktionieren an sich.

Die Schwierigkeiten und Abstriche bei der Vereinbarkeit des Engagements sowie die im Laufe der Tätigkeit zunehmende Arbeits- und Engagementunzufriedenheit haben für die gemeinnützigen Organisationen zur Folge, dass – wenn die Balance aus dem Gleichgewicht gerät – sowohl die Rekrutierung als auch die Bindung von Führungskräften immer schwieriger wird. Gleichzeitig kann für die ehrenamtlichen Führungskräfte unterstellt werden, dass sie ihre Tätigkeit bei einem zunehmenden Ungleichgewicht reduzieren oder ganz aufgeben. Damit zeichnet sich ab, dass der Bedeutung und dem Potenzial bürgerschaftlichen Engagements aus organisationaler Sicht handfeste Engpässe gegenüberstehen.

Dies ist ein alarmierender Befund und ein wichtiges Signal für Handlungsbedarf einer Engagementpolitik, die das bürgerschaftliche Engagement anerkennen, stärken und weiterentwickeln will und Bürgerengagement – auch das der Führungskräfte – nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet. Insofern führt die „Vereinbarkeitsproblematik“ bei den Führungskräften von gemeinnützigen Organisationen nicht nur zu Handlungsbedarf bei den Organisationen selbst, sondern – wenn die Leistungen und Potenziale des freiwilligen Engagements auch politisch stärker in den Blickpunkt gerückt werden – auch zu politischem Handlungsbedarf.

Auf eine Kurzformel gebracht, lauten die Erkenntnisse damit: Bürgerengagement braucht Führungskräfte, Führungskräfte brauchen Balance. Und für das Erreichen dieser Balance sind adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen.

Damit das Setzen und Fördern dieser Rahmenbedingungen gelingt und zielgerichtet erfolgen kann, lassen sich insgesamt fünf Handlungsfelder identifizieren, für die entsprechende Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden müssen. Diese Handlungsfelder und Maßnahmen

sollten in den Gesamtkontext einer nachhaltigen Engagementpolitik integriert werden, um das Bürgerengagement insgesamt vertiefen und verbessern zu können.

1.) Arbeits- und Engagementzufriedenheit kontinuierlich beobachten

Mit der Fragestellung nach der „Work-Life-Balance“ von engagierten Führungskräften tut sich ein an sich neues Forschungs- und Politikfeld auf, das insbesondere auf die *Qualität* von bürgerschaftlichem Engagement zielt. Die Frage, unter welchen Umständen Führungskräfte Arbeit, Familie und Engagement unter einen Hut bringen, wurde bislang nicht gestellt. Nachdem über die Daten des ersten und zweiten Freiwilligensurveys immer mehr Erkenntnisse zur Quantität des Bürgerengagements zur Verfügung stehen, gilt es nun, dessen Qualität in das Blickfeld zu nehmen. Wenn Engagementpolitik der Vielfalt und Dynamik des bürgerschaftlichen Engagements gerecht werden will, ist auch die Qualität von Bürgerengagement ein zentrales Thema.

Dabei spielt die Frage der Arbeits- und Engagementzufriedenheit eine zentrale Rolle. Die hier analysierten Daten aus dem Projekt „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ geben für diese Fragestellung einen ersten Ansatzpunkt. Gleichwohl bieten sie nur die Möglichkeit zur Abbildung einer Momentaufnahme. Eine Forschung zur Arbeitszufriedenheit von Hauptberuflichen bzw. zur Engagementzufriedenheit von Ehrenamtlichen in gemeinnützigen Organisationen hat sich noch nicht etabliert.

Die vorliegenden Daten bieten eine Grundlage, um punktuell über Arbeits- und Engagementzufriedenheit von Führungskräften zu informieren und Handlungsbedarf aufzudecken, jedoch ist eine kontinuierliche Abbildung von strukturellen Veränderungen in der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement erst auf der Basis einer stabilen und regelmäßigen Berichterstattung möglich.

Daher erscheint es erforderlich, Arbeits- und Engagementzufriedenheit als Qualitätskriterium von Bürgerengagement kontinuierlich zu beobachten, Forschungsmethoden dafür zu entwickeln und langfristige Trends zu identifizieren. Ein solches Monitoring würde auch die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend angestrebte kontinuierliche Berichterstattung zur Lage und zu den Perspektiven des Zivilengagements in Deutschland maßgeblich bereichern.

2.) Führungskräfte sensibilisieren

Die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement betrifft das Leitungspersonal von gemeinnützigen Organisationen ganz persönlich. Daher sind die Führungskräfte aufgefordert, sich zunächst einmal selbst mit der Thematik der Vereinbarkeit auseinanderzusetzen. Es ist eine Aufgabe des Leitungspersonals von Vereinen, Verbänden, Stiftungen und Initiativen, für sich und für ihre Kolleginnen und Kollegen der Führungsebene – und letztlich für alle Engagierten ihrer Organisationen – die richtigen Wege für das Erreichen einer „Work-Life-Balance“ zu finden und entsprechende Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Veränderungsinitiativen in Organisationen sind nur dann erfolgreich, wenn sie vom Leitungspersonal unterstützt und getragen werden.

Bei der Sensibilisierung ist jedoch auch eine Unterstützung seitens der Politik für die Unterstützer freiwilligen Engagements erforderlich. Wo die Politik den Führungskräften bei der grundsätzlichen Sensibilisierung hilft, sie bei der Suche nach geeigneten Maßnahmen unterstützt und den Erfahrungsaustausch fördert, profitiert auch das ehrenamtliche Engagement. Daher ist es notwendig, die verantwortlichen Führungskräfte auch mit einem „politischen Anstoß“ für die Problematik zu sensibilisieren und ihnen konkrete Informationen an die Hand zu geben, die sie bei der Auseinandersetzung und Maßnahmenentwicklung unterstützen können.

Hilfreich wäre hier beispielsweise das Sammeln von Praxisbeispielen, die Führungskräfte auf den Handlungsbedarf und Erfolg entsprechender Maßnahmen und Konzepte hinweisen und Antworten auf die Frage geben, welche Führungskultur und Arbeitsorganisation notwendig ist, damit für Frauen und Männer in Führungspositionen „Work-Life-Balance“ nicht nur ein Schlagwort bleibt.

3.) Erfahrungsaustausch fördern

Über die Sensibilisierung hinaus ist es notwendig, Erfahrungsaustausch und Kommunikation unter den Führungskräften von gemeinnützigen Organisationen zu diesem Thema zu initiieren. Dies betrifft insbesondere den Erfahrungsaustausch des hauptberuflichen Leitungspersonals, da hier die Probleme der Rekrutierung von Führungskräften sowie Fragen der langfristigen Bindung der Führungskräfte besonders dringlich sind.

Erforderlich ist es aber auch, die Kommunikation und Kooperation *aller* Akteure zu fördern. Gemeint ist damit, dass auch ein Erfahrungsaustausch von Führungskräften aus Nonprofit-Organisationen mit Führungskräften aus der Privatwirtschaft und dem Öffentlichen Dienst initiiert werden muss und dass nicht zuletzt auch – beispielsweise über geeignete Veranstaltungen – ein Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis der Organisationen notwendig ist.

Wenn, wie gezeigt, ein Großteil der Führungskräfte von gemeinnützigen Organisationen das Leitungsamt neben der Berufstätigkeit ausübt, was liegt da näher, als die entsprechenden Akteure ins Gespräch zu bringen, um zu prüfen, wie bei den ehrenamtlichen Führungskräften die berufliche Situation zugunsten der ehrenamtlichen Tätigkeit verbessert werden kann. Auch Seitenwechsel-Projekte für Führungskräfte bieten einen möglichen Erfahrungsraum zum Erleben der Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich beim Finden der richtigen Balance von Beruf, Familie und Engagement ergeben.

4.) Zielgruppengerechte Maßnahmen erforschen und erproben

Maßnahmen und Konzepte, die darauf abzielen, die „Work-Life-Balance“ von Führungskräften zu verbessern, sind in der Praxis zwar bereits zahlreich entwickelt, wenngleich noch längst nicht hinreichend auf ihre Wirksamkeit hin überprüft worden. Einige der Maßnahmen und Konzepte erscheinen zwar auf den ersten Blick grundsätzlich auch auf Führungskräfte in

Nonprofit-Organisationen übertragbar. Es sei jedoch nochmals darauf verwiesen, dass sich das Leitungspersonal von gemeinnützigen Organisationen vom Leitungspersonal von Wirtschaftsorganisationen zum Teil deutlich unterscheidet. Außerdem sind die das bürgerschaftliche Engagement tragenden Vereine, Verbände und Stiftungen Organisationen, die von ihrer Größe her in der Regel gar keine „unternehmenseigenen“ Kinderbetreuung oder andere Maßnahmen und Einrichtungen anbieten können: Große Organisationen der Privatwirtschaft haben mehr Möglichkeiten, Maßnahmen zu institutionalisieren, kleine und mittlere Nonprofit-Organisationen werden dagegen in der Regel Grenzen für solche Maßnahmen gesetzt sein, die mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden sind. Umgekehrt ist es ein Vorteil von kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen, dass sie andere Maßnahmen womöglich flexibler umzusetzen in der Lage sind.

Insofern muss geprüft werden, inwieweit die bekannten Maßnahmenbündel übertragen, individuell angepasst und weiterentwickelt werden können. Sollen gute Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement und damit das bürgerschaftliche Engagement nachhaltig fördern, ist eine wissenschaftliche Begleitung unerlässlich. Detaillierte Bestandsaufnahmen und empirische Untersuchungen bilden die Wissensbasis für die Entwicklung zielgruppengerechter Maßnahmen, die Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen helfen, private Lebensplanung, Erwerbsarbeit und Engagement besser vereinbaren zu können.

Konkret ist danach zu fragen, welche Maßnahmen und Konzepte helfen, eine Überforderung und Stress in der Balance von Arbeitszeit und Engagement zu vermeiden. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele, sondern möglichst passgenaue Lösungen zu finden und umzusetzen. Diese sollen sowohl die Bedürfnisse der Führungskräfte als auch die Möglichkeiten der jeweiligen Organisation berücksichtigen.

5.) Maßnahmen und Ergebnisse evaluieren und sichtbar machen

Sind Maßnahmen erst einmal entwickelt und in der Praxis angewendet, so gilt es, diese auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen. In einer Evaluation oder einem Audit-Verfahren wäre zu überprüfen, wie sich die Vereinbarkeit verbessert hat und welche Maßnahmen welche Wirkungen hervorgerufen haben. Hierfür wären der Status quo der Arbeits- und Engagementzufriedenheit sowie der Status quo der bereits angebotenen Maßnahmen zur besseren Balance von Beruf und Familie zu erfassen und die Entwicklungen und Maßnahmen zu bewerten.

Eine solche Evaluierung hilft sowohl den Organisationen bei der Kontrolle der eingesetzten Ressourcen, sie hilft aber zugleich auch der Politik bei der Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen einer familiengerechten Engagementpolitik.

Denkbar wäre in diesem Zusammenhang, Qualitätsstandards zu setzen und ein Gütesiegel einzuführen, um die Maßnahmen sichtbar zu machen. Mit einem solchen Instrument gilt es, die Frage der Vereinbarkeit zu messen, und es könnte zum Beispiel an das Audit-Verfahren „beruf und familie“ der Gemeinnützigen Hertie Stiftung anknüpfen (vgl. z. B. Becker 2007).

Mit einem solchen Gütesiegel könnten sich Nonprofit-Organisationen auf drei Ebenen profilieren:

- bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, weil so das Engagement der Organisationen für eine familienbewusste und ganzheitliche Organisationskultur deutlich wird;
- bei der Gewinnung qualifizierten Nachwuchses, weil der Einklang von professionellen Interessen und familiären Bedürfnissen immer stärker die Karriereplanung beeinflusst;
- bei „Kundinnen“ und „Kunden“, weil dadurch ein wichtiger Imagegewinn als verantwortliche Organisation erzielt wird.

Gerade die Evaluierung der Maßnahmen und Ergebnisse muss dazu führen, dass entsprechende Aktivitäten auch tatsächlich zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf, Familie und bürgerschaftlichem Engagement führen und dass mit den Maßnahmen und Konzepten nicht einfach nur im Zeitgeist einer „Vereinbarkeitsdebatte“ gehandelt und einem entsprechenden Etikettenschwindel Vorschub geleistet wird.

7. Literatur

- Basic, Anton (2007): Arbeitszufriedenheit in Non-Profit-Organisationen. Hausarbeit zur Erlangung des Grades eines Magister Artium. Münster [unveröffentlicht]
- Becker, Stefan J. (2007): Mehr Erfolg mit mehr Familie! In: forum Nachhaltig Wirtschaften; Heft 4/2007, S. 74-75
- Beher, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2006): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Münster. Download: <http://www.be-management.org/download/bem-fuehrungskraefte.pdf>
- Beher, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim und München
- Beutler, Steve (2002): Initiativen zur Förderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Lizentiatsarbeit. Basel [unveröffentlicht]
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.) (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Siebter Familienbericht. Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.) (2008a): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ (Hrsg.) (2008b): Engagementpolitik wirksam gestalten. Neue Impulse für die Bürgergesellschaft – ein Jahr Initiative ZivilEngagement. Berlin
- Bundesverband Deutscher Stiftungen BDS (Hrsg.) (2007): Stiftungsreport 2007. Berlin
- Dettling, Warnfried (2004): Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Download: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_090.pdf
- Eichhorst, Werner/Kaiser, Lutz C./Thode, Eric/Tobsch, Verena (2007): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis. Gütersloh

- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bundestags-Drucksache 14/8900
- Erler, Gisela Anna (2005): Work-Life-Balance – Stille Revolution oder Etikettenschwindel? In: Mischau, Anina/Oechsle, Mechtild (Hrsg.): Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance? Wiesbaden, S. 151-164
- Fuchs, Tatjana (2007): Der DGB-Index Gute Arbeit 2007. Methodenpapier. Download: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/methodenpapier.pdf>
- Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiß, Sabine (2006): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Wiesbaden
- Haug, Katja (2005): Elegant, leicht, aber irreführend: „Work-Life-Balance“. Expertinnen tagten zum Thema „Bildungs- und Karrierewege von Frauen“. Frankfurt am Main. Download: <http://www.bildungsserver.de/innovationsportal/bildungplus.html?artid=425&>
- Hohendanner, Christian (2008): Befristet Beschäftigte: Gut positioniert mit Hoffnung auf Anschluss. In: IAB-Forum, Heft 1/2008, S. 26-31
- IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.) (2007): Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy. New York
- Klenner, Christina/Pfahl Svenja/Seifert, Hartmut (2001): Ehrenamt und Erwerbsarbeit – Zeitbalance oder Zeitkonkurrenz? Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Lambert, Susan J./Haley-Lock, Anna (2004): The organizational stratification of opportunities for work-life balance. In: Community, work & family, Heft 2/2004, S. 179-195
- Landesarbeitsgemeinschaft PRO EHRENAMT (2004): Bürgerschaftliches Engagement fördern. Saarbrücken. Download: http://proehrenamt.projektweb.at/downloads/PolitForderungen_2004.pdf
- Oechsle, Mechtild (2008): Work-Life-Balance: Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven. In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden, S. 227-236
- Opielka, Michael (2002): Familie und Beruf. Eine deutsche Geschichte. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B22-23/2002. Download: http://www.bpb.de/publikationen/98DK3M,0,Familie_und_Beruf_Eine_deutsche_Geschichte.html
- Ostendorp, Anja (2007): Möglichkeiten für KMU und Großunternehmen bei der Umsetzung eines Trends: Life Balance als Beitrag zu einer Kultur der Unterschiede? In: Esslinger, Adelheid Susanne/ Schobert, Deniz B. (Hrsg.): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, S. 187-211
- Ostendorp, Anja Nentwich, Julia/Resch, Dörte/Dachler, Peter (2003): „Family Friendliness“ in Organisationen. Eine diskursanalytische Untersuchung zu verschiedenen Verständnissen und Konsequenzen von „Familienfreundlichkeit“. St. Gallen. Download: <http://www.alexandria.unisg.ch/EXPORT/DL/28568.pdf>
- Prognos AG (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Berlin/Basel. Download: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Broschure_work-life-balance.pdf
- Rosenblatt, Bernhard von (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Gesamtbericht. Stuttgart 2000.
- Rost, Harald (2004): Work-Life-Balance: Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Opladen
- Schobert, Deniz B. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In: Esslinger, Adelheid Susanne/ Schobert, Deniz B. (Hrsg.): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, S. 19-33
- Schumacher, Ulrike (2005): Kombinationen von bürgerschaftlichem Engagement und Erwerbsarbeit. Zur Rolle freiwilliger Tätigkeiten in der Krise der Arbeitsgesellschaft. In: Kotlenga, Sand-

- ra/Nägele, Barbara/Pagels, Nils/Ross, Bettina (Hrsg.): Arbeit(en) im Dritten Sektor. Europäische Perspektiven. Mössingen-Talheim, S. 188-200
- Sturges, Jane/Guest, David (2004): Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. In: Human Resource Management Journal, Heft 4/2004, S. 5-20
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden
- Zimmer, Annette/Hallmann, Thorsten (2005): Mit vereinten Kräften. Ergebnisse der Befragung „Vereine in Münster“. Münster
- Zimmer, Annette/Vilain, Michael (2005): Bürgerschaftliches Engagement heute. Ibbenbüren
- Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. Opladen