

Diskussionspapier



Gegenseitigkeit und Kooperation in internationalen Freiwilligendiensten

Gelingsbedingungen und
Handlungsperspektiven

Benjamin Haas

Impressum:

AKLHÜ e.V. – Fachstelle und Netzwerk für
internationale personelle Zusammenarbeit
Meckenheimer Allee 67 – 69
53115 Bonn

Tel.: 0228/ 908 99 10

Fax: 0228/ 908 99 11

aklhue@entwicklungsdienst.de

www.entwicklungsdienst.de

Herausgeber: Hartwig Euler

Redaktion: Hartwig Euler, Tore Süßenguth

Lektorat und Korrektorat:

Kyra Sell (kyrasell@posteo.de)

Grafische Gestaltung:

Layout & more ..., Bonn

Druck:

Druckerei Paffenholz, Bornheim

September 2017

Gegenseitigkeit und Kooperation in internationalen Freiwilligendiensten

Gelingsbedingungen und
Handlungsperspektiven

Benjamin Haas

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	5
Abbildungsverzeichnis	8
1) Einleitung	9
1.1) Anliegen und Fragestellung der Studie	9
1.2) Aufbau und Methodik	9
1.3 Danksagung	10
2) Die Theorie: Wie können Gegenseitigkeit und Kooperation gelingen?	11
2.1 Sind wir nicht alle Egoisten? – kurzer sozialtheoretischer Exkurs	11
2.2 Von der Voraussetzung zur Umsetzung: Gelingensbedingungen für nachhaltige Kooperation	11
2.3 Reziprozität: das Zentrum jeder Kooperationsbeziehung	12
2.4 Die sechs „Reciprocity Booster“	14
2.5 Kooperation und der Kontext internationaler Freiwilligendienste	15
2.6 Zwischenfazit	16
3) Die Praxis: Gegenseitigkeit und Kooperation von IFD-Akteuren	17
3.1 Die Beziehungsebenen der IFD: Eine Multi-Stakeholder-Arena	17
3.2 Die Hauptakteure und ihre Kooperationsbeziehungen	17
3.3 Kooperation und Gegenseitigkeit im Freiwilligendienst: Beziehungskonstellationen im Fokus	22
3.3.1 Freiwillige <> Partnerorganisation/Einsatzstelle	22
3.3.2 Partnerorganisation/Einsatzstelle <> Trägerorganisation	26
3.3.3 Freiwillige <> Trägerorganisation	29
3.4 Kooperation und Gegenseitigkeit in staatlichen Förderprogrammen	31
3.4.1 Fördergeber <> Zusammenschlüsse der Trägerorganisationen	32
3.4.2 Fördergeber <> Zusammenschlüsse der Freiwilligen	34
4) Fazit	36
5) Literaturverzeichnis	38
6) Anhang – Liste der identifizierten Beziehungsebenen in IFD	40

Vorwort

Dies ist das dritte Diskussionspapier in einer vom AKLHÜ e.V. veröffentlichten Serie. Die Arbeitspapiere beschäftigen sich mit aktuellen Forschungsthemen der internationalen Freiwilligen- und Entwicklungsdienste. Der vorliegende Diskussionsbeitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie gute, auf Gegenseitigkeit beruhende, Kooperation in solchen komplexen Settings wie den (deutschen) internationalen Freiwilligendiensten gelingen kann.

Die Meinung und die Ansichten entsprechen nicht unbedingt denen des AKLHÜ e.V. oder seiner Mitglieder. Die Verantwortung für die getroffenen Feststellungen liegt ausschließlich beim Autor.

Michael Bogatzki

Vorsitzender

Der Arbeitskreis „Lernen und Helfen in Übersee“ e.V. (AKLHÜ)

AKLHÜ – Netzwerk und Fachstelle für internationale personelle Zusammenarbeit ist ein international tätiger Verband. Er wurde 1962 als erstes entwicklungspolitisch orientiertes zivilgesellschaftliches Sammelbecken der Personellen Zusammenarbeit für soziales und fachliches Engagement in Entwicklungs- und Schwellenländern gegründet.

Die aktuelle Mitgliedschaft setzt sich aus Trägern internationaler Freiwilligendienste und Entwicklungsdienste sowie aus Organisationen der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit zusammen. Als zivilgesellschaftliches Sammelbecken der internationalen Personellen Zusammenarbeit vernetzt der AKLHÜ mit seinen Anliegen private wie auch kirchliche Organisationen.

Zum Autor

Benjamin Haas (M.A.) ist Kulturanthropologe und Lateinamerikanist mit regionalen Schwerpunkten in Argentinien, Nicaragua und Ghana. Im Jahr 2012 erschien seine Studie „Ambivalenz der Gegenseitigkeit – Reziprozitätsformen des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes weltweit im Spiegel der Postkolonialen Theorie“ im Kölner Wissenschaftsverlag. Derzeit ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promotionsstudent an der Professur für Sozialpolitik und Methoden der Qualitativen Sozialforschung an der Universität zu Köln. Er ist Mitherausgeber von „Voluntaris – Zeitschrift für Freiwilligendienste“ und der „Schriftenreihe Interdisziplinäre Studien zu Freiwilligendienste“ (beide im Nomos-Verlag).

Im Jahr 2005 leistete Benjamin einen Freiwilligendienst in Granada/Nicaragua sowie den anderen Dienst im Ausland 2005/06 im Großraum Buenos Aires/Argentinien. Daraus erwuchs ein mehrjähriges Engagement in der pädagogischen Begleitung von Freiwilligen sowie eine Beteiligung an der Weiterentwicklung des Freiwilligenprogramms der Iglesia Evangélica del Río de la Plata. Politisch engagierte er sich in den Jahren 2010/11 als Ehemaligen-Vertreter in der Referenzgruppe zur weltwärts-Evaluierung. Von 2011 bis 2013 war er hauptberuflich in der „Kordinierungsstelle weltwärts“ in der Engagement Global gGmbH in Bonn tätig mit den Zuständigkeiten Evaluation, Qualitätssicherung und Programmentwicklung. Er ist freiberuflich als Trainer, Gutachter und Berater in der (entwicklungs)politischen Bildungs- und Projektarbeit tätig.

Publikationsliste und Kontakt: www.benhaas.de

Zusammenfassung

Internationale Freiwilligendienste (IFD) sind spezifische Dienstformate, die als non-formale Lernorte konzipiert sind. Der in diesen Programmen stattfindenden zwischenmenschlichen Begegnung erwächst die Erwartung an Gegenseitigkeit und Kooperation. Die leitende Frage dieses Diskussionspapiers lautet daher: *Wie kann gute, auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation in (deutschen) internationalen Freiwilligendiensten gelingen?* Das zentrale Anliegen ist es, den Akteuren der IFD ein Instrumentarium an die Hand zu geben, das dabei helfen kann, ihre gegenseitigen Beziehungen zu durchleuchten, zu reflektieren und evtl. zu verbessern.

Um solch ein Instrumentarium zu entwickeln, werden aus der Verhaltensforschung Gelingensbedingungen für Kooperation und Gegenseitigkeit identifiziert und auf die IFD übertragen. Diese theoretischen Überlegungen werden dann auf die unterschiedlichen Beziehungskonstellationen in den IFD angewandt. Außerdem wurden zahlreiche Akteure der IFD zum Thema Kooperation befragt – diese Erkenntnisse reichern die Analyse mit Perspektiven aus der Praxis an. Dabei zeigt sich, dass, je nachdem welche Akteure miteinander interagieren, das Gelingen ausgeglichener Gegenseitigkeit und fairer Kooperation vor ganz unterschiedlichen Herausforderungen steht.

Die Theorie

In der theoretischen Analyse werden Erkenntnisse der Verhaltensforschung auf die IFD angewandt und in Anlehnung an Messner et. al. (2013) sieben Gelingensbedingungen identifiziert: *Reziprozität, Vertrauen, Kommunikation, Reputation, Fairness, Durchsetzung und eine Wir-Identität*. Reziprozität – also Gegenseitigkeit – steht dabei im Zentrum, die anderen sechs fungieren als *reciprocity booster*, die ausgeglichene Gegenseitigkeit verstärken können. Sie sind eng miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Die Gelingensbedingungen dienen später als Analyserahmen für den Blick auf die wichtigsten Beziehungsebenen in den IFD. Je nach Kontext und Akteurs-Setting müssen die Gelingensbedingungen überarbeitet, ausgehandelt und neu erfunden werden. Es wird deutlich, dass eine ausgeglichene, symmetrische und generalisierte Gegenseitigkeitsbeziehung das Funda-

ment jeder Kooperation darstellt. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass kooperatives Verhalten nicht automatisch entsteht, nur weil Akteure im Kontext von IFD aufeinandertreffen und zusammenarbeiten wollen oder müssen. Die Grundvoraussetzungen für nachhaltige Kooperation sind in IFD aber gegeben. Nicht nur weil Kooperation tief in der menschlichen Evolution verankert ist, sondern weil im Falle der IFD ein gemeinsames Ziel als eine Art Baseline a priori definiert ist und die Grundhaltung der allermeisten Akteure kooperativ ist. Die Tatsache, dass die Ressourcen und Machtpositionen in IFD ungleich verteilt sind, stellt die transnationalen Beziehungen aber vor besondere Herausforderungen.

Die Praxis

Im Zentrum der IFD steht das Beziehungsdreieck, in dem der geleistete Freiwilligendienst entsteht: (1) *Freiwillige und Partnerorganisationen bzw. Einsatzstellen*, (2) *Träger- und Partnerorganisationen* sowie (3) *Trägerorganisationen und Freiwillige*. Die Kooperationsbeziehungen dieser Akteure stehen daher im Zentrum der Analyse. Zusätzlich wird die besondere Beziehung zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren in den deutschen Förderprogrammen beleuchtet, da öffentliche Förderung durch Regelwerke und gesetzliche Bedingungen die Strukturierung von Gegenseitigkeit automatisch beeinflusst. Viele der angestellten Überlegungen und Implikationen, die sich aus den Gelingensbedingungen ergeben, lassen sich auch auf die weiteren Beziehungskonstellationen übertragen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse für die jeweilige Beziehungskonstellation zusammengefasst.

Freiwillige <> Partnerorganisation/Einsatzstelle

Vor der Ausreise der Freiwilligen und kurz nach ihrer Ankunft stehen der Vertrauensaufbau und das Schaffen einer Wir-Identität im Vordergrund. Dazu ist es wichtig, ein Erwartungsmanagement zu betreiben. Hierbei sollte die Trägerorganisation eine zentrale vermittelnde Rolle einnehmen. Eine Freiwilligen-Charta nach irischem Vorbild könnte auch für die deutschen IFD ein gutes Instrument sein, um den Vertrauensaufbau zwischen Freiwilligen und Einsatzstellen zu fördern.

Während des Dienstes steht die kontinuierliche Kommunikation zwischen der Einsatzstelle und den

Freiwilligen im Vordergrund. Um diese zu gewährleisten, ist es elementar, dass die Freiwilligen schnell die lokale Verkehrssprache erlernen. Die Trägerorganisationen sollten ihre Freiwilligen aktiv dabei unterstützen. Die Möglichkeiten neuer Online-Programme und Apps könnten hierzu intensiv genutzt und in die Vorbereitung integriert werden. Feste Kommunikationsformate, die sich je nach Art und Möglichkeiten der Einsatzstelle anpassen müssen, können die Kommunikation besonders unterstützen und dafür sorgen, dass der aktive Austausch über die gemachten Erfahrungen, Bedürfnisse und Probleme im Alltag des Dienstes nicht in Vergessenheit geraten. Träger- und Partnerorganisationen können hierbei wichtige Unterstützung leisten und mit den Einsatzstellen gemeinsam solche Kommunikationsformate entwickeln.

Im Fall von unlösbaren Konflikten, die das Vertrauen zwischen der Einsatzstelle und den Freiwilligen nachhaltig stören, müssen die möglichen Konsequenzen (Durchsetzung), wie etwa das Beenden des Dienstes oder der Einsatzstellenwechsel, voll ausgeschöpft werden.

Im Nord-Süd-Kontext spielt die Sensibilität der Freiwilligen für Machtungleichgewichte und für ihre eigene Privilegierung im globalen Kontext eine wichtige Rolle für das Gegenseitigkeitsverhältnis mit der Einsatzstelle, den Mitarbeiter_innen und Menschen vor Ort. Es ist die Aufgabe der pädagogischen Begleitung, hierzu professionelle und adäquate Reflexionsräume zu schaffen, damit sich durch den Dienst und das Verhalten der Freiwilligen keine kolonialen Hierarchien reproduzieren.

Partnerorganisation/Einsatzstelle <> Trägerorganisation

Für die Beziehungsebene der Partnerorganisationen/Einsatzstellen mit den deutschen Trägerorganisationen stehen Fragen der Finanzverteilung, der Wir-Identität und der Kommunikation im Vordergrund.

Kommunikation ist auch auf dieser Beziehungsebene eine der wichtigsten Gelingensbedingungen für Gegenseitigkeit bzw. befördert weitere Gelingensbedingungen wie Vertrauen und Reputation, aber auch Transparenz. Es kann ein wichtiger erster Schritt sein, sich zu fragen, ob die Kommunikation mit der jeweiligen Partnerorganisation/Einsatzstelle oder der Trägerorganisation gut funktioniert und wie diese ggf.

verbessert werden kann. Persönliche Treffen bleiben dabei das wohl wichtigste Element. Auch gemeinsam ausgerichtete (Zwischen-)Seminare können diese Wir-Identität erheblich steigern.

Um eine ausgeglichene Gegenseitigkeit und nachhaltige Kooperation zu erreichen, sollten die Organisationen gemeinsame Ziele teilen. Diese müssen gemeinsam erarbeitet und kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden. Transparenz über die jeweiligen Motive zur Durchführung eines IFD sind dabei elementar.

Das Machtungleichgewicht durch den unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen ist strukturell das prägendste Element dieser Beziehungsebene. Die Trägerorganisationen müssen sich der damit einhergehenden Verantwortung bewusst sein und Bereitschaft zur Transparenz und dem gemeinsamen Aushandeln von finanziellen Bedarfen zeigen.

Incoming-Formate sind ein strukturelles Element, das Gegenseitigkeit zwischen Organisationen erheblich erhöht. Organisationen, die nicht nur Freiwillige empfangen, sondern auch selbst welche nach Deutschland entsenden können, werden das Gesamtprojekt IFD als deutlich fairer und ausgeglichener empfinden. Trägerorganisationen und Fördergeber in Deutschland sollten sich daher weiter für den Ausbau von Incoming-Diensten einsetzen.

Freiwillige <> Trägerorganisation

Für die Beziehungsebene der deutschen Trägerorganisationen mit den Freiwilligen steht die Bereitschaft zur Transparenz gegenüber den Freiwilligen sowie die von den Freiwilligen wahrgenommene Kooperationsbeziehung mit den Partnerorganisationen/Einsatzstellen im Vordergrund. Der Trägerorganisation wiederum ist es wichtig, dass die Freiwilligen eine Wir-Identität entwickeln und sie nicht nur als Dienstleisterin sehen. Nur dann wird auch die Trägerorganisation das Verhältnis zu den Freiwilligen als fair und ausgeglichen empfinden.

Vertrauen, Reputation und Fairness sind bei der Entsendung oft in Hinblick auf die Förderkreise zentral. Es empfiehlt sich daher, dass die Trägerorganisationen der Kommunikation über Sinn und Funktion der Förderkreise besondere Aufmerksamkeit schenken. Im Allgemeinen kann Transparenz gegenüber den Freiwilligen in Bezug auf die Finanzierung des

IFD dazu beitragen, diese drei Gelingensbedingungen für Kooperation zu erfüllen. Je mehr die Freiwilligen den Unterschied zwischen einem zivilgesellschaftlich organisierten IFD als non-formales Lern- und Engagementfeld und einer Tourismusreise oder einem ökonomisch organisierten Voluntourismus verstehen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Dienst nicht als Markttauschgeschehen wahrnehmen, sondern als eine Form der (generalisierten) Gegenseitigkeit.

Je besser die Kooperation der Trägerorganisation mit den Partnerorganisationen und/oder Einsatzstellen funktioniert, desto positiver ist der Einfluss auf die Gegenseitigkeitsbeziehung mit den Freiwilligen. Wenn die Freiwilligen das Gefühl haben, Träger- und Partnerorganisation ziehen an einem Strang, haben gemeinsame Ziele und unterhalten eine funktionierende Kooperationsbeziehung, ist die Wahrscheinlichkeit umso höher, dass sie eine Wir-Identität in Bezug auf die Trägerorganisation entwickeln.

Kooperation und Gegenseitigkeit in staatlichen Förderprogrammen

Verglichen mit dem BMFSFSJ stehen vertragliche Vereinbarungen und damit direkte Reziprozitätsbeziehungen im Vordergrund. Im Verhältnis zum BMZ gibt es deutlich mehr Raum für generalisierte Gegenseitigkeitsbeziehungen und damit auch Kooperation auf mehr Ebenen und zu mehr inhaltlichen Aspekten. Gleichzeitig erhöht dies jedoch im Fall von weltwärts den staatlichen Anspruch, die inhaltliche Ausrichtung des Förderprogramms stärker zu beeinflussen. Welche der beiden Modi präferiert wird, ist von Trägerorganisation zu Trägerorganisation unterschiedlich. Viele sehen Vor- und Nachteile in beiden Fällen.

Die Machtposition der Ministerien, die durch das Vergeben von Fördergeldern entsteht, sollte mit klaren Regeln und Absprachen verbunden sein, auf die sich die Trägerorganisationen verlassen können. Dadurch kann trotz des nicht auflösenden Ungleichgewichts Vertrauen auf Basis von Reputation hergestellt werden.

Das Subsidiaritätsprinzip und das Prinzip der politischen Verantwortung stehen in einem Widerstreit, der sich nicht auflösen lässt. Die Akteure in den Förderprogrammen sollten sich daher kontinuierlich über diese Prämissen austauschen und ein gemeinsames Verständnis über deren Auswirkungen für das

IFD-Programm entwickeln. Transparenz der jeweils eigenen Ziele und Zwänge ist wichtig, um die Perspektive des anderen nachvollziehen zu können.

Die Ministerien können die Wir-Identität mit den Trägerorganisationen erhöhen, indem sie die inhaltliche Hauptverantwortung für die Ausgestaltung des IFD den Trägerorganisationen überlassen und sie durch die Fördergelder darin unterstützen, die jeweils eigenen (zivilgesellschaftlich) begründeten Ziele umzusetzen. Gleichzeitig ist es die Aufgabe und Pflicht des Ministeriums, die korrekte Verwendung der Fördergelder zu prüfen und ggf. von ihren Instrumenten der Reglementierung Gebrauch zu machen. Geschieht dies nicht, schadet es letztlich den anderen Kooperationsbeziehungen im Programm.

Für die Beziehung zwischen den Fördergebern und den Zusammenschlüssen der ehemaligen Freiwilligen gelten die meisten der oben skizzierten Gelingensbedingungen für Kooperation. Aus Sicht der Ehemaligen ist es für die Zusammenarbeit zentral, als Stakeholder anerkannt zu werden. Aus Sicht der Fördergeber und auch der Trägerorganisationen wiederum ist es wichtig, dass die Zusammenschlüsse der Freiwilligen ihre Repräsentativität und damit auch Legitimation untermauern.

Das Fazit

Die im Rahmen dieses Diskussionspapiers identifizierten Gelingensbedingungen führen nicht automatisch zu Kooperation, sie sind aber genau die Faktoren, die wir beeinflussen können, damit Kooperation in den IFD funktionieren kann. Auch wenn sich die Bedingungen nicht immer trennscharf voneinander unterscheiden lassen, hilft es, sie sich einzeln bewusst zu machen und für die jeweilige Beziehungsebene zu fragen, was sie bedeuten können und in welche Richtung man sie beeinflussen könnte, um die Kooperation zu verbessern. Jede Beziehungskonstellation ist unterschiedlich strukturiert und bei jeder stehen jeweils andere Gelingensbedingungen im Vordergrund.

In der Analyse zeigt sich, dass es in den IFD durchaus Möglichkeiten gibt, Kooperationsbeziehungen weiterzuentwickeln. Kommunikation ist dabei in nahezu allen Beziehungskonstellationen zentral. Kommunikation führt zu mehr Vertrauen und Reputation, diese wiederum zu einer Wir-Identität und Fairness-Empfinden. Dabei geht es darum, ganz bewusst

die Kommunikationswege, -kanäle, -kulturen, -formate etc. zu betrachten, die in den IFD etabliert sind und die Frage zu stellen, wie diese weiterentwickelt und noch verbessert werden können.

Nicht zuletzt verdeutlicht diese Studie auch, dass sich internationale Freiwilligendienste, so wie sie in Deutschland und weltweit zivilgesellschaftlich organisiert werden, in ihrer Logik und ihren zwischenmenschlichen Beziehungen stark von profitorientierten Formen des Austausches und Reisens unterscheiden. Bei den IFD geht es nicht nur um das Lernen der Freiwilligen, sondern auch um ein Potenzial zur Stärkung weltweiter zivilgesellschaftlicher Strukturen, die auf Solidarität und Gegenseitigkeit beruhen und nicht auf ökonomischen Tauschverhältnissen. Doch auch in den IFD müssen diese Werte immer neu verhandelt und befördert werden.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kooperations-Hexagon

Abb. 2: Internationale Freiwilligendienste und ihre komplexen Kooperationsbeziehungen

Abb. 3: Die Hauptakteure des IFD und ihre Kooperationsbeziehungen

Abb. 4: Kooperationsbeziehungen zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in den IFD

1) Einleitung

1.1) Anliegen und Fragestellung der Studie

Internationale Freiwilligendienste ermöglichen die Begegnung von Menschen über Grenzen hinweg. Sie sind spezifische Dienstformate, die sich von individuellen Reisen oder auch kommerziellen Begegnungsangeboten unterscheiden, da sie als non-formale Lernorte konzipiert sind. Der dort stattfindenden Begegnung erwächst die Erwartung an Gegenseitigkeit und Kooperation. Internationale Freiwilligendienste können als komplexe transnationale „Arenen der Kooperation“ bezeichnet werden, in denen sich Akteure in unterschiedlichen Rollen, Hintergründen, Sozialisierungen und Wertevorstellungen begegnen, sich austauschen, zusammenarbeiten und voneinander lernen. Bereits im Kleinen – im Freundeskreis oder in der Familie – ist es nicht immer einfach herauszufinden, warum Gegenseitigkeitsbeziehungen und Kooperation funktionieren – oder nicht. Noch schwieriger wird es, wenn man größere Zusammenhänge und Netzwerke wie die der internationalen Freiwilligendienste betrachtet, in denen die Akteure ganz unterschiedliche Positionen einnehmen und sogar über nationale Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Die leitende Frage dieses Diskussionspapiers lautet daher:

Wie kann gute, auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation in (deutschen) internationalen Freiwilligendiensten gelingen?

Daraus ergeben sich weitere Unterfragen: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit bei internationalen Freiwilligendiensten Gegenseitigkeit ausgeglichen ist und Kooperation nachhaltig und fair funktioniert? Gibt es unterschiedliche Voraussetzungen für die jeweiligen Akteursbeziehungen? Welche Schwierigkeiten ergeben sich in der Praxis und welche Empfehlungen können ausgesprochen werden?

Das zentrale Anliegen dieser Studie ist es, den Akteuren der internationalen Freiwilligendienste in Deutschland ein Instrumentarium an die Hand zu geben, das dabei helfen soll, jedwede Partnerschaftsbeziehung zu durchleuchten und zu reflektieren. Es bietet sowohl Möglichkeiten der Vergewisserung, wo Kooperationsbeziehungen bereits auf dem

richtigen Weg sind, als auch Lösungsansätze für die, die noch nicht oder im Moment nicht optimal laufen.

Ziel dieses Diskussionspapiers ist es, den Akteuren im Feld der IFD praktische Anregungen und Hilfestellungen zu geben, die sich nicht nur in Leitbildern, Selbstbeschreibungen oder Geschäftsordnungen auf Reziprozität und Kooperation berufen, sondern sich mit tatsächlichen Fragen der (besseren) Umsetzung von ausgeglichener Gegenseitigkeit und nachhaltiger, fairer Kooperation beschäftigen wollen.

1.2) Aufbau und Methodik

Im ersten Schritt werden Gelingensbedingungen und Fallstricke für Reziprozität und Kooperation in IFD identifiziert. Messner et. al. (2013) haben dazu theoretische Voraussetzungen für Kooperation auf globaler Ebene – bspw. im Rahmen von Klimaverhandlungen – herausgearbeitet, die sich gut auf IFD übertragen lassen. Die Autor_innen identifizierten Reziprozität als wichtigste Bedingung für erfolgreiche Kooperation. Mit Reziprozität im Kontext von IFD haben sich Lough (2016) und auch ich selbst (Haas 2012) bereits auseinandergesetzt. Die Ideen und Kernthesen dieser drei Studien werden im zweiten Kapitel zusammengefasst und in ihrer Gesamtschau auf internationale Freiwilligendienste übertragen.

Im zweiten Schritt werden diese theoretischen Überlegungen auf die Praxis in IFD angewendet. Hierzu wird das Analyseraster von Messner et. al. (2013) auf unterschiedliche Beziehungskonstellationen angewandt, um aufzuzeigen, welche Kriterien für eine nachhaltige und auf Gegenseitigkeit beruhende Kooperation wichtig sind. Außerdem wurden zwischen März und Juni 2017 zahlreiche persönliche und telefonische Interviews mit Hauptakteuren von IFD geführt. Dazu zählen Vertreter_innen von Trägerorganisationen, Partnerorganisationen und Einsatzstellen, Ministerien und ehemalige Freiwillige. Darüber hinaus wurde je eine Fokusgruppe mit deutschen Trägerorganisationen und ehemaligen Freiwilligen durchgeführt sowie eine protokollarische Mitschrift einer Fachtagung zu Incoming angefertigt, auf der alle genannten Stakeholder vertreten waren. Aus organisatorischen und finanziellen Gründen war es nicht möglich, eine Fokusgruppe mit Partnerorganisationen durchzuführen. Anhand persönlicher Gespräche, Telefoninterviews sowie der Auswertung bestehender Literatur zur Perspektive der Partner soll sichergestellt werden, dass ihre Stimmen angemessen

sen in der Studie repräsentiert sind. Alle wurden zu ihren Erfahrungen und ihren Ansätzen zu guter Kooperation mit den anderen Akteuren befragt.

Die Erkenntnisse der Datenerhebung werden mit den theoretischen Erkenntnissen in Dialog gebracht. Ziel ist es nicht, ein repräsentatives Bild über den Status quo der Kooperation in IFD zu erheben, sondern die Analyse der unterschiedlichen Beziehungsdimensionen im Hinblick auf Kooperation mit Stimmen aus der Praxis schlaglichtartig anzureichern. Dementsprechend wurde eine größtmögliche Bandbreite an Akteuren in den unterschiedlichen Dienstformaten interviewt und sowohl Outgoing- als auch Incoming-Programme betrachtet.¹ Besondere Berücksichtigung fanden außerdem Trägerorganisationen, die außergewöhnliche Kooperationsbeziehungen mit ihren Partnerorganisationen pflegen.

Dabei zeigt sich, dass, je nachdem welche Akteure miteinander interagieren, das Erlangen ausgeglichener Gegenseitigkeit und fairer Kooperation ganz unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringt. Da staatliche Förderung einen erheblichen Einfluss auf das Gesamtgefüge der IFD haben kann, wird der Beziehungsebene mit den Ministerien, die in Deutschland Förderprogramme unterhalten, und deren nachgelagerten Behörden ein eigenes Unterkapitel gewidmet.

Zum Schluss der Analyse einer jeden Beziehungskonstellation werden Fragen und Empfehlungen erarbeitet, die dabei helfen können, Stärken und Schwachstellen der Kooperation zu identifizieren. Außerdem werden Thesen formuliert, wie die Kooperationskriterien für die jeweiligen Akteurs-Beziehungen gewichtet sind und wie diese bearbeitet werden können.

IFD sind komplexe Zusammenspiele verschiedener zivilgesellschaftlicher und staatlicher Akteure mit unterschiedlichen Rollen, (Macht-)Positionen und historisch gewachsenen Beziehungen in Deutschland und den Partnerländern. Es ist ein Anliegen dieser

Studie, die Grundzüge dieser gesamten Komplexität aufzuzeigen. Es ist jedoch nicht möglich, vollumfänglich auf sie einzugehen. Vielmehr wird der Frage nach guter und nachhaltiger Kooperation anhand von zahlreichen Beispielen und Stimmen aus der Praxis nachgegangen, die sich allgemein auf alle Bereiche in den IFD übertragen lassen.

1.3) Danksagung

Mein Dank gilt allen Interview- und Fokusgruppen-Teilnehmer_innen, die ihre Perspektiven auf Gegenseitigkeit und Kooperation mit mir geteilt haben. Diese wichtigen Erfahrungsschätze aus der Praxis machen die theoretischen Gedanken der Studie erst wirklich fruchtbar und relevant. Ein besonderer Dank gilt Hartwig Euler und Tore Süßenguth vom Arbeitskreis Lernen und Helfen in Übersee e. V. (AKLHÜ) für ihre Unterstützung und ihre wichtigen Hinweise im Laufe des Entstehungsprozesses dieses Papiers. Kyra Sell danke ich für das aufmerksame Lektorat, das einige meiner Gedanken nachvollziehbarer gemacht hat.

¹ Als Outgoing-Formate werden die Dienste bezeichnet, in denen Freiwillige aus Deutschland einen Dienst in einem anderen Land leisten; Incoming hingegen bezeichnet Formate, in denen Freiwillige aus dem Ausland einen Dienst in Deutschland leisten. Ein umfassender Vergleich der beiden Formate ist im Rahmen dieser Studie nicht möglich. In der Analyse wird jedoch auf auffällige Gemeinsamkeiten und Unterschiede hingewiesen, die verdeutlichen, dass die Gelingensbedingungen für beide Richtungen Gültigkeit haben – oder sich manchmal auch unterscheiden können.

2) Die Theorie: Wie können Gegenseitigkeit und Kooperation gelingen?

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über Erkenntnisse zu Reziprozität und Kooperation, die sich auf IFD übertragen lassen. Zunächst wird eine wichtige Diskussion vorangestellt: Sind Menschen überhaupt dazu gemacht, zu kooperieren? Dieser kurze sozialtheoretische Exkurs macht deutlich, auf welcher grundsätzlichen Haltung und auf welchem Menschenbild die folgenden Überlegungen fußen. Im Anschluss werden allgemeine Gelingensbedingungen für kooperatives Verhalten formuliert und deren Übertragbarkeit auf die Arenen der deutschen IFD skizziert.

2.1) *Sind wir nicht alle Egoisten? – kurzer sozialtheoretischer Exkurs*

Sind Menschen nicht von Grund auf Egoisten und deswegen schlecht im Kooperieren? Für viele, die in der Szene der IFD aktiv sind, mag diese Frage absurd klingen, doch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Gelingensbedingungen von Kooperation ist sie alles andere als trivial. Jahrzehntlang prägte der sogenannte Rational-Choice-Ansatz vor allem die Wirtschafts- und Politikwissenschaften. Dieser geht davon aus, dass Menschen immer nach der Maxime handeln, ihren eigenen Nutzen zu steigern (Messner et. al. 2013: 8). Diese Sicht auf den Menschen als egoistisch handelnden und nutzenmaximierenden Homo oeconomicus wird schon lange insbesondere von Soziolog_innen und Ethnolog_innen infrage gestellt sowie vermehrt auch von Wirtschaftswissenschaftler_innen selbst widerlegt. Zahlreiche empirische Forschungsarbeiten und Versuche haben gezeigt, dass es sogar in der Natur des Menschen liegt, zu kooperieren und dass Menschen eine Reihe weiterer Dinge in ihre Entscheidungen einbeziehen, die weit über den eigenen Nutzen hinausgehen. Denn Menschen handeln nicht isoliert, wie es der Rational-Choice-Ansatz unterstellt, das Handeln von Menschen kann immer nur aus ihren sozialen Beziehungen heraus verstanden werden (Schulz-Nieswandt/Köstler 2011: 78 f.).

Nun könnte man anbringen, dass kooperatives Verhalten im Eigeninteresse der Menschen liegt und daher in Einklang mit der Rational-Choice-Theorie

steht. Wer dieser Annahme folgt, geht aber davon aus, dass soziale Beziehungen schon immer einfach dagewesen sind (Caillé 2006: 178). Wie aber entstehen soziale Beziehungen, ohne die letztlich auch keine Kooperation möglich wäre? In Rückbezug auf den Anthropologen Marcel Mauss (1968, erstmals 1923/24) beschäftigt sich die neuere französische Soziologie seit einigen Jahren mit der Rolle der „Gabe“ in diesem Zusammenhang. Einer Gabe entspringen gewisse Verpflichtungen zur Gegengabe. So entwickelt sich eine Kette von Geben und Nehmen (also Reziprozität), wodurch soziale Beziehungen entstehen. Dieser Mechanismus funktioniert aber nur, wenn Menschen bereit sind zu geben, ohne sicher zu sein, ob sie etwas dafür zurückbekommen. Gabe und Reziprozität haben daher eine Eigenlogik mit sozialer Komponente, sie lassen sich nicht auf ökonomischen Tausch reduzieren. Der scheinbare Gegensatz von Altruismus und Egoismus, wie ihn die klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien vertreten, wird durch die „Wirkung der Gabe als Initiatorin sozialer Reziprozität transzendiert beziehungsweise ununterscheidbar“ (Adloff 2010: 34).

Kurz gesagt: Nein, wir sind keine Egoist_innen und auch keine reinen Altruist_innen (auch wenn es Einzelfälle gibt, deren persönliches Pendel in eine ungesunde egoistische oder altruistische Richtung ausschlagen kann). Wir sind soziale Wesen, in deren evolutionärer Geschichte und Natur die Gegenseitigkeit und die Kooperation tief verankert ist. Diese Erkenntnis ist auch konsistent über diverse kulturelle Kontexte hinweg (Messner et. al. 2013: 14), was gerade für transnationale Kooperation in IFD eine gute Nachricht ist. Es interessiert uns im Folgenden also, inwiefern sich die Beziehungen in IFD von ökonomischen Tauschbeziehungen unterscheiden – aber eben auch, welche Auswirkungen es haben kann, wenn ökonomische oder egoistische Motive überwiegen.

2.2) *Von der Voraussetzung zur Umsetzung: Gelingensbedingungen für nachhaltige Kooperation*

Messner et. al. haben sich die Frage gestellt, warum trotz dieser wunderbaren Voraussetzungen Kooperationen auf globaler Ebene – bspw. im Rahmen von Klimaverhandlungen – oft nicht funktionieren. Sie kommen zu dem Schluss, dass Kooperation kein automatisches Ergebnis ist, wenn Menschen zusammenarbeiten, dass man aber Grundmecha-

nismen identifizieren kann, die zwischen Personen und Personengruppen zu guter und nachhaltiger Kooperation führen können. Sie zeigen, dass man die Erkenntnisse der Verhaltensforschung auf internationale Kooperation übertragen kann, denn letztlich wird auch sie von einzelnen Menschen gestaltet.

Dasselbe gilt für die IFD: Politik, Planung, Durchführung, Umsetzung, Begleitung sind keine abstrakten Ebenen, sondern konkrete „Arenen“ in denen Individuen zusammenkommen, die nach individuellen Prämissen, Vorstellungen, Sozialisierungen usw. handeln und jeweils ihre Gruppe oder Organisation vertreten. Die Grundmechanismen, die wir Gelingensbedingungen nennen können, die zu guter Kooperation führen, gelten also sowohl im Kleinen als auch im Großen. Sie führen aber nicht automatisch zu Kooperation. Man muss an ihnen arbeiten, sie gemeinsam aushandeln und ein Klima schaffen, in dem die Mechanismen zum Tragen kommen können. Damit sind sie gleichzeitig genau die Faktoren, die wir beeinflussen können, damit Kooperation auch in größeren Zusammenhängen wie den IFD funktioniert.

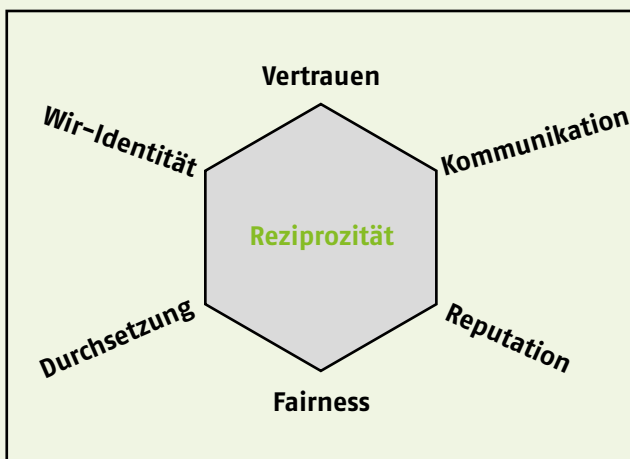


Abb. 1: Kooperations-Hexagon von Messner et. al. (2013: 15)

Wie wird Kooperation also ermöglicht und was verhindert sie? Messner et. al. (2013) identifizierten sieben Gelingensbedingungen,² von denen erfolgreiche und nachhaltige Kooperation abhängt: Re-

ziprozität, Vertrauen, Kommunikation, Reputation, Fairness, Durchsetzung und eine Wir-Identität. Diese Bedingungen fassen sie zu einem „Kooperations-Hexagon“ zusammen (Abb. 1). Das Hexagon soll veranschaulichen, dass sie alle eng miteinander verbunden sind und sich auch teilweise gegenseitig bedingen. Sie lassen sich daher nicht immer trennscharf voneinander unterscheiden. Sich diese Voraussetzungen für Kooperation aber einzeln bewusst zu machen, hilft bei der praktischen Analyse der eigenen Beziehung mit anderen IFD Akteuren. Betrachten wir die einzelnen Bedingungen also zunächst etwas genauer, bevor wir sie auf die unterschiedlichen Akteurs-Beziehungen in IFD anwenden.

2.3) Reziprozität: das Zentrum jeder Kooperationsbeziehung

Reziprozität – also Gegenseitigkeit – ist das Herzstück und die fundamentale Voraussetzung jeder (nachhaltigen) Kooperation oder Zusammenarbeit. Je ausgeglichener die Gegenseitigkeitsbeziehungen zwischen Akteuren sind, desto erfolgreicher ist die Kooperation. Dabei geht es zum einen darum, wie sicher man sein kann, dass der eigene Beitrag angenommen und erwidert wird – also, dass man etwas zurückerhält –, aber auch darum, inwiefern Menschen bereit sind zu investieren (zu geben), ohne zu wissen, ob wirklich etwas zurückkommt. Je enger Organisationen oder Menschen zusammenarbeiten, je häufiger sie interagieren, desto eher sind sie auch bereit zu kooperieren, ohne stets eine direkte Gegenleistung zu erwarten (Messner et. al. 2013: 28).

Gegenseitigkeit ist ebenso wie *Zusammenarbeit*, *Augenhöhe* und *Solidarität* zu einem Modewort in der internationalen und entwicklungspolitischen Zusammenarbeit geworden, auf das sich Akteure und politische Verantwortliche gerne berufen. Oft ist die Rede von *mutual benefits*, also einem Gewinn für alle Seiten. Aus einer sozialtheoretischen Sicht ist das Konzept der Gegenseitigkeit jedoch komplexer, als es in diesen politischen Willensbekundungen oft scheint. Dröseln wir das Konzept also einmal auf, um zu sehen, was es uns über die Frage der ausgeglichenen Gegenseitigkeit und der Kooperation in IFD sagt. Grundsätzlich lassen sich drei wichtige Formen der Gegenseitigkeit unterscheiden: *direkte, generalisierte und negative Reziprozität*.

² In ihrem Papier belegen Messner et. al. alle diese Gelingensbedingungen anhand von Studien der Verhaltensforschung. Wer sich tiefer für die Begründungen und Argumente interessiert, kann sich dort informieren.

Direkte Reziprozität

Bei der direkten Reziprozität werden ungefähr äquivalente Leistungen gegenseitig erbracht. Die einfachste Form der direkten Reziprozität ist der Kauf. Nachdem die Ware gegen Geld getauscht wurde, ist die Transaktion abgeschlossen und es ergibt sich keine weitere Verpflichtung für eine der beiden Seiten. Auch immaterielle Güter können nach diesem direkten Prinzip getauscht werden (Stegbauer 2010: 33 f.). Die Leistungen von Auditor_innen oder Zertifizierungsagenturen sind Beispiele im Rahmen von IFD, die auf diesem Prinzip basieren. Auch die Leistung von Honorarkräften oder Teamer_innen in der pädagogischen Begleitung³ sowie die Bereitstellung einer Unterkunft für Freiwillige gegen Kostenerstattung stellen direkte Reziprozität dar.

Generalisierte Reziprozität

Wenn Gaben oder Leistungen erbracht werden, die nicht mehr direkt einer vorausgegangenen Gabe zugeordnet werden können, spricht man von generalisierter Reziprozität. Eine genaue Aufrechnung der Gaben wie bei der direkten Reziprozität findet dabei also nicht statt. Diese Generalisierung ist, wie oben bereits dargelegt, fundamental für das Entstehen von sozialen Beziehungen. Sie kann zum einen zeitlich geschehen, bspw. wenn Freiwillige sich in der Einsatzstelle engagieren, aber nicht wissen, wann und ob sie wirklich etwas zurückerhalten. Sie sind bereit, sich zu engagieren, ohne eine Garantie zu erhalten, auch tatsächlich etwas mitzunehmen – die Basis jedweden Engagements. Zum anderen kann diese Form der Reziprozität zwischen verschiedenen Gruppen entstehen, bspw. wenn ehemalige Freiwillige sich im Rahmen von Vorbereitungsseminaren für zukünftige Freiwillige engagieren, da sie das, was sie selbst erhalten haben, an andere weitergeben wollen (Stegbauer 2010: 67 ff.). Auch Mitgliedsbeiträge von Trägerorganisationen an Interessenverbände können als ein Beispiel für generalisierte Reziprozität betrachtet werden. Mitgliedsbeiträge sind keine Bezahlung für eine Leistung, sie können unterschiedlich gewichtet sein, sodass die Beiträge größerer Organisationen die Leistungserbringung auch für kleinere Organisationen ermöglicht.

³ Direkte Reziprozität findet dabei in Bezug auf die rein vertraglich geregelte Dienstleistung, die erbracht wird, statt. Selbstverständlich beinhaltet die Zusammenarbeit mit diesen Personen noch weitere Gegenseitigkeitsbeziehungen, die über diese Form hinausgehen.

Negative Reziprozität

Von negativer Reziprozität spricht man dann, wenn Menschen in einer Position des Gebens oder Helfens sind und das Gegenüber keine Chance hat, diese Gabe oder Hilfe jemals zu erwidern – sei es direkt oder in generalisierten Formen der Gegengabe. Gerade in asymmetrischen Beziehungen kann Geben oder Helfen sehr ambivalent sein. Der Philosoph und Theologe Joachim Weber hat bestimmte Formen des Helfens daher als „äußerst subtile Form der Freiheitsberaubung“ (2003: 17) beschrieben. Besonders in entwicklungspolitischen und traditionellen Wohltätigkeitszusammenhängen sorgen die Geber- und Nehmerpositionen für eine asymmetrische oder negative Reziprozitätsbeziehung.

Die Sozialpsychologen Halabi und Nadler konnten zeigen, dass Helfen gerade dann die soziale Kluft erhöht, wenn dem_der Empfänger_in keine Möglichkeit eines reziproken Ausgleichs gegeben wird. Außerdem konnten sie empirisch belegen, dass die Akteure in der schwächeren Position vor allem dann bereit sind, Hilfe zu empfangen, wenn die soziale Hierarchie sehr unflexibel ist. Wenn die Machtverhältnisse nicht so stark zementiert sind, sind die schwächeren Akteure nicht bereit, sich von der anderen abhängig zu machen (Halabi/Nadler 2010: 124 f.). Ein niedriger Grad an ausgeglichener (direkter oder generalisierter) Reziprozität – oder umgekehrt gesagt, ein hoher Grad an negativer Reziprozität – wirft daher gerade in Freiwilligendienstformaten, die im Nord-Süd-Kontext verortet sind, moralische Fragen der Legitimation auf. Dies kann der Fall sein, wenn Abhängigkeitsverhältnisse (bspw. Spendenbeziehungen) dazu geführt haben, in den Interaktionsprozess einzustimmen oder eine Umkehrbarkeit der Beziehung ausgeschlossen ist (Haas 2012).

Generell gilt, dass klar verteilte politische und ökonomische Machtpositionen die Gefahr einer negativen Reziprozitätsbeziehung erhöhen. In diesem Fall können Machtunterschiede in den Köpfen sowohl der Geber_innen als auch der Empfänger_innen manifestiert werden (Lough 2016: 1). Das kann sowohl für die Beziehung der Freiwilligen zu ihren Einsatzstellen und der lokalen Bevölkerung gelten als auch für die Träger- und ihre Partnerorganisationen im globalen Süden oder für das Verhältnis zwischen Fördergebern und -nehmern.

2.4) Die sechs „Reciprocity Booster“

Reziprozität bildet also das Herzstück jeder nachhaltigen Kooperationsbeziehung. Im Vorangehenden ist aber auch klargeworden, dass es nicht um irgendeine Gegenseitigkeit gehen kann, sondern dass nur ausgeglichene und symmetrische Gegenseitigkeitsbeziehungen sowie die Bereitschaft der Akteure zu generalisierter Gegenseitigkeit zu nachhaltiger und guter Kooperation führen kann. Die weiteren Gelingensbedingungen, die sich im Kooperations-Hexagon um die Reziprozität gruppieren (siehe Abbildung 1) tragen letztlich alle zu einer ausgeglichenen Reziprozität bei: *Vertrauen, Kommunikation, Reputation, Fairness, Durchsetzung* und eine *Wir-Identität*. Lough nennt sie daher auch „Reciprocity Booster“ (2016: 2). Diese sechs Gegenseitigkeitsverstärker werden nun im Lichte der IFD kurz vorgestellt.

Vertrauen

Damit Kooperation gelingen kann, muss Vertrauen aufgebaut werden. Psycholog_innen definieren Vertrauen meist als den Glauben an die Wahrscheinlichkeit zur Gegenseitigkeit. Das zeigt, dass Vertrauen eng mit Reziprozität zusammenhängt. Letztlich geht es darum, ob die Akteure bereit sind zu riskieren, nichts zurückzubekommen und damit ihr Vertrauen unter Beweis zu stellen (Messner et. al. 2013: 17). In kleinen Gruppen ist es einfacher herauszufinden, wem wir vertrauen können oder sollten, als in komplexen größeren Zusammenhängen. Gerade im transnationalen Kontext können wir schwieriger beobachten, wie sich andere verhalten, um festzustellen, ob sie vertrauenswürdig sind oder nicht. Je nach (Beziehungs-) Ebene in IFD ist die Voraussetzung für Vertrauen also unterschiedlich. Im kleinen Rahmen zwischen Freiwilligen und Gastfamilien oder zwischen den Mitarbeiter_innen einer Träger- oder Partnerorganisation ist es einfacher, Vertrauen aufzubauen, als in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen oder politischen Akteuren. Die örtliche Entfernung bzw. die Intensität und Häufigkeit der Interaktion sind hierbei wichtige Einflussfaktoren, auf die ich später im Rahmen der einzelnen Beziehungskontellationen noch genauer eingehen werde.

Kommunikation

Je intensiver und besser die Kommunikation zwischen Akteuren funktioniert, desto höher ist die

Chance, dass an einem Strang gezogen wird. Mehr Kommunikation führt zu mehr Vertrauen und damit letztlich auch zu besseren Voraussetzungen für eine ausgeglichene Gegenseitigkeit. Dabei ist es insbesondere wichtig, über die gegenseitigen Erwartungen zu sprechen, gemeinsame Ideen und Strategien zu entwickeln und Aussagen über das jeweils eigene, zukünftige Verhalten zu treffen. Menschen tendieren im Großen und Ganzen dazu, sich dem verpflichtet zu fühlen, was sie einmal gesagt oder versprochen haben. Daher ist (gute) Kommunikation nicht nur dazu da, Informationen auszutauschen, sie führt auch zu einem sich selbst verstärkenden Vertrauenskreislauf unter den Akteuren. Wenn die Interessenlagen von Akteuren unterschiedlich sind, ist Kommunikation besonders wichtig, um dennoch zu kooperieren (Messner et. al. 2013: 18). Dieser Aspekt kann besonders wichtig sein, in der Zusammenarbeit von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, aber auch im Verhältnis zwischen Trägerorganisationen und ihren Freiwilligen oder den Freiwilligen und den Einsatzstellen. Außerdem kann Kommunikation je nach kulturellem Kontext unterschiedlich sein und so sind Missverständnisse möglich. Das ist im Rahmen der transnationalen Kooperationsbeziehungen zwischen Träger- und Partnerorganisationen wichtig zu beachten.

Reputation

Ob wir einen anderen Akteur als vertrauenswürdig einschätzen und damit bereit sind, etwas zu geben, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten, hängt stark von der Reputation des Akteurs ab. Natürlich basiert die Reputation des anderen Akteurs auf der eigenen subjektiven Einschätzung, die wir anhand der uns zur Verfügung stehenden Informationen bilden. Reputation ist durch das eigene Verhalten veränderbar, sowohl ins Negative als auch ins Positive, und wird damit zu einem wichtigen und beeinflussbaren Faktor für Kooperationen (Messner et. al. 2013: 18 f.).

Fairness

Erfolgreiche Kooperation zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass Akteure das Gefühl haben, die Gegenseitigkeit ist ausgeglichen, sondern auch dadurch, dass das, was man zurückerhält, als fair wahrgenommen wird. Hierbei spielt die subjektive Wahrnehmung der Akteure wiederum eine wichtige

Rolle. Was eine_r als fair wahrnimmt, kann von einer_m anderen als unfair aufgefasst werden. Hier zeigt sich wieder, wie eng die verschiedenen Ebenen des Kooperations-Hexagons miteinander verbunden sind. Je besser die Kommunikation über die eigenen Erwartungen und Vorstellungen, desto einfacher macht man es den anderen Akteuren, einzuschätzen, was man selbst als fair empfinden wird. Und die wohl wichtigste Botschaft: Die Bereitschaft zu kooperieren sinkt, wenn Akteure das Gefühl haben, dass die Kosten und die Vorteile der Kooperation nicht fair verteilt werden (Messner et. al. 2013: 19). Der seit einigen Jahren andauernde Konflikt zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen im weltwärts-Programm könnte hier als Beispiel für sinkende Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten angeführt werden.

Durchsetzung

Instrumente der Durchsetzung sind eine weniger sympathische, aber für Kooperation manchmal wichtige Bedingung. Wenn Vertrauen und Reputation nicht zu kooperativem Verhalten führen, muss es auch Wege geben, Fehlverhalten zu ahnden. Es geht also um Umgangsmöglichkeiten damit, wenn sich Akteure nicht an die (zuvor vereinbarten) Regeln halten. Falsche Angaben eines Trägers bei der Beantragung von Fördergeldern kann zu Programmausschluss führen, Drogenmissbrauch von Freiwilligen kann zur frühzeitigen Beendigung des Dienstes führen etc. Um der Kooperationsbeziehung zwischen Träger- und Partnerorganisation nicht zu schaden, kann es manchmal wichtig sein, den Einsatz einer_s Freiwilligen zu beenden, wenn sich diese nicht adäquat in der Einsatzstelle verhält. Wichtig ist, dass sich die Akteure auf die Durchsetzung von Regeln verständigen. Die Fördergeber nehmen hierbei eine Sonderrolle ein, da sie durch ihre ökonomisch machtvollere Position theoretisch die Möglichkeit haben, einseitige Entscheidungen zu treffen. Im zweiten Teil dieses Diskussionspapier komme ich darauf noch genauer zu sprechen.

Wir-Identität

Wir neigen dazu, am besten mit denjenigen zusammenzuarbeiten, die uns am ähnlichsten sind. Ähnlichkeit ist keine feste Größe, sie kann auch durch das Austarieren von gemeinsamen Zielen und Werten geschaffen werden. In komplexen Arenen wie

den IFD gelingt Kooperation am besten, wenn sich die Akteure über die gemeinsamen Herausforderungen, ihre möglichen Lösungswege und die Prinzipien der Zusammenarbeit einig sind – sprich, wenn sie ein gemeinsames Ziel vor Augen haben und in Bezug auf dieses Ziel eine Wir-Identität entwickeln. Wo wollen wir gemeinsam hin? Was wollen wir erreichen und warum? (Messner et. al. 2013: 21) Hierbei kann es um die Frage gehen, welche Möglichkeiten Trägerorganisationen haben, darauf Einfluss zu nehmen, dass sich Freiwillige mit ihnen identifizieren, aber auch darum, mit den Partnerorganisationen gemeinsame Ziele abzustecken. Große Trägerorganisationen, die weltweit unter demselben Namen in einem Netzwerk vertreten sind, wie AFS oder ICJA, verfügen diesbezüglich über eindeutige Vorteile. Aber auch in kleineren Partnerschaften gibt es Möglichkeiten, an dieser Wir-Identität zu arbeiten. Auch das werde ich im Folgenden noch genauer beleuchten.

2.5) Kooperation und der Kontext Internationaler Freiwilligendienste

Wie ist es um die Gelingensbedingungen des Hexagons in den IFD bestellt? Die hohe Komplexität der IFD-Formate, die Verschiedenheit der Akteure – insbesondere die Diversität der Träger- und Partnerorganisationsstrukturen –, die meist relativ junge Zielgruppe der Freiwilligen und die unterschiedlichen politischen Agenden der Fördergeber stellen besondere Herausforderungen für die Kooperation in IFD und ihren unterschiedlichen Beziehungsebenen dar. Die Tatsache, dass in Deutschland so viele Fördergelder für IFD wie in keinem anderen Land zu Verfügung stehen, fördert einerseits zivilgesellschaftliches Engagement und transnationale Kooperationsbeziehungen, versetzt die deutschen Akteure – allen voran die Fördergeber, aber auch die Trägerorganisationen und Freiwilligen – in eine Machtposition, die unvermeidlich Auswirkungen auf diese Beziehungen hat. Die Seite mit den größeren finanziellen Ressourcen übt nahezu immer mehr Macht aus, auch wenn sie sich diesem Ungleichgewicht bewusst ist und es nicht ausnutzen will (Lough 2016: 1). So entscheiden bspw. doch meist die deutschen Trägerorganisationen darüber, wie viel Geld zu den Partnerorganisationen fließt, an welchen Konferenzen und Treffen ihre Partner in Deutschland teilnehmen können etc. Besonders deutlich sind diese Auswirkungen im Nord-Süd-Kontext, der von über 500 Jahren Kolonialismus

geprägt ist (glokal o. J.: 10 f.). Da diese Studie alle IFD in den Blick nimmt, kann sie sich nicht detailliert mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen beschäftigen, wird sie jedoch immer wieder mit in Betracht ziehen. Für eine intensive Auseinandersetzung mit Partnerschaftlichkeit im Nord-Süd-Kontext sei auf die Broschüre „Das Märchen von der Augenhöhe – Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften“, herausgegeben von glokal e. V., hingewiesen.⁴

Grundsätzlich kann den IFD jedoch ein kooperationsfördernder Kontext bescheinigt werden, da die gemeinsame Sache in ihren Grundzügen bereits definiert ist: Einen guten Freiwilligendienst zu leisten, zu fördern oder anzubieten. Außerdem ist die Grundhaltung der meisten beteiligten Akteure eine positive, gemeinschaftliche und grundsätzlich keine kompetitive. Diese Vermutung legen die von mir geführten Interviews und Fokusgruppen nahe. Dass einzelne Personen oder Akteure sich hierzu anders verhalten, kann natürlich nicht ausgeschlossen werden. Die Grundvoraussetzungen für Kooperation sind damit deutlich besser als bspw. bei den globalen Klimaverhandlungen, mit denen sich Messner et. al. (2013) beschäftigen. Sie sind auch besser als bei profitorientierten Voluntourismus-Angeboten, bei denen deutlich mehr Aspekte auf direkter Reziprozität (also weniger beziehungsstiftende Gegenseitigkeit) und wirtschaftlichen Austausch-Logiken beruhen.

2.6) Zwischenfazit

Der Analyserahmen für den Blick auf die wichtigsten Beziehungsebenen in IFD ist nun aufgespannt. Es wurde deutlich, dass eine ausgeglichene, symmetrische und generalisierte Gegenseitigkeitsbeziehung das Fundament jeder Kooperation darstellt. Aus der Verhaltensforschung lassen sich zudem sechs Reziprozitäts-Verstärker ableiten, die als Bedingungen für Gegenseitigkeit und damit nachhaltige und gute Kooperation gelten können. Je nach Kontext und Akteurs-Setting müssen die Gelingensbedingungen überarbeitet, ausgehandelt und neu erfunden werden. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass kooperatives Verhalten nicht automatisch

entsteht, nur weil Akteure im Kontext von IFD aufeinandertreffen und zusammenarbeiten wollen oder müssen.

Die Grundvoraussetzungen für nachhaltige Kooperation sind in IFD gegeben. Nicht nur weil wir davon ausgehen können, dass Menschen grundsätzlich gut darin sind zu kooperieren, sondern weil im Falle der IFD ein gemeinsames Ziel als eine Art Baseline a priori definiert ist und die Grundhaltung der allermeisten Akteure kooperativ ist. Die Tatsache, dass die Ressourcen und Machtpositionen in IFD ungleich verteilt sind, stellt die transnationalen Beziehungen aber vor besondere Herausforderungen. Daraus leiten sich diverse Fragen ab, denen sich das folgende Kapitel widmet:

An welchen Stellen können wir diese Bedingungen und den Kontext selbst beeinflussen? Wo und wie können wir zum Beispiel dafür sorgen, dass genügend Vertrauen oder Wir-Identität vorhanden sind? Wie können wir vor dem Hintergrund des ungleich verteilten Zugangs zu Ressourcen dennoch faire Kooperationsbeziehungen herstellen? Vor welchen Herausforderungen steht welche Akteurs-Beziehung?

⁴ Machtungleichgewichte spielen selbstverständlich auch in vielen anderen Kontexten eine Rolle, der Nord-Süd-Kontext wird hier jedoch als besonders herausgestellt, da er aus Sicht des Autors im Rahmen von internationalen Freiwilligendiensten am bedeutendsten ist.

3) Die Praxis: Gegenseitigkeit und Kooperation von IFD-Akteuren

Die Beziehungsebenen, die in diesem Kapitel in Hinblick auf ihr Kooperationspotenzial betrachtet werden, sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von einer interpersonellen Ebene, bspw. zwischen Freiwilligen und Mitarbeiter_innen in den Einsatzstellen, bis hin zu politischen und Steuerungs-Ebenen, auf denen Akteure eine Gruppe von Personen repräsentieren und vertreten, bspw. die Geschäftsführer_innen von Trägerorganisationen oder die Referent_innen in Ministerien. In den Gremien und Arbeitsgruppen, in den Sitzungen und Konferenzen, in denen diese Vertreter_innen zusammenkommen, agieren sie dennoch als individuelle Menschen. Die Fragen, die die von Messner et. al. aufgestellten Gelingensbedingungen aufwerfen, können daher an diese Personen gestellt werden: Kennen sie sich? Vertrauen sie sich? Haben sie das gleiche Ziel? Verfügen sie über dieselben Informationen? Welche Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung? Welche Machtposition haben sie inne? Gleichzeitig agieren sie nicht nur als Individuen, sondern vertreten die realen oder manchmal auch vermeintlichen Anliegen ihrer Organisationen, Regierungen, Institutionen, Mitglieder oder Partner_innen, denen gegenüber sie rechenschaftspflichtig sind (vgl. Messner et. al. 2013: 26).

Die Beziehungsebenen in den IFD werden im Folgenden in vier Schritten untersucht. Im ersten Schritt (Kapitel 3.1) werden anhand einer Grafik alle bestehenden Beziehungsebenen in den IFD dargestellt. Ziel ist es, die Komplexität der IFD aufzuzeigen und deutlich zu machen, auf welche Bereiche dieser Multi-Stakeholder-Arena sich die folgende Analyse bezieht. Im zweiten Schritt (Kapitel 3.2) werden die wichtigsten Akteure und ihre Kooperationsbeziehungen kurz definiert und vorgestellt sowie auf Unterschiede zwischen Outgoing- und Incoming-Diensten hingewiesen. Nachdem damit aus Sicht der einzelnen Akteure ihre Kooperationsbeziehungen skizziert wurden, werden in Kapitel 3.3 einzelne Akteurs-Konstellationen der IFD hinsichtlich der Gelingensbedingungen für auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation analysiert und mit empirischen Beispielen ergänzt. Im letzten Schritt (Kapitel 3.4) beleuchten wir die besondere Beziehung zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren in

den deutschen Förderprogrammen, da öffentliche Förderung durch Regelwerke und gesetzliche Bedingungen automatisch Einfluss auf die Strukturierung von Gegenseitigkeit hat.

3.1) Die Beziehungsebenen der IFD: Eine Multi-Stakeholder-Arena

Internationale Freiwilligendienste bestehen aus einem komplexen Zusammenspiel verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Rollen und Positionen in Deutschland und den Ländern, in denen der Dienst geleistet wird. Sie können daher als komplexe Multi-Stakeholder-Arenen bezeichnet werden. Stakeholder sind all jene Akteure – Gruppen oder Einzelpersonen –, die die Erreichung der Ziele der IFD beeinflussen können oder von deren Auswirkungen betroffen sind (vgl. Freeman 1984: 25). Stakeholder können sich jedoch in ihrer Art unterscheiden. Akteure, die direkt an den IFD beteiligt sind, sind (automatisch) Stakeholder, demgegenüber stehen Akteure, die eine Beteiligung aktiv beanspruchen müssen, um sich als Stakeholder zu qualifizieren. Es gibt primäre und sekundäre Stakeholder. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die meisten Stakeholder in den deutschen IFD und zeigt deren Beziehungen anhand von Pfeilen auf. Jeder Pfeil ist dabei stellvertretend für die sieben Gelingensbedingungen für Kooperation auf unserem Kooperationshexagon (siehe Kapitel 2.2). Auf jeder Beziehungsebene kommen diese – unterschiedlich gewichtet – zum Tragen. Damit wird deutlich, wie komplex sich die Kooperations-Arena der IFD gestaltet.

Werden wir also konkret: Anhand der in Kapitel 2 ausführlich dargelegten Gelingensbedingungen für Kooperation wird nun analysiert, wie Kooperation auf der Ebene ausgewählter Akteurs-Beziehungen gelingen kann und welche Aspekte jeweils besonders wichtig sind. Dazu gehe ich zunächst auf die Perspektiven der Hauptakteure der IFD ein.

3.2) Die Hauptakteure und ihre Kooperationsbeziehungen

Im Zentrum der IFD steht das Beziehungsdreieck, in dem der geleistete Freiwilligendienst entsteht: (1) *Freiwillige und Partnerorganisation bzw. Einsatzstelle*, (2) *Trägerorganisation und Partnerorganisation* sowie (3) *Trägerorganisation und Freiwillige*. Partnerorganisation meint hier die aufnehmende

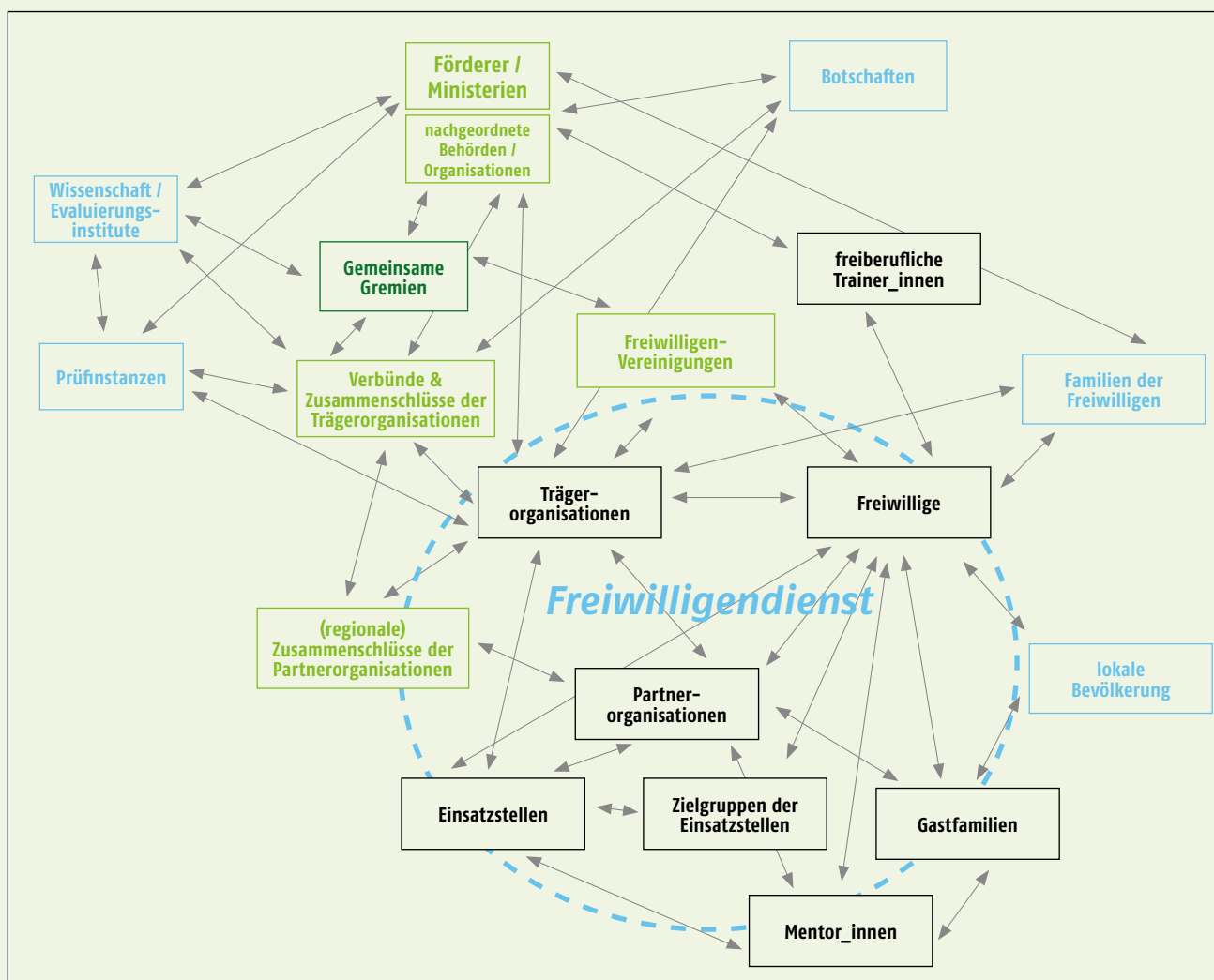


Abb. 2: Internationale Freiwilligendienste und ihre komplexen Kooperationsbeziehungen – eine Annäherung (eigene Darstellung)

Organisation im Ausland, die mit der Einsatzstelle identisch sein kann. Im Falle von Incoming-Diensten bezeichnet Partnerorganisation die Organisation im Ausland, die Freiwillige nach Deutschland entsendet, wobei nicht bei allen Incoming-Diensten eine solche vorhanden sein muss. Freiwillige bewerben sich teilweise auch direkt aus dem Ausland bei den Trägerorganisationen in Deutschland.⁵ Für die Beziehungen mit den Freiwilligen ist vor allem der Ort interessant, an dem der Freiwilligendienst verrichtet wird, also die Einsatzstelle. Diese kann im Ausland wie erwähnt mit der Partnerorganisation identisch sein,

kann aber auch außerhalb dieser liegen. In Deutschland sind Trägerorganisation und Einsatzstelle in den allermeisten Fällen nicht identisch: Die Trägerorganisation vermittelt Incoming-Freiwillige zu unterschiedlichen Einsatzstellen. In der Zusammenarbeit mit den Trägerorganisationen wiederum steht nicht unbedingt der tatsächliche Ort der Dienstleistung im Vordergrund, sondern die übergeordnete Partnerorganisation.

Darüber hinaus gibt es natürlich noch weitere unzählige Kooperationsbeziehungen, wie bspw. zwischen den Gastfamilien und der Partnerorganisation, den Freiwilligen und den Freiwilligenvereinigungen etc. Im Rahmen dieser Studie wird der Fokus jedoch auf die primären Akteurs-Beziehungen gelegt. Viele der angestellten Überlegungen und Implikationen, die sich aus den Gelingensbedingungen erge-

⁵ Die Begrifflichkeiten unterscheiden sich je nach IFD-Format. Zum einheitlichen Verständnis und da dieses Papier aus deutscher Perspektive geschrieben ist, werden hier stets die Begriffe Träger- und Partnerorganisation verwendet. Erstere ist immer die deutsche Organisation, die entweder Freiwillige entsendet oder empfängt, Letztere immer die Organisation im Ausland.

ben, lassen sich auch auf die weiteren Beziehungskonstellationen übertragen.⁶ Betrachten wir also zunächst die Kooperationsbeziehungen aus Sicht der einzelnen Akteure:

Trägerorganisationen in Deutschland

Die Trägerorganisationen nehmen eine Scharnierfunktion in den IFD ein. Durch ihre Tätigkeit und ihr Engagement wird die Möglichkeit des Freiwilligendienstes geschaffen und durch sie entstehen zahlreiche Kooperationsbeziehungen. In staatlichen Förderprogrammen verknüpfen sie außerdem die politische Steuerungs- und Förderungs- mit der Umsetzungsebene (siehe Kapitel 3.3). Theoretisch ist das Leisten eines Freiwilligendienstes auch ohne Trägerorganisation möglich, bspw. selbstorganisiert oder im Rahmen von bezahlten Dienstformaten. Die Besonderheit der hier betrachteten IFD als außerschulische, non-formale Lernorte und damit als besondere Form bürgerschaftlichen Engagements ist eng mit der Rolle der Trägerorganisationen verknüpft: Sie entwickeln das erforderliche Netzwerk zwischen Freiwilligen, Einsatzstellen und pädagogischen Lernformaten. Sie ermöglichen die „lernende“ Begleitung.

Am Anfang steht die Kooperationsbeziehung zu den Partnerorganisationen im Ausland bzw. zu den Einsatzstellen. Je nach Struktur und Größe der Trägerorganisation unterhält sie auch direkte Beziehungen zu Mentor_innen und Gastfamilien im Ausland. In vielen Fällen wird diese Rolle jedoch von den Partnerorganisationen übernommen. In den Incoming-Formaten sind es meist die Trägerorganisationen, die in Deutschland mit den Mentor_innen und Gastfamilien Kontakt haben.

Als Fördernehmer unterhalten die Trägerorganisationen direkte Beziehungen zu den nachgelagerten Behörden und Organisationen (BAFzA, Engagement Global, Jugend für Europa) und teilweise zu den Ministerien (siehe dazu auch Kapitel 3.4.1). Viele Träger haben außerdem Beziehungen zu Dachverbänden, Qualitätsverbänden, Zentralstellen oder anderen Zusammenschlüssen von Trägerorganisationen. Sobald sie die Freiwilligen ausgewählt haben und ihnen auf den Vorbereitungsseminaren begegnen, entstehen Austausch- und Kooperationsbeziehungen zu den – meist jungen – Menschen. In den Incoming-Forma-

ten wählen sie die Freiwilligen teilweise selbst aus, teilweise werden sie von den Partnerorganisationen im Ausland vermittelt. Wie sich die Beziehung zu den Freiwilligen konstituiert, ist daher von Format zu Format unterschiedlich.

Betrachten wir die Formen der Gegenseitigkeit, die diese Kooperationsbeziehungen ausmachen, so lassen sich einige Vertragsbeziehungen identifizieren, die nach dem Prinzip der direkten Reziprozität funktionieren, auch wenn sie nicht zwingend einen wirtschaftlichen (steuerpflichtigen) Leistungsausgleich darstellen: Die Förderung durch die staatlichen Programme, die monetären Vereinbarungen mit den Partnerorganisationen und Einsatzstellen über deren Personalkosten, Mietausgaben für die Freiwilligenunterkünfte etc. sowie die Verträge mit den Freiwilligen. Als gemeinnützige und damit nicht-gewinnorientierte Vereine müssen sie verschiedenen Mittelgebern Rechenschaft ablegen. Neben dem Staat zählen dazu auch Spender_innen und die Freiwilligen selbst.

Dem weitaus größeren Teil der Beziehungen liegen jedoch generalisierte Gegenseitigkeitslogiken zugrunde. Sobald sich die Leistungen, also das, was die Träger in die Beziehungen einbringen, nicht direkt gegenrechnen lassen bzw. die Gegengabe ungewiss ist, tritt das Beziehungsgeschehen und die Kooperation in den Vordergrund und nicht das Vertragsverhältnis, in dem Rechte und Pflichten, Kosten und Nutzen genau definiert sind. Ob der Einsatz für die Begleitung der Freiwilligen durch eine gute Freiwilligendienstzeit, einen soliden Förderkreis oder durch späteres Engagement der Freiwilligen für die eigene Organisation belohnt wird, ist ungewiss. Die Erwartungen dazu können auf Erfahrungen mit vorherigen Freiwilligen basieren, aber eine Garantie gibt es nicht. Die Ermöglichung des Freiwilligendienstes durch die Trägerorganisationen kann somit als eine Gabe verstanden werden, die keine direkte oder definierte Gegenleistung erfordert. Die explizitesten Gegenleistungen wären das angemessene Verhalten der Freiwilligen oder in manchen Fällen eine Selbstverpflichtung (dazu mehr in Kapitel 3.3). Ein weiteres Beispiel für die Ungewissheit der Gegengabe ist das Engagement in diversen Gremien und in der Zusammenarbeit mit den staatlichen Stellen, die über das Förderverhältnis hinausgehen. Die Beziehungsarbeit zu den Partnerorganisationen ist selbstverständlich auch von dieser Gabebereitschaft geprägt.

⁶ Im Anhang befindet sich eine Liste aller Beziehungsebenen, die in deutschen IFD identifiziert werden konnten.

Partnerorganisationen/Einsatzstellen

Für den Freiwilligendienst an sich sind die Partnerorganisationen und/oder Einsatzstellen der Hauptbezugspunkt, denn ohne sie gäbe es keinen Ort zur Erbringung eines Dienstes. Sie bieten ein sicheres und interessantes Lern- und Betätigungsfeld für die Freiwilligen und arbeiten über einen langen Zeitraum mit den Freiwilligen zusammen. Auch in diesem Verhältnis steht generalisierte Reziprozität – also die Beziehungsarbeit, die Kooperation und der Austausch – im Vordergrund. Die Partnerorganisationen und/oder Einsatzstellen im Ausland – sowie für den Incoming-Bereich die Einsatzstellen in Deutschland – lassen sich auf den Freiwilligendienst ein, ohne zu wissen, ob sie damit unter Umständen für ihre Tätigkeit mehr Aufwand als Nutzen haben.

Neben der Beziehung zu den Freiwilligen ist die zwischen den Partnerorganisationen zu den Trägerorganisationen in Deutschland elementar. Von dieser Beziehung hängen sehr viele Erfolgsfaktoren des eigentlichen Freiwilligendienstes ab. In den allermeisten Fällen (Ausnahmen gibt es vor allem im Rahmen des Europäischen Freiwilligendienstes- EFD) haben die Partnerorganisationen in diesem Verhältnis jedoch eine weniger machtvolle Position, da sie wenig Einfluss auf die Beantragung von Fördergeldern haben oder die Möglichkeit, zu entscheiden, welche Aufgaben – beispielsweise in der pädagogischen Begleitung – übernehmen wollen. Damit haben die Trägerorganisationen oftmals „die alleinige Gestaltungshoheit der pädagogischen Begleitung im Einsatzland“ (Freise 2010: 31). Im Nord-Süd-Kontext kommen noch diverse historische Machtverhältnisse hinzu, die das Verhältnis zu den Trägern in Deutschland prägen (können). Hier geht es um die Historie von Partnerschaften (bspw. im Kontext von Mission) oder um Fragen der Repräsentation und tatsächlichen Mitspracherechts bei Entscheidungen (siehe dazu ausführlich Freise 2010, Haas 2012 und global e.V. o. J.). In diesem Spannungsfeld symmetrische Gegenseitigkeits- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Organisationen in Deutschland und im Ausland herzustellen ist also eine besondere Herausforderung.

Freiwillige

Vor und nach dem Dienst steht für die Freiwilligen die Beziehung zu den Trägerorganisationen im Vor-

dergrund, während des Dienstes naturgemäß die Zusammenarbeit mit der Einsatzstelle und/oder der Partnerorganisation. Je nach Format verantwortet die Trägerorganisation in Deutschland alleine oder mit den Partnerorganisationen die pädagogische Begleitung der Freiwilligen. Mit beiden unterhalten die Freiwilligen vertraglich geregelte Austauschbeziehungen, teilweise auch monetärer Art wie im Fall der Förderkreise. Aber auch aus ihrer Perspektive gehen sie diverse generalisierte Gegenseitigkeitsbeziehungen ein. Sie haben keine Garantie dafür, dass der erhoffte Nutzen (Lerneffekte, Engagementmöglichkeiten etc.) eintritt, sind aber bereit, die Beziehung einzugehen und sich vor Ort zu engagieren.

Eine besondere Gegenseitigkeitsbeziehung ergibt sich mit den anderen Freiwilligen der gleichen Organisation sowie den Freiwilligen, denen sie vor Ort begegnen. Diese Beziehung wird von vielen als sehr wertvoll und besonders beschrieben. Freiwillige entwickeln untereinander ein starkes Wir-Gefühl durch die gemeinsame Erfahrung und die Abgrenzung zu anderen Ausländer_innen, denen sie in ihrer Dienstzeit begegnen (Tourist_innen, Mitarbeiter_innen in der Entwicklungszusammenarbeit etc.). Freiwillige kooperieren miteinander innerhalb der Einsatzstellen oder den Einsatzorten, wo sie oft gemeinsame Projekte auf die Beine stellen. Diese Form der Kooperation kann jedoch auch negative Züge annehmen, wenn der Fokus zu stark auf die deutschen Volontäre gelegt wird und damit die Erfahrung mit den Menschen vor Ort in den Hintergrund tritt und eine zu starke Abgrenzung durch die Ingroup der Freiwilligen erfolgt und damit wichtige Begegnungen und Lernprozesse verhindert werden. Für den Nord-Süd-Kontext konnte Eriksson Baaz (2005: 87) zeigen, dass Freiwillige und EZ-Mitarbeiter_innen den Kontakt zu Menschen mit ähnlichen Lebensstandards suchen, um sich den Schuldgefühlen, die die Erfahrung des Privilegiertseins mit sich bringt, nicht auszusetzen. Somit kann die Kooperationsbeziehung unter Freiwilligen produktive und destruktive Elemente zugleich enthalten.

Auch nach ihrer Rückkehr ins Heimatland entstehen vielfältige Kooperationsbeziehungen untereinander. Die gemeinsame Erfahrung des Freiwilligendienstes kann als Katalysator für späteres Engagement wirken (vgl. Fischer/Haas 2012), auch wenn diese nicht in allen IFD-Formaten ein erklärtes Ziel sind. Viele Freiwillige wollen aber von sich aus das, was sie selbst erlebt haben, an andere weiter-

geben und engagieren sich daher später in der pädagogischen Begleitung ihrer Trägerorganisation – eine besondere Form der generalisierten, intergenerationalen Gegenseitigkeit, die zugleich ein gutes Beispiel dafür ist, dass das Gefühl, „viel bekommen zu haben,“ einen starken Impuls setzen kann, „etwas zurückgeben zu wollen“ (Haas 2012: 65).

Staatliche Fördergeber und deren nachgelagerte Behörden und Organisationen

Primäre Kooperationspartner der Fördergeber sind die Trägerorganisationen und ihre Zusammenschlüsse. Je nach Programm unterscheiden sich diese Beziehungen jedoch stark, da die staatlichen Stellen unterschiedliche Förderziele verfolgen und unterschiedliche Verständnisse ihrer Rollen haben, die sich teilweise aus den Logiken ihrer Ministerien oder Institutionen ergeben. Abschließend erklären lassen sich die Gründe für diese Unterschiede jedoch nicht (Haas/Fischer 2015: 132). Im Rahmen des EFD bietet Jugend für Europa Mittel-Workshops für Trägerorganisationen an, ansonsten gibt es nahezu keine Kooperationsbeziehung, die über die rein vertragliche Förderbeziehung hinausgeht. Das BMFSFJ bietet Austauschtreffen für die Trägerorganisationen an, eine direkte Zusammenarbeit in Bezug auf das Programm und seine Umsetzung ist jedoch eher punktueller oder auch informeller Natur (bspw. bei der Lösung von Problemen) und stark auf die Förderbeziehung beschränkt. Im Rahmen des weltwärts-Programms gibt es eine etablierte formale Kooperationsstruktur zwischen den Zusammenschlüssen der Trägerorganisationen und der Freiwilligen, bestehend aus diversen Gremien mit Geschäftsordnungen.

Keiner der Fördergeber in Deutschland unterhält formale Kooperationsbeziehungen mit Partnerorganisationen oder Einsatzstellen im Rahmen der IFD.⁷ Vertreter_innen des BMZ und des BMFSFJ sind sich einig, dass diese Beziehungsarbeit in der alleinigen Verantwortung der Trägerorganisationen liegt. Gleichwohl formuliert das BMZ diverse Ansprüche an die Kooperationsbeziehungen zwischen den Trägern und deren Partnern. Aus Sicht des BMZ ist es für das

Gesamtprogramm wichtig, dass diese gut kooperieren. Daher nimmt das BMZ im Rahmen der Gremienarbeit Einfluss auf Teilaspekte dieser Beziehungen.

Außerdem unterhalten die Fördergeber in Bezug auf den Freiwilligendienst teilweise noch Kooperationsbeziehungen zu anderen Bundesressorts (bspw. in Bezug auf Visa- und Sicherheitsfragen zum Auswärtigen Amt).

Weitere Akteure

Neben diesen Hauptakteuren gibt es weitere Akteure, die Einfluss auf IFD haben, die im Folgenden nicht tiefergehend betrachtet werden, hier jedoch erwähnt seien:

Zum einen sind das regionale Zusammenschlüsse von Partnerorganisationen und/oder Einsatzstellen. Diese können je nach Freiwilligendienstformat ganz unterschiedlicher Natur sein, im Rahmen eines bestimmten Programmes aber auch unabhängig davon entstehen. Beispiele sind das bereits seit einigen Jahren bestehende „Red de Organizaciones para el Voluntariado en Bolivia“ und das im weltwärts-Kontext kürzlich entstandene „Southern African weltwärts Network (SAwN)“. Grundsätzlich unterhalten diese Zusammenschlüsse Kooperationsbeziehungen zu ihren Mitgliedern; dort, wo es im Rahmen von Förderprogrammen Vertretungsstrukturen der Stakeholder gibt, sind sie bisher jedoch nicht vertreten. Im Fall von weltwärts werden sie bspw. bei Umsetzungsfragen konsultiert (Stewart 2017).

Darüber hinaus gibt es Zertifizierungsstellen, wissenschaftliche Akteure, Evaluierungsinstitute etc., die sich mit Freiwilligendiensten beschäftigen. All diese Akteure haben punktuell vertragliche Beziehungen mit Akteuren der IFD, wodurch Gegenseitigkeitsverhältnisse und Kooperationsbeziehungen entstehen. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft ist es wichtig, dass eine Balance von Kosten und Nutzen für die Akteure der IFD besteht und nicht die Wissenschaft von den diversen empirischen Erhebungen einseitig profitiert. Wie die Praxis verstärkt von den wissenschaftlichen Erkenntnissen profitieren kann, um damit auch eine symmetrische Gegenseitigkeitsbeziehung sicherzustellen, ist eine noch nicht beantwortete Frage.

⁷ Bei Incoming-Diensten, die im Rahmen des BFD durchgeführt werden, schließt das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFZA) die Vereinbarungen mit den Freiwilligen und den Einsatzstellen und muss bei Abbrüchen mit einbezogen werden. Es handelt sich hierbei jedoch um eine rein formale Beziehung, nicht um eine inhaltliche Kooperation zwischen dem BAFZA und den genannten Akteuren.

3.3) Kooperation und Gegenseitigkeit im Freiwilligendienst: Beziehungskonstellationen im Fokus

Nachdem nun aus Sicht der einzelnen Akteure ihre Kooperationsbeziehungen skizziert wurden, werden im Folgenden einzelne Konstellationen in Hinblick auf die Gelingensbedingungen für auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation analysiert und mit Erkenntnissen aus der Empirie ergänzt.

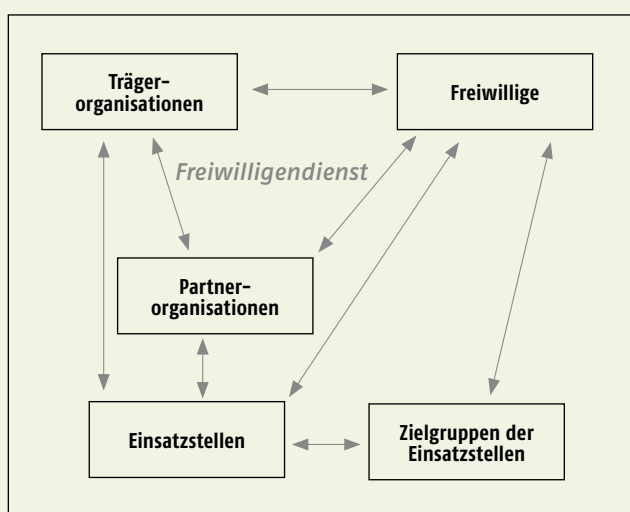


Abb. 3: Die Hauptakteure des IFD und ihre Kooperationsbeziehungen (eigene Darstellung)

3.3.1) Freiwillige <> Partnerorganisation/ Einsatzstelle

Die Partnerorganisationen und Einsatzstellen sind für die Outgoing-Freiwilligen während ihres Einsatzes im Ausland verantwortlich. Sie begleiten sie und stehen bei alltäglichen aber auch fachlichen Fragen sowie in Notsituationen zur Verfügung. Die Freiwilligen werden durch die Träger in Deutschland an die Partnerorganisationen und Einsatzstellen vermittelt und haben meistens nur bedingt Einfluss auf die Auswahl der Einsatzstelle. In den Fällen, in denen es zusätzlich zur Einsatzstelle eine übergeordnete Partnerorganisation gibt, fungiert diese als Scharnier zwischen den Freiwilligen, der Einsatzstelle und der Trägerorganisation. In den Incoming-Formaten haben die Trägerorganisationen in Deutschland die Rolle der Partnerorganisation inne. Sie vermitteln die Freiwilligen an Einsatzstellen.

Vertrauensaufbau und Erwartungsmanagement

Die Beziehungsebene zwischen den Freiwilligen und den Einsatzstellen wurde in der Vergangenheit immer wieder in Bezug auf Gegenseitigkeit diskutiert. Was haben die Einsatzstellen von den Freiwilligen? Was haben die Freiwilligen davon, Zeit und zupackende Hände zu „schenken“? Wiegen die Vorteile eventuelle Nachteile oder Kosten für beide Seiten auf? (bspw. Schwinge 2011) Der kontinuierliche und tägliche Austausch zwischen den Freiwilligen und den Mitarbeiter_innen in den Einsatzstellen ist eine gute Voraussetzung, um *Vertrauen* aufzubauen. Dieser Prozess kann gezielt bereits vor der Anreise der Freiwilligen befördert werden. Wenn Freiwillige und Partnerorganisation/Einsatzstelle bereits vor Beginn des Dienstes in Kontakt treten, können sie gegenseitig ihre positive *Reputation* und damit gegenseitiges Vertrauen aufbauen. Die Partnerorganisation/Einsatzstelle kann dabei bereits vorab deutlich machen, was sie von den Freiwilligen erwartet, und die Freiwilligen wiederum sollten deutlich machen, was sie sich von ihrem Einsatz erhoffen. Dieser gegenseitige Erwartungsabgleich im Voraus kann eine gute Grundlage für das *Fairness*-Empfinden und eine *Wir-Identität* darstellen.

Die irische Association of Development Workers and Volunteers – Comhlámh hat zu diesem Zweck eine sogenannte *Volunteer Charter*⁸ entwickelt, die die Freiwilligen den Mitgliedsorganisationen als Selbstverpflichtung unterschreiben sollen.⁹ Sie ist in klarer Sprache gehalten und richtet sich in erster Linie an die Freiwilligen. Durch die darin festgehaltenen Prinzipien – wie bspw. „Reflexion: Denke über deine Motivation und deine Erwartungen nach“ oder „Anpassung: Sei professionell und flexibel in deiner Einsatzstelle“ – sollen diese zum Nachdenken über ihre Erwartungen und Rollen angeregt werden. Comhlámh sieht die Charta als Ergänzung zu offiziellen Dokumenten und den individuellen Regelwerken oder Verträgen der Trägerorganisationen oder Einsatzstellen. Als Gegenstück dazu wurden außerdem Leitlinien der guten Praxis für Trägerorganisationen entwickelt, die diese mit ihren Freiwilligen

8 Die irische Charta von Comhlámh ist online verfügbar unter: www.issuu.com/comhlamh/docs/volunteer-charter.

9 Auch im EFD gibt es eine offizielle Charta von der Europäischen Kommission (2015). Diese umfasst sieben Textseiten und gleicht aber eher einem Qualitätskriterienkatalog, der sich vorwiegend an die Institutionen richtet, die sich an dem Dienst beteiligen.

im Gegenzug besprechen können. Auch wenn diese Selbstverpflichtungen keine formale *Durchsetzung* dieser Prinzipien ermöglichen, so können sie doch ein gutes Mittel sein, um in Dialog über gegenseitige Erwartungen zu treten; um durch eine Unterschrift eine moralische Verpflichtung einzugehen und damit Vertrauen aufzubauen und um damit einen Grundstein für ein *Wir-Gefühl* zu legen. Selbstverständlich müssten die Partnerorganisationen/Einsatzstellen im Ausland in die Entwicklung der Inhalte einer solchen Charta gleichberechtigt eingebunden werden.

Kommunikationsformate etablieren

Während des Dienstes ist eine funktionierende *Kommunikation* zwischen den Freiwilligen und den Leiter_innen sowie Kolleg_innen in den Einsatzstellen zentral. Übereinstimmend zeigen sowohl die Stimmen der Einsatzstellen als auch der Incoming- und Outgoing-Freiwilligen, dass Kommunikation eine elementare Gelingensbedingung für die Zusammenarbeit während des Dienstes ist. In den Fällen, in denen keine oder nur wenig Kommunikation möglich war, wurde dies als zentrales Manko der eigenen Zufriedenheit mit dem Dienst und der Zusammenarbeit mit der Einsatzstelle identifiziert. In diesen Fällen fühlten sich die Freiwilligen nicht ausreichend wertgeschätzt, es fehlte ihnen also an Vertrauen in die eigene Reputation innerhalb der Einsatzstelle. Fehlendes Feedback zum eigenen Beitrag in der Einsatzstelle ruft das Gefühl hervor, nicht gebraucht oder nicht gewünscht zu sein. Besonders wenn widersprüchliche Aussagen von Mitarbeiter_innen getroffen wurden, was zu tun sei, fühlten sich die Freiwilligen fehl am Platz und nicht richtig verstanden.

„Es war oft sehr schwer einzuschätzen, ob wir Unterstützung oder Last sind.“ (ehemaliger Outgoing-Freiwilliger)

Hierbei wird deutlich, dass es nicht ausreicht, wenn die Kommunikation mit der Leitungsebene gut funktioniert. Alle Mitarbeiter_innen einer Einsatzstelle müssen in Bezug auf die Rolle und Ziele des Freiwilligendienstes gebrieft sein. In den Fällen, in denen die Kommunikation als gut bewertet wurde, führte dies zu einer deutlichen Motivationssteigerung bei den Freiwilligen. Auch die Einsatzstellen, die etablierte Kommunikationsstrukturen haben, berichten von deutlich weniger Konflikten und von mehr Zufriedenheit mit dem Beitrag der Freiwilligen.

„Meine Kollegen glauben immer an mich, dass ich etwas kann. Die Teamfähigkeit in der Einsatzstelle gefällt mir sehr gut. Man redet miteinander, das ist sehr schön.“ (Incoming-Freiwillige)

Es liegt also an den Partnerorganisationen und Einsatzstellen, diese Gesprächskultur zu fördern bzw. feste Formate der Kommunikation zu etablieren, in deren Rahmen den Freiwilligen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Anliegen zu formulieren und Feedback zu ihrem Dienst zu erhalten. Die Freiwilligen wiederum sollten solche Räume einfordern und ihre Unzufriedenheit mit der Einsatzstelle nicht aussitzen. Wenn es übergeordnete Partnerorganisationen gibt, können diese um Hilfe gebeten werden bzw. eine aktive Rolle in der Beförderung der Kommunikation einnehmen. Dasselbe gilt für die eventuell vorhandenen Mentor_innen. Die Kenntnis der lokalen Sprache kann hierbei eine nicht zu unterschätzende Hürde für die Freiwilligen sein. Die Bereitschaft der Freiwilligen, die Sprache so schnell wie möglich zu lernen, ist daher auf mehreren Ebenen eine wichtige Voraussetzung für Kommunikation und damit Kooperation. Feste Kommunikationsformate und eine gute Gesprächskultur sorgen für ein erhöhtes Vertrauen untereinander und fördern damit gleich mehrere der Gelingensbedingungen für ausgeglichene Gegenseitigkeit aus unserem Kooperations-Hexagon.

Nicht zuletzt kann durch Kommunikation eine *Wir-Identität* zwischen Einsatzstelle und Freiwilligen befördert werden. Was ist das Ziel unserer Einrichtung oder Organisation? Wie trägst du als Freiwillige_r dazu bei? Was möchtest du beitragen? Welche Erfahrungen sollen wir dir ermöglichen? Schaffen es die Partnerorganisationen/Einsatzstellen, über den Austausch zu diesen und ähnlichen Fragen eine gemeinsame Identität herzustellen, steigt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch das Engagement und die Bindung der Freiwilligen.

Freiwilligkeit und Verbindlichkeit

Kommunikation ist jedoch nicht der alleinige Schlüssel zu einer ausgeglichenen Gegenseitigkeit. Die Frage, ob die Kooperation von beiden Seiten als fair empfunden wird, kann von diversen Faktoren abhängen. Den Freiwilligen ist es häufig wichtig, dass die Freiwilligkeit ihres Dienstes anerkannt wird und sie nicht als „normale“ Arbeitskraft gesehen werden. Dieser Aspekt wurde besonders häufig von In-

coming-Freiwilligen in Deutschland genannt. Aber auch Outgoing-Freiwillige betonten, dass es ihnen wichtig ist, ihren Dienst nicht als ein Arbeitsverhältnis verstanden zu wissen. Ist das Gegenteil der Fall, wird das *Fairness*-Empfinden der Freiwilligen stark beeinträchtigt und sorgt aus ihrer Perspektive für eine weniger symmetrische Gegenseitigkeitsbeziehung. Aber auch die Frage des tatsächlich Gebrauchtwerdens ist für viele Freiwillige eine Frage der Fairness. Wenn sie das Gefühl haben, der Einsatzstelle geht es gar nicht um ihre Mitarbeit, kommt schnell das Misstrauen auf, es gehe „nur ums Geld“ (ehemaliger Outgoing-Freiwilliger).

Demgegenüber steht die Verbindlichkeit, die die Einsatzstellen von den Freiwilligen erwarten. Insbesondere Einsatzstellen und Partnerorganisationen von Outgoing-Freiwilligen berichteten, dass aus ihrer Sicht für zu viele Freiwillige der Spaß und das Reisen im Vordergrund stehen und der Dienst häufig erst an zweiter Stelle kommt. Gleichzeitig ist es für das Gegenseitigkeitsverhältnis wichtig, dass die Freiwilligen den Dienst nicht als Arbeitsverhältnis betrachten, in dem sie ihre Arbeitskraft und Zeit investieren und dafür eine klare Gegenleistung erwarten. In diesem Verständnis wird freiwilliges Engagement zu einem wirtschaftlichen Gut degradiert. Es ist die Aufgabe der Freiwilligen, trotz des freiwilligen Charakters des Dienstes Verbindlichkeit aufzubringen, die den Einsatzstellen deutlich macht, dass ihnen an dem Freiwilligendienst etwas liegt und er nicht nur ein Mittel für einen anderen Zweck ist oder sie ihn als reines ökonomisches Tauschgeschäft verstehen. Ein zu hedonistisch geprägtes Verhalten von Freiwilligen wird von Partnerorganisationen und Einsatzstellen häufig auch mit (kulturell) unangebrachtem Verhalten in Verbindung gebracht. Selbst wenn sich diese Situationen außerhalb der Arbeitszeit abspielen, sehen sie die eigene Reputation durch das Verhalten der Freiwilligen gefährdet und empfinden die Beziehung als unfair, was letztlich zu einem Vertrauensverlust und einer unausgeglichene Gegenseitigkeitsbeziehung führt. Besonders im Nord-Süd-Kontext kann das Missbrauchen des Freiwilligendienstes zu hedonistischen Zwecken Machtverhältnisse im globalen Kontext manifestieren (vgl. Haas 2012; Kontzi 2015).

Möglichkeiten der Durchsetzung

In Bezug auf die Möglichkeit der *Durchsetzung* von Vereinbarungen benötigen die Einsatzstellen die Rü-

ckendeckung der ggf. übergeordneten Partnerorganisation oder der Trägerorganisation in Deutschland. Wenn es keine ernsthaften Möglichkeiten für die Einsatzstelle gibt, ausuferndes Fehlverhalten von Freiwilligen zu sanktionieren, schadet dies letztlich der Kooperationsbeziehung zu der Trägerorganisation und zukünftigen Freiwilligengenerationen. Wenn die eigene Reputation vom Verhalten der Freiwilligen beschädigt wird, muss es Möglichkeiten geben gegenzusteuern. Einige Partnerorganisationen bemängelten, dass Instrumente der Durchsetzung in der Zusammenarbeit mit ihren Trägerorganisationen fehlen. Finanzielle und politisch-strategische Überlegungen oder die Bedarfe der Freiwilligen sollten bei diesen Entscheidungen nicht im Vordergrund stehen.

„Wenn es nicht rund läuft mit den Freiwilligen, muss auch mal Tacheles geredet werden und Konsequenzen gezogen werden.“ (Leiter einer Einsatzstelle für Incoming-Freiwillige)

Auch den Freiwilligen wiederum müssen Durchsetzungsmöglichkeiten gestattet werden, wobei sie auf die Unterstützung der Partnerorganisationen bzw. der Trägerorganisationen angewiesen sind, da sie selbst unter Umständen nicht in der Position sind, diese Durchsetzungsmaßnahmen einzufordern. Besonders die Möglichkeit, im Notfall die Einsatzstelle wechseln zu können, ist bei Incoming- und Outgoing-Freiwilligendiensten gleichermaßen wichtig. Wenn keine Wir-Identität zwischen Einsatzstelle und Freiwilligen mehr hergestellt werden kann, das gegenseitige Fairness-Empfinden und Vertrauen nachhaltig gestört sind, dann kann nur noch sehr schwer eine symmetrische Gegenseitigkeit und fruchtbare Kooperationsbeziehung hergestellt werden. Es kann also manchmal im Sinne aller Akteure und zukünftiger Zusammenarbeit sein, die Beziehung notfalls zu beenden.

„Irgendwann ist der Zug dann auch abgefahren gewesen, eine Zusammenarbeit mit der Einsatzstelle war dann einfach nicht mehr möglich. Wir waren einfach gegenseitig sauer aufeinander.“ (ehemaliger Outgoing-Freiwilliger)

Damit es soweit gar nicht erst kommt, sind Unterstützungs- und Ansprechstrukturen außerhalb der Einsatzstelle besonders wichtig. Hierzu hat sich das Instrument des Mentors bewährt. In den Fällen, in denen es eine_n (ansprechbare_n) Mentor_in gab, wurde der Einfluss dieser Person von den Freiwilligen als durchweg positiv bewertet.

Vom Geben und Nehmen

Insgesamt zeigte sich, dass die befragten Einsatzstellen sowohl in Deutschland als auch im Ausland alle ein großes Interesse an den Menschen haben, die für mehrere Monate zu ihnen kommen. „Voneinander lernen“ oder „Geben und Nehmen“ wurden als motivierende Aspekte in zahlreichen Gesprächen genannt. Es zeigte sich jedoch ein Unterschied zwischen Einsatzstellen in Deutschland und solchen im globalen Süden. Die Vertreter_innen der dortigen Einsatzstellen wünschten sich oft besser ausgebildete Freiwillige, damit ihre Organisationen noch mehr von dem Freiwilligendienst profitieren können. Einsatzstellen im Incoming-Bereich formulierten diesen Bedarf bei den Gesprächen im Rahmen dieser Studie nicht. Die Erfahrung des AKLHÜ zeigt, dass auch einige Einsatzstellen in Deutschland großes Interesse an qualifizierte(re)n Freiwilligen formulieren.

Die Akteure identifizieren die Gelingensbedingungen für ausgeglichene Gegenseitigkeit und nachhaltige Kooperation oft selbst. Insbesondere die Bedeutung von Vertrauen, Kommunikation und Fairness – die Ausgeglichenheit von Geben und Nehmen – wurden dabei erwähnt. Kommunikation wurde immer wieder als zentrale Bedingung herausgestellt. Während des Freiwilligendienstes findet in dieser Beziehungskonstellation jeden Tag zwischenmenschliche Begegnung statt, in der Sprachbarrieren und Kommunikationshürden überwunden werden müssen. Hierzu gilt es, individuell passende und vertrauensfördernde Formate zu finden. Eine regelmäßige Reflektion darüber, ob die Kommunikation gut läuft, kann helfen, frühzeitig gegenzusteuern.

Zusammenfassende Bewertung

Für die Beziehungsebene der Partnerorganisationen/Einsatzstellen mit den Freiwilligen können vier Phasen bzw. Situationen identifiziert werden, in denen unterschiedliche Gelingensbedingungen des Kooperations-Hexagons von Bedeutung sind. Um eine ausgeglichene Gegenseitigkeitsbeziehung zu erreichen, können diese Aspekte aktiv befördert oder bearbeitet werden:

- **Vor der Ausreise** der Freiwilligen und kurz nach ihrer Ankunft stehen der Vertrauensaufbau und das Schaffen einer Wir-Identität im Vordergrund. Dazu ist es wichtig, ein Erwartungsmanagement

zu betreiben. Hierbei sollte die Trägerorganisation eine zentrale vermittelnde Rolle einnehmen. Eine Freiwilligen-Charta nach irischem Vorbild könnte auch für die deutschen IFD ein gutes Instrument sein, um den Vertrauensaufbau zwischen Freiwilligen und Einsatzstellen zu befördern. Eine solche Charta sollte über alle Förderprogramme und Trägerorganisationen hinweg in einem partizipativen Prozess entwickelt werden. Dachverbände wie der AKLHÜ könnten hier eine koordinierende Rolle einnehmen.

- **Während des Dienstes** schafft kontinuierliche Kommunikation eine solide Beziehungsgrundlage zwischen der Einsatzstelle und den Freiwilligen. Dafür ist es zunächst elementar, dass die Freiwilligen schnell die lokale Verkehrssprache erlernen. Hierzu sind vor allem die Freiwilligen selbst in der Pflicht, ihren Fähigkeiten entsprechende Anstrengungen zu unternehmen. Beim Matching der Freiwilligen und den Einsatzstellen sollten diese Fähigkeiten mit in Betracht gezogen werden. Die Bereitschaft, eine Sprache zu erlernen, als gesonderten Punkt in eine Freiwilligen-Charta aufzunehmen, könnte diesem Aspekt entsprechende Sichtbarkeit und Wichtigkeit zukommen lassen. Trägerorganisationen sollten ihre Freiwilligen aktiv im Erlernen der Sprache unterstützen. Die Möglichkeiten neuer Online-Programme und Apps könnten hierzu intensiv genutzt und in die Vorbereitung eingebaut werden – bspw. als festes Modul, das neben der pädagogischen Begleitung explizit Bestandteil der Vorbereitung ist.

Eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Freiwilligen und der Einsatzstelle während des Dienstes dient dem Vertrauensaufbau, der Wir-Identität, der beiderseitigen Reputation und dem Fairness-Empfinden. Feste Kommunikationsformate, die sich je nach Art und Möglichkeiten der Einsatzstelle anpassen müssen, können die Kommunikation stark unterstützen und dafür sorgen, dass der aktive Austausch über die gemachten Erfahrungen, Bedürfnisse und Probleme im Alltag des Dienstes nicht in Vergessenheit geraten oder verzögert werden. Träger- und Partnerorganisationen können hierbei wichtige Unterstützung leisten und mit den Einsatzstellen gemeinsam solche Kommunikationsformate (bspw. wöchentliche Treffen, die einer bestimmten Struktur folgen, kollegiale Beratung etc.) entwickeln.

- **Im Fall von unlösbaren Konflikten**, die zu jedem Zeitpunkt des Dienstes auftreten können und die das Vertrauen zwischen der Einsatzstelle und den Freiwilligen nachhaltig stören, müssen die Durchsetzungsmöglichkeiten, wie etwa das Beenden des Dienstes oder der Einsatzstellenwechsel, voll ausgeschöpft werden.
- **Im Nord-Süd-Kontext** spielt die Sensibilität der Freiwilligen für Machtungleichgewichte und ihre eigene Privilegierung im globalen Kontext eine wichtige Rolle für das Gegenseitigkeitsverhältnis mit der Einsatzstelle, den Mitarbeiter_innen und den Menschen vor Ort. Es ist die Aufgabe der pädagogischen Begleitung, hierzu professionelle und adäquate Reflexionsräume zu schaffen, damit sich durch den Dienst und das Verhalten der Freiwilligen keine kolonialen Hierarchien reproduzieren. Hierzu sind bereits einige Studien erschienen (Krüger 2016, Kontzi 2015, Walther 2013, Haas 2012, glocal 2012), deren Erkenntnisse in die Praxis aufgenommen werden sollten. Es ist die Aufgabe der Wissenschaft und der Dachverbände von Trägerorganisationen, diese Erkenntnisse noch besser in die Praxis zu übersetzen.

Fragen, die sich die Akteure stellen können:

- ✓ Wissen die Freiwilligen vor der Ausreise genug über die Einsatzstelle, um sich ein passendes Bild zu machen und ihre Erwartungen anzugleichen? Hatten sie bereits vorab Kontakt?
- ✓ Wissen die Partnerorganisationen und Einsatzstellen vor der Ankunft der Freiwilligen genug über sie, um sich auf die Personen einstellen zu können? Hatten sie bereits Kontakt?
- ✓ Wie kann die Trägerorganisation diesen Vorab-Kontakt unterstützen?
- ✓ Sind den Freiwilligen die Ziele und Strukturen der Partnerorganisation und Einsatzstelle vertraut?
- ✓ Sind der Einsatzstelle die Erwartungen und Bedarfe der Freiwilligen bekannt?
- ✓ Haben die Freiwilligen ausreichend Möglichkeiten, die lokale Sprache rasch zu erlernen? Sind sie dazu bereit und unternehmen entsprechende Anstrengungen?
- ✓ Verhalten sich die Freiwilligen adäquat, sodass die Reputation der Organisation vor Ort nicht geschadet wird?
- ✓ Identifizieren sich die Freiwilligen mit der Einsatzstelle?

- ✓ Wie können die Partnerorganisation und die Einsatzstelle dazu beitragen, eine Wir-Identität herzustellen?
- ✓ Gibt es ausreichend Reflexionsräume, die sich diesen Fragen widmen?
- ✓ Gibt es ausreichende Räume der Kommunikation, um die alltäglichen Fragen und Probleme während des Dienstes zu besprechen?
- ✓ Gibt es Möglichkeiten, Vereinbarungen durchzusetzen bzw. bei Fehlverhalten gegenzusteuern?
- ✓ Im Kontext der Nord-Süd-Problematik: Werden die Freiwilligen adäquat auf den Dienst durch diskriminierungssensible und postkoloniale Ansätze vorbereitet? Haben diese Aspekte in der Vorbereitung einen zentralen Stellenwert?

3.3.2) Partnerorganisation/Einsatzstelle <> Trägerorganisation

Die Trägerorganisationen und die ausländischen Partnerorganisationen bilden das institutionelle Setting, in dem ein IFD geleistet werden kann. Sie wählen die Freiwilligen aus, bereiten sie vor, begleiten sie während des Aufenthaltes, kümmern sich um Organisatorisches und bieten Reflexionsräume vor Ort und nach der Rückkehr. Die Zusammenarbeit der Träger- und Partnerorganisationen ist daher von großer Bedeutung für das Gelingen des Freiwilligendienstes. Eine Trägerorganisation berichtete von der Erfahrung, dass die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen, die ähnliche Strukturen wie die eigene Organisation aufweisen, am einfachsten ist. Doch für viele Partnerorganisationen sind Freiwilligendienste nicht das Kerngeschäft, sie übernehmen vielfältige, meist auch andere Aufgaben und verfügen damit teilweise über weniger Ressourcen, um sich mit Freiwilligendiensten zu beschäftigen. Dadurch wird den Trägerorganisationen eine besondere Verantwortung zuteil.

Kommunikation, Vertrauen, Wir-Identität

Die erste Frage, die sich die Akteure stellen können ist: Wie gut funktioniert unsere Kommunikation? Wie mehrfach erwähnt, entsteht *Vertrauen* erst durch Kommunikation. Die gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit sollten für beide Seiten transparent und klar sein. Grundsätzlich bietet direkte und persönliche Kommunikation deutlich mehr Chancen, die gegenseitige *Reputation* und damit den Startschuss für eine auf Vertrauen basierte Beziehung

zu erleichtern. Die Akteure sollten sich gegenseitig deutlich machen, welche Pläne sie für die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung des Freiwilligendienstes haben. Eine gemeinsame Idee zu den Zielen der Partnerschaft, aber auch zu den Zielen des Freiwilligendienstes sollte bestehen, um eine Wir-Identität zu schaffen. Bei einigen Organisationen ist diese Wir-Identität bereits in der Struktur angelegt, da sie global agieren (bspw. ICJA oder AFS, die eigene lokale Niederlassungen oder Netzwerkpartner haben); in anderen Kontexten, muss diese Identität erst entstehen. Ein kontinuierlicher Austausch durch regelmäßige persönliche Treffen kann zentraler Baustein einer gelungenen Kooperationsbeziehung sein.

Transparenz führt zu Fairness-Empfinden

Insbesondere wenn der Zugang zu Ressourcen und Gestaltungsmacht unterschiedlich verteilt ist, muss die Fairness der Kooperationsbeziehung immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. In gemeinsamen Workshops, Konferenzen oder Treffen kann dies eine Frage sein, die gemeinsam erörtert wird – ggf. auch mit Hilfe einer externen Moderation. Transparenz über Finanzen, Regeln und Verfahren kann hier das Fairness-Empfinden der schwächeren Seite stärken. Je offener, transparenter und fairer die beiden Organisationen in ihrer Partnerschaft miteinander umgehen, desto besser die gegenseitig wahrgenommene Reputation und das *Vertrauen*.

Die meisten der befragten Partnerorganisationen formulierten den Eindruck, dass die Organisation, die das Geld hat, auch bestimmt. Auf dem Weg zu einer ausgeglichenen Gegenseitigkeit ist es die Aufgabe der Trägerorganisationen, dieses Machtungleichgewicht durch Transparenz, Bereitschaft zum Powersharing¹⁰ und gemeinsames Aushandeln von Bedarfen auszugleichen. Nur so kann ein Fairness-Gefühl hergestellt und die Wir-Identität zwischen den Organisationen gefördert werden. Es ist ein fundamentaler Unterschied, ob es ein *Wir* gibt, das gemeinsam mit Fördergeldern des deutschen Staates und durch Förderkreise das gemeinsam konzipierte, weiterentwickelte und verantwortete Projekt „Internationaler Freiwilligendienst“ finanziert, oder ob es – aus Sicht der Partnerorganisationen – *die* in Deutschland sind, die Zugang zu Finanzen haben und zu deren Regeln

sie mitspielen müssen. Der Leiter eines binationalen Freiwilligendienstes in Deutschland formulierte die Problematik wie folgt:

„Die Ressourcenschiefelage führt immer wieder zu Schwierigkeiten in der Praxis. Da wir in den Strukturen drinstecken, müssen wir den Spielraum für die Partnerorganisationen manchmal einschränken. Wir müssen teilweise die Anweisungen der Fördergeber weitergeben, da ist nicht viel Kooperation möglich. Daher stellen wir uns immer wieder die Frage: In welchen Punkten können wir uns inhaltlich abstimmen, wo lassen es die Strukturen nicht zu? Darüber müssen wir mit unseren Partnern sprechen.“

Auch er kommt zu dem Schluss, dass über diese Schiefelage gesprochen, also Transparenz über die Pflichten und Regeln hergestellt werden muss, denen die Trägerorganisationen im Rahmen von Förderprogrammen unterliegen. Nur dann haben die Partnerorganisationen im Ausland auch die Möglichkeit, informiert über die Verteilung von Ressourcen mitzusprechen.

Die Relevanz der Anzahl der Freiwilligen

Das Fairness-Empfinden kann auch in dieser Beziehungskonstellation von diversen weiteren Faktoren abhängen. In den Interviews wurde deutlich, dass die Trägerorganisationen sicherstellen sollten, dass die Zahl der Freiwilligen auch den tatsächlichen Vorstellungen der Einsatzstellen entsprechen. Finanzielle Überlegungen sollten hierbei keine Rolle spielen. Wenn vor Ort nicht genügend Möglichkeiten bestehen, die Freiwilligen einzusetzen, fühlen sich diese unterfordert, wodurch sich letztlich auch bei der Partnerorganisation/Einsatzstelle Unzufriedenheit einstellen wird, was wiederum die Kooperationsbeziehung zur Trägerorganisation belasten kann. Ein gemeinsames Austarieren von Angebot und Nachfrage und Dienstmöglichkeiten kann zu einer symmetrischeren Gegenseitigkeit führen.

Einbahnstraße oder Austausch?

Für einige Partnerorganisationen kristallisiert sich die ausgeglichene Gegenseitigkeit sehr stark an der Frage heraus, ob es auch die Aussicht gibt, Freiwillige nach Deutschland zu entsenden. Die Möglichkeit, Freiwillige aufzunehmen, ist meist abhängig von

¹⁰ Powersharing meint hier, dass zwei Akteursgruppen gemeinsam mit gleichen Rechten ein Projekt umsetzen (siehe dazu Rosenstreich 2006).

Fördergeldern. Einige Trägerorganisationen haben bereits seit vielen Jahren Modelle etabliert, die auch ohne Fördergelder des Staates funktionieren, jedoch meist nur für eine zahlungskräftige Zielgruppe zugänglich sind. Heute gibt es in Deutschland deutlich mehr Fördermöglichkeiten für Incoming als noch vor wenigen Jahren (Gildemeister/Klimisch 2013; Süßen-guth 2017). Auf dem Weg zu mehr Gegenseitigkeit und einer nachhaltigeren Kooperation sollten sich die Trägerorganisationen und ihre Zusammenschlüsse jedoch weiter für mehr Incoming-Möglichkeiten einsetzen. Die Tatsache, dass IFD als non-formale Lernformate konzipiert sind, wirft immer wieder die Frage auf, warum diese Lernmöglichkeiten nicht im gleichen Maße auch Menschen aus anderen Ländern in Deutschland ermöglicht werden. Für die Kooperationsbeziehungen der Träger- und Partnerorganisationen kann die mit den Incoming-Diensten einhergehende Umkehrung der Rollen (von der Entsende- zur Aufnahmeorganisation und vice versa) eine Chance darstellen, diese zu reflektieren und das gegenseitige Verständnis zu fördern (vgl. Skoruppa 2017).

Das Potenzial gemeinsamer Seminare

Eine Trägerorganisation, die einen binationalen Freiwilligendienst durchführt, hob besonders die gemeinsam mit ihren Partnerorganisationen geführten Seminare hervor. Hierbei werde nicht nur die Arbeit mit den Freiwilligen gemeinsam gestaltet, sondern auch viele andere Aspekte der Kooperation – wie finanzielles, Pläne für die Zukunft, Probleme in der Zusammenarbeit etc. – geklärt. Durch die gemeinsame Erfahrung und die Erfolge auf den Seminaren lassen sich auch Machtungleichgewichte – aus Sicht der Trägerorganisationen – minimieren.

Machtungleichgewichte bearbeiten

Im Verhältnis zwischen Träger- und Partnerorganisation hat Letztere kaum Durchsetzungs- oder Sanktionsmöglichkeiten bei evtl. Fehlverhalten der Trägerorganisation. Umgekehrt bestehen meist mehr Möglichkeiten durch die Gestaltungsmacht der Finanzen. Mittels Transparenz und klarer vertraglicher Regelungen können Aspekte geklärt werden, die für Unbehagen sorgen könnten.

In den staatlichen Förderprogrammen unterscheiden sich die Rollen der Partnerorganisationen. Grundsätzlich ist ihre Position im EFD am stärksten,

da sie meist die gleichen Rechte und ähnlichen Zugang zu Ressourcen haben wie die Trägerorganisation in Deutschland. Eine Organisation, die im EFD aktiv ist, berichtete gar, dass bei ihnen nur noch die Partner die Anträge bei der jeweiligen Nationalagentur stellen, da dort die Chancen auf Bewilligung höher seien. Durch diese Struktur ist eine symmetrischere Beziehung angelegt, in der beide Seiten ähnliche Handlungsoptionen haben, sie sind gleichberechtigte Verhandlungs- und Kooperationspartner.

Im Gegensatz dazu sind die Positionen der Partnerorganisationen im globalen Süden meist deutlich schwächer. Zusätzlich zu den im Folgenden aufgelisteten Empfehlungen und Fragen sei daher für den Nord-Süd-Kontext erneut auf die Broschüre von global e.V. „Das Märchen von der Augenhöhe“ verwiesen, die einen umfangreichen Fragenkatalog mit einem Schwerpunkt auf kolonialen Machtungleichgewichten bereithält.

Zusammenfassende Bewertung

Für die Beziehungsebene der Partnerorganisationen/Einsatzstellen mit den deutschen Trägerorganisationen stehen Fragen der Finanzverteilung, der Wir-Identität und der Kommunikation im Vordergrund. Um eine ausgeglichene Gegenseitigkeitsbeziehung zu erreichen, können diese Aspekte aktiv befördert oder bearbeitet werden:

- **Kommunikation** ist auch auf dieser Beziehungsebene eine der wichtigsten Gelingensbedingungen für Gegenseitigkeit, bzw. diese befördert weitere Gelingensbedingungen wie Vertrauen und Reputation, aber auch Transparenz. Um die eigene Beziehung unter die Lupe zu nehmen, kann es ein wichtiger erster Schritt sein, sich zu fragen, ob die Kommunikation mit der jeweiligen Partnerorganisation/Einsatzstelle oder der Trägerorganisation gut funktioniert und wie diese ggf. verbessert werden kann. Persönliche Treffen bleiben dabei das wohl wichtigste Element, da gerade im transnationalen Kontext nicht nur geografische Distanzen, sondern auch Sprachbarrieren und unterschiedliche Blickweisen auf gewisse Dinge überwunden bzw. kommuniziert werden müssen. Je intensiver und regelmäßiger der persönliche Kontakt ist, desto besser. Die Strukturen der Träger- und Partnerorganisationen in den IFD sind so divers, dass jede Organisation für sich adäquate Formate entwickeln muss, in denen Kommunikation stattfinden kann.

- **Wir-Identität:** Um eine ausgeglichene Gegenseitigkeit und nachhaltige Kooperation zu erreichen, sollten die Organisationen gemeinsame Ziele teilen. Diese müssen gemeinsam erarbeitet und kontinuierlich reflektiert und weiterentwickelt werden. Transparenz über die jeweiligen Motive zur Durchführung eines IFD sind dabei elementar. Persönliche Treffen und gemeinsam ausgerichtete (Zwischen-)Seminare können diese Wir-Identität erheblich steigern.
- Das **Machtungleichgewicht durch den unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen** ist strukturell das prägendste Element dieser Beziehungsebene. Die Trägerorganisationen müssen sich der damit einhergehenden Verantwortung bewusst sein und Bereitschaft zur Transparenz und dem gemeinsamen Aushandeln von finanziellen Bedarfen zeigen.
- **Incoming-Formate** sind ein strukturelles Element, das Gegenseitigkeit zwischen Organisationen erheblich erhöht. Wer nicht nur Freiwillige empfängt, sondern auch selbst welche nach Deutschland entsenden kann, wird das Gesamtprojekt IFD als deutlich fairer und ausgeglichener empfinden. Trägerorganisationen und Fördergeber in Deutschland sollten sich daher weiter für den Ausbau von Incoming-Diensten einsetzen. Die auf UN-Ebene verabschiedeten Sustainable Development Goals (SDG) bieten dafür einen adäquaten Begründungszusammenhang. Die Zielvorgaben der SDG richten sich erstmals an alle Staaten der Weltgemeinschaft. Bedeutend für die Verortung von IFD ist zum einen Ziel 4 (Quality Education). Dort wird gefordert, „dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben“. Dies soll „durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, [...] Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt“ geschehen (UN 2015). IFD als non-formale Lernorte können ohne Zweifel als Instrument zur Umsetzung dieses Ziels gesehen werden. Außerdem ist in Ziel 17 eine partnerschaftliche und transnationale Zusammenarbeit auf Augenhöhe zur Erreichung der angestrebten Ziele verankert (vgl. UN 2015). Die Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren bei der Umsetzung von Outgoing- und Incoming-Formaten stellt ein Beispiel dieser globalen Kooperation dar.

Fragen an die Akteure zu gelungener Kooperation

- ✓ Sind alle Akteure zufrieden mit der Kommunikation?
- ✓ Können wir die Kommunikation verbessern? Wenn ja, über welche Themen sollten wir intensiver in Kontakt treten?
- ✓ Empfinden beide Akteure die Kooperation als fair? Wie können wir das herausfinden?
- ✓ Welche Machtungleichgewichte bestehen in unserer Kooperation?
- ✓ Wie können wir die Wir-Identität unserer Kooperation erhöhen? Haben wir bspw. gemeinsame Ziele? Sind uns unsere Ziele bekannt?

3.3.3) Freiwillige <> Trägerorganisation

Für die Freiwilligen sind die Trägerorganisationen in Deutschland der Zugang zum Freiwilligendienst im Ausland. Die Freiwilligen wiederum sind die primäre Zielgruppe der Trägerorganisationen. Letztere haben die Aufgabe, die Freiwilligen adäquat auf ihren Dienst vorzubereiten und/oder sie während des Dienstes zu begleiten. In den Incoming-Formaten kann sich diese Rolle etwas unterscheiden, je nachdem, welche Akteure im Ausland involviert sind und ggf. die Auswahl oder Vorbereitung selbst übernehmen. Die Ressourcen, die für die Begleitung der Freiwilligen zur Verfügung stehen, unterscheiden sich in den einzelnen Formaten und Förderprogrammen stark. So stehen beim EFD am wenigsten Ressourcen dafür zur Verfügung. Die pädagogische Begleitung und die gesamte Organisation des Freiwilligendienstes kann als Gabe der Trägerorganisationen an die Freiwilligen verstanden werden. Somit ist es nicht verwunderlich, dass es aus Sicht der Trägerorganisationen besonders wichtig ist, dass die Freiwilligen die Beziehung zu ihnen nicht auf die einer Dienstleistung reduzieren. Sie sehen sich als „Ermöglicherin“ und „Begleiterin“ des Freiwilligendienstes, aber nicht als Dienstleisterin im Sinne einer Markttausch- und damit direkten Reziprozitätsbeziehung.

Förderkreise und Reziprozität

Bei manchen Freiwilligen kommt diese ökonomische Perspektive durch die Förderkreise auf, die in vielen IFD-Formaten eine wichtige Ressource zur Deckung der Kosten bzw. des Eigenanteils der Trägerorganisationen sind. Das Fairness-Empfinden sowohl der

Freiwilligen als auch der Trägerorganisationen ist oft mit den Förderkreisen verknüpft. Aus Sicht der Freiwilligen wird ihnen hier die Bereitschaft einer Gabe abverlangt, ohne eine Garantie zu haben, ob die Gegenleistung angemessen ist. Für die Trägerorganisationen ist es ein „kleiner Anteil“, den sie von den Freiwilligen zur Ermöglichung des Dienstes erwarten und in keinem Fall ein ökonomisches Tauschverhältnis. In der Fokusgruppe mit Outgoing-Freiwilligen zeigten die meisten großes Verständnis für die Notwendigkeit der Förderkreise, verwiesen jedoch darauf, dass ihnen die Funktion nicht immer klar war. Je transparenter die Trägerorganisation also das Thema Finanzen angeht, desto eher empfinden die Freiwilligen den Förderkreis als faire und ausgeglichene Gegenseitigkeit.

Transparenz und Wir-Identität

Insgesamt zeigt sich, dass das Thema Transparenz für viele Freiwillige von zentraler Bedeutung ist. Sie formulierten den Bedarf nach mehr Wissen über den Förderkreis auch in Bezug auf Themen, wie Visum, Taschengeld oder den Zielen der Trägerorganisation. Transparenz sorgt für Vertrauen und kann durch gute Kommunikation hergestellt werden. Die Transparenz und deutliche Kommunikation der Ziele und Weltanschauung der Trägerorganisation legt den Grundstein für eine Wir-Identität mit den Freiwilligen. Diese sollten sich vorab gut informieren, ob diese Ziele und Weltanschauungen zu ihnen passen. Leitlinien der guten Praxis für Trägerorganisationen, wie sie im irischen Kontext entwickelt wurden und die den Freiwilligen gegenüber transparent gemacht werden, könnten dabei helfen, das gegenseitige Vertrauen und die Transparenz zu stärken (siehe dazu Kapitel 3.3.3).

Kooperation zwischen Trägern und Partnern

Je besser die Kooperation zwischen Träger- und Partnerorganisation funktioniert, umso besser scheint auch das Verhältnis zwischen Trägerorganisation und Freiwilligen. Wenn Freiwillige das Gefühl haben, die Trägerorganisation weiß nicht, „was vor Ort abgeht“ (ehemalige Outgoing-Freiwillige), schadet das der Reputation der Trägerorganisation und gibt den Freiwilligen ein Gefühl fehlender Fairness („es geht nur ums Geld“). Teilweise nahmen die Outgoing-Freiwilligen Ermüdungserscheinungen der Einsatzstellen im Ausland wahr. Aus ihrer Sicht habe die „Inflation der

Freiwilligendienste“ dafür gesorgt, dass die Einsatzstellen sich nicht mehr angemessen auf ihre Bedarfe einließen und es als die Aufgabe der Trägerorganisation ansahen, die Allokation von Bedarfen sicherzustellen. Incoming-Freiwillige wiederum hatten teilweise das Gefühl, von den Einsatzstellen zu sehr mit deutschen Bundesfreiwilligendienstleistenden oder ehemals Zivildienstleistenden verglichen zu werden und sahen daher ihre Bedürfnisse und besondere Situation durch Sprachbarrieren und das Einleben in einem ihnen fremden Kontext nicht ausreichend berücksichtigt.

Besonderes Potenzial nach der Rückkehr

Neben dem Engagement der Freiwilligen während des Dienstes entfaltet sich in dieser Beziehungskonstellation außerdem das besondere Potenzial einer nachhaltigen Kooperation nach dem Freiwilligendienst, wenn das Vertragsverhältnis beendet ist und ehemalige Freiwillige sich weiter engagieren wollen (vgl. Fischer/Haas 2012).

*„Wenn sie im Ausland sind, merken sie, was wir alles machen, dann sehen sie uns schon auch als Partner. Das merken wir besonders, wenn wir sie nach der Rückkehr wiedersehen.“
(Leiterin des EFD bei einer Trägerorganisation)*

Wenn sich Outgoing-Freiwillige nach ihrem Dienst bei der Trägerorganisation engagieren, dann kann dies als klassisches generalisiertes Gegenseitigkeitsprinzip gewertet werden. Die Trägerorganisation hat während des Dienstes unter Umständen mehr in die Freiwilligen investiert, was nach dem Dienst von ihnen – ohne eine genaue Gegenrechnung – zurückgegeben wird. Im EFD wird dieses Potenzial der direkten Zusammenarbeit zwischen Trägerorganisationen und Freiwilligen gehemmt, da es weder eine fest im Programm verankerte Nachbereitung noch ein Rückkehrseminar gibt. Das heißt, nach dem Dienst gibt es kaum mehr formale Berührungspunkte zwischen den Organisationen und den Freiwilligen – also keine Grundlage für dieses zusätzliche besondere Potenzial und eine Kooperation.

Zusammenfassende Bewertung

Für die Beziehungsebene der deutschen Trägerorganisationen mit den Freiwilligen steht nicht die laufende Kommunikation über den Dienst im Vor-

dergrund, sondern die Bereitschaft zur Transparenz gegenüber den Freiwilligen sowie die von den Freiwilligen wahrgenommene Kooperationsbeziehung mit den Partnerorganisationen/Einsatzstellen. Freiwillige nehmen diese Beziehung durchaus stark wahr und prüfen sie im Hinblick auf ihren Kooperationsgehalt („Die haben überhaupt nicht kooperiert“). Dem Träger wiederum ist es wichtig, dass die Freiwilligen eine Wir-Identität annehmen und die Organisation nicht nur als Mittel zum Zweck sehen. Nur dann wird auch die Trägerorganisation das Verhältnis zu den Freiwilligen als fair und ausgeglichen empfinden. Folgende Empfehlungen lassen sich daher an die Akteure dieser Konstellation formulieren:

- **Vertrauen, Reputation und Fairness** sind oft in Hinblick auf die Förderkreise wichtige Bedingungen. Es empfiehlt sich daher, dass die Trägerorganisationen der Kommunikation über Sinn und Funktion der Förderkreise besondere Aufmerksamkeit widmen. Insgesamt kann Transparenz gegenüber den Freiwilligen in Bezug auf die Finanzierung des IFD dazu beitragen, diese drei Gelingensbedingungen für Kooperation zu erfüllen. Je mehr die Freiwilligen den Unterschied eines zivilgesellschaftlich organisierten IFD als non-formales Lern- und Engagementfeld zu einer Tourismusreise oder einem ökonomisch organisierten Volun-tourismus-Angebot verstehen, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Dienst nicht als Markttauschgeschehen wahrnehmen, sondern als eine Form der (generalisierten) Gegenseitigkeit.
- Je besser die **Kooperation der Trägerorganisation mit den Partnerorganisationen** und/oder Einsatzstellen funktioniert, desto positiver beeinflusst das die Gegenseitigkeitsbeziehung mit den Freiwilligen. Das heißt, die oben ausgeführten Empfehlungen an diese Beziehungsebene haben direkte Auswirkung auf das Verhältnis zu den Freiwilligen. Wenn die Freiwilligen das Gefühl haben, Träger- und Partnerorganisation ziehen an einem Strang, haben gemeinsame Ziele und unterhalten eine funktionierende Kooperationsbeziehung, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Wir-Identität in Bezug auf die Trägerorganisation entwickeln.

Fragen an die Akteure zu gelungener Kooperation

- ✓ Wo können wir als Trägerorganisation mehr Transparenz herstellen?

- ✓ Haben wir die Funktion des Förderkreises deutlich genug kommuniziert?
- ✓ Wie steht es um unsere Kooperation mit den Partnerorganisationen? Kennen wir unsere Einsatzstellen gut genug, um Freiwillige dorthin zu vermitteln?
- ✓ Sind den Freiwilligen die Ziele unserer Organisation bekannt und bewusst?
- ✓ Wie kann eine Wir-Identität hergestellt werden?
- ✓ Bin ich als Freiwillige_r bereit, einen Förderkreis aufzubauen? Warum nicht?
- ✓ Bin ich bereit, mich nach meiner Rückkehr für die Trägerorganisation zu engagieren?
- ✓ Empfinden beide Akteure die Kooperation als fair? Wie können wir das herausfinden?

3.4) Kooperation und Gegenseitigkeit in staatlichen Förderprogrammen

Nachdem die Beziehungskonstellationen der wichtigsten Akteure eines IFD auf die Gelingensbedingungen für auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation hinterfragt wurden, widmet sich dieses Unterkapitel dem besonderen Verhältnis zwischen den Zusammenschlüssen der zivilgesellschaftlichen Organisationen und den staatlichen Fördergebern in IFD. Staatliche Förderung beeinflusst automatisch die Gegenseitigkeitsstrukturen der IFD-Formate, sowohl durch die Gelder als auch die damit einhergehenden Steuerungs- oder Ordnungsansprüche.

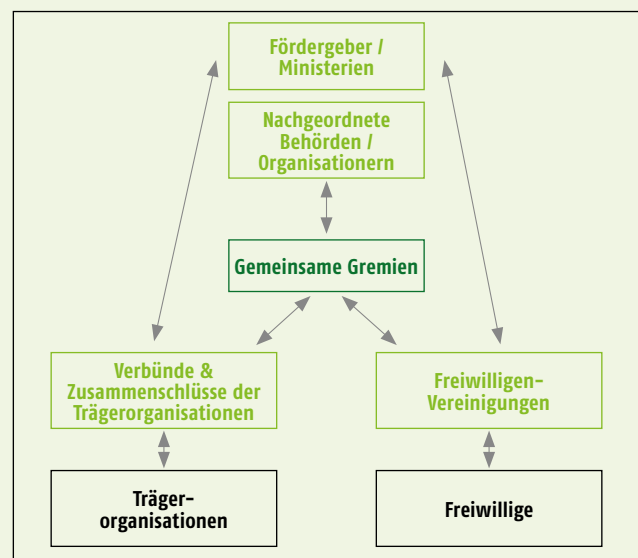


Abb. 4: Kooperationsbeziehungen zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren in den IFD (eigene Darstellung)

Im ersten Schritt betrachten wir das Verhältnis der Fördergeber zu den Zusammenschlüssen der Trägerorganisationen, im zweiten Schritt zu den Zusammenschlüssen der ehemaligen Freiwilligen. Im Zentrum stehen dabei die beiden wichtigsten Ministerien, die in Deutschland zivilgesellschaftliche Freiwilligendienste fördern: Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Die folgenden Aussagen basieren auf Gesprächen mit Vertreter_innen dieser beiden Ministerien. Große Teile der Analyse lassen sich auch auf die nachgelagerten Behörden und Organisationen wie das Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) und die Koordinierungsstelle weltwärts in der Engagement Global gGmbH übertragen.

3.4.1) Fördergeber <> Zusammenschlüsse der Trägerorganisationen

Zwischen den Fördergebern (inkl. ihrer nachgelagerten Behörden und Organisationen) und den Trägerorganisationen bzw. deren Zusammenschlüssen besteht ein direktes Kooperationsverhältnis. Das BMZ sieht zusätzlich eine Kooperationsbeziehung mit den Zusammenschlüssen ehemaliger Freiwilliger (siehe Kapitel 3.4.2). Zu den anderen Akteuren (Partnerorganisationen/Einsatzstellen, Freiwillige) haben die Vertreter_innen der Ministerien und nachgelagerten Behörden dagegen nur punktuelle Berührungspunkte im Rahmen von Konferenzen oder öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen.

Auf dieser Steuerungsebene kooperieren zivilgesellschaftliche mit staatlichen Akteuren – je nach Förderprogramm – mehr oder weniger formalisiert. Die Handlungsspielräume, die den zivilgesellschaftlichen Akteuren dabei eröffnet werden, unterscheiden sich je nach Fördergeber erheblich. Im EFD ist die Kooperationsmöglichkeit mit dem Fördergeber am geringsten, da das Programm auf standardisierten Verfahren und Prozessen der EU-Kommission basiert. Daher spielen die Zusammenschlüsse der Trägerorganisationen in diesem Programm eine untergeordnete Rolle. Im Fall des weltwärts-Programms gibt es gemeinsame Gremien (z. B. den Programmsteuerausschuss¹¹), in dem auch Freiwilligenvereinigungen

vertreten sind und eine konkrete Ebene der Zusammenarbeit zwischen den staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren besteht.

Egal wie intensiv das Kooperationsverhältnis ist bzw. welche formalisierten Kooperationsräume es innerhalb der Programme gibt, die Tatsache, dass IFD-Programme von den Fördergeldern der staatlichen Akteure abhängen, verleiht diesen Akteuren eine starke Machtposition. Die zentrale Frage für diese Akteurs-Konstellation und ihre Kooperationsbeziehung ist daher, wie dieses Machtungleichgewicht dennoch in Balance gehalten werden kann und über welche Handlungsmöglichkeiten die Zivilgesellschaft verfügt. Die Tatsache, dass die Zivilgesellschaft gegenüber dem Staat keine direkten Sanktionsmöglichkeiten hat,¹² dieser umgekehrt aber stets die Möglichkeit hat, Fördergelder zu streichen, stellt diese Beziehungsebene vor besondere Herausforderungen.

Kooperation mit dem BMZ

Das BMZ sieht sich im weltwärts-Programm dem Subsidiaritätsprinzip verpflichtet und will der Vielfalt der unterschiedlichen Trägerorganisationen gerecht werden. Es sieht seine Rolle in der politischen Absicherung des Programms und dem Zurverfügungstellen von Ressourcen. Die Fördergelder werden als eine erhebliche Investition betrachtet, die mit Konditionen verknüpft ist. Nach der Zielsetzung des Programms und dem Subsidiaritätsprinzip ist es jedoch wichtig, dass dem Verhältnis von Investitionen und Konditionen kein ökonomisches Tauschverständnis zugrunde gelegt wird. Programme wie weltwärts sind bewusst als Förderprogramme für zivilgesellschaftliche Organisationen angelegt und kein ökonomisches Auftragsgeschäft. Zuweilen formulieren Trägerorganisationen das Bedenken, dass das BMZ im Falle des weltwärts-Programms dennoch in diese Richtung tendiert. Mit den Fördergeldern geht jedoch die Aufgabe des Ministeriums einher, seiner politischen Verantwortung nachzukommen.¹³ Was alles unter diese politische Verantwortung fällt, wird aber vom Ministerium und den Zusammenschlüssen der Zivilgesellschaft oft sehr unterschiedlich bewertet und hat in

11 Weitere Informationen zu diesem Ausschuss unter: www.weltwaerts.de/de/akteure-bei-weltwaerts.html.

12 Indirekte Sanktionsmöglichkeiten sind in einem demokratisch verfassten Staat natürlich stets durch die Wahlen gewährleistet.

13 Zur Begründung dieser politischen Verantwortung aus politikwissenschaftlicher Perspektive siehe Fischer/Haas 2015.

der Vergangenheit immer wieder zu Konflikten geführt. Die Kooperationsbeziehung zwischen dem BMZ und den Zusammenschlüssen der Trägerorganisationen ist daher von der politischen Letztentscheidungskompetenz des Ministeriums geprägt.

Obwohl das Ministerium innerhalb des Programms die Konditionen recht klar bestimmen kann, gehe es darum, gute „Lösungen zu finden, die alle mittragen“, so das Ministerium. Wichtig sei dem BMZ die generelle Kooperationsbereitschaft aller Akteure und die Fähigkeit, sich in die Position des anderen hineinzusetzen. Das BMZ ist nach eigener Aussage immer bereit, Transparenz über Politikzwänge, Haushalts- und Finanzlagen herzustellen. Mit dieser Transparenz werde um das Vertrauen der zivilgesellschaftlichen Akteure geworben. Die Asymmetrie, die durch die Förderbeziehung besteht, lässt sich jedoch nicht auflösen. Daher, so das BMZ, seien im Rahmen des weltwärts-Programms konkrete Beteiligungsformate entwickelt worden, um einen Konsens zu den Belangen des Programms herzustellen. Aus Sicht des BMZ ist das bisher nahezu immer gelungen.

*„Wenn Zwänge im politischen System ein anderes Verhalten abverlangen, wird das kommuniziert. Das Spannungsfeld zwischen manchen Handlungszwängen und politischem Zeitdruck lässt sich nicht immer auflösen.“
(Leiterin des Referates mit Zuständigkeit für das weltwärts-Programm)*

Wenn die Zivilgesellschaft an der Programmsteuerung beteiligt werden soll, sind geregelte Strukturen besonders wichtig, damit alle Seiten wissen, worauf sie sich einlassen. Diese Strukturen ermöglichen den Vertrauensaufbau und den Austausch zu den jeweiligen Fairness-Empfindungen.

Die Bedeutung von Transparenz

Aus Sicht der Zusammenschlüsse der Trägerorganisationen ist die Transparenz über die Entscheidungen des BMZ besonders wichtig sowie die Sicherheit, dass Vereinbarungen, die im Rahmen des Konsensprinzips getroffen wurden, nicht einseitig aufgekündigt werden. Es besteht aufseiten der Trägerorganisationen teilweise die Befürchtung, dass das BMZ anhand politischer Entscheidungszwänge seine dahingehend stärkere Position ausnutzt, um eigene Vorstellungen im Programm umzusetzen. Besonders bei eventuellem Personalwechsel innerhalb des Referats, das für

das Programm zuständig ist, wird befürchtet, dass das vereinbarte Konsensprinzip in der Programmsteuerung ausgehebelt werden könnte. Hierbei zeigt sich, dass die Gelingensbedingungen für Kooperation immer auch von einzelnen Personen abhängig sind und bei Personalwechseln der Vertrauensaufbau, die Reputation und die Gegenseitigkeit neu ausgehandelt und aufgebaut werden müssen. Damit die Kooperation gelingen kann, benötigt es die Bereitschaft aller Akteure, die Perspektive des jeweils anderen einzunehmen, aber auch die Bereitschaft des BMZ, Transparenz (also Kommunikation) über Verfahren und Entscheidungen herzustellen sowie Vereinbarungen auch langfristig einzuhalten.

Kooperation mit dem BMFSFJ

Im Rahmen der verschiedenen IFD-Programme, die durch das BMFSFJ gefördert werden, gibt es weniger formalisierte Kooperationsmöglichkeiten zwischen dem Fördergeber und der Zivilgesellschaft. Das BMFSFJ betont ebenfalls seinen Anspruch, Konsens herzustellen und „Austausch auf Augenhöhe“ zu betreiben. Im Mittelpunkt stehen bei diesem Austausch die Förderbedingungen und die Finanzverteilung. Die Programmentwicklung selbst und die inhaltliche Gestaltung des Programms wird nicht zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und den Fördergebern verhandelt.

*„Wir werfen den Trägern kein Konzept hin, weil das dann auch nicht funktionieren würde. Wir sind aufeinander angewiesen. Wir sind keine Pädagogen. Die Träger werden das inhaltlich immer besser können als wir.“
(Vertreter des BMFSFJ mit Zuständigkeit für Freiwilligendienste)*

Was einerseits weniger Kooperation bedeutet, bedeutet auf der anderen Seite mehr Flexibilität und Freiheit für die Trägerorganisationen in der Umsetzung der IFD.

Zusammenfassende Bewertung

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass im Verhältnis zum BMFSFJ und der Europäischen Kommission (Jugend für Europa) vertragliche Vereinbarungen und damit direkte Reziprozitätsbeziehungen im Vordergrund stehen. Im Verhältnis zum BMZ gibt es deutlich mehr Raum für generalisierte Gegen-

seitigkeitsbeziehungen und damit auch Kooperation auf mehr Ebenen und zu mehr inhaltlichen Aspekten. Gleichzeitig erhöht dies jedoch im Fall von weltwärts auch den staatlichen Anspruch auf Einflussnahme auf die inhaltliche Ausrichtung des Förderprogramms. Welche der beiden Modi präferiert wird, ist von Trägerorganisation zu Trägerorganisation unterschiedlich. Viele sehen Vor- und Nachteile in beiden Fällen. Dem BMFSFJ wird bspw. weniger Zugriff auf originär zivilgesellschaftliche Aufgaben konstatiert, dem BMZ demgegenüber mehr Möglichkeiten der Beteiligung durch zivilgesellschaftliche Akteure an der Ausgestaltung von Förderbedingungen und der inhaltlichen Weiterentwicklung des Programms.

In der Zusammenarbeit zwischen Fördergebern und Trägerorganisationen sollten folgende Dinge beachtet werden:

- Die **Machtposition der Ministerien**, die durch das Vergeben von Fördergeldern entsteht, sollte mit klaren Regeln und Absprachen verbunden sein, auf die sich die Trägerorganisationen in jedem Fall verlassen können. Die Ministerien sind letztlich die einzigen Akteure, die nicht innerhalb des IFD-Systems sanktioniert werden können: Falsche Angaben der Trägerorganisationen führen zu Programmausschluss, Drogenmissbrauch von Freiwilligen führt zu Beendigung des Freiwilligendienstes, aber etwaiges einseitiges, nicht abgestimmtes Agieren des Fördergebers hat keine direkten Konsequenzen. Wenn solches Handeln daher vonseiten der Trägerorganisationen vermutet wird, geht damit ein herber Vertrauensverlust einher. Klare Absprachen und Regeln, die von allen Seiten eingehalten werden, sorgen dafür, dass trotz des nicht auflösenden Ungleichgewichts Vertrauen auf Basis von Reputation hergestellt wird.
- Das **Subsidiaritätsprinzip und das Prinzip der politischen Verantwortung** stehen in einem Widerstreit, der sich nicht auflösen lässt (vgl. Fischer/Haas 2015: 132). Die Akteure in den Förderprogrammen sollten sich daher kontinuierlich über diese Prämissen austauschen und ein gemeinsames Verständnis über die Auswirkungen dieser für das IFD-Programm entwickeln. Die jeweils eigenen Ziele und Zwänge transparent zu gestalten ist wichtig, um die Perspektive des anderen nachvollziehen zu können.
- Die Ministerien können die **Wir-Identität mit den Trägerorganisationen** erhöhen, indem Letztere

inhaltlich für die Ausgestaltung des IFD hauptverantwortlich sind und mit den Fördergeldern darin unterstützt werden, ihre jeweils eigenen (zivilgesellschaftlich) begründeten Ziele umzusetzen. Gleichzeitig ist es die Aufgabe und Pflicht des Ministeriums, die korrekte Verwendung der Fördergelder zu prüfen und ggf. von ihren Instrumenten der Durchsetzung Gebrauch zu machen. Geschieht dies nicht, schadet es letztlich den anderen Kooperationsbeziehungen im Programm.

Fragen an die Akteure zu gelungener Kooperation

- ✓ Besteht ausreichend Transparenz in den Programmen, auf deren Grundlage Vertrauen aufgebaut werden kann?
- ✓ Besteht die Bereitschaft, sich auf die Position und Rolle des jeweils anderen Akteurs einzulassen?
- ✓ Können die Ministerien sicherstellen, dass Vereinbarungen in jedem Fall eingehalten werden, auch wenn sich personelle Zuständigkeiten ändern? Sind die Grenzen, die sich durch das politische System ergeben, dahingehend transparent?
- ✓ Verfolgen die Fördergeber und die Trägerorganisationen ein gemeinsames Ziel? Haben sie sich auf dieses verständigt oder vergewissern sie sich diesem regelmäßig?
- ✓ Basiert die Zusammenarbeit auf dem Subsidiaritätsprinzip? Werden Entscheidungen, die sich durch die politische Verantwortung der Ministerien ergeben und dem Subsidiaritätsprinzip widersprechen, transparent und plausibel dargelegt?

3.4.2) Fördergeber <> Zusammenschlüsse der Freiwilligen

Im Fall des weltwärts-Programms sind Zusammenschlüsse der ehemaligen Outgoing-Freiwilligen in den Gremien vertreten. Diese wünschen sich in der Kooperationsbeziehung Verständnis für ihre beschränkten Kapazitäten im Vergleich zu den hauptamtlich Tätigen in den Trägerorganisationen und den Ministerien. Sie empfinden ihr Mandat als besonders frei, da sie einzig und alleine dem Freiwilligendienst und keiner größeren übergeordneten Struktur verpflichtet sind. Gleichzeitig nehmen sie ihre Position häufig als „zwischen den Stühlen“ wahr und befürchten, entweder von den Trägerorganisationen oder dem BMZ für deren Anliegen vereinnahmt zu werden. Zu ihrem Fairness-Empfinden gehört es,

als eigenständiger Akteur ernst genommen und in alle Prozesse eingebunden zu werden. Grundsätzlich bescheinigen die Zusammenschlüsse der Freiwilligen dem weltwärts-Programm diesbezüglich eine sehr positive Bilanz.

„Im Fall des weltwärts-Programmsteuerungsausschusses haben wir das Gefühl, gut vertreten zu sein. Unsere Stimme hat Gewicht, sie wird wertgeschätzt und es besteht grundsätzlich ein gutes Vertrauensverhältnis. Wir müssen halt den Spagat hinbekommen zwischen ‚alles mitkriegen‘ und den beschränkten zeitlichen Kapazitäten.“ (Mitglied von PFIF – politische Freiwilligenvertretung internationaler Freiwilligendienste)

Die Zusammenschlüsse der Freiwilligenorganisationen kritisieren, dass sie im Rahmen der IFD-Programme, die vom BMFSFJ gefördert werden, nahezu keine Rolle spielen und von der Zusammenarbeit ausgeschlossen sind. Jedoch gibt es auch für Trägerorganisationen in der Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ keine formalisierten Gremien, wie im Fall des weltwärts-Programms.

Die Debatte, ob es eine Vertretung von ehemaligen Freiwilligen in den Gremien überhaupt braucht, wurde in den vergangenen Jahren ausgehend von den (Zusammenschlüssen der) Trägerorganisationen immer wieder geführt. Dabei wird die Rolle der ehemaligen Freiwilligen als Verantwortungsträger in Gremien der Förderprogramme (insbesondere bei weltwärts) infrage gestellt und/oder ihre Repräsentativität angezweifelt, da sie immer nur einen kleinen Ausschnitt der Ehemaligenschaft abbilden (können). Die ehemaligen Freiwilligen verweisen demgegenüber meist auf ihre wichtige Funktion als Informations- und Erfahrungsträger_innen, da sie den IFD direkt miterlebt haben. Warum Zusammenschlüsse ehemaliger Freiwillige bei weltwärts in den Gremien vertreten sind, könnte durch die unterschiedlichen Steuerungsidiosynkrasien der Ministerien erklärt werden. „Das BMZ produziert keine Gesetze, es steuert entwicklungspolitische Vorhaben und Organisationen“ (Fischer/Haas 2015: 132). In Projekten und Maßnahmen der Entwicklungspolitik werden meist partizipative Stakeholder-Ansätze verfolgt (z. B. Bäckstrand 2006). Diese Ansätze wurden der Managementtheorie der 1980er Jahre entlehnt, die Stakeholder als jede Gruppe oder Einzelperson definiert, die die Erreichung der Ziele des Unterneh-

mens beeinflusst oder davon betroffen ist (Freeman 1984: 25). Eine Logik, die dem BMFSFJ aufgrund seiner stärker auf Gesetzgebung ausgerichteten Rolle eher fremd sein mag.

Zusammenfassende Bewertung

Die Beziehung zwischen den Fördergebern und den Zusammenschlüssen der ehemaligen Freiwilligen ist weniger von dem oben skizzierten Machtungleichgewicht geprägt, da Letztere keine IFD selbst umsetzen, für die sie Fördergelder benötigen. Gleichwohl erhielt PFIF im Rahmen des weltwärts-Programms eine Förderung für ihre Aktivitäten der politischen Vertretung der Freiwilligen. Die meisten der oben skizzierten Gelingensbedingungen für Kooperation gelten daher auch für diese Ebene. Aus Sicht der Zusammenschlüsse der Freiwilligen ist es für die Zusammenarbeit zentral, als Stakeholder anerkannt zu werden. Aus Sicht der Fördergeber und auch der Trägerorganisationen wiederum ist es wichtig, dass die Zusammenschlüsse der Freiwilligen ihre Repräsentativität und damit auch Legitimation sicherstellen.

4) Fazit

In diesem Diskussionspapier wurde untersucht, wie Kooperation basierend auf ausgeglichener Gegenseitigkeit in den Internationalen Freiwilligendiensten funktionieren kann. Hierzu wurden Erkenntnisse der Verhaltensforschung auf IFD angewandt und in Anlehnung an Messner et. al. (2013) sieben Gelingensbedingungen identifiziert: *Reziprozität, Vertrauen, Kommunikation, Reputation, Fairness, Durchsetzung* und eine *Wir-Identität*. Reziprozität – also Gegenseitigkeit – steht dabei im Zentrum, die anderen sechs fungieren als „Reciprocity Booster“, die ausgeglichene Gegenseitigkeit verstärken können. Sie sind eng miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Die Gelingensbedingungen führen nicht automatisch zu Kooperation, sie sind aber genau die Faktoren, die wir beeinflussen können, damit Kooperation in den IFD funktionieren kann. Die Analyse im dritten Kapitel hat gezeigt, dass das aus diesen Bedingungen resultierende Kooperations-Hexagon als Analyseraster dienen kann, um Kooperationsbeziehungen auf unterschiedlichen Ebenen unter die Lupe zu nehmen. Auch wenn sie sich nicht immer trennscharf voneinander unterscheiden lassen, hilft es, sich diese Bedingungen einzeln bewusst zu machen und für die jeweilige Beziehungsebene zu fragen, was sie bedeuten und in welche Richtung man sie beeinflussen könnte, um die Kooperation zu verbessern.

Die zentrale Fragestellung dieser Studie – *Wie kann gute, auf Gegenseitigkeit beruhende, nachhaltige Kooperation in (deutschen) internationalen Freiwilligendiensten gelingen?* – lässt sich daher nicht einheitlich beantworten. Wie die zusammenfassenden Bewertungen der jeweiligen Beziehungskonstellationen zeigen, sind alle Beziehungen unterschiedlich strukturiert und es stehen jeweils andere Gelingensbedingungen im Vordergrund.

Auch wenn die jeweiligen Akteure vielleicht nicht alle der hier gemachten Schlussfolgerungen und Empfehlungen teilen, so kann das Kooperations-Hexagon doch genutzt werden, um die jeweilige Partnerschaftsbeziehung in diesem Sinne zu durchleuchten und zu reflektieren. Wie eingangs erwähnt, kann es nicht nur helfen, Lösungsansätze für Konflikte oder Probleme in der Zusammenarbeit zu finden, es kann durchaus auch der Vergewisserung dienen, wo Kooperation bereits gut läuft.

Insgesamt zeigt sich, dass es in den IFD durchaus Möglichkeiten gibt, Kooperationsbeziehungen weiterzuentwickeln. Eine Freiwilligen-Charta könnte helfen, das Vertrauen und die Reputation zwischen Freiwilligen und Einsatzstellen zu erhöhen. Feste Kommunikationsformate in den Einsatzstellen zu etablieren, kann die Zusammenarbeit mit den Freiwilligen erheblich stärken. Trägerorganisationen können intensiver reflektieren, wie das Instrument der Förderkreise kommuniziert wird, um das Fairness-Empfinden aufseiten der Freiwilligen zu erhöhen. Freiwillige können noch stärker darin unterstützt werden, die lokale Sprache vorab und nach Ankunft zu erlernen. Kooperation fußt nun mal in zentraler Weise auf Kommunikation. Machtungleichgewichte im Nord-Süd-Kontext haben erheblichen Einfluss auf Gegenseitigkeitsbeziehungen – hierzu sollten sich nicht nur Freiwillige in der pädagogischen Begleitung auseinandersetzen, sondern auch die Träger in Bezug auf ihre eigenen Strukturen und Kooperationsbeziehungen mit den Organisationen im globalen Süden.

Kommunikation wurde in nahezu allen Beziehungskonstellationen als zentral herausgestellt. Kommunikation führt zu mehr Vertrauen und Reputation, die wiederum zu einer Wir-Identität und Fairness-Empfinden. Dabei ist Kommunikation nicht als Platitüde gemeint, weil klar ist, dass ohne sie zwischenmenschliche Beziehungen nicht funktionieren. Es geht darum, ganz bewusst die Kommunikationswege, -kanäle, -kulturen, -formate etc. zu betrachten, die in IFD etabliert sind und die Frage zu stellen, wie diese weiterentwickelt und noch verbessert werden können. Auch wenn der persönliche Austausch von Angesicht zu Angesicht immer am wichtigsten ist, so bietet das Internet heute zahlreiche Möglichkeiten, den direkten persönlichen Austausch über die Distanz zu unterstützen und zu ergänzen.¹⁴ Ihr volles Potenzial ist in den IFD sicher noch nicht ausgeschöpft.

Fragen der Durchsetzung wurden auch als teilweise elementare Unterstützung von Gegenseitigkeit und Kooperation identifiziert. Wenn der Vertrauensbruch zwischen der Einsatzstelle und den Freiwilligen nicht mehr zu kitten ist, kann das Beenden des Freiwilligendienstes langfristig zu nachhaltiger Kooperation zwischen Trägerorganisation und Einsatz-

¹⁴ Bspw. WhatsApp-Gruppen, Skype-Telefonate, gemeinsame Foren etc.

stelle beitragen. Es hat sich aber auch gezeigt, dass im Setting der IFD einige Akteure über mehr Macht der Durchsetzung und Sanktionierung verfügen als andere, was mit einem ungleichen Gegenseitigkeitsverhältnis einhergeht. Dieses Ungleichgewicht kann nur aufgelöst werden, wenn diese Macht nicht missbraucht wird. Dazu benötigt es das Vertrauen der anderen Akteure. Dieses kann durch den manchmal mühsamen Aufbau von Reputation erreicht werden.

Nicht zuletzt hat diese Studie auch verdeutlicht, dass sich internationale Freiwilligendienste, wie sie

in Deutschland und weltweit zivilgesellschaftlich organisiert werden, in ihrer Logik und ihren zwischenmenschlichen Beziehungen stark von profitorientierten Formen des Austausches und Reisens unterscheiden. Bei IFD geht es nicht nur um das Lernen der Freiwilligen, sondern auch um ein Potenzial zur Stärkung weltweiter zivilgesellschaftlicher Strukturen, die auf Solidarität und Gegenseitigkeit beruhen und nicht auf ökonomischen Tauschverhältnissen. Doch auch in den IFD müssen diese Werte immer neu verhandelt und gefördert werden.

* * *

Gabe und Reziprozität haben eine Eigenlogik, sie lassen sich nicht auf den ökonomischen Tausch reduzieren, sondern haben einen tieferen symbolischen Sinn, der auf die Verbundenheit der Menschen und somit auf das apriorische Verwiesensein von Ich und Du, auf die letztendliche Vorgängigkeit des Wir vor dem Ich-bin ontologisch verweist.

(Schulz-Nieswandt und Köstler 2011: 153)

5) Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln: Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus Verlag.
- Bäckstrand, Karin (2006): Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness, in: *European Environment*, 16(5), S. 290–306.
- Caillé, Alain (2006): Weder methodologischer Holismus noch methodologischer Individualismus – Marcel Mauss und das Paradigma der Gabe, in: *Gift – Marcel Mauss' Kulturtheorie der Gabe*, hrsg. von Moebius, Stephan und Christian Papilloud, S. 161–214. Wiesbaden.
- Eriksson Baaz, Maria (2005): *The paternalism of partnership: a postcolonial reading of identity in development aid*, London.
- European Commission (2015): *European Voluntary Service Charter*, Version vom 1. Februar 2015, http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/library//evs-charter_en.pdf (abgerufen am 02.10.2017).
- Fischer, Jörn und Benjamin Haas (2012): Im Rucksack Motivation – Internationale Freiwilligendienste als Katalysator für späteres Engagement in Deutschland, in: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 6/2012.
- Fischer, Jörn und Benjamin Haas (2015): Übergriffiger Staat und störrische Zivilgesellschaft? Internationale Freiwilligendienste zwischen Subsidiarität und politischer Verantwortung, in: *Zivil – Gesellschaft – Staat. Freiwilligendienste zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Gestaltung*, hrsg. von Jaana Eichhorn, Ansgar Klein, Christa Perabo und Susanne Rindt, Wiesbaden, S. 107–136.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
- Freise, Josef (2010): ‚weltwärts‘ aus Sicht der Partner Überlegungen zur strukturellen Weiterentwicklung der Freiwilligendienste im ‚weltwärts‘-Förderprogramm“, in: *ZEP* (2/2010), S. 30–32.
- Gildemeister, Jan und Jan-Thilo Klimisch (2013): Entsendung und Aufnahme zusammen denken: Im Bundestagswahljahr konkretisieren sich die Pläne für einen Ausbau der Incoming-Programme, in: *Voluntaris – Zeitschrift für Freiwilligendienste*, Jg. 1, Heft 1, S. 164–176.
- glokal e.V. (Hrsg.) (2012): *Mit kolonialen Grüßen. Berichte und Erzählungen von Auslandsaufenthalten rassistisch betrachtet*, Berlin.
- glokal e. V. (o. J.): *Das Märchen von der Augenhöhe. Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften*, Berlin.
- Haas, Benjamin (2012): *Ambivalenz der Gegenseitigkeit – Reziprozitätsformen des weltwärts-Freiwilligendienstes im Spiegel der Postkolonialen Theorie*, Köln.
- Halabi, Samir und Arie Nadler (2010): Receiving Help: Consequences for the Recipient, in: *The psychology of prosocial behavior: group processes, intergroup relations, and helping*, hrsg. von Stürmer, Stefan und Mark Snyder, S. 121–138, Chichester u.a..
- Kontzi, Kristina (2015): *Postkoloniale Perspektiven auf ‚weltwärts‘ – Ein Freiwilligendienst in weltbürgerlicher Absicht*, Baden-Baden.
- Krüger, Christine (2016): *Begegnungen mit dem Fremden. Interaktions- und Handlungsprozesse in entwicklungspolitischen Freiwilligendiensten*, Köln.
- Lough, Benjamin J. (2016): *Reciprocity in International Volunteer Cooperation*, hrsg. von Fredskorpset, Oslo, https://www.fredskorpset.no/globalassets/om-fk/evalueringer/reciprocity_paper_ben_lough.pdf (abgerufen am 03.05.2017).
- Mauss, Marcel (1968, erstmals 1923/24): *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt am Main.

- Messner, Dirk; Alejandro Guarín und Daniel Haun (2013): The Behavioural Dimensions of International Cooperation, Global Cooperation Research Papers 1, hrsg. von Käte Hamburger Kolleg / Centre for Global Cooperation Research, Duisburg, https://www.die-gdi.de/uploads/media/Messner-Guarin-Haun_Behavioural-dimensions_GCRP-1-WEB.pdf (abgerufen am 03.05.2017).
- Rosenstreich, Gabriele (2006): Von Zugehörigkeiten, Zwischenräumen und Macht, in: Spurensicherung – Reflexion von Bildungsarbeit in der Einwanderungsgesellschaft, hrsg. von Gabi Elverich, Annita Kalpaka und Karin Reindlmeier, Münster, S. 195 ff.
- Schulz-Nieswandt, Frank und Ursula Köstler (2011): Bürgerschaftliches Engagement im Alter. Hintergründe, Formen, Umfang und Funktionen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schwinge, Brigitte (2011): Verkehrte Welten: Über die Umkehrung der Verhältnisse von Geben und Nehmen. Der weltwärts-Freiwilligendienst als Selbstbehandlung im Kulturkontakt zwischen Deutschland und Südafrika, Bonn.
- Skoruppa, Daniel (2017): Freiwilligendienst auf Augenhöhe? Eine machtkritische Analyse von weltwärts Süd-Nord, Köln.
- Stegbauer, Christian (2010): Reziprozität: Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. Wiesbaden.
- Stewart, Roweena (2017): Southern Voices in the weltwärts Programme: Five Proposals for More Participation in Volunteering for Development, in: Voluntaris – Zeitschrift für Freiwilligendienste, Jg. 5, Heft 1, S. 92–94.
- Süßenguth, Tore (2017): Internationale Freiwillige in Deutschland: Eine systematische Auswertung erster Erfahrungen und Erkenntnisse des Projektes FSJ INGLOS, in: Voluntaris – Zeitschrift für Freiwilligendienste, Jg. 5, Heft 1, S. 69–91.
- UN – United Nations (2017): Sustainable Development Goals – 17 Goals to Transform our World, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (abgerufen am 16.8.2017).
- Walther, Friederike (2013): Freiwilligendienste in Ländern des globalen Südens – Pädagogische Vorbereitung und Begleitung am Beispiel von „weltwärts“, Köln.
- Weber, Joachim (2003): Philosophie des Helfens. Ein Hilfskonzept in Auseinandersetzung mit dem Denken von Hannah Arendt, Hamburg.

6) Anhang – Liste der identifizierten Beziehungsebenen in IFD

Trägerorganisation <> Freiwillige	Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Prüfinstanzen
Trägerorganisation <> Partnerorganisation	Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Familien d. Freiwilligen
Trägerorganisation <> Einsatzstelle	Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Botschaften
Trägerorganisation <> Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen	Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Wissenschaft/ Evaluierungsinstitute
Trägerorganisation <> Verbünde & Zusammenschlüsse der Trägerorganisation	Verbünde & Zusammenschlüsse der Trägerorganisation <> Wissenschaft/ Evaluierungsinstitute
Trägerorganisation <> (Regionale) Zusammenschlüsse der Partnerorganisationen	Verbünde & Zusammenschlüsse der Trägerorganisation <> Botschaften
Trägerorganisation <> Prüfinstanzen	Verbünde & Zusammenschlüsse der Trägerorganisation <> (Regionale) Zusammenschlüsse der Partnerorganisationen
Trägerorganisation <> Freiberufliche Trainer_innen	Gemeinsame Gremien <> Prüfinstanzen
Trägerorganisation <> Botschaften	Gemeinsame Gremien <> Wissenschaft/ Evaluierungsinstitute
Trägerorganisation <> Wissenschaft/ Evaluierungsinstitute	Wissenschaft/Evaluierungsinstitute <> Prüfinstanzen
Partnerorganisation <> Partnerorganisation <> Freiwillige	
Partnerorganisation <> Einsatzstelle	
Partnerorganisation <> Gastfamilien	
Partnerorganisation <> (Regionale) Zusammenschlüsse der Partnerorganisationen	
Einsatzstelle <> Freiwillige	
Einsatzstelle <> Zielgruppen d. Einsatzstelle	
Freiwillige <> Zielgruppen d. Einsatzstelle	
Freiwillige <> Freiberufliche Trainer_innen	
Freiwillige <> Mentor_innen	
Freiwillige <> Familien der Freiwilligen	
Freiwillige <> Freiwilligenvereinigungen	
Freiwillige <> lokale Bevölkerung	
Freiwillige <> Freiwillige	
Aktive Freiwillige <> Ehemalige Freiwillige	
Gastfamilien <> Lokale Bevölkerung	
Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Gemeinsame Gremien	
Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Verbünde & Zusammenschlüsse der Trägerorganisation	
Fördergeber/Ministerien & nachgeordnete Behörden/Organisationen <> Freiwilligenvereinigungen	



Arbeitskreis »Lernen und Helfen
in Übersee« e.V. (AKLHÜ)

Meckenheimer Allee 67 – 69, 53115 Bonn
Tel.: 0228 – 9089910 / Fax: 0228 – 9089911
aklhue@entwicklungsdienst.de
www.entwicklungsdienst.de