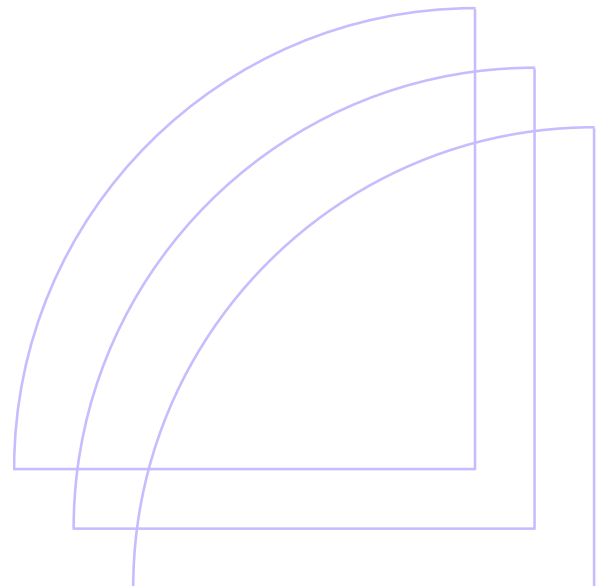


PARTIZIPATION IN NONPROFIT-ORGANSATIONEN



Ergebnisbericht einer
qualitativen Studie zu
Mitarbeitendenpartizipation
in Nonprofit-Organisationen
Perspektiven aus drei Hierarchieebenen

Isabell Maue, Jennifer Weiß
Stand: Juli 2026



DAS FORSCHUNGSPROJEKT ROOTS*

*Realization of Sustainable Organisational Transformation
through Participation

Im Rahmen von ROOTS unterstützen wir Nonprofit-Organisationen (NPO) aus dem Bereich der gemeinwohlorientierten Arbeit dabei, die wertorientierte digitale Transformation ihrer Organisation voranzubringen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Rolle von Methoden Künstlicher Intelligenz (KI), die zunehmend Verbreitung in Prozessen der Arbeitsgestaltung und Kollaboration spielen. Auf konzeptioneller Ebene wird dabei der Frage nachgegangen, wie der Wandel der Organisation, der sich durch die Digitalisierung vollzieht, wertorientiert gestaltet werden kann.

Hierfür entwickeln wir Lösungen, die den spezifischen Voraussetzungen und Bedürfnissen von NPO gerecht werden und stellen dabei insbesondere die Werte der Organisationen in den Mittelpunkt. Unser Ansatz beruht auf der Stärkung partizipativer Prozesse, um Digitalität wertorientiert einzusetzen.



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KMI wird im Rahmen der Fördermaßnahme "Zukunft der Arbeit: Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung - Künstliche Intelligenz" im Programm "Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen" des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

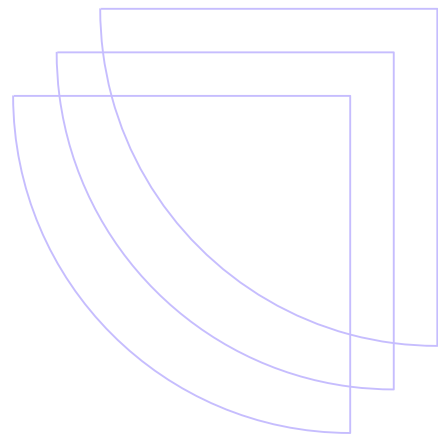
Autor*innen

Isabell Maue

Nach dem Masterstudium der Fächer Japanologie, Ethnologie und VWL an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg arbeitete Isabell Maue in der Hochschulforschung, bevor sie mehrere Jahre in die kommunale Verwaltung wechselte und sich als Integrationsmanagerin der Integration Geflüchteter und den Themen Wissensmanagement und (digitale) Organisationsentwicklung in Verwaltungsstrukturen widmete. Im Kompetenzzentrum KMI am Institut für Angewandte Informatik e. V. forscht sie zu wertorientierten, partizipativen Transformationsprozessen und dem Einsatz menschenzentrierter KI in gemeinnützigen Organisationen.

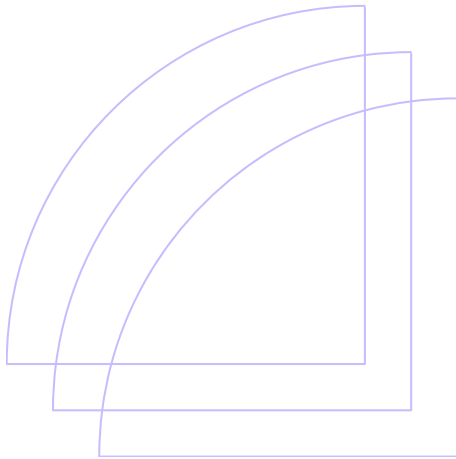
Jennifer Weiß

Jennifer Weiß studierte Ethnologie und Psychologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, bevor sie ihren Masterabschluss der Kulturwissenschaften an der Universität Leipzig machte. Ihre Forschungsschwerpunkte im Kompetenzzentrum KMI am Institut für Angewandte Informatik e. V. sind digitale Transformation und alltagssoziologische Betrachtung kultureller Wandlungsprozesse in Nonprofit-Organisationen.

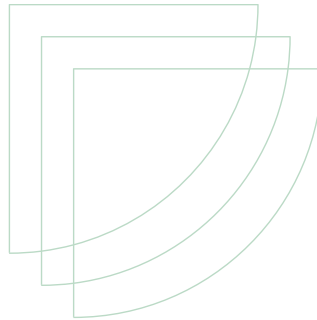


ÜBERBLICK

- 1 Einleitung**
- 2 Methodisches Vorgehen**
- 3 Ausgangslage**
- 4 Ergebnisse**
- 5 Handlungsempfehlungen**
- 6 Ausblick**



Dieser im Rahmen des Forschungsprojekts ROOTS entstandene Bericht dokumentiert die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung, die sich mit den Partizipationsstrukturen eines freien Trägers der Kinder- und Jugendhilfe befasst. Ziel der Auswertung war es, Erkenntnisse über die Erfahrungen, das Verständnis und die Herausforderungen von Mitarbeitenden hinsichtlich bestehender Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen innerhalb der Organisation zu erhalten.



EINLEITUNG

Gegenstand des Berichts ist die empirische Erfassung der innerhalb des Vereins identifizierten Partizipationsverständnisse auf drei hierarchischen Ebenen (Geschäftsstelle, mittleres Management und pädagogische Fachkräfte). Hierzu wurden 18 leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden durchgeführt und ausgewertet. Im Mittelpunkt stehen die von den Befragten geschilderten Erfahrungen sowie den daraus ableitbaren Empfehlungen, die sich hieraus für eine Optimierung der Partizipationsstrukturen des Vereins ergeben. Den Erhebungen vorausgegangen ist der Wunsch des Vereins, ihre Mitarbeitenden über den Ausbau von Beteiligung stärker in Entscheidungskontexte einzubinden. Konkret wurde dies durch die Geschäftsführung initiiert.

Der Bericht gliedert sich wie folgt: Nach einer Darstellung der Fallstudie sowie des methodischen Vorgehens wird zunächst die Perspektive der Geschäftsstelle auf Partizipation skizziert, um hierüber Legitimierungsstrukturen und Ansprüche als Ausgangspunkt der weiteren Auswertungen heranzuziehen. Anschließend werden die Ergebnisse der Interviews des mittleren Managements und der pädagogischen Fachkräfte berichtet, bevor daraus ableitbare Handlungsempfehlungen für die Praxis dargelegt werden.

METHODISCHES VORGEHEN

Fallstudie

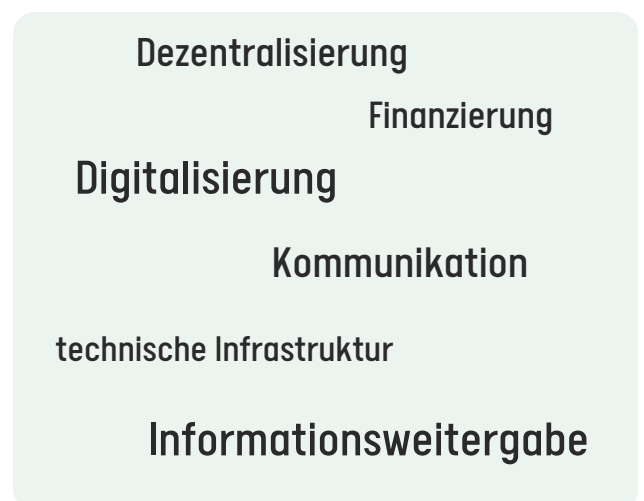
Die vorliegenden Studienergebnisse wurden im Rahmen von halbstrukturierten Interviews gewonnen, die zwischen April 2024 und Oktober 2024 durchgeführt wurden. Im Rahmen der Untersuchung wurde ein deutscher Träger der Kinder- und Jugendhilfe befragt, der mit etwa 400 Mitarbeitenden in mehr als 60 Einrichtungen dezentral organisiert ist. Der eingetragene Verein bietet seit über 30 Jahren vielfältige Angebote für Kinder und Jugendliche an, unter anderem Kindertageseinrichtungen, Kindertagespflege, Schulsozialarbeit und offene Freizeittreffs. Die Finanzierung des Vereins erfolgt durch öffentliche Mittel.

Zu den strukturellen Herausforderungen des Vereins zählen die Dezentralisierung über städtische und ländliche Standorte, die Kommunikationswege erschweren, finanzielle Einschränkungen, die für öffentlich finanzierte Vereine typisch sind, sowie eine begrenzte technische Infrastruktur, die aus dieser Finanzstruktur resultiert. Insbesondere der Bereich der Digitalisierung stellt für den Verein eine besondere Herausforderung dar, da die räumlich verstreuten Einrichtungen mit einer geringen Anzahl gemeinsam genutzter und häufig veralteter Geräte, teilweise instabilen Internetverbindungen und dem Fehlen individueller E-Mail-Konten operieren müssen. Diese Einschränkungen prägen Kommunikation der Informationsweitergabe im gesamten Verein.

Der Verein in Zahlen



Herausforderungen



Forschungsdesign

Für die Untersuchung wurden 18 Interviews mit 22 Teilnehmenden geführt. Die Stichprobe umfasste Teilnehmende aller Hierarchieebenen, aus verschiedenen Abteilungen und Standorten (städtisch/ländlich), darunter Führungskräfte mit strategischer Verantwortung und Personalverantwortung (Geschäftsstelle), mittlere Führungskräfte mit Verantwortung für die operative Umsetzung und den laufenden Betrieb (mittleres Management) sowie pädagogische Fachkräfte in der direkten Arbeit mit Klient*innen. Befragt wurden: Geschäftsstelle (n = 5), mittleres Management (n = 8) und pädagogische Fachkräfte (n = 9).

Die Interviews dauerten 30 bis 60 Minuten und wurden auf Deutsch von Mitarbeitenden des Forschungsteams geführt. Die Teilnehmenden konnten zwischen persönlichen Gesprächen - durchgeführt entweder an ihrem Arbeitsplatz oder am Forschungsinstitut - und Online-Interviews wählen. Alle Interviews wurden mit schriftlich informierter Einwilligung der Teilnehmenden aufgezeichnet. Anschließend wurden die Aufnahmen mithilfe einer automatischen Transkriptionssoftware transkribiert. Die Studie wurde in Übereinstimmung mit den institutionellen ethischen Forschungsstandards durchgeführt und entspricht den Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Leitfragen

Die Interviews waren in eine umfassendere Bedarfserhebung eingebettet, die digitale Transformationsanforderungen in der Organisation untersuchte. Der auf Partizipation ausgerichtete Interviewteil, auf dem die hier dargestellten Ergebnisse basieren, thematisierte:

- a) Erfahrungen von Mitarbeitendenpartizipation
- b) bestehende Partizipationsformate und -praktiken
- c) wahrgenommene Herausforderungen und Barrieren der Partizipation

Der halbstrukturierte Interviewleitfaden gewährleistete die Abdeckung zentraler Themen und ließ gleichzeitig Raum dafür, dass Teilnehmende zusätzlich relevante Aspekte einbringen konnten. Zu den Fragen für die pädagogischen Fachkräfte gehörten beispielsweise:

“
Welchen Mehrwert sehen Sie darin, an Entscheidungen beteiligt zu werden?
”

“
Was benötigen Sie (von den Führungskräften), um sich im Rahmen Ihrer Tätigkeit beteiligen zu können?
”

“
Welche Möglichkeiten haben Sie, sich in der Organisation zu beteiligen?
”

Datenanalyse

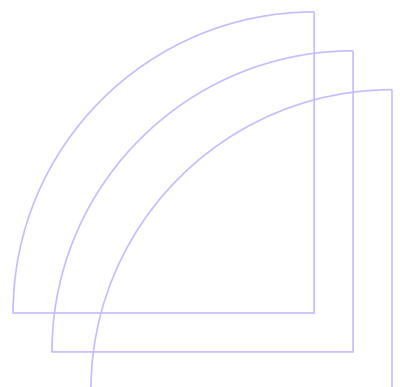
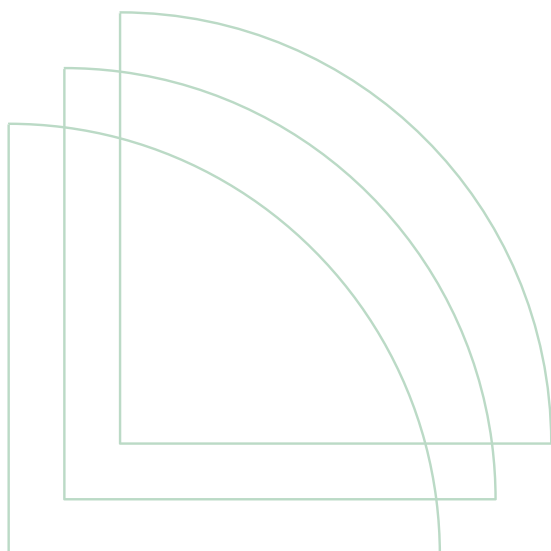
Die Interviews wurden mithilfe einer Textanalysesoftware analysiert, wobei eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayrings systematischem Ansatz¹ angewendet wurde. Die Analyse kombinierte deduktive und induktive Kodierungsstrategien. Der initiale Codebaum basierte auf den thematischen Forschungsinteressen zu Mitarbeitendenpartizipation in gemeinwohlorientierten Organisationen.

Im Zuge des iterativen Kodierungsprozesses wurden neue, aus den Daten emergierte Kategorien hinzugefügt und bestehende Kategorien verfeinert. Die wiederholten Zyklen des Überprüfens, Revidierens und Konsolidierens gewährleisteten konzeptionelle Klarheit und Konsistenz des resultierenden Kategoriensystems. Der finale Codebaum wurde auf Grundlage eines Teilkorpus der Interviewdaten entwickelt und anschließend auf das Gesamtkorpus erweitert.

[1] Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Beltz.

Validierung

Um die Validierung der Befunde zu stärken, wurden neben der transparenten Kodierung mehrere Qualitätssicherungsstrategien eingesetzt: Zwei Forschende (die Autor*innen des Beitrags) kodierten die Interviews unabhängig voneinander. Zur Diskussion emergierender Themen, zum Abgleich von Interpretationen sowie zur konsensuellen Klärung von Diskrepanzen wurden regelmäßige Treffen innerhalb der Mitarbeitenden des Forschungsprojekts abgehalten. Um genauer zu analysieren, wie sich das Partizipationsverständnis zwischen den Hierarchieebenen unterscheidet, wurden die Interviews vorab nach organisationaler Position strukturiert (Geschäftsstelle, mittleres Management, pädagogische Fachkräfte), während gleichzeitig eine thematische Kodierung angewendet wurde, um übergreifende Muster innerhalb und außerhalb dieser Ebenen zu identifizieren.





AUSGANGSLAGE

Geschäftsstelle

Wieso mehr Beteiligung?

Die Interviews mit der Geschäftsstelle zeigen ein differenziertes Verständnis organisationaler Partizipation. Sie beschreiben Partizipation als impliziten Bestandteil ihrer eigenen Tätigkeitsrolle innerhalb des Vereins und betonen insbesondere die aktive Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs als partizipative Praxis. Aus der Perspektive der Geschäftsstelle und ihrer Personalverantwortung wird Partizipation zudem als wesentlich für die personelle Entwicklung der Mitarbeitenden betrachtet. Konkret meint dies, dass Partizipation als aktive Mitgestaltung verstanden wird, die eng mit Verantwortung verbunden ist. Die Führungskräfte betonen, dass Partizipation Verantwortung einschließt.

Wenn wir über Partizipation reden und wenn wir über Mitgestaltungsmöglichkeit reden, auch zu sagen: das ist die andere Seite der Medaille. Ja, also für Dinge, die ich mitgestalte, muss ich auch Verantwortung übernehmen. [17]

Meine Idee hat die gleiche Wertigkeit und unabhängig von den Funktionen, die wir haben, wird entschieden. [17]

Die **Geschäftsstelle** ist eine Selbstbezeichnung des Vereins, die hierunter Mitarbeitende zählt, die die strategische Zielstellung des Vorstandes umsetzt. Mitarbeitende dieser Ebene gestalten betriebliche Abläufe und treffen strategische Entscheidungen, während sie gleichzeitig den organisatorischen Kontext im Blick behalten. Sie tragen mitunter finanzielle Verantwortung und vertreten den Verein nach Außen.

Mitarbeitende sollen nicht nur an Entscheidungen mitwirken, sondern auch die Ergebnisse mittragen, die am Ende einer Beteiligung stehen. Durch partizipativ getroffene Entscheidungen verspricht sich die Geschäftsstelle dementsprechend eine höhere Legitimation, wodurch die Umsetzung von Veränderungen erleichtert werden soll.

*Deswegen ist Beteiligung für mich auch so wichtig. Den Mitarbeiter*innen auch die Möglichkeit zu geben, für sich selber Aufgabenbereiche in Verantwortung zu sehen und sich dadurch auch weiterzuentwickeln. [17]*

Auf konzeptioneller Ebene war das Prinzip der Gleichwertigkeit, das im Zusammenhang mit Partizipation besonders hervorgehoben wurde ein wiederkehrendes Thema. Beiträge von Mitarbeitenden sollten unabhängig von ihren hierarchischen Positionen berücksichtigt werden.



Herausforderungen von Mitarbeitendenbeteiligung

Aus Sicht der Geschäftsstelle ist eine der größten Herausforderungen die geringe Teilnahme der Mitarbeitenden an Beteiligungsangeboten. Diese führt die Geschäftsstelle vor allem auf strukturelle Barrieren zurück, darunter die dezentralen Standorte des Vereins, unzureichende technische Infrastruktur einzelner Einrichtungen, hohe Arbeitsbelastung, Personalmangel und konkurrierende Prioritäten. Darüber hinaus betonten die Interviewten, dass Prozesse wie die Einholung von Rückmeldungen aus allen Einrichtungen zeitaufwendig sind und erhebliche Anstrengungen seitens des mittleren Managements und der pädagogischen Fachkräfte erfordern. Während die Hürden der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle somit durchaus bekannt sind, fehlt es der Geschäftsstelle an Maßnahmen, um diese Hürden abzubauen. Die folgenden Einblicke in die Mitarbeitendenperspektive erweitern diese Sicht, um ein vertiefendes Verständnis der Herausforderungen zu erhalten und praktische Ableitungen zu formulieren.

“

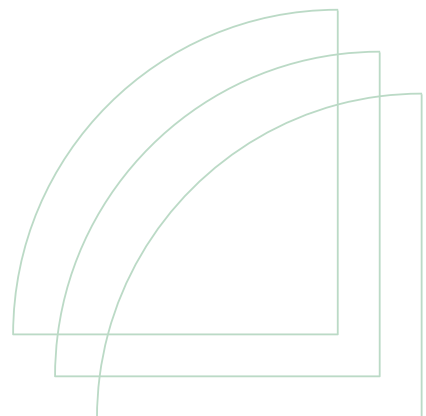
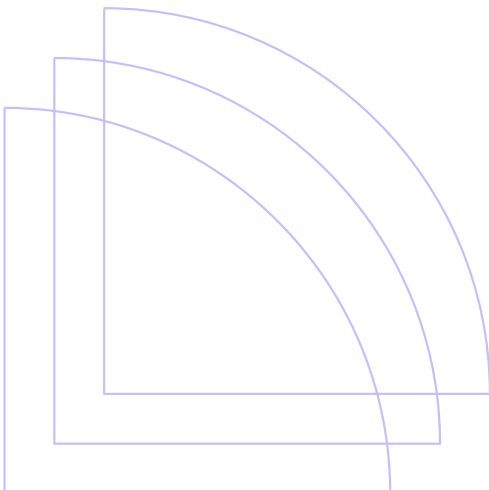
Also wenn eine Betriebsratswahl ansteht, dann fahren die Kolleginnen und Kollegen von uns rum, bis nach [Ort in Sachsen] und machen dort Aushänge, weil wir uns nicht darauf verlassen können, dass es den Kollegen zur Kenntnis kommt.“ [I5]

”

“

[...] dass wir immer an dieser kleinteiligen, dezentralen Struktur scheitern. Kein Intranet, keine einheitliche IT Ausstattung, auch kein einheitliches, ich sage mal Anwenderniveau was sozusagen den Umgang mit Software und Hardware betrifft. Kein einheitliches Verständnis über Notwendigkeiten, Verwaltungsnotwendigkeiten. [I5]

”



ERGEBNISSE

Unter Berücksichtigung der hierarchischen Struktur der Organisation und der Perspektive der Führungsebene auf Partizipation und deren Herausforderungen wird im Folgenden dargestellt, was Personen des mittleren Managements und pädagogische Mitarbeitende in ihren Erfahrungen und Wahrnehmungen von Partizipation unterscheidet. Wir betrachten die Perspektiven anhand von drei Dimensionen: 1) das allgemeine Verständnis von Partizipation, 2) etablierte und bekannte Formate innerhalb der Organisation sowie 3) Herausforderungen im Zusammenhang mit Partizipation.

Mittleres Management

Partizipationsverständnis

Aus Sicht des mittleren Managements werden partizipative Prozesse in der strategischen Planung und der Entwicklung pädagogischer Konzepte als wertvoll erachtet. Bezüglich ihrer eigenen Möglichkeit sich als Mitarbeitende zu beteiligen, berichtete der Großteil der Befragten von einer beständigen Einbindung in organisatorische Entscheidungen, ohne durch restriktive top-down-Vorgaben eingeschränkt zu werden. Die Mehrheit der Interviewten aus dem mittleren Management betrachtete die bestehenden Partizipationspraktiken daher als ausreichend, fühlte sich angemessen gehört und verstand Partizipation als grundlegenden Bestandteil ihrer Führungsrolle bei der Begleitung und Befähigung pädagogischer Fachkräfte.

Das **mittlere Management** fungiert als Vermittlungsebene zwischen der Führungsebene und den pädagogischen Fachkräften. Es steuert administrative Prozesse und verantwortet zugleich die laufende pädagogische Arbeit innerhalb der jeweiligen Einrichtungen.

“
Und Beteiligung an solchen Sachen wie Rahmenkonzeption, Leitfäden sind wir immer dabei. Immer. Es gibt keine Sache, die wir aufdiktiert bekommen, [...] Sachen, die variabel anhörbar sind oder wo man sich beteiligen kann, das klappt wunderbar. [I32]



Partizipationsformate

Neben unregelmäßig stattfindenden Mitarbeitendenbefragungen betonte das mittlere Management insbesondere die gemeinsame Entwicklung pädagogischer Konzepte und Leitlinien als bedeutsame Form der Partizipation. Zusätzlich nannten die Befragten weitere organisationsweite Formate wie Gesundheitsmanagement-Angebote und Fortbildungsprogramme. Auch informelle Austauschformen, etwa Flurgespräche oder Beiträge zur organisationsinternen Wissensdatenbank sowie deren Nutzung, wurden als partizipativ beschrieben.

“
[Es gibt] Veranstaltungen, die auch so ein bisschen lockerer gestaltet sind, dass man irgendwie auch so ein bisschen, ja, keine Ahnung, beim Grillen ins Gespräch kommen kann. [I22]

Herausforderungen von Mitarbeitendenpartizipation

Während die Geschäftsstelle Herausforderungen insbesondere auf Seiten der Mitarbeitenden einordnet, wurde beim mittleren Management auch die eigene Möglichkeit zu partizipieren thematisiert. Hier zeigte sich ein Unterschied zwischen ländlichen und städtischen Einrichtungen hinsichtlich der Zufriedenheit mit wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten. Mitarbeitende aus ländlichen Einrichtungen berichteten, sich aufgrund der räumlichen Distanz zum städtisch geprägten Zentrum der Organisation weniger eingebunden zu fühlen als ihre städtischen Kolleg*innen. Diese räumliche Trennung verringert die Möglichkeiten zur Beteiligung und führt zugleich zu einem Gefühl der Marginalisierung innerhalb der Gesamtorganisation. Insbesondere in Bezug auf Präsenztreffen mit pädagogischen Inhalten wurde die räumliche Distanz als Problem benannt, da deren Teilnahme für Führungskräfte ländlicher Einrichtungen häufig mit einem zu hohen Zeitaufwand verbunden sei. Diese räumliche Kluft hat weitere Auswirkungen: Leitungen ländlicher Einrichtungen fühlen sich schlechter informiert als ihre städtischen Pendanten, insbesondere wenn es darum geht zu wissen, an wen sie sich mit Fragen oder Verbesserungsvorschlägen wenden können. Diese Unterschiede könnten auf unterschiedliche organisatorische Kommunikationsstrukturen zurückzuführen sein.

“
[...] dass wir uns auch einmal im Monat zur Leiter*innenberatung treffen. Das ist darüber hinaus einen Rahmen gibt, in dem wir Qualitätsinstrumente entwickeln, das heißt Qualitätszirkel. Das ist eher inhaltlich orientiert, wo wir ins inhaltliche Arbeiten kommen, wo wir pädagogische Prozesse anschauen, Dokumente überarbeiten, die sozusagen Qualitätsstandards abbilden. [I24]



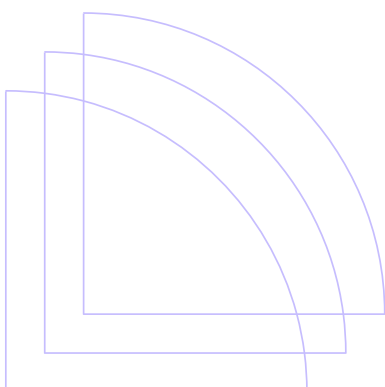
Während städtische Einrichtungsleitungen typischerweise direkteren Zugang zur Geschäftsstelle, zu organisatorischen Informationen und zu etablierten Informationskanälen haben, erleben Leitungen ländlicher Einrichtungen häufiger fragmentierte Kommunikationsprozesse. Dadurch entsteht eine geringere Bindung an die Gesamtorganisation. So wurden beispielsweise Defizite hinsichtlich der Transparenz von Entscheidungsprozessen festgestellt. Zwei Leitungen ländlicher Einrichtungen wünschten sich eine stärkere Einbindung durch Befragungen und äußerten Frustration darüber, erst nachträglich über Entscheidungen der Führungsebene informiert zu werden. Darüber hinaus forderten sie mehr Klarheit hinsichtlich der Gründe, warum die Führungsebene bestimmte Personengruppen gezielt in Beteiligungsprozesse einbezieht oder außen vor lässt. Diese Forderung nach kommunikativer Transparenz steht den Beteiligungspräferenzen der anderer Leitungskräfte gegenüber.

Denn, sie wiesen zudem darauf hin, dass angesichts der erheblichen zeitlichen Belastung sowohl der pädagogischen Fachkräfte als auch des mittleren Managements eine klare Präferenz besteht, nur diejenigen Personen einzubeziehen, deren Beteiligung für den jeweiligen Prozess zwingend erforderlich ist. Diese Aussage verdeutlicht den Wunsch, zusätzliche Termine zu minimieren und personelle Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Gleichzeitig zeigt sie, dass Partizipationsprozesse vom mittleren Management nicht höher priorisiert werden als die ohnehin bereits belastenden alltäglichen Arbeitsaufgaben.

“
Also wir können es einfach nicht stemmen zu sagen: Ich kann die Kollegin hier ab 11:00 freistellen, dass die 12:30 in [Ort in Sachsen] sitzt. Die ist einfach an diesem Tag nicht da, obwohl diese Kompetenzgruppe nur zwei Stunden [dauert]. [111]

“
Was uns auch wichtig ist, ist, wenn wir Prozesse angucken und pädagogische Prozesse gestalten, dass wir nicht zu viele parallele Prozesse laufen haben. Und der Preis, den wir dafür zahlen, ist, dass manche Dinge einfach warten müssen, obwohl die auch drücken. Aber wir merken, das funktioniert nicht, weil die Anforderungen im Alltag, die sind auch so enorm. [124]

“
Also Dinge werden erfunden und dann wird hinterher gefragt: Wie gefällt euch das? Gibt es Anmerkungen? Was kann man ändern? Das wird dann zusammengetragen. Ich kann Rückmeldungen geben aller Art. [...] Aber irgendwie hat man am Ende das Gefühl, dass diese Prozesse des Dranbleibens einfach zu lange dauern und dass man auch nicht schnell genug die Rückmeldung bekommt. [118]





Pädagogische Fachkräfte

Partizipationsverständnis

Auf die Frage nach ihrem Verständnis von Partizipation verwiesen die pädagogischen Fachkräfte überwiegend auf die direkte Beteiligung der Zielgruppen. Bei der Frage nach bereits bestehenden Formaten hoben sie zusätzlich die gemeinsame Entwicklung von Konzepten hervor. Diese Diskrepanz spiegelt vermutlich wider, dass die Befragten Partizipation zunächst intuitiv mit unmittelbaren Interaktionsprozessen verbinden und weniger mit organisatorischen oder konzeptionellen Entwicklungsprozessen, die sie eher als formalisierte und weniger sichtbare Ebene partizipativer Arbeit wahrnehmen.

Im Verlauf der Interviews wurde deutlich, dass die Ursache hierfür in einem strukturellen Mangel an Wissen über Mitarbeitendenbeteiligung im Allgemeinen sowie über die konkrete Partizipationsstrategie der eigenen Organisation liegt. Auf die Frage nach dem Ausmaß von Partizipation innerhalb der Organisation äußerten viele Befragte Unsicherheit darüber, in welchem Maße Partizipation aus Sicht der Führungsebene tatsächlich gewünscht ist und in welchen Bereichen Mitarbeitende berechtigt sind, sich einzubringen, Veränderungen anzustoßen oder eigene Ideen einzubringen.

Partizipationsformate

Ähnlich wie für das mittlere Management spielt auch für pädagogische Fachkräfte die gemeinsame Entwicklung pädagogischer Konzepte eine wichtige Rolle. Partizipation wird insbesondere dann wahrgenommen, wenn pädagogische Inhalte gemeinsam diskutiert werden.

Die **pädagogischen Fachkräfte** arbeiten in der Regel direkt mit den jeweiligen Zielgruppen und übernehmen zugleich administrative Aufgaben wie Dokumentationen, und die Kommunikation mit relevanten Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Eltern. Ihre Tätigkeit ist geprägt von der fortlaufenden Anpassung an die unmittelbaren Bedürfnisse der Zielgruppen sowie von der gleichzeitigen Umsetzung strukturierter pädagogischer Programme und der Pflege kooperativer Beziehungen innerhalb des professionellen Netzwerks.

Für die pädagogischen Fachkräfte sind dies vor allem die regelmäßig verpflichtenden Teamsitzungen, in denen einrichtungsspezifische Aspekte mit Schwerpunkt auf der pädagogischen Arbeit besprochen werden. Als organisationsweite Formate wurden Kompetenzgruppen genannt, an denen jedoch nur selten teilgenommen wird. Zudem wurden die bereits erwähnten Mitarbeitendenbefragungen aufgeführt. Darüber hinaus betrachteten die pädagogischen Fachkräfte die organisationsinterne Wissensdatenbank sowie organisationsweite Angebote und Veranstaltungen, beispielsweise Fortbildungen oder Betriebsratssitzungen, als partizipative Formate.

“

Ja, also die Angebote gibt es auf jeden Fall. Ich persönlich, mir reicht das, was so an meiner Schule passiert. Ich habe jetzt so auf Trägerebene ehrlich gesagt nicht die große Motivation. [I21]

”



Herausforderungen von Mitarbeitendenpartizipation

Keine der befragten pädagogischen Fachkräfte nahm an den freiwilligen Partizipationsformaten teil. Auf die Frage nach den Gründen erhielten wir zwei Arten von Antworten. Einige Befragte berichteten, dass ihr Arbeitsalltag schlicht keine Teilnahme an zusätzlichen Aktivitäten zulasse und sie zudem befürchteten, durch ihre Abwesenheit die Arbeitsabläufe ihres Teams zu beeinträchtigen. Andere sahen keinen ausreichenden Mehrwert in den angebotenen Veranstaltungen, konzentrierten sich eher auf routinemäßige Aufgaben und zeigten daher wenig Interesse an einer Teilnahme.

Ein häufig genanntes Problem betrifft die technische Infrastruktur und die daraus resultierende eingeschränkte Zugänglichkeit von Informationen per E-Mail, da viele pädagogische Fachkräfte über keine personalisierten E-Mail-Konten verfügen. In der Praxis bedeutet dies, dass Informationen von der Führungsebene an die Leitungskräfte weitergegeben werden müssen, die diese anschließend an ihre Mitarbeitenden weiterleiten.

“

Wenn man an einer Betriebsratsversammlung teilnehmen möchte, dann muss die Leitung uns freistellen. Da ist die Beteiligung schon möglich. Wobei man ja auch immer denkt, dann fehlt hier wieder jemand oder so. Da ist man dann selber auch in so einem Zwiespalt. [I28]

”

“

Also wir können zwar unsere Vorschläge einbringen, aber entweder es dauert sehr lange, bis es umgesetzt wird oder es fällt halt unter den Tisch. Also so habe ich das so ein bisschen erfahren. [I16]

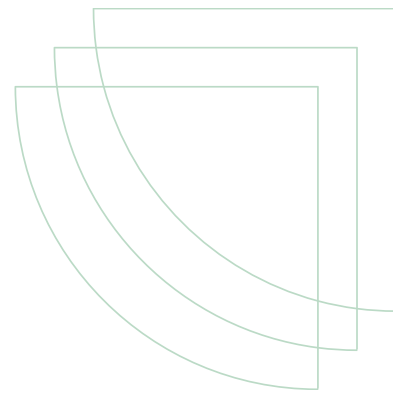
”

“

Also die Leitung ermöglicht es schon, das ist keine Frage. Aber es ist halt ein Jonglieren des Dienstplans. [I28]

”

HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN



Insgesamt weisen die Ergebnisse der Interviews auf einen Kaskadeneffekt hin, bei dem systemische Barrieren der obersten Ebene Koordinationsengpässe auf mittlerer Ebene erzeugen, die sich schließlich als Belastungs- und Relevanzprobleme auf operativer Ebene niederschlagen. Um diesen Barrieren zu begegnen schließen wir den Bericht mit Handlungsempfehlungen, die der untersuchten Organisation, aber auch NPO darüber hinaus dazu dienen, bessere Bedingungen für erfolgreiche Mitarbeitendenbeteiligung zu schaffen.

Adressat*innenspezifische Partizipationsplanung

Das beobachtete selektive Interesse auf allen Ebenen legt nahe, Partizipation problem- und adressatenspezifisch zu planen. Sowohl das mittlere Management als auch die pädagogischen Fachkräfte zeigen primär Interesse an operational-bereichsspezifischen Fragen, während strategische Themen auf deutlich geringeres Interesse stoßen. Ob dies persönliche Präferenzen widerspiegelt oder eine Adaptation an strukturelle Ausschlüsse darstellt, bleibt interpretationsoffen. Eine daraus abgeleitete Handlungsempfehlung wäre daher, statt einer universalen Beteiligungserwartung gezielt jene Bereiche und Personen einzubeziehen, in denen thematische Relevanz und praktische Expertise zusammenfallen.

Organisationsweites Partizipationsverständnis etablieren

Die festgestellten Informationsasymmetrien zwischen Geschäftsstelle, mittlerem Management und pädagogischen Fachkräften machen die Etablierung eines gemeinsamen, organisationsweit geteilten artizipationsverständnisses erforderlich, damit alle Beteiligten auf einer einheitlichen konzeptionellen Grundlage agieren können,

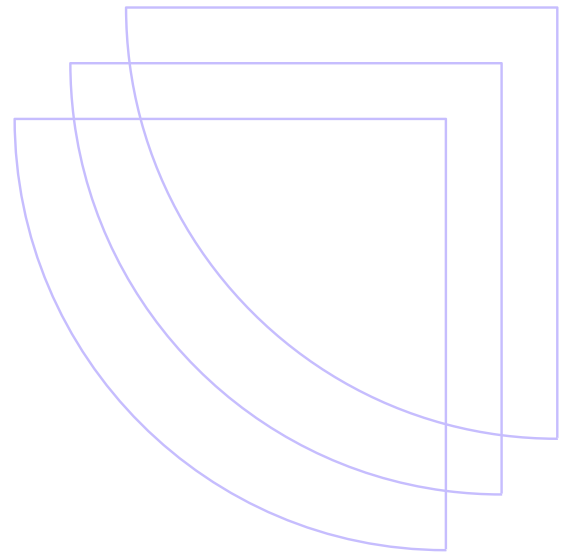
die Grenzen der eigenen Beteiligung kennen und noch wichtiger die Möglichkeiten.

Multi-Channel-Informationsflüsse

Hinsichtlich Dezentralität und Informationsasymmetrien beklagen Leitungskräfte dezentraler Einrichtungen vor allem den Mehraufwand koordinativer Prozesse sowie den verspäteten Informationszugang, während pädagogische Fachkräfte primär einen mangelnden Einblick in Beteiligungserwartungen als Problem benennen. Die Geschäftsstelle wiederum sieht sich mit dem strukturellen Dilemma konfrontiert, Informationen organisationsweit bereitzustellen, ohne über adäquate digitale Infrastruktur zu verfügen. Ein möglicher Lösungsansatz wäre hier der Aufbau von Multi-Channel-Informationsflüssen, die eine selektive Weitergabe von Informationen durch einzelne Hierarchieebenen strukturell überwinden und eine effektive Beteiligung aller Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen sicherstellen.

Integration in bestehende Arbeitsabläufe

Zeitliche Restriktionen werden in den Interviews ebenenübergreifend geltend gemacht, unterscheiden sich aber in ihrer Qualität: Die Geschäftsstelle verweist auf Koordinationsaufwand und Ressourcenmangel, das mittlere Management die Notwendigkeit einer selektiven

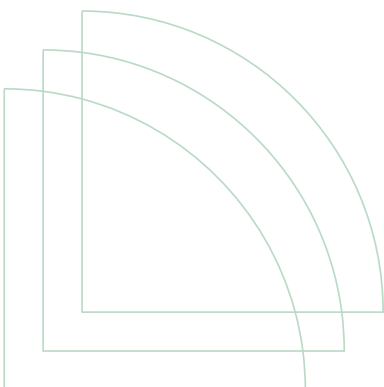


Beteiligungssteuerung, die pädagogischen Fachkräfte hingegen auf die unmittelbare Unvereinbarkeit von Beteiligungsformaten mit ihren Betreuungspflichten. Dies deutet weniger auf objektive Zeitknappheit hin als auf eine fehlende strukturelle Integration von Partizipation in den Arbeitsalltag.

Der ebenenübergreifend artikulierte Zeitmangel ist weniger als unveränderliche Rahmenbedingung, denn als Gestaltungsauftrag zu verstehen, Partizipation in bestehende Arbeitsabläufe zu integrieren, anstatt als zusätzliche Anforderung neben den Kernaufgaben einzufordern.

AUSBLICK

Die diesem Bericht zugrundeliegenden Interviews fanden im Zeitraum von April bis Oktober 2024 statt. Im Rahmen einer Folgerhebung soll erfasst werden, inwiefern die unterbreiteten Handlungsempfehlungen umgesetzt werden konnten, was sich hinsichtlich Beteiligung, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene, verändert hat und welche Schlussfolgerungen sich daraus für die weitere Organisationsentwicklung des untersuchten sozialen Trägers ziehen lassen. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen nicht nur in das Forschungsprojekt ROOTS und die untersuchte Organisation ein, sondern sollen darüber hinaus als übertragbare Orientierung für andere Nonprofit-Organisationen nutzbar gemacht werden, die Partizipationsstrukturen systematisch weiterentwickeln möchten.



IMPRESSUM



Autor*innen

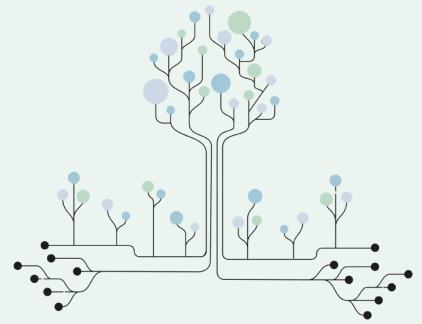
Isabell Maue
Jennifer Weiß

Herausgebende Institution

Institut für Angewandte Informatik e.V.
Kompetenzzentrum KMI
Goerdelerring 9
04109 Leipzig

www.kmi-leipzig.de

Leipzig, Juli 2026



Förderhinweis

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KMI wird im Rahmen der Fördermaßnahme "Zukunft der Arbeit: Regionale Kompetenzzentren der Arbeitsforschung - Künstliche Intelligenz" im Programm "Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen" des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Zitierhinweis

Maue, Isabell; Weiß, Jennifer (2026). Partizipation in Nonprofit-Organisationen. Ergebnisbericht einer qualitativen Studie zu Mitarbeitendenpartizipation in Nonprofit-Organisationen. Perspektiven aus drei Hierarchieebenen. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:15-qucosa2-1063481>

Lizenz CC BY 4.0

Mit Ausnahme der verwendeten Fotos (siehe Bildnachweise) unterliegt der vorliegende Text der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Bei Bezugnahme und Zitation sind Autor*innen und Titel anzugeben.



Transformation
in Non-Profit-
Organisationen

