

Freiwilligenmanagement aus der personal- politischen Perspektive in der Schweiz

Bestandsaufnahme und Ableitung von Handlungsimplikationen für
das Freiwilligenmanagement in Schweizer NPO

Dissertation
zur Erlangung der akademischen Würde eines
Doktors der Philosophie
(Dr. phil.)

Vorgelegt der
Promotionskommission der Fakultät Bildung
Leuphana Universität Lüneburg
im Juni 2014

von
Matthias Schweizer
aus Basel, Schweiz

Erstgutachten
Zweitgutachten
Drittgutachten

Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten
Prof. Dr. Hans Jürg Schneider, Fachhochschule Nordwestschweiz
Prof. Dr. Franz Hamburger, Universität Mainz

Erklärung

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation „Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive in der Schweiz“ selbständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäss anderen Schriften entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Basel, den 12. Dezember 2012

Matthias Schweizer

Danksagung

Dem Autor ist es ein Anliegen allen Beteiligten die mitgeholfen haben, dieses Projekt erfolgreich durch zu führen, herzlich zu danken.

Mein grösster Dank gilt meiner Frau Karin, die meine Arbeit und meine Aufwände wohlwollend akzeptiert und mich begleitet hat. Ihr widme ich diese Arbeit.

Für die wissenschaftliche Betreuung und Unterstützung während des gesamten Erstellungsprozesses danke ich ganz besonders Herrn Prof. Dr. Jürg Schneider von der FHNW. Er hat mich gefördert und mir zugleich den notwendigen Freiraum zur Entwicklung und Reifung dieser Dissertation zugestanden. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. von Schnurbein von der Universität Basel, für die Möglichkeit zur Teilnahme an den Doktorandenkolloquien.

Dank auch verdienen die Experten und leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit, die mir im Rahmen der Vorstudie ihre knappe Zeit für Gespräche zur Verfügung gestellt haben. Ebenso die Personen, die an der Hauptstudie teilgenommen und wesentlich dazu beigetragen haben, diese Arbeit zu ermöglichen.

Im Weiteren bedanke ich mich bei Herrn Birnstiel von Dynelytics AG (bis 31.12.2011 SPSS Schweiz AG), der mich bei der Online-Umfrage technisch beraten und unterstützt hat.

Diese Dissertation ist durch zahlreiche Anregungen und Kommentare bereichert worden. Zu erwähnen sind Gustav Herrmann, Sybille Studer, Dr. Hanspeter Schweizer, Dr. Jürgen Schwarz und ganz besonders Dr. Andreas Lucco, ohne dessen motivierende Überzeugungskraft ich nie begonnen hätte.

Letztlich bedanke ich mich bei allen ehrenamtlich und freiwillig Tätigen, die sich unentgeltlich für das Wohl unserer Gesellschaft einsetzen.

Matthias Schweizer
Dezember 2012

Vorbemerkung

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner beruflichen Tätigkeit der betriebswirtschaftlichen Neuausrichtung eines Sozialwerks und meiner Lehrtätigkeit an einem Bildungsinstitut. Die persönlichen Gründe für das Erstellen dieser wissenschaftlichen Arbeit liegen im Interesse des Themas und der persönlichen Herausforderung im Kontext (m)einer Wissensentwicklung.

Die Idee, die personalpolitische Realität in Schweizer NPO zu erforschen, wurde von Herrn Prof. Dr. Schneider an mich herangetragen, um Basisinformationen für ein von verschiedenen Hochschulen geplantes KTI-Projekt zu ermitteln. Die Aufgabe war einerseits die Erforschung und Darstellung der organisationellen Wirklichkeit in Schweizer NPO, und andererseits vertiefte Gedanken zu einem Modell des Freiwilligenmanagements aus der personalpolitischen Perspektive.

Die vorliegende Arbeit entwirft einen modernen Ansatz zum Management von Freiwilligen in NPO und richtet sich an leitende Exponenten in der Freiwilligenarbeit. Sie ist eine Momentaufnahme, die Tendenzen aufzeigt, und als Basis für weitere Forschungsprojekte dient. Ziel ist ein theoretischer, methodischer und managementbezogener Wissenszuwachs.

Es erschien mir wichtig, die unterschiedliche Optik der wissenschaftlichen und pragmatischen Diskussion einzunehmen und auf das Dilemma zwischen der strengen Definition der Empirie und der Definition der Praxis hinzuweisen. Mit dem Versuch einer möglichst sinnvollen Vereinheitlichung elementarer Begriffe, soll eine Brücke geschlagen werden zwischen den unterschiedlichen (theoretischen und praktischen) Begriffswelten.

Zum Zwecke der leichteren Lesbarkeit wird weitgehend auf eine geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet. Dennoch sollten sich mit dieser Arbeit alle Leserinnen und Leser angesprochen fühlen.

Matthias Schweizer
12. Dezember 2012

Abstract

Freiwilligenarbeit spielt in der Schweiz wie in vergleichbaren Ländern eine wichtige Rolle für Nonprofit- und öffentliche Organisationen. Betroffen sind die Anbieter von Freiwilligenarbeit vom gesellschaftlichen Wertewandel, den Herausforderungen der Globalisierung, den Chancen und Risiken neuer Technologien, dem Umgang mit demographischen und bildungspolitischen Entwicklungen, mit konkreten Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit der Freiwilligen. Die zunehmende Spezialisierung der Freiwilligenarbeit erfordert zusätzliche Investitionen in Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, differenzierte Formen der Anerkennung und neue Karrieremuster. Ebenso zeichnet sich eine zunehmende Formalisierung in den personalen und sozialen Rahmenbedingungen ab, mit denen die Anbieter von Freiwilligenarbeit konfrontiert sind. Diese Trends belasten in erster Linie die personal- und finanzschwächeren Organisationen mit limitierten Ressourcen und Wissenspotenzialen.

Während die Bedeutung der Freiwilligenarbeit für Gesellschaft, Wirtschaft und NPO gut dokumentiert ist, insbesondere anlässlich des UNO-Jahres der Freiwilligen und der Studien in dessen Folge, geben nur wenige Studien detailliert Auskunft über das Management von Freiwilligen. Da der Begriff «Freiwilligenmanagement» ebenso unklar und unerforscht ist wie die benötigten Werkzeuge und Instrumente, Strategien und Ansätze und die sich ergebenden Konsequenzen, wird auch die Frage der Relevanz eines Managements von Freiwilligen in der Literatur kontrovers diskutiert.

Erste Recherchen brachten Quellen zu Tage, die sich mit unterschiedlichen Aspekten des Managements von NPO befassen. In grossem Umfang liegt Literatur vor zu Organisation, Marketing und Unternehmensführung. Spezifische Publikationen, die sich ganzheitlich mit der systematischen Führung von Freiwilligen befassen, sind dünn gesät. Angesichts der Tatsache, dass sich NPO zunehmend mit einer «Professionalisierung» der Freiwilligenarbeit auseinandersetzen müssen, besteht hier ein Defizit an theoretischer und praxisorientierter Literatur. Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass sich die Wissenschaft allgemein schwer tut, quantitativ-empirische Erkenntnisse über NPO zu gewinnen, da die staatlichen Kontrollen und damit auch die gesetzliche Datenerfassung häufig ungenügend sind. Bis anhin existiert für die Schweiz kein Gesamtbild darüber, wie Freiwilligenmanagement praktiziert wird. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass NPO den Einsatz von Freiwilligen bewusst führen und managen. Allerdings stützen sie sich dabei eher auf praktische Erfahrung als auf systematisiertes Managementwissen.

Angesichts der vorgefundenen Forschungsdefizite möchte die vorliegende Arbeit helfen, das Gesamtverständnis über das Freiwilligenmanagement zu verbessern, sowohl hinsichtlich der vorliegenden Praxis als auch der dazugehörigen Personalpolitik. Im engeren Fokus stehen Notwendigkeit und Entwicklung des Freiwilligenmanagements innerhalb Schweizer NPO und die Frage, wieweit Freiwilligenmanagement relevant ist im Kontext unbezahlter Arbeit sowie die Identifikation relevanter Einflussgrössen. Das Ziel dieser Studie ist es, basierend auf einer Bestandsaufnahme des Freiwilligenmanagements in NPO der Schweiz, einen Überblick zu vermitteln zum Verständnis der Rolle des Freiwilligenmanagements im Kontext der Organisation und der unterschiedlichen Ausprägungen insbesondere der personalen Arbeit innerhalb der unterschiedlichen Typen von NPO. Es wird versucht, verschiedene Ansätze des Freiwilligenmanagements zu qualifizieren und grössenklassen-adäquate Empfehlungen zu geben für die Gestaltung effizienter und effektiver Einsätze des Freiwilligenmanagements im Sinne des Auftrags der NPO. Darüber hinaus steht die Entwicklung eines Praxisführers an. Abschliessend wird im engeren Kontext der Arbeit auf offene Forschungsfragen hingewiesen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	19
Abbildung 2: International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)	39
Abbildung 3: Konzepte des Wissensmanagements.....	63
Abbildung 4: Kommunikationsnetzwerk einer NPO	64
Abbildung 5: Freiwilliges Engagement im Ländervergleich	69
Abbildung 6: Einordnung der Untersuchung in die Aufgaben qualitativer Forschung	79
Abbildung 7: Einordnung des Erhebungsansatzes in die Formen qualitativer Interviews	81
Abbildung 8: Prozessmodell und Theorie.....	82
Abbildung 9: Stufen der Datenerhebung und –analyse.....	84
Abbildung 10: Ablaufmodell der induktiven Kategoriebildung	86
Abbildung 11: Ablaufmodell der formalen Strukturierung.....	88
Abbildung 12: Ausschnitt aus dem Codierleitfaden der Untersuchung.....	89
Abbildung 13: Architektur des Freiwilligenmanagements	99
Abbildung 14: Messmodell, Zusammenhänge	104
Abbildung 15: Bausteinmodell des Wissensmanagements	120
Abbildung 16: Struktur des Fragebogens.....	125
Abbildung 17: Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens	136
Abbildung 18: Vergleich zwischen Smartvote und dem Fragebogen der Freiwilligenstudie	144
Abbildung 19: Hypothesenvariablen und Ausprägungen	153
Abbildung 20: Nullhypothesen	153
Abbildung 21: Alternativhypothesen	154
Abbildung 22: Angenommene Alternativhypothesen.....	156
Abbildung 23: Aufbereitung der Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung.....	162
Abbildung 24: Aktivitäts-/Wirkungsradius.....	166
Abbildung 25: Klassifikationsschema nach ICNPO	166
Abbildung 26: Gründungsjahr.....	167
Abbildung 27: Finanzierungsquellen	167
Abbildung 28: Personalmarketing.....	168
Abbildung 29: Personalentlohnung.....	169
Abbildung 30: Personalbeschaffungsinstrumente.....	170
Abbildung 31: Erstgespräche zur Klärung gegenseitiger Interessen	171
Abbildung 32: Eignungstestverfahren.....	171
Abbildung 33: Personalentwicklung	172
Abbildung 34: Messung der Arbeitsqualität	173
Abbildung 35: Instrumente zur Erfolgsmessung.....	173
Abbildung 36: Wissensquellen.....	174
Abbildung 37: Wissensverwertung	175
Abbildung 38: Wissensverteilung	176
Abbildung 39: Branchenspezifischen Verankerung der Freiwilligenarbeit.....	182
Abbildung 40: Finanzierungsspezifische Verankerung der Freiwilligenarbeit.....	183
Abbildung 41: Finanzierungsspezifische Personalbindungsbestrebungen	188
Abbildung 42: Altersspezifische Personalentwicklungsbestrebungen.....	192
Abbildung 43: Aktivitätsradiuspezifische Erfassung der Arbeitszeit.....	195
Abbildung 44: Rechtsformspezifische Mitbestimmungsmöglichkeit der Freiwilligen	199
Abbildung 45: Finanzierungsspezifische Haupttätigkeitsfelder	208
Abbildung 46: Darstellung der Typen nach Grössenklassen	210
Abbildung 47: Schlussfolgerungen aus den Forschungserkenntnissen.....	222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zahlenmässige Erfassung des NPO-Sektors.....	73
Tabelle 2: Verteilung der geführten Voruntersuchungsgespräche	83
Tabelle 3: Tendenzen im Freiwilligenmanagement	95
Tabelle 4: Hypothesenkatalog	97
Tabelle 5: Grundgesamtheit der Schweizer NPO	141
Tabelle 6: Grundgesamtheit mit Stichprobenumfang	142
Tabelle 7: Übersicht über die Grundgesamtheit und Berechnung der Rücklaufquote...	148
Tabelle 8: Auswertung mit dem Pearson Chi-Quadrat-Test.....	155

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
CNP	The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
FPO	Forprofit-Organisation
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
NGO	Nongovernmental-Organisation
NPO	Nonprofit-Organisationen
NRO	Nichtregierungsorganisation
OR	Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)
PIX	Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP
PO	Profit-Organisation
UVG	Bundesgesetz vom 20. März 1981 über die Unfallversicherung
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch vom 10. Dezember 1907
ZEWO	Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen; verleiht ein Gütesiegel für Spendenorganisationen in der Schweiz

Begriffsverzeichnis

Aufsichtsgremium	Vorstand/Stiftungsrat/Kollegialbehörde (Legislative)
Management	Geschäftsleitung/Direktion (Exekutive)
Gesamtführung	Aufsichtsgremium/Management
Aussenstellen	Aussenstellen/Sektionen/Filialen
Freiwillige	Ehrenamtlich und freiwillig Tätige (Miliztätige ausgeschlossen)
Hauptamtliche	In sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen
Staatliche Beiträge	Direktzahlungen ohne Gegenleistung, Leistungsvereinbarungen, Bereitstellung von Kapital
Leistungsentgelt	Verkaufserlöse, Sponsorengelder, Anlageerträge

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele und Fragestellungen der Studie.....	12
1.1. Forschungsrahmen	13
1.2. Gliederung und Ablauf der Studie	17
2. Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive.....	20
2.1. Relevanz des Freiwilligenmanagements	20
2.2. Die Entwicklung der Lehre vom Freiwilligenmanagement	24
2.3. Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements	31
3. Begriffsabgrenzung und aktueller Forschungsstand	32
3.1. Begriffe und Konzepte des Freiwilligenmanagement aus personalpolitischer Sicht.....	32
3.1.1. Beschreibung des Dritten Sektors	32
3.1.2. Klassifikationsschema nach ICNPO	38
3.1.3. Zusammenfassung des Nonprofit-Gedankens.....	39
3.1.4. Begriffsdefinitionen in der Freiwilligenarbeit.....	41
3.1.4.1. Freiwilligkeit	41
3.1.4.2. Institutionalisierte Freiwilligenarbeit	42
3.1.4.3. Ehrenamtliche Tätigkeit	44
3.1.4.4. Freiwillige Tätigkeit	45
3.1.4.5. Miliztätigkeit	45
3.1.4.6. Bürgerschaftliches Engagement.....	47
3.1.4.7. Hauptamtliche Tätigkeit.....	47
3.1.4.8. «Neues Ehrenamt» und «neue Freiwillige»	48
3.1.4.9. Der Freiwilligenmanager.....	49
3.1.4.10. Honorierung Freiwilliger.....	50
3.1.4.11. Haftung im Aussenverhältnis	51
3.1.5. Freiwilligenarbeit im Kontext der Professionalisierung	52
3.1.6. Management sozialer Organisationen	55
3.1.7. Management-Ansätze dieser Arbeit	56
3.1.7.1. Personalorientiertes Management für NPO.....	56
3.1.7.2. Managementorientierte Modelle für NPO.....	58
3.1.7.3. Wissensorientiertes Management für NPO	61
3.2. Kritische Würdigung	65
3.3. Forschungsstand und Quellenlage zur Thematik Freiwilligenmanagement im deutschsprachigen Raum.....	68
3.3.1. Konzeptionelle Ansätze.....	69
3.3.2. Empirische Studien	70
3.3.3. Fazit zur Quellenlage	77
4. Qualitative Erhebung zur Ermittlung der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagement.....	78
4.1. Grundlagen der qualitativen Untersuchung.....	78
4.1.1. Wahl der geeigneten Untersuchungsmethode	78
4.1.2. Aufgaben qualitativer Forschung	79
4.2. Design der qualitativen Untersuchung	80
4.2.1. Grundlagen und Vorgehensweisen der Datenerhebung	80
4.2.1.1. Erhebungsverfahren qualitativer Forschung	80
4.2.1.2. Formen qualitativer Interviews und Einsatzbereiche innerhalb der Untersuchung	81
4.2.1.3. Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens.....	82
4.2.2. Methodik der Datenerhebung.....	85
4.2.2.1. Durchführung der «bottom-up-laddering»-Interviews.....	85
4.2.3. Grundlagen und Vorgehensweise der Datenanalyse.....	85

4.2.3.1.	Formen der qualitativen Inhaltsanalyse und Einsatzbereiche innerhalb der Untersuchung	85
4.2.3.2.	Durchführung der induktiven Kategorienbildung	86
4.2.3.3.	Durchführung der formalen Strukturierung	87
4.2.3.4.	Ablaufschritte des qualitativen Analyseverfahrens	90
4.2.4.	Methodik der Datenanalyse	91
4.2.5.	Kritische Würdigung der Untersuchung hinsichtlich der Messgüte	91
4.3.	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung	93
4.3.1.	Deskriptive Analyse	93
4.3.2.	Häufigkeiten und Inhalte der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements	93
4.3.2.1.	Dimensionen und Kategorien	93
4.3.2.2.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesengenerierung	94
4.4.	Kritische Würdigung der qualitativen Untersuchung	97
5.	Integration der qualitativen Forschungsergebnisse in ein Praxis-Modell des Freiwilligenmanagements	98
5.1.	Ziele und Vorgehensweise	98
5.2.	Konzeption eines Praxis-Modells des Freiwilligenmanagements als Basis für den Fragebogen	98
5.2.1.	Begründung der Wirkungsbeziehungen mit Theorien aus der Wissenschaft ..	98
5.2.1.1.	Strategische Ebene des Praxis-Modells	99
5.2.1.2.	Operative Ebene des Praxis-Modells	103
5.3.	Inhaltlicher Aufbau des Fragebogens	124
5.3.1.	Deskriptive Ebene (Themenbereich A)	125
5.3.2.	Strategische Ebene (Themenbereich B)	126
5.3.3.	Operative Ebene (Themenbereich C)	127
5.4.	Kritische Würdigung des Fragebogens	129
6.	Quantitative Erhebung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO ..	130
6.1.	Methodische Grundlagen der quantitativen Untersuchung	130
6.1.1.	Wahl und Aufgabe der geeigneten Erhebungs-Methode	130
6.1.2.	Vor- und Nachteile quantitativer Online-Interviews	132
6.2.	Prozess der Datenerhebung	134
6.2.1.	Erhebungsverfahren und Darstellung der quantitativen Forschung	134
6.2.2.	Formen und Einsatzbereiche quantitativer Interviews	134
6.2.3.	Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens	135
6.3.	Feldzugang	139
6.3.1.	Datenherkunft	139
6.3.2.	Bestimmung der Zielpersonen	142
6.4.	Methodik der Datenerhebung	143
6.4.1.	Struktur und Handhabung des Fragebogens	143
6.4.2.	Anpassung des Fragebogens	145
6.4.3.	Durchführung der Online-Erhebung	146
6.5.	Grundlagen und Methodik der Datenanalyse	149
6.5.1.	Methoden der quantitativen Analyse und Einsatzbereiche	149
6.5.2.	Verfahren und Einsatzbereich der deskriptiven Analyse	149
6.5.3.	Computergestützte Analyse der quantitativen Daten	151
6.5.4.	Ablaufschritte des quantitativen Analyseverfahrens	151
6.5.5.	Methodik der Datenanalyse	152
6.6.	Kritische Würdigung der Untersuchung hinsichtlich der Messgüte	157
7.	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO	162
7.1.	Abgrenzung des Datensatzes	163

7.2.	Auswertung des Datensatzes	165
7.3.	Kreuztabellarische Analyse der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements ..	177
7.3.1.	Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.....	177
7.3.2.	Formale Verankerung der Freiwilligenarbeit in der Organisation.....	180
7.3.3.	Herkunft des Management-Wissens.....	184
7.3.4.	Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit	185
7.3.5.	Systematische Ermittlung der Bewerberqualität	189
7.3.6.	Effizienz der Personalprozesse.....	194
7.3.7.	Führungsqualität.....	199
7.3.8.	Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements.....	201
7.3.9.	Häufigkeiten ausgewählter Kombinationen	207
7.4.	Analyse auf der Basis von sechs NPO-Größenklassen	209
7.5.	Zusammenfassung der Ergebnisse	211
7.5.1.	Charakterisierung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften anhand der Ergebnisse aus der Stichprobe.....	211
7.5.2.	Ausprägungen der wichtigsten Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO	212
7.5.2.1.	Einflussgrößen auf strategischer Ebene	213
7.5.2.2.	Einflussgrößen auf operativer Ebene	214
7.5.3.	Fazit der Forschungsfragen und Schlussfolgerungen.....	220
8.	Managementimplikationen.....	226
9.	Schlussbetrachtung.....	231
9.1.	Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung.....	231
9.2.	Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung.....	232
9.3.	Zukünftiger Forschungsbedarf	232

1. Ziele und Fragestellungen der Studie

Die vorliegende Arbeit entwirft einen modernen Ansatz zum Management von Freiwilligen in NPO und richtet sich an leitende Exponenten in der Freiwilligenarbeit. Sie ist eine Momentaufnahme, die Tendenzen aufzeigt, und als Basis für weitere Forschungsprojekte dient. Im Hinblick auf die vorgefundenen Forschungsdefizite möchte die vorliegende Studie helfen, das Gesamtverständnis des Freiwilligenmanagements in personalpolitischer Hinsicht zu verbessern. Hierzu müssen die für die Praxis relevanten Problembereiche in Sachen Freiwilligenmanagement benannt, das Thema hinsichtlich des Bezugs zur und der Relevanz für die Praxis umrissen, sowie die erforderlichen Hypothesen ermittelt werden. Anzusetzen ist beim derzeit eher unzureichenden Stand der Forschung zum Thema Freiwilligenmanagement, der unterschiedlichen Optik der wissenschaftlichen und pragmatischen Diskussion und dem Dilemma zwischen der strengen Definition der Empirie und der Definition der Praxis.

Die Studie zeigt die Schwierigkeiten, die bei Veränderungen im personalwirtschaftlichen bzw. personaleffizienten Handeln innerhalb der Freiwilligenarbeit entstehen. Sie entwirft einen zeitgemässen personalorientierten Ansatz zum Management von Freiwilligen in NPO im Sinne eines theoretischen, methodischen und managementbezogenen Wissenszuwachses. Bezogen auf den derzeitigen Wissensstand sollen die Ergebnisse, in ständiger Reflektion betreffend der eigenen Sichtweise, als neu gelten, und die im Management von Freiwilligen bestehenden Lücken aufzeigen, ausgehend von der Möglichkeit, dass teilweise Ansätze dieser Personalmanagement-Instrumente in NPO bereits vorhanden sind. Ergänzende Einflussgrössen, die das Freiwilligenmanagement aus personalpolitischer Sicht in einen logischen und vollständigen Kontext stellen schaffen die Basis für weiteren Forschungsbedarf.

Unter Berücksichtigung der prozessorientierten Ausarbeitung der Organisations- und Personalmanagementagenda, wird die Diskussion notwendig, wie der Kreislauf der einzelnen Phasen und deren erforderliche Massnahmen integriert werden können. Auf diese Weise entsteht eine Anleitung für die systematische und ganzheitliche Gestaltung des Freiwilligenmanagements. Eine Brücke geschlagen wird mit der Vereinheitlichung elementarer Begriffe, zwischen den unterschiedlichen (theoretischen und praktischen) Begriffswelten.

Mittels einer qualitativen Vorstudie und einer quantitativen Online-Erhebung, basierend auf den folgenden Forschungsfragen und den daraus resultierenden Hypothesen, werden Rückschlüsse über Einflussgrössen und deren Ausprägungen, Assoziationsgruppen und Auswirkungen auf Rechtsformen, formale Verankerung der Freiwilligenarbeit in der Organisation und die Herkunft des Management-Wissens gezogen und Verknüpfungen hergestellt.

- (1) Aus welchen Einflussgrössen setzt sich das Freiwilligenmanagement zusammen?
- (2) Können die Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements Assoziationsgruppen zugeordnet werden?
- (3) Lässt sich durch die Assoziationsgruppen ein Modell des Freiwilligenmanagements entwickeln?

Diese Fragen dienen der Identifikation und Strukturierung der Treiber des Freiwilligenmanagements und der Operationalisierung des Konstrukts. Die Messbarkeit des Erfolgs des Freiwilligenmanagements soll durch weitere drei Forschungsfragen erzeugt werden, als Voraussetzung zur differenzierteren Einschätzung des Entwicklungsstandes in Schweizer NPO.

(4) Beeinflusst die rechtliche Konstituierung einer NPO das, in der Vorstudie entwickelte, Modell des Freiwilligenmanagements?

(5) Ist ein fortlaufender Demokratisierungsprozess in der Führung Freiwilliger erkennbar bzw. wie gestaltet sich aktuell die Mitbestimmung von Freiwilligen am Prozess der Freiwilligenarbeit?

(6) In welchem Rahmen sind Professionalisierungstendenzen in der Freiwilligenarbeit erkennbar?

Zum Zweck der Gestaltung effizienter und effektiver Einsätze des Freiwilligenmanagements im Sinne des Auftrags der NPO wird versucht, verschiedene Ansätze des Freiwilligenmanagements zu bewerten und Empfehlungen zu geben. Eine detaillierte Darstellung ermöglicht Schlussfolgerungen. Abschliessend wird im engeren Kontext der Arbeit auf offene Forschungsfragen hingewiesen.

1.1. Forschungsrahmen

Nachdem die Forschungsfragen definiert sind, werden die einzelnen Inhalte des Freiwilligenmanagements bewertet und die Notwendigkeit, Entwicklung, grundlegende Begriffe, Stand der Forschung des Freiwilligenmanagements und die Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Einflussgrössen dargelegt.¹ Es werden Konzepte und unzureichend definierten Begriffen des Freiwilligenmanagements und dessen Einflussgrössen durch die zum Forschungsstand vorliegende Literatur analysiert. Die empirischen Befunde zu den Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements werden evaluiert und strukturiert und mit theoretischen und praktischen Modellen verglichen und erweitert. Hierdurch soll ein umfassender Überblick über die in der Literatur vorgefundenen Erkenntnisse zu den Einflussgrössen gegeben werden, wie sie, soweit bekannt, noch fehlen. Der Überblick über die empirische Literatur wird als Grundlage zum Verständnis des zu untersuchenden Gegenstands dienen.

Für die Umschreibung der Begriffe freiwilliges Engagement, Freiwilligkeit oder Gemeinnützigkeit verwendet der Autor die allgemeingültigen, in der schweizerischen Gesellschaft anerkannten Definitionen der Freiwilligenarbeit. Ehrenamtlich und freiwillig Tätige werden zu «Freiwilligen» zusammengefasst, sofern keine Unterscheidung erforderlich ist. Der Begriff der Miliztätigkeit wird nicht speziell berücksichtigt, ausser er ist wissenschaftlich relevant. Die Motivationen der Freiwilligen sind in dieser Arbeit ebenso nicht von belang, wie auch nichts über die Schwere der ehrenamtlich und/oder freiwilligen Tätigkeit ausgesagt (ob niederschwellig oder komplex), noch über Organisationen gerichtet wird. Über die zwei Diskus-

¹ Im Rahmen einer strikten Eingrenzung des Themas wird in dieser Studie auf eine Einführung über die historische Entwicklung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften und der Miliz- und Freiwilligentätigkeit aus der frühen, klassischen und zweiten Moderne in Staat, Wirtschaft, Gesellschaft und Rechtsform in der Schweiz verzichtet. Ebenso verzichtet der Autor auf die Erklärungen der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen in und um die Freiwilligenarbeit, ausser sie ist relevant, im Kontext des Freiwilligenmanagements. Zudem werden keine nationalen und internationalen Umfragen berücksichtigt, die nicht explizit mit dem Thema Freiwilligenmanagement in Verbindung stehen, oder wichtige Vergleichsthemen abgeleitet werden können. Die Strukturen und Motive der Freiwilligenarbeit wie Sozialkapital, die Sozialarbeit, die Leitidee der rational choice Theorie, das System der Public-Private-Partnership aus Deutschland, das Corporate volunteering fortschrittlicher Organisationen spielen ebenfalls keine Rolle in dieser Arbeit, mit Ausnahme punktueller studienrelevanter Vergleichsmöglichkeiten. Dem Mangel an empirischen Ergebnissen in der Schweiz wird entgegen gewirkt, indem gelegentlich auf Erkenntnisse im deutschsprachigen europäischen Raum hingewiesen wird.

sionszusammenhänge der Freiwilligenarbeit unter dem Blickwinkel von «Arbeit» in einem feministisch/frauenpolitischen Kontext und im Rahmen der Debatten zur Krise der Arbeitsgesellschaft betrachtet, wird in ebenfalls verzichtet.

Die aus den Literaturrecherchen gewonnenen Erkenntnisse dienen zur Entwicklung des Erhebungsdesigns der qualitativen Voruntersuchung, mit dem Ziel, das Freiwilligenmanagement aus der Praxis zu konzeptualisieren, bzw. Einflussgrößen und Struktur des Konzepts zu ermitteln. Qualitative Interviews mit Experten und führenden Persönlichkeiten aus der Freiwilligenarbeit sollen die ersten drei Forschungsfragen inhaltsanalytisch klären, Kategorien bilden und Hypothesen generieren.

Basierend auf den Resultaten der qualitativen Voruntersuchung wird ein Modell-Fundament strukturiert, das als Grundlage für die Konzeption eines praxisorientierten Freiwilligenmanagement-Modells dient. Auf diesem Modell-Fundament wird das Erhebungsdesign der empirischen Hauptuntersuchung entwickelt. Dessen Ziel ist es, quantitative Gegebenheiten bei leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit in NPO möglichst genau zu beschreiben, sowie deren Prognose zu ermöglichen. Mittels der voll standardisierten und strukturierten (online-) Fragebogenbefragung werden die Quantitäten mehrerer definierter Merkmale der Zufallsstichprobe gemessen, um diese miteinander in Beziehung zu setzen. Dieses leistet eine Überprüfung des Hypothesenkatalogs anhand der Daten sowie deren Generalisierung auf die eigene Grundgesamtheit.

Für NPO werden zahlreiche Typologien verwendet, wie Vereine, Verbände², Stiftungen, Interessenvertretungen, Genossenschaften, Gewerkschaften, Kammern, Gesellschaften usw. Problematisch ist, dass juristische, sozialwissenschaftliche und alltagssprachliche Unterscheidungen häufig miteinander vermischt werden. Von den zehn von der eidgenössischen Rechtsetzung vorgeprägten Rechtsfiguren wird die Studie auf die drei, im Dritten Sektor in der Schweiz, massgebenden Rechtspersönlichkeiten, mit Hauptsitz in der Schweiz, beschränkt³.

In der Stichprobe werden ausschliesslich privat-rechtlich organisierte Organisationen⁴, mit formeller Strukturierung und eigenständiger Verwaltung berücksichtigt. Ausgeschlossen werden staatliche bzw. öffentlich-rechtlichen Körperschaften bzw. Organisationen mit Behördenvertretern⁵ im Aufsichtsgremium und/oder im Management, die über alleinige Entscheidungs- und Weisungsbefugnis verfügen. Die Abgrenzung von staatlichen Organisationen wäre nicht relevant, würde sich nicht, aus der Sicht der Empirie, das Problem der Vergleichbarkeit stellen. Darum interessieren in dieser Arbeit NPO als zivilgesellschaftliche Akteure. Berücksichtigt werden deshalb weder Organisationen mit öffentlichem Leistungsauftrag (wie z.B. Spitäler, Post, SBB) noch wirtschaftlich tätige Genossenschaften (wie z.B. Coop). Strukturelle Distanz gegenüber dem Staat und gegenüber dem Markt sind somit Auswahlkriterien dieser Studie. Die Ergebnisse sind jedoch für staatliche und nichtstaatliche Organisationen allgemein anwendbar.

² Bei den Verbänden handelt es sich um eine eher politologische Bezeichnung. Ein Verband kann als politische Interessenvertretung sowohl ein privatrechtlicher Verein wie auch eine Körperschaft des öffentlichen Rechts (z.B. eine Ärztekammer) sein.

³ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 102.

⁴ Die Grenzen zwischen den beiden Subsektoren sind fließend, sind doch bspw. ein Verein oder eine GmbH, in der sowohl staatliche Institutionen als auch private Personen und Institutionen als Mitglieder und Gesellschafter auftreten, nicht eindeutig zuordenbar. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und inwieweit der Bereich der staatlichen NPO überhaupt zum NPO-Sektor gezählt werden soll. Vgl. Andessner, 2004, S. 52.

⁵ Sobald mehr als die Hälfte der Kontrollgremiumsmitglieder staatliche Funktionsträger bzw. Vertreter einer privatwirtschaftlichen Unternehmung sind, wird nicht mehr von einer eigenständigen Selbstverwaltung gesprochen. Vgl. Statistischen Bundesamt, 2010, S. 15f.

Zudem schliesst die Stichprobe die gängigen Rechtsformen ein, die den (gemeinnützigen) Organisationsformen der Freiwilligenarbeit am nächsten kommen bzw. am weitesten in der Schweiz verbreitet sind⁶. Eingeschlossen werden Vereine nach Art. 60ff. ZGB⁷, Stiftungen nach Art. 80–89 ZGB und Genossenschaften nach Art. 828ff. OR. Ebenfalls eingeschlossen sind Ableger mit identischer Grundausrichtung, denselben Zielen, aber eigener Statuten. Von der Stichprobe ausgeschlossen werden Organisationen ohne Rechtspersönlichkeit, Einfache Gesellschaften nach Art. 530ff. OR, Kollektivgesellschaften nach Art. 552ff. OR, (gemeinnützige) Aktiengesellschaften nach Art. 620ff. OR, Kommandit-Aktiengesellschaften nach Art. 764ff. OR), (gemeinnützige) Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach Art. 772ff. OR, Investmentgesellschaften mit variablem Kapital nach Art. 36 KAG, Kommanditgesellschaften für kollektive Kapitalanlagen nach Art. 7 KAG und Institutionen, bei denen die Kontrolle und strategischen Entscheidungen zu 100 Prozent durch Bund, Kantons- oder Gemeindevertreter getroffen werden. Ebenfalls ausgeschlossen werden als Vereine konstituierte Organisationen wie die Internationalen Sportverbände (FIFA, UEFA usw.), die UN-Verwaltungen Genf (UNHCR, UNICEF usw.), öffentliche internationale Hilfsorganisationen (z.B. World Bank) und die Landeskirchen⁸. Im Bereich der Stiftungen ausgeschlossen werden öffentlich-rechtliche Stiftungen (Pro Helvetia, SNF, Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz usw.), (nicht gemeinnützige) Personalvorsorgestiftungen, kirchliche Stiftungen (ausser soziale und karitative Werke und Institutionen der Kirche), Holdingstiftungen, Familienstiftungen und die Stiftung solidarische Schweiz. Genossenschaften fallen aus der Stichprobe wenn es sich um Einkaufs- und Konsumgenossenschaften über 35 Prozent Marktanteil (Coop, Migros, Mobility usw.), genossenschaftliche Versicherungen (Concordia usw.), Handelsgenossenschaften und Raiffeisenbanken handelt.

Durch die Berücksichtigung formaler Trägerschaften und Rechtsformen wird sichergestellt, dass sich die freiwillige Arbeitsleistung ausschliesslich auf die formelle (organisierte) Freiwilligenarbeit bezieht, d.h. unbezahlte Arbeit ausserhalb des privaten Haushalts, Basisarbeit, Führungs- und Beratungsarbeit in NPO (keine sozial-versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse der Freiwilligen). Dies schliesst die Miliztätigkeit nur ein, sofern diese mit ehrenamtlicher Arbeit gleichgesetzt werden kann, d.h. kein Amtszwang und nur eine minimale Leistungsentschädigung vorhanden sind. Aufgrund des Ausschlusses der öffentlich-rechtlichen Körperschaften spielt die klassische Milizarbeit in dieser Stichprobe jedoch keine Rolle. Ebenfalls nicht berücksichtigt wurde die Arbeit ohne freiwillige Arbeitsleistung, die informelle (nichtorganisierte) Freiwilligenarbeit bzw. die (bezahlte und) unbezahlte Arbeit in privaten Haushalten, für Freunde, Bekannte und Verwandte.

⁶ Bei den Unterteilungen der Organisationen des Dritten Sektors nach der Rechtsform sind die Möglichkeiten vom Gesetz her bereits begrenzt, da nur gerade zehn Rechtsformen vorgegeben sind, wobei bereits viele aufgrund der Bestimmungen betreffend Zweckverfolgung und Haftung für eine NPO nicht in Frage kommen. Vgl. Christen, 2005.

⁷ Auch die gesetzliche Formulierung bei der Gründung des Vereins ist ein wichtiger Hinweis für den nicht wirtschaftlichen Zweck. In Art. 60 ZGB steht der ideelle Gedanke, welcher die grundsätzliche Aufgabe des Vereins sein muss, deutlich im Vordergrund. Vgl. Christen, 2005.

⁸ Grundsätzlich werden Religionsgemeinschaften im schweizerischen Staatskirchenrecht auf das Privatrecht verwiesen, wenn sie sich als Rechtssubjekt konstituieren wollen, und gelten somit grundsätzlich als klassische NPO. Einige Religionsgemeinschaften heben sich jedoch aus der Masse der privatrechtlich organisierten Vereinigungen hervor, indem ihnen ein öffentlich-rechtlicher Status verliehen worden ist. Vgl. Famos, 1999.

Kein Ausschlusskriterium stellt die Finanzierung der NPO dar⁹, da mehr als 50 Prozent der Gelder von privaten NPO durch öffentliche Mittel gedeckt werden, sind folglich für kollektiven Nutzen bestimmt. Ausgenommen sind NPO, deren Kontrollen und strategische Entscheidungen (Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse) durch Behördenvertreter von Bund, Kanton oder Gemeinden wahrgenommen werden. Die Teilhabe an jeder dieser Quellen bedeutet Teilhabe am Markt und damit an den Gesetzmässigkeiten monetarisierter Austauschsysteme¹⁰. Die Finanzierungsquellen dieser Arbeit sind unterteilt in Spendeneinnahmen und Legate, Mitgliederbeiträge, Leistungsentgelt (Verkaufserlöse, Sponsorengelder, Anlageerträge) und staatliche Beiträge (Direktzahlungen ohne Gegenleistung, Leistungsvereinbarungen, Bereitstellung von Kapital). Den Genossenschaften ist es erlaubt (im Sinne des Selbsthilfgedankens) Gelder (Dividende, Rückerstattung usw.) an ihre Genossenschafter auszuschütten, sofern es in den Statuten festgeschrieben ist (Art. 859 Abs. 1 OR). Jedoch dürfen Gewinne nicht grundsätzlich an Mitglieder, Eigner und Teilhabende ausgeschüttet werden. Der Überschuss muss in der Organisation bleiben.¹¹

Zum Zweck der internationalen Vergleichbarkeit nachfolgender Studien wird die Umfrage bzw. die vorliegenden Ergebnisse nach dem Klassifikationsschema nach CNP¹² aufbereitet.¹³ Dies beinhaltet die Tätigkeits-/Aktivitätsfelder der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit (Künste und andere Freizeitgestaltung), Bildung und Forschung (Grund-, Sekundarstufe, Höhere Bildung/Hochschulen und andere Bildung), Gesundheitswesen (Spitäler, Kliniken, Pflegeheime, Sanatorien und sonstige Gesundheitsdienste), Soziale Dienste (Soziale-, Not- und Rettungsdienste, Lohnhilfen und Unterstützung), Umwelt- und Naturschutz (Tierschutz), Wohnungswesen und Entwicklungsförderung (Wirtschaftliche und lokale Entwicklung, Beschäftigung und Fortbildung), Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik¹⁴ (Rechtsdienste, politische Organisationen), Stiftungs-/Spendenwesen, Internationale Aktivitäten, Religion (Religiöse Vereinigungen) und Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften. Vom Klassifikationsschema ausgeschlossen sind Kranken-, Unfall- und Ausgleichskassen; Lebensversicherungsgesellschaften; Gewerbliche Rechtsschutz-Dienstleistungen; Museen und Galerien im Besitz von Bund, Kantonen und Gemeinden; kommerzielle und staatliche Zeitungen, Radio- und TV-Sender; Theater-, Film- und Videoproduktionen; öffentliche Grund- und weiterführende Schulen; öffentliche Universitäten und Fachhochschulen; öffentliche und gewinnorientierte Krankenhäuser und Pflegeheime; öffentliche Erste Hilfe- und Notarztendienste; Erwachsenen- oder gesellschaftliche Bildung, betrieben von öffentlichen und privaten Unternehmen; Feuerwehr- und Rettungsdienste; Psychiatrie, Sanatorien, Kriseneinrichtungen, wo der Kanton die Hauptverantwortung trägt; staatlich und von privaten Unternehmen durchgeführte

⁹ Die Finanzierungsstruktur einer Organisation ist für die strategische Ausrichtung von hoher Relevanz. Es ergeben sich andere strategische Optionen und auch Marketingaufgaben im Vergleich zu Organisationen mit unklarer Finanzierungsstruktur (z.B. klassischen Spendenorganisationen), wenn wesentliche Anteile der Mittel aus einem bekannten, engen Kreis von Personen oder Institutionen (z.B. durch staatliche Finanzierung, einzelne Unternehmen, Einzelpersonen, Stiftungsvermögen, usw.) oder langjährigen, konstanten Mitgliederstrukturen stammen. Während sie gleichzeitig nicht über längere Zeit mit der konstanten Verfügbarkeit der notwendigen Mittel zur Durchführung ihrer Projekte rechnen können, sind diese in einem breiten Markt ohne sichere Finanzierung tätig und müssen demzufolge im Bereich der Mittelbeschaffung (Fundraising) sehr engagiert sein. Vgl. Kunz, 2006, S. 27.

¹⁰ Vgl. Ammann, 2006, S. 23.

¹¹ Vgl. Purtschert, 2005.

¹² Das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project hat das grosse Verdienst, in seiner international vergleichenden Arbeit die Entwicklung des Dritten Sektors quantitativ erfasst und politischer wie wissenschaftlicher Diskussion zugänglich gemacht zu haben.

¹³ Die sozio-ökonomische Beschreibung des Sektors beruht im Wesentlichen auf den Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

¹⁴ Trotz ihrer öffentlichen Funktion sind politische Parteien in der Schweiz durchgängig privatrechtliche Vereine, welche dem Dritten Sektor angehören. vgl. Rhinow/Abderhalden, 2003.

Forschung (z. B. Pharmazie und Medizin); staatliche Gesundheitszentren; staatliche und kommerzielle Anbieter von sozialen Dienstleistungen (z.B. kantonale Arbeitsvermittlung); Regierungsbehörden mit Aufgaben im Umweltschutzbereich; Unterkünfte von Bund, Kantonen und Gemeinden; Departement für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA); öffentliche internationale Hilfsorganisationen (z.B. World Bank). Von den religiösen Vereinigungen werden die Landeskirchen, d.h. die staatlich anerkannten Kirchen, ausgeschlossen, da sie gemäss CNP-Kriterien nicht als privat-rechtliche Organisationen gelten¹⁵. Grund dafür ist, dass die Landeskirche in fast allen Kantonen als öffentlich-rechtliche Körperschaft anerkannt ist¹⁶.

Nach der Analyse, Aufbereitung und Beschreibung der erhobenen Daten, werden die Merkmale der Einflussgrössen, im Sinne einer «Landkarte» des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO, dargestellt. Abschliessend wird die Untersuchung sowie deren Messgüte unter den Gesichtspunkten von Validität und Reliabilität kommentiert und konzentriert zusammengefasst. Daraus ergeben sich Implikationen, Handlungs- und Implementierungsempfehlungen. Basierend auf und fundiert durch die eigenen Untersuchungsergebnisse wird der NPO zur Annäherung an ein Freiwilligenmanagement ein Empfehlungskatalog bereitgestellt. Mit einer abschliessenden Zusammenfassung der Hauptkenntnisse und kritischen Würdigung, wird auf weitere Ansatzpunkte für die Forschung hingewiesen.

1.2. Gliederung und Ablauf der Studie

Die Arbeit gliedert sich in neun Kapitel, innerhalb derer die aufgezeigten Forschungsfragen beantwortet werden.

Kapitel 1: Ziele und Fragestellungen der Studie: Das erste Kapitel definiert die Forschungsfragen zu dessen Beantwortung, beschreibt den Gang der Untersuchung und steckt den Forschungsrahmen ab. Hier werden die einzelnen Inhalte des Freiwilligenmanagements qualifiziert und das Konstrukt operationalisiert.

Kapitel 2: Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive: Notwendigkeit, Entwicklung, grundlegende Begriffe und Stand der Forschung des Freiwilligenmanagements und die Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Einflussgrössen werden in den einleitenden Ausführungen des ersten Kapitels dargelegt.

Kapitel 3: Begriffsabgrenzung und aktueller Forschungsstand: Das dritte Kapitel widmet sich differenziert den Konzepten und unzureichend definierten Begriffen des Freiwilligenmanagements und dessen Einflussgrössen und analysiert die zum Forschungsstand vorliegende Literatur. Die dort gefundenen empirischen Befunde zu den Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements werden evaluiert und nach Freiburger-Management-Modell für NPO, dem Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP (pix) und dem Wissensmodell nach Probst, Raub und Romhardt strukturiert. Hierdurch soll ein umfassender Überblick über die in der Literatur vorgefundenen Erkenntnisse zu den Einflussgrössen gegeben werden, wie

¹⁵ Von den über tausend Religionsgemeinschaften in der Schweiz geniessen vier Glaubensgemeinschaften (Römisch-Katholisch, Evangelisch-Reformiert, Christkatholisch, Jüdisch) und nur in einigen Kantonen die öffentlich-rechtliche Anerkennung. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 32f; Blümle et al., 1993.

¹⁶ Die staatlich anerkannten Kirchen, die 70 Prozent der schweizerischen Bevölkerung umfassen (Bovay et al., 2004) gelten gemäss CNP-Kriterien ebenfalls nicht als NPO. Grund dafür ist, dass die Landeskirche in fast allen Kantonen als öffentlich-rechtliche Körperschaften anerkannt ist. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 188.

sie, soweit bekannt, noch fehlen. Der Überblick über die empirische Literatur wird als Grundlage zum Verständnis des zu untersuchenden Gegenstands dienen.

Kapitel 4: Qualitative Erhebung zur Ermittlung der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements: Die aus den Recherchen gewonnenen Erkenntnisse dienen im vierten Kapitel zur Entwicklung des Erhebungsdesigns der qualitativen Voruntersuchung. Deren Ziel ist es, das Freiwilligenmanagement aus der Praxis zu konzeptualisieren, bzw. Einflussgrößen und Struktur des Konzepts sollen empirisch ermittelt werden. Qualitative Interviews mit Experten und führenden Persönlichkeiten aus der Freiwilligenarbeit werden die Forschungsfragen klären. Eine kritische Würdigung der qualitativen Untersuchung rundet das Kapitel ab.

Kapitel 5: Integration der qualitativen Forschungsergebnisse in ein Praxis-Modell des Freiwilligenmanagements: Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche und den Resultaten der empirisch-qualitativen Voruntersuchung wird in Kapitel fünf ein Modell strukturiert, das als Grundlage für die Konzeption eines praxisorientierten Freiwilligenmanagement-Modells dient, um daraus den Fragebogen zur quantitativen Statusermittlung des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO abzuleiten.

Kapitel 6: Quantitative Erhebung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO: Auf diesem Modell-Fundament wird im sechsten Kapitel das Erhebungsdesign der empirischen Hauptuntersuchung entwickelt. Dessen Ziel ist es, quantitative Gegebenheiten möglichst genau zu beschreiben, sowie deren Prognose zu ermöglichen. Mittels der voll standardisierten und strukturierten (online-) Fragebogenbefragung werden die Quantitäten mehrerer definierter Merkmale der Zufallsstichprobe gemessen, um diese miteinander in Beziehung zu setzen. Dieses leistet eine Überprüfung der Hypothesen anhand der Daten sowie deren Generalisierung auf die eigene Grundgesamtheit. Auch hier werden abschliessend die Untersuchung sowie deren Messgüte unter den Gesichtspunkten von Validität und Reliabilität kommentiert.

Kapitel 7: Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Stand des Freiwilligenmanagement in Schweizer NPO: Im siebten Kapitel werden die Datensätze abgegrenzt und beschrieben. Die Merkmale der Einflussgrößen werden dargestellt, im Sinne einer «Landkarte» des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO. Am Schluss erfolgt eine konzentrierte Zusammenfassung.

Kapitel: 8: Managementimplikationen: Als weiteren Schwerpunkt der Arbeit erfolgen Implikationen, Handlungs- und Implementierungsempfehlungen. Basierend auf und fundiert durch die eigenen Untersuchungsergebnisse wird der NPO zur Annäherung an ein grössenklassen-adäquates Freiwilligenmanagement ein Empfehlungskatalog bereitgestellt. Auch hier abschliessend einige, die Aussagen des Kapitels relativierende Anmerkungen.

Kapitel 9: Schlussbetrachtung: Abschliessend fasst Kapitel neun die Hauptideen zusammen und würdigt kritisch die Forschungsarbeit. Dazu wird auf weitere Ansatzpunkte für die Forschung hingewiesen.

1. Ziele und Fragestellungen der Studie	
1.1. Forschungsrahmen 1.2. Gliederung und Ablauf der Studie	
2. Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive	
2.1. Relevanz des Freiwilligenmanagements 2.2. Entwicklung der Lehre vom Freiwilligenmanagement 2.3. Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements	
3. Begriffsabgrenzung und aktueller Forschungsstand	
3.1. Begriffe und Konzepte des Freiwilligenmanagement aus personalpolitsicher Sicht 3.2. Kritische Würdigung 3.3. Forschungsstand und Quellenlage zur Thematik Freiwilligenmanagement im deutschsprachigen Raum	
4. Qualitative Erhebung zur Ermittlung der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements	5. Integration der qualitativen Forschungsergebnisse in ein Praxis-Modell des Freiwilligenmanagements
4.1. Grundlagen der qualitativen Untersuchung 4.2. Design der qualitativen Untersuchung 4.3. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung 4.4. Kritische Würdigung der qualitativen Untersuchung	
6. Quantitative Erhebung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO	5.1. Ziele und Vorgehensweise 5.2. Konzeption eines Praxis-Modells des Freiwilligenmanagements als Basis für den Fragebogen 5.3. Inhaltlicher Aufbau des Fragebogens 5.4. Kritische Würdigung des Fragebogens
6.1. Methodische Grundlagen der quantitativen Untersuchung 6.2. Prozess der Datenerhebung 6.3. Feldzugang 6.4. Methodik der Datenerhebung 6.5. Grundlagen und Methodik der Datenanalyse 6.6. Kritische Würdigung der Untersuchung hinsichtlich der Messgüte	
7. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Stand des Freiwilligenmanagement in Schweizer NPO	
7.1. Abgrenzung des Datensates 7.2. Auswertung des Datensatzes 7.3. Kreuztabellarische Analyse der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements 7.4. Analyse auf der Basis von sechs NPO-Größenklassen 7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse	
8. Managementimplikationen	
9. Schlussbetrachtung	
9.1. Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung 9.2. Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung 9.3. Zukünftiger Forschungsbedarf	

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2. Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive

2.1. Relevanz des Freiwilligenmanagements

Für die Dienstleistungen, die die NPO i.d.R. zur Erfüllung ihrer ideellen Zielsetzungen erbringen müssen, ist ein entsprechendes Leistungspotenzial nötig, welches in hohem Masse von der organisationalen Wissens- und Kompetenzbasis geprägt ist.¹⁷ Die professionelle Herangehensweise an die Mobilisierung und den Einsatz wertvoller Ressourcen ist eine Herausforderung¹⁸, mit der sich NPO zunehmend konfrontiert sehen, wenn sie sich den neuen Entwicklungen stellen, so bspw. dem Rückzug traditioneller Motive und Vorgehensweisen zu Gunsten neuer Beweggründe und Erscheinungsformen.¹⁹ Haupt- und nebenberufliche Mitarbeitende, Praktikanten, Zivildienstleistende²⁰, ehrenamtlich und freiwillig Tätige in Koexistenz, das ist die heterogene Mitarbeitendenstruktur, die NPO überwiegend auszeichnet.²¹

Unabhängig davon, ob Mitarbeitende im strategischen oder operativen Bereich, ehrenamtlich, freiwillig oder hauptamtlich tätig sind, ein weiteres Spezifikum ist - neben der Notwendigkeit fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen - die Erwartung einer starken Identifikation mit den Wertvorstellungen und Zielen der Organisation und ein angemessenes, daran orientiertes Handeln.²² Im überdurchschnittlichen Einsatz der persönlichen, psychischen und physischen Kräfte äussert sich die von den Freiwilligen auch unter erschwerten Umständen erwartete besondere Leistungsbereitschaft. Ein Zusatzfordernis, welches als Dienstgesinnung oder Dienstprinzip bezeichnet wird und sich im Organisationsalltag manifestiert.²³ Besonders gestaltete Führungsgremien (Koexistenz von Miliz und Profisystemen) und idealerweise mehrheitlich bottom-up verlaufende Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sind die Manifestationen der die NPO kennzeichnenden demokratischen und partizipativen Führungsstrukturen.²⁴ Diese sind neben den Besonderheiten in der Freiwilligenstruktur die in der der führungs-organisatorischen Gestaltung identifizierbaren Merkmale.²⁵ Verglichen mit Beschäftigten von Unternehmen des For-Profit-Bereichs in vergleichbaren Positionen sind viele Mitarbeitende von NPO niedriger bezahlt oder sogar ehrenamtlich tätig. Nur die intrinsische Motivation «für die gute Sache» macht dies nachvollziehbar. Dieses reduziert zum einen die Möglichkeiten des Managements, Einfluss zu nehmen, zum anderen sind ökonomisch orien-

¹⁷ Vgl. Andessner, 2006, S. 363. Wettbewerber können einmal erarbeitetes kollektives Wissen nur begrenzt aufnehmen. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 22.

¹⁸ Neue Solidaritätspotenziale sollen durch die Rationalisierung von Freiwilligenarbeit erschlossen werden. Gewisse Probleme bezüglich Rekrutierung und Einsatz von Freiwilligen werden gelöst, andere entstehen neu. Viel von der Besonderheit der Freiwilligenarbeit geht verloren durch die Aufweichung der Unterschiede zwischen freiwilligem Engagement und Erwerbsarbeit. Vgl. Ammann, 2004, S. 98.

¹⁹ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 9.

²⁰ Im Sinne der Übersichtlichkeit werden Formen wie bspw. Zivildienstleistende nicht betrachtet. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2007, S. 43.

²¹ Vgl. Strachwitz, 2000, S. 21.

²² Vgl. Nährlich, 1998, S. 228.

²³ Vgl. Andessner, 2004, S. 42.

²⁴ In diesem Kontext geht es darum, in welchem Ausmass Einzelne oder Gruppen an Entscheidungsprozessen und Handlungsabläufen in übergeordneten Organisationen die Möglichkeit haben, mitzuwirken. Von «mitmachen» über «mitbestimmen» bis zu «eigene Interessen durchsetzen» lässt sich dieser Partizipationsgrad durch die unterschiedlichen Aktivitätsintensitäten der Freiwilligen innerhalb der Organisationen unterscheiden, mit steigendem Verantwortungsgrad. Freiwillige wollen in unterschiedlicher Ausprägung innerhalb dieses Kontinuums Verantwortung übernehmen und mitbestimmen. Der Begriff «Partizipation» wurde von der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.) ins Spiel gebracht. Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 8.

²⁵ Vgl. auch Strachwitz, 2000, S. 32; Vgl. Nährlich, 1998, S. 229.

tierte Zielvereinbarungs- und Leistungsmessungssysteme hier normalerweise zur Motivation nicht tauglich.²⁶

Die Führung bzw. das Management der NPO sieht sich, resultierend aus der heterogenen Freiwilligenstruktur, vielfältigen Anforderungen gegenüber.²⁷ Motiv-adäquate Aufgaben bzw. Tätigkeitsbereiche müssen eingerichtet werden, Zielgruppen-spezifische Anreizsysteme werden benötigt, Konzepte und Fördermassnahmen hinsichtlich der Zusammenarbeit verschiedener Freiwilligengruppen müssen generiert werden, eine Freiwilligengerechte bzw. fördernde Organisationskultur²⁸ und -struktur werden benötigt.²⁹ Letztere sollten sich speziell hinsichtlich der Zielgruppe der Freiwilligen auszeichnen durch eine intensivierete Integration des demokratischen Prinzips in der Willensbildung und eine verstärkte Berücksichtigung von informellen Gesichtspunkten in den Entscheidungsprozessen. Weiterhin sollten Personalmanagement-Defizite³⁰ beseitigt werden wie bspw. die fehlende oder unzureichende Verwendung von Führungsinstrumenten, inadäquate Personalentwicklungsmassnahmen und ineffiziente Investitionen in Ausbildung, Anerkennungsmassnahmen, Führung und dergleichen mehr.³¹ Durch die Rekrutierung Freiwilliger können NPO bestimmte Wissens- bzw. Kompetenzdefizite ausgleichen. Kollektive Lern- und Wissensgenerierungsprozesse, an denen in spezifischen Arbeitsgruppen bzw. Kommissionen sowohl Haupt- wie auch Freiwillige beteiligt sind, eignen sich hervorragend als Foren für die themenbezogene Interaktion. Dazu muss man allerdings Personen mit entsprechenden Kompetenzen finden und mit speziellen immateriellen Anreizen zu einer engagierten Mitarbeit motivieren.³²

Weder die Übernahme formell freiwilliger Arbeiten im Allgemeinen, noch die Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten im Besonderen haben sich seit 2006 quantitativ verändert, berücksichtigt man, dass Aussagen zu Trends im freiwilligen Engagement auf Basis von nur zwei Befragungszeitpunkten mit Vorsicht zu geniessen sind. Stadelmann-Steffen et al. sind überzeugt, dass die vorliegenden Analysen des Freiwilligen-Monitors den Rückgang des formell freiwilligen Engagements zwischen 1997 und 2007 nicht bestätigen können, den das Bundesamt für Statistik in 2008 ermittelt hat.³³ Jedoch ist die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen für zwei Drittel aller Vereine ein Problem, und dies, obwohl die Schwierigkeiten beim Suchen von Freiwilligen alles andere als neu sind und freiwilliges bzw. unentgeltliches Engagement grundsätzlich ein knappes Gut darstellt.³⁴ Das liegt wohl auch daran, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl in den letzten 15 Jahren eher ab- als zugenommen hat. Die Verbände beklagen, dass sich diese Problematik rund um die Freiwilligenarbeit in den letzten Jahren verstärkt hat. Über die Hälfte der Sportverbände in der Schweiz sind in den letzten fünf Jahren mit diesem Problem konfrontiert.³⁵

²⁶ Vgl. Kunz, 2006, S. 19; Horak/Heimerl-Wagner, 1999, S. 151.

²⁷ Die Professionalisierung der Verbände und deren Dienstleistungen einerseits, inklusive der Verbesserung der Qualifikation der Freiwilligen und der internen Zusammenarbeit, andererseits neue Mitglieder gewinnen für ehrenamtliche Tätigkeiten, dies sind die Topprioritäten der Verbände. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 16.

²⁸ Nach von Schnurbein und Timmer fehlt in Stiftungen häufig der zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation notwendige Lerndruck. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 111.

²⁹ In der Literatur sind die bei NPO eingesetzten personalwirtschaftlichen Instrumente zumeist nur in rudimentärer Form beschrieben und wenig explizit dokumentiert. Vgl. Neumann, 2004, S. 17.

³⁰ Nur wenige Organisationen haben eine explizite Personalmanagementstrategie, Weiterbildung und Entwicklung von Freiwilligen findet nicht statt, und wenn dann nicht sehr zielgerichtet. Personal wird eher verwaltet als aktiv gemanagt. Vgl. Simsa/Patak, 2008, S. 58.

³¹ Vgl. auch Schwarz 2001, S. 63ff; Vgl. Edwards, 2001, S. 59.

³² Vgl. Rosskopf, 2004, S. 56.

³³ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 68.

³⁴ Rund ein Viertel der Schweizer Wohnbevölkerung ist innerhalb von Vereinsstrukturen Freiwillig engagiert. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010.

³⁵ Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 16.

Nach Fischer-Roth, Geschäftsleiterin von Benevol Schweiz³⁶, findet man Freiwillige noch am ehesten für kurzfristige Einsätze oder für anspruchsvolle Aufgaben. Problematisch sei es, Interessierte für Betreuungsaufgaben wie bspw. Besuchsdienste in Pflegeheimen zu finden. Der «Spas an der Tätigkeit» wird heute genauso hoch gewichtet wie die Motivation, «anderen zu helfen», die allerdings immer noch einen hohen Stellenwert besitzt.³⁷

Als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor beeinflusst eine aussagekräftige Personalstrategie die Unternehmensergebnisse nachhaltig.³⁸ Dies wird mit verschiedenen nationalen und internationalen Studien belegt. Eine wirkungsvolle Personalstrategie welche die Personalinstrumente und Anreizsysteme auf die strategischen Bedürfnisse des Unternehmens ausrichtet, trägt nachhaltig zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei, bspw. durch Produktivitätszuwachs und einer klar gesteigerten Innovationsfähigkeit.³⁹ Fragt man nach der Relevanz einzelner Personalaufgaben für Führungskräfte, werden Personalbetreuung, Personalbindung, Personal- und Managemententwicklung, Leistungs-Management/-Vergütung und Personalauswahl als dauerhaft relevant eingeschätzt. Punktuell von Bedeutung sind, wenn sie anstehen, Themen wie Personalfreisetzung, Personalmarketing, und strategisches Personalmanagement.⁴⁰ Abhilfe leisten kann möglicherweise ein Personalmanagement, das bezahlte wie unbezahlte Arbeitskräfte als wertvolle Ressource betrachtet.⁴¹

Anstrengungen zur Professionalisierung des Freiwilligenspektrums erfordern Differenzierung und einen Fokus auf Details. Es dient der Zukunft nicht, die Freiwilligenarbeit als «management-resistentes» Konstrukt zu behandeln, obwohl dies, nach Schneider, eher dem gesellschaftlichen Wunsch entsprechen würde. Dieser Diskurs wird unterstützt durch wesentliche gesellschaftliche Veränderungen.⁴² Motive und Formen des Engagements verändern sich in der Folge des angeführten Strukturwandels, und es wird für die NPO schwieriger, Freiwillige zu gewinnen und an sich zu binden. Es stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen hauptamtlichen und Freiwilligen, und die NPO müssen unter anderem darüber nachdenken, wie Freiwilligenarbeit integriert und eine gute Zusammenarbeit sichergestellt werden kann.⁴³ Förderstrukturen, die geeignet sind, bestehendes Engagement zu stabilisieren und das schlafende Engagementpotenzial⁴⁴ zu wecken werden in der Folge des diagnostizierten Strukturwandels diskutiert.⁴⁵ Die Situation in den Gemeinden ist besonders interessant. Angesichts der hohen Legitimität der Freiwilligenarbeit, der grossen traditionellen Bedeutung und der Lobbyarbeit verschiedener freiwilligen Organisationen, insbesondere des Forums Freiwilli-

³⁶ Benevol Schweiz ist die Dachorganisation Deutschschweizer Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit. Das Ziel ist die Förderung des regelmässigen Informations- und Erfahrungsaustausches, gegenseitige Vernetzung der Mitglieder, die Interessenvertretung und die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Freiwilligen-Bereich.

³⁷ Vgl. Torcasso, 2011, S. 19.

³⁸ Als markante, nachhaltige Wertsteigerung erweisen sich für die NPO spezifisch erarbeitete konkrete Personalstrategien, wie die Analysen von PricewaterhouseCoopers zeigen. Es sind die Organisationen finanziell erfolgreicher, die es schaffen, künftige Prioritäten mittels ihrer Personalstrategie zu definieren und umzusetzen. Vgl. Klingler, 2007.

³⁹ Vgl. Klingler, 2007, S. 1.

⁴⁰ Vgl. Armutat, 2009, S. 22.

⁴¹ Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 116.

⁴² Dass sich die Aufteilung zwischen den Feldern Staat, Wirtschaft und Drittem Sektor in der Zukunft anders darstellen wird, davon ist auszugehen. Wobei dies durchaus einen Gewinn für die Soziale Arbeit bedeuten kann und nicht zwangsläufig ein Verlust sein muss. Unter der Voraussetzung, dass aufgrund zunehmender Produktivität die traditionelle Erwerbsarbeit zurück geht, handelt es sich, argumentiert man mit Rifkind, beim dritten Sektor um einen Zukunftsbereich, der nicht nur Hilfe anbietet, sondern entscheidend ist für die Zukunft unserer Gesellschaft. Vgl. Schneider, 2010, S. 16.

⁴³ Vgl. Kroll, 2007, S. 4.

⁴⁴ Vgl. Klages, 2000, S. 151ff.

⁴⁵ Vgl. Ammann, 2004, S. 90f.

genarbeit, fangen erste Gemeinden damit an, Konzepte zur Förderung der Freiwilligenarbeit zu entwerfen und umzusetzen.⁴⁶ Es folgt daraus, dass sowohl im Organisationsbereich (Verrechtlichung, Verregelung durch Rechts-, Verwaltungs- und Steuerverordnungen) als auch im Bereich der Leistungserbringung eine zunehmende Professionalisierung statt finden wird.⁴⁷

Dass der wichtigste Faktor für NPO der mitarbeitende und -denkende Mensch ist, bestreiten weder Forschung noch Praxis. Je länger je mehr wird diese «human resource» in wissenschaftlichen Beiträgen in den Fokus gerückt. Dies hat im nationalen wie im internationalen Kontext damit zu tun, dass der Dritte Sektor in seiner Komplexität immer besser erfasst und transparent dargestellt werden kann.⁴⁸ Der Bürger wird im Rahmen der Debatte um die Krise und Zukunft des Sozialstaates nicht mehr nur als blosser Klient oder Konsument von wohlfahrtsstaatlicher Leistungen betrachtet, sondern sein Gewicht als selbstverantwortlicher Träger und wichtiger Erbringer sozialer Dienste rückt ins Blickfeld.⁴⁹

Der zunehmende Einfluss des Dritten Sektors, mit den damit verbundenen Zuwächsen an Beschäftigungsmöglichkeiten, steigert auch die Bedeutung des Personalmanagements für den Nonprofit-Sektor. Der Sektor stellt besondere Anforderungen an ein initiatives und modernes Personalmanagement auf Grund komplexer Leitungs- und Beschäftigungsstrukturen und dem Zusammenwirken von ehrenamtlichem Engagement und hauptamtlicher Beschäftigung.⁵⁰ Nebenbei entsteht hier auch ein neues Arbeitsfeld für die Nonprofit-Forschung. Die Instrumente des Personalmanagements werden bisher in NPO kaum bewusst eingesetzt, wie die Ergebnisse der deutschen Teilstudie des «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project» zeigen⁵¹. Andererseits besteht eindeutig der Bedarf, neue Wege zu gehen bei der Gewinnung, beim Einsatz und der Weiterqualifizierung der Freiwilligen. Personalpolitik als Grundsatzentscheidung hinsichtlich der Ausrichtung des Personalmanagements einerseits und zum anderen die Personalarbeit und Personalpolitik als politischer Prozess legitimerter und nicht legitimerter Durchsetzung von Interessen sind die beiden inhaltlichen Komponenten des Begriffs der Personalpolitik.⁵²

Es ist nicht zu bestreiten, dass man zwar bemüht ist, Management-Professionalität und -Performance zu steigern, aber es liegt auf der Hand, dass diese Transformation häufig durchaus im Sinne eines rigorosen Kulturwandels zu qualifizieren ist. Allerdings sind in NPO Revolutionen weder theoretisch denkbar noch faktisch machbar. Eine Evolution, ein schrittweise Vorgehen unter Hinnahme von Rückschlägen und Blockierungen wird möglich sein aufgrund der realen Verhältnisse von Traditionen, tief verankerten Werthaltungen und festgefahrenen Interessen-/Macht-Konstellationen. Allerdings wird zunehmend erkannt, dass, soll der Zweck der NPO «exzellenter» erfüllt werden, die beförderliche Verbesserung von Effektivität und Effizienz durch Innovation im Handeln ein zwingendes Gebot der Stunde ist, auch ohne Marktdruck.⁵³

⁴⁶ Vgl. Ammann, 2008b, S. 3.

⁴⁷ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 89.

⁴⁸ Vgl. Neumann, 2004, S. 3.

⁴⁹ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 31.

⁵⁰ Als eine NPO-spezifische Herausforderung an das Personalmanagement wird übereinstimmend das Miteinander von Haupt- und ehrenamtlicher Beschäftigung betont, gleichzeitig auf die verbindende Klammer der Organisationskultur bei NPO sowie deren Wert- oder ideellen Orientierung verwiesen. Vgl. Kegel, 2010, S. 10; Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 8; Zimmer/Priller/Hallmann, 2003, S. 222; Müller-Kohlenberg/Kardorf/Kraimer, 1994, S. 86.

⁵¹ Vgl. Kap. 3.1.1., S. 32.

⁵² Vgl. von Eckardstein, 2004, S. 1617.

⁵³ Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 409.

2.2. Die Entwicklung der Lehre vom Freiwilligenmanagement

Wie in den meisten vergleichbaren Ländern spielt die Mitarbeit Freiwilliger auch in der Schweiz⁵⁴ eine wichtige Rolle für Nonprofit- (NPO) und öffentliche Organisationen.⁵⁵ Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass NPO den Einsatz von Freiwilligen bewusst führen und managen. Dabei stützen sie sich einerseits auf praktische Erfahrung ohne systematisiertes Management-Know how, andererseits auf (theoretische) Konzepte zum Management von Freiwilligen und im Arbeitsvertrag stehenden Mitarbeitenden. Wesentliche Charakteristika von NPO und die Vielfalt des Dritten Sektors bringen besondere Herausforderungen für das Managen von Freiwilligen im Kontext des Personalmanagements mit sich.⁵⁶ Eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsverhältnissen bzw. Varianten, sich ehrenamtlich in NPO einzubringen, fliessen ein in das Managen der Arbeit von Mitgliedern, Festangestellten und der haupt- und ehrenamtlichen Organisations-Führung, immer jedoch unter dem Primat eines Sachziels.⁵⁷ Daraus ergeben sich besondere Anforderungen an das gesamte Management. Profit-Unternehmen können finanzielle Ziele als übergeordnete Fixpunkte zur Realisierung sämtlicher Pläne heranziehen. Dazu setzen sich NPO eher mit qualitativen Zielen auseinander, die eine präzise Formulierung als auch eine Erfolgskontrolle gerne untergewichten.⁵⁸

In den siebziger Jahren begann sich die Unterscheidung zwischen einer Management- und einer NPO-Welt aufzulösen. In den USA etablierte Managementlehrer wie Peter Drucker und Philipp Kotler zeigten auf, dass ihre Modelle auch in nicht gewinnorientierten Unternehmen⁵⁹ anwendbar waren. Grundlegende empirische Forschung auf internationaler Ebene wurde an der Johns Hopkins Universität in Baltimore initiiert, angewandte Forschung und Lehrmaterialien lieferte die Peter Drucker Foundation. Hochschulinstitute wie das VMI in Freiburg i. Ü. oder in Österreich die Institute an der Johannes Kepler Universität in Linz, wandten sich in Europa dem Management von Verbänden und sozialen Institutionen zu⁶⁰. In der Folge beschäftigten sich Institutionen und Hochschulen mit betriebswirtschaftlichen Fragen der NPO und des öffentlichen Bereichs und entwickelten praxisnahe Angebote und Beratungsdienstleistungen.⁶¹

Die Gesamtheit der NPO in der Schweiz wird in der Praxis selten als ein in sich geschlossener Sektor betrachtet. Daher gibt es über die wirtschaftlichen Gesamtleistungen der NPO kaum

⁵⁴ Das Ausmass der Freiwilligenarbeit in der Schweiz ist beachtlich. Beinahe vier von zehn Personen ab 15 Jahren führen mindestens eine solche Aktivität aus. Das entspricht rund 2,4 Mio. Menschen. Dabei wird sowohl das institutionalisierte als auch das informelle Engagement berücksichtigt. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011a, S. 6. Dies entspricht rund einem Viertel der Schweizer Wohnbevölkerung. Davon hat knapp die Hälfte ein Ehrenamt inne, was bedeutet, dass diese Personen in ein Amt gewählt wurden, was typischerweise mit einem höheren Verpflichtungsgrad einher geht. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 15.

⁵⁵ Die Schweiz befindet sich mit seinem Anteil an Freiwilligenarbeit im internationalen Vergleich im oberen Drittel. Vgl. Brüggem/Keller/Brosziewski, 2011, S. 13.

⁵⁶ Sowohl der auf Grund demographischer Entwicklungen steigende Wert von «Humanressourcen» als auch der forcierte Wettbewerb um Talente legen nahe, dass Personalmanagement-Aktivitäten für Führungskräfte zunehmend bedeutsam werden, v.a. im Hinblick auf die wirksame Bindung und Förderung von Leistungsträgern. Vgl. Armutat, 2009, S. 22.

⁵⁷ Über 300 000 Ämter sind aktuell im Schweizer Vereinssport zu besetzen. Während sich in etwa jedem zweiten Verein weniger als zehn Personen die Vereinsarbeit teilen, sind in grossen Vereinen teilweise mehr als 100 Ämter zu besetzen. Das wiederum bedeutet, dass sich mindestens jedes siebte aktive Mitglied in der Vereinsarbeit engagieren müsste, damit alle diese Positionen besetzt sind. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 12.

⁵⁸ Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 274.

⁵⁹ Wie bspw. ihre eigene Universität. Vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, S. 11.

⁶⁰ Dazu zählt das ifpol (Universität Münster, Deutschland), später folgte der Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management in Potsdam. Vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, S. 11.

⁶¹ Vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, S. 11.

Erkenntnisse. Dies ist unter anderem darin begründet, dass die im Dritten Sektor zusammengefassten NPO eine extreme Vielfalt aufweisen. Das liegt nicht nur an der unterschiedlichen Ausrichtung der Tätigkeiten der NPO, auch die Grössenunterschiede der einzelnen Organisationen spielen eine Rolle. Die herrschende Verschiedenartigkeit ist ein Grund dafür, dass das Bundesamt für Statistik diese Gesamtheit der nicht profitorientierten Organisationen als solche nicht erfasst, und in der Folge nur wenige Daten in der amtlichen Statistik ausweist.⁶²

Wie man den einschlägigen Publikationsorganen von NPO-Dachverbänden und grossen NPO entnehmen kann, wird die vor dem Hintergrund staatlicher Sparzwänge absehbare Verknappung von Subventionen bis hin zu Streichungen, verbunden mit einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den NPO und härtere Konditionen bei Leistungsvereinbarungen ein dominantes Thema.⁶³ Eine immer schnellere Anpassung an die Herausforderungen eines sich verändernden Umfeldes müssen die Institutionen heute leisten, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Dabei ist unerheblich, ob es um den gesellschaftlichen Wertewandel geht, um die Herausforderungen der Globalisierung, Chancen und Risiken neuer Technologien, der Integration demographischer und bildungspolitischer Entwicklungen oder die Bewältigung der deregulierten, dynamischen Wettbewerbssituation. Die erforderlichen Anpassungen sind ohne kompetentes, leistungsfähiges und -bereites Personal, nicht möglich. Dieses zu führen ist ohne ein systematisches Management nicht mehr zu bewerkstelligen. Mehr denn je trifft die Feststellung zu, dass die Freiwilligen, als wichtige Ressource für die NPO, ein Erfolgspotenzial darstellen. Entsprechend wird das Management dieser Freiwilligen zum Erfolgsfaktor, indem es die Freiwilligen in die Organisation integriert und entwickelt.⁶⁴

Knappe Kassen der öffentlichen Hand und die wachsende Konkurrenz zwischen den gemeinnützigen Organisationen erschweren das managen sozialer Organisationen und deren Freiwilliger. Ein Engagement in NPO besteht nicht nur darin, sich für eine gute Sache zu engagieren. Mit solider Organisationsführung und innovativen Management gilt es, Mitglieder, Spender, Sponsoren und die öffentlichen Hand zu überzeugen.⁶⁵

Finanzierungsquellen: Aufgrund der Heterogenität der Interessen der beteiligten Mitglieder, Mitgliedergruppen und deren Aufsichtsgremien entsteht im Prozess der politischen Willensbildung der Zwang zum Interessensausgleich. Der Nahbereich kurzfristiger Mittelverteilung und Kapazitätsverwendung ist i.d.R. die Stätte der Auseinandersetzung.⁶⁶ Dies steht in enger Abhängigkeit von Budget und/oder Ressourcenverteilungspläne und deren Bedeutung. Es sollte berücksichtigt werden, dass die grundsätzliche Befürwortung des Freiwilligenmanagements für die Organisation Kosten mit sich bringt. Insbesondere muss gewährleistet werden, dass der Freiwilligenmanagement-Prozess durch verantwortliche Freiwilligen-Manager fachlich kompetent begleitet wird.⁶⁷

Im Unterschied zu Profit-Unternehmen, denen für sämtliche Pläne finanzielle Ziele als übergeordnete Fixpunkte zur Verfügung stehen, entziehen sich die meist quantitativen Ziele in NPO, einer präzisen Formulierung und Erfolgskontrolle.⁶⁸ In einigen Bereichen wird es für

⁶² Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 16.

⁶³ Vgl. ebd., S. 227.

⁶⁴ Vgl. Person, 2005, S. 13.

⁶⁵ Vgl. Nährlich/Zimmer, 2000, S. 1.

⁶⁶ Unter Zuzug hauptamtlicher Mitarbeitenden übernehmen im Rahmen der personellen Doppelstruktur vieler NPO Freiwillige Leitungs- und Repräsentationsaufgaben. Vgl. Kroll, 2007, S. 7; Mayerhofer, 2003, S. 100; Baddelt, 2002c, S. 576.

⁶⁷ Vgl. Kegel, 2002, S. 94.

⁶⁸ Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 274.

NPO immer schwieriger, ihre Organisationskultur⁶⁹ und damit ihre Identität zu pflegen und ihre Wertorientierung beizubehalten, da der Kostendruck zunimmt, die öffentliche Finanzierung rückläufig ist und die kommerzielle Konkurrenz erstickt.⁷⁰ Staatliche Subventionsgeber machen immer mehr die Auszahlung von Geldern an NPO vom Einhalten bestimmter Qualitätsstandards abhängig.⁷¹ Da die staatliche Kontrolle und in der Folge die gesetzliche Datenerfassung im Bereich der NPO eher ungenügend sind, tat sich die Wissenschaft lange schwer, hierüber quantitativ-empirische Erkenntnisse zu gewinnen.⁷²

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Eine zentrale oder dezentrale Organisationsleitung⁷³ ist notwendig, die nicht nur die Mitarbeit von Freiwilligen als wertvoll, sondern es auch als Leistung der Organisation ansieht und die Mitarbeit von Freiwilligen tatkräftig unterstützt, wenn es darum geht, Freiwilligenmanagement wirkungsvoll in die Organisationskultur einzubinden.⁷⁴ Die systematisch aufgebaute und strukturiert organisierte Einbindung Freiwilliger hat immer grösseren Stellenwert für Vereine, Verbände und Einrichtungen des Dritten Sektors, die das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger als Freiwilligenarbeit künftig intensiver nutzen wollen.⁷⁵

Management für NPO: Geprägt vom besonderen Zweck, der in der Selbsthilfe, Fremdhilfe oder in der Erfüllung besonderer Aufgaben der NPO liegt, hat in den letzten Jahren die finanzielle Führung von NPO an Bedeutung gewonnen.⁷⁶ Der Begriff «Management» kann als vieldimensionales Konstrukt charakterisiert werden, da er sich durch Komplexität und Uneinheitlichkeit auszeichnet, und das aufgrund unterschiedlicher Betrachtungsweisen bzw. zahlreicher Möglichkeiten der inhaltlichen Füllung.⁷⁷ Im einleitenden Beitrag «Management und NPO - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen» geht Rupert Graf Strachwitz ausführlich auf die Unterschiede zwischen der gewinnorientierten Unternehmung und der zielorientierten NPO ein. Er weist in durchaus kritischer Absicht auf die sukzessive Annäherung dieser beiden Welten hin, in deren Konsequenz die Organisationen des Nonprofit- oder Dritten Sektors sich zunehmend der Aufgabe stellen müssen, Profil zu zeigen und in Abgrenzung zum Wirtschaftsunternehmen ihr Proprium unter Beweis zu stellen.⁷⁸ Es scheint, als hätte das Management eine unwillkommene und für die soziale Arbeit schädliche Funktion. Gerade auch in Organisationen, in denen die Skepsis, die Ablehnung oder der Widerstand gegen den Kapitalismus organisiert wird, ist Management notwendig im hier genannten Sinne als Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Soziale Organisationen wurden gestaltet, geleitet und ge-

⁶⁹ Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen, Verzweigungen oder gar «Bruchstellen» in der Unternehmenshistorie, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen sowie kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen, auf welche Menschen bei ihrem täglichen Denken und Verhalten grösstenteils unbewusst Bezug nehmen und diese genau durch diese Bezugnahme stets neu reproduzieren - all dies sind Beispiele für Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur. Vgl. Rüeegg-Stürm, 2004, S. 99; Ulrich, 1984, 1990. Vgl. zum Begriff Unternehmenskultur auch Schein, 1985; Sackmann, 1991; Martin, 1992; Lattmann, 1990.

⁷⁰ Vgl. Zimmer/Priller/Hallmann, 2003, S. 222.

⁷¹ Vorausgesetzt, die Instrumente werden einer deutlichen Anpassung an die Zielsetzung und den Zweck unterzogen, stellt das Qualitätsmanagement in diesem Zusammenhang eine wichtige Erneuerung der sozialen Arbeit dar. Vgl. Schneider, 2010, S. 116.

⁷² Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 17.

⁷³ Für die Klassifikation von Organisationen nach dem Ausmass ihrer Zentralisierung oder Dezentralisierung existieren keine gültigen Kriterien. Adäquate und zuverlässige Methoden für die Messung der Zentralisierung einer Organisation fehlen ebenso. Die Art der Organisation ihre Aufgaben, Methoden, Technologien und Ziele als weitere wichtige Variablen einzubeziehen, ist überdies versäumt worden. Vgl. Weinert, 2004, S. 614.

⁷⁴ Vgl. Biedermann, 2000, S. 126f.

⁷⁵ Vgl. Kegel, 2010, S. 4.

⁷⁶ Vgl. BDO Visura, 2009, S. 1.

⁷⁷ Vgl. Schwarz, 2005, S. 37.

⁷⁸ Vgl. Nährlich/Zimmer, 2000, S. 15f.

führt lange bevor die Debatte um den vermeintlichen Einfluss der Ökonomie aufkam.⁷⁹ Unklare Abgrenzungen auf struktureller Ebene, Überforderung von Vorständen, informelle Entscheidungsstrukturen, hoher Abstimmungs- und Besprechungsbedarf- dies sind die Defizite, die beim Management sozialer Einrichtungen konstatiert werden können. Aus Sicht der Administration fehlt ein systematisches Controlling, werden Ressourcen schlecht genutzt, die Buchführung ist wenig aussagefähig. Das Personalmanagement wird eher zufällig organisiert, die Geschäftsführungen der Führungsebene agieren ohne Managementkompetenz.⁸⁰ Zwar wurde die Relevanz des Personals und der Personalwirtschaft in NPO erkannt, aber bereits vor knapp zehn Jahren kamen einschlägige empirische Studien weit gehend zu der Übereinstimmung, dass «systematische strategische Überlegungen nicht erkennbar» seien. Nur selten zur Anwendung kommen - verbesserungswürdige - für eine professionelle Vorgehensweise geeignete Instrumente, oder sie fehlen gänzlich.⁸¹

Neue Freiwillige finden: Unverbindlichkeit und Kurzlebigkeit sind zunehmend Merkmale der Mitgliedschaften in Vereinen, Verbänden oder anderen Organisationen. Nicht mehr im gleichen Masse als erstrebenswert gelten politische Ämter, auch ist die beinahe absolute Definitivkraft für die Zuteilung der Arbeit nicht mehr nur das Geschlecht.⁸² In der Folge des gesellschaftlichen Wandels hat sich auch die Einstellung der Personen zum ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Engagement gewandelt. Selbstentfaltungswerte wie Ungebundenheit, Selbstverwirklichung, Lebensgenuss, Abwechslung usw. haben gegenüber Pflicht- und Akzeptanzwerten wie Gehorsamkeit, Pflichterfüllung, Bescheidenheit, Sicherheitsstreben usw. an Bedeutung verloren.⁸³ In der Folge entsteht eine grundsätzlich abwehrende Haltung gegenüber Anforderungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld, persönliche Motive werden stärker fokussiert.⁸⁴

Freiwillige zu gewinnen und an sich zu binden ist für NPO schwieriger geworden.⁸⁵ Das Finden und Binden von Freiwilligen stehen denn auch an zentraler Stelle im Sorgenbarometer der Vereine. Über 90 Prozent der Vereine, die in erster Linie von der ehrenamtlichen Mitarbeit ihrer Mitglieder leben, sehen sich mit dieser Problematik konfrontiert. Immer wieder Mitglieder zu finden, die sich im Verein engagieren, diese über Jahre bei der Stange zu halten, bereitet den Vereinen grosse Mühe.⁸⁶ Mangelnden Nachwuchs beklagen v.a. die traditionellen Vereine und Organisationen. Nicht nur viele Positionen und Ämter - ungeachtet des Bereichs - können immer öfter nicht mehr besetzt werden, auch viele politische Ämter in den Gemeinden sind betroffen.⁸⁷ Da die Rekrutierung von potentiellen Freiwilligen im formellen Sektor häufig über soziale Kontakte erfolgt, sind Personen mit begrenzten sozialen und/oder berufli-

⁷⁹ Vgl. Schneider, 2010, S. 9f

⁸⁰ Vgl. Albert, 2006, S. 46f.

⁸¹ Vgl. Ridder/Neumann, 2003, S. 121.

⁸² Vgl. Ammann, 2008a, S. 19.

⁸³ Nach wie vor besteht die Bereitschaft, sich freiwillig und unbezahlt für andere einzusetzen, obwohl sich der Wertewandel zumindest auf den ersten Blick nachteilig bzw. hemmend auf die Bereitschaft ausgewirkt hat, sich Freiwillig zu engagieren. Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 14.

⁸⁴ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 13.

⁸⁵ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 248; Zimbardo/Gerrig, 2008, S. 411; Kroll, 2007, S. 4.

⁸⁶ Für fast zwei Drittel aller Vereine ist es ein Problem, ehrenamtliche Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Jeder zehnte Verein sieht seine Existenz bedroht. Auch die Verbände bestätigen wachsende Probleme rund um die Freiwilligenarbeit in den letzten Jahren. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011.

⁸⁷ Vgl. Münzel et al., 2004, S. 9; Während die Bereitschaft von Berufstätigen sinkt (wie auch diejenige ihrer Arbeitgeber), Freizeit und Ferientage für ein Ehrenamt zur Verfügung zu stellen, steigen die Ansprüche der Bevölkerung bezüglich eines ausgebauten Service public, die Anforderungen werden komplexer. Vgl. Senti, 2010, S. 9

chen Netzwerken wie etwa Pensionäre⁸⁸, Ausländer, Alleinlebende oder Personen ohne schulpflichtige Kinder auf dem Arbeitsmarkt für Freiwillige vergleichsweise schlecht zu erreichen.⁸⁹

Marketing zur Suche Freiwilliger: Um Freiwillige zu gewinnen bedarf es spezifischer Marketingstrategien, da sich eine Mehrheit von Institutionen und Organisationen für diese knappe Ressource interessiert.⁹⁰ Das Instrument Marketing ist teuer in der Anwendung, berücksichtigt man die Finanzlage vieler, v.a. der kleineren Organisationen. Deshalb bedarf es gezieltem Personalmanagement, um einen vergleichbar günstigen Effekt, eine sog. Pull-Wirkung zu erzielen, das Interesse der Freiwilligen zu wecken und sie auf die Organisation aufmerksam zu machen.⁹¹ Aufgrund der Vielzahl ähnlicher Angebote fühlen sich möglicherweise immer weniger Personen angesprochen, wenn die NPO breite Massen ansprechen. Das jedenfalls zeigt die Erfahrung der letzten Jahre.⁹²

Freiwillige binden: Um Freiwillige in das NPO-System einbinden zu können, müssen, nachdem die traditionelle Bindungsmechanismen des Freiwilligenmanagements wie Ehre, Solidarität, Pflichtbewusstsein an Bedeutung verloren haben, neue oder andere Mechanismen gefunden werden.⁹³ Tätigkeitsangebote für Freiwillige sollten den veränderten Vorstellungen Rechnung tragen und dem Trend zu kurzfristigen Einsätzen mit weniger Bindung an einer Organisation folgen. Klar beschriebene Einsätze, die Resultate zeigen und einen Gesamtbeitrag an die sozialen Ziele leisten, erfüllen heute eher die Erwartung der Freiwilligen.

Honorierung: Die ersten Fragen und Klagen hinsichtlich des veränderten Selbstverständnisses der Spesenvergütungen und zur Bereitschaft des Engagements kamen Ende der achtziger Jahre aus der Richtung der grossen Frauenverbände. Durch eine Umschichtung von freiwilliger und unbezahlter Tätigkeit zu einer bezahlten Tätigkeit konnten diejenigen, die über Leistungsaufträge der öffentlichen Hand oder entsprechende andere Mittel verfügten, das Problem der Entschädigung lösen. Die Rede war dann, nach innen und nach aussen, von «erhöhter Professionalität».⁹⁴ Die NPO haben realisiert, dass sie mit ihren Löhnen gegenüber den Privatunternehmen nicht mehr konkurrenzfähig sind angesichts mit der Professionalisierung der NPO steigender Lohnansprüche der Beschäftigten. Die begrenzten finanziellen Mittel erschweren stark die Besetzung der Geschäftsleitungen mit kompetenten Mitgliedern.⁹⁵ Freiwilliges Engagement sollte also nachhaltig gesichert werden, die Tendenz geht zu Kosten-/Nutzen-Betrachtungen, zu Appellen und zur Diskussion von Anreizen.⁹⁶

⁸⁸ Ihr Können unter Beweis zu stellen und Kompetenzen weiterzugeben ist für viele Ältere genau so wichtig wie für die jüngeren Freiwilligen der Nutzen bezüglich ihrer beruflichen Tätigkeit und ihrer Arbeitsmarktchancen. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 99

⁸⁹ Vgl. Farago, 2007, S. 54.

⁹⁰ Vgl. Münzel et al., 2004, S. 20.

⁹¹ Vgl. Münzel, 2004, S. 24.

⁹² Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 77.

⁹³ Vgl. Pankoke, 1996, S. 32.

⁹⁴ Vgl. Ammann, 2008a, S. 20.

⁹⁵ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 232.

⁹⁶ Vgl. Ammann, 2008a, S. 7; Bei der Entscheidungsfindung ob, v.a. hinsichtlich der Gewährleistung des Unentgeltlichkeitsprinzips, direkte monetäre Honorierungsmassnahmen verwendet werden sollen oder nicht, muss angemerkt werden, dass keinesfalls die Schwelle von der Aufwandsentschädigung zum persönlichen Entgelt überschritten werden darf. Es dürfen für den Freiwilligen zwar durchaus Nutzenvorteile oder sonstige indirekte monetäre Vorteile entstehen, allerdings darf kein mittelbares, beträchtliches Mehr an finanziellem Zuwachs entstehen. Die sicherste bzw. am wenigsten problematische Variante ist die monetäre Vergütung auf Basis nachgewiesener Auslagen bzw. Kosten, da sie keinen Entlohnungscharakter aufweist. Vgl. Heimgartner, 2004, S. 116ff; Inwiefern diese altruistischen Motive mit eigenen Vorteilen kombiniert werden können, ist für die Sache selbst und für den gesellschaftlichen Statusgewinn unerheblich. Zugangsmöglichkeiten zu sozialen Netzwerken (Sozialkapital), Prestige und Anerkennung, Kompetenz- und Qualifikationserwerb, all das kann problemlos mit

Freiwillige qualifizieren: Neben altruistischen Motiven oder Pflichtgefühl engagieren sich Freiwillige aus ganz verschiedenen Gründen, sie suchen unter anderem auch individuelle Weiterentwicklung und persönlichen Nutzen, soziale Kontakte und Möglichkeiten neue Kompetenzen zu erwerben. Der Einsatz muss attraktiv sein, Spass machen und mit den eigenen Werten und Idealvorstellungen übereinstimmen. Wichtig erachten die Freiwilligen die Möglichkeit der Mitsprache bei Entscheidungen, die sie betreffen, entsprechenden Gestaltungsspielraum sowie Unterstützung und Anerkennung durch die Organisation. Kurzfristige Einsätze mit weniger Bindung an eine Organisation liegen im Trend. Die Freiwilligen erwarten klar definierte Einsätze, welche Resultate zeigen und zu Lösungen beitragen. Diesen veränderten Vorstellungen müssen die Angebote Rechnung tragen. Allerdings braucht es in vielen Bereichen, um eine Arbeit Aufgabe gut auszuführen, neben der persönlichen Eignung nun auch fachliches Rüstzeug.⁹⁷ Für ehrenamtliche Arbeit eignen sich nicht alle Aufgaben gleicher Weise. Damit Aufgaben einen geeigneten ehrenamtlichen Bearbeiter finden, müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. Eine motivierende Wirkung kann ungehindert eintreten, sobald Aufgaben einen direkten, einsichtigen Bezug zum Betriebszweck aufweisen. Nicht immer, aber häufig erwarten die Freiwilligen grosse Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenerfüllung. Ebenso ein hohes Ausmass an sozialer Interaktion. Im Allgemeinen ist es umso schwieriger, Kräfte zu finden, die ihre Spezialkenntnisse nicht entgeltlich verwerten wollen (oder müssen), je spezifischer die Ansprüche an die Qualifikation von Personen sind.⁹⁸

Bestimmte Defizite kann und soll man beseitigen: durch Ausbildung und Lernen kann man zu einem erheblichen Teil des Mangels an Wissen und Kenntnissen kompensieren. Fertigkeiten, Skills, die man in einer Organisation heute typischerweise braucht, kann man erlernen. Ebenso ist es möglich, ein gewisses Mass an Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben und Fachgebiete zu erwerben.⁹⁹ Auch können bis zu einem gewissen Grad Eigenschaften die ein Zeichen von Schwäche zu sein scheinen aber häufig nur schlechte Gewohnheiten sind, aus der Welt geschafft werden. Betzelt wies bereits vor 10 Jahren in ihrer Studie darauf hin, dass in NPO der Personalentwicklung häufig eine vernachlässigte Rolle zukommt.¹⁰⁰

Freiwilligkeit einhergehen. Vgl. Ammann, 2008a, S. 10; **Pro:** Dass die Freiwilligenarbeit für jedermann/ -frau «leistbar» sein soll, kann als Argument für die monetären Zahlungen herangezogen werden. Gestaltet man die direkte monetäre Vergütung so, dass kein finanzieller Vorteil daraus erwächst, ergibt sich das Argument der Unvereinbarkeit derartiger Zahlungen mit dem Unentgeltlichkeitsprinzip nicht, denn nur im Falle eines finanziellen Vorteils wäre das Unentgeltlichkeitsprinzip verletzt. Des weiteren entsteht durch die direkten monetären Leistungen ein zusätzliches Feedback, welches die ggf. seitens der Führungskräfte und hauptamtlichen Kollegen geäußerte Kritik an eigenen Leistungen relativiert, die ansonsten als alleinige Rückmeldung bezüglich ihrer Leistungserbringung von den Freiwilligen als Undankbarkeit empfunden wird. Ein weiteres, wenn auch nicht besonders plausibles Argument ist die Vorstellung, dass die hauptamtlichen Kollegen nicht mehr so sehr unter Rechtfertigungsdruck stünden, da auch die Freiwilligen im Zusammenhang mit der Leistungserbringung Zuwendungen erhielten und deswegen weniger Kritik gegenüber den hauptamtlichen Kollegen äusserten. Auch dass auf Grund von Geldzahlungen signifikant verhindert werden könne, dass in diesem Ausmass interessante Freiwillige zu anderen Organisationen oder in die private Freizeitgestaltung verloren gingen, überzeugt nicht wirklich. Vgl. Wehling, 1993, S. 256; **Contra:** Zu befürchten ist, dass eine direkte monetäre Vergütung die intrinsische Motivation durch die extrinsische verdrängt werden könnte, oder anders formuliert, Crowding-out-Effekte entstehen könnten. Vgl. Andessner, 2004, S. 120. Das könnte aus Sicht der Freiwilligen eine Abwertung des aus innerem Antrieb erbrachten Engagements und eine nur mehr an der finanziellen Belohnung ausgerichtete Engagement zur Folge haben. Skeptiker gehen von einer mit der Geldzahlung verbundenen potentiellen Unruhe zwischen den Freiwilligen aus, die die Gerechtigkeit von Geldzahlungen unterschiedlich wahrnehmen. Rechnen sollte man auch damit, dass eine Aushöhlung der gesicherten Arbeitsverträge der hauptamtlichen Mitarbeitenden befürchtet wird. Vgl. Wehling, 1993, S. 25; Eine weitere Gefahr besteht darin, dass wegen der geringen Erstattungen an die Freiwilligen relativ schnell ein grauer Markt für Billiglohnkräfte entsteht und ein kontinuierlicher Übergang der Freiwilligenarbeit in geringfügige Beschäftigungsverhältnisse stattfindet. Vgl. Badelt, 2002c, S. 574.

⁹⁷ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 99.

⁹⁸ Vgl. Krönes, 2003, S. 169f.

⁹⁹ Vgl. Malik, 2009, S. 136; Krönes, 2003, S. 175.

¹⁰⁰ Vgl. Betzelt, 2001, S. 135.

Gestiegene Anforderungen: Auch das neu erwachte wissenschaftliche Interesse ist begründet auf gestiegene Erwartungen und die Leistungspotenziale freiwilligen Engagements. In Relation zu Organisationen aus dem Profitbereich und anderen Anbietern erwarten besser informierte, selbstbewusstere und anspruchsvollere Klienten von den NPO die Erfüllung bestimmter Minimalstandards der Leistungserbringung. Befürchtungen, den Ansprüchen auf Dauer nicht gerecht werden zu können, gehen mit den hohen Funktionserwartungen der Freiwilligenarbeit einher.¹⁰¹ Freiwillige können durch die Zuweisung einer sozialen Rolle dazu gebracht werden, sich entgegen ihrer Überzeugungen, Werte und Dispositionen zu verhalten.¹⁰² Angesichts des beschriebenen Engagementpotenzials stellt sich für NPO, zu deren wichtigsten Ressourcen die Mitarbeit Freiwilliger gehört, die Frage deren systematischen Nutzung.¹⁰³

Resultatorientierung: (Freiwilligen-)Management erfordert Resultate. Bei jeder Organisation findet man i.d.R. zwei Kategorien von Resultaten. Einerseits sind dies Ergebnisse, die mit der Auswahl, der Förderung und Entwicklung und dem Einsatz von Personen zusammenhängen. Zum andern Ergebnisse, die sich beziehen auf Geld, sprich auf die Beschaffung und Verwendung finanzieller Mittel. Keineswegs müssen diese immer wirtschaftlicher Natur sein.¹⁰⁴

Führung Freiwilliger: Führungskräfte sind umso mehr gefordert, ihren Beitrag zur unternehmerischen Personalfunktion zu leisten, je weniger Mitarbeitende sich mit Personalaufgaben beschäftigen.¹⁰⁵ Sie sind stärker gefordert als bisher, sei es bei Personalmarketing und Rekrutierung, bei Personalbetreuung und -bindung, bei Leistungs-Management und -Vergütung und letztlich bei der Personalentwicklung oder dem Personalabbau.¹⁰⁶ Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung den Motiven und Interessen der jeweiligen Freiwilligen angemessen vorzunehmen, ohne dabei die Gesamtaufgabe aus den Augen zu verlieren, ist offensichtlich ein Schlüsselproblem erfolgreicher Führung. Es geht darum anhand geeigneter Strukturmodelle die - im Zeitablauf wechselnde - Bereitschaft der aktiven Mitglieder zu fallweiser Mitarbeit und intensivem Engagement zu verknüpfen.¹⁰⁷ Oberste Richtschnur für die Ausgestaltung sämtlicher Unternehmenstätigkeiten sind die Normen und Werte des Unternehmens. Führungskräfte müssen diese Wertgrundlagen des betrieblichen Handelns vorleben, gerade in ihrer Rolle als Personalmanager.¹⁰⁸ Überdies wurde die Thematik Management respektive Führung von Freiwilligen nur insofern erforscht, als «isoliert» einzelne führungs- bzw. personalmanagementbezogene Aspekte (z.B. Anreiz- bzw. Anerkennungssysteme, Gewinnungsstrategien, Training usw.) herausgegriffen worden sind.¹⁰⁹ Führungskräfte müssen die Personalstrategie ihrer Institution kennen und bei allen Führungsentscheidungen berücksichtigen.¹¹⁰

¹⁰¹ Vgl. Ammann, 2008a, S. 7.

¹⁰² Vgl. Zimbardo/Gerrig, 2008, S. 710.

¹⁰³ Vgl. Kroll, 2007, S. 4.

¹⁰⁴ Vgl. Malik, 2009, S. 88.

¹⁰⁵ Derjenige, der die Gruppe führt und beeinflusst, muss nicht unbedingt die von der Organisation beauftragte Führungsperson sein. Auch Mitglieder der Gruppe (Freiwillige) können informell zu Führenden werden und mehr als die offiziell bestellten Einfluss und Gewalt in der Gruppe erhalten. Vgl. Weinert, 2004, S. 563.

¹⁰⁶ Vgl. Armutat, 2009, S. 5.

¹⁰⁷ Vgl. Andessner, 1999, S. 39.

¹⁰⁸ Vgl. Armutat, 2009, S. 9.

¹⁰⁹ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 14.

¹¹⁰ Zwar liegen eine Fülle von Untersuchungen über das Verhältnis zwischen Freiwilligen und dem Management einer Organisation vor, jedoch lange Zeit reduziert auf eine schlichte Zweipoligkeit zwischen Führungskräften und den Freiwilligen. Bis hin zu den sog. modernen Organisationstheoretikern lässt sich die Tendenz feststellen, dass organisationstheoretische Arbeiten der Sozialwissenschaft, wie auch die der Managementtheoretiker selbst, auf den Mitarbeitenden-Manager-Vergleich begrenzt sind. Die Tatsache, dass die Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation nicht nur horizontal, sondern auch vertikal ist, wurde seitens vieler Sozialwissenschaftler (v.a. Psychologen und Soziologen) übersehen. Allerdings hat die Frage nach dem Einfluss der Organisationsebene auf Einstellungen und Verhalten des Freiwilligen in den letzten Jahren viel Interesse gefunden. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wiesen wiederholt darauf hin, dass ein starker positiver Zusammenhang besteht zwischen

Das setzt einerseits das Wissen um strategische Personal- und Personalmanagement-Ziele sowie der entsprechenden Umsetzungsmöglichkeiten voraus¹¹¹, andererseits aber auch die Bereitschaft, dieses Wissen als Orientierung für die Führungstätigkeit zu nutzen.¹¹²

Führungswissen (weiter-)entwickeln: Wissen wird in der heutigen Gesellschaft für Firmen, Institutionen, Regionen sowie ganze Länder zur Quelle für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbs-Potenziale. Eine Beschleunigung des eigenen Innovationstempos und damit ein relativer Zuwachs an Wettbewerbsfähigkeit erzielen die Organisationen, die bewusst eine gezielte Bewirtschaftung des wertschöpfungsrelevanten Wissens betreiben. Dazu benötigt man neben entsprechender Technologien auch hoch qualifizierte Mitarbeitende.¹¹³ Bereits 1960 führte Peter Drucker als erster Begriffe ein wie «Wissensarbeit» und «Wissens- Arbeiter» ein, als er die Wichtigkeit der Ressource Wissen erkannte.¹¹⁴ Es ist unbestritten, dass Wissensarbeit gewisse Gefahren für die Organisationen mit sich bringt, denn die Identifikation mit dem eigenen Fähigkeiten und dem eigenen Wissen liegt für die heutigen Wissensarbeiter näher als die Identifikation mit einer Organisation. Neue Lösungen für die Sicherung der organisationalen Wissensbasis zu finden sowie den Verlust von wertvollen «Schlüsselmitarbeitenden» zu vermeiden, ist die Herausforderung für die Organisationen. Werte wie Loyalität oder arbeitsbezogene Treue verlieren immer rascher an Bedeutung.¹¹⁵

2.3. Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements

Wie bereits in der Bezeichnung «Freiwilligenmanagement» zum Ausdruck kommt, wird in dieser Arbeit eine (Personal-)Managementperspektive verfolgt, bei der aus der Sichtweise der legitimierten Leitung der NPO und der von dieser beauftragten Führungskräfte argumentiert wird. Dabei wird weniger die Perspektive des Personalspezialisten bzw. Freiwilligenmanagers eingenommen, sofern ein solcher in der Organisation überhaupt vorhanden ist, sondern die Generalperspektive entsprechend der Auffassung, dass Freiwilligenmanagement in NPO in erster Linie zum Aufgabenbereich der Leitung und aller Führungskräfte gehört.

Mit dem Versuch einer möglichst sinnvollen Vereinheitlichung der elementaren Begriffe dieser Arbeit mithilfe der Literatur soll eine Brücke geschlagen werden zwischen den unterschiedlichen (theoretischen und praktischen) Begriffswelten. Durch eine qualitative Voruntersuchung wird das aus der Literatur entwickelte Raster eines Freiwilligenmanagements¹¹⁶ verglichen und ergänzt. Im Rahmen der zentralen quantitativen Analyse wird das Konzept empirisch validiert.

der Organisationsebene, in der ein (freiwillig) Mitarbeitender tätig ist und seinem Verhalten, seiner Einstellung und seinen Reaktionen. Dass die Arbeitszufriedenheit und die subjektive Befriedigung der Bedürfnisse am Arbeitsplatz unter Freiwilligen in leitenden Positionen nicht nur höher sind, sondern nach oben hin noch ansteigen, ist empirisch nachgewiesen. Vgl. Weinert, 2004, S. 614.

¹¹¹ Wissenssysteme sterben über kurz oder lang ohne festgelegte Aktualisierungsmechanismen. Vgl. Probst/Raub/ Romhardt, 2010, S. 214.

¹¹² Vgl. Armutat, 2009, S. 10.

¹¹³ Vgl. Thom/Harasymowicz-Birnback, 2003, S. 16.

¹¹⁴ Vgl. Drucker 2001, S. 3.

¹¹⁵ Vgl. ebd, S. 5.

¹¹⁶ Vgl. vorheriger Abschnitt.

3. Begriffsabgrenzung und aktueller Forschungsstand

In diesem Kapitel werden Begriffe der Freiwilligenarbeit aus der Optik der wissenschaftlichen und aus der pragmatischen Diskussion beleuchtet und im Zusammenhang mit dieser Arbeit einheitlich definiert. Die Herausforderung besteht im Dilemma der strengen Definition in der Empirie und der pragmatischen Welt, die mit diesen Begriffen anders umgeht. Der aktuelle Forschungsstand zeigt die Quellenlage im deutschsprachigen Europa auf und weist auf Defizite bestehender Freiwilligenmanagement-Ansätze hin. In Anlehnung an Grochla werden zunächst auf Basis der ersten Literaturanalyse die wesentlichen begrifflichen Aussagen geklärt und die zentrale Terminologie für diese Arbeit festgelegt.¹¹⁷

3.1. Begriffe und Konzepte des Freiwilligenmanagement aus personalpolitischer Sicht

Im Rahmen der Interviews zur Vorstudie manifestierte sich zunehmend die Frage, ob der Begriff des Freiwilligenmanagements (mit Betonung auf «Freiwilligkeit») die Miliztätigkeit einschliesst oder nicht. In der Folge werden verschiedene Ansichten gegenübergestellt, die Frage jedoch nicht restlos geklärt. Im Hinblick auf die Eingrenzung der Untersuchungsobjekte, die nur die typischen Nonprofit-Rechtsformen der unbezahlten Arbeit und nur Personen, die Freiwillige führen einschliesst, wurde, auch aufgrund der Uneinigkeit zwischen Wissenschaft und Volksmund, die Miliztätigkeit als Begriff in die Befragung eingeschlossen. Die strenge Abgrenzung im folgenden Kapitel schliesst, nach der Erhebung bzw. in der Auswertung, die klassischen Milizorganisationen, wie bspw. die Schul-, Kirchenpflege und oder Freiwilligenfeuerwehr, wieder aus.

3.1.1. Beschreibung des Dritten Sektors

Der Dritte Sektor¹¹⁸ charakterisiert einen Bereich, der durch die Pole Staat, Markt und Gemeinschaft bzw. Familie umrissen ist. Die Handlungslogik der Organisationen, die den Dritten Sektor konstituieren, folgt einem eigenen Steuerungsmodus und stimmt nicht überein mit den Konkurrenzsektoren Markt und Staat. Verglichen mit der öffentlichen Verwaltung weisen Dritte-Sektor-Organisationen ein geringeres Mass an Amtlichkeit auf. Ihre Zielsetzung besteht im Unterschied zu Unternehmen nicht in der Gewinnmaximierung, denn sie unterliegen dem sog. nondistribution constraint.¹¹⁹ In der Schweiz haben NPO eine lange Tradition.¹²⁰ Schon die Bezeichnung der Schweiz als «Eidgenossenschaft» weist auf die Rolle hin, die genossenschaftliche Vereinigungen in diesem Land seit jeher innehaben.¹²¹ Für viele gilt die Schweiz als typischer Verbändestaat und Modellfall einer verbands gelenkten Konsensdemokratie¹²². Vor allem die Berufs- und Wirtschaftsverbände sind als Interessenvertreter im poli-

¹¹⁷ Vgl. Grochla, 1978, S. 72.

¹¹⁸ Bei der Bezeichnung Dritter Sektor handelt es sich eher um eine Bereichsbezeichnung, genauer gesagt um ein heuristisches Modell, und nicht etwa um einen Terminus technicus. Nicht zu verwechseln mit dem «Tertiärsektor» genannten Dienstleistungsbereich. Vgl. Deffland, 2008, S. 5ff.

¹¹⁹ Vgl. Deffland, 2008, S. 5ff.

¹²⁰ Vgl. Hoffmann/Spranger, 2005, S. 14.

¹²¹ Ob Genossenschaften in die Betrachtung des Johns Hopkins Nonprofit Sector Projects einzuschliessen sind, ist umstritten. Vgl. Zimmer/Priller, 2007, S. 34.

¹²² Vgl. Wagner, 1997, S 36.

tischen System von Bedeutung.¹²³ Das historisch gewachsene Prinzip der Subsidiarität, d. h. die Übernahme staatlicher Aufgaben durch lokal agierende Akteure, erzeugt eine Sonderstellung der freien Wohlfahrtsverbände.¹²⁴ Die Regierung in der Schweiz betrachtet die NPO als autonome Akteure der Privatsphäre und verzichtet daher auf eine explizite NPO-Politik.¹²⁵ Die starke Position des Dritten-Sektors sowie die schwache Position des Staates gegenüber den privaten Akteuren sind verantwortlich für diese regulative Enthaltensamkeit.¹²⁶ Dadurch ist über die Wirtschaftlichkeit der NPO in der Schweiz nur wenig bekannt.¹²⁷

Da sich diesbezüglich praktisch überall auf der Welt ähnliche Gegebenheiten finden lassen, wurde das «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)» lanciert.¹²⁸ Ziel des Projekts ist es, v.a. in quantitativer Hinsicht einen weltweit wesentlichen Beitrag zur Sichtbarmachung des Dritten Sektors zu leisten. Damit soll die Diskussion über Chancen und Potenziale des Sektors auf eine gesicherte empirische Grundlage gestellt werden.¹²⁹ In den CNP-Länderstudien¹³⁰ werden viele spezifische Aussagen und politische Entscheidungen auf der Grundlage von Vermutungen und Schätzungen getroffen, da in praktisch allen Ländern keine klaren Definitionsabgrenzungen vorliegen und statistisches Material fehlt.¹³¹ In den europäi-

¹²³ Es ist eine Stärke des NPO-Sektors - oder besser die Schwäche des Staates - dass in der politischen Arbeit vieler Mitglieder des Parlaments die Tatsache offensichtlich wird, dass sie nicht nur Parteiangelegenheiten nachgehen sondern auch die Interessen von Verbänden oder anderen partikulare Kultur- und ökonomischen Interessen vertreten. Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 21.

¹²⁴ In der Schweiz nehmen diese NPO eine grosse Anzahl von Aufgaben für die Gesellschaft wahr, die in anderen Ländern vom Staat oder staatlich genehmigten Organisationen ausgeübt werden.

¹²⁵ Die grösseren Schweizer NPO engagieren sich zunehmend stärker in ihren europäischen Dachorganisationen, da sich der Prozess der europäischen Integration und das Zentrum politischer Entscheide zunehmend von den nationalen Hauptstädten nach Brüssel verlagert hat. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 233; Das Verhältnis der Regierung zu den NPO variiert allerdings je nach Bereich. Wenn staatliche Institutionen überlastet sind oder die nötigen Ressourcen fehlen, versteht der Staat im Allgemeinen den Dritten Sektor als eine Ressource und Quelle von Wissen und Expertise auf welche nötigenfalls zurück gegriffen werden kann. Dass bestimmte öffentliche Aufgaben von privaten Akteuren übernommen werden, wurde in der Schweiz von Beginn an vorausgesetzt. Bspw. die Rolle der Verbände in der Berufsbildung, der Hilfswerke bei der Bewältigung sozialer Probleme sowie das sog. Milizwesen, das von seinen Bürgerinnen und Bürgern verlangt, dass sie sich ehrenamtlich in öffentlichen Behörden engagieren. Zeugen davon. Vgl. Homann/Müller/von Tobel, 2000, S. 20ff; Nach Badelt bremsst der in der Verfassung garantierte Einfluss der Schweizer NPO zum einen das Wirtschaftswachstum und fördert andererseits ineffiziente Organisationsstrukturen. Das einzelne NPO auf Mikroebene ihre Identität suchen, entspricht auf Makroebene der Suche nach Selbstbewusstsein des Nonprofit-Sektors insgesamt. Noch relativ gering ausgeprägt ist dieses «Sektorbewusstsein» in der Schweiz, Deutschland und in Österreich. Die Gründung von bereichsübergreifenden Dachverbänden von NPO signalisiert eine bereits zu beobachtende langsame Veränderung, dennoch kommt das Selbstbewusstsein nicht annähernd an das Wir-Gefühl des Voluntary Sectors in den angelsächsischen Ländern heran. Die künftigen Veränderungen im Nonprofit-Sektor werden die Entwicklung eines solchen Bewusstseins nicht erleichtern, aber gleichzeitig auch notwendiger machen. Vgl. Badelt, 2002d, S. 680; Das österreichische System des Föderalismus zeichnet sich ebenfalls in der Struktur des Dritten Sektors ab. Bundesweit auftretende Organisationen üben weitgehende Entscheidungsautonomie in den einzelnen Ländern bzw. Regionen aus, während die Dachorganisationen nur wenig formalen Einfluss haben (z. B. Österreichisches Rotes Kreuz). Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 8.

¹²⁶ Vgl. Epple/Schär, 2010, S. 10.

¹²⁷ Hinsichtlich der ökonomischen Relevanz kaum bewertet sind Kirchen als öffentlich-rechtliche Körperschaften mit eigenem Rechts- und Steuersystem (Kirchenrecht) sowie entsprechenden Institutionen (Verwaltung, Steuerrecht). Es finden sich verzweigte Finanzierungsströme, finanziert aus Kirchensteuer, Beiträgen und Spenden sowie staatlichen Zuschüssen und dem Verkauf von Dienstleistungen. Kirchen sind als Teil des nicht profit-orientierten Sektors nur unzureichend systematisch erfasst.

¹²⁸ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 35; Was die empirische Erfassung des Dritten oder Nonprofit-Sektors anbetrifft, so ist das CNP als Meilenstein zu betrachten. Vgl. Salamon/Anheier 1994.

¹²⁹ Es wird durchgeführt von Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier, koordiniert von der gleichnamigen Universität in Baltimore USA. Vgl. Zimmer/Priller, 2000, S. 3.

¹³⁰ Einen Überblick über alle Länderstudien findet sich auf: <http://www.ccss.jhu.edu>. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 32.

¹³¹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 17.

schen Staaten bis weit ins Mittelalter zurückreichend verfügt jedes vom CNP bislang erfasste Land über eine eigene Geschichte und unterschiedlichen Traditionen, was NPO anbetrifft. Die Organisationen des Dritten Sektors in diesen Ländern haben die unterschiedlichen Bedeutungen und Aufgaben, die sich daraus ergeben, übernommen und übernehmen Sie noch.¹³²

Will man dem Johns Hopkins-Ansatz umsetzen, muss man die nationalen Besonderheiten berücksichtigen. Daraus ergeben sich eine Vielzahl von Grenzfällen und Zuordnungsprobleme. Wesentlich sind rechtliche Regelungen, die unmittelbare Auswirkungen auf den Nonprofit-Bereich bzw. die Anerkennung als gemeinnützige Organisation haben. Von Bedeutung ist der dem Steuerrecht entstammende Gemeinnützigkeitsstatus. Verschiedene Rechtsformen, deren Quellen zu finden sind im Verwaltungsrecht (für öffentliche Anstalten und Körperschaften), dem bürgerlichen Recht (für private Organisationsformen, z.B. Vereine, Stiftungen) sowie speziellen Einzelgebieten (Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Handelsgesetzbuch, Genossenschaftsgesetz) können mit einem Gemeinnützigkeitsstatus verknüpft werden.¹³³

Die strukturaloperationale Definition von Salamon und Anheier nach dem «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project» nennt fünf Charakteristika von NPO, die grundlegende Strukturen und Arbeitsweisen untersuchen. Eine Organisation qualifiziert sich als NPO, wenn sie alle fünf Kriterien erfüllt, unabhängig von ihren Zwecken oder ihrer Finanzierung. Erste Erkenntnisse über die Zusammensetzung des deutschen Dritten Sektors ergeben sich bereits, wenn die obig genannten Abgrenzungsprobleme sowie die Möglichkeiten des statistischen Unternehmensregisters in die Arbeitsdefinition mit einfließen.

1. *Formal organisiert*, was bedeutet, die NPO sind gewissermassen institutionalisiert. Wobei institutionelle Wirklichkeit einerseits durch formale, gesatzte Gründung begründet werden kann, andererseits auch durch regelmässige Sitzungen und langfristige Beständigkeit der Organisation. Ad-hoc-artige, formlose und temporäre Versammlungen von Personen gelten, obwohl sie für das gesellschaftliche Leben eine wichtige Bedeutung haben können, nicht als Teil des Dritten Sektors im Sinne dieser Definition.¹³⁴

2. *Privat, unter institutioneller Trennung vom Staat*. Dieses Kriterium ermöglicht die Abgrenzung der NPO von staatlichen Organisationen und Institutionen. Weder sind NPO ein Teil des Regierungs- und Verwaltungsapparates, noch steuert er diese. Regierungsbeamte können in ihren Aufsichtsgremien sitzen, ebenso können Sie möglicherweise bedeutende Regierungsunterstützung empfangen. Entscheidend ist die grundlegend privat organisierte Struktur der NPO.¹³⁵

¹³² Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 49.

¹³³ So gesehen ist das kantonale Steuerrecht das einzige gesetzgeberische Instrument welches explizit Gemeinnützigkeit und damit einen Aspekt der Freiwilligkeit regelt. Alle anderen Aspekte wie bspw. Haftungsfragen, Versicherungsfragen, arbeitsrechtliche Fragen usw. sind im Bezug auf NPO nach wie vor nirgends explizit geregelt sondern nur über verschiedene unterschiedliche Bestimmungen der generellen Gesetzgebung oder bereits bestehende Urteile des Bundesgerichts. Vgl. Ammann, 2008b, S. 3.

¹³⁴ Alle im statistischen Unternehmensregister aufgeführten Einheiten erfüllen aufgrund dessen Regularien diese Kriterien. Obwohl sie gesellschaftlich von hoher Bedeutung sind, fallen kleinere zivilgesellschaftlicher Organisationen, speziell soziale Bewegungen sowie die meisten Vereine, aus der Menge betrachtet Fälle heraus. Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 16.

¹³⁵ Da aufgrund staatlich limitierter Leistungen Private an die Stelle des Staates treten, was insbesondere gültig ist für die Bereiche der Wohlfahrt, kann die Schweiz im Grunde als Vertreter des «Liberalen Modells» angesehen werden. Folglich ist das Modell durch einen relativ grossen, stark von freiwilligen Leistungen (Spenden oder Arbeit) abhängigen dritten Sektor gekennzeichnet, der im Vergleich zu anderen Ländern eher über einen kleinen Staatsanteil verfügt. In Deutschland entstehen hier bei den im Zuge von Entbürokratisierungsmassnahmen privatisierten, vormals staatlichen Organisationen Abgrenzungsprobleme. Solcher Organisationen können staatlicher

3. *Nonprofit-distributing*, was bedeutet, dass an die Mitglieder oder Eigentümer der Organisation keine erwirtschafteten Gewinne ausgeschüttet werden. Zwar können gemeinnützige Organisationen Profite in einem gegebenen Jahr ansammeln, müssen diese jedoch in die Mission der Organisation reinvestieren und dürfen diese nicht an die Inhaber oder an das Direktorium verteilen. Insofern sind NPO private Organisationen, deren Existenz nicht primär durch Profiterzeugung motiviert ist, was sie von anderen Organisationen des privaten Sektors abgrenzt.¹³⁶

4. *Autonom selbstverwaltend (self-governing)*, was bedeutet, dass NPO institutionell unabhängig über das eigene Schicksal entscheiden, ohne von Organisationen anderer Sektoren kontrolliert zu werden. Sind mehr als die Hälfte der Kontrollgremiumsmitglieder staatliche Funktionsträger bzw. Vertreter einer privatwirtschaftlichen Unternehmung, spricht man nicht mehr von einer eigenständigen Selbstverwaltung.

5. *Freiwillig bzw. kein Zwangsverband*. Freiwilligkeit ist ein Merkmal für Nichtprofit-Organisationen, ebenso wie die Mitgliedschaft bei ihnen. Freiwillige einzubeziehen in ehrenamtlicher Arbeit, entweder in die eigentliche Tätigkeit oder in das Organisationsmanagement, macht eine NPO im Wesentlichen aus. Im Dritten Sektor findet das freiwillige Engagement seinen wichtigsten Kontext, ist jedoch nicht identisch mit ihm.¹³⁷ So gibt es viele und wichtige unorganisierte Formen freiwilligen Engagements, so bspw. bei nachbarschaftlicher oder quartierbezogener privater Hilfe, deren empirische Erfassung ausserordentlich schwierig ist. Ausserdem findet man im dritten Sektor auch Aktivitäten, die nicht auf freiwilligem Engagement basieren.¹³⁸ Oft ist die Grenze fliessend zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit, Zivildienstleistende ergänzen dieses Spektrum. Zunehmende Leiharbeit produziert darüber hinaus weitere Grenzfälle.¹³⁹ Das bedeutet nicht, dass die gesamte oder der überwiegende Anteil der geleisteten Arbeit von Freiwilligen erbracht wird. Die Mitgliedschaft in NPO ist freiwillig, es sind keine Zwangsverbände. Daraus folgert man, dass Organisationen, bei denen eine Mitgliedschaft bspw. durch Beruf oder Geburt gesetzlich gegeben ist, nicht zum Dritten Sektor gehören. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, aber auch Krankenversicherungen sind Beispiele für solche «Zwangsverbände». Ausserdem zeigt die internationale Forschung, dass die Organisationen des Dritten Sektors (in der Zivilgesellschaft¹⁴⁰) von Staat zu Staat sehr unterschiedlich sind.¹⁴¹

Kontrolle unterliegen, müssen aber nicht. Explizit staatlich kontrollierte Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts disqualifizieren sich als NPO. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 54ff.

¹³⁶ In Deutschland lassen sich Rechtsformen per se ausschliessen, die explizit auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind und Gewinne an die Eigentümer verteilen.

¹³⁷ Der Dritte Sektor deckt nur einen Teilbereich frei-gemeinnütziger Arbeit ab. Sowohl in der Privatwirtschaft als auch im staatlichen Sektor gibt es unbezahlte, organisierte, soziale Arbeit. Im Gegensatz zur Freiwilligenarbeit bezeichnet der Dritte Sektor ein historisch junges Phänomen. Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 21.

¹³⁸ Die einschlägigen Forschungsergebnisse legen nach, dass diesem Sektor eine Tendenz zur Professionalisierung zugemessen werden kann, und nicht selten ehemals freiwillig absolvierte Tätigkeiten durch Berufsarbeit ersetzt werden. Vgl. Ammann, 2008a, S. 10.

¹³⁹ Bei der Diskussion um die Zivil- und Bürgergesellschaft geht es im Kern um ein erweitertes Verständnis der Rolle von Bürgerinnen und Bürgern, die nicht nur ihre formalen politischen Rechte ausüben wollen, sondern sich aktiv beteiligen wollen an der Gestaltung des Gemeinwesens innerhalb der politischen Sphäre zwischen Markt, Staat und partikularistischen Gemeinschaften. Besonders in Deutschland wird - mit Bezug auf amerikanische und englische Debatten - diese Diskussion geführt, auf die Schweiz lässt sich das nur bedingt übertragen. Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 25; Dabei kann man das Konzept der Bürgergesellschaft unterschiedlich interpretieren. Olk unterscheidet die liberale Konzeption mit der Bürgergesellschaft als Marktplatz, die kommunitaristische Version als Gemeinschaft von Gemeinschaften und das Leitbild der Bürgergesellschaft als republikanisches Gemeinwesen. Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 25; Olk, 2001, S. 36ff.

¹⁴⁰ Der Begriff der «Zivilgesellschaft» umfasst die Summe der Institutionen, Organisationen und Individuen zwischen Familie, Staat und Markt, in welcher Menschen sich Freiwillig zusammenschliessen, um gemeinsame In-

Folgende Organisationsformen sind typischerweise Teil des Dritten Sektors¹⁴²: Stiftungen; Eingetragene, gemeinnützige Vereine; Gesellschaftliche Klubs; Organisationen in Trägerschaft der Freien Wohlfahrtsverbände; Gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung¹⁴³; Gemeinnützige Aktiengesellschaften¹⁴⁴; Private Organisationen ohne Erwerbszweck; Verbraucherorganisationen; Natur- und Umweltschutzgruppen; Bürgerbewegungen, -gruppen und -initiativen; Organisationen der Interessensvertretung: Parteien, Gewerkschaften, Verbände; Wohnungsbau- und Sozialgenossenschaften¹⁴⁵; Selbsthilfegruppen; Religionsgemein-

teressen zu fördern. Diese Sphäre wird infrastrukturell gefüllt und primär getragen von spezifischen Organisationen, deren Summe als «Dritter Sektor» bezeichnet wird. Vgl. Anheier et al., 2002.

¹⁴¹ Die Definition des Dritten Sektors im UN-Handbuch trägt dem dadurch Rechnung, dass sie bewusst diese Unterschiede mitdenkt und für Einzelfallanpassungen entsprechende Anregungen zulässt. Durch die Integration nationaler Besonderheiten soll die im UN-Handbuch geschilderte Grundlage justiert werden, die den globalen Rahmen und den internationalen Standort eröffnet. Zweierlei soll hierbei gewährleistet werden: zum einen sollen Zivilgesellschaftsorganisationen Zuordnungskriterien erhalten, andererseits soll sensibilisiert werden für spezifische sozio-ökonomische Aspekte, als das sind bspw. Einkommens- und Ausgabenstrukturen. Nur ein Informationssystem, dessen definitorische Grundlage so konkret wie möglich ist, kann reproduzierbare und verständliche Ergebnisse produzieren. Dadurch ergeben sich dauerhaft anwendbare, klare Zuordnungsregeln dahingehend, wann und ob eine beliebige Organisation dem Dritten Sektor zugehörig angesehen werden kann oder nicht. Nach einer konzeptionellen Aufarbeitung können Erweiterungen, bspw. sog. hybride Organisationen (z.B. Sozialgenossenschaften), oder weitere Indikatoren, welche die zweifelsohne wichtigen sozialen Wirkungsaspekte betonen, an das hier vorgestellte Grundgerüst angeknüpft werden. Vgl. Statistischen Bundesamt, 2010, S. 14f.

¹⁴² Im Dritten Sektor der Schweiz ist die allgemeinste Form der Verband. Ein Blick in das Schweizer Zivilgesetzbuch macht dies verständlich. Artikel 60.1 des Codes über die Bildung von Verbänden lautet: «Verbände mit einem politischen, religiösen, wissenschaftlichen, künstlerischen, hilfsbereiten, sozialen oder einen anderen nicht-ökonomischen Objekt, erwirbt den Status einer juristischen Person, sobald ihre Absicht als ein korporatives Gebilde zu existieren, in ihren Bestimmungen offensichtlich wird» (Bundeskanzlei 2008). Dem ist eindeutig zu entnehmen, dass die Grundfunktion des Verbandes der nicht ökonomische Zweck, das altruistische Konzept sein muss (Christen 2005). D.h., nur wenn eine Gesellschaft einem Nicht-ökonomischen Zweck nachgeht, erlaubt ihr das schweizerische Gesetz, sich als Verband zu konstituieren. Die Ausübung einer kommerziellen Tätigkeit ist dann erlaubt, wenn diese dem altruistischen Zweck dient (Christen 2005). Das Gesetz verlangt bei Einnahmen von mehr als CHF 100 000 (Portmann 2005), dass sich der Verband im kommerziellen Register anmeldet (ZGB, Kunst. 61). Allerdings können sich Verbände auch freiwillig im kommerziellen Register eintragen lassen, vorausgesetzt sie ernennen einen Aufsichtsrat und die Regeln des Verbands können akzeptiert werden (Riemer, 1981/ Jakob et al., 2008). Kultur- und Sport-Organisationen sind häufig als Verbände organisiert. Darüber hinaus sind die meisten Föderationen, Berufsorganisationen, Gemeinschaften, Religionsgemeinschaften, sozio-medizinische Institutionen, Privatschulen und politischen Parteien als Verbände eingetragen. Diese Rechtsform ist äusserst beliebt, da Verbände nur wenig gesetzlich reglementiert und ohne staatliche Berechtigung relativ leicht zu gründen sind (Hahnloser 2004). Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 16.

¹⁴³ Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) konnte nach bis zum 31.12.2007 geltendem Recht nur zu wirtschaftlichen Zwecken gegründet werden (Art. 772 Abs. 3 alt OKR). Eine Reform des GmbH-Rechts hat dies inzwischen geändert. Welche Rolle GmbHs künftig im Nonprofit-Bereich der Schweiz einnehmen werden, bleibt abzuwarten. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 117.

¹⁴⁴ Die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) ist für eine NPO eher unüblich. Eine mögliche Alternative ist diese Rechtsträgerschaft dennoch, wird jedoch äusserst selten gewählt. In den Statuten muss ausdrücklich festgehalten werden, dass die gAG auf die Ausschüttung der Dividenden verzichtet, damit eine AG als gemeinnützig anerkannt werden kann. Wird dies eingehalten, kann die gemeinnützige AG zum Dritten Sektor gezählt werden. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 32. Allerdings sind Aktiengesellschaften ohne wirtschaftlichen Zweck in der Praxis kaum zu finden. Gründe dafür dürften sicherlich die hohe Regelungsdichte, die aufwändige Verwaltung und strenge Buchführungsvorschriften des Aktienrechts seien. Auch steuerliche Überlegungen führen dazu, dass in der Regel die Form des Vereins oder der Stiftung gewählt wird, wenn es um die Verfolgung nicht wirtschaftlicher Zwecke geht. Darüber hinaus wird in der Regel die Möglichkeit zur freien Übertragung von Aktienanteilen für gemeinnützige Organisationen nicht akzeptabel sein, wobei durch eine sog. Vinkulierung (Übertragungsbeschränkungen) die grundsätzlich kapitalbezogene Aktiengesellschaft stärker an Personen gebunden werden kann. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 117.

¹⁴⁵ Solange sie mit den Steuerprivilegien der verschiedenen Abteilungen übereinstimmt, kann die Grundform der Genossenschaften von der Regierung als wohltätig anerkannt und daher als NPO betrachtet werden. Auch wird der Verdienst (Dividenden, Rückzahlungen, usw.) aus Geschäftsoperationen nicht verteilt, wenn es nicht anders

schaften und dazugehörige Einheiten.¹⁴⁶ Im Besonderen gilt auch die Genossenschaft nach schweizerischer Auffassung als eine mögliche Rechtsform von NPO.¹⁴⁷ Die Mitgliederförderung (Förderauftrag,) steht im Zentrum dieser Eigenleistungs-NPO¹⁴⁸, und ist durch die marktunterstellte Eigen-Leistungserbringung zu realisieren.¹⁴⁹ In diesem Sinne wäre die Genossenschaft ein von einem Unternehmen getragener Verein.¹⁵⁰

Folgende Organisationsformen werden aus dem Dritten Sektor ausgeschlossen: Erwerbswirtschaftliche Betriebe¹⁵¹; Öffentliche Unternehmen und Anstalten¹⁵²; Erzeuger-, Einkaufs-, Produktions-, Verbraucher- und Wirtschaftsgenossenschaften; staatlich kontrollierte NPO¹⁵³; NPO, die mehrheitlich von Wirtschaftsbetrieben kontrolliert werden¹⁵⁴ mit Ausnahme von Arbeitgeberverbänden ohne Zwangsmitgliedschaft.¹⁵⁵

Da die amtliche Statistik diese Kategorie in ihrer Gesamtheit nicht berücksichtigt, ist es schwierig, sich einen Überblick über die Grösse und wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors zu verschaffen. Da der Status als NPO in Abgrenzung zu gewinnorientierten Unternehmen aus Sicht der wirtschaftspolitischen Statistik nicht von Bedeutung ist, werden die Organisationen des Dritten Sektors, sofern sie signifikante wirtschaftliche Bedeutung haben, als Wirtschaftssubjekte mit Erwerbscharakter erfasst. Der weitaus grössere Teil der NPO in der Schweiz (insbesondere in den Bereichen Kultur, Freizeit und Sport) verfolgt keine erwerbs-

spezifiziert wurde in den Verordnungen. (Bundeskanzlei 2008a, Art. 859 Paragraph 1). Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 18.

¹⁴⁶ Für lange Zeit kamen fast ausschliesslich die drei traditionellen Rechtsformen Verein, Stiftung und Genossenschaft für schweizerische NPO infrage. Stiftungen unterscheiden sich von Vereinen erheblich v.a. durch deren basisdemokratisches Element. Dass seit einiger Zeit zu beobachtende Ansteigen der Anzahl der Stiftungen ist nicht alleine durch Neugründungen zu erklären, sondern auch in erheblichem Ausmass durch die Umwandlung von Vereinen in Stiftungen. Vorstände von Leistungs-NPO versuchen auf diesem Weg, die vermeintlichen Mühen im Umgang mit basisdemokratischen Abläufen zu umgehen. Daneben setzen NPO verschiedene Rechtsformen gezielt in Teilgebilden der Organisationen ein. Für die Verfolgung wirtschaftlicher Ziele gründet man Aktiengesellschaften (AG), manchmal auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Genossenschaften (z. B. Ausstellungsgenossenschaften). Stiftungen setzt man gerne für die Erfüllung von Förderzwecken ein (z.B. im Bildungsbereich). Das Halten solcher Stiftungen gemeinsam mit anderen Verbänden ist problemlos (paritätische Stiftungen). Stiftungen wiederum gründen Fördervereine zur besseren Abstützung ihrer Tätigkeit und um eine fortlaufend nutzbare Legitimation durch die liegt kollektive Entscheidungen zu gewährleisten. Letztlich richtet man Stiftungen ein um deren gemeinnützigen Tätigkeiten einen steuerbefreiten Mantel zu geben. Es besteht demnach ein eindeutiger Trend dahingehend dass NPO ihre Basisrechtsformen (z.B. Verein) kreativ durch Organisationen anderer klassischer NPO Rechtsformen aus dem Profitbereich zu ergänzen, um die Effizienz der Gesamtorganisation zu steigern Risiken einzugrenzen, Mitwirkungsmöglichkeiten für Mitglieder und Gönner zu schaffen und steuerliche Aspekte optimal abzudecken. Diese Neugründungen sind also gänzlich pragmatisch motiviert, nachdem man sich von der traditionellen Fixierung auf NPO-typische Rechtsformen gelöst hat. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 245.

¹⁴⁷ Genossenschaften sind personenbezogene Körperschaft mit offener Mitgliederzahl. Ihr Anliegen ist hauptsächlich die Verfolgung bestimmter wirtschaftlicher Zwecke in gemeinsamer Selbsthilfe. Dabei kann sie ein kaufmännisches Unternehmen betreiben. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 114. Reifenhäuser reiht die Genossenschaften als wirtschaftlich handelnde Organisationen in die «Soziale Ökonomie» bzw. zu den sowohl wirtschaftlich als auch die nicht-wirtschaftlich handelnden NPO im «Dritter Sektor». Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 52.

¹⁴⁸ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 27; Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2009; Andessner, 2004, S. 53; Wagner, 2002, S. 49; Bütschi/Cattacin, 1994; Meyer/Budowski, 1993.

¹⁴⁹ Nicht weiter beschrieben werden in dieser Arbeit die Fremdleistungs-NPO (vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 27f; Andessner, 2004, S. 53; Badelt, 2002a, S. 5; Wagner, 2002, S. 49) sowie die mehrstufige NPO (vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 52.).

¹⁵⁰ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 33.

¹⁵¹ For-Profit-Organisationen verteilen Profite an Eigentümer.

¹⁵² Sie sind keine privaten Organisationen, sondern staatliche.

¹⁵³ Sie sind als staatliche Vorfeld- oder Regiebetriebe institutionell abhängig.

¹⁵⁴ Deren Handlungsweise wird von Interessen Dritter gelenkt.

¹⁵⁵ Vgl. Statistischen Bundesamt, 2010, S. 15f.

wirtschaftlichen Ziele, weist demzufolge nur in geringem Ausmass sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse auf und so bleibt der Sektor in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) überwiegend unsichtbar.¹⁵⁶

3.1.2. Klassifikationsschema nach ICNPO

Dieser Arbeit wurde, aufgrund fehlender alternativer Klassifikationssysteme, die International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) als eigenständige Taxonomie der Tätigkeitsbereiche von NPO zugrunde gelegt. Demgemäss wird das Tätigkeitsprofil der NPO in die folgenden Einzelbereiche differenziert:

Gruppe 1: Kultur und Freizeit	
1.100 Kultur und Künste	Ausgeschlossen: Grossen Kunstaktivitäten/-anlässe, die von individuellen Künstlern oder kommerzielle Unternehmen durchgeführt werden, Museen und Galerien im Besitz der lokalen Regierung, fast alle Zeitungen; kommerzielle und staatliche Radio- und TV-Sender; viele Theater-, Film- und Videoproduktionen
1.200 Sport	Ausgeschlossen: kommerzielle Sportaktivitäten (unternehmensfinanziert)
1.300 Andere Freizeitgestaltung	
Gruppe 2: Bildung und Forschung	
2.100 Grund- und Sekundarstufe	Ausgeschlossen: öffentliche Grundschulen und weiterführenden Schulen
2.200 Höhere Bildung/Hochschulen	Ausgeschlossen: öffentliche Universitäten und Fachhochschulen
2.300 Andere Bildung	Ausgeschlossen: Erwachsenen- oder gesellschaftliche Bildung, betrieben von öffentlichen und privaten Unternehmen
2.400 Forschung	Ausgeschlossen: staatliche und von privaten Unternehmen durchgeführte Forschung (z. B. Pharmazie und Medizin)
Gruppe 3: Gesundheitswesen	
3.100 Spitäler und Rehabilitationskliniken	
3.200 Pflegeheime	Ausgeschlossen: öffentliche Krankenhäuser und Pflegeheime; gewinnorientierte Krankenhäuser
3.300 Psychiatrien, Sanatorien und andere Kriseneinrichtungen	Ausgeschlossen: Psychiatrie, Sanatorien; Kriseneinrichtungen, da die Regierung die Hauptverantwortung trägt
3.400 Sonstige Gesundheitsdienste	Ausgeschlossen: staatliche gemeinschaftliche Gesundheitszentren
Gruppe 4: Soziale Dienste	
4.100 Soziale Dienste	Ausgeschlossen: staatliche und kommerzielle Anbieter von sozialen Dienstleistungen (z.B. kantonale Arbeitsvermittlung)
4.200 Not- und Rettungsdienste	Ausgeschlossen: Feuerwehr- und Rettungsdienste, öffentliche Erste Hilfe und Notarzdienste
4.300 Lohnhilfen und Unterstützung	
Gruppe 5: Umwelt- und Naturschutz	
5.100 Umweltschutz	Ausgeschlossen: Regierungsbehörden mit Aufgaben im Umweltschutz
5.200 Tierschutz	
Gruppe 6: Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	
6.100 Wirtschaftliche und lokale Entwicklung	
6.200 Wohnungswesen	Ausgeschlossen: Unterkünfte der lokalen Regierung, Bausparkassen/Raiffeisenbanken (For Profit Organisationen)
6.300 Beschäftigung und Fortbildung	
Gruppe 7: Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	
7.100 Bürger- und Verbraucherinteressen	Ausgeschlossen: gewerbliche Rechtsschutz-Dienstleistungen
7.200 Rechtliche Dienste	
7.300 Politische Organisationen	
Gruppe 8: Stiftungs- u. Spendewesen, ehrenamtliche Arbeit	
8.100 Stiftungs- und Spendewesen	Ausgeschlossen: (Nicht gemeinnützige) Personalvorsorgenstiftungen, Familienstiftungen, kirchliche Stiftungen (ausser soziale und karitative Werke und Institutionen der Kirche), Holdingstiftungen, öffentlich-rechtliche Stiftungen wie Pro Helvetia, Schweizerischer Nationalfonds

¹⁵⁶ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 145ff.

	(SNF), Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, Stiftung solidarische Schweiz
Gruppe 9: Internationale Aktivitäten	
9.100 Internationale Aktivitäten	Ausgeschlossen: öffentliche internationale Hilfsorganisationen (z.B. World Bank); Departement für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA); United Nations Verwaltungen Genf (UNHCR, UNICEF, usw.)
Gruppe 10: Religion	
10.100 Religiöse Vereinigungen	Ausgeschlossen: staatlich zusammengeschlossene Gemeinschaften, inklusive der Mehrheit von Kirchen
Gruppe 11: Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften	
11.100 Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften	Ausgeschlossen: Handelsgenossenschaften, Finanzielle Verbraucher-Genossenschaften, Lebensversicherungs-Gesellschaften, Genossenschaftliche Krankenversicherungsgesellschaften, Pensionskasse, die grossen schweizerischen Einkaufs- und Konsumgenossenschaften, welche im Konsumgüterbereich über 35Prozent Marktanteil vereinigen (Coop, Migros, Mobility usw.), Kranken-, Unfall- oder Ausgleichskassen, genossenschaftliche Versicherungen (Concordia usw.)

Abbildung 2: International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)

(Quelle siehe Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 26; Salamon/Anheier, 1992)

Die gesellschaftstheoretischen Überlegungen können die Heterogenität des Nonprofit-Sektors als zivilgesellschaftliches Phänomen erklären, nicht aber auflösen. Dadurch werden Klassifikationen, die NPO nach festgelegten Kriterien unterscheidbar machen, besonders wichtig.¹⁵⁷

3.1.3. Zusammenfassung des Nonprofit-Gedankens

Der Nonprofit-Begriff ist stark kulturabhängig. Die Frage, was unter einer NPO zu verstehen ist, wird denn auch in der Literatur keineswegs einheitlich beantwortet.¹⁵⁸ Solange eine Organisation nicht hinsichtlich aller Kriterien einer Kategorie entspricht,¹⁵⁹ entsteht daraus ein Kontinuum, das nur eine vage Zuordnung ermöglicht vor dem Hintergrund einer Vielzahl der Kriterien, die die Erreichung des Ziels einer (absoluten) Abgrenzung (von NPO) erschweren.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Auch die Abgrenzung des Johns Hopkins Nonprofit Sector Projects ist nicht trennscharf, sie löst jedoch viele der bei den anderen Definitionen auftretenden Probleme. Vgl. Siebart, 2006, S. 46.

¹⁵⁸ Vgl. Purtschert, 2005, S. 7; Nach Simsa bleibt problematisch, dass man nicht weiss, was private NPO sind, sondern nur, was sie nicht sind, da die Begriffsbestimmung bislang nur auf Basis einer Negativdefinition erfolgt. NPO seien keine staatlichen oder halbstaatlichen Organisationen, sie seien privat verfasst, die Mitgliedschaft freiwillig. Eine solche negative Begriffsbestimmung ist aber insofern problematisch, als dadurch keine Aussage über die tatsächliche «Kernfunktion» der Organisation abgeleitet werden kann. Auch kann so nicht identitätsstiftend für die Organisationsmitglieder wirken. Vgl. Simsa 2001, S. 71; Kaltenbrunner, 2010, S. 51; Für Europa ist der Begriff «NPO» und die v.a. im anglo-amerikanischen Raum existente Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen nur bedingt gültig. Dort ist aufgrund der (teilweisen) Finanzierung der NPO durch den Staat die Betonung der Unabhängigkeit vom Staat wichtiger, und es wird eine Abgrenzung zu den staatlichen Strukturen (staatliche Verwaltung, Regierungsorganisationen) vorgenommen. Die Begrifflichkeit ist dort «Nichtregierungsorganisation» (NRO) bzw. «Nongovernmental Organization» (NGO). Vgl. Badelt 2002a, S. 6f; Strachwitz 2000, S. 25; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19; Siebart 2006, S. 39; NGO unterscheiden sich als nicht-staatliche Organisationen, von NPO jedoch dadurch, dass sie durchaus auch kommerzielle Interessen verfolgen können. Der Unterschied liegt darin, dass sich NPO sich v.a. in Abgrenzung zum Wirtschaftssystem definieren und NGO in Abgrenzung zum Staat. Die Schnittmenge von NPO und NGO ist es, die uns als Untersuchungsgegenstand interessiert. Diese Schnittmenge wird als private NPO bezeichnet, die weder profitorientiert sind, noch primär staatliche Aufgaben übernehmen. Vgl. Hoffmann/Spranger, 2005, S. 8.

¹⁵⁹ Vgl. Siebart, 2006, S. 43; Andessner bezeichnet den Nonprofit-Sektor als eine Residualgrösse im gesellschaftlichen Leben, da er alle jene Organisationen aufnimmt, die nicht unmittelbar einem der anderen Teilsektoren zuzuordnen sind. Vgl. Andessner, 2004, S. 11.

¹⁶⁰ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

Nonprofit¹⁶¹-Organisationen nehmen in ihrer zum Erwerbssektor komplementären Versorgungsfunktion einen sehr bedeutenden Stellenwert im Gesellschaftssystem ein.¹⁶² Sie bezeichnen ein produktives soziales System mit privater Trägerschaft¹⁶³, welches ergänzend zu Staat und marktgesteuerten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und/oder Interessenvertretung bzw. Beeinflussung (Sachziieldominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte wahrnimmt.¹⁶⁴ NPO stellen ihre Sachziele über ein ökonomisches Formalziel, und grenzen sich dadurch traditionell gegenüber Wirtschaftsunternehmen ab. Da sie Sachgüter herstellen und/oder Dienstleistungen erbringen, kann diese zudem als produktives System charakterisiert werden, wobei sich der Leistungserstellungsprozess in Ressourcenbeschaffung, Ressourcenkombination und Abgabe an die Leistungsadressaten untergliedern lässt.¹⁶⁵

Als Verein, Verband, Selbstverwaltungskörperschaft, Genossenschaft oder Stiftungen wird sie von gewählten Ehrenamtlichen geleitet und kann durch freiwillige Helfer in ihrer Arbeit unterstützt werden¹⁶⁶.¹⁶⁷ Sie finanziert ihre Leistungen (Individualgüter, meritorische Güter oder Kollektivgüter) über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/oder Preise bzw. Gebühren¹⁶⁸.¹⁶⁹ Allfällig erzielte Überschüsse dürfen nicht als Kapitalrendite direkt an Mitglieder oder Träger ausgeschüttet werden (non-distribution constraint).¹⁷⁰ Rückvergütungen sind allenfalls im Verhältnis zur Leistungsbeanspruchung möglich.¹⁷¹

Lange Zeit hat die Professionalisierung im Management von NPO nicht stattgefunden.¹⁷² Vor Kurzem noch galt die Erreichung der Sachziele als so schwer operationalisierbar, sodass die Messung von Organisationen bzw. ihres Managements am Grad der Zielerreichung als Zumutung erschien¹⁷³.¹⁷⁴

¹⁶¹ Der Begriff «nonprofit» bedeutet nicht, dass diese Organisationen keine Gewinne erzielen dürfen. Allerdings sind NPO Einschränkungen hinsichtlich der Gewinnverwendung auferlegt; sie dürfen erzielte Gewinne nicht ausschütten. Vgl. Schwarz et al., 2005, S. 22.

¹⁶² Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 13.

¹⁶³ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 207.

¹⁶⁴ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 57; Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

¹⁶⁵ Vgl. Schwarz et al., 2005, S. 31; Schwarz 2001, S. 17.

¹⁶⁶ Freiwilligenorganisationen bezeichnen Organisationen mit unentgeltlichem Engagement und gemeinnützigem Status, die steuerlich begünstigt werden. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

¹⁶⁷ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 57; Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 207.

¹⁶⁸ Es zeigt sich, dass der Prozess der Monetarisierung auch innerhalb der Organisationen der Gemeinnützigkeit an Bedeutung gewinnt, bedingt durch den Prozess des Wachstums der NPO und ihre verstärkte nationale und internationale Ausrichtung. Vgl. Ammann, 2006, S. 24.

¹⁶⁹ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 57.

¹⁷⁰ «Not-for-profit»-Organisationen bezeichnet Organisationen die Gewinne nicht ausschütten. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

¹⁷¹ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 57.

¹⁷² Misswirtschaft, umstrittene Geschäftspraktiken oder Entschädigungszahlungen an ehrenamtliche Vorstandmitglieder, sind (mit-)verantwortlich dass es in Zukunft zu einer verstärkten Verlagerung von der Effizienz- zur Effektivitätsorientierung im NPO-Management führen wird. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

¹⁷³ Die Tendenz, eine zunehmende Zahl von Leitungspositionen mit Berufsträgern zu besetzen, die einen wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungs- oder Erfahrungshintergrund aufweisen, führt neben den externen Treibern dazu, vormalig ideelle Sachziele in messbare Wirkungskennzahlen übersetzt werden und NPO vermehrt unter ökonomischen Gesichtspunkte geführt werden. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

¹⁷⁴ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 242.

3.1.4. Begriffsdefinitionen in der Freiwilligenarbeit

Einleitend sei angemerkt, dass, v.a. bedingt durch die Vielzahl an unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten, kein definitorischer Konsens in der deutschsprachigen, fachspezifischen Forschungsliteratur zu finden ist, und damit verbunden auch keine klare Abgrenzung der Termini «Freiwilliges Engagement», «Freiwilligenarbeit», «Ehrenamt» oder «ehrenamtliches Engagement». Unterschiedlichste Engagementformen können unter den jeweils herangezogenen Differenzierungskriterien subsumiert werden.¹⁷⁵ Nach Rauschenbach liegen folgende Ursachen der definitorischen Unklarheit bzw. der begrifflichen Unschärfe zu Grunde: zum einen ist dies - in Konsequenz der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einer politisch wie gesellschaftlich relevanten Thematik - der Wettbewerb um Schlüsselbegriffe und die semantische Lufthoheit. Zum anderen geht es um die dem Ehrenamt und des Defizits des ungeklärten kategorialen Gehalts im Sinne einer theoretischen kategorischen Unterkomplexität inhärente Tatsache des Strukturwandels.¹⁷⁶

Der Autor beschränkt sich auf die anschließende Definition der Freiwilligenarbeit, zumindest in Anbetracht der betriebswirtschaftlichen Fragestellung. Zudem ist es nicht unbedingt notwendig, nur eine Bezeichnung für das breite Spektrum an Tätigkeiten¹⁷⁷ zuzulassen.¹⁷⁸ Dafür rückt die Diskussion über die Tätigkeitsformen der Freiwilligenarbeit in den Vordergrund.

3.1.4.1. Freiwilligkeit

Freiwilligkeit ist aus Sicht der Wissenschaft ein neues und kaum erforschtes Gebiet.¹⁷⁹ Da sie als gesellschaftliches Gut verstanden wird, welches von verschiedensten Bürgerinnen und Bürgern geleistet wird, wird Freiwilligkeit verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zugeordnet. Prinzipiell ist der Zugang zum Gegenstand offen und welche Wissenschaften sich in ferner Zukunft mit Freiwilligkeit befassen werden, ist heute unmöglich zu sagen.¹⁸⁰

Die herausragende soziale, kulturelle sowie politische Bedeutung der Freiwilligkeit und ihr Beitrag für das Funktionieren einer Gesellschaft werden nunmehr seit den Analysen von Ale-

¹⁷⁵ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 40.

¹⁷⁶ Vgl. Rauschenbach, 1999, S. 67ff.

¹⁷⁷ Nach Güntert sind Tätigkeit und Arbeit nicht dasselbe; der Tätigkeitsbegriff ist breiter als der Arbeitsbegriff. Vgl. Güntert, 2007, S. 12; Da es sich beim Begriff «Freiwilligenarbeit» jedoch um eine übliche Bezeichnung handelt, wird er im Folgenden beibehalten.

¹⁷⁸ Auf die verschiedenen Konzepte der Freiwilligenarbeit, wie das liberale Konzept der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, das konservative Konzept der kollektiven Interessenartikulation und Basis des Milizsystems und das sozialdemokratische Konzept von der Genese von Vertrauen im Wirtschaftsleben wird in dieser Arbeit aus Platzgründen verzichtet. Im Weiteren verzichtet wird auf eine Betrachtung über die Diskussionszusammenhänge der Freiwilligenarbeit unter dem Blickwinkel von «Arbeit» in einem feministisch/frauenpolitischen Kontext und im Rahmen der Debatten zur Krise der Arbeitsgesellschaft. Ebenfalls nicht thematisiert wird die Füllung von Bestandslücken mit Ausländern/-innen und der gleichzeitigen Chance zur gesellschaftlichen Integration von Menschen unterschiedlicher Herkunft.

¹⁷⁹ Vgl. Ammann, 2008a, S. 19; Gegenwärtig finden Überlegungen zum Freiwilligenstatus auf europäischer Ebene statt. Sowohl in Frankreich als auch in Belgien (Gesetz über die Rechte der Freiwilligen vom 3. Juli 2005, veröffentlicht im Amtsblatt vom 29. August) ist der Freiwilligenstatus Diskussionsobjekt. In Zusammenarbeit zwischen dem europäischen Zentrum der Freiwilligen (CEV) und dem Verband der Freiwilligen Organisationen (AVSO) wurde das Forschungsprojekt «Der Rechtsstatus der Freiwilligen Europas» aufgelegt mit der Absicht, zum einen für die praktische Anwendung brauchbare Informationen zu sammeln und andererseits die einschlägigen Gesetze aus den verschiedenen Staaten der europäischen Gemeinschaft zusammenzutragen. Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 28.

¹⁸⁰ Vgl. Ammann, 2008a, S. 21.

xis de Tocqueville diskutiert, und es ist kein baldiges Ende der Debatte zu erwarten.¹⁸¹ Es ist die herausragende gesellschaftliche Bedeutung, welche dem Thema im Allgemeinen attestiert wird, die das grosse Interesse an der Freiwilligkeit speist. Im öffentlichen Leben der Schweiz sind Freiwilligentätigkeit und zivilgesellschaftliche Partizipation feste Bestandteile und tragende Fundamente des öffentlichen Lebens.¹⁸²

Ist das ausschlaggebende Kriterium der freie Wille oder ist es die – durchaus auch aus sozialem Druck heraus – unbezahlt geleistete Arbeit? Ist Freiwilligkeit ein unverfügbares, zufällig Vorkommen des individuellen Guts, oder ist sie ein gesellschaftliches Gut, wie Amman sagt? Ist es von zentraler Bedeutung, dass diese freiwillige Arbeit der Gesamtheit zugute kommt? Ist die freiwillige Arbeit a priori etwas Gutes, oder kann sie – aus uneigennütziger Motivation heraus – beim Gebenden und beim Empfänger Schaden verursachen?¹⁸³

Die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) propagiert Freiwilligkeit als Oberbegriff für verschiedene Formen von Leistungen zu Gunsten des Gemeinwesens, bspw. zur Verfügung stellen von Geld (Spenden), Arbeit, Prestige. Wenn sie im Gesamtkonzept der Freiwilligkeit verstanden wird, kann die gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung der Freiwilligenarbeit vollständig und umfassend verstanden werden.¹⁸⁴ Wenn Freiwilligkeit bedeutet, als Individuum einen Dienst am Gemeinwesen oder an Teilen von ihm zu versehen, ist es auch angemessen, Freiwilligkeit als aus freiem Willen geleisteten Beitrag von Individuen am Allgemeinwohl zu definieren, sozusagen als eine anzustrebende Bürgertugend.¹⁸⁵ Münzel bezeichnet «Freiwilligkeit» allerdings eher als eine Haltung und nicht als ein Handeln.¹⁸⁶

3.1.4.2. Institutionalisierte Freiwilligenarbeit

Der Sammelbegriff für freiwillige Basisarbeit¹⁸⁷ und Ehrenamt ist in der Praxis die «Freiwilligenarbeit».¹⁸⁸ Auf Freiwilligenarbeit kann eine funktionierende Gesellschaft nicht verzich-

¹⁸¹ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 24.

¹⁸² Ausnahmsweise begegnet man Freiwilligkeit auch in Wirtschaftsorganisationen und öffentlichen Einrichtungen, ansonsten jedoch ist dieses Engagement auf wenige privatwirtschaftliche und öffentliche Funktionsbereiche beschränkt (zumeist geht es um Gesundheit, Soziales, Politik und Bildung). Vgl. Ammann, 2008a, S. 11; Im Bereich des freiwilligen Engagements belegt die Schweiz im internationalen Vergleich eine Spitzenposition. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 30.

¹⁸³ Vgl. Ammann, 2008a, S. 193.

¹⁸⁴ Vgl. Ammann, 2008b, S. 1.

¹⁸⁵ Vgl. Ammann, 2004, S. 13.

¹⁸⁶ Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 20; Kommt ein Engagement ausschliesslich auf der Basis des Amtszwangs zu Stande, handelt es sich nicht mehr um Freiwilligkeit im hier thematisierten Sinne. Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 20f.; Bspw. nach Annahme einer Wahl besteht bei Ehrenämtern, insbesondere bei politischen Milizämtern, eine Verpflichtung für die ganze Amtsdauer. Nur in bestimmten, klar definierten Fällen sind Rücktritte möglich. Die Freiwilligkeit ist durch die Amtspflicht eingeschränkt. Vgl. Wehner/Mieg/Güntert, 2006, S. 19f; Nach Höflacher handelt es sich bei dieser Art Mitarbeit jedoch nicht um ein Arbeitsverhältnis was die Grenze abschwächt. Vgl. Höflacher, 1999, S. 53.

¹⁸⁷ Basisarbeit ist eine aus freiem Willen unentgeltlich erbrachte Arbeitsleistung und wird in der Praxis ebenfalls als «Freiwilligenarbeit» bezeichnet. Jede vierte Person in der Schweiz führt mindestens eine unbezahlte freiwillige Arbeit für Organisationen oder Institutionen aus (vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 207; Ammann/Farago, 2007; Nollert/Huser, 2005), das entspricht rund 1,5 Mio. Menschen. In der deutschsprachigen Schweiz ist der Anteil freiwillig Tätiger wesentlich grösser als in den französischen und italienischen Sprachgebieten. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011, S. 5.

¹⁸⁸ In der Schweiz ist der zentrale Begriff «Freiwilligenarbeit» bzw. in der Romandie *bénévolat* oder *bene* in der italienischsprachigen Schweiz. Vgl. Ammann, 2008b, S. 1; Münzel et al., 2004b, S. 19; Bovay/Tabin 2001, S. 94f.

ten.¹⁸⁹ Sie erfolgt i.d.R. zu Gunsten Dritter im Auftrag einer Organisation oder Gemeinde und ist eine ausführende Tätigkeit mit definierten Aufgaben.¹⁹⁰

Eine Definition, die auch international zur Anwendung kommt, besagt, dass Freiwilligenarbeit eine Leistung ist, die freiwillig und ohne Bezahlung für Dritte ausserhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird. Zu unterscheiden ist die freiwillige, ohne gesetzliche Verpflichtung unbezahlt erbrachte Tätigkeit von anderen unbezahlten Tätigkeiten, die aufgrund gesetzlicher Regelungen zu leisten sind, wie bspw. Präsenz- oder Zivildienst. «Unbezahlt» heisst hier ohne monetäre Gegenleistung, ohne Entgelt. Dabei gelten Aufwands- oder Spesenentschädigungen für anfallende Kosten¹⁹¹ nicht als Bezahlung. Das sog. «Dritt-Personen-Kriterium» meint, dass diese Leistungen theoretisch auch von anderen Personen gegen Bezahlung ausgeführt werden könnten. Der Aspekt der «ausserhalb des eigenen Haushaltes geleisteten Arbeit» impliziert, dass die im eigenen Haushalt geleistete unbezahlte Haus- und Familienarbeit nicht einzubeziehen ist. Eine Leistung muss erbracht werden und das zum Nutzen der Gemeinschaft, für haushaltsfremde Personen. Daher ist die blossе Mitgliedschaft in einem Verein keine Freiwilligenarbeit.¹⁹²

Bei der Freiwilligenarbeit muss zwischen formeller¹⁹³ (nach BFS institutionalisierter) und informeller Leistung unterschieden werden.¹⁹⁴ Institutionalisierte Freiwilligenarbeit umfasst alle freiwilligen unbezahlten Tätigkeiten, erbracht bei Vereinen, Organisationen oder Institutionen. Dazu gehören Sportklubs, kulturelle Vereine, sozial-karitative Organisationen, kirchliche Institutionen, Interessenvereinigungen, politische Institutionen und öffentliche Dienste.¹⁹⁵ Informelle Freiwilligenarbeit, oft auch «Nachbarschaftshilfe» genannt, erfolgt aus persönlicher Initiative ohne jeden institutionellen Rahmen.¹⁹⁶

¹⁸⁹ Freiwilligenarbeit verläuft z.T. komplementär zu den Aufgaben, welche die öffentliche Hand übernimmt. Vgl. Münzel et al., 2004a, S. 9; In einzelnen Kantonen gibt es gesetzliche Regelungen für die Freiwilligenarbeit. In der neuen Verfassung verankert hat die Freiwilligenarbeit und die Förderung des Vereinslebens nur der Kanton Waadt. Vgl. Münzel et al., 2004a, S. 21.

¹⁹⁰ Vgl. forum Freiwilligenarbeit, 2006, S. 8; Necas, 2008, S. 5; Münzel et al., 2004b, S. 16; Wilson, 2000, S. 215ff, S. 215; Gesetzlich ist die Freiwilligenarbeit nicht geregelt. Das Verhältnis Institution - Freiwillige bestimmt sich nach Privatrecht. Vgl. forum Freiwilligenarbeit, 2006, S. 12.

¹⁹¹ Bspw. Fahrtkosten, Telefonkosten.

¹⁹² Vgl. Necas, 2008, S. 12.

¹⁹³ Es lassen sich im Einzelnen in den letzten drei Jahren Veränderungen beobachten, an denen man nicht zuletzt die Heterogenität des formell freiwilligen Engagements deutlich machen kann. Zunächst lassen sich gruppenspezifische Veränderungen feststellen. Gegenüber dem Jahr 2006 hat sich das Aufkommen der Männer, hoch Gebildeten, gut Verdienenden, der Personen mit schulpflichtigen Kindern und der Stadtbewohner verringert, die ein freiwilliges Engagement leisten. Umgekehrt hat gegenüber 2006 das Engagement von Personen mit geringerer Bildung ebenso zugenommen wie dasjenige von Bewohnerinnen und Bewohnern ländlicher Gebiete. Wenig geändert hat sich seit 2006 die Stärke des Engagements formell Freiwilliger hinsichtlich praktischer Arbeiten für Vereine und Organisationen, wie bspw. in der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen oder in der Erledigung von Verwaltungstätigkeiten oder persönliche Hilfeleistungen. Zurückgegangen ist die Bedeutung des Freiwilligen Engagements dort, wo es in erster Linie in erster Linie mit Spass verbunden ist und sich der Verbesserung der Lebensqualität widmet. Dies lässt sich möglicherweise damit erklären, dass Bürgerinnen und Bürger ihr Engagement in der Wirtschaftskrise zwar nicht grundsätzlich reduziert, aber gewisse Schwerpunkte gesetzt haben und der Verzicht auf eher nebensächliche Tätigkeiten. Unterschiedliche persönliche Merkmale können mit der Übernahme freiwilliger Tätigkeiten nach wie vor in Verbindung gebracht werden. Bei Männern ist es in erster Linie ein hoher sozialer Status der stark mit der Ausübung freiwilliger Tätigkeiten korreliert. Freiwilliges Engagement von Frauen steht stärker im Spannungsfeld zwischen Haus- und Erwerbsarbeit, insbesondere eine Vollerwerbstätigkeit lässt sich schlecht mit einem freiwilligen Engagement vereinbaren. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 68f.

¹⁹⁴ Zwischen organisierter Freiwilligenarbeit und informellen persönlichen Hilfeleistungen sollte deutlich unterschieden werden. Verschiedene Gruppen mit unterschiedlicher Motivation leisten diese beiden Formen unbezahlter Arbeit. Vgl. Münzel et al., 2004, S. 18.

¹⁹⁵ Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011, S. 7.

¹⁹⁶ Vgl. Necas, 2008, S. 12.

3.1.4.3. Ehrenamtliche Tätigkeit

Eine ehrenamtliche Tätigkeit¹⁹⁷ besteht aus durch eine Wahl oder Ernennung erfolgt Ausführung von Leistungsfunktionen in den Führungsorganen der Organisation.¹⁹⁸ Das Ehrenamt ist keine auf Entgelt ausgerichtete¹⁹⁹ ausserberufliche Aktivität in einer NPO.

Mit Ehrenamt bezeichnet man üblicherweise Tätigkeiten, deren Lohn in der Ehre besteht, ein Amt zu bekleiden, zu dem man üblicherweise durch Wahl, Berufung oder Beauftragung kommt und das i.d.R. einen definierten Verantwortungsbereich umfasst.²⁰⁰ Da Ehrenamtliche für Amtsperioden gewählt werden ist das Engagement eher längerfristig.²⁰¹ Normalerweise ist das Ehrenamt eher eine Position mit Führungsfunktionen im organisatorischen Bereich einer NPO.²⁰² Man könnte im Hinblick darauf ehrenamtliche eher mit qualifizierten, stark nachgefragten Arbeitskräften vergleichen die den Zweck und die Organisation für die sie tätig werden, selbst wählen.²⁰³ Das Freiburger Management-Modell beschränkt diesen Begriff auf Ämter in Organen, Kommissionen (Miliztätige) und grenzt ihn gegenüber Freiwilligen an der Basis ab.²⁰⁴

¹⁹⁷ Die Auslegungs- bzw. Interpretationsspielräume, die die Begrifflichkeit Ehrenamt zulässt sind in der nachfolgenden, sehr unscharfen Begriffsbestimmung enthalten, die das Ehrenamt in einem Kontinuum verschiedener Polaritäten sehen. Es sind dies die Arbeit mit oder ohne Qualifikation, das Engagement ausserhalb oder innerhalb des sozialen Nahraums (z.B. Familie), das Engagement entweder für sich und/oder auch für andere, erhebliches oder auch geringes zeitliches Engagement, bezahlte oder unbezahlte Arbeit, Arbeit, die organisatorisch eingebunden ist oder eben nicht, selbstbestimmtes Engagement oder die Übertragung hoheitlicher Aufgaben, personenbezogenes oder sachbezogenes Engagement, einfache Mitgliedschaft oder tätiges Engagement, formal oder nicht formal legitimierte Funktionen. Vgl. Beher/Liebig/Rauschenbach, 1998, S. 108; Goll schlägt fünf Kriterien vor, um eine ehrenamtliche Tätigkeit zu charakterisieren: ein Arbeitsverhältnis liegt nicht vor, die Tätigkeit ist freiwillig, jedoch organisatorisch angebunden an eine Institution der freien oder öffentlichen Wohlfahrtspflege. Die Tätigkeit wird nebenberuflich und unentgeltlich erbracht, für die Tätigkeit besitzen die ehrenamtlichen Mitarbeitende häufig keine spezifische Ausbildung (Laienarbeit). Ausserdem handelt es sich um Fremdhilfe, die ehrenamtlich geleistete Arbeit kommt Dritten zugute. Vgl. Goll, 1991, S. 152; Eine praxisorientierte Definition nach dem Forum für Freiwilligenarbeit bezeichnet ehrenamtliche Arbeit als die unbezahlte Arbeit einer in ein Amt gewählten Person. Bspw. im Präsidium eines Vereins, die Mitarbeit in der Schulkommission, der Sitz im Gemeinderat oder die Vorstandsmitgliedschaft eines Verbands. Das Ehrenamt sei eine mit Entscheidungskompetenz, Führungs-, Repräsentations- oder Beratungsaufgaben ausgestattete Position im organisatorischen - strategischen Bereich über die Rechenschaft abzulegen ist. Vgl. forum Freiwilligenarbeit, 2006, S. 8; Im Allgemeinen gibt es für das Ehrenamt weder im französischen noch im italienischen Sprachraum eine spezielle Bezeichnung. Bovay/ Tabin sprechen von «*bénévolat de gestion*», wenn es um die Mitarbeit in einem Vorstand oder Stiftungsrat geht bei ihrem Versuch, verschiedene Formen von, (sozialer) Freiwilligenarbeit zu unterscheiden. Vgl. Bovay/ Tabin, 2001, S. 13;. Das BFS übersetzte den deutschen Begriff «ehrenamtlich» mit «*activités honorifiques*» (Faltblatt zum Jahr der Freiwilligen, BFS 2001), alternativ «*cariche onorifiche*» was, wie Ersteres, im Alltagsgebrauch eher unüblich zu sein scheint Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 26; Eine solche Unterscheidung ist im französischen Teil der Schweiz wenig gebräuchlich, der Terminus «*travail honorifique*» wird selten verwendet. Man spricht von «*Bénévolat*» oder vom«*Volontariat*», im italienischen wäre der Begriff «*Volontariato*» plausibel. Vgl. Münzel et al., 2004a, S. 8.

¹⁹⁸ Insgesamt 285.000 Ämter sind in Schweizer Sportvereinen durch ehrenamtliche Mitarbeitende besetzt, die ohne Entgelt oder nur gegen eine kleine Entschädigung tätig sind. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 12.

¹⁹⁹ Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 7.

²⁰⁰ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 14; Senn/Senn/Glanzmann, 2004, S. 30; Münzel, 2004, S. 8.

²⁰¹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 163.

²⁰² Vgl. Kroll, 2007, S. 3; Nährlich/Zimmer, 2000, S. 15.

²⁰³ Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 115.

²⁰⁴ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 24.

3.1.4.4. Freiwillige Tätigkeit

Die Freiwilligen bzw. die freiwillig Tätigen sind eine Teilmenge der Mitarbeitenden von NPO.²⁰⁵ Aufgrund einer altruistischen Motivation, aus Verantwortung gegenüber einer Idee, einem Zweck oder der Allgemeinheit, sind sie i.d.R. mit Basisarbeit auf der ausführenden Ebene unentgeltlich tätig.²⁰⁶

3.1.4.5. Miliztätigkeit

Das Milizsystem spielt in der Schweiz eine wichtige Rolle.²⁰⁷ Es verursacht eine nach wie vor starke Verflechtung von Erwerbssystem und Politik.²⁰⁸ Die Sphären zwischen Erwerbsarbeit und Freizeit, Öffentlichkeit und Privatheit gehen ineinander über.²⁰⁹ Eine breite Mitwirkung der Bevölkerung an politischen Entscheidungsprozessen sowie an der nichtberuflichen Verrichtung öffentlicher Aufgaben ist gesetzlich verankert.²¹⁰ Das Milizsystem stellt die Gesamtheit aller Gremien dar, in denen gewählte Mitglieder oder Dritte ehrenamtliche Führungs- und Beratungsaufgaben wahrnehmen.²¹¹ Purtschert und Giroud fassen unter dem Begriff Milizsystem alle ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeiten in NPO-typischen Organen, Kommissi-

²⁰⁵ Gewisse Einschränkungen bezüglich des freiwilligen Engagements bestehen für Erwerbslose und Ausländer. Sozialhilfeempfängern kann, für den Fall dass sie sich gemeinnützig betätigen, eine Integrationszulage ausgerichtet werden. Vgl. Röhl, 2011, S. 1.

²⁰⁶ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 28; Senn/Senn/Glanzmann, 2004, S. 30.

²⁰⁷ Als Alternative zur bürokratischen Verwaltungsform werden nebenamtlich tätigen Bürgerinnen und Bürger grosse Teile politisch-administrativen Handelns in die Hände gelegt. Für den politischen Alltag der demokratischen Schweiz ist deshalb das Milizprinzip wichtig. Man kann daher von einem Milizstaat sprechen. Gleichzeitig verweist der Begriff auf Freiwilligentätigkeit in einer auf Erwerbsarbeit beruhenden Arbeitsgesellschaft. Vgl. Wehner et al., 2007b, S. 4; Die Schweizer Politik baut auf ein breites neben- und ehrenamtliches Engagement, ohne das die kleinräumige Gemeindestruktur gar nicht finanzierbar wäre. Der Trend zur Professionalisierung ist längst unumkehrbar, das Milizsystem stösst an seine Grenzen. In der nationalen Politik aber auch auf kommunaler Ebene gerät das Milizsystem mehr und mehr unter Druck. Vgl. Senti, 2010, S. 9.

²⁰⁸ Das schweizerische Milizsystem setzt im Unterschied zur parlamentarischen Demokratien voraus, dass sich die politischen Mandatsträger analog zu Staatsangestellten mehrheitlich neben ihrer bezahlten Arbeit mehr oder weniger unentgeltlich im Rahmen von politischen Parteien, Verbänden oder politischen Mandaten (Parlamente, Informationen Schulpflege) betätigen. Vgl. Nollert, 2005, S. 4; Anm. des Autors: Die National- und Ständeräte der Schweiz üben ihr Mandat (zumindest in der Theorie) nicht hauptamtlich aus.

²⁰⁹ Vgl. Brüggem/Keller/Brosziewski, 2011, S. 147.

²¹⁰ Vgl. ebd., S. 14.

²¹¹ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 53; Vgl. forum Freiwilligenarbeit, 2006, S. 5.

onen, Ausschüssen und Arbeitsgruppen zusammen.²¹² Da der Begriff der Milizarbeit²¹³ kein rechtlicher ist, fehlt eine bindende Definition.²¹⁴

Der Einsatz im Rahmen der Miliz wurde ursprünglich nicht entschädigt. Durch das Charakteristikum der unbezahlten Arbeit hatte er eine grosse Nähe zur Freiwilligkeit.²¹⁵ Auch wenn heute nur in den wenigsten Fällen von marktgerechter Entschädigung gesprochen werden kann, sieht die Entschädigungsfrage etwas anders aus.²¹⁶ Die Miliztätigkeit kennt eine gesetzliche Grundlage, was die grosse Differenz zur Freiwilligkeit ausmacht.²¹⁷ Wer ihr nicht nachkommt, muss in irgendeiner Weise wenn auch nur symbolisch, mit einer Bestrafung rechnen. Demgegenüber hat niemand, der nicht freiwillig tätig ist, eine gesetzlich verankerte Bestrafung zu fürchten.²¹⁸ Die Milizarbeit muss also nicht zwingend freiwillig und unbezahlt sein.²¹⁹

Freiwilligen- und Milizarbeit sind also nicht deckungsgleich.²²⁰ Bei Ersterer steht der Aspekt der unbezahlten und freiwilligen Tätigkeit im Zentrum, während bei der Milizarbeit die Bürgerinnen und Bürger nebenberuflich ihre Fähigkeiten und Ressourcen aus dem Zivilleben zur Bewältigung öffentlicher Aufgaben und in Funktionen zur Verfügung stellen.²²¹ Wie man die Miliztätigkeit und Freiwilligen- und Erwerbsarbeit einordnet, hängt von der Art der Miliztätigkeit und von der Erwerbstätigkeit der befragten Person ab. Miliztätigkeit ist dann der Freiwilligenarbeit ähnlicher, wenn sie von Erwerbstätigen geleistet wird, und wenn sie bspw. im Bereich der Kirchenpflege stattfindet.²²² Freiwilligentätigkeit hat eine unentgeltliche und weitgehend uneigennützige Ausrichtung. Bei der Miliztätigkeit ist dies nicht mehr in vollem

²¹² Vgl. Senn/Senn/Glanzmann, 2004, S. 30; Für Gmür sind Milizer ehrenamtlich Tätige in Führungs- und Stabsfunktionen von NPO (z.B. Vorstand, Kommission). Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 53.

²¹³ Es ist Sache der Beteiligten, die Umstände der Tätigkeit zu regeln, weil das Gesetz keine Umschreibung der Milizarbeit enthält, auch nicht zur Frage der Bezahlung. Parlamentarier bspw. unterstehen einem besonderen gesetzlichen Regime, sie sind sog. Magistraten. In anderen Fällen liegt unter Umständen ein Arbeitsvertrag vor etwa bei Vereinen, weil ein eigentlicher Lohn ausbezahlt wird, oder eine ehrenamtliche, nicht unter das Arbeitsrecht fallende Tätigkeit, namentlich wenn nur Spesen vergütet werden. Eine Beurteilung muss von Fall zu Fall stattfinden, da die Übergänge hier fließend sind, und, solange kein eigentlicher Arbeitsvertrag vorliegt, d.h. kein Lohn ausbezahlt wird, die Tätigkeit unter das Auftragsrecht (Art. 394 ff. OR) fällt. Der Auftrag, muss nicht zwingend entgeltlich sein, da namentlich auch die ehrenamtliche, nicht vergütete Tätigkeit darunter fällt, bspw. in einem Verein. Die Tätigkeit im Militär oder bei der Feuerwehr ist ein Sonderfall. Hier geht es um die Erfüllung einer öffentlich-rechtlichen Pflicht, es liegt kein Vertrag vor. Die anwendbare Regelung hinsichtlich Lohn/Sold/Vergütung und allen weiteren Punkten findet sich dann in einem Spezialgesetz des Bundes, der Kantone oder sogar der Gemeinden. Vgl. Rüetschi, 2011, S. 1.

²¹⁴ In einem offenen Brief an die bürgerlichen Mitglieder der Sicherheitspolitischen Kommission des Nationalrats vom 1. August 2011 bezeichnen sich die als grösstenteils als Vereine konstituierten Organisationen mit klassischer ehrenamtlicher (oder freiwilliger) Tätigkeit als Milizorganisationen. Vgl. Schatzmann, 2011, S. 1.

²¹⁵ Vgl. Wehner et al., 2007a, S. 29; Schul- und Kirchenpflegende ordnen ihre Miliztätigkeit nach einer Studie der ETH Zürich zum Vergleich von Einstellungen und Bewertungen zur Miliztätigkeit in der Kirchen- und Schulpflege aus Sicht der Miliztätigen näher bei der Freiwilligenarbeit ein als bei der Erwerbstätigkeit. Für die Beibehaltung der Milizarbeit sprechen sich mehr als die Hälfte der amtierenden und ehemaligen Miliztätigen aus. Ihre Miliztätigkeit sollte nicht in eine bezahlte Erwerbsarbeit implementiert werden. Vgl. Wehner et al., 2007a, S. 29.

²¹⁶ «Miliz bedeutet et al. [...] Pflichterfüllung ohne marktgerechte Bezahlung.» Vgl. Schneider-Amman, 2011.

²¹⁷ Sofern notwendig - etwa bei einer nicht genügenden Anzahl Freiwilliger - könnte die Freiheit, eine Miliztätigkeit zu übernehmen oder abzulehnen, - eingeschränkt werden. Vgl. Güntert, 2007, S. 14.

²¹⁸ Vgl. Ammann, 2008a, S. 27.

²¹⁹ In der Schweizer Milizarmee gibt es ebenso unfreiwillig Tätige und im nationalen Parlament kennt man entschädigte Arbeiten. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 31.

²²⁰ Im Gegensatz zur Freiwilligkeit beruht Miliz immer auf verpflichtenden Verordnungen oder gar Gesetzen einer der drei Staatsebenen. Das heisst, dass das Individuum grundsätzlich zur Miliz verpflichtet ist. Auch wenn es sich im Einzelfall unter Umständen ohne grossen Aufwand von dieser Verpflichtung befreien lassen kann, so ändert das nichts an der grundsätzlichen Verpflichtung. Vgl. Ammann, 2008b, S. 2.

²²¹ Vgl. Güntert, 2007, S. 14; Linder, 2005, S. 73.

²²² Vgl. Wehner et al., 2007a, S. 45.

Umfang erfüllt, da Handgelder oft reine Kostenentschädigungen übersteigen. Ausserdem schränkt die Amtspflicht die Freiwilligkeit ein.²²³

Das Milizsystem ist in paradoxer Weise als eine nicht freiwillige Organisationsform zu beschreiben, die jedoch auf der Freiwilligkeit der individuellen Teilnahme beruht. Administrative Dienstleistungen müssen die Bürgerinnen und Bürger selbst produzieren können und dürfen sich nicht auf eine passive Publikumsrolle zurückziehen. Das Milizsystem schafft Beteiligungsgelegenheiten, -rechte und -pflichten, die durch Teilnahmebereitschaft und -fähigkeit ausgefüllt werden müssen. Der Preis für Beteiligungsmöglichkeiten liegt in der freiwilligen Verpflichtung.²²⁴

3.1.4.6. Bürgerschaftliches Engagement

Im Rahmen der begrifflichen Diskussion hat man sich in Deutschland auf den Begriff «Bürgerschaftliches Engagement» geeinigt.²²⁵ Er muss sowohl als eine sozialwissenschaftliche Kategorie auch als ein politisch-normativer Begriff verstanden werden.²²⁶ Generell wird bürgerschaftliches Engagement praktisch inhaltlich synonym mit öffentlichem unbezahltem Engagement verwendet.²²⁷ Dazu gehören neben klassischen und neuen Formen des sozialen Engagements gemeinschaftsorientierte Eigenarbeit (z.B. Nachbarschaftshilfe, Genossenschaften usw.), gemeinschaftliche Selbsthilfe und andere gemeinschaftsbezogene Aktivitäten (bis hin zum Sportverein), sowie politische Beteiligung.²²⁸

3.1.4.7. Hauptamtliche Tätigkeit

Viele NPO werden von hauptberuflich Angestellten verwaltet, die die Freiwilligenarbeit organisieren.²²⁹ Diese Tätigkeit ist für hauptamtliche Mitarbeitende die Haupteinkunftsquelle, aus der sie ihren Lebensunterhalt bestreiten. Dominantes Motiv für die Bereitstellung ihrer Arbeitsleistung ist somit das Einkommensinteresse, was jedoch nicht ausschliesst, dass eine hohe Identifikation mit den ideellen Zielsetzungen der Organisation und ein überdurchschnittliches Mass an intrinsischer Motivation mit diesem Einkommensinteresse einhergehen.²³⁰

Die Grundlage zur Erbringung einer hauptamtlichen Tätigkeit bildet ein Arbeitsvertrag²³¹, aufgrund dessen sich der Mitarbeitende zur Arbeitserledigung verpflichtet²³² und der er konti-

²²³ Oft stehen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund. Dies lässt Unterschiede bezüglich der Fördergründe bei den Unternehmensvertretern zu erwarten. Vgl. Wehner/Gentile, 2008, S. 4.

²²⁴ Vgl. Wehner et al., 2007b, S. 6.

²²⁵ Münzel et al, 2004b, S. 7.

²²⁶ Vgl. Ammann, 2008b, S. 1.

²²⁷ Die Verwendung des Begriffs «Ehrenamt» bzw. der damit verbunden Wortderivate überwiegt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in Deutschland und Österreich. Dass sich die Termini «Bürgerarbeit», «bürgerschaftliches oder zivilgesellschaftliches Engagement» tendenziell der Forschung im gesellschafts-politischen Kontext zurechnen lassen, sei ergänzend angemerkt. Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 40; Bock 2002, S. 17.

²²⁸ Münzel et al, 2004b, S. 16.

²²⁹ Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 20.

²³⁰ Vgl. Andessner, 2004, S. 97.

²³¹ Begriffsdefinition, im Rahmen des Vertragsverhältnisses und der Einsatzvereinbarung nach Röhl: Arbeitnehmende auf Dauer, Weisungsgebunden («Subordination»), Arbeitsplatz/Material vorhanden, Lohn als Arbeitsentgelt, Arbeitsvertrag nach Personalrecht (Persönlichkeitsschutz, Versicherungsschutz, Lohnfortzahlung, Kündigungsschutz, öffentlichrechtliche Rechtspflegeinstanzen). Vgl. Röhl, 2009, S. 6.

²³² Vgl. Dierker 1999, S. 77f; Wadsack 1996, S. 9.

nuerlich nachgeht.²³³ Wenn ein Arbeitsvertrag bzw. eine andere vertragliche Vereinbarung zwischen der Organisation und der Person besteht, wird diese den hauptamtlichen Mitarbeitenden zugeordnet. Ein weiteres Merkmal zur Differenzierung von Arbeitnehmern und Nicht-Arbeitnehmern stellt der Aspekt der Existenzsicherung dar. Die Ausführung der Tätigkeit zur Absicherung ihres Lebensunterhaltes kennzeichnet das Subsegment der hauptamtlichen Arbeitnehmer. Daher sind diesem Feld voll- und teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer, Auszubildende und nach Goll auch Schüler sowie Praktikanten zuzuordnen.²³⁴

3.1.4.8. «Neues Ehrenamt» und «neue Freiwillige»

Seit Mitte der achtziger Jahre besteht unter dem Stichwort des «neuen Ehrenamts», Ehrenamt im Sinne des hier verwendeten Begriffs des Freiwilligenengagements, eine sozialwissenschaftliche Debatte über Veränderungen in den Motiven und der Struktur freiwilliger Arbeit.²³⁵ Bürgerinnen und Bürger Europas werden zwar Mitglieder in Vereinen, doch meiden sie die Mitgliedschaft in traditionellen Organisationen wie Kirchen und Parteien. Grosse soziale Wohlfahrtsinstitutionen erfüllen deshalb längst nicht mehr die Rolle des Hortes zum Erlernen und zum Einüben freiwilligen Engagements. Den heutigen Jugendlichen genügt das Eingebundensein in einem Dorfverein oder in der Kirchgemeinde nicht mehr. Gefragt sind geringe Formalisierung, Partizipation und zeitlich beschränkte Einsätze. Die Bindungsbereitschaft nimmt ab, fest abgegrenzte Aufgabenbereiche mit zunehmender Spezialisierung, mehr Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung wird benötigt, der Zugang wird individualisiert, soziale Konventionen treten in den Hintergrund, die Motive entidealisieren sich, sie werden egoistischer.

Der Wandel von der an moralischen Motiven und Werten orientierten Gemeinnützigkeit hin zu einer Freiwilligenarbeit, die in Fachkreisen als «Neues Ehrenamt» bezeichnet wird, stellt einen signifikanten Veränderungsprozess dar.²³⁶ Solidarität entsteht immer wieder neu aufgrund von situativen, freiwillig eingegangenen Verpflichtungen der Individuen und gründet heute nicht mehr auf traditionellen Bindungen. Selbstbestimmte, autonome Organisationsformen mit geringer Formalisierung ziehen heute die Personen an. Die Partizipationsmuster für die der Begriff «solidarischer Individualismus» geprägt wurde, entspringen diesem Wandel der Vorstellungen von Solidarität.²³⁷

²³³ Vgl. Kroll, 2007, S. 6.

²³⁴ Vgl. Neumann, 2004, S. 5; Dierker 1999, S. 77.

²³⁵ Vgl. Schüll, 2004, S. 76ff.

²³⁶ Im Vordergrund stehen subjektive Aspekte, wie die mit der Freiwilligenarbeit verbundene Anerkennung, die Wahrnehmung von Verantwortung und damit verbundene Entscheidungsmöglichkeiten, die Erweiterung des eigenen Horizonts und allenfalls auch ein Nutzen für die eigene Weiterentwicklung, sowohl beruflich wie persönlich. Ein zweiter Motivationskomplex beinhaltet Elemente des Erlebens, wie Spass und Freude an der Arbeit, die Zusammenarbeit mit sympathischen Menschen und die Möglichkeit, etwas erreichen zu können. Schliesslich ist die Motivation auch wertebasiert und gründet im eigenen Weltbild und dem Wunsch, anderen zu helfen. Subjektive Aspekte stehen im Vordergrund, Anerkennung, mit der Freiwilligenarbeit verbunden wird, Entscheidungsmöglichkeiten verbunden mit der Wahrnehmung von Verantwortung, die Erweiterung des eigenen Horizonts und möglicherweise auch ein beruflicher und persönlicher Nutzen für die eigene Weiterentwicklung. Elemente des Erlebens, wie Spass und Freude an der Arbeit, die Zusammenarbeit mit sympathischen Menschen und die Möglichkeit, etwas erreichen zu können bilden einen zweiten Motivationskomplex. Der Wunsch, anderen zu helfen gründet im eigenen Weltbild und bildet eine wertebasierte Motivation. Vgl. Ammann, 2008b, S. 9.

²³⁷ Vgl. Münzel et al., 2004a, S. 18f.

3.1.4.9. Der Freiwilligenmanager

Heute bedeutet angemessenes Management des Engagements von Freiwilligen, den in Vereinen, Organisationen und Einrichtungen engagierten Freiwilligen zur Seite zu stehen, sich um ihre Fragen, Anregungen und/oder Wünsche kümmern.²³⁸ In Deutschland bezeichnet man sie als Freiwilligenkoordinatoren²³⁹, die lokal um Freiwillige werben, Einsatzmöglichkeiten für Engagementinteressierte entwickeln und das bürgerschaftliche Engagement unterstützen und mit anderen vernetzen. Immer öfter finden sich in den Trägerorganisationen auch sog. Freiwilligenmanager, welche die Leitlinien für die Entwicklung von freiwilligem Engagement definieren, Rahmenbedingungen entwickeln und Kampagnen planen usw.²⁴⁰ Diese steht in einem Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung bzw. Vorstand, den Hauptamtlichen und den Freiwilligen.²⁴¹

Das Management des Ehrenamts und der Freiwilligenarbeit sind in den USA und in Grossbritannien seit langem ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Organisationen. Während der letzten 30 Jahre haben dort Freiwilligenmanager einen Fundus von Prinzipien, Kenntnissen und Methoden mit effektiven Ergebnissen für dieses Tätigkeitsfeld Ergebnissen gesammelt. In den USA hat sich ein Berufsverband von Freiwilligenmanagenden etabliert, der eine Berufsethik sowie Qualifizierungs- und Zertifizierungsverfahren entwickelt hat.²⁴² Seit 1997 gibt es in Deutschland eine bundesweit angebotene qualifizierende Ausbildung für Freiwilligenmanager an der Akademie für Ehrenamtlichkeit in Berlin.²⁴³ Seit dem Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 gibt es zudem neue regionale Qualifizierungsangebote.

Sollte dem Freiwilligenmanager in der Schweiz zu mehr Kontur verholfen werden, würde er sich durch eine spezifische (spezialisierte formale) Ausbildung an einem anerkannten oder zertifizierten Institut, einem qualifiziert erworbener Titel mit Aussagekraft, Tätigkeitsstandards und Rollen-Erwartungen professionalisieren bzw. definieren lassen.²⁴⁴

²³⁸ 64 Prozent der Freiwilligen in Deutschland, die im Jahre 2004 erstmals befragt wurden, gaben an, über solche Ansprechpersonen zu verfügen. Nur noch 61 % war es in 2009. Anscheinend können sich Hauptamtliche und leitende Freiwillige nicht mehr so intensiv um die Freiwilligen kümmern. Bei den Kirchen war die Situation stabil: 77 Prozent der Befragten fühlten sich ausreichend betreut. Dies zeigte sich auch bei staatlichen und kommunalen Einrichtungen (73 Prozent). Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 29.

²³⁹ Vgl. Kroll, 2007, S. 21; Horak/Heimerl, 2002, S. 181; Ulrich 1995, S. 171f.

²⁴⁰ Vgl. Kegel, 2010, S. 1; Biedermann, 2000, S. 110.

²⁴¹ Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 9.

²⁴² Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 20.

²⁴³ Biedermann, 2000, S. 110.

²⁴⁴ Benevol Schweiz, 2011a, S. 1; Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 20.

3.1.4.10. Honorierung Freiwilliger

Bei der Honorierung unterschieden werden muss zwischen Lohn und Spesenentschädigungen.²⁴⁵ Letztere dienen dem Schutz des Eigentums des Arbeitnehmers oder seiner Schadloshaltung für Auslagen, die ihm bei der Erfüllung seiner Arbeit entstehen.²⁴⁶ Spesenentschädigungen können konkret erfolgen oder als Pauschale, die aufgrund einer schriftlichen Abrede mit Vorteil als solche ausgewiesen, zum Lohn hinzugeschlagen wird.²⁴⁷ Diese Pauschale muss gemäss Art. 327a Abs. 2 OR mindestens die effektiven Auslagen ersetzen, kann diese aber auch übersteigen, ohne dass die Differenz zurück gegeben werden muss, es sei denn etwas anderes ist verabredet. Übersteigt jedoch der durchschnittliche Überschuss regelmässig die effektiven Spesen, stellt dies den Spesencharakter infrage und man geht von einem fertig vorliegenden Lohn aus.²⁴⁸

Abgesehen von Lohn- und Spesenentschädigungen kann sich der Arbeitgeber durch Anerkennungsleistungen wie einmalige Geschenke bedienen. Dies sind einmalige Gesten von nicht allzu grossem Wert²⁴⁹, nicht leistungsabhängige Entschädigungen oder Naturallohn. Diese Sachverhalte gelten, soweit in angemessenem Umfang, nicht als Lohn, sondern als in der Freiwilligenarbeit übliche Form der Anerkennung.²⁵⁰

Debatten bezgl. der Honorierung von ehrenamtlichem strategieorientiertem Engagement in Stiftungsräten und Aufsichtsgremien sind im Gange.²⁵¹ Unter anderem schlägt proFonds vor,

²⁴⁵ Es gilt grundsätzlich, dass alle geldwerten Entschädigungen steuerrechtliches Einkommen darstellen, es sei denn es handelt sich um den Ersatz ausgewiesener Auslagen: a) es muss eine Steuererklärung und ein Losausweis erstellt werden; b) wenn ein von den kantonalen Steuerbehörden genehmigtes Spesenreglement besteht, können Spesen ohne Lohnausweis pauschal angesetzt und Aufwendungen pauschal vergütet werden. Vgl. Röhl, 2009, S. 21.

²⁴⁶ Spesen sind bspw. die Kosten für Unterkunft und Verpflegung bei auswärtiger Arbeit, Fahrtkosten, Portokosten, Kosten für Telefon kommt, sämtliche Arten von Gebühren, Repräsentationsauslagen, Kosten für Ausbildungen, die im Interesse des Arbeitgebers stehen, Anschaffungskosten für Geräte und Material, welche der Arbeitgeber nicht selbst zur Verfügung stellt. Vgl. Ammann, 2008a, S. 168.

²⁴⁷ Die AHV und die Steuerbehörden sehen finanzielle Entschädigungen von Freiwilligenarbeit, die über den Ersatz von realen Spesen oder eine symbolische Anerkennung hinausgehen als Lohn an. Vgl. Röhl, 2011, S. 1.

²⁴⁸ JAR 1998 120, 1997 151, ZR, 2002 Nr. 67; Streiff und von Kaenel, Art. 327a Rz 2 sowie Fellmann, BK Art. 394 Rz 390 verlangen einen wesentlichen Überschuss; Staehlin und Vischer, ZK Art. 327 a Rz 15 verlangen nur eine regelmässig höhere Pauschale als effektive Spesen. Vgl. Ammann, 2008a, S. 168.

²⁴⁹ Eine Minderheit der Freiwilligen, nämlich 15 Prozent, erwartet monetäre Gegenleistungen (Sitzungsgelder, geringfügige Bezahlung). Ca. 40 Prozent erwarten keine Entschädigung. Formen der immateriellen Anerkennung wie Jahresessen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufwandsentschädigungen o.ä. wünschen sich über 50 Prozent. Vgl. Ammann, 2008b, S. 9f; Vergleicht man dies mit Deutschland, so erhielten 1999 erst 18 Prozent der Engagierten eine Vergütung für ihre Tätigkeit, 23 Prozent waren es 2009. Vermehrt Vergütung erhielten Engagierte bei der Freiwilligenfeuerwehr und den Rettungsdiensten (42 Prozent) sowie in der Jugendarbeit und in der Erwachsenenbildung (36 Prozent) sowie politisch engagierte (43 Prozent). In den Bereichen Kindergarten und Schule waren es 12 Prozent, Freizeit und Geselligkeit sowie Umwelt und Tierschutz jeweils 15 Prozent. In Kirchen und religiösen Vereinigungen erhielten 17 Prozent geringe Vergütungen. Anders als die pauschale Aufwandsentschädigung haben geringfügige Bezahlung und Honorare kaum an Bedeutung gewonnen. Besonders auffällig bei jungen Engagierten ist, dass diese deutlich öfter Sachzuwendungen erhielten. Vergütet wurden 2009 zumeist bis zu 50 € pro Monat. Die Auszahlung der Vergütungen war überwiegend regelmässig, wobei die Zahl der nur gelegentlich vergüteten engagierten 2009 gegenüber 2004 gestiegen ist. Obwohl geringer und weniger regelmässig ausgezahlt, wurde die Vergütung 2009 häufiger als angemessen eingeschätzt als 1999. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 40.

²⁵⁰ Vgl. Ammann, 2008a, S. 168ff.

²⁵¹ Die unentgeltliche, ehrenamtliche Tätigkeit der Stiftungsräte wird bis heute als üblich angesehen, auch von der Eidgenössische Stiftungsaufsicht. Die neuere Lehre erachtet eine moderate Honorierung im Hinblick auf eine Professionalisierung als zulässig um eine Professionalisierung im Stiftungswesen zu fördern. So bestätigte zwar die Schweizerische Steuerkonferenz in ihren Praxishinweisen vom 18. Januar 2008 zuhanden der Kantonalen

die Arbeit in solchen Gremien analog zur Arbeit der Geschäftsführungen einerseits zu professionalisieren und im gleichen Zuge dafür auch höhere Honorare aufzuwenden.²⁵² Nach Benevol Schweiz lassen sich die Verbindlichkeit von freiwilligen Einsätzen allerdings nicht mit Entschädigungen erhöhen, sondern nur mit Anerkennung, Einbezug und guter Unterstützung.²⁵³ Ansonsten bestünde die Gefahr, dass Personen, die nicht über ein geregeltes Einkommen verfügen, solche Arbeiten als Ersatzeinkommen annehmen²⁵⁴, oder die Gefahr von Schwarzarbeit.²⁵⁵

Gesetzlich ist die Freiwilligenarbeit nicht geregelt. Das Verhältnis Institution - Freiwillige bestimmt sich nach Privatrecht. Das Arbeitsrecht kann nicht als solches angewendet werden, da arbeitsrechtliche Bestimmungen mangels einer Entlohnung nicht greifen. Auch von einem eigentlichen Auftragsverhältnis kann bei der Freiwilligenarbeit nicht gesprochen werden, da die Freiwilligen nicht unabhängig von der Struktur und von der Weisungsgewalt einer Organisation tätig werden. Das Rechtsverhältnis zwischen einer Institution und ihren Freiwilligen entspricht einem gemischten Vertrag. Bezüglich Haftung der Freiwilligen bei unsorgfältiger Ausführung der Aufgaben kann sowohl auf das Arbeitsrecht wie auf das Auftragsrecht hingewiesen werden.²⁵⁶

3.1.4.11. Haftung im Aussenverhältnis

Bei Freiwilligenarbeit tritt neben die auftragsrechtliche Haftung²⁵⁷ auch die Haftung im Aussenverhältnis, die in Ausübung einer Organfunktion erfolgt²⁵⁸. Die Organisation muss sich die

Steuerverwaltung den Grundsatz der Ehrenamtlichkeit. Die Steuerbefreiung von Stiftungen sieht sie aber nicht gefährdet, wenn effektiv entstandene Kosten (Spesen), Tätigkeiten, welche über die ordentlichen Tätigkeiten von Stiftungsmitgliedern hinausgehen, und moderate Sitzungsgelder entschädigt werden. In vielen Stiftungen werden heute moderate Entschädigungen an Stiftungsräte geleistet. Den Stiftungsräten werden in der Praxis bei der Hälfte der Stiftungen die Reisespesen abgegolten, oder man erstattet ihnen die tatsächlichen Kosten oder sie erhalten eine Spesenpauschale. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 149.

²⁵² Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 232; Ein Viertel aller Stiftungen zahlt moderate Sitzungsgelder bzw. eine Aufwandspauschale, die meist unter 5000.-- CHF im Jahr liegen. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 149; Nach Heimgartner ist es grundsätzlich möglich, Freiwilligen eine direkte monetäre Vergütung zukommen zu lassen, vorausgesetzt, es entsteht für dieses daraus «kein unmittelbares, beträchtliches Mehr an finanziellem Zuwachs». Vgl. Heimgartner, 2004, S. 116ff.

²⁵³ Dies bestätigt auch ein Zitat aus dem Artikel mit Cornelia Hürzeler vom Migros Kulturprozent «Was bewegt Freiwillige zu ihrem Engagement?» in «Zürich Freiwillig» Nr. 18, April 2008: «Überrascht hat mich, wie deutlich die befragten Personen sich dazu äussern, was sie sich als Unterstützungsleistung seitens der Organisationen oder der öffentlichen Hand wünschen. Weder Sozialzeitausweis noch AHV-Bonus werden verlangt, sondern mehr Mitsprache bei der Gestaltung der Freiwilligenarbeit und fachliche Unterstützung dabei. Das korrespondiert mit dem Ergebnis, wonach Freiwillige Arbeit sehr viel mehr als altruistisches Verhalten darstellt.» Vgl. Michel, 2009, S. 10.

²⁵⁴ Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 3.

²⁵⁵ Vgl. Ammann, 2008a, S. 178; Streiff/von Kaenel, Art. 321a Rz 11 sowie Art. 329d RZ 16; Bei der Schwarzarbeit im traditionellen arbeitsrechtlichen Sinn handelt es sich um entgeltliche (vgl. dazu Art. 321a Abs. 3 und 329d Abs. 3 OR, durch die die Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber verletzt wird, insbesondere dieser konkurrenziert wird. Wir haben insbesondere klargestellt, dass auch unentgeltliche Schwarzarbeit im arbeitsrechtlichen Sinn, d.h. Arbeit für einen Dritten, die gegen die Treuepflicht verstösst, unstatthaft ist. Nachdem es ja nun ein Bundesgesetz über die Schwarzarbeit gibt und dort von einem ganz anderen Begriff ausgegangen wird, sollte möglicherweise die arbeitsrechtliche Terminologie geändert werden, da sie zu Verwirrung führt. Vgl. Streiff/von Kaenel, Arbeitsvertrag - Praxiskommentar zu Art. 319 - 362 OR, 6. Aufl. Zürich 2006.

²⁵⁶ Vgl. forum Freiwilligenarbeit, 2006, S. 12.

²⁵⁷ Grundlage sind die spezielle Bestimmungen des Vertragsrechts (Auftrag: Art. 398 f., 402 f. OR), im Allgemeinen Art. 97 ff. OR, d.h. Freiwillige bzw. Institution haften gegenüber dem Vertragspartner. Bei einer Verschuldenshaftung ist eine Exkulpation möglich (Beweislast beim Schädiger). Die Haftung wird gemildert, wenn das Geschäft für den Schuldner keinerlei Vorteil bezweckt. Die Wegbedingung der Haftung für leichtes Ver-

in Ausübung der Organfunktion getätigten Handlungen der Freiwilligen gemäss Art. 55 Abs. 2 ZGB anrechnen lassen und haftet für die durch dieses begründeten vertraglichen und ausservertraglichen Verpflichtungen²⁵⁹. Handeln mehrere Organe zusammen, haften sie solidarisch.²⁶⁰

3.1.5. Freiwilligenarbeit im Kontext der Professionalisierung

Der gemeinsame Nenner für die Arbeit von Profit- und Nonprofit-Organisationen ist es, mit begrenztem Mitteleinsatz nach einer maximalen Wirkung zu streben. Die Wirksamkeit der Leistungen bei NPO entspricht bei Unternehmen der Gewinnerzielung, die vorhandenen Mittel effizient, effektiv und zweckmässig einzusetzen.²⁶¹ Eine Entwicklung hin zu mehr Professionalisierung²⁶² stellte Take für NGO schon vor zehn Jahren fest. Deutlich wird dies in umfangreichen Forschungsaktivitäten, grösseren Handlungsspielräumen, gestiegener Anerken-

schulden ist zulässig. Beim Einsatz von Hilfspersonen ist die Haftung für «cura eligendo, instruendo, custodiendo» ist die Wegbedingung der Haftung ebenfalls zulässig. Vgl. Röhl, 2009, S. 13.

²⁵⁸ **Haftpflichtversicherungen:** *Betriebshaftpflichtversicherung:* Schadensdeckung zugunsten Gemeinwesen/Institution für Personen- und Sachschäden, welche die Freiwilligen verursachen. Abschluss von Zusatzversicherungen prüfen; *Privathaftpflichtversicherung:* Schadensdeckung für Personen und Sachschäden die Freiwillige zu eigenen Gunsten und auf eigene Kosten abschliessen; *Berufshaftpflichtversicherung:* Deckt besonderes Berufsrisiko ab (für die Freiwilligenarbeit irrelevant); *Rechtsschutzversicherung:* Übernimmt Anwalts- und Verfahrenskosten, die einer/m Freiwilligen entstehen; *Vollkaskoversicherung für «Arbeitnehmerfahrzeuge»:* Schutz des Freiwilligen vor Bonusverlust und Selbstbehalt. Vgl. Röhl, 2009, S. 15; **Unfallversicherung:** Gesetzliches Obligatorium; *Erwerbstätige Personen:* Versicherung für Berufsunfall über Arbeitgeber, Versicherung für Nichtbetriebsunfall über Arbeitgeber bei mehr als 8 Wochenstunden; *Nicht erwerbstätige Personen:* Versicherung über Krankenkasse, Zusatzversicherung für Nicht-UVG-Versicherte (Franchise, Selbstbehalt, Kapitalleistungen bei Tod und Invalidität); Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflegetaggeld. Vgl. Röhl, 2009, S. 16; **Gesetzliches Obligatorium der AHV:** Erwerbseinkommen ab 2000 CHF/Jahr sind beitragspflichtig; **IV:** Leistungsanspruch auch für nicht erwerbstätige Freiwillige, evtl. Verpflichtung eine Erwerbstätigkeit anzunehmen (Schadenminderungspflicht); **ALV:** Kein Leistungsanspruch bei Aufgabe/Verlust der Freiwilligenarbeit, wer Freiwilligenarbeit leistet, ist vermittlungsfähig; Engagement in der Freiwilligenarbeit darf Vermittlungsfähigkeit nicht einschränken; Bei Eintritt von Erwerbslosigkeit darf Freiwilligenarbeit nicht ausgedehnt werden; Keine Konkurrenzierung des 1. Arbeitsmarktes; Bewilligungspflicht bei Projektmitarbeit. Vgl. Röhl, 2009, S. 17; **Grundlage der Sozialhilfe:** Personen, die Sozialhilfe beziehen, benötigen für Freiwilligenarbeit keine Bewilligung; Freiwilligenarbeit als Faktor zum Erhalt der sozialen Integration; Möglichkeit der Gewährung einer Integrationszulage zusätzlich zum Unterhaltsanspruch gemäss SKOS-Richtlinien; Wechselwirkung zur ALV möglich, insbesondere bei ausgesteuerten Arbeitslosen. Vgl. Röhl, 2009, S. 18; **Grundlage zur Mündigkeit/Handlungsfähigkeit:** Zivilrechtlich: Mündigkeit (Art. 14 ZGB): Vollendung des 18. Altersjahres, Urteilsfähigkeit (Art. 16 ZGB): Fähigkeit vernunftgemäss zu handeln, Handlungsfähigkeit (Art. 12 und 13 ZGB): Fähigkeit durch eigene Handlungen Rechte und Pflichten zu begründen Voraussetzung: Urteilsfähigkeit und Mündigkeit, Urteilsfähige Unmündige (Art. 19 ZGB): Verpflichtung nur mit Zustimmung des gesetzlichen Vertreters, bei fehlender Zustimmung nur Erlangen von Vorteilen, die unentgeltlich sind, und Ausübung von höchstpersönlichen Rechten Schadenersatzpflicht aus unerlaubter Handlung, Empfehlung: schriftliche Vereinbarung, allenfalls mit Unterschrift des gesetzlichen Vertreters. Vgl. Röhl, 2009, S. 22.

²⁵⁹ Vgl. Riemer, BK, Art. 54/55 Rz 53 ff.

²⁶⁰ Vgl. Ammann, 2008a, S. 173.

²⁶¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 10; Freiwilliges Engagement für eigenen Zwecke zu instrumentalisieren, können durchaus auch Organisationen des Dritten Sektors versucht sein, die in unterschiedlichem Ausmass professionalisiert und deren Zielsetzungen unterschiedlich scharf konturiert sind. Dass die moderne Forschung Organisationen nicht nur die Fähigkeit zum Altruismus zugeschrieben hat, sondern auch die Tendenz zur Heuchelei (Brunsson, 1994), kann man deshalb auch im Falle von NPO nachvollzogen werden. Will man an Organisationen jedoch nicht höhere moralische Massstäbe anlegen als an Individuen, lässt sich formulieren, dass es nicht problematisch ist, wenn freiwilliges Engagement mit eigenen Vorteilen einhergeht. Vgl. Ammann, 2008a, S. 13.

²⁶² Damit der Begriffe «Professionalität» nicht missverstanden wird soll darauf hingewiesen werden, dass der Begriff professionell nicht als Werturteil für die Qualität der Leistungserstellung zu verstehen ist. Man kann nicht automatisch davon ausgehen, dass kleine Gruppen unprofessionell im Sinne von dilettantisch handeln. Vgl. Andessner, 2004, S. 280.

nung in der Öffentlichkeit, der Politik und der Wirtschaft sowie einer zunehmend konstruktiven Rolle von NGO in politischen Prozessen, was auch auf NPO zutrifft.²⁶³ Die NPO haben sich dem Wandel gestellt und gestalten ihre Strukturen immer professioneller. Das ZEWO-Gütesiegel und verschiedene Codizes, wie etwa der Swiss NPO-Code oder der Swiss Foundation Code, die Corporate-Governance-Richtlinien für NPO in der Schweiz festschreiben, haben dazu beigetragen.²⁶⁴

Die Kultur in der Branche begann sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts zu wandeln. Man begann vermehrt die Professionalisierung des NPO-Managements zu fördern²⁶⁵, wo das Führen von NPO vorher noch am ehesten mit Begriffen wie Miliz²⁶⁶ oder Freiwilligenarbeit verbunden wurde.²⁶⁷ Professionalisierung bekommt eine spezifische Bedeutung, wenn man der freiwillig geleisteten Arbeit eine besondere Qualität jenseits der Professionalität unterstellt, wie bspw. Authentizität, Emotionalität oder tiefes persönliches Engagement für eine Sache.²⁶⁸ Die Dienstleistungen selbst zu professionalisieren, darum geht es nicht mehr. Es geht darum, einen Rahmen zu schaffen, der auf Dauer die besondere Qualität der Freiwilligenarbeit erhalten kann.²⁶⁹ Ein professioneller Umgang mit den Freiwilligen ist erforderlich, um das freiwillige Engagement in der Organisation aufrecht zu erhalten. Es gilt hierbei, die Motive, individuellen Bedürfnisse und Erwartungen bei der Gestaltung der Strukturen, Prozesse und Anforderungen zu berücksichtigen.²⁷⁰ In Bezug auf die Freiwilligenführung bedeutet Professionalisierung der Organisation nach Simsa die adäquate Gestaltung organisationaler Strukturen, Entscheidungs- oder Verantwortungsbereichen, Ablaufmustern und Leistungsmessung und -bewertung usw. Die grundsätzliche Akzeptanz von Führung als eigenständige und notwendige Aufgabe und die bewusste Gestaltung der Beziehungen zu Freiwilligen kennzeichnet die Professionalisierung der Führung.²⁷¹

Nadai bezeichnet mit Professionalisierung die Entwicklung, die den verstärkten Einsatz hauptamtlicher beschäftigter, qualifizierter und bezahlter Arbeitskräfte und die Ausdifferenzierung der Aufgabenbereiche vorsieht.²⁷² Wie freiwillige Tätigkeiten im Trend der so ge-

²⁶³ Vgl. Take, 2002, S. 367.

²⁶⁴ vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 5.

²⁶⁵ Die Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit einer Organisation und insbesondere ihrer Leitungsorgane (Miliz-System und Geschäftsführung) im Sinne eines organisationalen Lernens durch Massnahmen der Organisationsentwicklung, weist hin auf die Professionalisierung in Bezug auf eine Organisation hin. Die Fähigkeit und das Bestreben von Personen oder Organisationen, ihre Sachziele fokussiert und dauerhaft zu verfolgen und dabei die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiv, effizient und im Einklang mit dem Leitbild einzusetzen, das bedeutet Professionalität. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 67f; von Eckardstein/Zauner, 2002, S. 549f; Im Management wird zuweilen eine mangelnde Professionalität, verbunden mit eindeutigen Standards, Standesregeln und einem festen Wissensbestand als Defizit gesehen. Vgl. Schneider, 2010, S. 14.

²⁶⁶ Die Frage der Professionalisierung der Aufgaben in den politischen Prozessen aufgrund der steigenden Komplexität der durchzuführenden Aufgaben gewinnt auch im Milizbereich an Bedeutung. Vgl. Gonin, 2005, S. 86.

²⁶⁷ Vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, S. 11.

²⁶⁸ Vor allem Grossvereine betrifft die Professionalisierung, die zu 90 Prozent von der ehrenamtlichen Mitarbeit ihrer Mitglieder leben. Ausschliesslich durch unentgeltliche Freiwilligenarbeit wird die Vereinsarbeit in 85 Prozent der Vereine erledigt. Mitarbeitende mit einer jährlichen Aufwandsentschädigung von über 2000 CHF gibt es in nur 15 Prozent der Sportvereine. Dabei handelt es sich um Teilzeit-Stellen mit Pensen von weniger als 50 Prozent oder entschädigten Arbeiten ohne feste Anstellungsverhältnisse. Obwohl auch in den Verbänden viel ehrenamtliche Arbeit geleistet wird, ist der Professionalisierungsgrad in den Verbänden erwartungsgemäss höher als in den Vereinen. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 12f.

²⁶⁹ Vgl. Ammann, 2008a, S. 192; Es ist möglich, auch Freiwilligenarbeit mit professioneller Qualität durchzuführen, siehe die Tätigkeit der «Ärzte ohne Grenzen». Für gute berufliche Arbeit typische Qualität der Ausführung sowie die berufliche Erwerbsarbeit steht das Wort «professionell». Vgl. Ammann, 2008a, S. 141.

²⁷⁰ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 39.

²⁷¹ Vgl. Simsa/Patak, 2008, S. 62.

²⁷² Vgl. Nadai, 2004b, S. 87; Nach Streeck und Schütte werden die Begriffe «Verberuflichung» und «Professionalisierung» fälschlicherweise synonym verwandt. In der Soziologie wird der Begriff «Professionalisierung» auf

nannten «Professionalisierung» in Erwerbstätigkeit überführt werden²⁷³, ist besonders im Sozialwesen zu beobachten.²⁷⁴ Tendenziell wird die Entwicklung und Professionalisierung der Gesamtorganisation in den meisten Organisationen vernachlässigt.²⁷⁵ Hohe Belastungen für

zweifache Weise verwendet. Der Berufssoziologie entstammt die erste Verwendungsweise. Sie beschreibt den Prozess, bei dem Tätigkeiten oder Tätigkeitsfelder sich zu Berufen und Professionen entwickeln. Der Organisationssoziologie entstammt die zweite Verwendungsweise, die für diesen Beitrag die relevante ist. Wenn es um die Beschreibung der Entwicklungsprozesse geht, bei denen aus der freiwilligen, unbezahlten Tätigkeit bezahlte Arbeit wird und/oder Laien durch Facharbeit ersetzt wird, spricht man bei der Erforschung der Wandlungsprozesse freiwilliger Vereinigungen von «Professionalisierung». Vgl. Schütte, 2000, S. 130; Streeck 1981, S. 142, 166; Befunde aus wissenschaftlichen Untersuchungen liegen für Österreich und Deutschland nicht vor. Dass ehrenamtliche Arbeit zunehmend durch bezahlte Arbeit verdrängt wird oder umgekehrt, dahingehend ist kein Trend feststellbar. Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 21.

²⁷³ **Pro:** Die strukturelle Überlegenheit der Leistungsfähigkeit der bezahlten Arbeit gegenüber der typischen ehrenamtlichen Tätigkeit ist das Hauptargument für die Professionalisierung. Die für die Tätigkeit benötigte Qualifikation eines Ehrenamtlichen ist im Gegensatz zum Hauptamtlichen unsicher. Nach rein sachlichen Kriterien wie Qualifikation, Berufserfahrung, nachgewiesene Erfolge usw. kann die Rekrutierung eines Hauptamtlichen erfolgen. Ist erst einmal eine hauptamtliche Stelle geschaffen und die Finanzierung gesichert, ergibt sich daraus eine relativ grössere Ersetzbarkeit eines Hauptamtlichen gegenüber einem Ehrenamtlichen, weil das potentielle Rekrutierungsreservoir der Hauptamtlichen deutlich höher ist. Motiviert durch das Anreizmittel Geld übernehmen Hauptamtliche auch unangenehme Arbeiten, für die sich kaum ein Ehrenamtlicher finden lässt. Die Arbeiten eines Hauptamtlichen sind stärker formalisierbar. In Zweifacherweise ist hauptamtliche Arbeit sanktionierbar. Zum einen sind alle arbeitsrechtlichen Sanktionsregeln gültig, zum zweiten geht es auch um den Verlust des Arbeitsentgelts und nicht nur den Verlust eines Tätigkeitsfeldes wie beim Ehrenamtlichen. Während gegenüber den Hauptamtlichen die Organisation die Sanktionsmacht besitzt, können die Ehrenamtlichen die Organisation durch Aufgabe ihres Amtes sanktionieren. Bei ehrenamtlichen wie hauptamtlichen Positionen ist Fluktuation ist gleichermaßen verbreitetes Phänomen. Dennoch ist die Chance, dass der Hauptamtliche länger bleibt, deutlich höher als bei einem Ehrenamtlichen. Die Arbeitszeiten der Hauptamtlichen sind flexibel für den Bedarf gestaltbar. In der Regel decken sie sich mit den Geschäftszeiten, aber auch vertragliche Arrangements für Nacht- und Wochenendzeiten sind machbar. Je weniger Zeit und Qualifikation von den Ehrenamtlichen eingebracht werden können, umso überlegener ist hauptamtliche Tätigkeit ehrenamtlicher Arbeit in Bezug auf Leistungsfähigkeit. Vgl. Schütte, 2000, S. 131f; **Contra:** Für das Einstellen von Hauptamtlichen in die NPO ist die Finanzierung ein starkes Hindernis, wenn nicht sogar das stärkste. Nicht nur Personalkosten werden verursacht, auch der schaffenden Arbeitsplatz ist zu finanzieren, Räume und Arbeitsgeräte müssen zur Verfügung stehen. Der strukturelle Konflikt zwischen Ehrenamt und Hauptamt: die NPO transformiert sich mit dem Einstellen des ersten Hauptamtlichen zu einer Art Hybridorganisation, die Elemente erwerbswirtschaftlicher Betriebe mit NPO vereinigt. Dass Entscheidungen den gewählten Ehrenamtlichen vorbehalten sein sollen («Primat des Ehrenamts»), ist vorherrschende Vorstellung in vielen NPO. Jedoch, ohne dass dies formal abgesichert und legitimiert ist und von den Ehrenamtlichen manchmal nicht gewollt wird, beinhaltet die tatsächliche Tätigkeit des Hauptamts mittlerweile aber neben Ausführung auch Planung und Entscheidung, denn um effektiv arbeiten zu können brauchen die Hauptamtlichen Entscheidungsbefugnisse. Gegenüber den Ehrenamtlichen steigt ihre informelle Macht allein auf Grund der Informationsvorsprünge, die sich schon aus ihren längeren Anwesenheitszeiten erklären lassen, und durch Qualifikationsvorsprünge noch verstärkt werden. Da sie struktureller Natur sind, sind diese Spannungen und Probleme letztlich unvermeidlich. Die traditionelle Kultur der NPO wird zerstört, kalte Geschäftsbeziehungen anstelle von solidarischen Beziehungen der Mitglieder der Organisation. Mitglieder würden zu Kunden der zu einem Dienstleistungsbetrieb mutieren Organisation. Dass das Einstellen von bezahlten Kräften zu einem Rückgang von ehrenamtlichem Engagement führen würde, ist ein in diesem Zusammenhang oft vorgebrachtes Argument. «Sind die Bedingungen einer Verrechnung von Leistung und Gegenleistung erst einmal etabliert, so wird alles verrechnet», vgl. Rittner 1988, S. 176. Je stärker die Tätigkeiten der Ehrenamtlichen der Arbeit der Hauptamtlichen gleichen, umso mehr gilt das. Dass die ehrenamtliche Tätigkeit von einer besonderen Qualität sei, die bezahlte Arbeit, die nur durch Geld motiviert sei, nicht habe, ist ein weiteres Argument gegen das Beschäftigen von Hauptamtlichen. Legitimationsprobleme können eine nichtintendierte Folge von Professionalisierung sein. Zu einer Vermehrung des Hauptamts führen kann gerade der Erfolg aus der überlegenen Leistungsfähigkeit von hauptamtlicher Arbeit führen. Vgl. Schütte, 2000, S. 135f.

²⁷⁴ Vgl. Ammann, 2008a, S. 138.

²⁷⁵ Der Stand der betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz hat - mit Ausnahme der Funktionen Strategisches Management sowie Marketing - einen ausreichend guten Umsetzungsgrad erreicht, was die Ergebnisse einer vorgelegten explorativen Untersuchung von Michalski verdeutlichen. Gleichzeitig konnte hinsichtlich aller hier untersuchten Funktionen noch Handlungsbedarf identifiziert werden, da sich die Stiftungen aktuell in einer Phase der Professionalisierung befinden. Bei der betriebswirtschaftlichen

Freiwillige erwachsen häufig aus unklaren Führungs- und Verantwortungsstrukturen. Fokussierend auf Personen vergisst man, dass diese nicht im luftleeren Raum agieren, sondern im Rahmen von Strukturen. Häufig setzen allerdings finanzielle Engpässe den Professionalisierungsbemühungen sehr enge Grenzen.

3.1.6. Management sozialer Organisationen

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass jede Organisation, die soziale Dienstleistungen erbringt, über ein Management²⁷⁶ verfügt.²⁷⁷ An dieser Stelle sei das systemische Managementverständnis angeführt,²⁷⁸ welches Management als «zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von zweckgerichteten, sozialen Systemen» definiert und die Dimension der Gestaltung auf das Schaffen wie das Aufrechterhalten der Institution bezieht. Damit die Institution unter wechselnden Bedingungen ihre Ziele erfüllen kann, bedeutet Lenkung in diesem Konnex das laufende Setzen von Zielen, das Planen von Aktivitäten, das Lenken des Verhaltens und das Kontrollieren von Ergebnissen der Freiwilligen.²⁷⁹ Förderung der Lernfähigkeit und der Selbstentwicklung der Organisation macht hier die Entwicklung als Funktion aus. Durch ein grundlegendes Hinterfragen von Werten, Zielen und Verhaltensweisen soll die Fähigkeit der Institution als Ganzes, sich selbst an veränderten Werten auszurichten und ihr Verhalten qualitativ zu verbessern, erreicht werden.²⁸⁰

Da keine Organisation ohne ökonomisches Denken überleben kann, sind Modelle für die Erforschung der NPO wichtig. Dass in der psychologischen und soziologischen Betrachtungsweise von Organisationen sehr häufig ökonomische Faktoren ignoriert worden sind, ist umso erstaunlicher. Daher ist psychologisches oder soziologisches Wissen über die Bedeutung ökonomischer Faktoren recht begrenzt. Dieser Umstand dürfte für einen erheblichen Teil der Nichterklärbarkeit von Varianzen im Arbeits- und Organisationsverhalten von Menschen verantwortlich sein. Die einseitige Betonung ökonomischer Faktoren ist andererseits wenig sinnvoll. Das daraus resultierende ausschliesslich rationale Verständnis von Organisationsprozessen kann den Realitäten in der Welt der Arbeit nicht standhalten, weil die sozialen Prozesse vernachlässigt werden.²⁸¹

Funktion Strategisches Management besteht allerdings aus Sicht der Stiftungen die grösste Umsetzungslücke. Vgl. Michalski et al., 2008, S. 13.

²⁷⁶ «Die Aufgabe von Management ist es, Menschen so zu nehmen, wie sie sind, ihre Stärken herauszufinden und ihnen durch entsprechende Gestaltung ihrer Aufgabe die Möglichkeit zu geben, dort tätig zu werden, wo sie mit ihren Stärken eine Leistung erbringen und Ergebnisse erzielen können.» Vgl. Malik, 2009, S. 130.

²⁷⁷ Reifenhäuser/Hoffmann/ Kegel, 2009, S. 49.

²⁷⁸ Parallel zur systemorientierten Managementlehre, die sich im deutschsprachigen Europa v.a. durch die systemorientierte Lehre von Hans Ulrich etablierte, führten in den USA parallele Überlegungen im Rahmen des sog. «contingency approach» und einer funktionsübergreifenden, sich entwickelnden Strategielehre ebenfalls zu systemisch angelegten Analyse-, Entscheidungs- Handlungsmodellen, die zum Teil durchaus sehr ähnliche Ergebnisse zeigten und sich auch gegenseitig ergänzen und beeinflussen. Vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2003, S. 61ff; Wie in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen entstand auch in der Managementlehre eine Sichtweise parallel zu entscheidungs- und handlungsorientierten Ansätzen mit dem systemtheoretischen Ansatz, wonach Betriebe oder Unternehmen nicht primär mit allgemeinverbindlichen Rezepten und Regeln geführt werden sollen. Die Führung solcher als Teile eines komplexen Systems verstandenen Organisationen, wird als Navigation auf einen zu bestimmenden Zweck oder auf Ziele hin interpretiert. Für die erfolgreiche Navigation dieser Organisationen ist Management als ein System von Planungs- Ausführungs- und Kontrollhandlungen notwendig. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 90.

²⁷⁹ Als oberstes Handlungsziel bzw. Oberziel einer NPO kann die Erfüllung ihrer Mission (Auftrags) angeführt werden. Vgl. Strachwitz, 2000, S. 28; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19; Eichhorn 2001, S. 47f.

²⁸⁰ Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 49; Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 51; Malik 2002, S. 25ff; Ulrich/Probst, 1995, S. 27ff.

²⁸¹ Vgl. Weinert, 2004, S. 571.

Im Rohzustand würde sich die Adaption ökonomischer Management-Philosophien unvorteilhaft auf die Miliz- und Freiwilligenarbeit auswirken. Jedoch sind deren Werkzeuge bzw. Instrumente erprobt und deren Wirkungen bekannt.²⁸² Das Wissen darüber, mit welchen Konzepten und Instrumenten des Managements die Wirkung kontrolliert beeinflusst werden kann, wird umso wichtiger, je stärker sich NPO mit Erwartungen konfrontiert sehen, die Effektivität ihres Leistungsangebotes nachzuweisen.²⁸³ Professionelles NPO-Management wird daran beurteilt, ob die wesentlichen Wirkungen des Leistungsangebots bekannt sind, ob Entscheidungen über Änderungen im Leistungsangebot auf Basis dieser Wirkung getroffen werden und ob die (Freiwilligen-)Manager die Schlüsselfaktoren kennen, mit denen sie die Wirksamkeit ihrer Organisation beeinflussen können.²⁸⁴

3.1.7. Management-Ansätze dieser Arbeit

Eine Vielfalt von Managementmethoden zu kennen und kreativ zu nutzen, bedeutet, Management als Gestaltung im Sinne einer Ausrichtung auf den Zweck und die Zielsetzung der Organisation und mit Blick auf die Verbesserung der individuellen und gesellschaftlichen Lebenssituation zu verstehen.²⁸⁵ Ein Organisationsmodell, ein Motivationsschema oder eine Organisationsstrategie, die in allen Situationen oder für alle Personen gleichermassen effizient und nützlich wäre, so zeigen zahlreiche Forschungsergebnisse, gibt es nicht. Managementtheorien stammen häufig von Praktikern ab und orientieren sich an klassischen Theorien (z.B. Spezialisierung, hierarchischer Aufbau).²⁸⁶ Das Augenmerk der ökonomischen Theorie liegt auf ökonomischen Zielen und dem Überleben einer Organisation. Die soziale Kapazität der Freiwilligen und ihre Bedürfnisse stehen im Fokus, wobei Fragen wie Kontrolle oder Machtbefugnisse der Organisation zu kurz kommen.²⁸⁷

3.1.7.1. Personalorientiertes Management für NPO

Über das Verständnis von professionellem personalorientiertem Management²⁸⁸ gibt es keinen Konsens.²⁸⁹ Grundsätzlich vermittelt die Personalmanagementlehre Erkenntnisse über die

²⁸² Die Erfüllung der Management-Aufgaben im Rahmen formaler (und teils informaler) Kompetenzstrukturen welche die planerischen, organisatorischen und motivationalen Voraussetzungen für eine zielgerichtete Gestaltung, Abwicklung, Koordination und Kontrolle ihrer selbst sowie aller Leistungserstellungs- und Ressourcenprozesse schaffen machen den Management-Prozess aus. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 49.

²⁸³ Inzwischen nimmt die Messung der organisationalen Effektivität beträchtlichen Raum ein und hat eine wachsende Zahl von empirischen Studien hervorgebracht. Rund 50 Studien lassen sich seit 1980 in internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften nachweisen, in denen mit grösserzahligen Stichproben der Zusammenhang zwischen Merkmalen des Managementsystems und der Effektivität und Effizienz von NPO untersucht wurde. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 243. Ein Management-System ist ein bewusst-rational gestaltetes System zur professionellen Bewältigung einer Management-Aufgabe, die aus Strukturen, Prozessen, Instrumenten (Methoden) und Aufgabenträgern besteht. Mehrere Management-Systeme können miteinander vernetzt werden. (z.B. Planungs- und Controlling-System). Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 50.

²⁸⁴ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 243.

²⁸⁵ Vgl. Schneider, 2010, S. 133.

²⁸⁶ Nach Fröse nehmen alle die leitende Aufgaben innerhalb einer Organisation inne haben, Management-Tätigkeiten wahr. Vgl. Fröse, 2005, S. 165.

²⁸⁷ Vgl. Weinert, 2004, S. 587f.

²⁸⁸ Die im Deutschen traditionell gebräuchlichen Begriffe Personalmanagement oder Personalwirtschaft (Personalwesen) ersetzt zunehmend der aus dem nordamerikanischen Raum übernommene Begriff des Human Resource Management. Das HRM ist die Gesamtheit aller Massnahmen, mit denen auf Verhalten und Leistung der hauptamtlich, freiwillig oder ehrenamtlich engagierten Organisationsmitglieder Einfluss genommen wird. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 37.

²⁸⁹ Vgl. Person, 2005, S. 24.

personalorientierten Gestaltungsfelder und liefert Handlungsanleitungen dazu.²⁹⁰ Die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von Personal sowie die Steuerung des Verhaltens des Personals sind zentrale Gegenstände des Personalmanagements. Das heisst im Einzelnen Beschaffung und Aufbau von Personal, Qualifizierung und Förderung des Personals, Bereitstellung von Anreizen sowie die Steuerung des Verhaltens durch strukturelle und personelle Führung.²⁹¹ Da die Freiwilligen durch die demografische Entwicklung zukünftig wertvoller werden und sich der Wettbewerb um Talente verstärkt, wird die Bedeutung der Personalmanagement-Aktivitäten insgesamt für Führungskräfte zunehmen.²⁹² Deshalb wird man Leistungsträger besser als bisher binden, entwickeln und fördern müssen.²⁹³ Dem Personalmanagement bzw. dem Personalplanungsbereich mit Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung und der Personaleinsatz wird vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen des Dritten Sektors zukünftig ein höherer Stellenwert zukommen.²⁹⁴

Unter Berücksichtigung der mehrheitlich «kleineren» und «mittleren» NPO-Typen im Sample richtet sich diese Arbeit nach einem praxis- und anwendungsorientierten Personalmanagement-Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. bzw. dessen Umfragemodell DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement (pix).²⁹⁵ Dieses Modell liefert

²⁹⁰ Der **Michigan-Ansatz** verknüpft die Unternehmensstrategie, die Unternehmensstruktur und das Human Resource Management und stimmt sie im Sinne eines «best fit» mit dem betrieblichen System ab. Grosse Bedeutung misst der **Harvard-Ansatz** der Verbindung zwischen Personalmanagement und strategischem Management zu. Im Zentrum stehen die Partizipation der Mitarbeitende (Employee Influence), die Personalbeschaffung und -einsatz (Human Resource Flow), das Belohnungssystem (Reward Systems) und die Arbeitsorganisation (Work Systems). Der **Insead-Ansatz** beschäftigt sich v.a. mit dem Personalmanagement als Mittel zur Strategieformulierung und -implementierung. Im **Zürcher Ansatz** ist das Personalmanagement integraler Bestandteil des strategischen Managements, sodass es zu den unternehmenspolitischen Zielen in einer interaktiven Beziehung steht und somit auch gesellschaftliche Aspekte miteinbezieht. Nach Staffelbach sind die Ziele die Wahrung der Handlungsfähigkeit, die Sicherstellung des Erkenntnisfortschritts, die adäquate Interessensberücksichtigung sowie die Sinnorientierung. Vgl. auch Staffelbach 1986, S. 109ff; Neben der kompakten Personalökonomie finden sich weitere Positionen des Personalmanagements, vgl. Nienhüser/Matiaske 2003; Matiaske/Nienhüser 2003; Prominente Beispiele der Vertreter der Personalökonomie vgl. 2002; Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001; Wolff/Lazear 2001; verhaltenswissenschaftlich orientierte Personalwirtschaftslehren vgl. Schanz 2000 oder ein Personalmanagement-Konzept, das sich auf den evolutionstheoretischen Zugang stützt vgl. Klimecki/Gmür 2001. Auch unter den früher publizierten Konzepten lassen sich Zuordnungen hinsichtlich des theoretischen Zugangs vornehmen, bspw. die Zuordnung zu einem systemorientierten Konzept nach Remer 1978. Es bleibt hinsichtlich des abgedeckten Problemspektrums weit angelegter Konzepte des Personalmanagements nur der Weg, problemfeldbezogen jeweils geeignete theoretische Zugänge zu wählen. Vgl. Weber, 2004, S. 1917.

²⁹¹ Vgl. Sedlacek/Geighardt-Knollmann/Armutat, 2011, S. 76; Gonin, 2005, S. 12; Weber, 2004, S. 1910; Gaugler/Oechsler/Kammlott, 2004, S. 1655; Zimmer/Priller/Hallmann, 2003, S. 207; von Eckardstein, 2004, S. 1617.

²⁹² Ermöglicht wird der Unternehmenserfolg letztlich durch kompetente, leistungsfähige, leistungsbereite und richtig eingesetzte Mitarbeitende. Vgl. Sedlacek/Geighardt-Knollmann/Armutat, 2011, S. 4.

²⁹³ Vgl. Armutat, 2009, S. 22.

²⁹⁴ Vgl. Neumann, 2004, S. 14.

²⁹⁵ Die grösste Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland ist die deutsche Gesellschaft für Personalführung. Seit Aufnahme ihrer Tätigkeit Anfang 1952 ist sie seither als richtungweisende Mitgestalterin betrieblicher Personalpolitik und Führungsarbeit in Deutschland aktiv. Mit insgesamt über 40 000 Personalverantwortlichen aus mehr als 2300 Mitgliedsunternehmen und Mitgliedern, fördert die DGFP unternehmensübergreifenden, strukturierten Erfahrungsaustausch und ein einzigartiges Kompetenznetzwerk zwischen Personalverantwortlichen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) führt seit 2004 regelmässig eigene empirische Studien durch. Mit verschiedenen Befragungskonzepten unterschiedlicher Tiefe und Themenschwerpunkten wendet sich die DGFP an die Personalverantwortlichen ihres Netzwerkes und erhält so fundierte Informationen zu relevanten Fachthemen. Mit differenzierten Analysen spüren die DGFP Studien grundlegenden, mittel- bis langfristig relevanten Personalmanagementthemen genauer nach. Wenn sich rechtliche, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Veränderungen mit Auswirkungen auf das Personalmanagement abzeichnen fangen die DGFP Kurzumfragen mit nur drei Fragen kurzfristig Meinungen und Stimmungen von Personalmanagern ein. Professionalisierung des Personalmanagements untersucht die DGFP mit der DGFP Lang-

praxiserprobte Ansätze, die adaptiert und modifiziert werden können und in das Gesamtmodell des Freiwilligenmanagements passen.²⁹⁶

3.1.7.2. Managementorientierte Modelle für NPO

Die Managementliteratur ist voll von unterschiedlichen Modellen mit unterschiedlichem Abstraktionsgrad, Ausrichtung und Aussagegehalt.²⁹⁷ Dabei wird der Modellbegriff sehr heterogen verwendet.²⁹⁸ In dieser Arbeit werden vier Modelle betrachtet, die alle davon ausgehen, dass die jeweiligen Organisationen (Profit- und Nonprofit-Organisationen) zweck- oder zielgerichtet sind. Es sind dies das in den achtziger Jahren in Freiburg speziell für NPO entwickelte, später in einer adaptierten Version weiterentwickelte «Freiburger-Management-Modell für NPO», das neue «St. Galler Management-Modell», das erst in den letzten Jahren entwickelte sog. «Darmstädter Management-Modell» und das sich zur Zeit in Entwicklung befindende «Luzerner Managementmodell für den Sozialbereich».²⁹⁹

Das *Freiburger Management-Modell für NPO*³⁰⁰ wurde aus dem Bedürfnis heraus entwickelt, die Übertragbarkeit von Management-Modellen auf die spezifischen Bedürfnisse des Managements von NPO³⁰¹ zu leisten.³⁰² Es verfolgt eine Input-Output-Orientierung, die das Modell durchziehen und prägen.³⁰³ Das Freiburgermodell legt sich auf Gestaltungsempfehlungen fest und ist anwendungsorientiert.³⁰⁴ Die Autoren weisen darauf hin, dass sowohl die Mitgliederwerbung als auch das Rekrutieren von Freiwilligen genauso gezielte Anstrengungen benöti-

zeitstudie Professionelles Personalmanagement (pix), Alle zwei Jahre werden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Vgl. Sedlacek et al., 2011.

²⁹⁶ Vgl. Kap. 2.1., S. 20.

²⁹⁷ Rüegg-Stürms Beschreibung Management-Modelle als «Orientierungskarten für Management-Fragestellungen». Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 12.

²⁹⁸ Von Modellen spricht man (vgl. Kosiol, 1976, S. 93) «wenn es sich um zusammengesetzte Gedankengebilde handelt, die aus der Totalinterdependenz der Wirklichkeit abgegrenzte und übersehbare Teilzusammenhänge ausgliedern, um bestehende Abhängigkeitsbeziehungen auf ihre Gesetzmässigkeit zu untersuchen». D.h., es geht darum, zu versuchen, einen komplexen Kausalzusammenhang durch Abstraktion auf ein vereinfachtes gedankliches Gebilde zu reduzieren. Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 16.

²⁹⁹ Kritische Darstellung dieser Modelle unter Schneider/Minnig, 2011, S. 89ff; Modelle und Konzepte aus dem angelsächsischen Sprachraum werden in dieser Arbeit nicht in den Vergleich mit einbezogen. Sollte die Übersicht daher unvollständig sein, so ist dies auf die Rolle und den möglichen Umfang dieser Arbeit zurückzuführen bzw. wurde die englischsprachige Literatur überall dort einbezogen, wo dies für die Argumentation notwendig war. Auch werden auf Modelle aus dem Bereiche des Public Managements verzichtet, obschon in vielen Fällen keine sinnvolle Trennung zwischen einer Welt des Managements von öffentlichen Organisationen und der derjenigen von NPO oder sozial engagierten Organisationen gezogen werden kann. Schneider ist überzeugt, dass diesen beiden Logiken und ihrer Verbindung und Integration in der zukünftigen Modellentwicklung bewusster Beachtung geschenkt werden muss. Ganz allgemein arbeiten eine grosse Anzahl von NPO und sozialen Organisationen in der Schweiz und in Europa im Auftrags- und Abhängigkeitsverhältnis der öffentlichen Hand. Vgl. bspw. die vergleichenden Studien im Rahmen des CNP-Projekts der John Hopkins University, Baltimore. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 89.

³⁰⁰ Das Freiburger Management-Modell für NPO ist ein den Besonderheiten der NPO Rechnung tragendes Lehr- und Lernmodell. Mehrere Autoren entwickeln das Freiburger Management-Modell am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg in der Schweiz ständig weiter. Darüber hinaus wird das Freiburger Management-Modell in der NPO-Praxis und in der NPO-Beratung angewandt. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 29.

³⁰¹ Als Grundthese des Freiburger Management-Modell postulieren die Autoren: «Da jedoch Profit- und Nonprofit-Organisationen nur in grundsätzlichen Eigenschaften gleich, in anderen aber ungleich sind, so sind der Übertragbarkeit von Erkenntnissen der (Profit-)Management-Lehre auf Nonprofits offenbar Grenzen gesetzt. Deshalb ist die Management-Lehre von Nonprofit-Organisationen als besondere Betriebswirtschaftslehre zu konzipieren [...]» Vgl. Schwarz et al., 2005, S. 32.

³⁰² Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 96.

³⁰³ Vgl. ebd., S. 107.

³⁰⁴ Vgl. ebd., S. 97.

gen, wie die Beschaffung von professionellem Personal³⁰⁵.³⁰⁶ In das Modell, welches damit ein anderes Bild vom Management, als die herkömmlichen, vermittelt, finden auch die spezifische Entscheidungskultur von NPO, bspw. mit den insbesondere in der Schweiz hoch entwickelten föderalistischen und konsensorientierten Vernehmlassungs- und Entscheidungssystemen, Eingang. Nach Schneider/Minnig ist das Buch für wissenschaftliche Zwecke nur bedingt geeignet, da der wissenschaftliche Apparat und die (empirischen) Belege für die aufgestellten Behauptungen fehlen.³⁰⁷

Das *St. Galler Management*³⁰⁸-Modell³⁰⁹ verwendet Systemdenken bzw. Kybernetik in unterschiedlicher Weise. Es sucht zunächst mit seiner Konstruktion die Ganzheit aller für die Unternehmensführung wesentlicher Gesichtspunkte zu erfassen.³¹⁰ Aus unternehmenspraktischer Sicht lässt sich die Führung eines Unternehmens nicht als rein ökonomisch zu betrachtender «Bündel» von Prozessen darstellen. Grundsätzlich sind immer soziale, politische, gesellschaftliche, rechtliche, naturwissenschaftliche und nicht zuletzt ethische Überlegungen mit einzubeziehen.³¹¹ Kybernetische Ansätze sehen das Grundproblem von Management in der Beherrschung von Komplexität und fokussieren auf die Gestaltung und Steuerung von ganzen Systemen. Die Eigenlogik des Systems und die Problematik der gezielten Steuerbarkeit von Organisationen, verstanden als soziale Systeme, stellen selbstreferentielle Ansätze³¹² in den Vordergrund.³¹³ In und für soziale Organisationen erlaubt das St. Galler Management-Modell die analytische Strukturierung vieler Managementprobleme und der Führung, Handlungsansätze abzuleiten und zu evaluieren.³¹⁴ Der Begriff der Organisation ist im St. Galler Manage-

³⁰⁵ Die Freiwilligen, Ehrenamtlichen (Milizer) und Hauptamtliche gehören im Bereich des Ressourcenmanagements nach dem Freiburger Modell ebenso zu den Ressourcen wie Finanzmittel, Sachmittel und Kooperationen. Vgl. Schneider, 2010, S. 50.

³⁰⁶ Vgl. Schneider, 2010, S. 50.

³⁰⁷ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 97; Schwarz et al., 2009, S. 55ff, S. 235ff.

³⁰⁸ Unter Management wird nicht eine Gruppe von Führungskräften im Sinne von «das Management der Unternehmung X» verstanden, sondern eine Funktion, d.h. ein System von Aufgaben, die sich in enger Anlehnung an Hans Ulrich (1984) als «Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen» zusammenfassen lassen. Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 69.

³⁰⁹ Mit dem von Hans Ulrich, Walter Krieg und Nachfolgern entwickelten St. Galler-Modell wurde das im deutschsprachigen Sprachraum sicher gängigste Gedankengebäude für eine einheitliche Management-Lehre begründet und weiter entwickelt. Studierende und sich weiterbildende Praktiker erhielten mit dem Modell eine gemeinsame Plattform der Auseinandersetzung und des terminologisch einheitlichen Verständnisses von Management. Nicht nur in St. Gallen, sondern auch an anderen Hochschulen und in Beratungsunternehmen quer durch Europa wurde und wird das Modell in der Grundausbildung und Weiterbildung verwendet. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 93.

³¹⁰ Sechs zentrale Begriffskategorien werden im neuen St. Galler Management-Modell auf der Grundlage des skizzierten Systembegriffs unterschieden: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse, Entwicklungsmodi. Diese sog. Grundkategorien beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements. Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 69; Auf keinen Fall darf die Aufteilung der Umwelt einer Unternehmung in vier Umweltsphären den Eindruck erwecken, als ob es sich hierbei um klar identifizierbare Gegebenheiten handeln würde. Ob bspw. Entwicklungen im Immaterialgüterrecht eher der Umweltsphäre Gesellschaft (Einfluss von Non-Governmental Organizations im politischen Meinungsbildungsprozess), der Umweltsphäre Technologie (Implikationen der Patentierbarkeit von Leben für die weitere Entwicklung der Bio- und Gentechnologie) oder der Wirtschaft (Migration von Lieferanten, Partnern und Kundinnen und Kunden in Länder mit «wirtschaftsfreundlicher Gesetzgebung») zuzuordnen sind, lässt sich nicht strikt entscheiden. Mit anderen Worten: Umweltsphären verkörpern lediglich analytische Strukturierungshilfen zur Identifikation erfolgskritischer Trends. Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 74.

³¹¹ Vgl. Brauchlin, 2007, S. 11.

³¹² Im deutschen Sprachraum wird der kybernetische Ansatz insbesondere im Rahmen des «St. Galler Managementkonzepts» (vgl. Ulrich/Krieg 1974) vertreten, das wichtige Beiträge für die Unternehmensführung und das systemorientierte Management liefert (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003; Bleicher 1999).

³¹³ Vgl. Mayrhofer/Steurer, 2004, S. 1854.

³¹⁴ Die Verantwortlichen entwickelten das Modell durch Einbezug neuer Erkenntnisse weiter und passten es den Dynamiken einer sich rasch verändernden Unternehmensumwelt an. Zentrale Bestandteile des Modells wurden

ment-Modell weiter gefasst als der Begriff der Unternehmung. Andere arbeitsteilige Institutionen wie bspw. das IKRK, Spitäler, öffentliche Verwaltungen, kirchliche Organisationen, Gewerkschaften oder Fussballvereine werden auch umfasst.³¹⁵ Schneider/Minnig merken kritisch an, dass das St. Gallermodell (wie andere Modelle), offenkundig auf einer auf Porters Wertketten-Konzept oder älteren Prozessvorstellungen basierenden generellen Prozesslogik aufbaut. Weil sie alle gleichermaßen vom Grundmodell der autonomen Einzelfirma ausgehen, gelingt die Kunst der Verbindung von Marktlogik und Bedarfslogik mit dem St. Galler-Modell kaum besser als mit anderen Modellen.³¹⁶

Zwei eher neuere Modell-Ansätze sind in den letzten Jahren an Fachhochschulen in Deutschland und der Schweiz entstanden, offensichtlich in der Intention, für Weiterbildungsprogramme einen konzeptionellen Rahmen zu finden. Die beiden Modelle werden in der Fachliteratur noch wenig besprochen, da sich beide noch in der Entwicklungsphase befinden.³¹⁷

Das *Luzerner Management-Modell für den Sozialbereich* setzt das Sozialwesen als Funktionssystem (Funktion auf einen Zweck hin) voraus und folgert, dass sich Funktionssysteme durch die Leitdifferenz System-Umwelt und zum andern entlang von Funktionen und Strukturen entwickeln. Vier für das Sozialwesen charakteristische zentrale Entwicklungsbereiche, entlang derer sich das Sozialwesen weiterentwickelt, identifiziert das Modell aus dieser Logik heraus:³¹⁸ Verschiedene Managementmodelle werden vor diesem Hintergrund in den Blick genommen und auf ihre Tauglichkeit für das Sozialwesen untersucht.³¹⁹

Das *Darmstädter Management-Modell* hat sich aus der Praxis der Studiengänge der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt entwickelt. Wegen der Unklarheiten des Begriffs des Sozialmanagements wird dort der Begriff des «Management in Sozialen Organisationen» verwendet. Neben sozialtechnokratisch, gruppendynamisch, sozialpolitisch und sozialwirtschaftlich orientierten Konzepten versteht sich das Darmstädter Management-Modell als fünftes Modell. U.a. ist die Integration eines ethisch begründeten Personenbildes ein Anliegen des gleichna-

neue Entwicklungen und Erkenntnisse wie das Qualitätsdenken, Business Engineering und Prozessdenken und die Organisationsentwicklung. Das gilt ebenso für Aspekte wie das Stakeholdermanagement oder die Dimension und das Ordnungsmoment des gemeinsamen ethisch-normativen Sinnhorizonts in der Kultur. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 93f.

³¹⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 71.

³¹⁶ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 93.

³¹⁷ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 99.

³¹⁸ 1. Soziale Problematik: «Fokus: gesellschaftlicher Problemdiskurs oder die Art und Weise, wie soziale Probleme öffentlich thematisiert werden.» 2. Professionelle Leistungen: «Fokus: Beschreibung mehrheitlich schwieriger Rahmenbedingungen, welche die sozialpolitische Steuerung in der Schweiz prägen.» 3. Sozialpolitische Steuerung: «Fokus: aktuelle Anforderungen, die sich den sozialen Einrichtungen stellen, die professionelle Leistungen erbringen.» 4. Versorgungsverhältnisse: «Fokus: Fragen, die sich bei der Kooperation der sozialen Einrichtungen in einem bestimmten Aufgabenfeld wie bspw. der Suchhilfe oder dem Behindertenbereich stellen.» Vgl. Bürgisser et al., 2008, S. 218f.

³¹⁹ Vgl. Bürgisser et al., 2008, S. 216; Auffällig ist die Tatsache, dass durch die Autoren hauptsächlich deutschsprachige Literatur aus dem Sozialmanagement-Bereich herangezogen wird. Aus dem angelsächsischen Sprachraum sind Entwicklungen zumindest nicht sichtbar. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 104; Die Überlegungen, die aus dem Kompetenzzentrum Soziale Arbeit und Ökonomie der Hochschule Luzern hervorgegangen sind, tragen Züge eines Denk- und Umsetzungsmodells im Bereich des Managements sozialer Einrichtungen, obwohl sie bisher nicht als Modell benannt oder beschrieben wurden. Dass das Luzerner Modell aus der einzelbetrieblichen Perspektive herauswächst, welche die anderen bereits besprochenen Modelle kennzeichnen, erscheint an diesem Ansatz interessant. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 102; Er versucht die Besonderheiten Sozialer Arbeit explizit zu berücksichtigen. Vgl. Schneider, 2010, S. 54; Dieser Hinweis, neben dem Management einzelner sozialer Organisationen sei die sozialpolitische Steuerung Teil der Aufgaben des Sozialmanagements, kann auf alle, meist im politischen Auftrag in einem Netzwerkprozess kollektive Güter erbringenden NPO übertragen werden. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 102; Das System, das zunächst für die Schweiz entwickelte wurde, scheint in seinen Grundannahmen auch auf andere Länder hin übertragbar zu sein. Vgl. Bürgisser et al., 2008, S. 218f.

migen Masterstudiengangs.³²⁰ Gemäss eigener Erklärung ist das Darmstädter-Modell darauf ausgerichtet eine Verbindung herzustellen zwischen sozial-technokratischem, gruppen- bzw. interaktionsdynamischorientiertem und innovationsorientiertem, sozialpolitisch ausgerichteten Konzepten und damit eine vierte Richtung zur Integration betriebswirtschaftlicher und sozialarbeiterischer Themenstellungen im Begriff der Sozialwirtschaft einzuschlagen.³²¹ Die zentrale Grundannahme des ist die Notwendigkeit in einem Dreiklang aus Organisationsanalyse (Praxis und Reflexion), Wissenschaft (Theorien und Analysen) und der Persönlichkeitsentwicklung, eine Managementqualifizierung auf verschiedenen Lernebenen anzusiedeln.³²² Im Bereich der Managementausbildung basiert das Modell auf Erfahrungen der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt und kritisiert, dass herkömmliche Managementmodelle das komplexe organisationale Geschehen ausblenden und häufig bei der Anwendung von Instrumenten stehen bleiben.³²³

3.1.7.3. Wissensorientiertes Management für NPO

Nur wenige konnten erahnen, wie zutreffend die Prognose sein würde, als vor über zwanzig Jahren Peter Drucker in seinem Buch «The Age of Discontinuity» schrieb, dass die grösste Managementaufgabe des nächsten Jahrhunderts im Produktivmachen der Wissensarbeit liegen würde³²⁴, genauso wie im Jahrhundert zuvor im Produktivmachen der Handarbeit.³²⁵ Wissen schafft in der heutigen Gesellschaft nachhaltige Wettbewerbspotentiale³²⁶ für Firmen, Institutionen, Regionen sowie ganze Länder.³²⁷ Die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen, werden hier als Wissen verstanden, was sich sowohl auf theoretische Erkenntnisse als auch auf praktische Alltagsregeln und Handlungs-

³²⁰ Vgl. Fröse, 2004, S. 376.

³²¹ Der «Kreis» im Sinne von Ruth Kohn soll den Globe symbolisieren, alles Denken, Handeln und Fühlen sei Teil biographischer gesellschaftlicher politischer und religiöser Erfahrungen und Erkenntnisse. Vgl. Fröse, 2004, S. 375ff.

³²² Voss bietet eine Auswahl neuer Ansätze wenn er im Rahmen des Darmstädter Management-Modells von einem hoch entwickelten Commitment des Vorgesetzten gegenüber den Untergebenen schreibt. Vorgesetzte müssen die Autonomie der Untergebenen aushalten und diese ohne Statusangst fördern. Sie sollen die Kritik regelrecht herausfordern und nicht nur hinnehmen. Zudem sei eine «Aufwärtsdelegation» zu fördern und zu vermeiden, die Aufgaben nur auf die Freiwilligen abzuladen. Voss weist auch darauf hin, dass Vorgesetzte bewusst (eigene und fremde) Fehler akzeptieren und als wichtige Lernchance sehen und eine «Fehlerfreundlichkeit» entwickeln sollten. Vgl. Voss, 2005, S. 71f.

³²³ Vgl. Fröse, 2005, S. 15; Da der Modellinhalt nicht primär auf der Beschreibung und Strukturierung des Modells einer sozialen Organisation oder Unternehmung basiert, sondern primär vier Lernebenen (Lernende Organisation, Erkenntnisse aus Wissenschaft und Theorie) und drei Lernfelder (Theorie und Praxis des systemischen Managements, Führungskompetenzen im Management, Sozialwissenschaftliche Grundlagen) darstellt, die im Rahmen eines gemeinsam entwickelten Lernkonzepts für eine Managementausbildung für soziale Organisationen definiert und erklärt werden, ist das Darmstädter Management-Modell nur beschränkt mit den bereits beschriebenen Modellen vergleichbar. Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 101; Die Lernende Organisation bzw. die Lernfähigkeit ist ein Qualitätsmerkmal für die Problemlösungsfähigkeit einer Organisation. Mit dem Ziel, die in der NPO anfallenden Aufgaben immer besser, d.h. auf einem höheren Leistungsniveau zu erfüllen, versucht die NPO als lernende Organisation, möglichst systematisch Informationen, Wissen und Erfahrungen aus der NPO und den Umfeldern zu sammeln, zu speichern und den Freiwilligen zugänglich zu machen. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 48.

³²⁴ Peter Drucker erkannte die Wichtigkeit der Ressource «Wissen» bereits im Jahre 1960 und führte als Erster Begriffe wie «Wissensarbeit» und «Wissensarbeiter» ein. Vgl. Drucker 2001, S. 3.

³²⁵ Vgl. Drucker, 2007, S. 87f.

³²⁶ Aus der wettbewerbsstrategischen Perspektive lässt sich die Bedeutung kollektiven Wissens sehr gut begründen. Aus einer Vielzahl einzelner Ressourcen und individueller Wissens Elemente bestehen in der Regel organisationale Fähigkeiten die manchmal miteinander zu einem undurchsichtigen Ganzen verwoben sind. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 22.

³²⁷ Vgl. Thom/Harasymowicz-Birnbaum, 2003, S. 16.

anweisung bezieht. Gestützt auf Daten und Informationen, ist es im Gegensatz zu diesen immer an Personen gebunden.³²⁸ Konstruiert von Individuen, repräsentiert es deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.³²⁹

Dort, wo es um die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Entwicklung organisationaler Fähigkeiten geht, berührt Wissensmanagement die Ebene des strategischen Managements. Zum anderen sind auch sämtliche operativen Managementphasen, die zur Erreichung eines solchen Ziels durchlaufen werden können durch die Bausteine des Wissensmanagements umrissen. Die Gesamtstruktur des Konzepts, die sich an den Gedanken eines klassischen Managementkreislaufs von Zielsetzung, Umsetzung und Kontrolle anlehnt, sichert die Anschlussfähigkeit an alternative Managementansätze und stellt die Suche nach zielorientierten Steuerungsmöglichkeiten in den Vordergrund.³³⁰

Über ihre internen Fähigkeiten, Wissensträger und Netzwerke wissen Organisationen oft wenig. Dies behindert den gezielten Aufbau von organisationalen Fähigkeiten. Die interne Intransparenz hat sich mit Dezentralisierung, Globalisierung, Lean Management und steigender Fluktuation weiter erhöht. Interne und externe Netzwerke machen die schnelle und qualitativ hochwertige Identifikation³³¹ von Informationen und Wissensträger möglich.³³² Der Freiwillige als Träger organisationalen Wissens bildet die zentrale Schnittmenge zwischen Wissensmanagement und Personalmanagement.³³³ Der Anteil der hoch qualifizierten Freiwilligen an der Wertschöpfung der Organisation und die Ausrichtung des Personalmanagements auf wissensorientierte Wertschöpfungsprozesse sind umso stärker ausgeprägt, je höher die Wissensintensität einer Branche ist, und je mehr hoch qualifizierte wissensintensive Produkte oder Dienstleistungen im Angebotsprogramm der Organisation stehen.³³⁴ Die Ausrichtung des Personalmanagements auf wissensorientierte Wertschöpfungsprozesse gewinnt an Relevanz.³³⁵

Das Thema Wissensmanagement ist deshalb so zentral für NPO, da die Frage des Umgangs mit der Ressource Wissen genauso wie die Erkenntnis des Wertes dieser Ressourcen für die

³²⁸ Leistner bestätigt diese These, dass, wenn man Informationen speichert, dies kein Wissen sei, denn Wissen sei immer mit Menschen in Verbindung. Erst wenn jemand anderes diese Informationen aufnimmt und im Kontext der eigenen Erfahrungen neues Wissen daraus generiert, wird es wieder zu Wissen. Lediglich die Informationen, die von anderen benutzt werden können, Wissen wieder herzustellen, bleiben erhalten beim Speichern von Informationen, nicht das Wissen selbst. Da jeder einen anderen Kontext hat und andere Erfahrungen, in die er die neuen Informationen einbinde, ist das neu generierte Wissen auch ein anderes als das Originalwissen. Vgl. Leistner, 2010.

³²⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 23; Roszkopf, 2004, S. 31.

³³⁰ Vgl. ebd., S. 33; Wissensmanagement dient der Sammlung, Systematisierung und Anwendung von Wissen aus der Vergangenheit. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 106; Nach einer Arbeitsdefinition von Roszkopf geht es um die Zusammenfassung aller zielgerichteten Aktivitäten innerhalb einer Organisation, die mittels eines integrativen Konzepts zur Entwicklung und Gestaltung der betrieblichen Wissensbasis, welche individuelle Lernprozesse anregt und unterstützt, zu einer effektiven und effizienten Leistungserstellung führen. Vgl. Roszkopf, 2004, S. 53.

³³¹ Der qualitative Nutzen des Wissensmanagements liegt in der realen Zeitersparnis und daraus folgenden Kostenvorteilen. Der Aufwand für die Suche nach Wissen reduziert sich, vorhandenes Wissen wird besser genutzt («das Rad nicht neu erfinden»), kritische Wissensfelder werden dokumentiert bzw. identifiziert dadurch vermindert sich die in Formationsrisiken. Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 17.

³³² Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 89.

³³³ Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 149.

³³⁴ Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 104.

³³⁵ Vgl. Probst/Gibbert/Rauf, 2004, S. 2029; In vielen Unternehmen ist bereits heute drei Viertel des generierten Mehrwerts auf spezifisches Wissen zurückzuführen, behauptet der amerikanische Management-Professor James Brian Quinn. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 3.

Organisation im Raum steht.³³⁶ Wenn die Grundmotivation nicht mehr Sicherung oder Optimierung der Marktposition ist stellt sich die Frage, wieweit sich Wissensmanagement-Erkenntnisse aus dem kommerziellen Bereich auf die Organisationen des Nonprofit-Sektors übertragen lassen. Es gibt neben Praxisberichten verhältnismässig wenig systematische Veröffentlichungen darüber, obwohl in den vergangenen Jahren im Nonprofit-Sektor zahlreiche Wissensmanagementprojekte injiziert wurden.³³⁷

	Gestaltungsdimensionen nach Bullinger et al.	Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et al.	Wissensnetzwerke nach Seufert et al.	Vier Akte zum Wissensmanagement nach Schüppel
Abstraktionsgrad	Hoch	Gering	Mittel	Hoch
Orientierung am Managementprozess	Nein	Ja	Nein	Nein
Formulierung von Wissenszielen	Nein	Ja	Nein	Nein
Verbindung von Human- und Technikorientierung	Ja	Ja, innerhalb der einzelnen Bausteine	Ja	Eingeschränkt, nur innerhalb der Dimensionen zum 4. Akt
Berücksichtigung von Rahmenbedingungen	Nein	Nur implizit innerhalb der Bausteine	Ja, durch Facilitating Conditions	Ja
Instrumente und Methoden zur Umsetzung	Nein	Ja, innerhalb der Bausteine	Ja, innerhalb der Work Processes	Ja, im 4. Akt
Empirische Validierung	Nein	In Teilaspekten, keine empirische Validierung des Gesamtkonzeptes	Nein	In Teilaspekten keine empirische Validierung des Gesamtkonzeptes
Implementierungsmodell	Nein	Nein	Ja	Bedingt

Abbildung 3: Konzepte des Wissensmanagements
(Quelle siehe Roskopf, 2004, S. 148f; North, 1998, S. 167)

Wegen des geringen Abstraktionsgrads und da es sich als eines der wenigen Modelle am Managementprozess orientiert, ist das Modell nach Probst et al.³³⁸ für diese Arbeit massgebend.³³⁹ Wenn auch nur innerhalb der Bausteine, liefert das Modell Instrumente und Metho-

³³⁶ Die erste Stufe des Wissensmanagements ist für viele NPO auch die letzte. Sie sammeln über Jahre viel Wissen und erstellen Jahresberichte. Es wird jedoch selten systematisch aufbereitet um es für spätere Jahre und Mitarbeitende anwendbar zu machen. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 105; Der Schlüssel für den Nutzen von Wissensmanagements, der hier unmittelbar sichtbar wird, liegt in der Anwendung vorhandenen Wissens. Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 53.

³³⁷ Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 11.

³³⁸ Vgl. ausführliche Begründung und Beschreibung in Kap. 3.1.7.3., S. 61; 5.2.1.2ff., S. 103.

³³⁹ In dieser Arbeit keine Rolle spielen die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi, das Münchener und das Genfer Wissensmanagement-Modell, die Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung, die Gestaltungsdimensionen nach Bullinger et al., das Wissensnetzwerk nach Seufert et al., die Vier Akte zum Wissensmanagement nach Schüppel und das Modell der «Lernenden Organisation» nach Senge, 1990.

den zur Umsetzung und Berücksichtigung der Rahmenbedingungen. Insgesamt zeichnet sich das Konzept durch seinen logischen Aufbau und seine Nachvollziehbarkeit aus. Dass Wissensmanagement ein umfassender Managementansatz sein sollte und eine konsequente Bündelung und Umsetzung von Aktivitäten erfordert, wird durch diese Bausteine aufgezeigt. Anhand derer lassen sich Ursachensuche und Interventionsmöglichkeiten in die betriebliche Wissensbasis erkennen; es erfolgt eine Strukturierung des Managementprozesses. Einziger Schwachpunkt ist, dass das Modell über kein Implementierungsmodell verfügt.³⁴⁰

Die auf die zugriffsfähige Dokumentation, Aufbereitung und Weiterentwicklung des organisatorischen Wissensbestandes zielende, organisatorisch wie informationstechnologisch ausdifferenzierte Instrumente des Wissensmanagements bezeichnet man als Wissensnetzwerk³⁴¹.³⁴² Wissensnetzwerke lassen sich wie Kommunikationsnetzwerke³⁴³ im Allgemeinen als Beziehungsstrukturen zwischen Kommunikationsteilnehmern verstehen.³⁴⁴ Es soll nun der Versuch unternommen werden, anhand einer vereinfachten Darstellung die an den Gruppen in einer NPO orientierte Vollstruktur darzustellen.

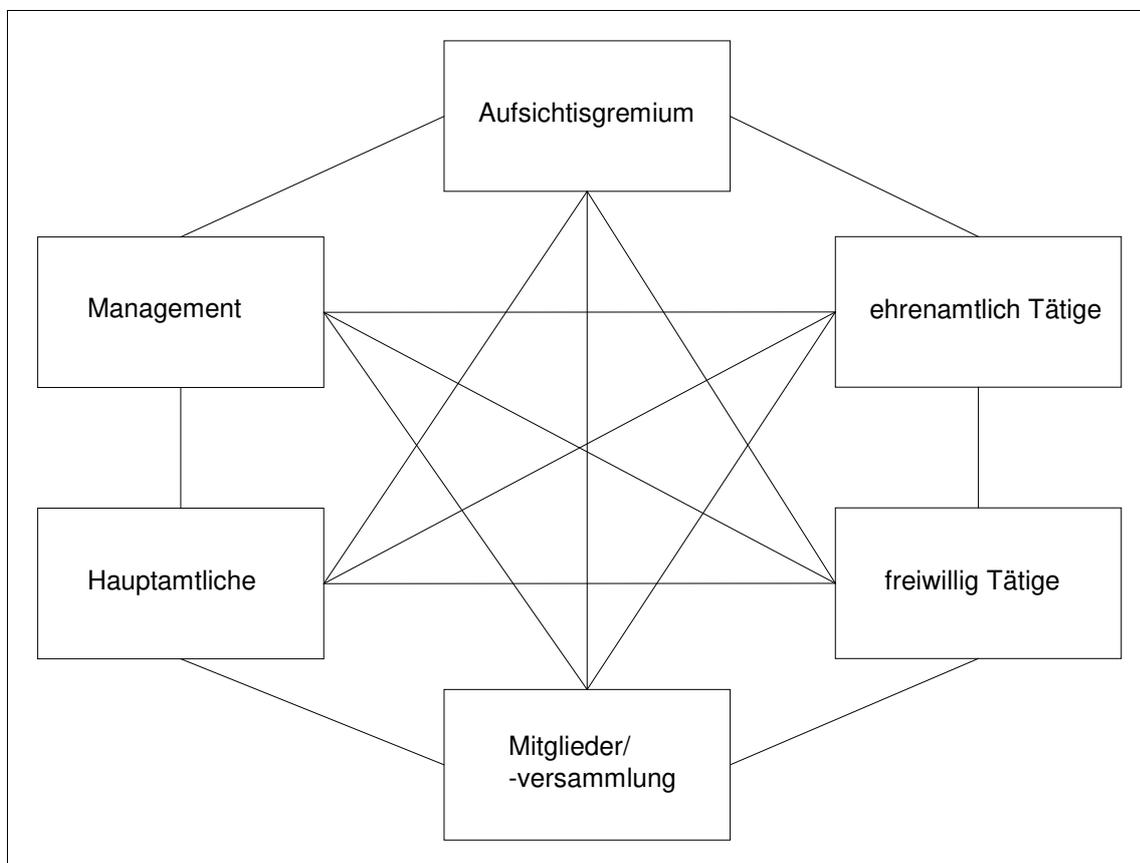


Abbildung 4: Kommunikationsnetzwerk einer NPO
(Quelle in Anlehnung an Eckert 1998, S. 81ff)

Zur Darstellung der einzelnen Gruppen ist es hilfreich, die Ausführungen zum Binnen- und Aussennetz von NPO an dieser Stelle aufzugreifen. Innerhalb des Binnennetzes können ideal-

³⁴⁰ Vgl. Rosskopf, 2004, S. 148f.

³⁴¹ Eine Anzahl von miteinander verbundenen Personen, Ressourcen und Beziehungen, welche zusammengezogen werden, um Wissen zu sammeln, zu generieren, zu teilen und zu nutzen, sollen im Folgenden als Wissensnetzwerke verstanden werden. Vgl. Rosskopf, 2004, S. 165; Wilkesmann, 2000, S. 295ff.

³⁴² Vgl. Güldenbergl/Zauner, 1998, S. 419; Seufert/Back/von Krogh, 2000, S. 140.

³⁴³ Hellriegel und Slocum differenzieren folgende Arten von Kommunikationsnetzwerken: Stern, Y, Kette, Kreis und Vollstruktur. Vgl. auch Hellriegel/Slocum 1976, S. 169.

³⁴⁴ Vgl. auch Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 413.

typisch die Gruppen des Aufsichtsgremiums (Vorstand/Stiftungsrat/Kollegialbehörde [Legislative]), des Managements (Geschäftsleitung/Direktion [Exekutive]), der Mitglieder³⁴⁵ und der Mitgliederversammlung³⁴⁶ sowie von hauptamtlich (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen), ehrenamtlich und freiwillig Tätigen unterschieden werden.

3.2. Kritische Würdigung

Managementbegriff: Die Managementdefinition dieser Arbeit erklärt sich aus der Optik der wissenschaftlichen und der Optik aus der praxisorientierte Diskussion. Das Dilemma ist die strenge Definition in der Empirie und der pragmatischen Welt, die mit diesen Begriffen anders umgeht. Da sich zwischen der Erwerbsarbeit und verschiedenen Formen der Nichtarbeitserwerbsarbeit zahlreiche Überschneidungen ergeben, sind eindeutige Definitionen schwierig. Neue Formen der Entschädigung von freiwilligem Engagement führen zudem in eine Grauzone zwischen freiwilliger Arbeit und schlecht bezahlter Erwerbsarbeit.³⁴⁷

Hauptamtlich-, Ehrenamtlich-, Freiwillig- und Miliztätige: Mit sozialen, kulturellen und anderen Leistungen für Dritte erschöpft sich die gesellschaftliche Bedeutung freiwilligen Engagements nicht. Die Tatsache, dass diese nicht lediglich ein Instrument zur Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben darstellen, wird bei auf gesellschaftliche Effekte bezogenen Funktionsbetrachtungen oft ausser Acht lassen. Dabei hat freiwilliges Engagement als angesehene Form der aktiven Teilhabe am gesellschaftlichen Leben einen hohen Eigenwert.³⁴⁸

Nollert und Huser kommen laut Farago (ebenfalls) zu dem Schluss, dass bei den Freiwilligen unterschiedliche Persönlichkeitsprofile zu finden sind und diese deshalb keine einheitliche Gruppe in der Gesellschaft darstellen.³⁴⁹ Da auch entgeltliche Arbeit auf freiwilliger Basis beruht, ist das Kennzeichen Freiwilligkeit bzw. die Bezeichnung Freiwilligenarbeit ungenau.³⁵⁰ Das Bild eines unzweifelhaft sozial wie ökonomisch höchst relevanten Phänomens der Freiwilligkeit³⁵¹ wird in der Öffentlichkeit einseitig diskutiert.³⁵² In Fällen wie diesen, die nicht nur für den Bereich des Ehrenamts bzw. des Freiwilligen bzw. bürgerschaftlichen Engagements gelten, ist davon auszugehen, dass mit gleich klingenden Begrifflichkeiten und Konzepten höchst unterschiedliche Sachverhalte bezeichnet werden.³⁵³ Der Diskurs innerhalb der

³⁴⁵ Mit den durch das Freiwilligenmanagement geführten Freiwilligen, erschliesst sich bei den (Leistungs-) Adressaten von NPO eine zusätzliche Zielgruppe zu den Mitgliedern, Dritten und der Allgemeinheit. Mitglieder die sich freiwillig in der Organisation beteiligen, und sich im Unterschied zu den Mitgliedern, die nur von der Leistung profitieren, ebenfalls den Freiwilligen zu ordnen.

³⁴⁶ Eine Gruppe von Freiwilligen kann ein isolierter Wissensbestand in einer NPO sein, die zwar in sich unregelmässig treffenden Gruppen eingebunden sind, deren Wissen aber keiner systematischen Nutzung unterliegt. Vgl. Guldenberg/Zauner (1998), S. 419f; Seufert/Back/van Krogh 2000, S. 140.

³⁴⁷ Vgl. Münzel et al., 2004b, S. 16.

³⁴⁸ Vgl. Ammann, 2008a, S. 12.

³⁴⁹ Vgl. Farago, 2007, S. 10.

³⁵⁰ Vgl. Höflacher, 1999, S. 53; Der Arbeitsleistung des ehrenamtlichen oder freiwilligen Mitarbeitenden steht also in einer engeren Definition kein unmittelbarer monetärer Gegenfluss gegenüber. Vgl. Badelt, Ch.; Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit-Sektor, 2002, S. 573.

³⁵¹ Nach Kegel benötigt freiwilliges Engagement dringend ein hauptamtliches Rückgrat, da es nicht kostensparend sei. Vgl. Kegel, 2010, S. 10.

³⁵² Vgl. Ammann, 2004, S. 51; Freiwilligkeit ist ein wichtiges ökonomisches Phänomen Neben den Vorteilen, die Freiwilligkeit ökonomisch gesehen mit sich bringt, birgt sie auch eine Fülle von Problemen Vgl. Ammann, 2004, S. 53

³⁵³ Vgl. Ammann, 2004, S. 26; Da ein in einer Führungsfunktion tätiger Mitarbeitender anders motiviert sein kann bzw. auch andere Qualifikationen aufweisen muss als ein in einer ausführenden Funktion engagierter Freiwilliger ist diese gedankliche Trennung zwar einerseits hilfreich. Andererseits sind vielfach auch Mitarbeitende von NPO sowohl in einer Führungs- als auch in einer ausführenden Funktion tätig. In der vorliegenden werden

Gemeinschaft der Wissenschaft ist für die Entwicklung profunder wissenschaftlicher Erkenntnisse von zentraler Bedeutung. D.h. das sich die Definition des Gegenstandes «Freiwilligkeit» am Stand des bis dahin geführten wissenschaftlichen Diskurses zu orientieren hat. Da nur eine minimale Differenz zwischen ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit besteht, werden diese Begriffe in dieser Arbeit unter «Freiwillige» zusammengefasst.³⁵⁴

Gemäss Nadai ist es wichtig, Milizämter im Kontext von Freiwilligenarbeit mit zu diskutieren. Für unzählige Bürgerinnen und Bürger bilden kommunale Milizämter das Einstiegsfeld, auf dem sie mit mässigem Einsatz und Risiko ihre Neigung und Eignung zur politischen Tätigkeit erproben können.³⁵⁵ Die Professionalisierungstendenzen, die sich seit längerem in Miliz-Systemen zeigen, sind nicht zwangsläufig mit dem Ende nebenberuflicher Rollestrukturen verbunden.³⁵⁶ Nach Wehner weist die Miliztätigkeit grundsätzlich grössere Nähe zur freiwilligen als zur bezahlten Arbeit auf.³⁵⁷

Professionalität: Wenn es den Freiwilligen nicht mehr einleuchtet, weshalb sie Arbeiten verrichten sollten wie hauptamtlich Mitarbeitende und dafür gar nicht oder nur symbolisch entschädigt werden, werden die Professionalisierungstendenzen problematisch.³⁵⁸ Nicht unbegründet beschwört das forum freiwilligenarbeit mit der Professionalisierung des Freiwilligenmanagements die Gefahr einer Entmündigung der Freiwilligen durch (die) Technokraten herauf.³⁵⁹ Neumann stellt zwar ein Problembewusstsein für die Relevanz der Freiwilligen und den Ausbau der Personalwirtschaft fest, konstatiert aber gleichzeitig das Fehlen von geeigneten Instrumenten für eine professionelle Vorgehensweise sowie deren seltene Anwendung oder Verbesserung.³⁶⁰

Management-Modelle: Weil sie praktikabel, operational und logisch klingen und wegen ihrer (scheinbaren) Allgemeingültigkeit haben Managementtheorien eine grosse Anziehungskraft. Jedoch sind die meisten der Postulate, Aussagen und Vorschläge der Managementtheorien zu allgemein, zu unpräzise und zu vage. Empirische Experimente zu deren Validierung macht dies beinahe unmöglich.³⁶¹ Die Vertreter dieser Theorien schöpfen zwar vor allem aus ihrer praktischen Erfahrung im Organisationsalltag, womit Sie zentrale Probleme anschneiden.³⁶² Nach Weinert sind ihre Aussagen jedoch unzureichend für ein echtes Verständnis der Organisation und der Prozessabläufe und führen zu Scheinlösungen.³⁶³

Die vier beschriebenen Management-Modelle sind nur bedingt miteinander vergleichbar. Sie reklamieren alle einen unterschiedlichen Verwendungszweck oder eine spezifische Ausrichtung auf bestimmte Teilbereiche innerhalb der Tätigkeit produktiver Organisationen und besitzen alle eine eigenständige Entwicklungsgeschichte. Welches Modell sich generell mehr oder weniger eignet, ist daher nicht die Frage, es geht eher darum, welches Modell für welche

die beiden Begriffe Ehrenamt und Freiwilligenarbeit als Synonyme verwendet, eine strikte Trennung wird nicht vorgenommen. Vgl. Andessner, 2004, S. 110f; Schwarz et al., 2002, S. 256; Häufig werden die Unterschiede nur im Versicherungsschutz gemacht. Vgl. Vgl. Ammann, 2008a, S. 23; Kroll, 2007, S. 3; Daneke 2003, S. 3f.

³⁵⁴ Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 70.

³⁵⁵ Vgl. Nadai, 2004a, S. 18.

³⁵⁶ Vgl. Brüggel/Keller/Brosziewski, 2011, S. 7.

³⁵⁷ Vgl. Wehner et al., 2007a, S. 45.

³⁵⁸ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 232.

³⁵⁹ Vgl. forum freiwilligenarbeit, 2011, S. 1.

³⁶⁰ Vgl. Neumann, 2004, S. 17.

³⁶¹ Weinert stellt die Frage, ob die Aussagen der Managementtheorien einer Hypothesenprüfung überhaupt standhalten würden. Vgl. Weinert, 2004, S. 560.

³⁶² Um solche «Probleme» zu lösen müssen die NPO eine Entscheidung treffen und laufen Gefahr, die Alternative des Status Quos, als der Nullvariante, auszuschliessen, was ein Fehler sein kann. Vgl. Malik, 2009, S. 216.

³⁶³ Vgl. Weinert, 2004, S. 560.

konkrete Fragestellungen Antworten liefert. Die Modelle sind daher eher sinnvolle und wertvolle Ergänzungen im Versuch, die Realität des Managementalltags von NPO und sozial engagierten Organisationen darzustellen und dafür konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, als Substitute. Alle haben den Anspruch, die Wirklichkeit der Management-Situation systemisch, d.h. umfassend mit allen wesentlichen Umwelt-, Systemelementen und -beziehungen darzustellen.³⁶⁴

Stellt man die Management-Modelle gegenüber, ist zu erkennen, dass alle Modelle unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen. Machbarkeit für kleinere und mittlere NPO verspricht das Freiburger-Modell. Dieses entspricht dem Zeitgeist, in dem man grundsätzlich «managen» kann, wenn man Terminologie und die Philosophie des Modells anwendet.³⁶⁵ Das St. Galler-Modell basierend auf dem «Systemorientiertes Management»³⁶⁶ bedeutet, Unternehmung und Führung zunächst wesentlich abstrakter zu betrachten als üblich. Nicht mehr unmittelbar durch Systematisierung praktischer Erfahrungen werden Führungssysteme gewonnen, sondern entwickelt auf der Basis formaler Modelle. Für viele Praktiker mag dieser Umweg über die «Theorie» schwer verständlich sein, und er schliesst in der Tat die Gefahr in sich, dass Theoretiker letztlich unbrauchbare Modelle entwickeln und perfektionieren. Zu lösen ist dies nur, indem die Führungskräfte selbst die Denkweise und das Instrumentarium des Systemansatzes beherrschen, was wiederum nur durch seriöse aber praxisbezogene Ausbildung erreicht werden kann. Zum Luzerner-Modell kann kritisch angemerkt werden, dass, zumindest im vorliegenden Abstraktionsgrad, spezifische Themen der NPO-Welt, wie bspw. die Freiwilligen-Problematik, die föderalistischen und konsensorientierten Vernehmlassungssysteme und spezielle Finanzierungsmechanismen und -möglichkeiten nicht sichtbar werden.³⁶⁷ Der momentane Mangel an Information verhindert eine verfeinerte Analyse des Modells, obwohl die im Luzerner Modell gegebene neue Perspektive einen sehr interessanten Zugang erlaubt.³⁶⁸ Das Darmstädter Modell lässt erkennen, dass die Persönlichkeit des Managers und deren Ausbildung eine entscheidende Rolle spielen, während das Freiburger Modell stärker die Besonderheiten der NPO hervorhebt.³⁶⁹ Nach Schneider und Minning besteht die Gefahr, dass der Eindruck entsteht, dass das Darmstädter Modell einen relativ starken «Bias» auf der psychologisch-soziologischen Seite des Managements aufweist. Es fehlte auch eine konkrete Darstellung des Gesamtmodells, in welchem navigiert wird. Zudem existiert sehr wenig öffentlich zugängliche Literatur.³⁷⁰ Das Darmstädter-Modell kann deshalb nur in den Grundzügen diskutiert werden.³⁷¹

Für alle vier betrachteten Management-Modelle lässt sich abschliessend noch einmal feststellen, dass sie eine ganzheitliche Betrachtungsweise für die Analyse, Synthese und das Herausarbeiten von Handlungsvorstellungen im Kontext des Managements von sozialen Organisationen einbringen und wertvolle Teilelemente bieten, mit denen man sich an das Handwerk des Managens herantasten kann.

Wissensmanagement: Das für diese Arbeit massgebende Wissensmanagement-Modell von Probst, Raub und Romhardt wurde berücksichtigt, weil der Abstraktionsgrad gering ist und es sich als einer der wenigen Modelle am Managementprozess orientiert. Das Modell liefert, wenn auch nur innerhalb der Bausteine, Instrumente und Methoden zur Umsetzung und Be-

³⁶⁴ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 92.

³⁶⁵ Vgl. ebd., S. 98.

³⁶⁶ Wie Ulrich es nennt; Vgl. Ulrich/Krieg, 1974, S. 14.

³⁶⁷ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 102.

³⁶⁸ Vgl. ebd., S. 102.

³⁶⁹ Vgl. Schneider, 2010, S. 52.

³⁷⁰ Vgl. Fröse, 2004, S. 376.

³⁷¹ Vgl. Schneider/Minnig, 2011, S. 101.

rücksichtigung der Rahmenbedingungen. Logischer Aufbau und Nachvollziehbarkeit zeichnen das Konzept der Bausteine aus. Die Autoren räumen ein, dass die Bausteine einzeln und in willkürlicher Reihenfolge gelesen werden können. Eine logische Reihenfolge ist nicht erkennbar.³⁷² Auch wurde kein Rahmen für die betriebswirtschaftliche Theoriebildung geschaffen. Bspw. ist keine Verankerung und Abgrenzung innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation zu erkennen. Ein Schwachpunkt ist das fehlende Implementierungsmodell.³⁷³

3.3. Forschungsstand und Quellenlage zur Thematik Freiwilligenmanagement im deutschsprachigen Raum

Im Rahmen des UNO-Jahres der Freiwilligen wurde die Freiwilligenarbeit hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Wirtschaft, Gesellschaft und insbesondere NPO intensiv untersucht und mit Studien belegt.³⁷⁴ Im Gegenzug gibt es wenige belegbare Fakten über das Management der freiwillig Aktiven. Die bisher durchgeführten Untersuchungen zu Miliz- und Freiwilligentätigkeit beschäftigten sich mit der Definition von Begriffen, der Schätzung ihrer Mitgliederstärke und der Errechnung des erbrachten Sozialkapitals, anhand dessen der gesellschaftliche Wert der Freiwilligenarbeit definiert wurde.³⁷⁵

Die wirtschaftliche Bedeutung als Arbeitgeber wird von der CNP-Studie über den Dritten Sektor in der Schweiz inzwischen höher eingeschätzt, als die der Landwirtschaft. Darüber hinaus stellt die Arbeit der Freiwilligen in der Schweiz einen bedeutenden wirtschaftlichen Faktor dar. Ohne die von ihnen erbrachte Arbeit wäre es vielen Sektoren nicht mehr möglich, ihre Leistungen in bisherigem Umfang anbieten zu können. Davon wären besonders Organisationen mit expressiven Funktionen sowie der gesamte soziale Bereich des Dritten Sektors betroffen.³⁷⁶

³⁷² Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 16.

³⁷³ Vgl. Roszkopf, 2004, S. 148f.

³⁷⁴ Die repräsentativen Studien zur Freiwilligenforschung kennzeichnen die Struktur und den Strukturwandel des Engagements (vgl. Rosenkranz/Weber 2002; Rosenblatt 2000; Beher et al. 2000; Rauschenbach et al. 1995; Paulwitz 1988) und umfassen Untersuchungen zum Wesen einer altruistischen Persönlichkeit (vgl. Möskén/Dick/Wehner, 2009, S. 7; Bierhoff/Schülken 2001; Bierhoff 1990).

³⁷⁵ Die Auswertungen dieser Studien führten zu einer Erweiterung der Rechtsformen in gemeinnützigen GmbHs und gemeinnützigen AGs und bilden somit die letzte juristisch-formale Schwelle. Um den Organisationen des Dritten Sektors grenzüberschreitendes Handeln zu erleichtern, wurden zudem die Rechtsform «Europäische Genossenschaft» sowie das Projekt eines Europäischen Stiftungsstatus ins Leben gerufen. Die Einsicht, dass sich wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragen wie Standorterwerb, Ressourcenallokation, Armut, Arbeitslosigkeit, Migration und Umweltschutz nicht national begrenzen lassen, sondern über die Landesgrenzen hinweg alle Staaten betreffen, öffnete den Weg für diese veränderten Rechtsformen. Auch staatliche Einrichtungen haben die Notwendigkeit übergreifender Zusammenschlüsse erkannt und internationale Organisationen gebildet. Der marktwirtschaftliche Bereich reagierte ebenfalls mit dem Entstehen von multinationalen Konzernstrukturen. Der zwischen Markt und Staat angesiedelte Dritte Sektor steht bei der Herausbildung dieser Strukturen noch ganz am Anfang. Ob das entstehende System die nationalen Strukturen unterstützen oder ablösen wird, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht absehbar. Welche organisatorische Konstellation die NPO dabei den multinationalen Partnern gegenüber einnehmen wird, ist ebenfalls offen. Denkbar ist das Entstehen neuer Organisationen. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 246.

³⁷⁶ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 201.

Land	Wohnbevölkerung ab 15 J.	Engagementquote in Prozent	Arbeitsstunden pro Jahr	Quelle
Schweiz		33%	640 Millionen	Vgl. Bundesamt für Statistik 2011 S. 4
Deutschland		36%	4,6 Milliarden	Vgl. Güntert 2007, S. 15; AMB Generali Holding AG 2009, S. 13
Österreich		43,8%	705 Millionen	Vgl. Bundesministerium für Arbeit 2009, S. 3; Necas 2008, S. 5

Abbildung 5: Freiwilliges Engagement im Ländervergleich, eigene Darstellung

Die Schweiz bietet Rahmenbedingungen, die ein Entstehen von zivilgesellschaftlichen Organisationen zu unterstützen scheinen.³⁷⁷ Dieser Fakt spiegelt sich in einer verhältnismässig hohen Mitgliederzahl der in Vereinen organisierten Bevölkerung und in Stiftungsaktivitäten mit grossem Umfang wider^{378 379}.

3.3.1. Konzeptionelle Ansätze

Als Teildisziplin der Sozial-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften richtet die NPO-Forschung ihren Fokus auf den Zusammenhang von Funktionsweise und Rolle der NPO, bezogen auf ihr komplexes Umfeld.³⁸⁰ Sie soll den Unterschied zwischen den Markt- und Staatsorganisationen und der sachzielorientierten Arbeit von NPO aufzeigen, um diese Fakten in der Theorie und Praxis nutzen zu können. NPO werden jedoch im deutschsprachigen Raum nur wenig Aufmerksamkeit an Lehrstühlen oder Instituten geschenkt.³⁸¹ Forschungsarbeiten oder Publikationen liegen deshalb nur in geringem Ausmass vor, tendenziell jedoch ansteigend.³⁸² In wissenschaftlichen Ausführungen wird überwiegend auf die Aufgaben der NPO eingegangen. Dieses Hintergrundwissen stammt meist aus den Bereichen der Soziologie und Wirtschaftswissenschaft oder basiert auf Arbeiten der auf «Third Sector Research» spezialisierten, amerikanischen Hochschulen³⁸³ oder von entsprechenden Vereinigungen wie der International Society of Third Sector Research (ISTR). Dabei erfolgt die Betrachtung vorwiegend aus dem Blickwinkel der Nützlichkeit ihrer gesamtgesellschaftlichen Funktion und des soziologischen Hintergrundes. Die Arbeit der Freiwilligen bzw. deren Management findet dabei weniger Berücksichtigung.

³⁷⁷ Im Vergleich zu anderen Ländern musste der NPO-Sektor in der Schweiz nicht unter einen besonderen Schutz gestellt werden, da seine Autonomie nie in Frage gestellt wurde. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 209.

³⁷⁸ In der Schweiz gibt es keinen sektorenübergreifenden Verband von NPO. Die meisten NPO gehören einer Dachorganisation an. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 225.

³⁷⁹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 201.

³⁸⁰ Auch die politische Soziologie und die Politikwissenschaft beschäftigen sich mit der Freiwilligenarbeit. Immer wieder wird in Veröffentlichungen darauf hingewiesen, dass das nationale Sozialkapital (Robert Putnam) und die Zivilgesellschaft (Alexis de Tocqueville) zu einem grossen Teil durch die freiwillige Betätigung von Menschen in gemeinnützigen Organisationen getragen werden. Vgl. Nollert, 2004, S. 111f.

³⁸¹ Hochschulinstitute wie das VMI in Freiburg i. Ü. oder in Österreich die entsprechenden Institute an der Johannes Kepler Universität in Linz, wandten sich als erste in Europa dem Management von Verbänden und sozialen Institutionen zu. Dazu zählt auch das ifpol (Universität Münster, Deutschland). Etwas später folgte der Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management in Potsdam. In der Folge beschäftigte sich eine ganze Reihe von Institutionen (auch aus der Praxis) und Hochschulen mit betriebswirtschaftlichen Fragen der NPO und des öffentlichen Bereichs und entwickelten praxisnahen Angeboten und Beratungs-Dienstleistungen. Vgl. Kap. 2.1., S. 20.

³⁸² Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 58.

³⁸³ Bspw. Johns Hopkins.

Die aus Grossbritannien stammenden Steve McCurley und Rick Lynch entwickelten 1998 den Ansatz des Freiwilligenmanagements, der im deutschsprachigen Raum erstmals auf Deutschland zugeschnitten und weiterentwickelt wurde, um der zunehmenden Bedeutung des Managementansatzes Rechnung zu tragen. Dabei wird besonderen Wert auf die Erwartungen, Motivation und Bedürfnisse der Freiwilligen gelegt, um die Ziele und Interessen der Organisation mit diesen in Einklang zu bringen.³⁸⁴ Der Ansatz geht ausserdem von einer eigenständigen Managementaufgabe aus, wobei ein Freiwilligenkoordinator für das Engagement Freiwilliger zuständig ist.³⁸⁵ Auch wenn das Forschungsinteresse der Wirtschaft an Themen wie freiwilliges Engagement, Arbeit von Freiwilligen und Führung bzw. Management Freiwilliger gestiegen ist, konnte trotz zahlreicher, eindeutig auf die Brisanz des Themas hinweisenden Publikationen, noch kein allumfassendes Modell für das Management Freiwilliger ausgearbeitet werden. In verschiedenen Publikationen werden Führung und Management zwar thematisch aufgegriffen, aber es fehlt die signifikante Bezugnahme auf die Freiwilligen.³⁸⁶ Die Studien verdeutlichen zum einen den Beschäftigungsstand, indem sie die Ausdrucksformen der NPO untersuchen. Gleichzeitig wird auch auf die Probleme bezüglich Motivation und Führung der Freiwilligen hingewiesen.³⁸⁷ Personalwirtschaftliche Strategien, die das Management der Freiwilligen in NPO sichern, finden sich in der Literatur nur in Form geringfügiger und allgemein gehaltener Aussagen. Viele Publikationen beinhalten lediglich reine Zustandsbeschreibungen oder beurteilen aufgrund wenig kompatibler Vergleichsgrössen. Dabei wird die Notwendigkeit der Frage nach der Ursache und dem Sinn verschiedener Handlungsweisen völlig ausser acht gelassen.³⁸⁸

3.3.2. Empirische Studien

Drei Viertel der im Dritten Sektor beschäftigten Personen in Westeuropa arbeiten vorrangig in der Bildung, dem Gesundheitswesen, der Forschung und in sozialen Bereichen. Innerhalb Europas sind die einzelnen Bereiche unterschiedlich stark vertreten. Während Grossbritannien, Belgien und Irland überwiegend bildungsorientiert ausgerichtet sind, ist in den Niederlanden das Gesundheitswesen am stärksten ausgeprägt. In mitteleuropäischen Staaten wie Deutschland, Österreich und Frankreich am intensivsten entwickelt ist das Sozialwesen, während der Kultur-, Sport- und Freizeitbereich besondere Aufmerksamkeit in den nordeuropäischen Ländern erfährt, ausgehend von der Übernahme der Wohlfahrtsproduktion durch den Zentralstaat.³⁸⁹

³⁸⁴ Vgl. Kegel 2002, S. 92f;

³⁸⁵ Vgl. Kroll, 2007, S. 19f; Kegel 2002, S. 94.

³⁸⁶ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 14.

³⁸⁷ Vgl. Neumann, 2004, S. 21.

³⁸⁸ Vgl. ebd., 2004, S. 17.

³⁸⁹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 49; Deutschland und Österreich weisen laut einer aktuellen Studie, bezüglich des freiwilligen Engagement in Europa, mit 36 und 43 Prozent einen hohen bis sehr hohen Anteil an Freiwilligen auf. Statistisch gesehen liegen Frankreich mit 26 Prozent sowie die Schweiz mit 24 Prozent im Mittelfeld. Freiwilligenarbeit in Italien weist dagegen einen sehr niedrigen Prozentsatz auf. Die verschieden starke Ausprägung wird auf drei Unterschiede innerhalb der Entwicklung der freiwilligen Tradition sowie den Ausbau des Freiwilligensektors zurückgeführt. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011, S. 8.; Auf Initiative der European Science Foundation (ESF) wurde der European Social Survey (ESS) initiiert. Mit dem ESS wird eine langfristige Untersuchung der Aspekte angestrebt, in denen sich politisch und ökonomisch wandelnde Institutionen und Einstellungen sowie Verhaltensweisen der Menschen einander bedingen und in Zusammenhang stehen. Dazu wurde ein einheitlicher Fragebogen entwickelt, der die Aspekte des politischen und gesellschaftlichen Zusammenlebens hinterfragt. Länderspezifisch sind zusätzlich unterschiedliche Schwerpunkte integriert. In den Jahren 2002 und 2003 nahmen 22 Länder daran teil (Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Grossbritannien, Griechenland, Irland, Israel, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Schweiz, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik und Ungarn). Daten zum zivilgesell-

Deutschland ist ein wirtschaftsstarkes Land, das eine ausgeprägte Zivilgesellschaft aufweist. Im Vergleich zu anderen Ländern mit ähnlicher Ausprägung im zivilgesellschaftlichen Bereich, ist Deutschland hinter den USA, den Niederlanden, Norwegen und Schweden im Mittelfeld einzuordnen. Quantitativ gesehen ist Deutschland auf dem Niveau von Österreich, der Schweiz und Dänemark anzusiedeln und lässt Frankreich und Grossbritannien deutlich hinter sich zurück.³⁹⁰ In Deutschland unterliegt das Engagement im Freiwilligenbereich derzeit vielen Veränderungen. Der aktuelle gesellschaftliche Wandel mit seinen strukturellen Veränderungen greift tief in den Bereich des freiwilligen Engagements und führt dort zu Umstrukturierungen.³⁹¹ Innerhalb freiwilliger Arbeit ist in Deutschland der Verein die wichtigste Organisationsform³⁹² und unterliegt den Strukturen der klassischen Moderne.³⁹³ Daraus resultiert

schaftlichen Engagement liegen für alle Länder vor, ausgenommen für die Schweiz und die Tschechische Republik. Vgl. Ammann, 2008, S. 56.

³⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 26.

³⁹¹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 31; Der Anteil Freiwilliger stieg in den Jahren 1999 bis 2009 von 34 auf 36 Prozent. Damit engagierte sich etwas die Hälfte der Menschen, die 2009 deutschlandweit öffentlich aktiv waren, innerhalb freiwilliger Tätigkeiten oder Funktionen der Zivilgesellschaft. Diese Aufgaben sind in der Regel längerfristig auf 10 und mehr Jahre ausgelegt. Die andere Hälfte der öffentlich Aktiven nimmt zwar an Veranstaltungen und Gruppen teil, ohne jedoch eine verbindliche Aufgabe oder Funktion zu übernehmen. Es wird deutlich, dass das Umsetzen des freiwilligen Engagements bei Erwerbstätigen, Männern, jungen Auszubildenden, in der intellektuellen Schicht sowie bei Menschen mit einem höherwertigen Berufsstand in grösserem Umfang erfolgt. Auch Familien engagieren sich durch ihre Kinder mehr in der Öffentlichkeit, ebenso wie ältere Menschen. Dem gegenüber findet sich bei Arbeitlosen, Migranten und weniger gebildeten Menschen nur in geringerer Ausprägung die Bereitschaft, freiwillige Arbeit zu leisten. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 4; Waren es 1999 in Deutschland noch 66 Prozent der Freiwilligen die sich in Gruppen, Vereinen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen aktiv betätigten, stieg diese Zahl im Jahr 2009 auf 71 Prozent an. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 4; Das grösste Engagement ist im Bereich Sport zu verzeichnen. 2009 engagierten sich etwas 10 Prozent der Bevölkerung vorrangig in sportlichen Vereinen. Die Bereiche Kindergarten, Schule, Kirche und Religion folgen mit absteigend prozentualem Anteil. Mit weiterem Abstand wird soziales Engagement aufgeführt, die Bereiche Kultur und Musik, Freizeit und Geselligkeit. Der Bereich der freiwilligen Feuerwehr und der Rettungsdienste überschreitet knapp 3 Prozent. Während das soziale, gesundheitliche und kinder- und jugendbezogene Engagement seit 1999 einen kontinuierlichen Zuwachs verzeichnen kann und auch im kulturellen sowie ökologischen Bereich eine steigende Tendenz sichtbar ist, verringerte sich das Engagement im sportlichen und Freizeitbereich. Auch die Geselligkeit verzeichnete einen Rückgang, parallel zu deutlich weniger stattfindenden öffentlichen Aktivitäten. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 6; Jugendliche und junge Erwachsene brauchten lange Zeit nicht als spezifische Zielgruppe betrachtet zu werden, da die Familienbindung für die Eingliederung innerhalb der Familie sowie deren Umfeld sorgte. Die sich verändernden gesellschaftlichen Verhältnisse brachen die Familienstrukturen auf. Auf diese Weise wurde Jugendarbeit notwendig, an der es in Deutschland innerhalb lokaler Vereine jedoch mangelt. Vgl. Ammann, 2008, S. 100.; Europa- und weltweite Studien können jedoch nicht ohne Weiteres mit dem Freiwilligensurvey verglichen werden, da dieser ein besonderes Profil aufweist. Die Studien enthalten nur Fakten bezüglich nationaler Stichproben und befassen sich, vorrangig in qualitativer Hinsicht, nur wenig mit dem freiwilligen Engagement. Davon ausgehend sind tiefer reichende Analysen nicht möglich, da die Quoten von Mitgliedschaft und Engagement im Vordergrund der Auswertungen stehen. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 26;

³⁹² Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 24; Zimmer/Priller, 2007: Im Jahr 2009 fanden 47 Prozent aller freiwilligen Aktivitäten in Vereinen statt. Die Tendenz gegenüber 1999 und 2004 war leicht rückläufig und betraf die Bereiche Sport, Kultur, Musik, Geselligkeit und Freizeit. Unverändert blieb das Engagement im kirchlichen und religionsgemeinschaftlichen Bereich, das 2009 bei 14 Prozent lag. Innerhalb von Gruppen, Initiativen und Selbsthilfegruppen stieg das Engagement zwischen 1999 und 2009 von 11 Prozent auf 13 Prozent. Dieser Aufschwung vollzog sich vorrangig in Kindergärten und Schulen, der Jugendarbeit und der Erwachsenenbildung. Innerhalb dieser Dekade engagierte sich ungefähr ein Zehntel der freiwillig Tätigen in Gewerkschaften, Verbänden und Parteien. Das Engagement innerhalb kommunaler und staatlicher Strukturen findet sich vorrangig im Bereich der Rettungsdienste und der Freiwilligen Feuerwehr, das 2009 mit 41 Prozent beziffert wurde. Freiwillige Tätigkeiten in Schulen und Kindergärten sind dagegen nur in geringfügiger Masse vorhanden und mit 27 Prozent im Jahr 2009 gegenüber 40 Prozent im Jahr 1999 deutlich rückläufig. Vgl. Bundesministerium für Familie, 2010, S. 27.

³⁹³ Parteien, Kammern und Innungen werden in Deutschland definitionsbedingt nicht mit in den Dritten Sektor einbezogen, Genossenschaften werden generell ausgeklammert. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 24; Zimmer/Priller, 2007.

eine unzureichende Entwicklung innerhalb der Bereiche Personalpolitik und Personalentwicklung.³⁹⁴ Daher ist die Hinwendung zu kleineren Organisationen mit klar umrissenen Aufgabebereichen zu beobachten.³⁹⁵

Auch in Österreich haben sich verändernde gesellschaftliche Strukturen einen Wandel im freiwilligen Engagement zur Folge. Quantitativ gesehen erfolgte in diesem Bereich ein Rückgang. Empirische Daten bezüglich Grösse und Struktur des Freiwilligensektors sind in Österreich aufgrund fehlender Auflistungen von Organisationen kaum vorhanden.³⁹⁶ In Österreich arbeiten Freiwillige meist in Vereinen, die leicht und ohne viele Formalitäten gegründet werden können. Strukturen im österreichischen Freiwilligensektor stehen oft in engem Zusammenhang mit geschichtlichen Faktoren.³⁹⁷

In der Schweiz besteht für NPO keine Eintragungspflicht in amtliche Register. Deshalb gibt es nur wenig Orientierungspunkte, mit denen der Intermediäre Sektor beschrieben werden kann. Auch alle Statistiken zusammengenommen ergeben kein umfassendes Profil des Sektors. Einige Branchen sind jedoch mit teilweisen Daten geringfügig erfasst (z.B. in der betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz usw.).³⁹⁸ Seit der ersten Erhebung über das Freiwilligenengagement in der Schweiz im Jahr 2006 kann keine nennenswerte Steigerung der freiwilligen Beteiligung verzeichnet werden. Dabei ist im Bereich der formellen Freiwilligkeit eine dauerhafte Kontinuität zu verzeichnen sowie eine gleichbleibende Vielfalt. Die Interessen der Freiwilligen und regionale Besonderheiten bewirken eine unterschiedliche Verteilung der freiwilligen Aktivitäten und ihrer Einsatzgebiete. 33 Prozent der Bevölkerung engagieren sich freiwillig im formellen und informellen Bereich.³⁹⁹ Damit liegt die Zahl der in der Schweiz in oder ausserhalb von Organisationen eh-

³⁹⁴ Vgl. Ammann, 2008, S. 100.

³⁹⁵ Soziale Organisationen und Verbände liegen im Wettkampf um freiwillig Engagierte im vorderen Mittelfeld. Vgl. Kegel, 2010, S. 2.

³⁹⁶ Dabei ist dieser im informellen freiwilligen Engagement grösser (14,9 Prozent) als im formellen Bereich, der 9 Prozent verzeichnet. Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 8; Im vierten Quartal 2006 leisteten laut Mikrozensus- Zusatzhebung von Statistik Austria 43,8 Prozent der österreichischen Bevölkerung über 15 Jahren formelle und/oder informelle Freiwilligenarbeit, knapp über 3 Mio. Menschen. In der formellen Freiwilligentätigkeit engagierten sich 28 Prozent. 27 Prozent bringen sich in der informellen Freiwilligenarbeit ein. Die Mikrozensus- Zusatzhebung 2006 unterteilt die Freiwilligenarbeit in neun unterschiedliche Tätigkeitsfelder. In kulturellen Organisationen und Vereinen sind ungefähr eine halbe Mio. österreichischer Staatsbürger aktiv. Der Sportbereich sowie der Bereich der Religion und der Katastrophenhilfsdienst wird mit etwas weniger als einer halben Mio. Freiwilliger aufgeführt. Demgegenüber fallen die Zahlen im Bereich Politik (242 178), Soziales (227 916), Umwelt (176 375) und Bildung (174 270) deutlich geringer aus. Die wenigsten Freiwilligen sind im Gemeinwesen tätig (150 000). Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 9; Ungefähr ein Drittel aller freiwillig Aktiven bringt sich in der formellen Freiwilligenarbeit innerhalb mehrerer Tätigkeitsbereiche ein. Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 10; In der Katastrophenhilfe, der Politik sowie im Sportbereich dominieren mit über zwei Dritteln die Männer. Das setzt sich auch in den Bereichen Umwelt und Gemeinwesen fort. In der Religion und Bildung sind dagegen überwiegend Frauen tätig. Im Sozial- und Gesundheitsbereich ist die Verteilung von Männern und Frauen überraschend gleichmässig verteilt. Der Anteil der Frauen dominiert mit 53 Prozent nur wenig. Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 15.

³⁹⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit, 2009, S. 7.

³⁹⁸ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann: Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Seismo Verlag, Zürich 2007, 2010; Bühlmann/Freitag: «Freiwilligkeit als soziales Kapital der Gesellschaft – Makrosoziologische Untersuchungen für die Schweizer Kantone.», in: Farago/Ammann (Hrsg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit. Seismo Verlag, Zürich 2006: S. 109ff; Nollert/Huser: Arbeiten ohne Lohn und Zwang. Eine Analyse formell und informell freiwillig Aktiver in der Schweiz. Schlussbericht zuhanden der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft und des Forschungsfonds der Universität Freiburg, Freiburg und Zürich 2005; Schmid: «Wer ist in der Schweiz freiwillig tätig? Ergebnisse des Moduls 2000 Unbezahlte Arbeit», BFS 2001; Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011a, S. 6.

³⁹⁹ 640 Millionen freiwillige Stunden wurden im Jahr 2010 von ungefähr 33 Prozent der schweizerischen Bevölkerung im formellen oder informellen Bereich geleistet. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011a, S. 4.

renamtlich und/oder freiwillig Tätigen bei gut 3 Mio.⁴⁰⁰ Sprachregionale Unterschiede wurden 2009 als Ursache für unterschiedliches Engagement im Freiwilligensektor benannt. Dabei ist ersichtlich, dass Deutschschweizer im Gegensatz zu Einwohnern der Romandie und Tessins deutlich mehr freiwillige Arbeit leisten.⁴⁰¹ Besonders im formellen Bereich ist diese Spaltung auffällig.⁴⁰²

Land	Rechtsform	Vereine	Stiftungen	Genossenschaften
Schweiz		80'000 (Vgl. Lamprecht/Fischer et al. 2011, S. 4)	18'000 (Vgl. Grüninger 2009, S. 55ff; Purtschert/von Schnurbein 2006, S. 28)	13'000 (Vgl. Purtschert/Beccarelli 2005, S. 42)
	ICNPO	76'500 (Vgl. Helmig/Lichtsteiner et al. 2010, S. 154ff)	12'000 (Vgl. Schnurbein/Timmer 2010, S. 12)	600 (Vgl. Helmig/Lichtsteiner et al. 2010, S. 161)
Deutschland		550'000 (Vgl. Müller 2005, S. 317)	14'000 (Vgl. Anheier 2006, S. 87)	8'000 (Vgl. Stappel 2004, S. 7)
Österreich		100'000 (Vgl. Helmig/Purtschwert 2006, S. 5)	500 (Vgl. Simsa/Haslinger/Kern 2003, S. 1)	300 (Vgl. Badelt 2002b S. 73f)

Tabelle 1: Zahlenmässige Erfassung des NPO-Sektors, eigene Darstellung

Vereine: NPO sind in der Schweiz vorwiegend in der Rechtsform von Vereinen anzutreffen.⁴⁰³ Im Gegensatz zu Deutschland ist der Eintrag als Verein im Handelsregister nur im Gewinnerwirtschaftenden Fall notwendig, daher ist eine konkrete Aussage über die Anzahl nur bedingt möglich.⁴⁰⁴ Geschätzt werden laut CNP 76 438 Vereine in der gesamten Schweiz. Dabei sind Vereine, die der CNP-Klassifizierung nicht entsprechen, unberücksichtigt geblieben.⁴⁰⁵ Damit beläuft sich die Zahl der Organisationen, die in Form eines Vereins gegründet sind, in der Schweiz auf ungefähr 80 000.⁴⁰⁶ 95 Prozent dieser Vereine haben einen gemein-

⁴⁰⁰ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 17; Jeder vierte Einwohner der Schweiz beteiligt sich an mindestens einer freiwilligen Arbeit innerhalb von Organisationen. Das Engagement der Männer ist im formellen Bereich stärker ausgeprägt als bei Frauen (28 Prozent gegenüber 20 Prozent). Dieser Unterschied setzt sich auf allen untersuchten, regionalen Ebenen fort. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011a, S. 5.

⁴⁰¹ In der deutschsprachigen Schweiz fällt die Beteiligung an freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeiten höher aus als in den französisch- und italienischsprachigen Gebieten. Im Raum des Genfer Sees und in Tessin ist ein unterdurchschnittliches Interesse auffällig. Zürich ist im Mittelfeld einzuordnen. Das Mittelland sowie die Nordwestschweiz weisen leicht höhere Beteiligungsquoten auf. In der Zentral- und Ostschweiz ist das Engagement der Menschen überdurchschnittlich hoch. In städtischen und grossen Gemeinden ist das Interesse an freiwilliger Tätigkeit geringer als in ländlichen Gegenden und kleinen Gemeinden. Die Agglomerationsgemeinden liegen statistisch gesehen im mittleren Bereich. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 18; Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011, S. 7.

⁴⁰² Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 18; S. 123; Die lateinische Schweiz weist einen geringeren Anteil formell Freiwilliger auf als der deutschschweizerische Raum. Vgl. Bundesamt für Statistik (BFS), 2011, S. 7.

⁴⁰³ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 28.

⁴⁰⁴ Durch den Gesetzesartikel 60 Abs. 1 des ZGB wird die Gründung eines Vereins geregelt. Die Anerkennung erfolgt, wenn nicht wirtschaftliche Aufgaben den Schwerpunkt der Vereinstätigkeit bilden. Dazu zählen politische, religiöse, wissenschaftliche, künstlerische, wohltätige oder gesellige Aktivitäten. Ist in den Statuten der Wille formuliert, als Körperschaft auftreten zu wollen, kann die Anerkennung erfolgen. Vereine bestehen vorwiegend im Sport- und Kulturbereich. Die Rechtsform des Vereins findet sich auch in den Gemeinschaften, sozialmedizinischen Institutionen, Berufsorganisationen und Parteien.

Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 28.

⁴⁰⁵ Bspw. Unfall-, Kranken- und Ausgleichskassen und auch internationale Sportverbände wie die FIFA oder UEFA usw.; vgl Kap. 3.1.2., S. 38.

⁴⁰⁶ Mit drei Vierteln aller Sportvereine dominiert die Deutschschweiz diesen Bereich. Die Romandie folgt mit einem Fünftel, 4 Prozent aller Sportvereine entfallen auf die Region der italienischsprachigen Schweiz. Auf-

nützigen Charakter.⁴⁰⁷ Die Tätigkeit, die von Freiwilligen erbracht wird, entspricht hochgerechnet in etwa 21 000 Vollzeitstellen. Bezahlte Mitarbeitende decken ungefähr 5300 Vollzeitstellen ab. Daraus ist ersichtlich, dass die Stellen zu fast 94 Prozent von Freiwilligen besetzt sind. Bezogen auf das Arbeitsvolumen kann festgestellt werden, dass 80 Prozent der in den Vereinen anfallenden Arbeiten von freiwillig Tätigen übernommen werden.⁴⁰⁸ In den letzten 15 Jahren stieg der Anteil von bezahlter Arbeit leicht an. Im Jahr 1996 wurden 90 Prozent aller anfallenden Arbeiten von 97 Prozent der Bürger übernommen, die sich freiwillig engagieren. Die Vereinstruktur in der Schweiz wird durch unterschiedlichste kleinere Vereine, mit wenigen Mitgliedern und geringem Budget sowie grossen und facettenreichen Clubs mit professionellen Angeboten charakterisiert.⁴⁰⁹

Stiftungen: Die Stiftungslandschaft in der Schweiz weist eine grosse Vielfältigkeit auf. Liberale gesetzliche Rahmenbedingungen⁴¹⁰ sorgen dafür, dass sich die Gründung und Führung einer Stiftung sehr attraktiv darstellt.⁴¹¹ Gleichzeitig gilt die Schweiz als reiches Land mit wohlhabenden Bürgern, die es sich leisten können, ihre gemeinnützigen Visionen in Form einer Stiftung umzusetzen.⁴¹² Die Stiftungen in der Schweiz klassifizieren sich in verschiedene

grund der unterschiedlichen Bevölkerungsdichte in den drei Sprachregionen entfällt auf die Deutschschweiz die höchste Vereinsdichte – ein Sportverein auf 316 Einwohner. In den beiden anderen Sprachregionen ist die Vereinsdichte nicht ganz so ausgeprägt, trotzdem existieren im Verhältnis zu den Einwohnerzahlen verhältnismässig viele Vereine (ein Sportverein auf 400 Einwohner). Innerhalb der letzten 15 Jahre ist ein leichter Rückgang der Vereine im sportlichen Bereich zu verzeichnen, dessen Quote in allen Regionen gleichermassen ausgeprägt ist. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 4, S. 6; Insbesondere Turn- und Schützenvereine blicken auf eine lange Tradition zurück. Dabei existieren ein Sechstel dieser Vereine schon seit mehr als 100 Jahren. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 4.

⁴⁰⁷ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 154ff.

⁴⁰⁸ Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011; Gäbe es dieses Freiwilligenpotential nicht und müsste diese Arbeit bezahlt werden, hätte der Staat dafür 1,9 Mia. Franken zur Verfügung zu stellen. Müssten dagegen die Vereinsmitglieder diese Kosten tragen, würde das eine durchschnittliche Steigerung des Vereinsbeitrages von derzeit ca. 100 auf rund 1000 Franken pro Bürger bedeuten. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011; In der Sportstudie von Lamprecht wurden 6000 Vereine und 82 Sportverbände befragt. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 3.

⁴⁰⁹ Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 17; Soziale Dienste und kulturelle Organisationen weisen innerhalb der Sprachregionen unterschiedliche Bedeutung auf. In der Deutschschweiz arbeiten innerhalb der sozialen Dienste neben den Erwerbstätigen auch ca. 29 Prozent Ehrenamtliche. Im französischsprachigen Raum der Schweiz fällt diese Beteiligung mit 16,9 Prozent deutlich geringer aus. In der Westschweiz beläuft sich der Anteil Erwerbstätiger und Freiwilliger, die sich im Kulturbereich der Vereine engagieren, auf 22,3 Prozent. In beiden Regionen sind Sport- und Freizeitvereine am stärksten vertreten, die prozentual auch das grösste, freiwillig erbrachte Engagement aufweisen (Deutschschweiz: 42,5 Prozent sowie 49,8 Prozent in der französischen Schweiz). Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 192.

⁴¹⁰ Stiftungen und Verbänden werden von der Rechtsprechung sehr liberal behandelt. Die Artikel 80-89 des Schweizer Zivilgesetzbuches lassen Stiftungen einen weitreichenden Handlungsspielraum. Es wird nur darauf geachtet, dass keinerlei gesetzwidrige oder unmoralische Ziele verfolgt werden (Helmig, 2006). Eine Stiftung wird als gesetzlich unabhängiger Vermögenswert definiert, der für einen bestimmten Zweck gedacht ist und keinerlei Mitglieder hat. Die Stiftungszwecke können im Rahmen legaler Grenzen von den Stiftungen frei festgelegt werden. Aus dieser Wahlmöglichkeit entwickelte sich ein breites Spektrum von Angeboten. Da die Gesetze keinen nicht-ökonomischen Zweck vorschreiben, finden sich in der Schweiz korporative Stiftungen (Schubiger 2005; Lichtsteiner et al., 2008). Im Gegensatz zu Verbänden ist die Eintragung in das Handelsregister für Stiftungen eine Grundvoraussetzung. Davon ausgenommen sind religiöse und Familienstiftungen (Christen 2005). Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 16f

⁴¹¹ Bei der Gründung einer Stiftung ist laut Art.80/81 ZGB eine notariell beglaubigte Urkunde (eine Ausnahme wird durch ein eigenhändiges Testament dargestellt) und ein Handelsregistereintrag (Ausnahmen bilden Familien- und kirchliche Stiftungen, Art. 52Abs. 2 ZGB, die aber in Bezug auf den Gemeinnützigkeitsbereich kaum relevant sind). Aufgrund ihrer Rechtsform stehen Stiftungen rechtlich gesehen laut Art. 84 ZGB unter staatlicher Aufsicht (auch hier werden die Familien- und kirchlichen Stiftungen ausgeklammert). Vgl. Ammann, 2008, S. 157f.; von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 12

⁴¹² Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 12; Durch die Möglichkeit, den Zweck der Stiftung selbst festzulegen, entsteht eine Vielfalt verschiedenster Aktivitäten. Dabei ist nicht festgelegt, dass es sich hierbei um gemeinnützige Zwecke handeln muss. Laut CNP wird die Mitgliedschaft in einer NPO als freiwillig deklariert – bei der

Formen und Typen.⁴¹³ und unterscheiden sich von den übrigen NPO-Rechtsformen dadurch, dass sie über keine Mitglieder verfügen, die in die Gestaltung von Leitungsfragen eingebunden wären.⁴¹⁴ Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass NPO die praktische Arbeit in den Vordergrund stellen, während Förderstiftungen⁴¹⁵ sich auf die Auswahl, die Prüfung und Begleitung von Projekten ausrichten.⁴¹⁶ Einflüsse wie Konkurrenz und Markt sowie Faktoren wie Mitglieder oder Eigentümer sind Bedingungen, die für ein wachsendes Lernen innerhalb einer Organisation sorgen. Diese Dinge fehlen den Stiftungen aufgrund ihres internen Aufbaus.⁴¹⁷

Per 1.1.2008 waren im Handelsregister 18 535 Stiftungen eingetragen.⁴¹⁸ Die tatsächliche Zahl der Stiftungen liegt jedoch wesentlich höher, da in der Statistik die nicht registrierungspflichtigen Familienstiftungen und kirchlichen Stiftungen keine Berücksichtigung finden.⁴¹⁹ Den CNP- Richtlinien entsprechen in der Schweiz derzeit 12 000 gemeinnützige Stiftungen in vollem Umfang.⁴²⁰

Genossenschaften: Das schweizerische Staatswesen unterliegt in grossem Masse den Einflüssen des Genossenschaftswesens, das sich durch Tradition und Bedeutung von den schweizerischen Nachbarländern unterscheidet.⁴²¹ Eine Genossenschaft hat laut Definition wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, im Gegensatz zu Vereinen, die sich nichtwirtschaftlichen Aufga-

Personalvorsorgestiftung ist dies nicht der Fall. Auch die Familienstiftung kann nicht im klassischen Sinne zu den NPO gezählt werden, da sie aufgrund fehlender Aufsichtspflicht oftmals für steuerliche Manipulationen missbraucht wird. Die kirchliche Stiftung wird ebenfalls von der Erhebung ausgeschlossen, da diese Stiftungsform nur einen beschränkten Kreis von Begünstigten kennt und glaubensgebundene Ziele verfolgt. Organisatorisch ist sie meist eng an ein Bistum, eine Pfarrei oder eine Kirche gebunden. Soziale sowie karitative Werke und kirchliche Institutionen (Schulen, Heime, Kindergärten) sind als Kernbestandteil des Dritten Sektors zu betrachten. In dem Gesetz finden Unternehmungsstiftungen keinerlei Erwähnung. Diese werden in zwei Richtungen unterteilt – in Unternehmensträgerstiftungen und Holdingstiftungen. Die Unternehmensträgerstiftungen werden immer dem NPO- Bereich zugeordnet, solange sie Trägerschaftsstiftungen für soziale Einrichtungen und Krankenhäuser sind. Die Holdingstiftungen gehören nicht zum NPO- Sektor, da sie durch Beteiligung an einem oder mehreren Unternehmen nicht der klassischen Definition einer NPO gerecht werden. Der Vollkommenheit halber seien die öffentlich- rechtlichen Stiftungen erwähnt, sie sind ebenfalls nicht in das CNP einbezogen. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 29ff.

⁴¹³ Unterschieden wird in klassische Formen wie Betriebs- und Nutzen stiftende Stiftungen, Familienstiftungen, religiöse Stiftungen, korporative Stiftungen, Stiftungen als Subjekt des öffentlichen Rechtes sowie Betriebsrenten- Stiftungen.⁴¹³ Doch nur die Stiftungen können dem Dritten Sektor zugeordnet werden, deren Aktivitäten im Interesse der Öffentlichkeit oder als altruistisch anerkannt werden. Vgl. Helmig/Bärlocher/von Schnurbein, 2007, S. 16f; Koller 2002;

⁴¹⁴ Vgl. Siebart, 2006, S. 72.

⁴¹⁵ Förderstiftungen sind als gemeinnützige Stiftungen zu verstehen, die ein eigenes Vermögen verwalten und aus diesem oder dessen Gewinnen ihre Aktivitäten finanzieren. Damit sind die Ausschüttungen finanzieller Mittel an Destinatäre in primärem Rahmen gemeint, aber auch Massnahmen, die strategischen, begleitenden oder auswertenden Charakter tragen. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 28; Im Vergleich zu gemeinnützigen Vereinen und Verbänden unterscheiden sich Förderstiftungen auch durch einen geringeren Bestand an hauptamtlichen Mitarbeitenden und freiwillig Tätigen. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 159.

⁴¹⁶ Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 159.

⁴¹⁷ Vgl. ebd., S. 111.

⁴¹⁸ Vgl. Grüniger, 2009, S. 55ff; Im Vergleich mit Ländern wie Dänemark (ca. 14 308 Stiftungen) oder Deutschland (ca. 14 000 Stiftungen) ist die Schweiz zahlenmässig mit Stiftungen am meisten vertreten. Österreich (ca. 590 Stiftungen), Estland (ca. 533 Stiftungen) und Irland (ca. 112 Stiftungen) bewegen sich auf den unteren Rängen. Vgl. Anheier, 2006, S. 87; Ausgehend von jährlich 400-500 neu gegründeten Stiftungen, kann von einem kontinuierlichen Wachstum in diesem Bereich ausgegangen werden. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 303.

⁴¹⁹ Vgl. Purtschert/von Schnurbein, 2006, S. 28.

⁴²⁰ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 160; Wagner, 2007, S. 42.

⁴²¹ Vgl. Purtschert, 2005.

ben widmen.⁴²² Obwohl Genossenschaften wirtschaftlich orientiert sind, haben auch sie die Möglichkeit, zusätzlich gemeinnützige und nichtwirtschaftliche Interessen verfolgen zu können. Die Option wird aber nur von wenigen Genossenschaften aufgegriffen, daher sind diese für den Nonprofit-Sektor in den letzten zwei Jahrzehnten bedeutungsloser geworden.⁴²³ Die Charakteristik und die historische Perspektive der Organisationsform von Genossenschaften in der Schweiz ermöglicht jedoch die Zurechnung dieser zum Dritten Sektor. Strukturbedingt werden Genossenschaften nahe erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen eingeordnet, mit dem Unterschied, dass sie nutzer-, aber nicht investorenorientiert ausgerichtet sind. Die Zivilrechtssprechung wirkt sich in der Schweiz nicht auf Genossenschaften aus.

Eine Ökonomisierung und Professionalisierung der Führungsebene nehmen heute einen hohen Stellenwert in Genossenschaften ein. Dabei werden in zunehmendem Masse die Strategien und Managementmethoden übernommen, die in der kommerziellen Branche massgebend sind. Durch die schrittweise Übernahme der Wirtschaftsweise gewinnorientiert arbeitender Unternehmen, tritt zunehmend eine Veränderung des genossenschaftlichen Profils dahingehend ein, dass Bedürfnisse und Ziele aus anderem Blickwinkel wahrgenommen werden.⁴²⁴ Einer der Gründe nach Münkner, die für das Scheitern von Genossenschaften verantwortlich sind, ist das genossenschaftsneutrale Auswahlverfahren für Führungspersonen, ebenso das genossenschaftsneutrale Ausbildungsverfahren für Personal und ehrenamtlich Tätige.⁴²⁵ Genossenschaften haben mit dem Problem zu kämpfen, dass sie einerseits den Verein auf demokratischer Basis organisieren, sich andererseits an vorgegebene Richtlinien zur Betriebsführung halten müssen. Daher müssen Genossenschaften den Spagat zwischen Vereins- und Unternehmenskultur lernen.⁴²⁶

Der wirtschaftliche Vorteil der Mitglieder ist für Genossenschaften der ausschlaggebende Handlungsfaktor.⁴²⁷ Aus diesem Grund erfolgt ihre Zuordnung in den wirtschaftsnahen Bereich des Dritten Sektors. Da durch eine Mitgliedschaft ein steigender eigener Nutzen angestrebt wird, erlangt das Verständnis von Marktlogik immer grössere Bedeutung. Ohne das Vorhandensein wirtschaftlicher Vorteile verlieren Genossenschaften ihre Existenzberechtigung.⁴²⁸ Da die Genossenschaftler von erzielten Überschüssen in eingeschränkter Weise profitieren sollen und auf diese Weise Genossenschaften in den meisten Ländern dem Prinzip des Gewinnausschüttungsverbot nicht folgen, wurden sie von der CNP-Studie nicht mit berücksichtigt. Im Sinne von Arbeitsstätten können in der Schweiz nur 580 Genossenschaften als den CNP-Kriterien einer NPO gewertet werden. Ihre Zuordnung zum Dritten Sektor fällt ein-

⁴²² Die Genossenschaftsrechte sind in Art. 828-829 OR festgeschrieben. Wirtschaftliche Selbsthilfe steht im Vordergrund (Art. 828, Abs.1 OR). Dazu zählen Wohnungsbaugenossenschaften innerhalb der städtischen Bereiche und verschiedene bäuerliche Genossenschaften in ländlichen Gebieten (wie Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaften). Vgl. Ammann, 2008, S. 160; Entsprechen Genossenschaften dem Kriterienkatalog der steuerlichen Gemeinnützigkeit, können sie staatlicherseits ebenfalls als gemeinnützig anerkannt werden. Sofern es in den Statuten nicht anders festgeschrieben ist, wird der jährliche, betriebliche Reinertrag wie Dividenden und Rückerstattungen nicht ausgeschüttet (Art. 859 Abs. 1 OR). Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 24, S. 31f; In der Schweiz sind eigentliche gemeinnützige Genossenschaftsverhältnisse (vgl. auch bereits erwähnten Art. 92 Abs.2 Handelsregisterverordnung unter «gemeinnütziger Zweck») eher selten. In diesen Fällen kommt es eher zur Gründung von Stiftungen und Vereinen, da diese einem viel liberaleren Recht unterliegen als Genossenschaften. Vgl. Ammann, 2008, S. 161.

⁴²³ Vgl. Meier-Hayoz/Forstmoser, 2007.

⁴²⁴ Vgl. Münkner, 2005, S. 141.

⁴²⁵ Vgl. Münkner, 2005, S. 181.

⁴²⁶ Vgl. Jäger, 2004, S. 189ff.

⁴²⁷ Vgl. Schnyder, 1994b.

⁴²⁸ Vgl. Ammann, 2008, S. 160.

deutig aus, da sich die wirtschaftlichen Aktivitäten auf soziale und gemeinwirtschaftliche Bereiche erstrecken.⁴²⁹

3.3.3. Fazit zur Quellenlage

Wissenschaftliche Literatur über das Managen von Freiwilligen ist in der Schweiz wenig vorhanden. Deshalb ist eine gewisse Sorgfalt in der Begriffsdefinition und -verwendung angebracht. Zudem ist es in europäischen Ländern schwierig, eine klare Trennung zwischen Drittem und öffentlichem Sektor vorzunehmen, da vor allem bei der Erstellung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen Dritte-Sektor-Organisationen eng mit den staatlichen Instanzen zusammenarbeiten und auch weitgehend durch öffentliche Mittel finanziert werden. Hier fehlt die Verknüpfung, da einerseits Aussagen über den aktuellen Beschäftigungsstand getroffen werden (was im Nonprofit Bereich vorhanden ist), andererseits wird auf Mitarbeitendenprobleme innerhalb der NPO in den Bereichen Motivation und Führung hingewiesen.

⁴²⁹ Damit finden Genossenschaften wie Coop, Mobility, der Migros Genossenschaftsbund und die genossenschaftlichen Versicherungen keine Aufnahme in die Studie Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 161; Vgl Kap. 3.1.2., S. 38.

4. Qualitative Erhebung zur Ermittlung der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements

4.1. Grundlagen der qualitativen Untersuchung

4.1.1. Wahl der geeigneten Untersuchungsmethode

In diesem Kapitel sollen zur Konzeptaktualisierung des Freiwilligenmanagements die Einflussgrößen sowie die Struktur des Modells aufgedeckt werden. Damit wird es im Anschluss möglich, einen allgemein gültigen Praxisführer für das Freiwilligenmanagement in NPO zu erstellen. Wie im dritten Kapitel aufgezeigt baut die Konzeptualisierung auf der Tatsache auf, dass es sich beim Freiwilligenmanagement um ein mehrdimensionales, latentes Konstrukt handelt. Zu Beginn müssen die Einordnung und Begründung des Erhebungsverfahrens sowie die Datenanalyse der qualitativen Voruntersuchung angemessen ausgeführt werden, da die Untersuchung in dieser Form wissenschaftliches Neuland betritt. Nachdem die geeignete methodische Basis ausgewählt ist, werden inhaltliche Überlegungen zu relevanten Dimensionen des zu untersuchenden Konstrukts angestellt.

Bei dem Versuch, ein möglichst exaktes Bild der Realität darzustellen, nimmt die qualitative Forschung der Voruntersuchung anders als die quantitativen Methoden eine Realperspektive ein.⁴³⁰ Bei dem Versuch das Untersuchungsobjekt in seiner vollen Komplexität zu erfassen orientiert sie sich am Einzelfall.⁴³¹ Offenheit, Typisierung und Kommunikation konstituieren Merkmale qualitativer Forschung. Mittels der Typisierung filtert die qualitative Forschung charakteristische oder eben typisierende Inhalte der Problemstellung heraus und macht sie weiteren Überlegungen zugänglich. Statistisch repräsentative Überlegungen stehen dabei nicht im Vordergrund. Um quantitative Forschung zu kommunizieren, muss sich die Untersuchung und ihre Methode konsequent an den kommunikativen Fähigkeiten der Auskunftspersonen orientieren.⁴³² Eher verständnis- als erklärungsorientiert, wird qualitative Forschung in der Literatur vielfach mit dem Begriff der explorativen Forschung verknüpft.⁴³³

Häufig wird Forschung neben der rein methodenorientierten Unterscheidung in quantitative und qualitative Methoden auch nach untersuchungszweckorientierten funktionalen Kriterien hinsichtlich verschiedener Forschungsziele bzw. Ansätze eingeteilt. Man unterscheidet i.d.R. exploratives, deskriptives und experimentelles Untersuchungs- bzw. Forschungsdesign.⁴³⁴ Von den beiden anderen Ansätzen, die hier nicht weiter erläutert werden sollen, unterscheidet sich der explorative Untersuchungsansatz⁴³⁵ v.a., indem er nicht bereits vorliegende Forschungshypothesen und Theorienaussagen untersucht, sondern diese zunächst ermittelt. Die Aufgabe der Exploration liegt damit im Gegensatz zur (statistischen) Hypothesenprüfung des

⁴³⁰ Vgl. stellvertretend für die Vertreter der qualitativen Forschung Flick/von Kardorf/Steinke 2003; Cohen 1999; Mayring 1997; Kepper 1996; Merten 1996; Straus/Corbin 1996; Dey 1993; Hopf/Weingarten 1993.

⁴³¹ Vgl. Mayring 2003a, S. 18; Schön 1979, S. 20; Vgl. zu den Unterschieden quantitativer und qualitativer Forschung Brüsemeister 2000, S. 21ff; Malhotra 1999, S. 147f; Mariampolski 2001, S. 22ff; Mayring 2003a, S. 16ff.

⁴³² Vgl. hierzu ausführlich Kepper 1996 S. 16ff, 1995 S. 58ff; Lamnek 1995a, S. 21ff Hofmann-Riem 1984, S. 343ff.

⁴³³ Vgl. Kepper 1996, S. 131.

⁴³⁴ Vgl. Böhler 2004, S. 37ff; Weiers 1988, S. 53f; Zikmund 1989, S. 36ff; Chisnall 1986, S. K1.

⁴³⁵ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 103352ff.

Kapitels sechs v.a. in der Generierung von Hypothesen.⁴³⁶ Ein explorativer Untersuchungsansatz ist insofern immer dann berechtigt, wenn über das Untersuchungsproblem bisher nur wenig bekannt ist und zur deskriptiven Überprüfung noch keine festen Vorgaben gemacht werden können.⁴³⁷ Sein hoher Detaillierungsgrad trägt zu einem umfassenden Verständnis der Zusammenhänge bei. Kristallisieren die qualitativen Forschungsergebnisse einzelne Strukturen heraus, werden diese im Rahmen der quantitativen Analyse weiter untersucht. Die induktive Kategorienbildung versucht im vorliegenden Fall, die Auswertungsgesichtspunkte aus dem Material heraus zu kristallisieren, während ein theoretisch entwickeltes Kategorienset Bezugspunkt ist für die deduktive Kategorienbildung.⁴³⁸

4.1.2. Aufgaben qualitativer Forschung

Die Aufgabenfelder qualitativer Methoden sollen im Anschluss an die Diskussion um den angemessenen Untersuchungsansatz konkretisiert werden. Grundsätzlich unterscheidet die qualitative Forschung unabhängig von der Reihenfolge hauptsächlich zehn Aufgaben⁴³⁹

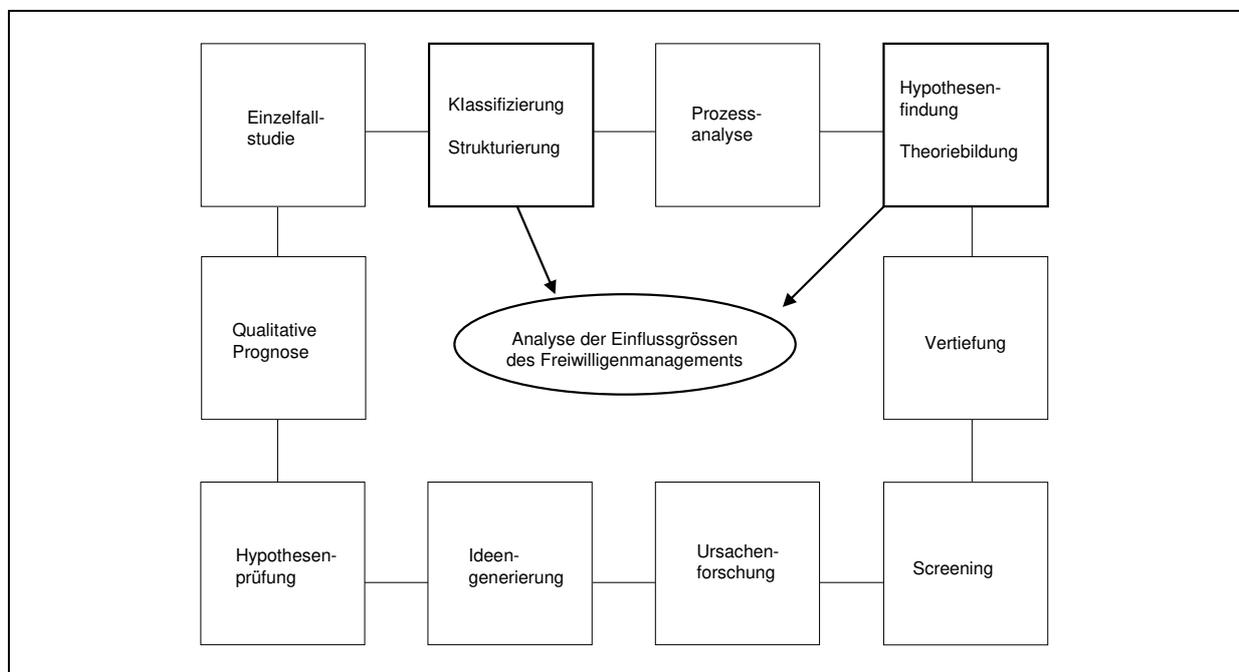


Abbildung 6: Einordnung der Untersuchung in die Aufgaben qualitativer Forschung
(Quelle siehe Kepper 2000, S. 163ff; Mayring 2003a, S. 20ff)

Die Aufgaben der Strukturierung und Klassifizierung stehen bei der vorliegenden Untersuchung zentral im Vordergrund. Wird das Datenmaterial nach bestimmten, empirisch und theoretisch sinnvoll erscheinenden Merkmalen strukturiert, können Strukturierungen und Klassifizierungen zum Ausgangspunkt für quantitative Analysen werden. Die Strukturierung des Untersuchungsobjekts erlangt v.a. bei relativ unbekanntem und komplexen Zusammenhängen Bedeutung, da hierbei die relevanten Einflussgrößen identifiziert und erfasst werden.⁴⁴⁰ Zum

⁴³⁶ Vgl. Chisnall 1986, S. 21. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Forscher ohne ihre Erfahrung und ganz ohne wissenschaftliche Theorien in ein Untersuchungsfeld gehen, Vgl. Brüsemeister 2000, S. 28f. Zu Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, vgl. Meinefeld 2003, S. 265ff.

⁴³⁷ Vgl. Böhrer 2004, S. 37; Chisnall 1986, S. 21.

⁴³⁸ Vgl. Mayring 2001, Absatz 15. Zur induktiven Kategorienbildung Vgl. Mayring 2002, S. 115ff; 2003a, S. 74ff; 2003b, S. 472f.

⁴³⁹ Vgl. Mayring 2003a, S. 20ff; Kepper 2000, S. 163ff.

⁴⁴⁰ Vgl. Mayring 2003a, S. 22; Kepper 2000, S. 163.

eigenständigen Ziel der Analyse können Klassifizierungen andererseits dadurch werden, dass sie das Datenmaterial nicht nur strukturieren, sondern auf einem höheren Niveau zur Erklärung bestimmter Phänomene beitragen, worauf in dieser Arbeit verzichtet wird. Verwendet wird hier die Klassifikation in Zusammenhang mit dem Freiwilligenmanagement zur Identifizierung der relevanten Einflussgrößen und zur Strukturierung des Konstrukts.⁴⁴¹

Die Hypothesenfindung ist ein klassischer Bereich qualitativer Forschung auf der Basis der für einen Untersuchungsgegenstand relevanten Einflussgrößen. Ein Hypothesenkatalog der möglichen Zusammenhänge, der für die vertiefende quantitative Forschung herangezogen werden kann, ist das Ergebnis der qualitativen Analyse innerhalb dieses Aufgabenfeldes.⁴⁴² So stehen die Hypothesenfindung im Zentrum der qualitativen Untersuchung vor dem Hintergrund unklarer Informationen zu relevanten Grössen des freiwilligen Freiwilligenmanagements und deren Zusammenhänge.

4.2. Design der qualitativen Untersuchung

4.2.1. Grundlagen und Vorgehensweisen der Datenerhebung

4.2.1.1. Erhebungsverfahren qualitativer Forschung

Als Verfahren zur Datengenerierung wird für die qualitative Sozialforschung überwiegend die Befragung eingesetzt. Daneben zählen Inhaltsanalyse und Beobachtung zu den gängigen Verfahren der Datengenerierung.⁴⁴³ Diese Verfahren werden durchweg in der jeweiligen Forschungssituation modifiziert, obwohl sie analog zu den Merkmalen und Prinzipien des qualitativen Paradigmas in ihren Grundzügen definiert und beschrieben sind. Drei grundlegende Befragungsmethoden sind im Rahmen der qualitativen Befragung zu unterscheiden, die in der empirischen Sozialforschung als die am häufigsten eingesetzten Erhebungsmethode gelten: das qualitative Interview (direkte Befragung), die indirekte Befragung mittels projektiver und assoziativer Techniken sowie die Gruppendiskussion.⁴⁴⁴

Gar nicht oder nur teilweise sind qualitative Interviews i.d.R. standardisiert oder strukturiert, weshalb der Interviewer einerseits bezüglich Interviewführung und konkreter Fragengestaltung nur geringfügig oder gar nicht an Regeln gebunden ist. Auch die Freiheitsgrade des Befragten und dessen Antwortmöglichkeiten sind kaum oder gar nicht eingeschränkt.⁴⁴⁵ Die Auskunftsperson ist bei dieser offenen Gesprächsführung in der Lage Themenschwerpunkte selbst zu wählen und in eigene Worte zu fassen. Um ihre subjektiven Interpretationen in die Auswertung einfließen zu lassen, werden die Befragten ggf. bei gewissen Gesprächssequenzen um Wiederholung gebeten. Ziel ist die Steigerung der Relevanz der erfragten Inhalte sowie die Erfassung individueller Sinnzusammenhänge im sprachlichen Kontext.

⁴⁴¹ Vgl. Mayring 2003a, S. 82ff; 2003b, S. 473; 2002, S. 118ff; Diekmann 2002, S. 512.

⁴⁴² Vgl. Glaser/Strauss 1998, S. 29ff.

⁴⁴³ Vgl. Schwandt 1997; Wolcott 1992.

⁴⁴⁴ Vgl. Kepper 1996, S. 33.

⁴⁴⁵ Vgl. Churchill 1988, S. 202ff.

4.2.1.2. Formen qualitativer Interviews und Einsatzbereiche innerhalb der Untersuchung

Zu Einordnung der gewählten Erhebungsmethode werden im Folgenden verschiedene Interviewformen erläutert. Abbildung 7 verdeutlicht die Einordnung des Erhebungsansatzes der eigenen Untersuchung in die drei grundsätzlichen Interviewformen.

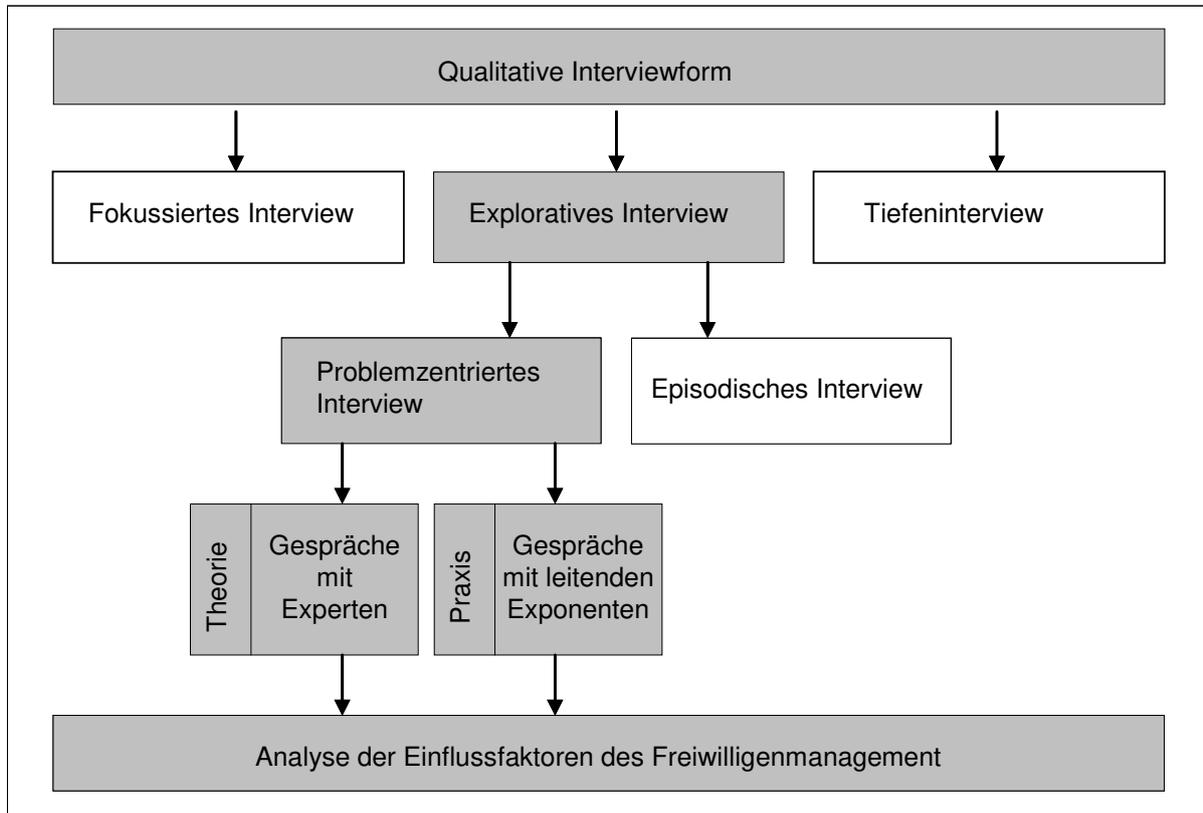


Abbildung 7: Einordnung des Erhebungsansatzes in die Formen qualitativer Interviews, eigene Darstellung

Die Gesprächsführung des explorativen Interviews ist offen und unstandardisiert. Ihr Spektrum reicht vom problemorientierten Expertengespräch bis hin zu einer scheinbar ganz zwanglosen Unterhaltung.⁴⁴⁶ Die angestrebte offene Gesprächsführung des Explorativinterviews ist für diese Arbeit deshalb von Interesse, da sie die Erfassung auch sehr komplexer Themenbereiche des Freiwilligenmanagements erlaubt, wie bspw. die Frage, in welcher Reihenfolge die Auskunftspersonen welche Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements ansprechen.⁴⁴⁷ Der Forscher erarbeitet sich ein theoretisches Verständnis über den Untersuchungsbereich, indem er zu Beginn des problemzentrierten Interviews entsprechende Informationen sammelt.⁴⁴⁸ Anhand der sich hieraus ergebenden Problemzentrierung wird ein Interviewleitfaden entwickelt. Für die Form des Expertengesprächs ist der Umgang mit dem Leitfaden besonders entscheidend.⁴⁴⁹ Die Auskunftsperson interessiert hier als Experte für ein spezifisches Handlungsfeld, nicht als Individuum.⁴⁵⁰

⁴⁴⁶ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2001, S. 95.

⁴⁴⁷ Vgl. Kepper 2000, S. 168.

⁴⁴⁸ Vgl. Diekmann 2002, S. 450f; Mayring 2002, S. 67ff.

⁴⁴⁹ Vgl. Lamnek 2002, S. 67ff.

⁴⁵⁰ Unter «Experten» werden Personen verstanden, die aufgrund ihres Fachwissens eine bestimmte fachliche Autorität besitzen, vgl. Götze 1991, S. 33.

4.2.1.3. Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens

Die Grundidee des qualitativen Forschungsansatzes lässt neben der Kombination verschiedener Erhebungsmethoden die Modifikation der benutzten Verfahren in der Weise zu, dass sie den Erfordernissen des zu untersuchenden Phänomens gerecht werden. Sollen einzelne Bestandteile des Prozessmodells, wie es in Abbildung 8 dargestellt wird, isoliert betrachtet werden, ist auch immer dessen Kontext zu berücksichtigen.

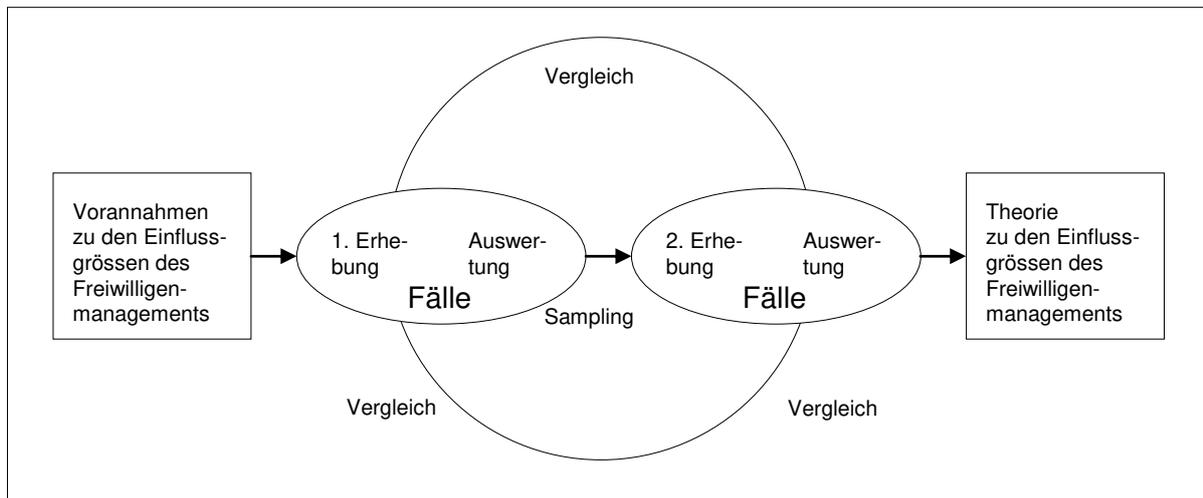


Abbildung 8: Prozessmodell und Theorie
(Quelle siehe Flick 1999, S. 61)

Die Datenerhebung in der vorliegenden Untersuchung geht aus von einem Vorverständnis zu den Einflussgrößen der Freiwilligenarbeit, basierend auf der Inhaltsanalyse der relevanten Literatur.⁴⁵¹ Dieses als vorläufig angesehene theoretische Vorverständnis wird im Laufe des Forschungsprozesses reformiert und v.a. weiter ausformuliert.⁴⁵² Es ist wichtig, dass dieses als eine Art Prüfraumen dienende theoretische Konstrukt des Forschers die Wahrnehmungsmöglichkeiten und Beobachtungsmöglichkeiten in der Auseinandersetzung mit den eigenen Daten nicht einschränkt. Ausserdem sollen in die Interviewsituation selbst keine dieser theoretischen Vorüberlegungen über das Freiwilligenmanagement und dessen Einflussgrößen einfließen.⁴⁵³

Als Basis der empirischen Untersuchung dienen qualitative Interviews im Sinne von Gesprächen mit Experten und mit leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit. Daher ist es notwendig, dass der Interviewer verdeutlicht, dass auch er bezüglich des Untersuchungsobjekts eine gewisse Sachkenntnis besitzt und mit der Thematik vertraut ist.⁴⁵⁴ So nimmt er die Rolle eines interessierten Zuhörers ein und nicht die eines neutralen Abfragers von Informationen. Die Durchführung der Gespräche mit Experten⁴⁵⁵ und (leitenden) Exponenten⁴⁵⁶ spiegeln sich auch im gewählten Auswahlverfahren wider.⁴⁵⁷

Die Auswahl der Probanden, die zur Theorie-Entwicklung herangezogen werden, orientiert sich weder an den bei der Stichprobengewinnung üblichen Kriterien noch an den üblichen Sampling-Techniken. Es soll weder die Repräsentativität der Stichprobe durch die Zu-

⁴⁵¹ Zur Grundidee der Inhaltsanalyse, vgl. Diekmann 2002, S. 233ff; Mayring 2002, S. 114ff.

⁴⁵² Vgl. Flick 1999, S. 60.

⁴⁵³ Vgl. Bohnsack 2003, S. 29.

⁴⁵⁴ Vgl. Flick 1999, S. 110.

⁴⁵⁵ Der Expertenstatus wird vom Forschenden bestimmt.

⁴⁵⁶ Höchststrangige Praktiker in der Führung Freiwilliger.

⁴⁵⁷ Vgl. Bitsch 2001, S. 117ff; Kromrey 2000, S. 260ff.

fallsauswahl ihrer Mitglieder gewährleistet werden, noch ihre geschichtete Zusammensetzung. Die Einbeziehung von Personen in die Untersuchung basiert auf dem zu erwartenden Gehalt an neuem für die zu entwickelnde Theorie.⁴⁵⁸ Aufgrund vorheriger Überlegungen wird eine bewusste Auswahl vorgenommen.⁴⁵⁹ Diese Auswahl wird auch als gezielt- bzw. zweckgerichteten angesehen.⁴⁶⁰ Man bezeichnet sie auch als «criterion sampling».⁴⁶¹

	Experten	Leitende Exponenten	Geführte Gespräche insgesamt
Anzahl	4	27	31
Prozent	13%	87%	100%

Tabelle 2: Verteilung der geführten Voruntersuchungsgespräche, eigene Darstellung

Die nach einem analogen Muster stattfindende Datenerhebung startete mit vier Expertenbefragungen in der deutschen Schweiz (Stufe eins)⁴⁶², wobei die Interviewtermine mit Experten vorgezogen wurden. Im gleichen Monat folgte die zweite Erhebungswelle in der deutsch-, französisch- und italienischsprachlichen Schweiz mit 27 Interviews bei leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit (Stufe zwei).⁴⁶³ Das zirkulare Prozessmodell, welches eine Verzahnung von Datenerhebung- und Auswertung sowie die sich daraus ableitenden Entscheidungen für weitere Fälle beinhaltet, wurde berücksichtigt.⁴⁶⁴

⁴⁵⁸ Vgl. Flick 1999, S. 57.

⁴⁵⁹ Vgl. Kromrey 2000, S. 262.

⁴⁶⁰ Vgl. Bitsch 2001, S. 117f.

⁴⁶¹ Vgl. Kepper 1996, S. 233.

⁴⁶² FHNW, Eva Nadai, Prof. Dr., 13.1.2011; GGG Benevol, Pasqualina Barazza, Geschäftsleiterin, 02.2.2011; Mentoring beider Basel, Steffi Wirth, Programmleiterin Mentoring, 19.1.2011; Präsidiatdepartement des Kantons Basel-Stadt, Josha Frey, Leiter Freiwilligenarbeit, 3.2.2011.

⁴⁶³ mission 21, Pia Müller, Geschäftsleitung, 25.1.2011; CVJM/CVJF (Christlicher Verein junger Männer), Regine Gysin, Präsidentin, 8.1.2011; Basilea Vineyard, Michel Fischer, Geschäftsführer, 28.1.2011; Netzwerk Grenchen, Christian Rohr, Geschäftsführer, 12.1.2011; Odd Fellows, Hansruedi Hediger, Leiter Projekte, 25.1.2011; BSM (Verein für Begegnungsmöglichkeiten), David Wolf, Vizepräsident, 21.1.2011; Männerriege Oberwil, Christian Bratschi, Präsident, 17.1.2011; Benevol Schweiz, Elsbeth Fischer, Geschäftsführerin, 15.2.2011; Pro Senectute Schweiz, Ursula Krebs, Fachassistenz GL, 25.1.2011; Procap Schweiz, Ester Gingold, Mitglied der Geschäftsleitung, 12.1.2011; FEG Schweiz (Freie Evangelische Gemeinden in der Schweiz), Rolf Messmer, Leiter Geschäftsstelle, 12.1.2011; alliance F, Ursula Walder, Leiterin Geschäftsstelle, 14.1.2011; Cevi Schweiz (frz. Unions Chrétienness Suisses; Verband aller CVJM), Andreas Geering, Verantwortlicher Projekte, 12.1.2011; VASK Schweiz (Vereinigung der Angehörigen von Schizophreniekranken), Johann Flückiger, Vizepräsident, 9.1.2011; GSoA Schweiz (Gruppe für eine Schweiz ohne Armee), Adi Feller, Sekretariat/Aktivist, 30.1.2011; Grünliberale Partei Schweiz, Sandra Gurtner, Generalsekretärin, 03.2.2011; Pfadibewegung **Schweiz**, Rolf Birchler, Geschäftsführer, 03.2.2011; HEKS Schweiz, Fredy Rytz, Bereichsleiter Personal, 19.1.2011; SVW/ASH (Schweizersicher Verband für Wohnungswesen), Stefan Schwitter, Direktor, 06.2.2011; Pro Infirmis Zürich, Madeleine Dubois, Öffentlichkeitsarbeit, 12.1.2011; Cevi Bern, Franziska Aeschmann, Leiterin/Vorstand, 15.1.2011; BESJ (Bund Evangelischer Schweizer Jungscharen), Yves Steiner, Leiter Administration, 30.1.2011; Adlatus, John F. Leuenberger, Präsident, 08.1.2011; Ev.-ref. Landeskirche, Lotti Isenring, Fachstelle Freiwilligenarbeit, 10.2.2011; Kadettenverband, Christian Hartmann, 10.2.2011; Association pour le Ba-teau Genève, Eric Gardiol, Administrateur, 12.1.2011; Caritas Ticino, Dani Noris, servizio sociale, 30.1.2011.

⁴⁶⁴ Vgl. Flick 1999, S. 59ff.

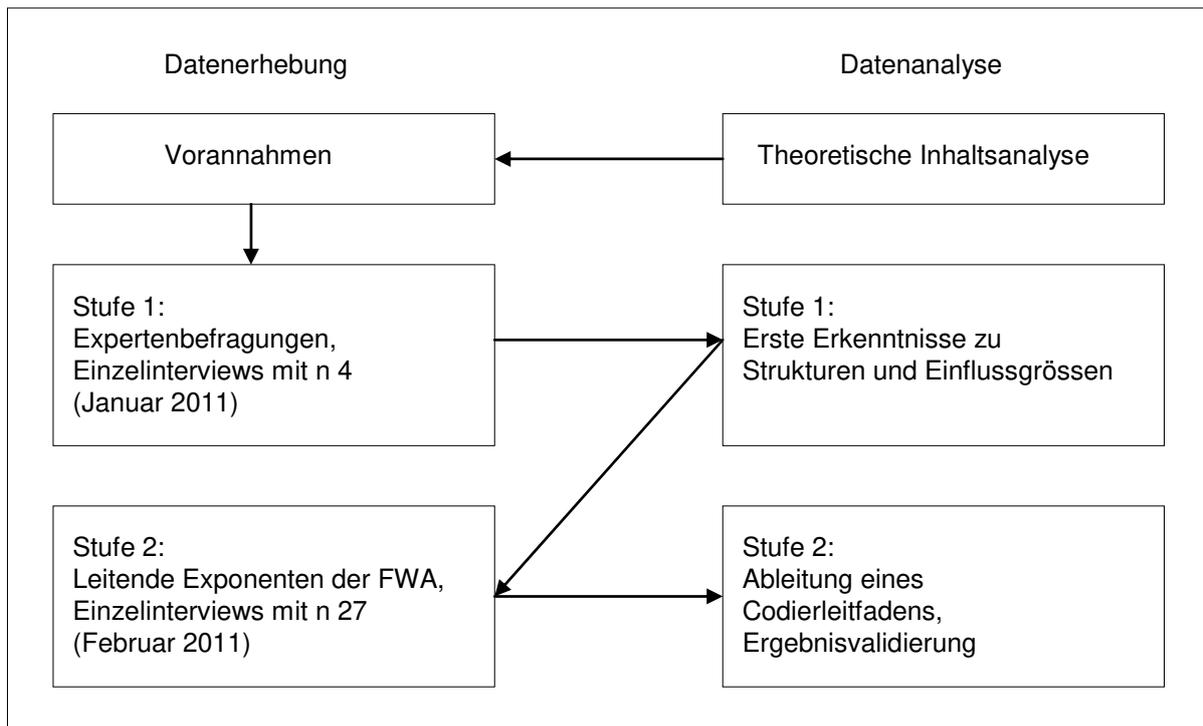


Abbildung 9: Stufen der Datenerhebung und -analyse, eigene Darstellung

Die potentiellen Probanden wurden per E-Mail kontaktiert. Die Frage, inwieweit das Thema der Untersuchung für die Probanden relevant sei, wurde dabei über den Forschungsgegenstand abgeklärt.⁴⁶⁵ Da dies auf alle Gesprächspartner zutraf, konnte jeweils ein konkreter Gesprächstermin vereinbart werden. Die in den Räumen der Probanden stattfindende Interviews dauerten durchschnittlich 45 Min.⁴⁶⁶ Um den Interviewer zu entlasten und eine lückenlose Auswertung zu gewährleisten, wurde zur vollständigen Erfassung des Interviews nach Absprache mit den Auskunftspersonen ein hochwertiges digitales Diktiergerät eingesetzt, das Olympia Memo 66.⁴⁶⁷

Eine Gesamtstichprobe von n 31 Experten und leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit aus allen drei Sprachregionen bildete die Untersuchung. Mit dem Ziel maximaler Informationsausbeute wurde die Untersuchung bis zum Eintritt von Redundanz fortgesetzt, das heisst, bis zum Auftreten einer theoretischen Sättigung, bei der keine neuen Informationen mehr gewonnen werden konnten. Rahmendaten vergleichbarer qualitativer Studien konnten zur Beurteilung der Stichprobengrösse herangezogen werden. Die durchschnittliche Stichprobengrösse einer qualitativen Studie, von der in der Sozialwissenschaft ausgegangen wird, liegt bei 20-60 Interviews.⁴⁶⁸

⁴⁶⁵ Damit wurde eine Interessenübereinstimmung mit den befragten Experten und Exponenten, was das Thema Freiwilligenmanagement betrifft, und somit eine ökologische Validierung von Anfang an sichergestellt.

⁴⁶⁶ Die Interviews möglichst nah an der Alltagswelt des Forschungsgegenstands anzuknüpfen, entspricht dem Gütekriterium der ökologischen Validierung, Vgl. Kepper 1996, S. 215; Mayring 2002, S. 146.

⁴⁶⁷ Das Gerät besticht durch eine ausgezeichnete Aufnahmequalität, die die Transkriptionsdauer positiv beeinflusst, vgl. Kokot/Lang/Pack 1991, S. 220ff; Kuckartz 1999, S. 58.

⁴⁶⁸ Vgl. Kuckartz 1999, S. 67; 2001, S. 100.

4.2.2. Methodik der Datenerhebung

4.2.2.1. Durchführung der «bottom-up-laddering»-Interviews

Die Experten und leitenden Exponenten sollten methodisch gesehen ihre subjektive Relativität bzw. ihr Konstruktgefüge im Rahmen des «bottom-up-laddering»-Interviews durch mehrere aufeinanderfolgende «Warum»-Fragen preisgeben. Man bittet die Interviewpartner zu erklären, warum für sie eine jeweils ausgewählte Eigenschaft wichtig ist. Unter anderem wird im Anschluss mit weiteren «Warum»-Fragen nach dem funktionalen und dem psychosozialen Nutzen gefragt. Ziel des Interviews ist es, die gesamte in Assoziationskette möglichst bis hin zu den terminalen Werten durch die oben genannten Abstraktionstufen abzubilden.⁴⁶⁹ Der jeweilige Befragte wurde in einer ersten Runde über die Notwendigkeit des Freiwilligenmanagements aus seiner Sicht befragt. Die in der Antwort bspw. beschriebene Eigenschaft bildete anschliessend die Basis der nächsten «Warum»-Frage. Die Steigerung des Abstraktionsgrads im selben Verfahren wurde bei den nächsten Schritten angestrebt. Für den Erfolg des Gesprächs war neben den Fähigkeiten des Interviewers die Mitteilungsbereitschaft des Befragten eine wichtige Voraussetzung.⁴⁷⁰

4.2.3. Grundlagen und Vorgehensweise der Datenanalyse

4.2.3.1. Formen der qualitativen Inhaltsanalyse und Einsatzbereiche innerhalb der Untersuchung

Die systematische Bearbeitung des Materials ist das Ziel der Inhaltsanalyse.⁴⁷¹ Heuristiken zur Interpretation transkribierter Interviews bilden den Kern der in der empirischen Sozialforschung entwickelten Ansätze der Inhaltsanalyse. Diese unterscheidet man in der Literatur in empirisch-erklärende und hermeneutisch-interpretative Inhaltsanalysen.⁴⁷² Die empirisch-erklärende Inhaltsanalyse ist eine Methode, mittels derer der manifeste Inhalt eines transkribierten Interviews objektiv, systematisch und quantitativ beschrieben werden kann. Ein zuvor definiertes Kategoriensystem mit zugeordneten Textelementen ist Kernstück und zentrales Element. Dadurch kann jedermann den identifizierten Aussagegehalt erfassen und auswerten.⁴⁷³ Von vornherein keine Beachtung finden alle Bestrebungen zur Interpretation des zwischen den Textelementen bestehenden latenten Zusammenhanges.⁴⁷⁴ Im Zentrum steht das theoriegeleitete, am Material entwickelte Kategoriensystem, welches aus dem vorliegenden Text abgeleitet und nicht im voraus festgelegt ist.⁴⁷⁵

- (1) Zusammenfassung des Dokuments,
- (2) Explikation relevanter Textpassagen,
- (3) Strukturierung der sprachlichen Einheiten.

In der vorliegenden Untersuchung findet die Verfahrensweisen der zusammenfassenden und der strukturierenden Inhaltsanalyse Verwendung. Daher werden im Folgenden die entsprechenden Ablaufmodelle detailliert beschrieben.

⁴⁶⁹ Vgl. Olson/Reynolds 1983, S. 82.

⁴⁷⁰ Vgl. Kepper 1996, S. 35.

⁴⁷¹ Vgl. Mayring 2002, S. 114ff; Diekmann 2002, S. 481ff.

⁴⁷² Vgl. Diekmann 2002, S. 510ff.

⁴⁷³ Vgl. Mayring 2003a, S. 13ff.

⁴⁷⁴ Vgl. Diekmann 2002, S. 510f.

⁴⁷⁵ Vgl. ebd., S. 512ff; Flick 1999, S. 213f.

4.2.3.2. Durchführung der induktiven Kategorienbildung

Die zusammenfassende Analyse hat eine Reduktion der transkribierten Interviews auf die inhaltstragenden Textelemente zu einem das Abbild des Grundmaterials darstellenden überschaubaren Corpus zum Ziel.⁴⁷⁶ Zu diesem Zweck werden alle irrelevanten Textstellen (erster Reduktion) eliminiert und die verbleibenden Passagen des Dokuments in eine einheitliche Sprachform transformiert. Der kategoriale Bezugsrahmen wird unter Anwendung der Grounded Theory⁴⁷⁷ aus den Daten generiert. Anstelle theoretischer Codes im Sinne von Begriffen aus wissenschaftlichen Theorien sollen umgangssprachliche Beschreibungen aus der Sprache des Untersuchungsfeldes verwendet werden.⁴⁷⁸ Wurden übereinstimmende Textstellen gefunden, wurde unter Betrachtung des Abstraktionsniveaus eine Kategoriebezeichnung formuliert. Bei Auffinden weiterer übereinstimmender Textstellen wurde durch Vergleich geprüft, ob diese unter eine bereits induktiv gebildete Kategorie subsumiert werden konnten oder aus dem spezifischen Material heraus induktiv eine neue Kategorie zu formulieren war.⁴⁷⁹

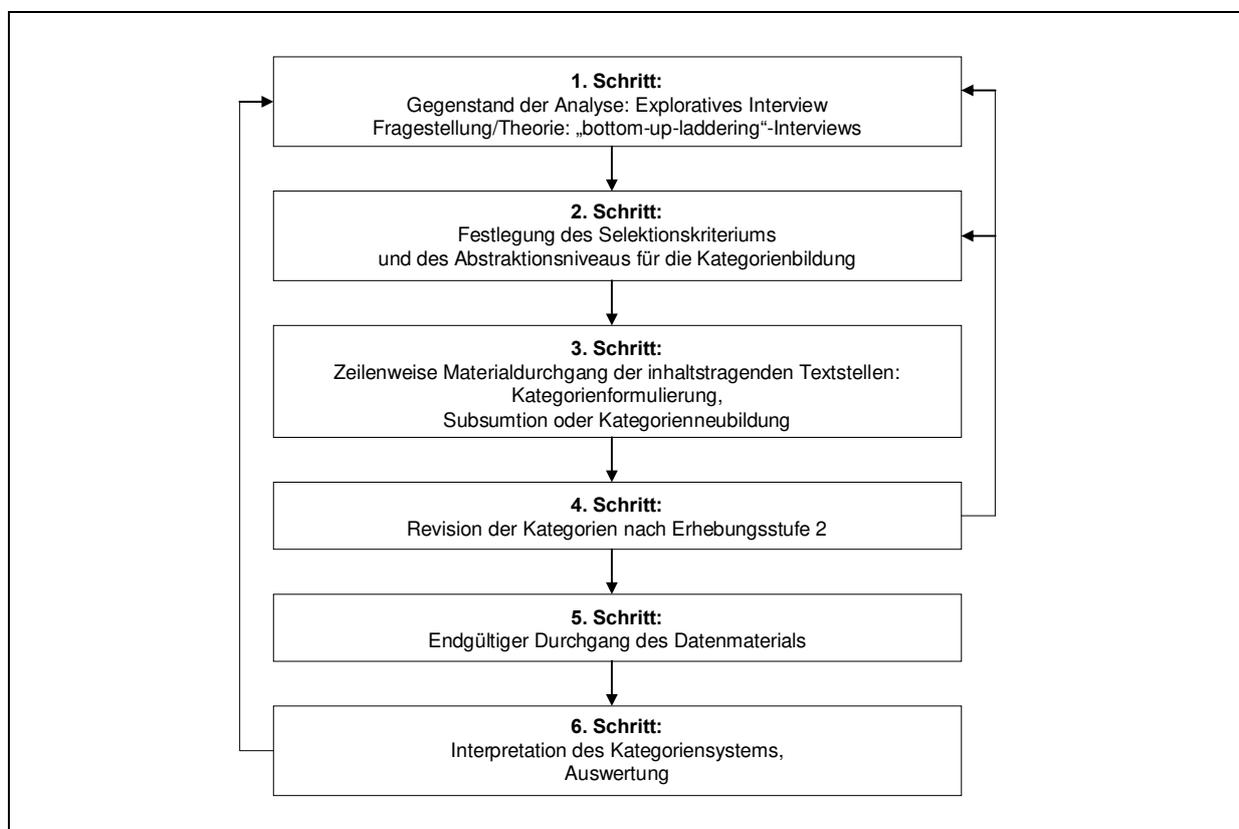


Abbildung 10: Ablaufmodell der induktiven Kategoriebildung
(Quelle in Anlehnung an Mayring 2002, S. 116; 2003a, S. 75)

Als sich nach dem ersten Teil des Materialdurchgangs⁴⁸⁰ keine neuen Kategorien herausbildeten, wurde das Kategoriensystem überarbeitet⁴⁸¹. Geprüft wurde innerhalb dieser Revision, ob die Kategorien dem Ziel der Untersuchung angemessen waren und ob Selektionskriterium und Abstraktionsgrad zur Fragestellung der Untersuchung und ihrem Thema passten. Das Ka-

⁴⁷⁶ Vgl. Diekmann 2002, S. 512; Flick 1999, S. 213.

⁴⁷⁷ Vgl. Bitsch 2001, S. 77ff.; Bortz/Döring, 2006, S. 332ff nach Glaser und Strauss, 1967.

⁴⁷⁸ In-vivo-Codes, vgl. Mayring 2003b, S. 478.

⁴⁷⁹ Vgl. Schritt 3; Abb. 10., S. 86.

⁴⁸⁰ Vgl. Datenmaterial der Erhebungsstufen 1 mit Experten; dies entspricht 13 Prozent des Datenmaterials, Abb. 9., S. 84.

⁴⁸¹ Vgl. Schritt 4; Abb. 10., S. 86.

tegoriensystem war innerhalb der Untersuchung nicht verändert und auch das Ausgangsmaterial (5. Schritt) nicht erneut geprüft.⁴⁸² Das Codieren ergab ein Kategorien-Set zu den Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements. Diesem wurden die konkreten Textstellen bezüglich ihrer Bedeutungsgleichheit zugeordnet. Die weiteren Auswertungen ergaben die Notwendigkeit, das gesamte Kategoriensystem bezüglich der Fragestellung der Untersuchung sowie der dahinter liegenden Theorie weiter zu bearbeiten.⁴⁸³

4.2.3.3. Durchführung der formalen Strukturierung

Mayring bietet mit der strukturierenden Inhaltsanalyse ein passendes Schema zur Identifikation von Strukturen im Textmaterial.⁴⁸⁴ Wegen der potentiell gänzlich unterschiedlichen Ziele der strukturierenden Inhaltsanalyse unterscheidet man, je nach der Art der theoriegeleitet entwickelten Strukturdimensionen, vier Formen strukturierender Inhaltsanalysen.⁴⁸⁵

- (1) Eine **formale Strukturierung** findet die inneren Strukturen des Materials nach bestimmten formalen Strukturierungsgesichtspunkten heraus.
- (2) Eine **inhaltliche Strukturierung** extrahiert und fasst das Material zu bestimmten Themen bzw. zu bestimmten Inhaltsbereichen zusammen.
- (3) Eine **typisierende Strukturierung** findet aufbauend auf einer Typisierung einzelne markante Ausprägungen im Material und beschreibt diese detaillierter.
- (4) Eine **skalierende Strukturierung** definiert zu einzelnen Dimensionen Ausprägungen in Form von Skalenpunkten und schätzt daraufhin das Material ein.

Die dieser Untersuchung zu Grunde liegende «bottom-up-laddering»-Theorie fällt in das Programm einer formalen Strukturierung. Deshalb wurde auf diese Form der inhaltlichen Strukturierung zurückgegriffen, mit dem in Abbildung 11 beschriebenen differenzierten Ablaufmodell.

⁴⁸² Vgl. Mayring 2002, S. 115ff.

⁴⁸³ Vgl. Mayring 2003a, S. 76.

⁴⁸⁴ Vgl. Diekmann 2002, S. 512; Flick 1999, S. 214; Mayring 2002, S. 118ff; 2003a, S. 82ff; 2003b, S. 473.

⁴⁸⁵ Vgl. Diekmann 2002, S. 513; Mayring 2003a, S. 85; 2003b, S. 473.

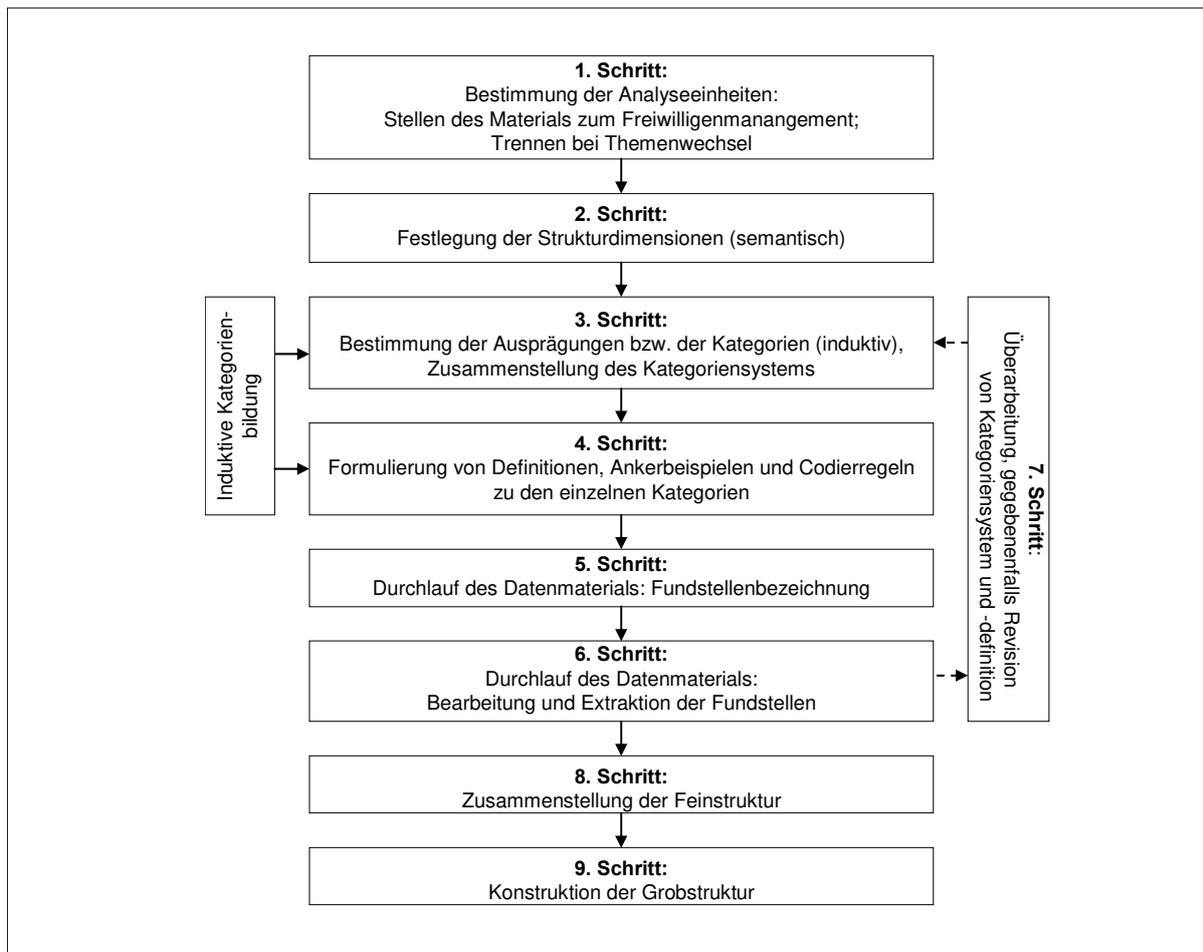


Abbildung 11: Ablaufmodell der formalen Strukturierung
(Quelle in Anlehnung an Mayring 2003a, S. 86)

Strukturen im Material herauszuarbeiten, die dieses in einer bestimmten Weise untergliedern, zerlegen bzw. schematisieren, ist das Ziel der formalen Strukturierung. Das Kriterium genau zu bestimmen, nach dem der Text analysiert werden soll, stellt den Ausgangspunkt der formalen Strukturierung dar.⁴⁸⁶ Dies geschieht im 2. Schritt des Ablaufmodells. Man kann dabei vier mögliche Analyse Kriterien unterscheiden:

- (1) Die Struktur der sprachlichen Formulierung im Material wird durch ein **syntaktisches Kriterium** untersucht. Besonderheiten im Satzbau, Abweichungen, Brüche o.ä. werden herausgearbeitet.
- (2) Die inhaltliche Struktur und die Abfolge thematischer Blöcke innerhalb des Materials werden mittels eines **thematischen Kriteriums** herausgefunden.
- (3) Die Beziehung von einzelnen Einschätzungsdimensionen untereinander wird durch Anwendung eines **semantischen Kriteriums** analysiert.
- (4) Die Reihenfolge einzelner Gesprächsbeiträge und –abschnitte wird mit Hilfe des **dialogischen Kriteriums** rekonstruiert.

Um die «bottom-up-leaddering»-Elemente zu erfassen, wurde das semantische Kriterium bestimmt. Die kognitiven Kategorien einer «bottom-up-leaddering»-Kette wurden als Dimensi-

⁴⁸⁶ Vgl. Mayring 2003, S. 85.

onen theoriegeleitet festgelegt. Das Kernstück der strukturierenden Inhaltsanalyse⁴⁸⁷ folgte mit der genauen Beschreibung der Dimensionen durch einzelne Kategorien nach der Bestimmung dieses Strukturkriteriums. Dabei fanden bereits durch die induktive Vorgehensweise gebildete Kategorien ihre Berücksichtigung. Ein Codierleitfaden bzw. ein Codierschema präziserte hierbei die Zuordnung eines Materialbestandteils unter eine Kategorie⁴⁸⁸, wie ihn Abbildung 12 beispielhaft darstellt.⁴⁸⁹ Hierfür hat sich ein Verfahren bewährt, das in drei Schritten vorgeht.⁴⁹⁰

- (1) Die **Definitionen der Kategorien** formulieren, welche Textbestandteile unter eine Kategorie (Code) fallen.
- (2) Konkrete Textstellen, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen, werden als **Ankerbeispiele** aufgeführt.
- (3) Um eine eindeutige Zuordnung von Analyseeinheiten zu den Kategorien zu ermöglichen, werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien bestehen, **Kodierregeln** formuliert.

Dimension
Neue Freiwillige finden
Kategorie
Personalmarketing
Definition
Sich als Anbieterin für Freiwilligenarbeit attraktiv präsentieren.
Ankerbeispiel
«Ich glaube, dass entscheidende ist, dass wir als NPO in der Öffentlichkeit präsenter und stärker auf die gute Betreuung der Freiwilligen hinweisen sollten.»
Kodierregeln
Auf einen der Bezugspunkte der Einheitlichkeit muss geschlossen werden können. Wird eine spezielle bzw. typische Form des (Freiwilligen-) «Managements» genannt (inhaltlich, zeitlich, formal) erfolgt die Codierung dort. Die einheitliche Wahrnehmung wird nicht erörtert: sonst Codierung «Einheitliche Wahrnehmung».

Abbildung 12: Ausschnitt aus dem Codierleitfaden der Untersuchung, eigene Darstellung

Die im Material aufgefundenen Textstellen, die auf die untersuchten Dimensionen Bezug nahmen, wurden markiert. Ergaben sich Anhaltspunkte für eine falsche Bezeichnung von Dimensionen bzw. Kategorien, revidierte und überarbeitete man überall dort das Kategoriensystem. Jedoch entfiel der von Mayring an dieser Stelle vorgeschlagene Materialdurchlauf zur Fundstellenbezeichnung, da durch die vorangegangene induktive Kategorienbildung bereits strukturierte Daten vorhanden waren.⁴⁹¹ Da kein neues Kategoriensystem entwickelt wurde, konnte auch auf die Revision des Kategoriensystems (7. Schritt) verzichtet werden. Der eigentliche (Haupt-) Materialdurchlauf wurde daher direkt durchgeführt.

⁴⁸⁷ Vgl. Schritt 3 und 4; Abb. 11, S. 88.

⁴⁸⁸ Vgl. Mayring 2003b, S. 473.

⁴⁸⁹ Vgl. Diekmann 2002, S. 514.

⁴⁹⁰ Vgl. Diekmann 2002, S. 513; Mayring 2002, S. 118f.

⁴⁹¹ Vgl. Schritt 5 und 6; Abb. 11, S. 88.

4.2.3.4. Ablaufschritte des qualitativen Analyseverfahrens

Die Vorgehensweise der Datenanalyse innerhalb der Untersuchung erfolgt in fünf Schritte:⁴⁹²

- (1) Transkription der Texte
- (2) Entwicklung eines Codierleitfadens und des Kategoriensystems
- (3) Codierung der Texte
- (4) Themenanalyse
- (5) Vergleichende Analyse

(1) *Transkription der Texte*: Die Transkription der Interviews entsprach den auf Diktiergerät aufgenommenen und als Textdatei erfassten Gesprächen.⁴⁹³ Um einzelne Aussagen in ihrem Kontext zu sehen und so die Basis für eine ausführliche Analyse zu schaffen, wurde allerdings auf eine wörtliche Transkription Wert gelegt.⁴⁹⁴ Zur Anwendung kam dabei der Standardfall der Übertragung der Gespräche ins Schriftdeutsch.⁴⁹⁵ Der zeitliche Aufwand zur Übertragung eines 45-minütigen Interviews betrug durchschnittlich drei Stunden.⁴⁹⁶ Die Transkriptionen erfolgten im Anschluss an die Erhebungsstufen.

(2) *Entwicklung eines Codierleitfadens und des Kategoriensystems*: Die Entwicklung eines Codierleitfadens sowie des entsprechenden Kategoriensystems stand im Zentrum der zweiten Stufe der Datenanalyse. Die Strukturdimensionen oder auch so genannte «conceptual codes» wurden in der vorliegenden Untersuchung zunächst deduktiv (aus der theoretischen Fundierung der kognitiven Kategorien der «bottom-up-leaddering-Kette») festgelegt.⁴⁹⁷ Auf dieser Basis fand die induktive Entwicklung von Codes statt, bei der die Kategorien direkt aus der Stufe 1 und 2 (mit insgesamt n 31 Experten und leitende Exponenten).

(3) *Codierung der Texte*: Sämtliche Texte wurden im Anschluss an die Ableitung des Codeleitfadens und die Erstellung des Kategoriensystems innerhalb des Hauptmaterialdurchlaufs codiert.⁴⁹⁸ Unterschiedliche Antworten der Experten und leitenden Exponenten (Textsegmente), die über eine ähnliche oder gleiche Sinnbedeutung (Kategorie) verfügen, wurden durch die Codierung zusammengefasst. Den einzelnen Codeworten wurden die entsprechenden Textsegmente zugeordnet. Ein Prozess, bei dem das Textmaterial eine gewisse Standardisierung erfährt, erleichterte die analytische Arbeit des Forschers weitgehend.⁴⁹⁹

(4) *Themenanalyse*: Die eigentliche Datenanalyse erfolgte im Anschluss an die vollständige Codierung aller 31 Texte. Es erfolgt eine Zusammenstellung sowie Interpretation aller Textsegmente, die einem Codewort zugeordnet sind (z.B. alle mit der Kategorie «Bindung der Freiwilligen» in Zusammenhang stehenden Textpassagen). Regelmässigkeiten der Aussagen sowie typische Muster wurden durch die Verdichtung des Datenmaterials erkannt.

(5) *Vergleichende Analyse*: Die Zusammenhänge zwischen den Codes wurden abschliessend einer vergleichenden Themenanalyse unterzogen. Mit der Transformation der individuellen «bottom-up-leaddering»-Leitern in eine aggregierte Darstellung von Assoziationsketten gelang eine Isolierung der Architektur des Freiwilligenmanagements.

⁴⁹² Vgl. Kuckartz 1999, S. 32; Lamnek 1995b, S. 107.

⁴⁹³ Vgl. Kuckartz 1999, S. 56ff; 2001, S. 89ff; Mayring 2002, S. 89ff.

⁴⁹⁴ Vgl. Mayring 2002, S. 89.

⁴⁹⁵ Vgl. ebd., S. 89ff.

⁴⁹⁶ Vgl. Morse 1994, S. 232f.

⁴⁹⁷ Vgl. Schritt 2; Abb. 11, S. 88; Huber 1997, S. 19.

⁴⁹⁸ Vgl. Schritt 5; Abb. 11, S. 88.

⁴⁹⁹ Vgl. Grunert 1992, S. 66.

4.2.4. Methodik der Datenanalyse

Durch seine Gliederungsfunktion machte das Officeprogramm Excel von Microsoft die Indizierung und den Vergleich von Textpassagen, die Zuordnung von Kategorien zu Textsegmenten sowie die Suche nach Textsegmenten, die der derselben Kategorie zugeordnet wurden, gleichermassen möglich. Die Gliederungsfunktion bezog sich auf die Zusammenstellung des Datenmaterials aller zu einem bestimmten Codewort codierten Textsegmente. Wie viele Nennungen dem jeweiligen Codewort zugeordnet wurden, machte eine von Hand erstellte Codestatistik ersichtlich.

4.2.5. Kritische Würdigung der Untersuchung hinsichtlich der Messgüte

Von der Qualität des Vorgangs, insbesondere des Messinstruments, hängt in entscheidender Weise die Beurteilung der durch die empirische Untersuchung erzeugten Daten ab. Im Rahmen der Forschung wird durch Gütekriterien überprüft, inwieweit die Messergebnisse und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen verlässlich sind.⁵⁰⁰

Als klassische Kriterien kommen Validität und Reliabilität zur Verwendung.⁵⁰¹ Immer wenn es den eigentlich interessierenden Sachverhalt tatsächlich zu erfassen vermag, bzw. genau das zu untersuchende Phänomen misst, das gemessen werden soll, gilt ein Testverfahren als valide.⁵⁰² Kommt es bspw. beim Interviewpartner zu systemischen Verzerrungen aufgrund einseitiger Selbstwahrnehmung oder sozialer Erwünschtheit und er antwortet nicht wahrheitsgetreu, kann dies die Validität in Frage stellen.⁵⁰³ Zur Sicherstellung der Validität wurden in der Untersuchung verschiedene, nach Inhalts-, Ergebnis-, und Prozessvalidität differenzierte Möglichkeiten der Validität umgesetzt.⁵⁰⁴ Durch die Verwendung des Ansatzes der kommunikativen Validierung stellte die Untersuchung die Inhaltsvalidität als Mass für die inhaltlich-semantiche Übereinstimmung zwischen dem vorliegenden Messinstrumentarien und dem Konstrukt des Freiwilligenmanagements sicher.⁵⁰⁵

Der Grundgedanke der kommunikativen Validierung, ist die Gültigkeit der Ergebnisse der Untersuchung auf kommunikativem Wege zu erhöhen. Noch innerhalb des Gesprächs erfolgt diskursiv eine Einigung zwischen Forscher und Proband über die Erfassung und Interpretation der Daten, was Erklärungs- und Deutungsfehler weit gehend ausschliesst.⁵⁰⁶ Insbesondere wenn die theoretischen Interpretationen des Gesagten die Praxis des Befragten darstellen und strukturieren, ist eine derartige kommunikative Rückkopplung notwendig. Die kommunikative Validierung wird in der Untersuchung in Form des Strukturlegetverfahrens im jeweils dritten Teil der Datenerhebung angewendet.⁵⁰⁷ Dabei wurden dem Befragten die durch den Interviewer mit notierten Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements zur inhaltlichen Kontrolle und zur Strukturierung vorgelegt. Die Übereinstimmung zwischen der durch den Probanden mitgeteilten subjektiven Theorie und der Interpretation des Forschers - und somit valide Untersuchungsergebnisse - konnten durch diese Vorgehensweise gewährleistet werden,

⁵⁰⁰ Vgl. Flick 1999, S. 239ff; Mayring 2002, S. 140ff.

⁵⁰¹ Vgl. Diekmann 2002, S. 216f; S. 227).

⁵⁰² Vgl. Flick 1999, S. 234ff; Kepper 1996, S. 212ff; Lamnek 1995a, S. 158ff; Zur Kritik an der Validität, vgl. Mayring 2002, S. 141.

⁵⁰³ Vgl. Diekmann 2002, S. 282ff.

⁵⁰⁴ Vgl. Böhler 2004, S. 61f.

⁵⁰⁵ Vgl. Flick 1999, S. 245ff; Lamnek 1995a, S. 166; Mayring 2002, S. 147.

⁵⁰⁶ Vgl. Lamnek 1995a, S. 160.

⁵⁰⁷ Vgl. zum Aufbau der Interviews Abb. 10, S. 86.

Am Grad des Forschungsaufwands, ausgedrückt durch das Kriterium Stichprobenumfang, kann zudem die Ergebnisvalidität einer Untersuchung beurteilt werden. Grundannahme ist, dass auf Grund der Möglichkeit, mit einer steigenden Stichprobengrösse eine grössere Anzahl von Einflussgrössen und Determinanten in die Analyse einzubeziehen, die Validität erhöht wird. Bei einer Gesamtstichprobe von n 31 Interviews mit Experten und leitenden Exponenten ist bei der vorliegenden Untersuchung von Validitätsergebnissen auszugehen. Mit der ökologischen Validierung⁵⁰⁸ wurde zur Sicherstellung der Validität im Forschungsprozess ein weiterer Ansatz zur Erhöhung der Güte eingesetzt.⁵⁰⁹ Diese unter Laborbedingungen kaum gegebene Gegenstandsangemessenheit wird erreicht, indem der Forschungsgegenstand in seinem natürlichen Lebensraum untersucht und möglichst nahe dessen Alltagswelt angeknüpft wird. So wurden die Experten und leitenden Exponenten direkt an ihrem Arbeitsplatz befragt, anstatt sie ins «Labor» zu holen. Schliesslich auch dadurch, dass eine Interessenübereinstimmung mit den Interviewten, was das Thema Freiwilligenmanagement anbetrifft, eine Nähe zum Gegenstand erreicht wurde, ist von validen Untersuchungsergebnissen auszugehen.

Die Reliabilität bezieht sich auf die formale Genauigkeit der Merkmalerfassung.⁵¹⁰ Sind die Messwerte präzise und stabil, das heisst bei wiederholter Messung durch ein identisches Erhebungsdesign reproduzierbar, ist ein Messinstrument unter der Voraussetzung konstanter Messbedingungen reliabel.⁵¹¹ Da man bei sprachlichem Material Interpretationsunterschiede zwischen mehreren Analytikern als die Regel ansehen kann, stellen einige Autoren mit der Forderung nach Stabilität das Konzept der Intercoderreliabilität infrage.⁵¹² Auf das Gütemass der Intercoderreliabilität wurde daher nach Abwägung sämtlicher Kosten/Nutzen-Aspekte sowie der Praktikabilität der Hinzuziehung eines zweiten Forschers verzichtet. Der Grad, in dem die Analyse unter anderen Umständen zu denselben Ergebnissen führt, wird durch die Forderung nach Reproduzierbarkeit der Untersuchungsergebnisse beschrieben.⁵¹³ Eine möglichst umfassende Verfahrensdokumentation, die den Forschungsprozess dokumentiert und für andere nachvollziehbar macht, stellte in der Untersuchung die Reproduzierbarkeit sicher.⁵¹⁴

In der Untersuchung wurde, neben dem Hinweis auf die entwickelten bzw. differenzierten Techniken und Messinstrumente qualitativer Analysen, Wert auf die explizite und exakte Beschreibung der qualitativen Techniken mit Hilfe von Ablaufmodellen gelegt. Die Arbeitsschritte wurden vorher festgelegt, das Textmaterial in sinnvolle Einheiten unterteilt, und die Analyse systematisch von einer Einheit zur nächsten durchgeführt. Stabilität und Reproduzierbarkeit bestimmen schliesslich den Grad der Exaktheit, d.h., wieweit die Analyse einem bestimmten funktionellen Standard entspricht.

⁵⁰⁸ Was hier unter ökologischer Validität angemerkt ist, wird in der klassischen Methodenlehre unter der Problematik der Repräsentativität (der Personen, der Variablen, der Situation) gefasst. Das moderne Methodenlehrbuch von Westermann (2000), das insbesondere die Validitätstheorie umfassend behandelt, führt ein Stichwort ökologische Validität nicht auf.

⁵⁰⁹ Vgl. Kepper 1996, S. 215; Lamnek 1995a, S. 165; Mayring 2002, S. 146.

⁵¹⁰ Vgl. Bitsch 2001, S. 189f; Flick 1999, S. 240ff; Lamnek 1995a, S. 173ff; zur Kritik an der Reliabilität vgl. Mayring 2002, S. 141f.

⁵¹¹ Vgl. Krippendorff 1980, S. 158.

⁵¹² Vgl. Erklärungen zur Intercoderreliabilität Mayring 1997, S. 110; Lisch/Kriz stellen das Konzept gänzlich in Frage, Vgl. Lisch/Kriz 1978, S. 90.

⁵¹³ Vgl. Mayring 2003a, S. 113.

⁵¹⁴ Vgl. ebd., S. 115.

4.3. Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

4.3.1. Deskriptive Analyse

Im Zuge der Datenanalyse wurden in den 31 Interviews insgesamt 535 Textsegmente identifiziert.⁵¹⁵ Nach der inhaltsanalytischen Auswertung der transkribierten Interviews konnten 18 Antwortkategorien festgelegt werden, die sich den einzelnen Dimensionen «Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit», «Systematische Ermittlung der Bewerberqualität», «Effizienz der Personalprozesse», «Führungsqualität» und «Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements» zuordnen liessen.⁵¹⁶

4.3.2. Häufigkeiten und Inhalte der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements

4.3.2.1. Dimensionen und Kategorien

Wie in Kapitel 4.3.1. festgelegt, lassen sich anhand der befragten Experten und leitenden Exponenten insgesamt 18 Kategorien bilden. Des Weiteren zeigt sich, dass einige Kategorien zu Überbegriffen bzw. Dimensionen zusammengefasst werden konnten, sodass insgesamt fünf Schwerpunkte zu bilden waren.⁵¹⁷

(1) Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit: Die zentrale Herausforderung aller Auskunftspersonen war die Findung neuer Freiwilliger. Mit 68 Prozent (n 21) betonte mehr als der Hälfte aller Interviewten die Wichtigkeit, sich im Rahmen von (Personal-) Marketingaktivitäten, mehr um neue Freiwillige zu bemühen. Diese auch zu binden, war für 77 Prozent (n 24) eine künftige Notwendigkeit, was bei 28 Nennungen (90 Prozent) das Thema Abgeltung/Entlohnung der (Arbeitsleistung-)Leistung der Freiwilligen ins Spiel brachte. Über die erweiterte Betreuung bzw. formale Einbettung der Freiwilligen in die Organisationsstruktur, bspw. durch einen Versicherungsschutz, herrschten bei gerade nur 45 Prozent (n 14) Klarheit.

(2) Systematische Ermittlung der Bewerberqualität: NPO stehen zusehends vor der Situation, Freiwilligen nach qualitativen Anforderungen auszuwählen. Dies erfordert eine frühzeitige Planung des (Personal-)Bedarfs an Freiwilligen, was nur gerade für 6 Befragte (19 Prozent) ein Thema, im Rahmen des Freiwilligenmanagements, war. Der bedeutsamste Bereich unter den Massnahmen im Freiwilligenmanagement ist die Personalbeschaffung, mit 29 Nennungen bzw. 94 Prozent ein viel diskutiertes Thema. Jedoch ist die Auswahl geeigneter Freiwilliger, bspw. durch Erstgespräche und/oder Eignungsverfahren nur gerade für 39 Prozent (n 12) eine Notwendigkeit. Trotzdem würden knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent (n 15)) die Freiwilligen in irgendeiner Form weiterentwickeln wollen.

(3) Effizienz der Personalprozesse: Freiwillige zu beschäftigen bedeutet, eine Vielzahl von Massnahmen zu organisieren. Zur Absicherung beider Seiten stellen für 22 Fälle (71 Prozent) schriftliche Einsatzvereinbarungen, eine adäquate (Arbeits-)Einführung, schriftliche (Arbeits-)Anweisungen und eine Erfassung der (Arbeits-)Zeit geeignete Instrumente dar. Die elektronische Abbildung der Prozesse und die Verwaltung aller Informationen rund um die Freiwilligen

⁵¹⁵ In welchem Verhältnis sich die Gesamtzahl der vergebenen Codes, verwendeten Kategorien und produzierten Textsegmenten im Hinblick auf die Experten und leitenden Exponenten verteilt, ergibt sich in der Tabelle Verteilung von Codes, Kategorien und Textsegmenten auf die Probanden. Vgl. Anh. 1, S. 254.

⁵¹⁶ Vgl. Codierte Tabelle des Kategorienkatalogs der Untersuchung, Anh. 2, S. 255.

⁵¹⁷ Das Ergebnis der Datenanalyse zeigt die Tabelle Schwerpunkte des Freiwilligenmanagements im Anh. 3, S. 255.

ligen, erachten gerade nur 5 der Befragten (16 Prozent) für wichtig. Ebenso die Kontrolle der (Arbeits-)Qualität und des (Arbeits-)Erfolges der Freiwilligen, die ebenfalls nur für 16 Prozent (n 5) der Befragten eine Rolle spielt.

(4) Führungsqualität: Freiwillige zu führen ist eine besondere Herausforderung. Als wichtig beurteilen 81 Prozent (n 25) die Wahl des geeigneten Führungsstils, die Entscheidungs-/Planungsrichtung und das Mitbestimmungsrecht der Freiwilligen, an den Prozessen der Freiwilligenarbeit.

(5) Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements: Führungswissen gilt es (intern oder extern, durch ein Berichtswesen) zu erwerben, da sind sich 19 Prozent (n 6) der Befragten einig. Dieses Führungswissen gilt es zu verwalten bzw. u bewahren finden 16 Prozent (n 5). Nach Meinung von sieben Befragten (23 Prozent) wäre es wichtig, Führungswissen auch zu verwerten. BSPW. durch Merkblätter, in der Qualitätssicherung usw. Daher forderten 19 Prozent (n 6) die Weitergabe bzw. Verteilung von Führungswissen. Die Anwendung bzw. Umsetzung des Führungswissens zu kontrollieren halten nur 4 Befragte (13 Prozent) für eine Notwendigkeit. Die interne Kommunikation, als allgemeiner Informationskanal, stellt für 42 Prozent (n 13) der Befragten eine Notwendigkeit dar.

4.3.2.2. Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesengenerierung

Die Forschungsfragen nach den Einflussgrößen als Voraussetzung des Freiwilligenmanagements (1), der Identifikation von Assoziationsgruppen (2) und der Strukturierung eines möglichen Personalmanagementmodells für das Freiwilligenmanagement, konnten durch Kapitel 4.3.2.1 beantwortet werden. Obwohl die qualitative Auswahl keine signifikanten Aussagen zulässt, lassen sich Tendenzen erkennen, die auf der Basis der Datenanalyse insgesamt folgende Ergebnisse festhalten:

E ₁	Es existieren 18 Massnahmen des Freiwilligenmanagements, die sich zu fünf Dimensionen zusammenfassen lassen. ⁵¹⁸
E ₂	Bei den Massnahmen des Freiwilligenmanagements haben die Einflussgrößen zur Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit, die systematische Ermittlung der Bewerberqualität, die Effizienz der Personalprozesse, die Führungsqualität und die Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements eine zentrale Bedeutung. ⁵¹⁹
E ₃	Als zusätzliche Einflussgrösse des Freiwilligenmanagements kommt dem Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit bzw. der Unterstützung durch die Führung der Organisation eine grundlegende Bedeutung zu. ⁵²⁰
E ₄	Die erfolgreiche Umsetzung des Freiwilligenmanagements wird vor allem an strategische Herausforderungen geknüpft, z.B. die Entscheidungs- bzw. Weisungsbefugnis/-kompetenz des Aufsichtsgremiums, Managements und der operativen Führung Freiwilliger, sowie der Steuerung (Controlling) und Organisation der NPO. ⁵²¹
E ₅	Innerhalb der strukturellen Massnahmen kommt nebst der obersten Führung der NPO, den leitenden Exponenten der (operativen) Freiwilligenführung grösste Bedeutung zu. ⁵²²
E ₆	Von den aus der Literatur identifizierten Massnahmen des Personalmanagements, in Übereinstimmung mit den Resultaten aus der Vorstudie, haben sich als Einflussgrößen bestätigt: Personalmarketing, -bindung, -entlöhnung, -betreuung, -bedarfsplanung, -beschaffung, -auswahl, -

⁵¹⁸ Vgl. Forschungsfrage 1 Kap. 1, S. 12.

⁵¹⁹ Vgl. Forschungsfrage 2 Kap. 1, S. 12.

⁵²⁰ Vgl. ebd.

⁵²¹ Vgl. ebd.

⁵²² Vgl. ebd.

	entwicklung, Arbeitsorganisation, Personalverwaltung, -controlling, -führung, Wissenserwerb, -bewahrung, -verwertung, -(ver-)teilung, -bewertung, Interne Kommunikation. ⁵²³
E ₇	Von den aus der Literatur identifizierten Massnahmen des Personalmanagements, in Übereinstimmung mit den Resultaten aus der Vorstudie, haben sich als Einflussgrössen nicht bestätigt: Personalorganisation, -einsatz(-planung), Wissensidentifikation, -entwicklung. ⁵²⁴

Tabelle 3: Tendenzen im Freiwilligenmanagement

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Bereitschaft der angefragten Vertreter/-innen aus Zivilgesellschaft, Kirchen und kantonaler Fachstellen, im Rahmen eines Tiefeninterviews, mit dem Thema Freiwilligenmanagement auseinander zu setzen, durchwegs positiv war. Die Interviews verliefen unkompliziert und die Gespräche aufschlussreich. 90 Prozent der Befragten sind an den Ergebnissen interessiert oder machten deren Mitteilung zur Bedingung für ihre Teilnahme. Unter den Auskunftspersonen befanden sich nebst ehrenamtlich und freiwillig Tätigen auch hauptamtlich Tätige, die sich mit der Führung Freiwilliger beschäftigen. Unterschiede zwischen den Antworten von Exponenten aus Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften, sowie aus der deutschen und lateinischen Schweiz waren aufgrund der kleinen Auswahl keine auszumachen.

Die Begriffe «Freiwilligenmanagement», «Miliztätigkeit», «ehrenamtliche Tätigkeit» sowie «Freiwilligentätigkeit» werden höchst unterschiedlich definiert, zudem ist erkennbar, dass das «warum» (managt man Freiwillige) einfacher zu beantworten scheint als das «wie» (managt man Freiwillige). Der Fokus liegt eher auf dem gewünschten Ergebnis als auf dessen Massnahmen. Auch ist das Mitbestimmungsrecht der Freiwilligen am Planungsprozess unterschiedlich gewichtet. Je nach Rechtsform stellt sich dieses anders dar. Grundsätzlich aber wird die Bedeutung des Freiwilligenmanagements, unabhängig vom Mitbestimmungsgrad der Freiwilligen, mit Qualitäts- und Zielerreichung verbunden und hinsichtlich deren Erreichung viele (Einzel-) Massnahmen vorgeschlagen.⁵²⁵ Diese ergeben in der Gesamtheit aller Antworten ein mögliches Modell für ein Freiwilligenmanagement.

Das Bewusstsein sich künftig als attraktive Anbieterin für Freiwilligenarbeit zu präsentieren, ist vorhanden. Kontrovers diskutiert wird die Bezahlung, Anerkennung und/oder Abgeltung der Freiwilligen. Plädieren die einen für ein (kleines) Entschädigungsgeld, sind anderen strikte dagegen. Ähnlich stellt es sich mit dem formalen Bekenntnis zur Freiwilligen seitens des Managements bzw. der obersten Führung der Organisation dar. Es ist davon auszugehen, dass es diesbezüglich Unterschieden in den Branchen bzw. Tätigkeitsfeldern sowie der Rechtsformen der Organisationen gibt. Zusammengefasst wird klar, dass die Motive zu ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeit ebenso unterschiedlich sind, wie deren Begrifflichkeiten.

Der bedeutsamste Bereich im Freiwilligenmanagement ist bei 94 Prozent die Beschaffung (neuer) Freiwilliger. Die zunehmende Spezialisierung der Tätigkeiten stellen hohe Anforderungen an eine Organisation, was parallel auch eine Steigerung der (Arbeits-/Leistungs-) Qualität der Freiwilligen voraussetzt. Hierfür sind, nebst einem grundsätzlichen Umdenken im Management von Freiwilligen, auch (Personalmanagement-) Instrumente gefordert, die die Freiwilligen in ihrer Qualifizierung unterstützen.

Eine freiwilligenorientierte Organisationskultur bzw. -struktur sollte im Sinne einer strategischen Entscheidung im obersten Führungsgremium (Aufsichtsgremium und/oder Management) beschlossen und durchgesetzt werden. Freiwillige zu beschäftigen bedeutet für die leitenden Exponenten, eine Vielzahl von Massnahmen zu berücksichtigen und organisieren. Ent-

⁵²³ Vgl. Forschungsfrage 3, Kap. 1, S. 12.

⁵²⁴ Vgl. ebd.

⁵²⁵ Vgl. Anh. 2, S. 255.

sprechend herrscht Übereinstimmung bei den erforderlichen Massnahmen zur Einführung neuer Freiwilliger in die NPO und ihre Tätigkeiten. Weniger angesprochen wurden Massnahmen zur elektronischen Erfassung und Verwaltung aller Informationen sowie der Kontrolle der (Arbeits-) Qualität und des (Arbeits-) Erfolges der Freiwilligen. Es ist davon auszugehen, dass die Finanzierungsquelle der Organisation bzw. der Druck, Ertrag generieren zu müssen, Auswirkungen auf das Bestreben hat, die Qualität und den Erfolg der Freiwilligen zu messen.

Auffallender Trend im Rahmen der (Personal-) Betreuung ist der Sozialzeitausweise, als Anerkennungsinstrument für die erbrachte Leistung, und ein Versicherungsschutz, für die Leistungsausübung, in der Freiwilligenarbeit. Als Barrieren wird der steigende bürokratische Aufwand, v.a. in staatlich finanzierten Organisationen hinsichtlich der verordneten Offenlegungspflicht, genannt.

Über die Wichtigkeit einer wirkungsvollen Freiwilligenführung sind sich über 80 Prozent der Befragten einig. Jedoch scheinen die (konkreten) Anforderungen an die Führung Freiwilliger in vielen NPO willkürlich zu sein. Die Meinungen gehen von «... *durch Personenverstand führen*» bis zur «...*Führung durch heraus stechende Persönlichkeit*» oder die Führung durch eine «Identifikationsfigur», um, wie es eine leitende Exponentin umschrieb, «...*den Freiwilligen ein Gesicht zu geben*». Ebenso vielfältig fallen die verschiedenen Funktionstitel für Leitende von Freiwilligen aus. Anforderungen bezgl. Ausbildungsstand oder (zielführende) berufliche Hintergründe für Leitende, Führende oder Betreuende sind selten klar geregelt, geschweige denn in Leitfäden, Merkblättern und/oder Handbüchern verankert. Ein formales Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit fehlt. Meinungsunterschiede gibt es über den Zeitpunkt des Managements von Freiwilligen. Dieser variiert zwischen generell fortlaufendem Management und punktuellen managen während Engpässen, Konfliktsituationen oder Notlagen. Dies entspricht der unklaren Auffassung über Zielerreichung und Qualität in der Freiwilligenarbeit und unterstreicht nochmals den Graben der vernachlässigten Kontroll- und Wissensmechanismen. Nebst fehlenden personellen, strukturellen und finanziellen Möglichkeiten stellt für die Freiwilligenverantwortlichen scheinbar auch die Anwendung von Managementmodellen eine Herausforderung dar. Obwohl nicht gänzlich fremd, herrscht eine «innere» Skepsis, auch weil den Organisationen oft die Handlungs-/Entscheidungsunabhängigkeit und/oder Flexibilität der Führungsorgane fehlt. Ein «*learning by doing*» ist weit verbreitet und akzeptiert.

Wissen in der Organisation zu halten ist ein dringendes Anliegen der befragten Experten, wohingegen die leitenden Exponenten dieses Thema eher vernachlässigen. Wissensmodelle sind bekannt, jedoch von einer Implementierung in die Organisation weit entfernt. Wichtigster Einwand ist die (v.a. interne) Kommunikation und Vernetzung zu verbessern, wobei es zwischen Vereinen und Stiftungen sowie Branchen bzw. Tätigkeitsfeldern Unterschiede in der Gewichtung gibt.

Zusammenfassend waren sich alle Befragten einig, dass die Freiwilligenarbeit professioneller gestaltet werden und sich das Management professionalisieren sollte.⁵²⁶ Dass dies auf Freiwilligenstrukturen abzielt, die eng mit der Struktur der Organisation, deren Systemen und deren Kultur verbunden ist, wurde eher von den Experten eingebracht. Ebenso, dass eine Professionalisierung des Freiwilligenmanagements in jedem Fall einen höheren Grad an Flexibilität seitens der Einsatzorganisationen bedeutet.

⁵²⁶ Wobei anzumerken ist, dass die beiden Begrifflichkeiten wiederum verschieden interpretiert wurden.

Aus der qualitativen Vorstudie ergeben sich eine Bandbreite interessanter Themen, die Fragen nach dem Einfluss der rechtlichen Konstitution auf das, in der Vorstudie entwickelte, Modell des Freiwilligenmanagements (4), dem Vorhandensein eines Demokratisierungsprozess in der Führung Freiwilliger (5) und erkennbaren Professionalisierungstendenzen in der Freiwilligenarbeit (6) nach sich ziehen. Daraus wird folgender Hypothesenkatalog generiert, der für die weiterführende quantitative Untersuchung herangezogen wird.

Nr.	Hypothesen
H ₁	Wenn eine NPO als Stiftung konstituiert ist, dann führen eher hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen.
H ₂	Wenn eine NPO als Verein konstituiert ist, können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse eher mitbestimmen, als das in Stiftungen möglich ist.
H ₃	Wenn eine NPO den Hauptsitz in der französischen Schweiz hat, dann ist die Freiwilligenarbeit eher in der Unternehmensstrategie erwähnt, als in Organisationen, mit Hauptsitz in der deutschen Schweiz.
H ₄	Wenn sich eine NPO durch Mitgliederbeiträge finanziert, werden die Freiwilligen nicht speziell an die Organisation gebunden.
H ₅	Wenn die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen wird, dann finanziert sich die NPO eher durch staatliche Beiträge, als durch Mitgliederbeiträge.
H ₆	In NPO, die im 20. Jahrhundert oder früher gegründet wurden, profitieren die Freiwilligen eher von Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Tabelle 4: Hypothesenkatalog

4.4. Kritische Würdigung der qualitativen Untersuchung

Hinsichtlich der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements sowie deren Wichtigkeit konnten neue Erkenntnisse generiert werden. Hierbei wurden jedoch nur die Massnahmen aufgezeigt. Zur Ermittlung der Wirkung der genannten Massnahmen auf das Freiwilligenmanagement in der Schweiz wird auf zukünftigen Forschungsbedarf verwiesen. Zum verwendeten Studiendesign ist zu sagen, dass die Ergebnisse einer Momentaufnahme entspringen bzw. eine Zustandsbeschreibung zum Zeitpunkt der Forschung darstellen.⁵²⁷ Die im Feld im Moment der Forschung bestehenden Ausprägungen des Experten- und leitenden Exponentenwissens wurden durch die Interviews erhoben und miteinander verglichen. Obwohl auch Beispiele aus früheren Zeitpunkten in die Interviews einfließen, erhebt die Untersuchung mit ihrem starken Gegenwartsbezug nur Anspruch auf Gültigkeit zum Zeitpunkt der Erhebung. Die Auswahl der Experten und leitenden Exponenten, an denen die zu entwickelnde Theorie des Freiwilligenmanagements entdeckt werden sollte, orientierte sich nicht an den üblichen Kriterien und Techniken zur Stichprobengewinnung,⁵²⁸ da die empirische Untersuchung auf Basis qualitativer Interviews im Sinne von Experten- und leitenden Exponentengespräche beruht.⁵²⁹ Im Vordergrund stand die Generalisierbarkeit der Ergebnisse.⁵³⁰

⁵²⁷ Vgl. zur Zustandsanalyse zum Zeitpunkt der Forschung Vgl. Flick 2003, S. 255f.

⁵²⁸ Vgl. Flick 1999, S. 57.

⁵²⁹ Vgl. Bitsch 2001, S. 130; Flick 1999, S. 109f; Lamnek 2002, S. 176.

⁵³⁰ Vgl. Flick 2003, S. 259f.

5. Integration der qualitativen Forschungsergebnisse in ein Praxis-Modell des Freiwilligenmanagements

5.1. Ziele und Vorgehensweise

Unter Anwendung der qualitativen Forschungsergebnisse aus der Vorstudie, wird in der Folge ein Praxis-Modell unter personalpolitischen Aspekten⁵³¹ entwickelt, das sich an den theoretischen und praktischen Erkenntnissen der bisherigen Arbeit orientiert. Unter Einbezug theoretischer Modelle aus der Wissenschaft wird versucht, das empirisch relevante Wissen in eine Ordnung zu bringen.

5.2. Konzeption eines Praxis-Modells des Freiwilligenmanagements als Basis für den Fragebogen

5.2.1. Begründung der Wirkungsbeziehungen mit Theorien aus der Wissenschaft

Dem Strukturwandel in der freiwilligen und ehrenamtlichen Arbeit folgend, hat sich ein neues Tätigkeitsprofil entwickelt im Umgang mit den Freiwilligen. Ein Freiwilligenmanagement⁵³², das Rekrutierungsbetreuung und/oder Ausbildung von Freiwilligen «professionell» begleitet.⁵³³ Der Entscheid, ehrenamtliche und freiwillige Tätige zu beschäftigen, wird von jeder NPO bewusst gefällt. Entsprechend hoch gewichtet sich das formale Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit selbst. Unter Einbezug der Erfahrungen und Erkenntnisse, sei das aus «learning by doing» oder Management-Modellen, steht jede NPO sich selbst und der Freiwilligenarbeit gegenüber in der Verantwortung, adäquate Voraussetzungen zu schaffen.⁵³⁴

Das folgende Praxis-Modell wurde anhand der personalspezifischen Ergebnisse aus Kapitel 4.3.2.2., um Teile der Modelle des Freiburger-Management-Modells für NPO, des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP (pix) und des Wissensmodells nach Probst, Raub und Romhardt ergänzt, um ein übersichtliches und konsistentes Modell für das Freiwilligenmanagement zu bilden.

⁵³¹ Die Personalpolitik bezeichnet den Bereich der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit bzw. mit dem Personal auseinandersetzt. Die Kernaufgaben des Personalwesens ist die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz. Vgl. Gaugler et al., 2004.

⁵³² Ansatzweise hat sich zwischenzeitlich eine sich mit dem neuen professionellen Tätigkeitsfeld des Managements von Freiwilligen überschneidende Lobby gebildet. Vgl. Ammann, 2004, S. 91; Die Frage, ob die Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre von Profitorganisationen auf NPO zu übertragen ist kann nach Schwarz unter Einbeziehung der Besonderheiten des NPO-Sektors bejaht werden. Vgl. Schwarz et al., 2005, S. 33.

⁵³³ Vgl. Münzel, 2004, S. 20.

⁵³⁴ Die Frage, welchen Anteil Personalaufgaben an der Arbeitszeit von Führungskräften haben sollten, ist pauschal schwer zu beantworten. Andere Aufgaben der Führungskraft (fach- und unternehmensbezogen) sowie externe Einflussgrößen und letztlich die gegenwärtige Situation des Unternehmens sind Einfluss- oder sogar limitierende Faktoren. Vgl. Armutat, 2009, S. 22.

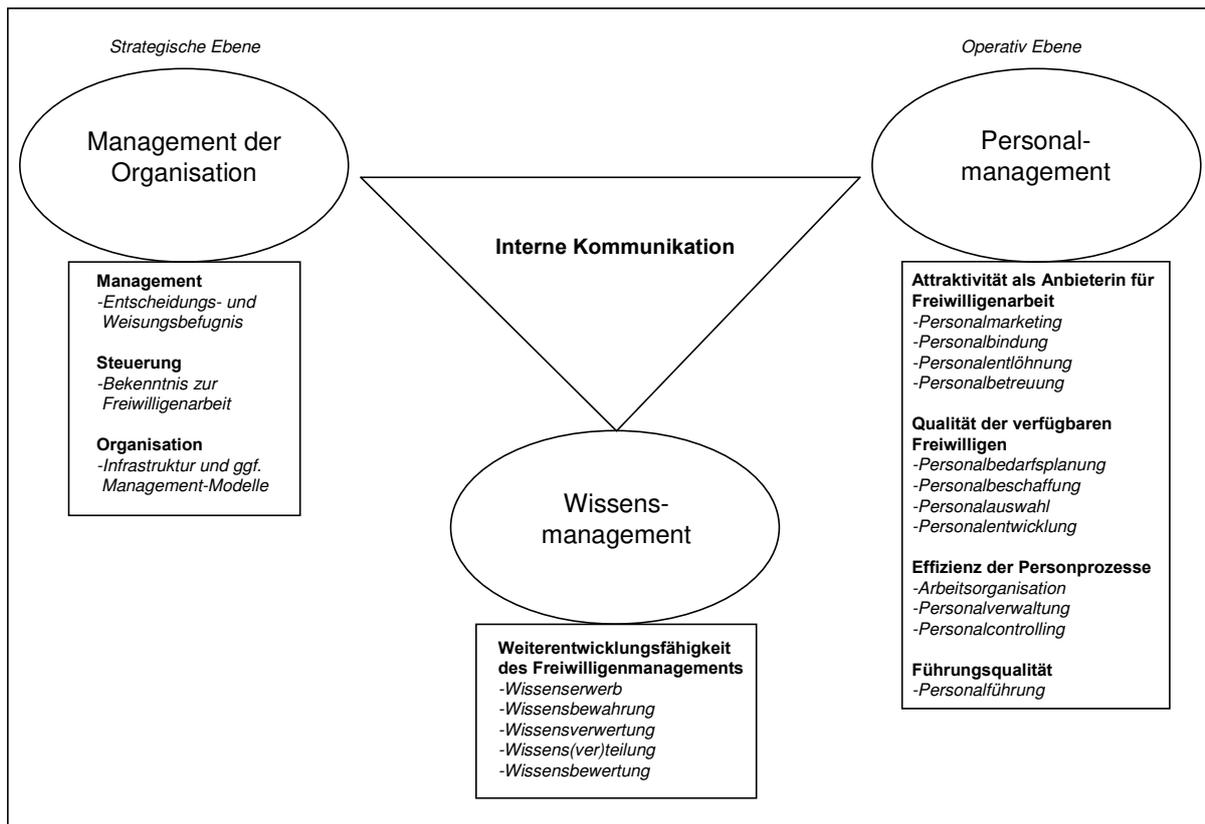


Abbildung 13: Architektur des Freiwilligenmanagements, eigene Darstellung
(Quelle in Anlehnung an das Freiburger-Management-Modell für NPO, Personalmanagement-Modell der DGFP (pix) und Wissensmodell nach Probst et al.)

Im Sinne eines Freiwilligenmanagement-Modells im Rahmen dieser Arbeit, lassen sich die strategischen Ebenen in die Dimensionen Management (Entscheidungs- und Weisungsbefugnis der leitenden Exponenten und beteiligten Gremien und Stellen bezgl. Strukturen, Prozesse, Ziele und seiner Teilaufgaben), Steuerung (Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit als Management-Aufgabe und auf Leistung und Kommunikation fokussiertes Entscheidungs- und Gestaltungsgesamt) und Organisation (Management-Modelle zur Beschaffung, Verwaltung und Entwicklung der Ressourcen) gliedern. Hierfür stehen Massnahmen im Sinne von Einflussgrößen bereit, die nebst der gegenwärtigen auch die künftigen Herausforderungen der Freiwilligen unterstützen sollen. In Anbetracht der NPO im Sempel, liefert strategisches Personalmanagement zwar spannende Komponente, ist jedoch zu umfangreich, da i.d.R. bei personenschwachen Organisationen eher kein strategisches Management vorhanden ist. Folglich richtet sich dieses Praxismodell nach einem anwendungs- und praxisorientierten Personalmanagement-Modell wie es der DGFP mit der Langzeitstudie für Professionelles Personalmanagement (pix) in Deutschland bei 1700 Mitgliedsunternehmen jährlich erhebt.⁵³⁵

5.2.1.1. Strategische Ebene des Praxis-Modells

Von der Klärung der grundlegenden Ziele und der Analyse der aktuellen Ausgangslage, bis zur Erarbeitung des Massenplans zu ihrer Realisierung, umfassen die strategischen Ebenen

⁵³⁵ Seit 2004 führt die DGFP jährlich eine Online-Befragung unter ihren Mitgliedsunternehmen durch, um den Professionalisierungsgrad des deutschen Personalmanagements zu bestimmen.

den gesamten Prozess der Strategieentwicklung⁵³⁶. Für die langfristig angelegte Führung und Leitung von NPO ist eine ganze Reihe bereits vorliegender Konzepte und Instrumente nutzbar zu machen.⁵³⁷ Entgegen der Terminologie von Schwarz et al., die Planungsebenen der Steuerung normativ-strategisch, operativ-mittelfristig und dispositiv-kurzfristig anzuführen, wird in dieser Arbeit, die gängige Unterscheidung [normativ-] strategisch und operativ gewählt.⁵³⁸ Der Umgang mit den Freiwilligen ist eine zentrale Aufgabe für Management, insbesondere Personalmanagement und zentraler Bestandteil von Reorganisationskultur und -entwicklung.⁵³⁹ Zur Bestimmung der strategischen Ausrichtung brauchen NPO zudem verantwortliche Gremien.⁵⁴⁰

(1) Entscheidungs- und Weisungsbefugnis

Schwarz umschreibt das Konstrukt Management, im Rahmen von Management-Systemen, durch fünf Elemente: Strukturen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung); Prozesse; Instrumente und Methoden; am Management beteiligte Gremien und Stellen; Ziele des Management und seiner Teilaufgaben. In Anlehnung an den Bezugsrahmen wird in drei Bereiche unterschieden: System-Management als die NPO-übergreifende Management-Aufgabe; Marketing-Management als auf Leistung und Kommunikation fokussiertes Entscheidungs- und Gestaltungsgesamt; Ressourcen-Management als Beschaffung, Verwaltung und Entwicklung der Ressourcen.⁵⁴¹ Die Zusammenlegung oder Trennung von Abteilungen, die Festlegung von neuen Zielen, die Veränderung von Arbeitsabläufen sowie die Entlassung bzw. Einstellung von Freiwilligen, sind Veränderungen der Formalstrukturen und damit Stärken einer hierarchischen Führung.⁵⁴² Chancen zu nutzen und Bedrohungen⁵⁴³ zu vermeiden, rasch auf Entwicklungen in der Organisation und deren Umfeld zu reagieren, darum geht es, wenn im Leben von Organisationen schnelles Handeln und Entscheiden als selbstverständlich und notwendig angesehen werden.⁵⁴⁴ Die Erwartungen⁵⁴⁵ an das freiwillige Engagement sowie unterschiedlichste Interessen (z.B. die der hauptamtlich Tätigen) müssen innerhalb der verschiedenen Organisationsebenen geklärt werden.⁵⁴⁶

Verschiedene strukturelle Vorkehrungen werden als bedeutsame Instrumente einer guten Organisationsführung beschrieben, so bspw. das aus einer Geschäftsführung und einem auf Aufsichtsgremium bestehende duale Führungssystem. Auf Grund entsprechender Kompetenzen muss Letzteres auch eine tatsächliche Aufsicht durchführen können. Mitglieder eines solchen Gremiums dürfen keine anderen Interessen als die der Organisation verfolgen, dazu benötigen sie die Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsführung. In der Praxis geht es darum, entsprechende Personen bei der Auswahl für die Besetzung eines solchen Gremiums zu berücksichtigen.⁵⁴⁷ Die Unterstützung der Freiwilligen (und hauptamtlich Tätigen) wird als eine ei-

⁵³⁶ Bis zum heutigen Tag ist der Begriff «strategisch» in der Betriebswirtschaftslehre diffus geblieben. Der Grund dafür ist insbesondere, dass, ohne eine auf den Sinngehalt konzentrierte Abhandlung vorzulegen, nicht wenige Autoren ihre Schriften mit diesem Attribut versehen. Vgl. Wolf, 2004, S. 1826.

⁵³⁷ Vgl. Gmür, 2000, S. 176.

⁵³⁸ Vgl. Schwarz et al., 2005, S. 118.

⁵³⁹ Vgl. Rosenkranz/Weber, 2002, S. 7.

⁵⁴⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 10.

⁵⁴¹ Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 19.

⁵⁴² Vgl. Kühl/Schnelle, 2009, S. 56.

⁵⁴³ Wechselhafte Politik und mangelnde Professionalität haften nach Siebhart den Vereinen auf Grund der notwendigerweise ehrenamtlichen Besetzung des Vorstands und des häufigen Wechsels seiner Mitglieder an. Vgl. Siebhart, 2006, S. 71.

⁵⁴⁴ Vgl. Simsa/Patak, 2008, S. 75.

⁵⁴⁵ Die Festgestellten werden den Freiwilligen nur schwer Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringen, wenn sie sich selbst nicht Wert geschätzt fühlen. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 109.

⁵⁴⁶ Vgl. Kegel, 2010, S. 8.

⁵⁴⁷ Vgl. Schneider, 2010, S. 122.

genständige Managementaufgabe angesehen⁵⁴⁸ und ist eine bewusste Entscheidung des Aufsichtsgremiums und des Managements.⁵⁴⁹

(2) Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit

Wichtige Teile der Identität einer Organisation sind Steuerungsmechanismen⁵⁵⁰, innere Strukturen⁵⁵¹ und damit auch Handlungsmuster. Auf welche Weise, anhand welcher Kriterien, von wem, wo und wann welche Entscheidungen zu treffen und welche Tools oder Methoden dabei zu nutzen sind, ist im Rahmen dieser Entscheidungsprämissen⁵⁵² mehr oder weniger umfassend, detailliert und verbindlich festgelegt.⁵⁵³ Organisationen bedürfen einer Steuerung, sei es personenbezogen zur Motivation⁵⁵⁴ und Lenkung der Freiwilligen oder sachbezogen zur Planung, Entscheidungsfindung oder Kontrolle. Neben einer grundsätzlichen Befürwortung des Freiwilligenmanagements ist es bei der Unterstützung durch das Management wichtig, dass Klarheit über dessen Folgekosten herrscht. Sowohl zur Begleitung des Prozesses durch einen qualifizierten «Freiwilligenkoordinator» als auch zur Investition in Ressourcen muss die Bereitschaft gegeben sein.⁵⁵⁵ Das Vorhalten eines Budgets fürs Ehrenamt gehört zu den Rahmenbedingungen.⁵⁵⁶ Eine hohe Freiwilligen-Kultur in der Organisation ist das Ziel.⁵⁵⁷

Leitbilder, in denen bestimmte Wertvorstellungen und Verhaltensgrundsätze festgehalten werden, können Resultat der visionären Ausrichtung einer Organisation sein.⁵⁵⁸ Sie setzen die Vision um in allgemeine, idealisierte Aussagen über die anzustrebenden Ziele, Werte und Normen der Organisationen. Bezüglich der Frage, welche Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen, schaffen die Leitbilder einen engen Bezug zur Strategie der Organisationen, zeigen also den Weg auf zur Verwirklichung der Ziele.⁵⁵⁹

NPO haben damit begonnen, die Anzahl der von ihren Freiwilligen geleisteten unbezahlten Stunden in der Jahresrechnung oder einer sog. Sozialbilanzen⁵⁶⁰ auszuweisen und ihren Wert

⁵⁴⁸ Vgl. Biedermann, 2000, S. 127.

⁵⁴⁹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 61.

⁵⁵⁰ Unter «Steuerung» im engeren Sinn versteht Schwarz die Erarbeitung und verbindliche Festlegung von vereinbarten (Soll-)Vorgaben einer übergeordneten Instanz (Stelle, Organ) als Auftrag und Handlungsrahmen für eine nachgeordnete Instanz. (Regel-System). Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 245.

⁵⁵¹ Damit Organisationen ihre Ziele erreichen können und ihren Zweck erfüllen, wurden Organisationsstrukturen als Interaktions- und Koordinationsmuster entwickelt. Sie verbinden Aufgaben und Technologien mit den menschlichen Komponenten. Vgl. Weinert, 2004, S. 546.

⁵⁵² Bei der Abbildung der strukturell-systemischen Dimension der Steuerung bzw. Lenkung einer Organisation durch das Management folgt dieses auch im Verständnis der vorliegenden Arbeit diesem Begriffsverständnis (Beherrschung der Komplexität). Die Kontextgestaltung, deren Inhalt das Schaffen eines Motivation-, Effizienz- und Effektivität fördernden Umfelds ist, ist hierbei der Schlüssel zur Einflussnahme. Die Strategie im weiteren Sinne, bzw. die Steuerung als zweiter wesentlicher Ansatzpunkt, bezieht sich auf die Aufgaben planen, zielsetzen und kontrollieren. Dabei sind Qualitäts- und Innovationserfordernisse zu berücksichtigen. Hierzu gehört auch die Wahl eines Organisation zu umfassenden Koordination des Konzepts. Vgl. Wunderer, 2003, S. 5ff u. 9.

⁵⁵³ Vgl. Simsa/Patak, 2008, S. 76f.

⁵⁵⁴ «Motivation ist ein dynamisches Konzept, um jene Prozesse zu beschreiben, die das Verhalten steuern. Vgl. Zimbardo/Gerrig, 2008, S. 450.

⁵⁵⁵ Vgl. Kroll, 2007, S. 21; Horak/Heimerl, 2002, S. 181; Ulrich 1995, S. 171f.

⁵⁵⁶ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 61.

⁵⁵⁷ Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 7.

⁵⁵⁸ Bei Leitbildern geht es um die gelebte Identität einer Organisation, weniger um Hochglanzbroschüren oder gut formulierte Texte. Managen wird einfacher, sind Visionen, Leitbilder und Ziele zur Orientierung vorhanden. An diesen Begriffen wird deutlich, dass es um das Gemeinsame einer Organisationen geht, nicht um Entscheidungen einsamer Funktionsträger innerhalb einer Hierarchie oder einer sich solidarisierenden Basis. Vgl. Schneider, 2010, S. 56.

⁵⁵⁹ Vgl. Bachert/Vahs, 2007, S. 43f; Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 61

⁵⁶⁰ Die Sozialbilanz ist eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung über die Aktivitäten einer Organisation, Vgl. Münzel, 2004, S. 9.

zu berechnen⁵⁶¹. Solche Berichterstattung zielt auch auf die Darstellung der Wirkung⁵⁶² der Freiwilligenarbeit ab und beinhaltet damit implizit mögliche negative Szenarien, sollte die Tätigkeiten ausfallen.⁵⁶³ Um transparent⁵⁶⁴ zu machen, wie und in welchem Umfang die Organisationen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, sollen Sozialbilanzen die klassische Rechnungslegung⁵⁶⁵ und Berichterstattung vertiefen. Die Sozialbilanzen sollen die von den Organisationen freiwillig übernommenen, gesetzlich auferlegten oder zugeschriebenen Aufgaben erfassen und dokumentieren, die in der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung⁵⁶⁶ nur indirekt, unvollständig oder gar nicht erfasst werden.⁵⁶⁷

(3) Management-Modelle

Dass betriebswirtschaftliche Methoden der Organisationsführung von gemeinnützigen Organisationen abgelehnt werden ist längst Geschichte. Die Nachfrage nach Weiterbildungsseminaren, Beratungsfirmen und praktische Ratgeber boomt wie nie zuvor. Im gemeinnützigen Bereich haben sich in vergleichsweise kurzer Zeit Managementtechniken und eine betriebswirtschaftlich orientierte Sprache fest etabliert. Gestiegene Erwartungen an die Leistungs- und Geschäftsführungsebene von Vereinen, Initiativen, Verbänden und Stiftungen sind hierfür die vorrangigen Gründe.⁵⁶⁸ Die Organisation als dritter Ansatzpunkt des Managements umfasst sowohl die Gestaltung von Strukturen⁵⁶⁹ als auch Prozesse.⁵⁷⁰ Leitbild, Ziele, Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Strukturen der (Aufbau- und Ablauf-) Organisationen müssen hinterfragt werden, um herauszufinden, welchen Stellenwert das Engagement von Freiwilligen und Ehrenamtlichen in diesen Bezügen innehat. Um freiwilliges und ehrenamtliches Engagement durch diese Organisationsbereiche zu fördern, müssen alle diese Bereiche entsprechend entwickelt werden.⁵⁷¹

⁵⁶¹ Vgl. dazu auch Landert, Ch.: Die sozialen und kulturellen Leistungen der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, Dübendorf, 1995.

⁵⁶² NPO sehen sich anstelle von Eigentümern zahlreichen Anspruchsgruppen (Stake holder) gegenüber, die einen Einblick wollen in die Art und Weise der Mittelverwendung. Es geht um Rechnung ablegen, oder, übersetzt in die Sprache der Ökonomen: Rechnung legen. Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010.

⁵⁶³ Vgl. Münzel, 2004, S. 9.

⁵⁶⁴ Transparenz erhöht die Glaubwürdigkeit beziehungsweise rechtfertigt den Glaubwürdigkeitsbonus, den eine Organisation bereits genießt. Gerade im Hinblick auf die Transparenz aber besteht noch Handlungsbedarf. Transparenz bedeutet auch, die erbrachten Leistungen sowie deren Effizienz offen zu thematisieren. So sollte die Berichterstattung Angaben über die Erreichung der Ziele enthalten und Aufschluss über den gesellschaftlichen Nutzen der Aktivitäten bieten. Werden Projektziele nicht erreicht, sollten NPO dies in ihrem Leistungsbericht ansprechen und begründen. Die Berichterstattung sollte zudem einen Benchmark-Vergleich erlauben. Dies setzt voraus, dass die Leistungen von NPO besser messbar sind. Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 8; Münzel, 2004, S. 23.

⁵⁶⁵ FER 21 (RPC 21) ist ein Schweizer Regelwerk zur Rechnungslegung. Die Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung FER der Schweizer Treuhand-Kammer - SWISS GAAP FER (Swiss General Accepted Accounting Principles - Fachempfehlungen Rechnungswesen) - hat Ende 2002 die Fachempfehlung FER 21 - Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale NPO verabschiedet, und 2007 nahezu unverändert neu aufgelegt. Die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Jahresrechnung und Berichterstattung (Einzelabschlüsse sowie konsolidierte Abschlüsse) zu erhöhen, ist das Ziel. Ihre Einhaltung sollte geprüft und bestätigt werden. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 27.

⁵⁶⁶ Spezielle Regelungen für die Rechnungslegung von NPO sind im schweizerischen Obligationenrecht nicht vorhanden. Die im Gesetz für die gewählte Rechtsform vorgesehenen Regelungsbestimmungen sind massgebend. Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 7.

⁵⁶⁷ Vgl. Dierkes/Marz, 2004, S. 1723.

⁵⁶⁸ Vgl. Nährlich/Zimmer, 2000, S. 1.

⁵⁶⁹ Zu der Frage ob die Gestaltung der Organisationsstruktur erst im Anschluss an die Bestimmung der zu erfüllenden Sachaufgaben nach der Festlegung des «Charakters» der Chanler-Hypothese (1962), welche besagt, dass die Strategie die Organisationsstruktur bestimmt («structure follows strategy»), herrscht in der fachspezifischen Literatur Uneinigkeit. Vgl. Staehle, 1994, S. 435.

⁵⁷⁰ Vgl. Wunderer, 2003, S. 5ff u. 9.

⁵⁷¹ Vgl. Kegel, 2002, S. 91.

Um repetitive und innovative Aufgaben erfüllen zu können, muss ein für die Zielerreichung der Organisation erforderliches System von dauerhaften Regeln (hinsichtlich Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration usw.) und Handlungsvorschriften geschaffen werden. Hierzu dient die Gestaltung des führungs-organisatorischen Rahmens.⁵⁷² Management Methoden bieten Lösungen die sich als «Best Practices» bewährt haben.⁵⁷³ Wer Management als Gestaltung versteht, muss eine Vielfalt von Managementmethoden kennen und kreativ zu nutzen in der Lage sein⁵⁷⁴ hinsichtlich ihrer Ausrichtung auf den Zweck und die Zielsetzung der Organisation sowie die Verbesserung der individuellen und gesellschaftlichen Lebenssituation. Hierbei ist das jeweilig dahinterstehende Personenbild zu untersuchen.⁵⁷⁵

5.2.1.2. Operative Ebene des Praxis-Modells

Das DGFP-Modell zur Personalmanagement-Langzeitstudie, verbindet lebenszyklusorientierte mit übergeordneten Gestaltungsfeldern.⁵⁷⁶ Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, die Güte der Sozialpartnerschaft, die Effizienz der Personalprozesse⁵⁷⁷, die Innovationsfähigkeit der Organisation sowie die Qualität und Verfügbarkeit von Personal werden durch die Konfigurationsprofessionalität beeinflusst. Das Messmodell geht davon aus, dass diese direkten Wirkungen einer professionellen Personalarbeit direkten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben.⁵⁷⁸

⁵⁷² Vgl. Schertler, 1998, S. 20

⁵⁷³ Möglicherweise aber auch nur deswegen, weil Meinungsführer davon überzeugt sind. Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 72; Der typische Verlauf moderne Managements sieht so aus: Anwendung eines neuartigen Managementkonzepts durch einige wenige Pioniere, mehr und mehr Nachahmer stossen dazu, die Sättigungsgrenze wird erreicht, andere Methoden entstehen. Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 65. Zwei grundsätzlich unterschiedliche Aufgaben stellen sich der Führung in Organisationen: Zunächst geht es darum, laufende Geschäftsaktivitäten zu vollziehen wie bspw. die Abwicklung von Aufträgen und Projekten. Andererseits müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Unternehmung langfristig ökonomisch erfolgreich sein kann. Im ersteren Fall geht es um kurzfristigen Erfolg, im zweiten um den Erfolg der sich erst in drei, fünf oder zehn Jahren einstellt. Vgl. Rüegg-Stürm, 2004, S. 83.

⁵⁷⁴ In sozialen Organisationen ist das Managen als Gestalten und Steuern eine wichtige Aufgabe. Beim Managen des «Sozialen» ergeben sich Herausforderungen, die über eine Orientierung am Betrieblichen und Betriebswirtschaftlichen hinausgehen und wirken, ohne diese aus den Augen zu verlieren. Vgl. Schneider, 2010, S. 133.

⁵⁷⁵ Vgl. Schneider, 2010, S. 133.

⁵⁷⁶ Vgl. Sedlacek et al., 2011, S. 5.

⁵⁷⁷ Querschnittsfunktionen und Prozessfunktionen sind nach Thom Teilfunktionen der Personalwirtschaft. Unter die Querschnittsfunktionen fallen das Personalcontrolling, -marketing, -information und die Organisation des Personalmanagements. Prozessfunktionen übernehmen die Personalbedarfsermittlung, -gewinnung, -entwicklung, -einsatz, -erhaltung und -freistellung. Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 9.

⁵⁷⁸ Vgl. Sedlacek et al., 2011, S. 7.



Abbildung 14: Messmodell, Zusammenhänge
(Quelle siehe Sedlacek et al., 2011, S. 7)

Die unmittelbare Wirkung eines professionellen Personalmanagements zeigt sich in den sechs Wirkungsfeldern Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, Sozialpartnerschaft, Effizienz der Personalprozesse, Innovationsfähigkeit der Organisation sowie Qualität und Verfügbarkeit von Personal.⁵⁷⁹ Insbesondere die Innovationsfähigkeit der Organisation steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, die Qualität und Verfügbarkeit von Personal sowie der Effizienz der Personalprozesse korrelieren signifikant mit dem Unternehmenserfolg.⁵⁸⁰ Weit gefasst kann der strukturell-systemischen Dimension zusätzlich die Gestaltung der qualitativen Personalstruktur zugeordnet werden. Die qualitative Personalstruktur weist nicht nur zahlreiche Verbindungen zu der interaktiv-personalen Dimension auf, sie stellt eine Ressource dar und ist Komponente der Kontextgestaltung im Sinne der Gestaltung des Personalmanagement-Systems. Unweigerlich führt dies zu Überschneidungen mit den genannten Managementbereichen.⁵⁸¹ Die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich aus übergeordnetem Ziel einer Organisation und den Erwartungen der Stakeholder ergeben, bezeichnet man in der Betriebswirtschaft Organisationsführung.⁵⁸² Die persönliche Beziehung zwischen Führungspersonen und Geführten ermöglicht die direkte Einflussnahme.⁵⁸³ Einen indirekten Einfluss auf das Verhalten üben dagegen Strukturen wie bspw. Anreiz-, Planungs- und Kennzahlensysteme aus.⁵⁸⁴

⁵⁷⁹ Vgl. Sedlacek et al., 2011, S. 71.

⁵⁸⁰ Vgl. ebd., S. 80.

⁵⁸¹ Vgl. Wunderer, 2003, S. 5ff u. 9.

⁵⁸² Vgl. Pelz, 2004, S. 23, S. 101.

⁵⁸³ Vgl. Maccoby, 2007.

⁵⁸⁴ Vgl. Yukl/Lepsinger, 2004.

(1) Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit

Dass der Mensch nicht nur von seinen biologischen Bedürfnissen und Trieben gesteuert wird, sondern auch von den Anreizen die geboten werden, ist ein wichtiger Aspekt in der Motivationstheorie. Ohne einen direkten Bezug zu den biologischen Bedürfnissen haben zu müssen, bestimmen die Reize und Belohnungen, die von aussen an Personen heran treten, das Verhalten der Freiwilligen vielfach mit.⁵⁸⁵ Diesbezüglich sind Freiwillige möglicherweise mit hochqualifizierten, stark nachgefragten Arbeitskräften zu vergleichen, die es sich aussuchen können, für welchen Zweck und für welche Organisation sie tätig werden.⁵⁸⁶ Um sie auszubilden, zu betreuen und «bei der Stange zu halten», sollten die NPO nach Auffassung Münzels Marketingstrategien entwickeln und «professionelle» Fachkräfte bereitstellen. Dieser Wunsch verdeutlicht die Hilflosigkeit der Situation und die Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Instrumente. Das Instrument Marketing ist teuer in der Anwendung, berücksichtigt man die Finanzlage vieler, v.a. der kleineren Organisationen. Jedoch kann mit gezieltem Personalmanagement ein vergleichbar günstiger Effekt erzielt werden indem die «Attraktivität» eine so genannte Pull-Wirkung erzielt, die die Freiwilligen aus Interesse auf die Organisation aufmerksam werden bzw. zugehen lässt.⁵⁸⁷

Personalmarketing: Die Positionierung⁵⁸⁸ umfasst als Kernaufgabe des (Personal-) Marketing-Konzepts die Definition des Selbstverständnisses einer NPO, das Leistungsangebot, die Zielgruppen und wie diese die Organisation wahrnehmen sowie die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz. Sie dient als Grundlage zur Gestaltung der Organisationsidentität (Corporate Identity)⁵⁸⁹. Personalmarketing⁵⁹⁰ ist der Versuch, Strategie und Instrumente aus dem Absatzmarketing für Produkte und Dienstleistungen auch für das Personalmanagement zu nutzen, insbesondere die Personalbeschaffung und -akquisition. Personalmarketing richtet sich an die Bedürfnisse vorhandener und potentieller Freiwilliger⁵⁹¹ und betrifft die Profilierung einer Organisation als Arbeitgeberin in der Wahrnehmung ihrer Beschäftigten sowie potentieller externer Bewerber⁵⁹² sowie die Anwerbung⁵⁹³ und Gewinnung⁵⁹⁴ von Freiwilligen⁵⁹⁵.

⁵⁸⁵ Da aufgrund des Bedeutungsverlustes normative Beweggründe wie Ehre, Solidarität usw. ein «blosser Appell an den Gemeinsinn» (vgl. Rahn 2002, S. 133) nicht mehr für eine Aktivierung ausreicht, gestaltet sich die Aktivierung heute im Vergleich zur Vergangenheit schwieriger, wie eine Analyse nach Rahn zeigte. In erster Linie steht deshalb der NPO die Überzeugung als Aktivierungsmechanismus zur Verfügung. Vgl. Etzioni 1975, S. 255f. Es sind Anreize einzusetzen, welche mit dem Ziel, den Personen oder Gruppen der NPO verbunden sind, denn Zwang oder eine direkte monetäre Vergütung, können aufgrund der Charakteristika der Freiwilligenarbeit nicht als Einbindungsmittel herangezogen werden, wobei die Struktur der Organisation hierbei weniger einen Anreiz für die Entfaltung von Anreizen darstellt als vielmehr die Rahmenbedingungen. Vgl. Horch, 1983, S. 19 u. 38.

⁵⁸⁶ Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 115.

⁵⁸⁷ Vgl. Münzel, 2004, S. 24.

⁵⁸⁸ Die Positionierung umfasst die Definition des Selbstverständnisses einer NPO, das Leistungsangebot, die Zielgruppen und wie diese die Organisation wahrnehmen sollen sowie die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz und dient als Grundlage zur Gestaltung der Organisationsidentität (Corporate Identity). Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 65.

⁵⁸⁹ Erst wenn intern die notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung interessierter Freiwilliger geschaffen wurden, können Organisationen erfolgreich in der Öffentlichkeit um Freiwillige werben. Vgl. Kegel, 2010, S. 10.

⁵⁹⁰ Da er im Unterschied zum Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP lediglich eine bedürfnisgerechte Personalpolitik umschreibt, sieht Thom den Begriff Personalmarketing nicht als eigenständig an, hält jedoch seine Ablehnung für unangemessen. Da Menschen nicht als Ware bzw. Objekte gesehen werden dürfen, hält es Thom allerdings für problematisch, Erkenntnisse aus dem Marketing undifferenziert auf das Personalmarketing zu übertragen. Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 234.

⁵⁹¹ Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 228.

⁵⁹² Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 63.

⁵⁹³ Zu drei Strategien lassen sich nach Amman die geforderten und bereits praktizierten Strategien zur Mobilisierung von Freiwilligenarbeit bündeln: 1. Schaffung von Transparenz, 2. symbolische Aufwertung und 3. Steigerung des individuellen Nutzens für Freiwillige. Vgl. Ammann, 2004, S. 91.

Im Weiteren stellt Personalmarketing eine Querschnittsfunktion des Personalmanagements dar mit dem Ziel, die Versorgung der Organisationen mit qualifizierten und motivierten Freiwilligen zu sichern⁵⁹⁶. Ausgangspunkt ist die Idee, dass auch potentielle und bereits für die Organisationen beschäftigte Freiwillige in einem weiteren Sinn «Kunden» sind, die es zu gewinnen bzw. zu binden gilt⁵⁹⁷. Gegenstand der Personalpolitik sollten Kunden werden, die keine Produkte, sondern Arbeitsplätze in Organisationen nachfragen und deren Bedürfnisse und Erwartungen hinsichtlich Organisationen, Arbeitsplatz sowie materiellen und immateriellen Arbeitsbedingungen viel ausgeprägter und konsequenter sind⁵⁹⁸. Es ist möglich, bei den wichtigen Zielgruppen Bekanntheitsgrad und Attraktivität der Organisationen als Arbeitgeber zu steigern und damit den Kreis der Bewerber zur Auswahl geeignete Freiwillige quantitativ und qualitativ zu verbessern.⁵⁹⁹ Die Präsentation nach aussen und das Ausmass, in dem die Organisation Zugang für potentielle Interessenten bietet, sind hier ausschlaggebend. Eine entscheidende Rolle spielen neben der Botschaft die Wahl der Werbemedien und der Einsatz gezielter Kampagnen.⁶⁰⁰ Insofern ist es das Ziel des Personalmarketing, durch die attraktive Gestaltung der Arbeitsplätze genügend Anreize auf die Freiwilligen auszuüben, in die Unternehmung einzutreten bzw. dort zu bleiben.⁶⁰¹

Die Führungskräfte sollten im Bereich des Personalmarketings am Employer Branding beteiligt werden. Neben der Pflege von Kontakten zu Hochschulenverbänden und Ämtern ist das Halten von Fachvorträgen auf Kongressen oder in Funktionsverbänden eine mögliche Form der Beteiligung. Auf diese Weise stellen die Führungskräfte das Organisationen auf dem externen Stellenmarkt als attraktiven Arbeitgeber dar.⁶⁰²

Personalbindung: Unter hohem Commitment⁶⁰³ versteht man, dass sich die Freiwilligen der Organisation zugehörig und verbunden fühlen, zu der sie gehören.⁶⁰⁴ Kaltenbrunner führt unter dem Begriff «Freiwilligen-Bindung» ein wertvolles Instrument aus dem Marketing ein, welches betont, wie wichtig die - möglichst emotionale - Bindung an die Organisation ist.⁶⁰⁵ Die Freiwilligen internalisiert hierbei organisationale wie gruppenbezogene Werte, Normen und Regeln und gleichen ihre Einstellungen und Erwartungen an die Organisation an. Eine persönliche und fachliche Freiwilligenbetreuung voraussetzend, definiert Kaltenbrunner die

⁵⁹⁴ Der erste wichtige Schritt zur Gewinnung Freiwilliger ist die genaue Umschreibung der Freiwilligentätigkeit. Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 3.

⁵⁹⁵ Vgl. Kegel, 2002, S. 93; Unter dem Begriff der «Freiwilligen-Gewinnung» werden nach Kaltenbrunner, die Aufgaben zu Informationssammlung (Bedarfseinschätzung, Zielgruppenanalyse und -segmentierung, Anwerbung sowie Auswahl und Einsatz von freiwilligen Mitarbeitenden) geführt. Unter den Sammelbegriff der «Freiwilligen-Gewinnung» fallen eine Werbephase um Freiwillige anzusprechen und eine Phase der Freiwilligen-Auswahl und des -Einsatzes. Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 102ff

⁵⁹⁶ Vgl. Gonin, 2005, S. 89; Zaugg, 1996, S. 33f.

⁵⁹⁷ Vgl. Abschn. *Personalbindung*, S. 106.

⁵⁹⁸ Auch externe Faktoren beeinflussen das Freiwilligenmanagement jenseits der organisationsinternen Bedingungen, so bspw. das Ansehen des freiwilligen Engagements in der Öffentlichkeit oder die Verfügbarkeit von regionalen/lokalen Infrastrukturen welche das Engagement fördern, bspw. Freiwilligen Agenturen. Vgl. Kegel, 2002, S. 94.

⁵⁹⁹ Vgl. Strutz, 2004, S. 1593.

⁶⁰⁰ Vgl. Kroll, 2007, S. 25f.

⁶⁰¹ Vgl. Mentzel, 2005, S. 3.

⁶⁰² Vgl. Armutat, 2009, S. 12.

⁶⁰³ Allen und Meyer (1990) unterscheiden drei Komponenten: 1. Affektives Commitment: Emotionale Bindung an die Organisation («Ich bleibe, weil ich es will»); 2. Normatives Commitment («Ich bleibe, weil ich glaube, ich sollte»); 3. Fortsetzungsbezogenes Commitment: Bindung aufgrund der Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären («Ich bleibe, weil ich es muss»). Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 34.

⁶⁰⁴ Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 34.

⁶⁰⁵ Es ist für viele Vereine angesichts abnehmender Vereinsbindung und zunehmender Konsumhaltung noch schwieriger geworden, ehrenamtliche Mitarbeitende zu finden. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 17.

Freiwilligen-Motivation als Bindungsgrundlage mit bilateraler Kooperation bei Führungs- und Selbststeuerungsaufgaben⁶⁰⁶ und führt die Unterscheidung der Freiwilligenhonorierung in die Kategorien «immateriell» und «materiell».⁶⁰⁷ Durch Anreizsysteme und Austrittsbarrieren, gilt es wichtige Wissensträger und Experten an die Organisation zu binden oder zumindest das Wissen ehemaliger Freiwilliger nach ihrem Austritt für die Organisation zu bewahren.⁶⁰⁸ Für die Bindung Freiwilliger ist es entscheidend, dass ein Know how-Transfer vom Personalmanagement zu den Führungskräften stattfindet. Deshalb sind sowohl das Orientierungswissen als auch das Wissen über die Rahmenbedingungen des Personalmanagements zu vermitteln.⁶⁰⁹ Bei Fluktuation geht das in hohem Masse implizite Wissen Freiwilliger verloren. Kann man einem Freiwilligen eine neue, anders geartete Rolle mit einer verminderten Intensität des Engagements anbieten, ist vielfach das Ausscheiden vermeidbar.⁶¹⁰

Personalentlohnung: Als kulturelles Element betrachtet ist die Anerkennungs-Kultur in Organisationen im Wesentlichen ein kollektives Phänomen. Die Mitglieder von Organisationen verfolgen, ohne sich das bewusst zu machen, als Handlungsmaximen gemeinsame Ideen, Vorstellungen und Werte.⁶¹¹ In ihrer Wirkung primär symbolischer Natur, machen die aktuell diskutierten Anerkennungsformen deutlich, dass die Gesellschaft bereit ist, die unbezahlte Freiwilligenarbeit als notwendige und nützliche Leistung für die Gesellschaft zu honorieren.⁶¹² Insbesondere von den Nutznießern der Freiwilligenarbeit kann unmittelbar Anerkennung ausgehen, die jedoch für Freiwillige, die sich für andere einsetzen, zwar unentbehrlich, aber nicht ausreichend ist.⁶¹³ Innerhalb der Organisation ist daher im Sinne eines lang anhaltenden Mitwirken Freiwilliger ein Anerkennungs-System⁶¹⁴ zu etablieren.⁶¹⁵ Anerkennung wird da praktiziert, wo Freiwillige ihre Erwartungen verwirklicht sehen,⁶¹⁶ ihre Ideen einbringen und umsetzen können, sie zu selbständigem und verantwortungsvollem Handeln befähigt werden, ihre Meinung gefragt ist und wo sie in Entscheidungen einbezogen werden.⁶¹⁷ Anreize bzw. Einbindungsmechanismen sind so zu gestalten, dass sie nicht nur das Verhalten sondern auch die Motivation⁶¹⁸ steuern.⁶¹⁹ So wirken bspw. Dank, Achtung und Anerkennung bei stark sozial motivierten Freiwilligen sowohl motivierend als auch verhaltenssteuernd.⁶²⁰ Die

⁶⁰⁶ Beziehung zwischen formal gleichgestellten Organisationen.

⁶⁰⁷ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 118ff.

⁶⁰⁸ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 213.

⁶⁰⁹ Vgl. Armutat, 2009, S. 17.

⁶¹⁰ Vgl. Andessner, 2006, S. 367; Peter, 2005, S. 282.

⁶¹¹ Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 14; Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 108.

⁶¹² Vgl. Ammann, 2004, S. 98f.

⁶¹³ Wenn auch bis heute die ehrenamtliche das heisst die unentgeltliche Tätigkeit der Stiftungsräte als üblich angesehen wird, geht die eidgenössische Stiftungsaufsicht grundsätzlich von der Ehrenamtlichkeit aus. Die neuere Lehre erachtet zur Förderung der Professionalität im Stiftungswesen jedoch eine moderate Honorierung als zulässig. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 149.

⁶¹⁴ Jede Form der «Belohnung» bzw. «Vergütung» kann als Honorierung für das erbrachte freiwillige Engagement verstanden werden. Hier gibt es viele unterschiedliche Ausdrucksformen von Dankbarkeit und Wertschätzung angefangen, über Massnahmen der Anerkennung, Würdigung bzw. Ehrung, bis hin zur Abgeltung durch direkte bzw. indirekte monetäre Gegenleistungen. Vgl. Wehling, 1996, S. 110.

⁶¹⁵ Vgl. Kroll, 2007, S. 31.

⁶¹⁶ Auf Freiwilligkeit basierende Organisationen sollten Anreize anbieten, die zu ihrem Selbstbild passen und mit ihren Zielen in Einklang sind. Vgl. Ammann, 2006, S. 26.

⁶¹⁷ Vgl. Biedermann, 2000, S. 122.

⁶¹⁸ Sog. crowding out Effekte entstehen, wenn eine Art von Motivation die andere verdrängt. Es kann sein, dass ein einziger extrinsischer Anreiz eine ursprünglich intrinsische Handlungsmotivation reduziert oder gar zerstört. Vgl. Frey/Götte, 2003, S. 21.

⁶¹⁹ Wird aus Sicht der Freiwilligen die aus innerem Antrieb geleistete Arbeit herabgewürdigt, wird sich letztlich die gesamte Tätigkeit nur mehr an finanziellen Belohnungen ausrichten. Wenn also im Freiwilligenbereich zukünftig auch finanzielle Belohnungen zur Regel werden ist darauf zu achten, dass dies die intrinsische Motivation unterstützt. Vgl. Frey/Jegen, S. 38.

⁶²⁰ Vgl. Horch, 1983, S. 67ff.

persönliche, unmittelbare Anerkennung ist mit grosser Wahrscheinlichkeit die optimale Ausdrucksform der immateriellen Honorierung. Diese kann sich ausdrücken zum einen im Dank der Klienten, der Führungskräfte oder der Kollegen aber auch in einem wertschätzenden Umgang mit den Freiwilligen.⁶²¹

Neben den für den Einsatz bei der Organisation notwendigen Kompetenzen können Weiterbildungen⁶²² bewirken, dass sich freiwillige persönlich weiter entwickeln, dass sie an Einblicke in andere Lebens- oder Arbeitsfelder erhalten oder dass sie ganz einfach etwas lernen können, dass ihnen Spass macht. Interessierte Personen empfinden diese Weiterbildungen als besondere Auszeichnung.⁶²³ Weiterbildung erweitert also die Kompetenz und ist zugleich Anerkennung.

Monetäre Honorierungsmassnahmen können neben den indirekten monetären Gegenleistungen aufgrund des Unentgeltlichkeitsprinzips nur eingeschränkt eingesetzt werden⁶²⁴, so bspw. als Rückerstattung von nachgewiesenen Aufwendungen bzw. Auslagen, pauschale Rückvergütungen von Auslagen bzw. Aufwandsentschädigungen, Taggelder, nach Einsatzstunden berechnete Vergütungen, Zulagen, Entschädigungen bei Dienstaussfällen usw. oder auch freie Kost und Logis.⁶²⁵ Aufwertung und Förderung des Verantwortungsbewusstseins der Freiwilligen sind zudem loyalitätsfördernde strategische Faktoren, die den Neubeginn des Auswahlverfahrens unnötig machen, eine teure Rotation der Ressourcen verhindert, was letztlich Zeit und Ressourcen einspart.⁶²⁶

Wie Stadelmann-Steffen heraus gefunden hat, sind finanzielle Anreize für die Ausübung freiwilliger Tätigkeit von eher untergeordneter Bedeutung. Die meisten Freiwilligen erhalten kein Honorar für ihr Engagement, es werden auch keine Forderungen erhoben.⁶²⁷ Grösseren Stellenwert hat die Anerkennung der Leistung seitens der Organisation oder durch Öffentlichkeit und Staat.⁶²⁸ Grundsätzlich wirkungsvolle Belohnungen des Engagements sind sorgfältig geführte Nachweise⁶²⁹, Beurteilungen, Referenzen für die berufliche Zukunft⁶³⁰, ebenso die angemessene Verabschiedung, wenn Mitarbeit beendet wird.⁶³¹ Es ist im Unterschied zu

⁶²¹ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 163f.

⁶²² Zu beachten ist hier, dass bei hauptamtlich Tätigen die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in der (entlohn-ten) Arbeitszeit stattfinden. Bei ehrenamtlich Tätigen dagegen beanspruchen sie in der Regel deren Freizeit. Die Zielgruppen empfindet ihr Budget an Freizeit eher als stagnierend und sinkend sicherlich ein Grund dafür, dass freiwillige in Mitarbeitende ihr Engagement eher zurückbauen oder gar aufgeben. Vgl. Andessner, 2006, S. 367.

⁶²³ Die Organisation kann diese Weiterbildungen selbst anbieten oder die entsprechenden Kosten übernehmen. Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 1ff. Dies können sein Ermässigungen bzw. Kostennachlass bei Dienstleistungen der Organisation, Bildungs- oder Freizeitschecks, Gutscheine, Freikarten, Sachgeschenke oder auch eine besondere «Ausrüstung» bzw. Ausstattung der Mitarbeitende wie der räumlichen Infrastruktur zu verstehen. Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 163f; Bürger für Bürger o.J., o.S.

⁶²⁴ Finanzielle Entschädigungen von Freiwilligenarbeit, die über den Ersatz von realen Spesen oder eine symbolische Anerkennung hinausgehen, gelten gegenüber der AHV und den Steuerbehörden als Lohn. Vgl. Röhl, 2011, S. 1.

⁶²⁵ Vgl. Badelt, 2002c, S. 574.

⁶²⁶ Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 36.

⁶²⁷ Intrinsische Motivation wird gefährdet, wenn sie extrinsischer Kontrolle oder Belohnung unterworfen wird (vgl. Stukas/Snyder/Clary, 1999), dies ist besonders der Fall bei Bezahlung. Vgl. Mühlpfordt/Richter, 2006, S. 27; Lepper/Greene, 1978

⁶²⁸ Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010.

⁶²⁹ Eine Forderung der Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen (ZEWO) ist, ab dem Jahr 2005 alle im Rahmen der Organisation geleisteten unentgeltlichen Stunden nachzuweisen. So werden diese Teil der realen Leistungen der von ZEWO zertifizierten Organisationen. Vgl. Ammann, 2006, S. 27.

⁶³⁰ Ist eine Grundlage an institutionalisiertem kulturellem Kapital (sprich formale Bildungsabschlüsse) und entsprechende Praxis bereits vorhanden, können in der Freiwilligenarbeit erworbenen Kompetenzen in den Arbeitsmarkt transferiert werden und als Zusatzqualifikation gelten. Vgl. Ammann, 2004, S. 95.

⁶³¹ Vgl. Biedermann, 2000, S. 123.

beruflicher Arbeit ein Merkmal der Freiwilligenarbeit, dass formale Zertifikate über Ausbildungen und Leistungen keine Rolle spielen und die Arbeit der Freiwilligen nicht nach Effektivitäts-, Effizienz- und Qualitätskriterien gemessen und bewertet wird. Der standardisierte «Sozialzeitausweis»⁶³² oder regelmässigen Auswertungsgespräche ebnet diese Differenz zur Erwerbsarbeit aus.⁶³³ Mit dem schweizerischen Sozialzeitausweis wird einem Bedürfnis der Freiwilligenorganisationen, ihrer Freiwilligen aber auch von Personen entsprochen, die informelle Freiwilligenarbeit leisten.⁶³⁴ Vom Sozialzeitausweis wird erwartet, dass erworbene Qualifikationen im Erwerbsleben zu einer höheren Einstufung führen.⁶³⁵

Personalbetreuung: Basisanforderungen in der Personalbetreuung sind die zu Beginn erarbeiteten Rahmenbedingungen, wie die Grundsätze für freiwilliges Engagement, Anerkennungsverfahren, Versicherungen usw.⁶³⁶ Es gehört zu den allgemein anerkannten Qualitätsstandards für Organisationen die Freiwilligen einsetzen, dass Versicherungsschutz gewährt wird. Der Vorteil ist, dass solche Massnahmen sich auch auf der Ebene einzelner Organisationen realisieren lassen während Forderungen nach Steuerabzügen oder Anrechnung bei Sozialversicherungsansprüchen nur über die Gesetzgebung realisierbar wären.⁶³⁷ Gemäss Benevol sollten Freiwillige die die Organisation einsetzt haftpflichtversichert⁶³⁸ sein. Der Umfang muss vor dem Einsatz geklärt werden.⁶³⁹

(2) Qualität der verfügbaren Freiwilligen

Die Freiwilligenarbeit nähert sich den Regeln des Erwerbsarbeitsmarkts an, wird doch eine systematische Selektion durchgeführt, werden verbindliche Aus- und Weiterbildungen angeboten und die Freiwilligenarbeit direkt und/oder indirekt entschädigt. Regulierung, Kontrolle, Leistungsorientierung und die Standardisierung von Anerkennung halten Einzug in die Frei-

⁶³² Organisationsspezifische Bescheinigung über freiwillige Einsätze sind seit längerem in Gebrauch. Die im Forum freiwilligenarbeit zusammengeschlossenen Organisationen lancierten in der Schweiz im Anschluss an das Jahr der Freiwilligen landesweit einen einheitlichen «Sozialzeitausweis», der geleistete Einsätze und deren Selbst- und Fremdbeurteilung sowie absolvierte Weiterbildungen und eine «persönliche Zeitbuchhaltung» dokumentiert. Vgl. Ammann, 2004, S. 92. 2002 wurde der Sozialzeitausweis eingeführt, mit dem Freiwillige ihre Tätigkeiten nachweisen können. Bis 2011 wurden 230 000 Ausweise bestellt. Vgl. Torcasso, 2011, S. 19.

⁶³³ Vgl. Ammann, 2004, S. 91.

⁶³⁴ Vgl. Münzel et al., 2004, S. 12.

⁶³⁵ Vgl. Ammann, 2006, S. 18; Da Frauen ohnehin in den beruflichen und betrieblichen Weiterbildungen unterrepräsentiert und eher in allgemein- bzw. persönlichkeitsbildender Weiterbildung anzutreffen sind, ist der Sozialzeitausweis eine zweischneidige Angelegenheit, indem er weiter auf der Schiene informell erworbener, mehr oder weniger diffuser «Sozialkompetenzen» und äusserst allgemein gefasster berufsunabhängiger «Schlüsselkompetenzen» fährt. Das wird dazu führen, dass Frauen einmal mehr aufs Abstellgleis der Persönlichkeitsentwicklung geschoben werden, während Männer die Fachdiplome erwerben. Vgl. Ammann, 2004, S. 95.

⁶³⁶ Vgl. Biedermann, 2000, S. 121.

⁶³⁷ Vgl. Ammann, 2004, S. 93.

⁶³⁸ Beschreibung von Haftpflichtversicherungen und Unfallversicherungen für NPO nach Röhl. Haftpflichtversicherungen: Betriebshaftpflichtversicherung: Schadensdeckung zugunsten Gemeinwesen/Institution für Personen- und Sachschäden, welche die Freiwilligen verursachen (bezogen auf Staatshaftung eine Rückversicherung) Abschluss von Zusatzversicherungen prüfen; Privathaftpflichtversicherung: Schadensdeckung für Personen und Sachschäden die Freiwillige zu eigenen Gunsten und auf eigene Kosten abschliessen; Berufshaftpflichtversicherung: Deckt besonderes Berufsrisiko ab (für die Freiwilligenarbeit irrelevant); Rechtsschutzversicherung: Übernimmt Anwalts- und Verfahrenskosten, die einer/m Freiwilligen entstehen; Vollkaskoversicherung für «Arbeitnehmerfahrzeuge»: Schutz des Freiwilligen vor Bonusverlust und Selbstbehalt. Unfallversicherung: Gesetzliches Obligatorium; Erwerbstätige Personen: Versicherung für Berufsunfall über Arbeitgeber, Versicherung für Nichtbetriebsunfall über Arbeitgeber bei mehr als 8 Wochenstunden, Evtl. freiwillige Versicherung; Nicht erwerbstätige Personen: Versicherung über Krankenkasse, Zusatzversicherung für Nicht-UVG-Versicherte (Franchise, Selbstbehalt, Kapitalleistungen bei Tod und Invalidität); Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflegetaggeld. Vgl. Röhl, 2009, S. 15f.

⁶³⁹ Vgl. Benevol Schweiz, 2011a, S. 1.

willigenarbeit.⁶⁴⁰ Von den Institutionen wird erwartet, geeignete Förder- und Bildungsmaßnahmen zu offerieren, die ihre Freiwilligen in die Lage versetzen, die Anforderungen an die Flexibilität zu erfüllen. Die Organisation wird auf Dauer über den erforderlichen Stamm an qualifizierten Fach- und Führungskräften verfügen, die sich rechtzeitig und gezielt um die Erhaltung und Förderung des vorhandenen Freiwilligenpotentials kümmert, um die Fähigkeiten und Bereitschaft der Freiwilligen den sich laufend ändernden Arbeitsbedingungen anzupassen.⁶⁴¹

Personalbedarfsplanung: Die Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist die Bereitstellung des Personals zur Leistungserstellung in bestmöglicher quantitativer und qualitativer Hinsicht.⁶⁴² Die Personalbedarfsplanung ermittelt das Personal, das zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist, nach Art (qualitativ), Anzahl (quantitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) und Einsatzort (örtlich).⁶⁴³ Zugrunde liegt diesem Begriffsverständnis ein selektiv-instrumenteller Personalbegriff.⁶⁴⁴ Nach dieser Definition hat das Planen des Personalbedarfs zwei Aspekte: einmal der qualitative Aspekt (die Art der Personen), dem man methodisch bspw. durch Entwicklung von Qualifikationsprofilen und Stellenbeschreibungen entspricht, zum anderen der quantitative Aspekt (die Anzahl Personen), dem man dadurch entspricht, dass mit Hilfe von Personalbemessungsverfahren die erforderliche Personenanzahl je Organisationseinheit⁶⁴⁵ bestimmt wird.⁶⁴⁶

Personalbeschaffung: Freiwillige zu rekrutieren macht die Organisation unabhängig von wirtschaftlicher Nachfrage oder wirtschaftlich begründeten Finanzierungsangeboten.⁶⁴⁷ Gleiches gilt in Bezug auf politische Entscheidungen zur staatlichen Unterstützung.⁶⁴⁸ Unter Personalbeschaffung versteht man den gesamten Prozess von der Suche bis zur Bereitstellung von Arbeitskräften. Mittels der Daten, die in der Personalbedarfsermittlung gewonnen wurden, sucht sie den Personalbedarf in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht zu decken. Der Prozess⁶⁴⁹ der Personalbeschaffung umfasst die Suche nach geeigneten Bewerbern

⁶⁴⁰ Vgl. Ammann, 2004, S. 96f.

⁶⁴¹ Vgl. Mentzel, 2005, S. 1; Bereiche, die in erster Linie mit Spass verbunden sind oder sich der Verbesserung der Lebensqualität widmen, haben gemäss Freiwilligenmonitor zwischen dem Jahr 2006 und 2010 etwas an Bedeutung verloren. Dies liegt möglicherweise daran, dass sich Freiwillige zwar weiterhin im gleichen Mass engagieren, jedoch gewisse Schwerpunkte vornahmen und auf relativ «nebensächliche» Tätigkeiten eher verzichteten, was die Personalentwicklung (vgl. Kap. 3.1.7.1., S. 56 u. 5.2.1.2., Abschn. *Personalentwicklung*, S. 103) wieder näher ins Zentrum rückt. Vgl. Stadelmann-Steffen/Freitag/Bühlmann, 2010, S. 68f.

⁶⁴² Vgl. Neumann, 2004, S. 14.

⁶⁴³ Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 10.

⁶⁴⁴ Vgl. Maison 1988, S. 57f.

⁶⁴⁵ Freiwilligenarbeit hat für die Organisationen nicht zuletzt auch Kostenfolgen. Daher sollen entsprechende Mittel im Budget vorgesehen sein. Vgl. Münzel et al., 2004, S. 20

⁶⁴⁶ Vgl. Bokranz, 2004, S. 1380ff; Biedermann, 2000, S. 109f; Kegel, 2002, S. 93.

⁶⁴⁷ Dass die freiwilligen und ehrenamtlichen Leistungen tendenziell in einem surrogativen Verhältnis zu den finanziellen Einnahmen stehen können, haben Studien und Arbeiten von einzelnen NPO-Bereichen gezeigt. (Newton, 1997; Sebaldt, 1997; Wollebaek und Selle, 2003) Personen, die mit den Zielen der Organisation zwar einverstanden sind, jedoch keine Freiwilligenarbeit leisten wollen, spenden vornehmlich Geld. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 52.

⁶⁴⁸ Vgl. Ammann, 2008, S. 12.

⁶⁴⁹ Fussnote: Plattformen wie Facebook, Twitter und andere virtuelle Netzwerke zeugen eindrücklich von der Möglichkeit und dem Potential der neuen Technologien, die Dank der virtuellen Kommunikation neuartige zivilgesellschaftliche Organisationen schafft. Dies bietet Chancen wie Gefahren für die traditionellen Organisationen, welche sich damit auseinandersetzen müssen. Viele Funktionalitäten dieser Instrumente decken sich in vielerlei Hinsicht mit den traditionellen Funktionen von NPO. Dies zeigt einerseits, wie gross nach wie vor die Nachfrage nach NPO-nahen Leistungen ist, andererseits aber auch wie sich diese Bedürfnisse heute leicht ausserhalb der teilweise erstarrten Strukturen der NPO befriedigen lassen, dies dank dem technologischen Fortschritt. Entsprechend wichtig wird es für NPO, sich dieser Technologien zu bedienen und neue entstehende, lose

des internen oder externen Arbeitsmarktes⁶⁵⁰ zur Besetzung neuer Stellen.⁶⁵¹ Die klare Festlegung aller möglichen Tätigkeitsbereiche ist Voraussetzung für die erfolgreiche Akquisition Freiwilliger. Die anfallenden Aufgaben werden möglichst vollständig aufgelistet, bei Bedarf in Teilaufgaben gegliedert und in bezahlte und freiwillige Arbeiten aufgeteilt. Die Suche basiert auf einem klaren Aufgabenprofil für freiwillige Arbeiten. Wenn die Freiwilligenarbeit vom Tätigkeitsbereich bezahlter Mitarbeitender abgegrenzt wird, steigt die gegenseitige Akzeptanz.⁶⁵²

Personalauswahl: Durch Selektion und Qualifizierung hat sich die Freiwilligenarbeit insofern entscheidend verändert, dass Zugangsbarrieren überwunden werden müssen, wo vorher der gute Wille allein genügte.⁶⁵³ Personalauswahl als anwendungspsychologisches Verfahren kann unter Nutzung berufseignungsdiagnostischer Methoden zum Zwecke eigentumsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext angesehen werden. Als wissenschaftliche Basis können v.a. Theorien der Anforderungen, Fähigkeiten und Leistungen sowie Methoden zu deren Messung und Modelle der Klassifikation angesehen werden. Als praktische Einsatzbereiche können alle Arten berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung die der individuellen Berufs-, Organisation-, und Arbeitsplatzwahl⁶⁵⁴ dienen. Bei der Personalauswahl kommt ein wichtiger Entscheidungsprozess des Personalmanagements zum Tragen, da die Auswahl des Bewerbers, der die zu besetzende Stelle am besten erfüllt, an verschiedene Arbeitsschritte geknüpft ist. A) Ein geeignetes Personalauswahlverfahren erleichtert die systematische Entscheidung für den passenden Bewerber.⁶⁵⁵ B) Ist dieses bereitgestellt folgt das Auswahlverfahren zur Informationsgewinnung über die Bewerber. C) Die Dokumentation der Bewerberdaten erlaubt deren Analyse und Vergleiche.⁶⁵⁶

Im Erstgespräch⁶⁵⁷ werden die gegenseitigen Erwartungen, Wünsche und Anforderungen formuliert und abgesprochen⁶⁵⁸, eine gute Vorbereitung kann zielführend sein. Abgesehen von den Fähigkeiten und Interessen werden Motivation, zeitliche Ressourcen erfragt und die konkreten Rahmenbedingungen (Probephase⁶⁵⁹, Weiterbildungsangebote, Spesen usw.) geklärt. Ist das Tätigkeitsfeld gut umrissen fällt es leicht zu entscheiden. Da Verbindlichkeit auch in der Freiwilligenarbeit ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, wird, je nach Tätigkeit, eine

Netzwerke zu identifizieren, diese mit der eigenen Organisation zu verknüpfen und so letztlich von diesen zu profitieren. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 244.

⁶⁵⁰ Betzelt sieht bei seiner Differenzierung der Beschaffungsausrichtung nach innen und nach aussen hauptsächlich innenorientierte Muster, teilweise sogar eine «closed-shop-Mentalität» bei der Beziehungen, Zugehörigkeit zu bestimmten Parteien oder Konfessionen die Stellenbesetzung prägen. Vgl. Betzelt, 2001, S. 133f.

⁶⁵¹ Vgl. Fröhlich/Holländer, 2004, S. 1404ff.

⁶⁵² Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 3; Ammann, 2004, S. 49.

⁶⁵³ Vgl. Ammann, 2004, S. 92.

⁶⁵⁴ Vgl. Schuler, 2004, S. 1367.

⁶⁵⁵ Die Mitglieder des Auswahlgremiums sollten von der Geschäftsführung unabhängig sein und keine anderen Interessen verfolgen dürfen als die der Organisation. D.h. für die Praxis, dass für die Besetzung eines solchen Gremiums entsprechende Personen zu finden sind. Vgl. Schneider, 2010, S. 122.

⁶⁵⁶ Vgl. Armutat, 2009, S. 14.

⁶⁵⁷ Die Leitung des sog. Erstgesprächs hat nach Biedermann der Freiwilligenkoordinator unter Einbeziehung hauptamtlicher Mitarbeitender und bereits aktiver Freiwilliger. Vgl. Biedermann, 2000, S. 116.

⁶⁵⁸ Nicht alle Menschen sind für jede Aufgabe geeignet. So sind die Freiwilligen auch keine homogene Gruppe, sie unterscheiden sich zunächst durch Alter, Geschlecht, Lebenssituation, Motive, kulturelle Hintergründe, Fähigkeiten, Erfahrungen und Stärken. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 82.

⁶⁵⁹ Einige deutsche Organisationen vereinbaren seit zwei Jahren eine «Probezeit» und verständigen sich mit den Freiwilligen gegenseitig auf Rechte und Pflichten. Vgl. Kegel, 2010, S. 12.

mündliche oder schriftliche Einsatzvereinbarung⁶⁶⁰ getroffen. Neben dem Tätigkeitsbeschrieb werden dort auch die Rechten und Pflichten beider Seiten fixiert. Die schriftliche Dokumentation der Vereinbarungen gewährleistet Abhilfe.⁶⁶¹ Die Einsatzvereinbarung ist ein spezielles Vertragsverhältnis,⁶⁶² jedoch spielt die subjektive Interpretationen in dessen Ausführung eine zentrale Rolle. Daher hängen praktische Bemühungen zur Entwicklung des Arbeitsverhältnisses in erheblichem Ausmass davon ab, ob eine tragfähige Verständigung über die wechselseitigen Erwartungen und Anforderungen gelingt.⁶⁶³ Aufgaben und Möglichkeiten zum Engagement werden dargestellt um entsprechend der individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Interessenten eine sinnvolle Mitarbeit zu ermöglichen. Ist die Organisation aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen von Freiwilligen, kann sie mit diesen neue Projekte entwickeln. Das gilt v.a. bei Freiwilligen mit aussergewöhnlichen Fähigkeiten und Spezialkenntnissen.⁶⁶⁴

Personalentwicklung: Häufig engagieren sich Freiwillige nicht ausschliesslich um ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen, sondern auch zur Erweiterung derselben und um Neues (kennen) zu lernen, was v.a. bei Jüngeren häufig der Fall ist. Die Freiwilligen dürfen davon ausgehen, dass ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Fortbildung⁶⁶⁵ gefördert werden.⁶⁶⁶ Die Personalentwicklung ist also ein bedeutsamer Anteil der Organisationsentwicklung, der das Ziel hat, Freiwillige für die Bewältigung der aktuellen und v.a. auch zukünftigen Aufgaben der Organisation für den sich verschärfenden Wettbewerb fit zu machen und so das langfristige Überleben zu sichern.⁶⁶⁷

Anliegende Aufgabenstellungen der Personalentwicklung sind nicht neu.⁶⁶⁸ Immer schon waren Organisationen daran interessiert, «den richtigen Freiwilligen am richtigen Platz» einzusetzen.⁶⁶⁹ Die Fähigkeiten der Freiwilligen zu erkennen, zu erhalten und weiterzuentwickeln⁶⁷⁰ ist im Interesse der Führung. Die Intensität dieser Bemühungen sowie ihre Auswirkungen auf den Fortbestand von Organisationen sind in den letzten Jahren beträchtlich ge-

⁶⁶⁰ Einsatzvereinbarung (Auftrag) nach Art. 394 ff. OR (Haftung Auftraggeber für persönlichen und finanziellen Schaden, Treuepflicht, Widerruf/Kündigung ohne Sperrfrist, Auslagenersatz, zuständig bei Streitigkeiten sind die Zivilgerichte). Vgl. Röhl, 2009, S. 6.

⁶⁶¹ Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 3.; Kegel, 2002, S. 93; Biedermann, 2000, S. 116.

⁶⁶² Zum Repertoire des modernen Freiwilligenmanagements gehören auch mehr oder weniger elaborierte Eignungsabklärungen, die v.a. für anspruchsvolle oder relativ begehrte Tätigkeitsfelder geeignet sind. Vgl. Ammann, 2004, S. 92.

⁶⁶³ Vgl. Bartscher-Finzer, 2004, S. 1479.

⁶⁶⁴ Vgl. Kegel, 2010, S. 11.

⁶⁶⁵ Inzwischen hat die Klärung der Frage nach optimaler Schulung und Ausbildung der Freiwilligen an Gewicht gewonnen bei dem Versuch, zeitgemässen Anforderungen zu genügen und eine positive Einstellung dazu zu entwickeln. Vgl. Weinert, 2004, S. 11. Im Rahmen einer Professionalisierung der Sportverbände soll die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeitende gehört. Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 16.

⁶⁶⁶ Vgl. Kegel, 2010, S. 12; Ammann, 2004, S. 49.

⁶⁶⁷ Vgl. Peter, 2005, S. 279.

⁶⁶⁸ Nach einer Definition von W. Mentzel (vgl. Mentzel 2008) steht der Begriff Personalentwicklung für die Förderung und Bildung aller Mitarbeitende einer Organisation. Die Freiwilligen zu den Mitarbeitenden einer Organisation zu zählen ist sinnvoll, führt man sich die Anzahl der Personen vor Augen, die sich freiwillig engagieren. Dieses oft höher als die der hauptamtlich Mitarbeitenden. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 98; Becker, 2004, S. 1499ff.

⁶⁶⁹ Ein wesentlicher Aspekt jeder Unternehmenskultur sollte sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem es als eine Auszeichnung, ein Privileg und als Ausdruck von Anerkennung verstanden wird, eine grössere, anspruchsvollere Aufgabe zu erhalten. Vgl. Malik, 2009, S. 246.

⁶⁷⁰ Diese Anstrengungen sollen auch die persönliche und berufliche Orientierung und Weiterentwicklung Freiwilliger fördern insofern sind die Fortbildungsangebote der Organisation für die freiwilligen ein wichtiger Teil der Einarbeitung, darüber hinaus lösen Sie deren Erwartungen ein. Vgl. Kroll, 2007, S. 29.

wachsen. Dass die Qualifizierung der Freiwilligen⁶⁷¹ durch Personalentwicklung weit reichende Folgen für die Zukunft der Institution haben kann, ist zu den Verantwortlichen durchgedrungen. Die Personalentwicklung wird in immer stärkerem Masse in die strategischen Überlegungen eingebunden und verstanden als unerlässliche Komponente einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.⁶⁷² Sie bedient sich Bildungs- und stellenbezogener Massnahmen zur Qualifizierung der Freiwilligen, basierend auf Informationen über Personen (Eignungsprofile), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) sowie Märkte (Bildungs-/Arbeitsmärkte).⁶⁷³

Die Anforderungen an die Flexibilität der Freiwilligen wachsen, auch an ihre Fähigkeit und Bereitschaft, ständig ihr Wissen und Können den sich laufend ändernden Arbeitsbedingungen anzupassen. Im Hinblick darauf ist von den Unternehmungen zu erwarten, dass sie ihren Freiwilligen durch geeignete⁶⁷⁴ Förder- und Bildungsmassnahmen die notwendigen Zugänge bieten.⁶⁷⁵ Gleiches gilt, wenn es darum geht, den individuellen Bildungsbedarf zu identifizieren. Für die Auswahl und die Durchführung konkreter Personalentwicklungsmassnahmen wird die Mitarbeit der Führungskräfte dringend benötigt.⁶⁷⁶ Sie sind die Experten für die Anforderungen der einzelnen Stellen und Kenner der Freiwilligeninteressen sowie des Entwicklungsbedarfs. Daher sind sie gefragt bei der Initiierung und Definition von Weiterbildungsmassnahmen, bei Festlegungen für individuelle Schulungspläne, des Weiteren wenn anstehende Verantwortung an Mitarbeitende zu übergeben und diese in Projekte einzubinden.⁶⁷⁷

I.d.R. hat die Personalentwicklung ihren Ausgangspunkt bei den langfristigen strategischen Zielen der Organisation bzw. bei den Leitideen, den Leitvorstellungen oder den eigens entwickelten Leitbildern.⁶⁷⁸ Den Führungskräften soll noch stärker ins Bewusstsein gerückt werden, welche Relevanz die Personalentwicklung für den allgemeinen (Organisations-) Nutzen hat. Es geht darum, dass sie dieses Thema auch als tägliche Aufgabe begriffen wird. Die wesentliche Herausforderung dieses Bereichs liegt in der Überwindung von Ressortegoismen hinsichtlich der Verteilung von Mitteln sowie der möglichen Konflikte zwischen Potenzial und gegebenen Rahmenbedingungen und Strukturen.⁶⁷⁹ Die Ziele der Personalentwicklung sind von daher sehr umfassend: Orientierung geben (Ziele, Prozesse, Ergebnisse); Zugehörigkeit, Identifikation und Akzeptanz fördern; Selbstmotivation und Selbststeuerung ermöglichen; Kompetenz und Professionalität entwickeln; Leistungsmotivation und Engagement fördern; Eigenverantwortung, organisationsbezogenes Denken und Handeln entwickeln; Mobilität und Flexibilität einfordern und fördern; Lern- und Veränderungsbereitschaft unterstützen; Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit herbei führen; Qualitätsbewusstsein erzeugen und Kooperation sowie Teamorientierung auf- und ausbauen.⁶⁸⁰

⁶⁷¹ Qualifizierungsmassnahmen anzubieten ist nötig, da nicht jeder das entsprechende Wissen und Können mitbringt. Diese sollen sowohl praxisnah als auch an den Interessen der Teilnehmenden ausgerichtet sein, sie sollen Spass machen und für freiwillige kostenlos angeboten werden. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 99; Zudem wird durch die Änderungen der Rahmenbedingungen des freiwilligen Sektors und die dadurch gewachsenen Anforderungen zur Bewältigung des Wandels Wissen über geeignete Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen benötigt. Vgl. Neumann, 2004, S. 17.

⁶⁷² Vgl. Mentzel, 2005, S. 3.

⁶⁷³ Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 11.

⁶⁷⁴ Unterschiedliche Ausbildungsmassnahmen (Grundausbildung, Fachausbildung, Ausbildung vor Ort) zielen darauf ab, vorhandene Gefälle zwischen den Kandidatenprofilen und den zu belegenden Stellen auszugleichen damit die Freiwilligen zum Einsatz gebracht werden können. Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 51, S. 70; Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 99.

⁶⁷⁵ Vgl. Mentzel, 2005, S. 1.

⁶⁷⁶ Vgl. Abschn. *Personalführung*, S. 116.

⁶⁷⁷ Vgl. Armutat, 2009, S. 20.

⁶⁷⁸ Vgl. Peter, 2005, S. 280.

⁶⁷⁹ Vgl. Armutat, 2009, S. 21.

⁶⁸⁰ Vgl. Peter, 2005, S. 279; Fröse, 2005, S. 279.

(3) Effizienz der Personalprozesse

Arbeitsorganisation: Aufgrund von Erstgesprächen können Organisationen und Freiwillige Einsatzvereinbarungen⁶⁸¹ schliessen als Richtlinien der Zusammenarbeit und analog zu Stellenbeschreibungen und Leitlinien für den gegenseitigen Umgang.⁶⁸² Daher werden Rechte und Pflichten beider Seiten in der Vereinbarung festgelegt.⁶⁸³ Es sollen sowohl die passenden Personen angeworben als auch dafür gesorgt werden, dass die Freiwilligen ihren Verpflichtungen bis zum Ende nachkommen.⁶⁸⁴ Ähnlich wie die Stellenbeschreibungen bieten sie Rückhalt und Sicherheit im Umgang miteinander.⁶⁸⁵ So verpflichteten sich die Organisationen zu Aufwandsentschädigungen, Versicherungsschutz, Fahrtkostenerstattung, Aus- und Fortbildung, Mitbestimmung, zu Arbeitsnachweisen und -Beurteilungen. Die Freiwilligen verpflichten sich zur Einhaltung der Schweigepflicht, zur regelmässigen Mitarbeit und zu weiteren für die Organisation relevanten Zusagen.⁶⁸⁶

Zu Beginn einer freiwilligen Mitarbeit steht die Einführung, werden die Freiwilligen in ihr Engagementfeld eingearbeitet.⁶⁸⁷ Dies soll die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Freiwilligen die vereinbarten Aufgaben gut erfüllen und ihr Engagement innerhalb der Organisation einordnen können. Es soll den Freiwilligen ermöglicht werden, sich mit den Zielen der Organisation, für die sie arbeiten, identifizieren zu können.⁶⁸⁸ Ein Einführungsplan kann den Freiwilligen dabei helfen, sich als Person mit ihren Aktivitäten einzubringen und sich gut einzuarbeiten.⁶⁸⁹ Dabei ist es unerlässlich, den Freiwilligen zu ermöglichen, sich der Organisation zugehörig zu fühlen⁶⁹⁰ und sich mit ihr zu identifizieren.⁶⁹¹ Es ist notwendig, nach der Anwerbung Anstrengungen zu unternehmen die geeignet sind, Gemeinschaftsgeist aufzubauen und die Integration zu fördern.⁶⁹² Dies geht weit über die einfache technische Ausbildung hinaus.⁶⁹³

⁶⁸¹ Das Vertragsrecht sieht Freiwilligenarbeit einerseits als blosser Gefälligkeit (ohne rechtliche Bindungswirkung) oder meist als Auftrag, kombiniert mit einer Schenkung, sollte eine vereinbarte Entschädigung nicht eingefordert werden, ungeachtet dessen, ob eine Einsatzvereinbarung schriftlich vorliegt oder nicht. Allerdings sollte eine Einsatzvereinbarung abgeschlossen werden, da sie insbesondere Rechte und Pflichten der Freiwilligen und der Organisation regelt. Vgl. Röhl, 2011, S. 1.

⁶⁸² Unübersehbar ist die Tendenz zur Regulierung, etwa wenn Einsatzvereinbarungen abgeschlossen, bürokratische Spesenregelungen installiert werden und die Freiwilligen durch die Organisation Versicherungsschutz erhalten. Wird dann der Einsatz von Freiwilligen ins Qualitätsmanagement von Organisationen integriert, ist die Übertragung der Rationalitätskriterien aus der Erwerbsarbeit auf die Freiwilligenarbeit vollzogen. Das führt zu der Frage, ob nicht das freiwillige Engagement ein unter das Arbeitsrecht fallendes Vertragsverhältnis darstellt. Vgl. Ammann, 2004, S. 92f; Wollenschläger, 2002.

⁶⁸³ Vgl. Kroll, 2007, S. 27.

⁶⁸⁴ Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 36.

⁶⁸⁵ Wichtige Entscheidungen zur Arbeitsorganisation betreffen das Design der Tätigkeit, d.h. die Frage, welche Aufgaben die Tätigkeit beinhalten soll, um insgesamt ein Aufgabengesamt bereitzustellen, dass weder unter- noch überfordert und gleichzeitig Anreize zur Qualifikationsentwicklung vermittelt. Vgl. von Eckardstein, 2004, S. 1622.

⁶⁸⁶ Vgl. Münzel et al., 2004, S. 20; Biedermann, 2000, S. 117; Biedermann 1997, S. 23.

⁶⁸⁷ Aus der Organisationsführung ist bekannt, dass eine mangelhafte Einführung von neuen Freiwilligen zu Leerlauf und Integrationsproblemen führt. Vgl. Senn/Senn/Glanzmann, 2004, S. 43.

⁶⁸⁸ Vgl. Kegel, 2010, S. 12.

⁶⁸⁹ Das Einführungsprogramm kann bspw. Informationen über Arbeitsabläufe, Ziele der Organisation oder Möglichkeiten zur Mitwirkung von Freiwilligen enthalten. Vgl. Kroll, 2007, S. 29f.

⁶⁹⁰ Es ist wichtig Freiwillige, genau wie auch Hauptamtliche, gut zu betreuen. Geeignete Massnahmen zur «Pflege» (für Kegel setzt das Personalmanagement erst hier ein) sind Unterstützung, Begleitung und Motivation. Wichtig dabei ist der kontinuierliche Austausch zwischen Haupt- und Nebenamtlichen (Freiwilligen) sowie der Freiwilligen untereinander. Vgl. Kegel, 2010, S. 13.

⁶⁹¹ Vgl. Kroll, 2007, S. 28.

⁶⁹² Abgesehen von Zweifeln bezüglich der Praktikabilität und dem Einwand, dass sich nicht alle Menschen für die Freiwilligenarbeit eignen, findet die Vision einer solidarischen Gesellschaft grossen Zuspruch. (Leisten von Freiwilligenarbeit nicht als Obligatorium, sondern als soziale Norm). Vgl. Kleeb, 2000, S. 35.

⁶⁹³ Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 36.

In Ausnahmefällen jedoch sollte man sich auch angemessen, mit Respekt von Freiwilligen trennen.⁶⁹⁴ Trotz ihrer praktischen Relevanz ist die Beendigung von freiwilligen Engagements anders als Motivation- und Führungskräften in der fachrelevanten Literatur bisher unzureichend thematisiert worden.⁶⁹⁵ Ein angemessener Abschied stellt sicher, dass Freiwillige später wieder eintreten können, dass sie bei einem Wegzug möglicherweise am neuen Ort für eine Partnerorganisation tätig werden können, dass sie die Freiwilligenarbeit allgemein propagieren, und Werbung machen für Einsätze in Organisationen. Dies gilt auch für den Fall, dass die Organisation Freiwilligen kündigt, auch sie sind angemessen zu verabschieden. Ein guter Abschluss ist für beide Seiten bedeutsam.⁶⁹⁶ Dazu gehört neben der Teilnahme an Trennungsgesprächen die administrative Umsetzung von Freisetzungprozessen.⁶⁹⁷ Einsatzbescheinigungen (Sozialzeitausweis, Referenzen usw.) sollen den Freiwilligen als eine Art Arbeitszeugnis dienen, und auf diese Weise die Tätigkeit ihrer Leistungen und der dabei erworbenen Qualifikationen dokumentieren.⁶⁹⁸ Solche Nachweise über das Engagement werden gerade von jüngeren Freiwilligen angefordert, die diese bspw. bei künftigen Bewerbungen oder bei der Antragstellung für Studienplätze bzw. Stipendien vorlegen.⁶⁹⁹

Personalverwaltung: Personalakten als auch Personalkarteien sind sich ergänzende Instrumente der Personalverwaltung⁷⁰⁰, aufgrund derer bei konsequenter Pflege wertvolle Aussagen für die Personalentwicklung gewonnen werden können.⁷⁰¹ Für die Dokumentation des Freiwilligenmanagements ist ein präzises Datenverwaltungssystem erforderlich. Hierzu benötigt man eine Datenbasis und schnelle, kostengünstige Kommunikationsmittel (E-Mail usw.). Die Datenbasis sollte bereits in der Phase der Anwerbung und Zuweisung bereitstehen.⁷⁰²

Personalcontrolling: Unter Personalcontrolling⁷⁰³ wird die erfolgsorientierte Planung, Kontrolle⁷⁰⁴ und Steuerung personalwirtschaftlicher Massnahmen verstanden.⁷⁰⁵ Diese sollen konsequent ökonomisch, aber auch strategisch ausgerichtet werden, und dies in allen Feldern des Personalmanagements. Zahlreiche (quantitative, qualitative, operative, strategische) Instrumente kommen dabei zum Einsatz.⁷⁰⁶ Wie bei neueren Konzepten überwiegend der Fall, ist der Begriff des Personalcontrollings nicht eindeutig, obwohl zumindest über den Kern weit gehende Einigkeit herrscht. So ist die Definition möglich, nach der unter Personalcontrolling

⁶⁹⁴ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 111.

⁶⁹⁵ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 171.

⁶⁹⁶ Vgl. Benevol Schweiz, 2011b, S. 6.

⁶⁹⁷ Vgl. Armutat, 2009, S. 21.

⁶⁹⁸ Vgl. Ammann, 2004, S. 91f.

⁶⁹⁹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 112.

⁷⁰⁰ Jede Person hat das Recht zu erfahren, ob ihre Daten in bestimmten Archiven enthalten sind. Dieses Recht bezieht sich sowohl auf das Zusammentragen von Informationen als auch auf ihre Verwendung. Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 81.

⁷⁰¹ Vgl. Mentzel, 2005, S. 59.

⁷⁰² Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 81.

⁷⁰³ Das Personalcontrolling hat in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen und es ist abzusehen, dass diese Entwicklung weitergeht. Vgl. Geighardt, 2007, S. 25.

⁷⁰⁴ Gmür und Lichtsteiner verstehen unter Kontrolle einen Vergleich zwischen einem Ist-Zustand und einem angestrebten Soll-Zustand. Kontrolliert werden Tätigkeiten, Prozesse und Produkte bezüglich der Einhaltung von Qualitätsstandards, aber auch Ergebnisse, Wirkung von Leistungen. Kontrolle ist gemäss dem Modell MbO und MbE ein interaktiver Prozess zur Beurteilung der Realisierung von Plänen und Entscheidungen. Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 44; Im englischen hat das Wort «controlling» eine ganze Reihe weiterer Bedeutungen wie bspw. «lenken», «regeln» oder «steuern». Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 262.

⁷⁰⁵ Versuche, unter allen Umständen soviel Controlling wie möglich zu praktizieren, sind fehl am Platz. Die daraus resultierende Über-Institutionalisierung und Zentralisierung von Personalcontrolling (vgl. Berthel, 2004, S. 1454) könnte den neuen Entwicklungen des Freiwilligenmanagements und deren Konfigurationen zu wissensintensiven Institutionen auch widersprechen.

⁷⁰⁶ Vgl. Berthel, 2004, S. 1441ff.

eine auf den Erfolg der Organisation ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Massnahmen zu verstehen ist.⁷⁰⁷ Die Erfolgskontrolle⁷⁰⁸ misst und bewertet die Effektivität und Effizienz durchgeführter Personalentwicklungsmassnahmen.⁷⁰⁹ Sie wird unterstützt durch strukturierte Bedarfsanalysen⁷¹⁰, klar formulierte Lernziele und passende Evaluationsmethoden. Neben der Notwendigkeit, die passenden Personen anzuwerben ist zudem dafür zu sorgen, dass der Freiwillige Zielverpflichtungen⁷¹¹ umfassend, d.h., bis zum Ende nachkommen kann.⁷¹² Selbstverständlich auch dann, wenn die damit befassten Organisationsmitglieder Personalentwicklungsmassnahme eher skeptisch⁷¹³ einschätzen.⁷¹⁴

(4) Führungsqualität

Personalführung: Im Bereich der Führung⁷¹⁵ spielen die Motivation der Freiwilligen und Führungspersonen eine immer grössere Rolle.⁷¹⁶ Eine hohe Führungsqualität ist gefordert, zumal die Professionalisierung des Freiwilligenmanagements auch einen hohen Grad an Flexibilität seitens der Einsatzorganisationen bedeutet.⁷¹⁷ Als Führungsaufgabe gestaltet Personalmanagement die Beziehungen zu allen Freiwilligen.⁷¹⁸ Neben der Leitung in arbeitsrechtli-

⁷⁰⁷ Vgl. Berthel, 2004, S. 1442ff.

⁷⁰⁸ Chappelet betont wie «die kostenlose Art der geleisteten Arbeit der Freiwilligen während einer Sportveranstaltung nicht von der Kontrolle entbindet.» Vgl. Chappelet, 2011, S. 32.

⁷⁰⁹ Staatliche Subventionsgelder machen immer mehr die Auszahlung von Geldern an NPO vom Einhalten bestimmter Qualitätsstandards abhängig. Vgl. Bumbacher, 1999, S. 150.

⁷¹⁰ Technologische Voraussetzung zur Erfüllung dieser Aufgaben ist bspw. der Einsatz webbasierter Beurteilungssysteme. Vgl. Armutat, 2009, S. 18.

⁷¹¹ Damit Leistungsmanagement gelingt, benötigt die Organisation eine Leistungs-Kultur, darüber hinaus muss sie die Rahmenbedingungen für Leistungen schaffen. Vgl. Armutat, 2009, S. 18.

⁷¹² Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 36.

⁷¹³ Die v.a. in basisnahen NPO beobachtete Distanz gegenüber Regeln, Verbindlichkeiten und Autoritäten führt zu einem problematischen Umgang mit Kontrollen und Sanktionen. Vgl. Simsa/Patak, 2008, S. 66. Bspw. gehört zum Kanon der Rechte und Pflichten in konfessionellen Organisationen die Schweigepflicht, im Hinblick auf das Amts- und das Seelsorgegeheimnis, auch dann wenn sie nicht explizit vereinbart ist und auch über die Beendigung des Einsatzes hinaus. Vgl. Röhl, 2011, S. 1.

⁷¹⁴ Vgl. Becker, 2004, S. 1510.

⁷¹⁵ «Führung wird verstanden als zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.» Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 84; Wunderer 1995, S. 66.

⁷¹⁶ Bspw. führen nicht aus Narzissmuss. Vgl. Weinert, 2004, S. 458; Management kann und muss erlernt werden. Was ein Manager können muss, fällt ihm nicht durch Geburt zu. Vgl. Malik, 2009, S. 61; Der Praktiker würde sagen: Führen heisst Arbeitsziele durch Menschen zu erreichen, oder auch: Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten und ihnen Empowerment zu verleihen, damit sie das Notwendige tun können, um diese Ziele zu erreichen. Vgl. Weinert, 2004, S. 458; Mit Empowerment bezeichnet man Strategien und Massnahmen, die geeignet sind, den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften zu erhöhen und die es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten. Vgl. Wüthrich/Osmetz/Kaduk, 2006, S. 17ff.

⁷¹⁷ Gemäss der Sportstudie von Lamprecht wünschen sich ein Drittel mehr Unterstützung bei der Ausbildung von Übungsleitern und Trainern, ein Viertel bei der Talentförderung, ein Fünftel bei der Abwicklung von Formalitäten und ein Sechstel bei der Ausbildung von Führungspersonal. Vgl. Lamprecht/Fischer./Stamm, 2011, S. 16.

⁷¹⁸ Die Feststellung, dass die Einflussnahme der Führung auf mehreren Ebenen stattfindet, bildet die gemeinsame Basis für alle Definitionen von Führung, bei aller darüber hinaus bestehenden Verschiedenheit der Sichtweisen. Der Führungsprozess umfasst: die Beeinflussung; Aufgaben, Ziele und Strategien der Organisation; die Menschen in der Organisation, um diese Strategien umzusetzen und die Ziele zu erreichen; Gruppeneffizienz; das bedeutet unter anderem, dass Führung aus drei Aspekten zusammengesetzt ist: die Führung selbst, die geführten Freiwilligen, sowie die Situation in der sich beide befinden. Es wäre eine verkürzte Sicht, nur die Führungspersonen mit ihrem Stil, ihrer Effizienz, mit ihrem Erfolg und ihrem Scheitern zu betrachten. Das hiesse zu ignorieren, dass zwischen Führungspersonen und Geführten eine Wechselwirkung besteht. Zusätzlich an Transparenz gewinnt der Führungsprozess, wenn man die Situation einbezieht. Denn aufgrund der Situation kann die Führungspersonen ihr Handeln verändern, um effektiver zu sein. Die Führung Freiwilliger wird auf diese Weise zu einem komplexen Gemenge von Interaktionen zwischen Führungspersonen, Geführten und Situation. Jede Führungskonstellation lässt sich auch auf jeder Führungsebene separat analysieren. Vgl. Weinert, 2004, S. 458.

cher und fachlicher Hinsicht versucht die Personalführung Motivationshemmnisse abzubauen und eine möglichst umfassende Identifikation mit den Aufgaben und dem Leitbild der Organisation zu realisieren.⁷¹⁹ Herausragende Bedeutung wächst in diesem Organisationsmodell für Personalmanagement denjenigen Führungskräften zu, die nicht Teil des Personalmanagements sind. Neben ihren Aufgaben der zielorientierten Steuerung der zugeordneten Freiwilligen - also ihrer klassischen Führungsrolle - müssen sie zunehmend operative Personalmanagementaufgaben übernehmen.⁷²⁰ Die Führungskraft⁷²¹ ist als unternehmensinterner Coach wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung und muss - je nach Hierarchiestufe - auch in der Managemententwicklung eine aktive Rolle einnehmen.⁷²² Führungskräfte verfügen über personalrelevante Informationen⁷²³ und kennen dadurch zentrale Ansprechpartner und beschaffen sich selbstständig Know how, mit dem sie ihre Freiwilligen beraten können.⁷²⁴

Führungsverhalten und Führungsstil sind nicht dasselbe. Führungsverhalten bezieht sich lediglich auf Aktivitäten der Führungsperson, die in hohem Masse von der Situation abhängig ist. Der Führungsstil bezieht sich auf dem Verhalten zugrunde liegende Bedürfnisse, die über verschiedene Situationen hinweg relativ stabil bleiben⁷²⁵, und das Verhalten in unterschiedlichen Situationen motivieren.⁷²⁶ Der partnerschaftlich-kooperative Stil fördert die Teamarbeit und überlässt den Freiwilligen Verhandlung- und Entscheidungsspielräume. Entscheidungen sind nachvollziehbar, die Konfliktlösung sachlich, notwendige Kritik ist konstruktiv und motiviert wird durch Lob. Bei Vorgesetzten die Laisser-faire praktizieren ist hohe Leistungsorientierung und persönliche Einsatzbereitschaft kaum wahrzunehmen. Dass sie Freiwilligen grosszügige Handlungs- und Entscheidungsspielräume überlassen liegt nicht daran, dass es ihr Prinzip wäre, sondern daran, dass sie sich eigenständiger Entscheidungen und lästiger Arbeiten gerne entledigen und Konflikte gerne vermeiden.⁷²⁷ Anweisungen zu geben und darauf zu achten, dass diesen Anweisungen Folge geleistet wird, sind die Rechte einer Führungs-

⁷¹⁹ Vgl. Gmür, 2000, S. 208.

⁷²⁰ Vgl. Armutat, 2009, S. 5.

⁷²¹ In der Art wie sie ihre Führungsrolle im Freiwilligenmanagement einnehmen, unterscheiden sich (nach Weinert) Männer und Frauen. Männer praktizieren eher Führung über das Ganze und mehr Aufgaben- oder Projektführungen, während Frauen soziale Führung bevorzugen. Dabei verwenden Frauen einen überwiegend demokratischen und partizipativen Stil, Männer dagegen führen eher auf demokratisch und direkt. So hat es den Anschein als dass sich weibliche und männliche Führungskräfte unterschiedlicher Führungsstile bedienen. Allerdings ist dieser Unterschied zwischen beiden - insgesamt gesehen - nur gering, es gibt weniger Gemeinsamkeiten zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften beider Geschlechter für sich betrachtet. Vgl. Weinert, 2004, S. 518.

⁷²² Vgl. Armutat, 2009, S. 20; Eine interessante Ausführung zum Thema Personalführung findet sich im Darmstädter Management-Modell: «Beim Management von Arbeitskraftunternehmen geht es nur noch begrenzt um direkte Anweisungen, also darum, was wer wie, wann, wo und so weiter im Detail zu tun hat. Die Führung der neuen Arbeitskräfte ist demgegenüber eine systematisch indirekte Steuerung. Das heisst, Mitarbeitende des neuen Typs sind viel stärker als konventionelle Arbeitskräfte eher offen und allgemein an Aufgaben heranzuführen, die sie dann für ihre Zwecke selbständig organisieren und durchführen. Im Konkreten heisst das, dass Ziele immer wieder neu realistisch gemeinsam abzuklären sind, dass ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, dass die organisatorischen Strukturen flexibel an die wechselnden Aufgaben anzupassen sind und dass die erforderlichen Qualifikationen und die notwendigen Entscheidungskompetenzen gesichert sein müssen. Vgl. Voss, 2005, S. 71f.

⁷²³ Viele amerikanische Stiftungen verfügen inzwischen über sog. «Board Manuals», in denen die wichtigsten Punkte, die ein Stiftungsrat wissen muss, zusammengefasst sind. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 148.

⁷²⁴ Vgl. Armutat, 2009, S. 15

⁷²⁵ Vgl. Gough, 1968.

⁷²⁶ Vgl. Weinert, 2004, S. 465; Unter Führungsstil kann das konsistente, typisierte und wiederkehrende Verhalten des Vorgesetzten gegenüber Freiwilligen verstanden werden bzw. die Art und Weise, in der Führungskräfte sich verhalten, d.h. ihre Führungsfunktionen ausüben. Vgl. Wunderer, 2003, S. 204; Berthel, 1995, S. 65; Staehle, 1994, S. 314; Freiwillige sollten laut Wenzel geführt werden wie bezahlte Mitarbeitende und Führungspersonen sollten, wie er fordert für diese Aufgabe geschult werden. Vgl. Münzel, 2004, S. 20.

⁷²⁷ Vgl. Weinert, 2004, S. 414.

kraft, die deren Autorität⁷²⁸ ausmachen. Es geht um die Fähigkeit und Kapazität, Kontrolle auszuüben, Einfluss- und Verfügungsgewalt wahrzunehmen. Dass Führungskräfte der höheren Organisationsebenen mehr Macht und Kontrolle ausüben als Führungskräfte der niedrigen Ebenen liegt an der i.d.R. vielfach (noch) hierarchisch bzw. «Pyramidenförmig» verteilten Weisungsfolge.⁷²⁹

Die Weisungsfolge top-down ist die «direkte Autoritätslinie»⁷³⁰. Von der Spitze einer Organisation bis hin zur untersten Ebene ist klar, wer wem untersteht.⁷³¹ Bottom-up stellt die gegenläufige Richtung dar und die down-up-Planung⁷³² ist ein Begriff aus der integrierten Kommunikation nach Bruhn und beschreibt den Parallelverlauf beider Richtungen gleichzeitig oder in Wechselwirkung. Die Weisungsfolge übt Einfluss auf das Mitbestimmungsrecht von Freiwilligen aus⁷³³ und bedeutet, dass diese im Sinne einer demokratischen Beteiligung, je nach Weisungsfolge, daran mitwirken können, die Ziele einer Organisation zu erreichen. Sie können sowohl an der Entwicklung als auch an der Umsetzung von Zielen beteiligt sein, ebenso an der Gestaltung ihres Aufgabenprofils und ihres Arbeitsumfangs.⁷³⁴ Dies stärkt die Anbindung an die Organisation, die Freiwilligen fühlen sich beteiligt und mit der Idee verbunden.⁷³⁵

Führungskräfte führen Freiwillige unter Zuhilfenahme verschiedener Quellen. Zu unterscheiden sind hier Belohnungsmacht (Macht und Druck; Zielperson befolgt/willigt ein), Referenz bzw. Charismatische Macht (Attraktivität; Zielperson identifiziert sich) oder Expertenmacht (Legitimationsmacht; Zielperson internalisiert).⁷³⁶ Um Mitsprache und Mitbestimmung in der Organisation zu ermöglichen, bedient sich das Freiwilligenmanagement gemäss Biedermann ausserdem des Instruments Supervision.⁷³⁷ Klassische Führungsmodelle sind nicht Bestandteil dieser Arbeit, werden jedoch in der Fussnote zur Vervollständigung erwähnt.⁷³⁸

⁷²⁸ Autoritär-direktiv sind Vorgesetzte, die sich gern autoritär geben, viel Kontrolle ausüben, sich im Umgang mit Freiwilligen betont distanziert verhalten und Anweisungen eher barsch geben. Der interne Leistungskampf wird angeheizt, der Teamgedanke ist «out». Autoritär-instabil: Diese Vorgesetzten sind unsicher und versuchen, ihr psychisches Defizit zu kaschieren. Probleme oder gar Konflikte mit Freiwilligen werden mit formalen Mittel oder der Berufung auf ihr Anordnungs- und Entscheidungsrecht geregelt.

Vgl. Weinert, 2004, S. 414.

⁷²⁹ Vgl. Weinert, 2004, S. 597.

⁷³⁰ Chain of command.

⁷³¹ Vgl. Weinert, 2004, S. 597.

⁷³² Bruhn, 2007, S. 81; Zum ursprünglichen Top-Down-Ansatz gesellten sich Konzepte, die Strategie als zumindest teilweise von unten nach oben (Bottom-Up) zu entwickelndes Thema sahen, sowie solche, die von einer iterativen Vorgehensweise ausgehen, d.h. davon, dass eine erfolgreiche Strategie nur über einen Dialog zwischen «oben» und «unten» entstehen könne (Down-up). Vgl. Mintzberg, 1987.

⁷³³ Für den Erfolg des Freiwilligenmanagements ist die aktive Einbeziehung der Mitwirkenden in der Organisation Voraussetzung. Vgl. Biedermann, 2000, S. 127. Möglichkeiten der Mitsprache und Beteiligung an Entscheidungsfindungen fördern Motivation und Zugehörigkeit. Vgl. Benevol Schweiz, 2011a, S. 1. Nach Wächter werden besonders personalpolitische Entscheidungen durch die Mitbestimmung beeinflusst, das positive und negative ökonomische Wirkungen haben kann. Im Zentrum der Mitbestimmung stehen der abgrenzbare Sachverhalt, das Ausmass der Mitbestimmung, die Form der Mitbestimmung und die Wirkung der Mitbestimmung. Vgl. Wächter, 2004, S. 1240f; Nach Kegel haben Freiwillige mindestens in Fragen ihres direkten Aufgabenbereichs ein Recht auf Mitbestimmung und -gestaltung. Vgl. Kegel, 2010, S. 12.

⁷³⁴ Laborexperimente, in denen Versuchsteilnehmende in der Rolle des Angestellten weniger Leistungen erbrachten, wenn ihnen von den Vorgesetzten eine bestimmte Leistung vorgeschrieben wurde, bestätigten dies, wenn sie ihr Leistungsniveau selber bestimmen konnten, leisteten sie mehr. Vgl. Falk/Kosfeld, 2006.

⁷³⁵ Vgl. Kegel/Reifenhäuser/Schaaf-Derichs, 2006, S. 11f.

⁷³⁶ Vgl. Weinert, 2004, S. 671.

⁷³⁷ Vgl. Biedermann, 2000, S. 109f.

⁷³⁸ Management by Objectives (MbO), by Motivation (MbM), by Delegation (MbM), Exemption (MbE), Results (MbR), by Systems (MbS) oder Management by Decision Rules (MbDR). Weitere Führungsmodelle liefern das Freiburger Modell, das St. Galler Managementmodell, das 7-S-Modell, das IOP-Modell für Public Management und das Zürcher Modell. Für NPO am geeignetsten scheint das MbO. Vgl. Thom/Habegger, 2008, S. 128. Nach Drucker ist Management in erster Linie eine menschliche und keine mechanische oder ökonomische Tätigkeit:

(5) Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements

Den qualitativen Nutzen des Wissensmanagements stellt eine realen Zeitersparnis und daraus folgende Kostenvorteile dar: für Wissenssuche entsteht geringerer Aufwand, vorhandenes Wissen wird besser genutzt und identifizierte kritische Wissensfelder vermindern Informationsrisiken. Man hat mehr Zeit, Ideen und Innovationen zu generieren; eine verbesserte interne und externe Kommunikation ist festzustellen, Projektarbeit wird beschleunigt und durch Transparenz des strukturierten und aktuellen Wissens wird die Kooperation mit Partnern verbessert.⁷³⁹

Wissen ist neben Wirtschaft, Land und Kapital zu einem entscheidenden Einflussfaktor des Wettbewerbs, einer unerschöpflichen Quelle für Einfluss und Macht geworden.⁷⁴⁰ Um Beeinflussungsmethoden ziel- und erwartungsgerecht⁷⁴¹ zu gestalten kann Wissen helfen die unterschiedlichen Motive von Freiwilligen und Führungskräften zu erkennen.⁷⁴² Wird der Ist-Stand des in der Institution vorhandenen Wissens klar dargestellt, verbessert sich die Orientierung des Einzelnen in der Organisation, hat der Einzelne besseren Zugriff auf das interne und externe Wissensumfeld⁷⁴³, werden wertvolle Kontakte geknüpft und gepflegt, Ausbildung und Qualifikation zielgerichtet eingesetzt, Einarbeitungsaufwand neuer Freiwilligen verringert und wettbewerbskritisches Wissen frühzeitig als Grundlage für die Wissensverteilung identifiziert.⁷⁴⁴

Mit der Schaffung von Wissenstransparenz werden bestehende Wissenslücken verdeutlicht, was die Voraussetzungen schafft, um über Wissenserwerb oder Wissensentwicklung zu entscheiden.⁷⁴⁵ Die Vorstellungen über den Kern des Wissensbegriffes gehen jedoch weit auseinander. Praktiker und Wissenschaftler definieren dabei ihre eigenen Wissensbegriffe je nach Fragestellung und eigenem Verständnis. Der Wissensbegriff ist natürlich weit umfassender, als er in dieser Arbeit benutzt wird. Unter dem Aspekt, dass das Wissensthema in NPO unterentwickelt ist, wird in dieser Arbeit nur mit den Eckpfeilern des Wissens gearbeitet, die einen groben Rahmen abstecken sollen.⁷⁴⁶

Diese Arbeit richtet sich nach dem wohl meistzitierten Modell der (Wissens-) Bausteine von Probst, Raub und Romhardt aus ihrem Standardwerk «Wissen managen». Die Kernprozesse oder eben Bausteine sind alle untereinander verbunden, und (Wissensmanagement-) Massnahmen haben Auswirkungen auf alle anderen. Wissensmanagement nach Probst/Raub/Romhardt bedeutet besseren Umgang mit der Ressource Wissen und dadurch Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation.

«MbO ist lediglich ein Instrument unter vielen. Es ist nicht das Allerheilmittel gegen ineffizientes Management [...]. Management by Objectives funktioniert, wenn die Ziele bekannt sind, was jedoch in 90 Prozent der Fälle nicht zutrifft.» Vgl. Hindle, 2001, S. 179.

⁷³⁹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 17.

⁷⁴⁰ Vgl. Weinert, 2004, S. 8.

⁷⁴¹ Das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs, nicht alles muss von allen gewusst werden. Für eine effiziente Wissensmultiplikation ist nicht jede Wissensart geeignet. Vgl. Probst/Gibbert/Rauf, 2004, S. 2036.

⁷⁴² Vgl. Weinert, 2004, S. 188.

⁷⁴³ Der effektive Umgang mit der Informationsflut wird zur Schlüsselqualifikation, da Information wird immer mehr zur Hohlschuld wird. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 89.

⁷⁴⁴ Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 37.

⁷⁴⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 89.

⁷⁴⁶ Vgl. ebd., S. 16.

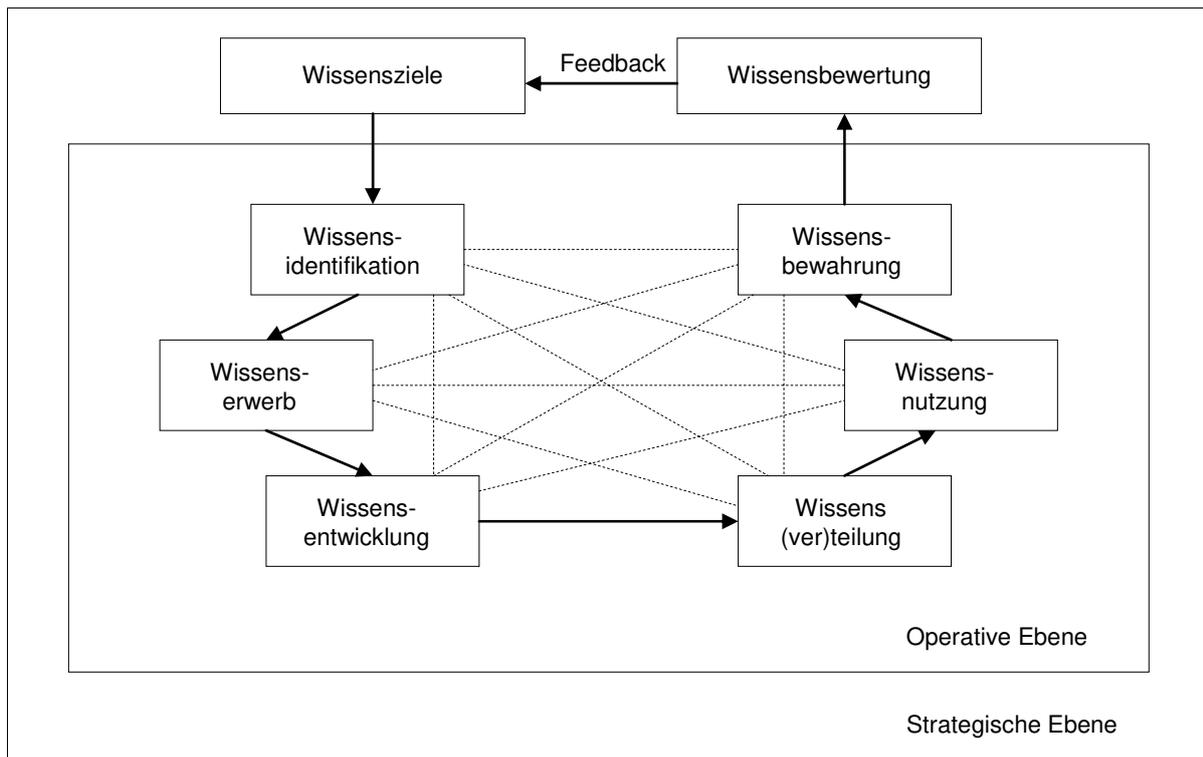


Abbildung 15: Bausteinmodell des Wissensmanagements
(Quelle siehe Probst et al., 2004)

Die wissensbezogenen Aktivitäten, die als geschlossenes System⁷⁴⁷ miteinander interagieren ergeben das Bausteinmodell des Wissensmanagements, dessen graphische Darstellung in Abbildung 15 dargestellt wird. Die Anordnung der Bausteine folgt zwei Prinzipien.⁷⁴⁸ Ein äußerer Kreislauf bildet einen Managementprozess mit den Komponenten Wissensziele (Zielsetzung), Wissensumsetzung und Wissensbewertung (Messung) ab. Die Wichtigkeit strategischer Aspekte und die Bedeutung eindeutiger und konkreter Zielsetzungen werden verdeutlicht. Die Bausteine Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver-)teilung, Wissensbewahrung und Wissensverwertung befinden sich im inneren Kreislauf. Schenkt die Organisation einem oder mehreren dieser Bausteine zu wenig Beachtung und stört somit den Regelkreis, tauchen in der Organisation Wissensprobleme auf.⁷⁴⁹ Diese Informationen im Prozess weiterer Produktentwicklungen zu nutzen, ist nicht mehr möglich. Einzelne Prozesse können dem Organisationsgedächtnis entfallen und die Wiederholung einer erfolgreich durchgeführten Entwicklung unmöglich machen, werden sie während einer Problemlösung nicht dokumentiert. Durch das Festlegen dieser Bausteine ist eine logische Strukturierung des Managementprozesses in logische Phasen, Investitionsansätze und erprobte Raster für die Suche nach den Ursachen von Wissensproblemen gegeben. Das Konzept der Bausteine zeichnet sich insgesamt durch seinen logischen Aufbau und seine Nachvollziehbarkeit aus. Wie durch die Bausteine aufgezeigt wird, sollte Wissensmanagement ein umfassender Managementansatz sein und Aktivitäten konsequent gebündelt und umgesetzt werden. Ursachensuche und Interventionsmöglichkeiten in die betriebliche Wissensbasis lassen sich anhand der Bausteine erkennen, der Managementprozess wird strukturiert.⁷⁵⁰ Das Standardwerk bezieht sich in seinen Beispielen jedoch nur auf Unternehmen, nicht auf andere Betriebstypen. Probst, Raub und Romhardt haben keinen Rahmen für die be-

⁷⁴⁷ ohne externe Einflüsse.

⁷⁴⁸ In allen Bausteinen sollten die Bedürfnisse der Wissensnutzer mitgedacht werden. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 189.

⁷⁴⁹ Bspw. wenn keine Transparenz über intern erstellte Dokumentationen bzgl. Forschungsstudien besteht.

⁷⁵⁰ Vgl. Roszkopf, 2004, S. 148f.

triebswirtschaftliche Theoriebildung geschaffen, lediglich eine Verankerung und Abgrenzung innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation. Auch fehlt eine logische Reihenfolge.⁷⁵¹ Diesbezüglich weisen die Autoren darauf hin, dass die Bausteine einzeln und in willkürlicher Reihenfolge gelesen werden können.⁷⁵²

Wissenserwerb: Im Hinblick auf die Handlungsfelder der NPO bedeutet Wissenserwerb die Sammlung und Analyse neuer Erkenntnisse.⁷⁵³ Nach Hasler Roumois kann Wissenserwerb auch das externe Einkaufen von Fähigkeiten, bspw. in Form von Experten oder sogar Akquisition von innovativen oder Konkurrenz-Organisationen sein.⁷⁵⁴ Wissenslücken, die bei der Identifikation von Wissensfeldern sichtbar werden⁷⁵⁵, können durch den Erwerb bzw. die Erzeugung geschlossen werden. Die Erzeugung von Wissen bezieht sich nicht nur auf generell «neues» Wissen, sondern auch auf «für die Organisation neues» Wissen, und geschieht auf persönlicher und organisatorischer Ebene.⁷⁵⁶ Wissensgenerierung nach dem Verständnis dieser Arbeit bezieht sich auf die bessere organisationale Nutzung bestehender individueller und kollektiver Wissenspotentiale als auch auf die Entwicklung oder Beschaffung neuen Wissens.⁷⁵⁷ Wissensgenerierung besteht also in der konsequentern Nutzung eigener und fremder Wissensspeicher.⁷⁵⁸ In der Beziehung zu Partnern in Kooperationen besteht ebenfalls ein erhebliches und sehr oft unausgeschöpftes Potential des Wissenserwerbs.⁷⁵⁹ Identifiziert sich jemand im hohen Mass mit den ideellen Zielsetzungen der Organisation und man bietet ihm eine vom Inhalt und Zeitaufwand überschaubare Tätigkeit an, kann die Rekrutierung eines (freiwilligen oder ehrenamtlichen) Wissensträgers im Sinne des Wissenserwerbs sinnvoll sein.⁷⁶⁰

Wissensbewahrung: Der Wissensgenerierung muss unmittelbar die Wissensspeicherung folgen, ansonsten besteht die Gefahr des organisationalen Vergessens.⁷⁶¹ Ziel ist es, Wissen zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität und Quantität an den richtigen Ort zu bringen. Das heisst einerseits Freiwilligen den Zugriff auf die für die Arbeit bzw. Aufgabe notwendigen Wissensbestände zu ermöglichen (Pull-Prinzip)⁷⁶² und andererseits sie über klar definierte Wege mit Informationen und Wissen zu versorgen (Push-Prinzip). Das Wissen muss zeitge-

⁷⁵¹ Aulinger und Fischer sprechen von kaum konsistenten Zusammenhängen zwischen den Bausteinen, es gibt keine gedankliche Ordnung. Auf die Frage, wie ein Wissensmanagement in dieser grossen Organisation zu handhaben ist, gibt es keine Antwort. Vgl. Aulinger/Fischer, 2000, S. 655. Ein Implementierungsmodell fehlt gänzlich. Vgl. Roskopf, 2004, S. 148f.

⁷⁵² Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 16.

⁷⁵³ Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 105; Erworbenes Wissen sollte in möglichst einfacher Form vorliegen. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 109.

⁷⁵⁴ Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 217.

⁷⁵⁵ Interaktion, Kommunikation sowie Transparenz und Integration bilden Schlüsselgrössen der kollektiven Wissensentstehung. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 138.

⁷⁵⁶ Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 44f; Zu einem umfassenden internen Überwachungssystem gehört ein Berichtswesen. Dieses Instrument dient der Transparenz und der Dokumentation von Entscheidungs- und Verantwortungswegen innerhalb einer Organisation. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 105.

⁷⁵⁷ Bspw. vergleicht man mit Benchmarking anhand erhobener Parameter die Leistung einer Geschäftseinheit mit beliebigen anderen Einheiten. Zur Gewinnung von Best-Practice in einem bestimmten Bereich kann die Organisation in einem breiten Kontext messen. Vgl. Hindle, 2001, S. 21; Weinert, 2004, S. 669.

⁷⁵⁸ Vgl. Guldenberg/Meyer, 2002, S. 523.

⁷⁵⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 29.

⁷⁶⁰ Vgl. Boch, 2000, S. 94.

⁷⁶¹ Vgl. Guldenberg/Meyer, 2002, S. 524; Guldenberg, 1997, S. 228f.

⁷⁶² Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Will man Erfahrungen, Informationen und Dokumente gezielt bewahren, so setzt dies Managementwissen voraus. Die effiziente Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien für Wissen ist für den Prozess der Wissensbewahrung Voraussetzung. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 31.

recht am richtigen Ort verfügbar sein.⁷⁶³ Durch bewusste⁷⁶⁴ Protokollierung, gemeinsame Auseinandersetzung und kollektive Sprachentwicklung sollte kollektives Wissen verankert werden. Organisationales Vergessen ist ein natürlicher Vorgang und kann Ursachen auf den individuellen, kollektiven oder elektronischen Ebenen haben.⁷⁶⁵ Daher bedeutet Wissensspeicherung auch immer Institutionalisierung der durch die organisationalen Lernprozesse gewonnenen neuen Erkenntnisse.⁷⁶⁶ Um die Organisation vor Wissensverlusten zu bewahren, muss die effiziente Nutzung verschiedener organisationaler Speichermedien beherrscht werden.⁷⁶⁷ Speichersysteme sind die Träger der organisationalen Wissensbasis.⁷⁶⁸

Lernen bedingt ein Gedächtnis, in dem das Erlernte gespeichert werden kann. Formale Strukturen und schriftlichen Reglemente dienen der Organisation als Gedächtnis. Dieses Gedächtnis muss immer wieder von veraltetem Wissen befreit und mit neuen Informationen gespeist werden. Unterschiedliche Schichten von Wissen können zu Verwirrung und Missverständnissen führen, andererseits sind Speicherkapazitäten begrenzt. Um Wandel zu ermöglichen, ist das Vergessen für die Organisation deshalb ebenso wichtig wie die Anreicherung von Wissen.⁷⁶⁹

Wissensverwertung: Ziel und Zweck des Wissensmanagements ist die Wissensverwertung bzw. -verwertung, also der produktivste Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen der Organisationen.⁷⁷⁰ Es genügt nicht, Wissen zu erwerben, entwickeln und anzusammeln. Es muss auch nutzbar gemacht und genutzt werden. Wissensverwertung kann man als «Implementierungsphase» des Wissensmanagement-Prozesses verstehen. Hier geschieht die Umwandlung von Wissen in konkrete Resultate. Die Nutzenorientierung der Freiwilligen wird durch die Integration von Wissensmanagement-Massnahmen in deren unmittelbaren Handlungszusammenhang gefördert.⁷⁷¹ Lernprozesse müssen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene immer wieder neu angeregt und gefördert werden. Dies soll nicht nur das Wissen des Einzelnen steigern, sondern der gesamten Organisation helfen, darauf sind die Lernprozesse auszurichten.⁷⁷²

Wissens(ver-)teilung: Die Wissens(ver-)teilung als unerlässliche Voraussetzung effizienten Managements resultiert aus der immer stärkeren Vernetzung von Institutionen mit ihrer Umwelt sowie dem Trend vom individuellen Arbeitsplatz zu kollektiven Arbeitsformen.⁷⁷³ Die zur Ausübung der gegenwärtigen oder zukünftigen Tätigkeit notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen sind Gegenstand der Vermittlung von Wissen. Intellektuelle Fähigkeiten wie das Erkennen und Analysieren von Zusammenhängen oder das Beurteilen und Lösen von Problemen gehören ebenso dazu. Aus den Anforderungen der (Arbeits-)Tätigkeiten ergibt sich, welche Wissenskategorie im Einzelfall zu vermitteln und welche Lernziele dabei anzustreben sind.⁷⁷⁴ Um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation

⁷⁶³ Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 48.

⁷⁶⁴ Die individuelle Bereitschaft zum Teilen von Wissen ist unabdingbar für die Archivierung von Wissen in einer Wissensbasis. Vgl. Roskopf, 2004, S. 44.

⁷⁶⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 213.

⁷⁶⁶ Vgl. Guldenberg/Meyer, 2002, S. 525.

⁷⁶⁷ Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 217.

⁷⁶⁸ Vgl. Guldenberg/Meyer, 2002, S. 525.

⁷⁶⁹ Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 111.

⁷⁷⁰ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 30.

⁷⁷¹ Vgl. ebd., S. 188; Hasler Roumois, 2007, S. 217; Guldenberg/Meyer, 2002, S. 526.

⁷⁷² Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 111; Die kontinuierliche und gewissenhafte Pflege bspw. der schriftlichen Führungsdokumente und deren Anwendung verbessert organisationales Lernen. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 111.

⁷⁷³ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 172.

⁷⁷⁴ Vgl. Mentzel, 2005, S. 177.

nutzbar zu machen, ist die (Ver-)Teilung von Erfahrungen eine zwingende Voraussetzung.⁷⁷⁵ Der Wissenstransfer funktioniert jedoch nicht automatisch, sondern muss aktiv gesteuert werden.⁷⁷⁶ In der lernenden Organisation⁷⁷⁷, in der erfolgsstrategische und organisationsethische Zielsetzungen in der praktischen Umsetzung formal ineinander übergehen, erweist sich die Dialogorientierung immer deutlicher als eine moderne Anforderung.⁷⁷⁸ Der Trend zu Gruppenarbeit, Kooperationen und Virtualisierung von Organisationen lässt Wissensteilung zu einer vorrangigen Aufgabe werden. Mit der Entwicklung ausgereifter Technologien und anspruchsvoller organisationaler Instrumente wachsen die Möglichkeiten zur Gestaltung der Wissens(ver-)teilung. Sie verfügt durch ihre Bedeutung für andere Bausteine des Wissensmanagements über eine «Hebelfunktion» und unterstützt das Niveau zentraler Wettbewerbsfaktoren wie Zeit und Qualität.⁷⁷⁹

Wissensbewertung: Eine Voraussetzung zur Einschätzung der Effizienz von Wissensmanagement ist die Wissensbewertung, die Auskunft darüber gibt, ob Wissensziele angemessen formuliert und Wissensmanagement-Massnahmen erfolgreich durchgeführt werden. Im Bereich organisationalen Wissens ist eine rein quantitativ orientierte Bewertungsphilosophie unrealistisch bis kontraproduktiv. Die direkte Bewertung durch Wissensindikatoren und das Verständnis von Ursachen- und Wirkungszusammenhängen verspricht mehr Erfolg. Um die vielfältigen Aktivitäten der Organisationen auf seine wissensbezogene Vision und Strategie auszurichten, sollte Wissensbewertung als Grundlage eines «Wissenscontrollings» dienen.⁷⁸⁰ Vertrauen⁷⁸¹ und Kontrolle⁷⁸² werden häufig als Gegensatz gesehen. In modernen wissenproduzierenden Organisationen ist jedoch beides von hoher Bedeutung.⁷⁸³ Auch bestehen in The-

⁷⁷⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 30.

⁷⁷⁶ Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 105.

⁷⁷⁷ Die Dimensionen Führung und Motivation, Konfliktlösung, Art des organisationellen Denkens, der Formulierung und praktische Umsetzung von Ideen und der Festlegung des Handlungskurses sind die Kernthemen der «Lernenden Organisation». Eine Vision zu entwickeln, Empowerment einzuführen, Commitment zu stimulieren und durch Empowerment und Charisma wirksame Entscheidungsfällen über die gesamte Organisation zu erreichen ist die Aufgabe der Führungsperson unter Führung und Motivation. Auf der Basis gemeinsamen Lernens und unter Einbeziehung diverser Standpunkte der Freiwilligen werden bei der Konfliktlösung Konflikte gelöst. Ein Verständnis über ihre eigene Arbeit wie auch die Art und Weise, wie ihre Arbeit mit der anderer Freiwilligen in Beziehung steht, benötigen (freiwillig) Mitarbeitende zur Anwendung organisationellen Denkens. Auf allen Organisationsebenen findet die Formulierung und praktische Umsetzung von Ideen statt. Die Organisationsleitung ist verantwortlich dafür, dass es eine Vision gibt und dass diese gepflegt wird und sie sich für die Festlegung des Handlungskurses in verschiedenen Bereichen der Organisation entwickeln kann. Vgl. Weinert, 2004, S. 584. Eine NPO verfügt bereits über die Voraussetzungen für eine lernende Organisation. Wenn sie sich fragt, was sie tun muss, damit ihre Freiwilligen durch ihre Tätigkeit für die NPO ihren Horizont erweitern oder ihre Fähigkeiten verbessern, weil das für ihre Motivation und Arbeitsleistung ausschlaggebend ist. Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 150; Stiftungen, Vereine und Genossenschaften sollen lernende Organisationen sein, die Know how aufbauen, aus Fehlern lernen und Potentiale nutzen. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 263.

⁷⁷⁸ Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 30.

⁷⁷⁹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 171.

⁷⁸⁰ Vgl. ebd., S. 235.

⁷⁸¹ Da sich Kreativität oder die Weitergabe von Wissen nicht verordnen lassen, ist Vertrauen nach Zaugg und Thom das «Schmiermittel» unserer modernen Wissensgesellschaft. Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 54.

⁷⁸² Pro: Die Kontrolle spielt in modernen wissenproduzierenden Organisationen eine wichtige Rolle, bspw. bei der Durchsetzung der an die Organisationsmitglieder gestellten Verhaltenserwartungen, sie deckt Durchsetzungslücken auf und ermöglicht eine zeitgerechte Umsteuerung. Zaugg zieht das Fazit, dass der Satz von Lenin «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» abgewandelt werden muss in: «Ist die Kontrolle gut, ist das Vertrauen besser.» Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 54; Contra: Manchmal kann Kontrolle sehr teuer sein. Sie verursacht Kosten, ausgelöst durch die Aufwendungen für die Überwachung und - falls es zu Sanktionen kommt - für den Umgang mit allfälligen Rechtfertigungen, Ausreden oder ggf. sogar (Schieds-) Gerichtsverfahren. Je mehr kontrolliert wird, desto geringer wird die freiwillige erbrachte Leistung, zu diesem Kontrollparadoxon kann Kontrolle führen, mit entsprechenden verborgenen Kosten. Die «extra Meile» wird nicht mehr gegangen. Kontrolle wird als Misstrauensbeweis angesehen. Kontrolle kann also Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit zerstören.

⁷⁸³ Vgl. Zaugg/Thom, 2006, S. 53.

orie und Praxis noch Defizite bei der Entwicklung geeigneter Messkriterien zur Erfassung des Wissenskapitals in Organisationen.⁷⁸⁴

Interne Kommunikation: Die Kommunikation der Ziele, Massnahmen und Mittel spielt im Handlungsvollzug eine zentrale Rolle.⁷⁸⁵ Sie ist ein wichtiger Faktor im Prozess des Freiwilligenmanagements. Die Abteilung für die Personalressourcen muss den Freiwilligen die notwendigen Informationen für ihre Tätigkeit innerhalb der Organisation liefern.⁷⁸⁶ Die Freiwilligen haben das Recht, alle notwendigen Informationen zu erhalten.⁷⁸⁷ Der Kommunikationsinhalt muss klar und verständlich und gleichzeitig von entsprechendem Motivationsgehalt sein um die erwünschte Aktion bzw. Reaktion der Freiwilligen zu erhalten.⁷⁸⁸ Einer der Schlüsselfaktoren des Erfolgs einer Organisation ist die Flüssigkeit und die Qualität der Information, die verbreitet wird.⁷⁸⁹

Im Sinne der Vereinfachung und aus Zeitgründen wurden auf die Themen Wissensidentifikation und Wissensentwicklung verzichtet, die das Modell von Probst et al. abschliessen. Der Vollständigkeit halber werden die Begriffe in der Fussnote erklärt.⁷⁹⁰

5.3. Inhaltlicher Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen wird in einen deskriptiven, strategischen und operativen Teil gegliedert. Im deskriptiven Teil⁷⁹¹ wurden die Probanden zu den Eigenschaften Wirkungsstätte, Sprachregion, Aktivitätsradius, Rechtsform, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, Gründungsjahr, Personalbestand und Finanzierungsquellen befragt, um diese nach der Erhebung vergleichen zu können. Der strategische Teil⁷⁹² umfasst Fragen zur Charakterisierung der NPO bzgl. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit, Infrastruktur und ggf. die Anwendung von Management-Modellen. Im operativen Teil des Fragebogens⁷⁹³ wurden die Einflussgrössen Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit, Systematische Ermittlung der Bewerberqualität, Effizienz der Personalprozesse, Führungsqualität und Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements ermittelt.

⁷⁸⁴ Vgl. Becker, 2004, S. 1510.

⁷⁸⁵ Kaltenbrunners «Freiwilligenmanagement-Konzept» streift das Thema Kommunikation im Rahmen des «operativen Vollzug im Freiwilligenmanagement» nur knapp und verweist auf Hinterhuber (2004a, S. 50) und Schwarz (2006, S. 145). Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 220f; Hinterhuber, 2004, S. 50.

⁷⁸⁶ Und darauf achten, nicht zu viele Informationen auf einmal zu verbreiten. Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 40.

⁷⁸⁷ Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 75.

⁷⁸⁸ Vgl. Schwarz/Giroud, 2006, S. 145.

⁷⁸⁹ Vgl. Chanavat/Ferrand, 2006, S. 40.

⁷⁹⁰ *Wissensidentifikation:* Die Analyse und Beschreibung des Wissensumfeldes der Organisationen umschreibt die Massnahmen der externen Wissensidentifikation. Den Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten, fällt heute vielen Organisationen schwer. Ineffizienzen, uninformierten Entscheidungen und Doppelspurigkeiten werden verursacht durch diese mangelnde Transparenz. Ein hinreichendes Mass an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeitenden bei seinen Suchaktivitäten unterstützen ist die Aufgabe eines effektiven Wissensmanagements. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 29; *Wissensentwicklung:* Alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Kreierung interner und externer noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht, sind Thema der Wissensentwicklung. Für den Organisationserfolg relevantes Wissen kann neben der «klassischen» Verankerung von Wissensentwicklungsaktivitäten in der Marktforschung auch in allen anderen Bereichen der Organisation entstehen. In diesem Baustein muss daher der allgemeine Umgang der Organisationen mit neuen Ideen und die Nutzung der Kreativität der Mitarbeitende untersucht werden. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 29.

⁷⁹¹ Vgl. Ebene A, Abb. 16, S. 125.

⁷⁹² Vgl. Ebene B, Abb. 16, S. 125.

⁷⁹³ Vgl. Ebene C, Abb. 16, S. 125.

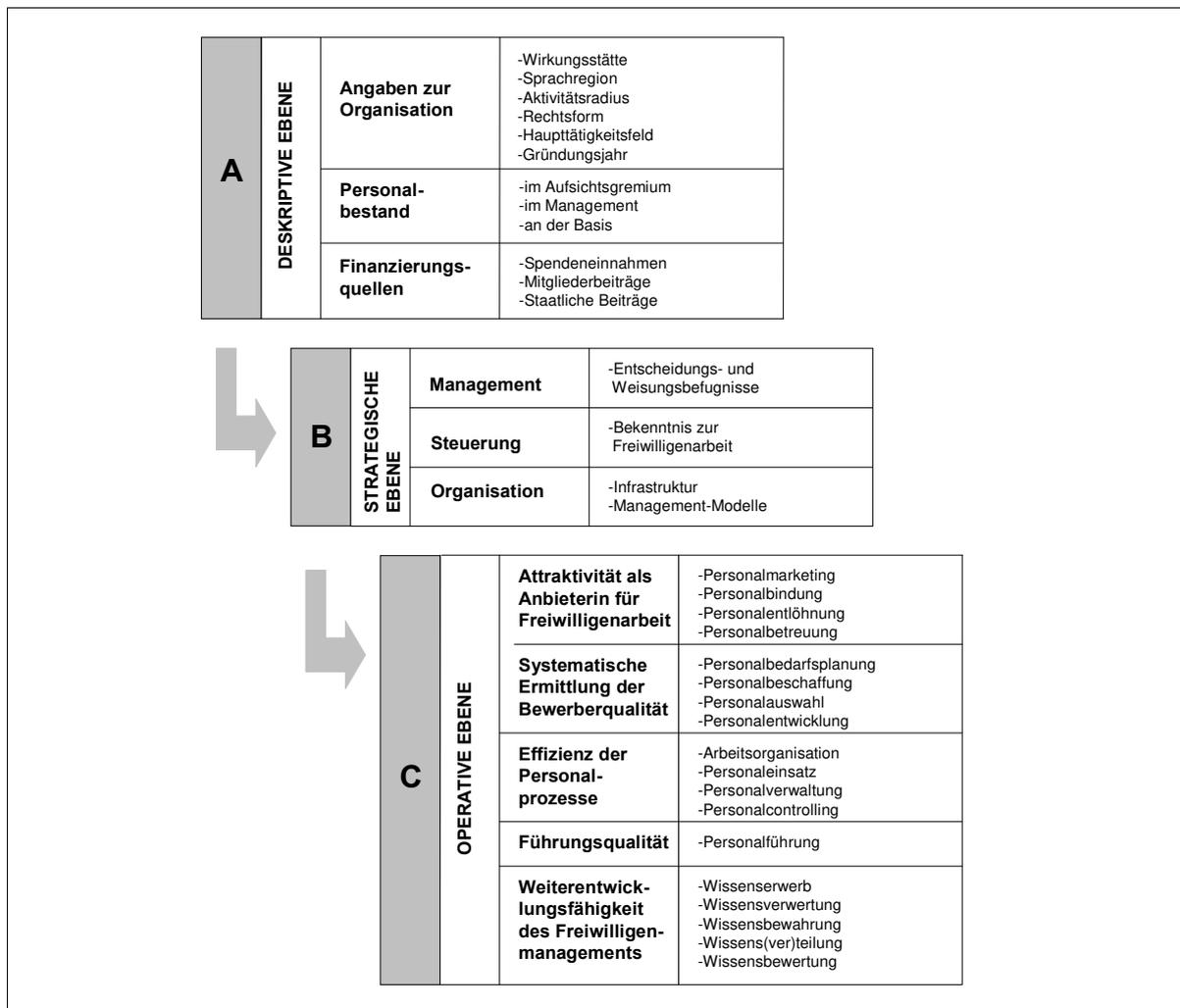


Abbildung 16: Struktur des Fragebogens, eigene Darstellung

5.3.1. Deskriptive Ebene (Themenbereich A)

Angaben zur Organisation: Als Einstieg wurden im Fragebogen allgemeine, einfach zu beantwortende Fragen zu den Eigenschaften der Organisation gestellt. So wurden die Befragten gebeten Angaben über ihre Wirkungsstätte⁷⁹⁴, die Sprachregion⁷⁹⁵, den geografischen Aktivitätsradius⁷⁹⁶ und die Konstitution⁷⁹⁷ zu machen. Im Weiteren interessierte die Rechtsform der NPO, die alle, in der Schweiz gültigen Formen, vorsah: Verein, Stiftung, Genossenschaft, Einfache Gesellschaft, Kollektivgesellschaft, Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Kommandit-Aktiengesellschaft⁷⁹⁸, Kommanditgesellschaft für kollektive Kapitalanlagen, öffentlich-rechtliche Körperschaft und Organisation ohne Rechtspersönlichkeit. Im Weiteren erfragt wurden das Gründungsjahr⁷⁹⁹ und eine Selbsteinschätzung in das Klassifikationsschema der CNP für internationalen NPO-Länderstudien nach dem Hauptaktivitäts-/Tätigkeitsfeld der Organisation. Diese sind unterteilt in Kultur, Sport und Freizeit⁸⁰⁰; Bildung

⁷⁹⁴ Die Wirkungsstätte teilt sich in einen Hauptsitz oder eine Aussenstelle auf.

⁷⁹⁵ Die Sprachregion betrifft die deutsche, französische oder italienische Schweiz.

⁷⁹⁶ Der Aktivitätsradius einer Organisation kann lokal, regional, national oder international sein.

⁷⁹⁷ Die Konstitution einer Organisation wird in privat-rechtlich oder öffentlich-rechtlich unterschieden.

⁷⁹⁸ Kommandit-Aktiengesellschaften sind Investmentgesellschaft mit variablem Kapital.

⁷⁹⁹ Das Gründungsjahr wird durch die Antwortkategorien: vor 1900, 1901 bis 1950, 1951 bis 2000, 2001bis 2011 ermittelt.

⁸⁰⁰ U.a. Künste und andere Freizeitgestaltung.

und Forschung⁸⁰¹; Gesundheitswesen⁸⁰²; Soziale Dienste⁸⁰³; Umwelt- und Naturschutz; Wohnungswesen und Entwicklungsförderung⁸⁰⁴; Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik⁸⁰⁵; Stiftungs- und Spendenwesen; Internationale Aktivitäten; Religion⁸⁰⁶; Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften.

Personalbestand: Für eine Typisierung der Organisationen⁸⁰⁷, wurden Angaben zum Personalbestand der Organisation erfragt. Um Unsicherheiten bei den Probanden vorzubeugen wurden alle drei Tätigkeitsbezeichnungen des allgemeinen Sprachgebrauchs genannt. Es sind dies die Miliz-⁸⁰⁸, Ehrenamtlich- und Freiwilligtätigen. Auf der Stufe des Aufsichtsgremiums⁸⁰⁹, den Freiwilligen mit Führungsaufgaben und den Hauptamtlichen⁸¹⁰ standen die Antwortkategorien 0, bis 3, bis 7 und ab 8 zur Verfügung. Die Anzahl Beschäftigter Freiwilliger an der Basis und der Anzahl Hauptamtlicher wurde durch die Antwortkategorien 0, bis 10, bis 30, bis 50, bis 100, bis 500, bis 1000, ab 1000 erhoben.

Finanzierungsquelle: Die Möglichkeiten zur Einordnung der Finanzierungsquellen erfolgt über Spendeneinnahmen/Legate, Mitgliederbeiträge, Leistungsentgelt⁸¹¹ und staatliche Beiträge.⁸¹²

5.3.2. Strategische Ebene (Themenbereich B)

Management: Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sind Einflussgrößen in der Führung der Organisation. Sie spielen sich auf den Ebenen des Aufsichtsgremiums, Managements⁸¹³ und der direkten (operativen) Führung der Freiwilligen ab und sind gekennzeichnet durch die Funktion der Entscheidungsträger wie Freiwillige (bzw. Ehrenamtliche), Behördenvertreter oder Hauptamtliche.

Steuerung: Zum Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit gehören, dass Freiwilligenarbeit explizit in der Organisationsstrategie erwähnt wird⁸¹⁴ und in den Statuten steht, dass die Freiwilligenarbeit, die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Im Sinne eines Controllings sollte die Freiwilligenarbeit auch in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen werden. Alle drei Fragen konnten mit «ja» oder «nein» beantwortet werden.

Organisation: Im Hinblick auf ein (mögliches) Freiwilligenmanagement unter Berücksichtigung elektronischer Medien ist eine zeitgemässe Infrastruktur nötig. Die Frage über die dies-

⁸⁰¹ U.a. Grund-, Sekundarstufe, Höhere Bildung/Hochschulen und andere Bildung.

⁸⁰² U.a. Spitäler, Kliniken, Pflegeheime, Sanatorien und sonstige Gesundheitsdienste.

⁸⁰³ U.a. Soziale-, Not- und Rettungsdienste, Lohnhilfen und Unterstützung.

⁸⁰⁴ U.a. Wirtschaftliche und lokale Entwicklung, Beschäftigung und Fortbildung.

⁸⁰⁵ U.a. Rechtliche Dienste, politische Organisationen.

⁸⁰⁶ U.a. Religiöse Vereinigungen.

⁸⁰⁷ Vgl. Kap. 7.4., S. 209.

⁸⁰⁸ Klassische Milizorganisationen, wie die Schul-/Kirchenpflege oder Feuerwehr usw. sind nach Abgrenzung der Daten nicht mehr in der Stichprobe vorhanden.

⁸⁰⁹ Das Aufsichtsgremium beschreibt je nach Organisationsform den Vorstand, den Stiftungsrat, die Kollegialbehörde.

⁸¹⁰ Hauptamtliche sind Festangestellte in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen.

⁸¹¹ Leistungsentgelt beschreibt Verkaufserlöse, Sponsorengelder und Anlageerträge einer Organisation.

⁸¹² Staatliche Beiträge beschreibt Direktzahlungen ohne Gegenleistung, Leistungsvereinbarungen, Bereitstellung von Kapital; Nach PwC lassen sich spendensammelnde Organisationen, staatlich unterstützte Institutionen, Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, und Stiftungen mit eigenem Vermögen unterscheiden. Vgl. PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 6.

⁸¹³ Das Management beschreibt die Geschäftsleitung bzw. Direktion.

⁸¹⁴ Die Organisationsstrategie manifestiert sich i.d.R. in der Vision bzw. der Mission bzw. dem Leitbild.

bezügliche Gegebenheit konnte mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Die Frage nach der Anwendung eines Management-Modells in der Organisation konnte entweder mit «kein Modell» oder dem entsprechenden Modell des Freiburger-, St. Galler-, Luzerner- oder dem Darmstädter Management-Modell beantwortet werden.

5.3.3. Operative Ebene (Themenbereich C)

Attraktivität als Anbieterin der Freiwilligenarbeit: Im Rahmen eines *Personalmarketings*, kann sich der Befragte entscheiden, wie sich die Organisation als attraktive Anbieterin für Freiwilligenarbeit bemerkbar macht. Nämlich gar nicht, elektronisch⁸¹⁵, mündlich⁸¹⁶ oder schriftlich⁸¹⁷ (Mehrfachnennung möglich). Unter *Personalbindung* sind Bestrebungen gemeint die Freiwilligen an die Organisation zu binden, die mit «ja», «nein» oder «teilweise» beantwortet werden konnte. Die Personalentlohnung fragte die Art und Weise ab, wie die Leistung der Freiwilligen anerkannt bzw. abgegolten wird. Erfolgt diese durch das Ausstellen von Sozialzeitausweisen; Zertifikate und Urkunden; Ausflüge, Nachtessen und Anlässe; Ehrungen und Danksagungen; Geschenke; spezielle Vergünstigungen; Weiterbildungsmöglichkeiten; Finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder; Beförderungen und/oder mehr Verantwortung oder gar nicht (Mehrfachnennung möglich). Unter *Personalbetreuung* wird nach einem Versicherungsschutz für Freiwillige gefragt. Dieser kann mit Haftpflicht für alle; Vollkasko für Fahrzeugschäden; Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflege, Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte oder keinem Schutz beantwortet werden.

Systematische Ermittlung der Bewerberqualität: Die systematische Ermittlung der Bewerberqualität beinhaltet Fragen zur Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -auswahl und -entwicklung. Die *Personalbedarfsplanung* erfragt auf welcher Ebene der Bedarf an Freiwilligen geplant wird. Ob von niemandem, im Aufsichtsgremium oder im Management. Die Personalbeschaffung ergründet, ob konkreten Anforderungs-/Tätigkeitsprofile für Freiwillige vorhanden sind. Diese Frage kann mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Zusätzlich wird erfragt, wie die NPO Freiwillige sucht. Sucht sie durch Orientierungsanlässe; Öffentlichkeitsarbeit; Abwerbung; Freiwilligenagenturen⁸¹⁸; Persönliche Kontakte; Printinserate, Broschüren oder Flyers; Online-Inserate; Social Media-Plattformen⁸¹⁹; gar nicht oder durch andere Instrumente (Mehrfachnennung möglich). Unter der *Personalauswahl* interessiert ob in der NPO Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen mit Interessenten geführt werden («ja» oder «nein») und mit welchen Verfahren die potentiellen Interessenten vor dem Eintritt in die Organisation getestet werden: durch Assessments⁸²⁰, Intelligenztests, Rollenübungen, Leistungstests, Persönlichkeitstests, gar nicht oder andere Möglichkeiten. Im Sinne einer *Personalentwicklung* wird ergründet, wie die Freiwilligen in ihren Funktionen weiter entwickelt werden: ob durch Aus-/Weiterbildung, internes Coaching des Vorgesetzten, Arbeitstraining, Supervisionen, Talentförderungsprogramme, gar nicht oder durch andere Massnahmen (Mehrfachnennung möglich).

Effizienz der Personalprozesse: Als Effizienz der Personalprozesse gelten gemäss der Vorstudie die Einflussgrössen Arbeitsorganisation, Personalverwaltung und -controlling. Unter dem Begriff *Arbeitsorganisation* werden ermittelt, ob schriftliche Einsatzvereinbarungen die Frei-

⁸¹⁵ Online-Werbung als Beispiel für ein elektronisches Instrument.

⁸¹⁶ Orientierungsanlässe als Beispiel für ein mündliches Instrument.

⁸¹⁷ Print-Werbung als Beispiel für ein schriftliches Instrument.

⁸¹⁸ Benevol als Beispiel für eine Freiwilligenagentur; Vgl. Kap. 2.1., Absatz 7, S. 23.

⁸¹⁹ Facebook als Beispiel einer Social Media-Plattform.

⁸²⁰ Eignungs- und Leistungsbeurteilungsverfahren zur Erklärung von Assessments.

willigenarbeit legitimieren, ob Personaleinführungs- und -abgangspläne und schriftliche Arbeitsanweisungen vorhanden sind und ob die Arbeitszeit der Freiwilligen erfasst wird. Alle fünf Fragen konnten mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Die *Personalverwaltung* bezieht sich auf die Frage, ob die Personalmanagementprozesse elektronisch abgebildet und Personalakten⁸²¹ der Freiwilligen angelegt werden. Die Fragen konnten mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Unter *Personalcontrolling* wurden die Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität der Freiwilligen erfragt. Sind dies Prozessanalysen, Qualitätsstandards, Leistungsstandards, andere Instrumente oder wird die Arbeitsqualität der Freiwilligen gar nicht gemessen. Entsprechend interessierte durch welche Instrumente der (Leistungs-)Erfolg der Freiwilligen kontrolliert wird. Sind das Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten, Einsatzvereinbarungen oder andere Möglichkeiten. Oder findet keine Erfolgskontrolle statt. In beiden Fragen war eine Mehrfachnennung möglich.

Führungsqualität: Die Führungsqualität in der *Personalführung* wird durch den dominierenden Führungsstil in der Organisation ermittelt. Ist dieser eher kooperativ/partizipativ/demokratisch, autoritär/autokratisch/hierarchisch oder eher «Laissez-faire». Oder dominiert kein spezifischer Führungsstil bei den Freiwilligenverantwortlichen bzw. wird individuell geführt. Weiter wird die Planung der Freiwilligenarbeit ergründet. Findet diese eher Top-down⁸²², Bottom-up⁸²³ oder Down-up⁸²⁴ statt und können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse mitbestimmen, «ja» oder «nein».

Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements: Um das Freiwilligenmanagements weiterentwickelt zu können, ist wichtig zu Wissen woher das Wissen kommt (*Wissenserwerb*). Kommt es aus eigenen gemachten Erfahrungen⁸²⁵, externen Beratern/Fachstellen, Benchmarking, theoretischen Modellen aus der Fachliteratur, Qualitätsteams/-zirkel/-gruppen, Führungskursen, Austausch in sozialen Netzwerken, Vorgaben der Organisation, Muttergesellschaft oder internen Fachstellen oder durch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal (Mehrfachnennung möglich). Dazu stellt sich die Frage, ob ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger vorhanden ist, das mit «ja» oder «nein» beantwortet werden kann. Ebenfalls mit «ja» oder «nein» beantworten konnte man die Frage, ob das Wissen auch erfasst und verwaltet wird (*Wissensbewahrung*). Der Fragen, wie neues Wissen zur Führung Freiwilliger verarbeitet bzw. verwertet wird (*Wissensverwertung*), stehen folgende Antwortkategorien zur gegenüber. Findet das Wissen Eingang ins Leitbild, in die Qualitätssicherung, in Merkblätter/Handbücher usw., in FAQ⁸²⁶, in neue Weiterbildungsmöglichkeiten, oder in webbasierende Online-Blogs. Oder wird das Wissen nicht verwertet (Mehrfachnennung möglich). Die Weitergabe des Wissens (*Wissens(ver-)teilung*) kann erfolgen durch interne Kurse für Führungspersonen, externe Kurse für Führungspersonen, Coaching von externen Beratern, Merkblätter/Handbücher/Checklisten oder gar nicht. Auf die Frage, wer den das Wissen weitergibt, bestehen die Antwortmöglichkeiten durch den nächst höheren Vorgesetzten, durch externe Trainer/Coaches, durch Abtretenden an Neueintretende, durch Literatur im Selbststudium oder durch niemanden. Für beide Fragen ist Mehrfachnennung möglich. Um die Anwendung des Wissens auch zu kontrollieren (*Wissensbewertung*) wurde nach dem «wie» gefragt. Erfolgt eine Kontrolle durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse, andere oder gar nicht (Mehrfachnennung möglich). Wissen sollte intern zirkulieren, was die

⁸²¹ Personalakten können schriftlich oder elektronisch erfasst werden.

⁸²² Top-down bezeichnet die Weisungsrichtung «von oben nach unten».

⁸²³ Bottom-up bezeichnet die Weisungsrichtung «von unten nach oben».

⁸²⁴ Down-up bezeichnet die Weisungsrichtung beider Richtungen.

⁸²⁵ Vgl. auch learning by doing.

⁸²⁶ FAQ bezeichnet häufige Fragen und Antworten-Listen.

Frage nach der *internen Kommunikation* stellt bzw. ob die Freiwilligen regelmässig über Organisationsangelegenheiten informiert werden («ja» oder «nein») und wie sie informiert werden: elektronisch, mündlich oder schriftlich.

Die letzte Frage ergründet die Rangstufe der Ausfüllenden, bzw. auf welcher Stufe die Ausfüllenden Freiwillige führen. Folgende Möglichkeiten standen zur Auswahl: Ehrenamtlich Mitarbeitende ohne Kaderfunktion; Ehrenamtliche Abteilungsleitende und Bereichsleitende der mittleren Kaderfunktion; Ehrenamtliche Geschäftsführende und Direktoren der höchsten Kaderfunktion; Ehrenamtliche Mitglieder des Vorstands/Stiftungsrats/Kollegialbehörde; Ehrenamtliche Präsidenten; Festangestellte Mitarbeitende ohne Kaderfunktion; Festangestellte Abteilungsleitende und Bereichsleitende in mittlerer Kaderfunktion; Festangestellte Geschäftsführende und Direktoren in höchster Kaderfunktion.

5.4. Kritische Würdigung des Fragebogens

Die fragenbezogene Ansprache der Auskunftspersonen gestaltet sich schwierig, da die Begriffe Miliztätige, ehrenamtlich und freiwillig Tätige nicht einheitlich geregelt sind. Wie in der Begriffsdefinition in Kapitel drei dargestellt, gibt es Unterschiede innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion und dem Volksmund. Auch ob die (Personal-)Management-Terminologie im Bereich der Freiwilligkeit (grundsätzlich) als heikel einzustufen ist, wird in dieser Arbeit nicht restlos geklärt. Um niemanden auszuschliessen, wurde in den Fragestellungen der Begriff «Miliz- und freiwillig Tätige» gewählt, indem die Miliztätigkeit (während der Befragung) auch die ehrenamtliche Tätigkeit einschloss. Dies wurde jeweils mit einem Sternchen erwähnt. Es ist zu vermuten, dass die Fragen nicht für jede Organisation im gleichen Umfang beantwortbar sind. Eine Unschärfe der Antwortqualität ist bei kleineren bzw. personenschwachen Organisationen zu vermuten. Eine weitere Vereinfachung bzw. Kürzung des Fragebogens hätte einen geringeren Erkenntnisgewinn zur Folge gehabt, was nicht im Sinne des Forschers war.

6. Quantitative Erhebung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO

6.1. Methodische Grundlagen der quantitativen Untersuchung

Die Zielsetzung der qualitativen Vorstudie war die Erhebung und Analyse der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements zu ermitteln, die den Erfolg des Freiwilligenmanagements bestimmen. Diese Einflussgrößen wurden bislang in der Literatur nicht quantitativ-empirisch untersucht. Im Rahmen einer quantitativen Online-Fragebogenerhebung werden die postulierten Einflussgrößen und Hypothesen empirisch validiert. Im folgenden Kapitel werden die methodischen Grundlagen und das Design der quantitativen Untersuchung detailliert dargestellt. Mögliche Implikationen und Handlungsmaßnahmen für die Unternehmenspraxis sowie weitere relevante Forschungsfragen werden abschliessend in Kapiteln 8 und 9 diskutiert.

6.1.1. Wahl und Aufgabe der geeigneten Erhebungs-Methode

«Quantitative» Ergebnisse verstehen und interpretieren zu können,⁸²⁷ ist ein unerlässliches Wissen, da in der Wissenschaft soziale Sachverhalte vielfach anhand von Quantitäten beschrieben und erklärt werden.⁸²⁸ Empirische Sozialforschung hat das Finden von Mustern zum Ziel, die als Regelmässigkeiten in den sozialen Realitäten auftreten.⁸²⁹ Alles was zum Management von Freiwilligen gehört, wird in der idiografisch⁸³⁰-deduktiven Vorbereitung in Betracht gezogen⁸³¹ und versucht, logisch zu antizipieren. Die Forschungsarbeit mit makrotheoretischem Ansatz nimmt die Strukturen von sozialen Organisationen im Rahmen einer Makro-Theorie in den Blick.⁸³² Für genauer zu untersuchende Forschungsfragen, über deren Zusammenhänge bereits sachlogische Vorstellungen bestehen, werden quantitative Methoden herangezogen. Die zuvor abgeleiteten Hypothesen der Untersuchung werden im strukturprüfenden Verfahren auf Basis eines repräsentativen Datensatzes bestätigt oder verworfen.⁸³³ Durch die Reduktion auf zentrale Zusammenhänge erweitern quantitative Forschungsmethoden das Wissen über bestehende reale Phänomene.⁸³⁴ Zur numerischen Darstellung empiri-

⁸²⁷ Im Gegensatz zur quantitativen Methode würde die qualitative Forschungsmethode die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität nicht erfüllt. Vgl. Mayring, 2002.

⁸²⁸ Das normative Paradigma ist Grundlage der quantitativen empirischen Sozialforschung, dessen Ausgangspunkt ist, dass es eine «objektive» soziale Realität ausserhalb von Interpretationen gibt. Vgl. Micheel, 2010, S. 1.

⁸²⁹ In den Sozialwissenschaften können nur Theorien mittlerer Reichweite aufgestellt werden. Die Theorien gelten als zeitlich und Räumlich eingeschränkt, was zum einen bedeutet, dass die Reichweite bzw. der Geltungsbereich und das Abstraktionsniveau auf einer Ebene liegen, die nicht beansprucht, immer und überall, sondern nur über einen bestimmten Zeitraum und nicht unbedingt für alle Gesellschaften Gültigkeit haben. Zum anderen, dass es um theoretisch gehaltvolle Aussagen geht, die in operationalisierbare Hypothesen überführt werden können. Vgl. Kromrey, 2006, S. 43ff.

⁸³⁰ Eine idiografische Untersuchung bedeutet, dass die Untersuchung ein einmaliges Ereignis und Sachverhalt beschreibt. Vgl. Babbie, 2007, S. 19ff.; Micheel, 2010, S. 27ff, 31.

⁸³¹ Da die sozial und human Wissenschaften typischerweise Aussagen treffen, die weder universell auf alle Individuen soziale Gebilde zutreffen, noch singular nur ein einzelnes Ereignis oder Erlebnis beschreiben, gilt die Begriffsbestimmung zur Unterscheidung zwischen nomothetischen (oder nomologischen) und idiografischen Wissenschaftsdisziplinen heute als wenig hilfreich. Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 299.

⁸³² Vgl. Babbie, 2007, S. 19ff; Micheel, 2010, S. 27ff, 35.

⁸³³ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 298ff.

⁸³⁴ Vgl. stellvertretend für die Vertreter der quantitativen Forschung Albers, 2000; Balderjahn, 1998; Homburg/Herrmann, 2000.

scher Sachverhalte nutzt die quantitative Sozialforschung Verfahren wie die Stichprobenauswahl, die Datenerhebung und -analyse.⁸³⁵

Neben der reinen methodenorientierten Unterscheidung in quantitative und qualitative Methoden wird Forschung häufig auch nach untersuchungszweckorientierten funktionalen Kriterien hinsichtlich verschiedener Forschungsziele bzw. Ansätze eingeteilt. In der Regel unterscheidet man exploratives, deskriptives⁸³⁶ und experimentelles Untersuchungs- bzw. Forschungsdesign.⁸³⁷ Die besondere Effektivität, mit der Daten erhoben und ausgewertet werden können, ist der Vorteil der quantifizierenden Herangehensweise, d.h. die Arbeit mit grossen Untersuchungseinheiten. Soziale Daten werden «messbar» und somit vergleichbar gemacht.⁸³⁸ Nachteilig bei der quantitativen Methode ist der Verlust von Informationen, die nicht in Zahlenwerten ausgedrückt werden können, bspw. die Hintergründe für bestimmte Einstellungen oder nähere Angaben über Untersuchungspersonen. Die Bearbeitungsfähigkeit des Materials wird erhöht, aber die Aussagekraft reduziert.⁸³⁹

In den Sozialwissenschaften sind Ex-Post-facto-Anordnungen eine verbreitete Untersuchungsform. In dieser Arbeit kommen sie zum Einsatz, da weder die Anforderung für experimentelle noch für quasi-experimentelle Untersuchungen erfüllt ist.⁸⁴⁰ Gemessen werden sowohl unabhängige als auch abhängigen Variablen. Die Kontrolle von Störvariablen ist nicht möglich.⁸⁴¹ Aus diesem Grund können Ex-Post-facto-Designs nur korrelative Aussagen treffen.⁸⁴² Bei Ex-Post-facto-Designs findet die Datenerhebung zu einem Zeitpunkt⁸⁴³ und ohne jegliche Manipulation einer unabhängigen Variablen statt. Der Vorteile besteht im geringen finanziellen und personellen Aufwand bei Erhebung von sehr vielen Daten. Entsprechende Auswahlverfahren machen Generalisierungen möglich. Die Zusammenhänge der Variablen lassen sich jedoch nur durch statistische Korrelationen aufzeigen.⁸⁴⁴ Bei solchen Designs ist eine Feststellung von Ursache und Wirkung nicht möglich. Reine Logik und Theorie interpretieren die Zusammenhänge.⁸⁴⁵

⁸³⁵ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 396f.

⁸³⁶ Wird in der Folge detailliert erklärt, da der deskriptive Ansatz Grundlage der Hauptstudie dieser Arbeit ist.

⁸³⁷ Vgl. Micheel, 2010, S. 13ff, 66f, 104ff; Bortz/Döring, 2006, S. 353ff; Böhler 2004, S. 37ff; Zikmund 1989, S. 36ff; Weiers 1988, S. 53f; Chisnall 1986, S. 21.

⁸³⁸ Vgl. Micheel, 2010, S. 16, 38ff, 115; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 67.

⁸³⁹ Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 67.

⁸⁴⁰ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 223ff; Experimentelle Forschungsdesigns prüfen Hypothesen indem sie die unabhängige Variable gezielt manipulieren und den Einfluss von Störgrössen durch Konstanthaltung der Versuchsbedingungen, Elimination, Randomisierung oder Parallelisierung kontrollieren, in denen die Ausrichtung auf allgemeingültige Aussagen über menschliches Verhalten zielt. Um Hypothesen abzuleiten, die mit hinreichender Wahrscheinlichkeit empirisch zu bestätigen sind, setzen sie eine detailliert operationalisierte und bereits umfassend geprüfte Theorie voraus. Vgl. Diekmann 2010, S. 337ff.

⁸⁴¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 207ff; Bortz/Döring, 2006, S. 103.

⁸⁴² Dass zwei Variablen miteinander korrelieren, begründet nicht ausreichend eine Kausalität. Korrelationen sind Wechselbeziehungen zweier Variablen. Veränderungen in der Ausprägung einer Variablen hängen mit den Veränderungen in den Ausprägungen einer anderen Variablen zusammen. Vgl. Micheel, 2010, S. 32f, 135ff; Diekmann 2010, S. 688ff.

⁸⁴³ Querschnittsdesign. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 220f; Die Momentaufnahme auf einer Zeitachse, die den momentanen Zustand eines sozialen Sachverhalts beschreibt versteht sich als explorativ ausgerichtete Querschnittsstudie. Vgl. Diekmann 2010, S. 304; Micheel, 2010, S. 57ff, 63, 105.

⁸⁴⁴ Wenn ein ursächlicher Zusammenhang besteht wird von «echter Korrelation» gesprochen, während bei einer «Scheinkorrelation» kein solcher Zusammenhang besteht. Vgl. Micheel, 2010, S. 135ff; Diekmann 2010, S. 67ff; Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 415; Rein mathematisch formal gesehen ist jedoch auch eine «Scheinkorrelation» eine echte Korrelation. Vgl. Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 415.

⁸⁴⁵ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 224ff.

Alle Verfahren sind in ihren Grundlagen zwar analog zu den Merkmalen und Prinzipien des quantitativen Paradigmas definiert und beschrieben. In der jeweiligen Forschungssituation werden sie aber stets modifiziert. Drei grundlegende Befragungsmethoden sind im Rahmen der quantitativen Befragung zu unterscheiden: die Befragung in Form quantitativer Interviews⁸⁴⁶, die Beobachtung⁸⁴⁷, das Experiment⁸⁴⁸ und die Inhaltsanalyse⁸⁴⁹. Eine Online-Umfrage im Sinne von Interviews eignet sich besonders, um leitende Exponenten einer speziellen Grundgesamtheit zu befragen. Dazu gestaltet sich die Auswertung relativ einfach und schnell, was unter Berücksichtigung der grossen Anzahl Probanden vorteilhaft ist.⁸⁵⁰

6.1.2. Vor- und Nachteile quantitativer Online-Interviews

In der Regel sind quantitative Interviews standardisiert bzw. strukturiert.⁸⁵¹ Einerseits ist der Interviewer an viele Regeln gebunden, bezogen auf die Interviewführung und die konkrete Fragengestaltung. Andererseits sind die Antwortmöglichkeiten und damit die Freiheitsgrade der Befragten beschränkt.⁸⁵² Im Vergleich zu Offline-Studien lassen sich für Online-Untersuchungen vergleichbare oder sogar bessere Datenqualitäten feststellen, die u.a. bedingt sind durch ehrlicheres Antwortverhalten, geringere Effekte sozialer Erwünschtheit⁸⁵³, hohe empfundene Anonymität, höhere ökologische Validität und höhere Stichprobenvarianz.⁸⁵⁴ Zumeist verfügt ein Online-Fragebogen auch über eine hohe Akzeptanz aufgrund der Freiwilligkeit und Flexibilität. Ebenfalls vorteilhaft ist die Zeiteffizienz bei Erhebung, Auswertung und Präsentation der Daten. Dazu entfallen der Aufwand und die Kosten für Druck, Austeilung und Codierung von Fragebögen, Interviewer und Dateneingaben. Es treten keine Fehlerquellen durch Dateneingabe (s.u.), keine Versuchsleiter-Effekte und keine Gruppeneffekte auf. Durch stärkere öffentliche Zugänglichkeit sind Online-Studien transparenter als Offline-Studien⁸⁵⁵.⁸⁵⁶ Online ansprechbar sind zudem auch Personenkreise, die offline nur schwer erreichbar sind⁸⁵⁷. «missing data» werden durch die hohe Datenqualität⁸⁵⁸ bzw. Kontrollskripte

⁸⁴⁶ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 315f; Micheel, 2010, S. 59, 77f, 86ff.; Diekmann 2010, S. 439f.

⁸⁴⁷ Vgl. Micheel, 2010, S. 95ff; Diekmann 2010, S. 484ff.

⁸⁴⁸ Vgl. Diekmann 2010, S. 337ff; Micheel, 2010, S. 12, 104ff.

⁸⁴⁹ Vgl. Micheel, 2010, S. 98ff; Diekmann 2010, S. 576f.

⁸⁵⁰ Vgl. Diekmann 2010, S. 520ff; Micheel, 2010, S. 81, 90, 93; Bortz/Döring, 2006, S. 260f.

⁸⁵¹ Die Gefahr der Standardisierung und der Nachteil gegenüber offeneren, qualitativen Methoden besteht in der starken Verkürzung sozialer Wirklichkeiten und in der Vorstrukturierung der Wahrnehmung der Forschenden. Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 69.

⁸⁵² Vgl. Micheel, 2010, S. 59, 77f, 86ff; Bortz/Döring, 2006, S. 238.

⁸⁵³ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 232; Die Tendenz der Versuchspersonen, die Items eines Fragebogens den sozialen Normen entsprechend zu beantworten, bezeichnet man als soziale Erwünschtheit. Aufgrund der Tendenz zu raten oder bei einer raschen Bearbeitung des Fragebogens kann die Person den Sinn der Fragen nicht sinngemäss aufnehmen und somit auch nicht ihrer wahren Einstellung folgend beantworten. Andererseits kann ein Rateeffekt die Person unabhängig davon oder zusätzlich in unerwünschte Richtungen drängen. Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 60f.

⁸⁵⁴ Vgl. Diekmann 2010, S. 522f; Welker et al., 2005; Gosling et al., 2004; Döring, 2003; Reips, 2002; Dzeyk, 2001; Batinic, 2001, S. 12.

⁸⁵⁵ Vgl. Verfahrenstransparenz, Ethik.

⁸⁵⁶ Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 182f.

⁸⁵⁷ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 260.

⁸⁵⁸ Die Auswirkungen der Kernmerkmale von Online-Erhebungen auf die Datenqualität wird kontrovers diskutiert. Smith (1997) argumentiert, dass es aufgrund der Alokalität und der Asynchronität zu einer unkontrollierten und unstandardisierten Befragungssituation komme. Unstandardisiert ist bei Online-Befragungen insbesondere die Präsentation des Reizmaterials. Dieses wird auf dem Rechner des Teilnehmenden dargestellt und die Darstellungsform ist wesentlich von der Rechnerarchitektur des Probanden abhängig. Dabei kann es zu Variationen kommen. Zwar stellt Reips (2000) ebenfalls fest, dass es bei der Präsentation des Reizmaterials im Internet zu Verzerrungen in der Darstellung kommen kann, interessanterweise sieht er hierin aber aufgrund der Steigerung der ökologischen Validität einen positiven Effekt auf die Datenqualität. Dieser von Reips vorgebrachte «Mehr-

verhindert,⁸⁵⁹ d.h. anhand von Zeitprotokollen und ähnlichem sind Konsistenzprüfungen der Daten möglich.⁸⁶⁰

Nachteilig wirkt sich aus, dass die Umstände, unter denen die Befragten eine Untersuchung teilnehmen, nicht der Kontrolle des Studienleiters unterliegen. Somit kann die Identität der Befragten nicht endgültig geklärt werden und es ist unklar, unter welchen Bedingungen die Teilnehmenden geantwortet haben. In der anonymen Befragung könnte eine Person theoretisch mehrere Datensätze erzeugen – dies ist in der Praxis sehr unwahrscheinlich und kommt selten vor⁸⁶¹ oder sollte zu keiner Verzerrung der Ergebnisse führen.⁸⁶² Ob Befragte mehrfach teilnehmen, ist technisch nur bedingt kontrollierbar.⁸⁶³ Rückfragen kommen nur asynchron.⁸⁶⁴ Vermuten die Befragten ein Direktmarketing oder andere unerwünschte Datennutzungen, entsteht zudem ein Akzeptanzproblem.⁸⁶⁵ Es bestehen Fehlerquellen bei den sprachlichen Verständnisschwierigkeiten z.B. durch unklare Aussagen, die Vieldeutigkeit und Fragen mit suggestivem Charakter.⁸⁶⁶ Auch ein grosser Informationsumfang beeinflusst verlässliche Angaben aus dem Erinnerungsvermögen, den Aufwand Antworten nachzuschlagen, oder falsche Angaben (Durchklicken) wegen Unkenntnis. Ermüdung kann die Aussagefähigkeit/-bereitschaft ebenfalls mindern und Rationalisierungen und Selbsttäuschungen aller Art die Antworten verzerren.⁸⁶⁷ Weiter hinzu kommen Zufallsfehler der Stichprobe (sampling variability), systematische Fehler aufgrund des Verfahrens der Stichprobenauswahl und Verzerrungen, die nicht direkt durch das Auswahlverfahren produziert wurden (nonsampling bias).⁸⁶⁸ Die Beeinflussung aus Höflichkeit gegenüber dem Auftraggeber (Sponsorship-effect) ist in dieser Studie weniger gegeben.⁸⁶⁹ Dass die Programmierung der Online-Untersuchung einen gewissen zeitlichen Vorlauf benötigt, bspw. für die Einarbeitung in die entsprechende Befragungssoftware, ist ein weiterer Nachteil. Es bestehen Probleme bei der Durchführungsobjektivität, da die Durchführungsbedingungen der Datenerhebung nicht kontrolliert werden können. Eine Repräsentativität der Gesamtbevölkerung ist nicht erreichbar⁸⁷⁰, da nicht alle Zielgruppen einen Online-Zugang oder einen Computer besitzen, der bezüglich Soft- und Hardware auf einem ausreichend aktuellen Stand ist.

wert» ist aber nicht in der Lage, die durch die unkontrollierte Befragungssituation entstehende Problematik zu beeinflussen. Die Automatisierbarkeit der Durchführung und der Auswertung führt im Vergleich zu Papier-Bleistift-Befragungen zu einer Verringerung der Eingabefehler und zu einer Steigerung der Datenqualität. Vergleicht man Online-Befragungen mit Face-to-Face- oder Telefonbefragungen, bei denen ein Interviewer während der Befragung anwesend ist bzw. diese durchführt, so sind Internet-Befragungen aufgrund fehlender Interviewer-Effekte objektiver. Vgl. Batinic, 2001, S. 13.

⁸⁵⁹ Ohne weiteres Zutun des Untersuchungsleiters sollen die Probanden durch den internetbasierenden Fragebogen in ihrer jeweiligen Sprache geführt werden. Prozessabfolgen und Filter können programmiert werden. Vgl. Batinic, 2001, S. 12.

⁸⁶⁰ Vgl. Diekmann 2010, S. 522f; Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 70; Das Befragungssystem protokollierte automatisch sowohl die Antwortdaten als auch Daten über den Untersuchungsprozess, was gesonderte Dokumentationssysteme bzw. -materialien für eine Untersuchung überflüssig macht. Vgl. Batinic, 2001, S. 12.

⁸⁶¹ Birnbaum, 2004.

⁸⁶² Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 71; Srivastava et al., 2003.

⁸⁶³ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 76; Über eine Erfassung der IP-Adresse, einem Vergleich der Antwortmuster oder der direkten Frage nach einer Mehrfachteilnahme besteht die Möglichkeit, Mehrfachteilnahmen zu kontrollieren. Vgl. Gosling et al., 2004, S. 101.

⁸⁶⁴ Wenn der Proband den Zeitpunkt der Beantwortung selber bestimmen kann, ist eine zeitunabhängige Befragungsmöglichkeit (Asynchronität) geboten. Er sollte während des Ausfüllens aus- bzw. wieder einsteigen können, und die Möglichkeit haben zu speichern. Vgl. Batinic, 2001, S. 12.

⁸⁶⁵ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 70.

⁸⁶⁶ Je konkreter die Testfragen formuliert sind, desto zutreffender sind Antworten die Probanden. Vgl. Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 95.

⁸⁶⁷ Vgl. Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 95.

⁸⁶⁸ Vgl. Diekmann 2010, S. 416.

⁸⁶⁹ Vgl. Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 95.

⁸⁷⁰ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 298.

6.2. Prozess der Datenerhebung

6.2.1. Erhebungsverfahren und Darstellung der quantitativen Forschung

Die Beschreibung bekannter Phänomene, die in der qualitativen Erhebung aufgegriffen wurden, stehen im Mittelpunkt der Untersuchung dieser Hauptstudie. Wurden zuerst die Fragen um den angemessenen Untersuchungsansatz diskutiert, geht es jetzt um das Herausfinden, welche quantitativen Methoden in welche Aufgabenfelder integriert werden können. Aufgrund des Online-Fragebogens im Ex-post-facto-Design wurden Daten mittels geschichteter proportionaler und einfach disproportionaler Stichprobe gewählt, die auf dem Zufallsprinzip basierend ausgesucht wurden. Die Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements wurden anhand univariater Daten mittels Kreuztabellierung sowie multivariater Daten der Kontingenzanalyse auf der Grundlage der «Column proportions»-Statistik analysiert. Die in der Statistik erfassten Daten werden für erste Erkenntnisse anhand von Häufigkeiten und Korrelationen ausgewertet und verglichen. Zusammengefasst geben sie einen Einblick in die Grundstruktur und eröffnen die Möglichkeit, anhand weiterer statistischer Verfahren eine Verfeinerung dieser erhaltenen Daten in Form von Grafiken und Tabellen vornehmen zu können. Konzeptspezifikation und Operationalisierung sind zwei Bereiche der Forschungspraxis, die strukturell und hierarchisch kaum voneinander abgegrenzt sind, sondern meist ineinander übergehen.

6.2.2. Formen und Einsatzbereiche quantitativer Interviews

Im Folgenden werden vier Interviewformen diskutiert, um die gewählte Erhebungsmethode einordnen zu können.

Die persönliche Befragung meint den direkten Kontakt und Austausch zwischen Interviewer und Befragten. Um diesen Kontakt dokumentieren zu können, werden Hilfsmittel eingesetzt und die Beobachtungen schriftlich festgehalten. Erfolgen die Befragungen auf persönlicher Ebene, ist dieses Vorgehen kostenintensiv, da spezifisches Material an die Befragten versendet werden und eine entsprechende Anzahl von Interviewern bereitgestellt werden muss. Für dieses Vorhaben braucht es im Vorfeld die Anleitung und Schulung der Personen, die die Interviews durchführen. Per Post ver- und zurückgesendete Fragebögen bewirken einen langen Zeitraum, bis konkrete Daten vorliegen. Daher sind computergestützte Befragungen auch auf persönlicher Ebene gegenüber Papierfragebögen wesentlich effektiver.⁸⁷¹ Werden Befragungen telefonisch durchgeführt, spart dies Zeit und Geld. Im Gegensatz zu einem persönlichen Gespräch bietet das Telefon einen anonymeren Raum, der es dem Befragten ermöglicht, auch auf unangenehme Fragen zu reagieren.⁸⁷² Andererseits fallen die Rückmeldungen aufgrund telefonischer Befragungen geringfügiger aus als bei einem persönlichen Gespräch. Diese Tatsache ist allerdings auf konkrete Umstände und Themen zu beziehen. Häufig gestellte Skalen- oder Einstufungsfragen bewirken bei den Beteiligten oft ein Ermüden des Interesses an der Befragung, deren Dauer sich im Allgemeinen zwischen 15-25 Minuten bewegt.⁸⁷³ Für postalische⁸⁷⁴ bzw. schriftliche Befragungen werden in den meisten Fällen standardisierte Fragebögen verwendet, die kostengünstig sind, eine hohe Anonymität aufweisen und einfach verwal-

⁸⁷¹ Vgl. Diekmann 2010, S. 437; Micheel, 2010, S. 18, 75, 91; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 317.

⁸⁷² Vgl. Anh. 39, Kap. 1.6., S. 329; Diese Aussage ist in der Literatur jedoch umstritten, vgl. Micheel, 2010, S. 90f.

⁸⁷³ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 3561f; Micheel, 2010, S. 90f; Diekmann 2010, S. 437.

⁸⁷⁴ Vgl. Schriftliche Befragung und self administered survey wie bspw. per E-Mail.

tet werden können. Sie weisen allerdings nur eine geringe Rücklaufquote auf und entziehen sich der Kontrolle der Umwelteinflüsse.⁸⁷⁵

Papiergebundene bzw. klassische Fragebögen liegen in gedruckter Papierform vor, sind einfach anzuwenden und für den Befragten selbständig ausfüllbar. Dadurch werden persönliche Interviews häufig überflüssig. Allerdings entfällt die Möglichkeit sofortiger Rückfragen, um spezielle Aspekte ausführlicher klären zu können. Auch der konkrete Zeitpunkt des Ausfüllens kann nicht nachvollzogen werden. Druck- und Portokosten machen gedruckte Fragebögen kostenintensiver als elektronische. Trotzdem bevorzugen etliche Personen aufgrund einer möglichen Scheu vor der Technik den Fragebogen in Papierform.⁸⁷⁶ Auch bei Interviews, die persönlich oder am Telefon durchgeführt werden, sind die gestellten Fragen einem standardisierten Fragebogen entnommen. Die gegebenen Antworten werden hinsichtlich der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten überprüft und festgehalten. Diese direkte Umfrageform ist kostenintensiver als die Methode des klassischen Fragebogens sowie eine Befragung per Mail. Der Vorteil der direkten Befragung liegt in der höheren Rücklaufquote.⁸⁷⁷

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurde für die vorliegende Studie ein Online-Fragebogen dem klassischen Fragebogen, der durch Ausdrucken, Ausfüllen per Hand und Zurückschicken weniger Beteiligung erfahren hätte, vorgezogen, um eine Mehrheit leitender Exponenten einer konkreten Grundgesamtheit, die auf technischer Ebene mit einem Fragebogen in digitaler Form umgehen können, zu befragen. Der Online-Fragebogen ist kostengünstig und aufgrund einer computergestützten Benutzerführung für Personen mit Internetkenntnissen einfach zu handhaben. Ausgewertet werden die Daten mit dem Auswertungsprogramm SPSS.⁸⁷⁸ Bei der Umfrage muss sichergestellt werden, dass die befragten Personen diesen Fragebogen nur einmalig ausfüllen und sie auch für das entsprechende Thema prädestiniert sind.⁸⁷⁹ In digitalisierter Form kann der Fragebogen leichter verändert und den konkret geforderten Inhalten, wie Antwortmöglichkeiten, Filterfragen, Eingabedauer usw., angepasst werden. Die Übermittlung der Daten ist im Vergleich zum Postweg kürzer, billiger und durch das direkte Einlesen in eine Auswertungssoftware sicherer. Auch wenn die Anschaffung dieser Software ihren Preis hat, in der Anwendung ist sie im Vergleich sehr kostengünstig.⁸⁸⁰

6.2.3. Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens

Die aus der Vorstudie hervorgegangenen Ergebnisse bezüglich der Einflussgrößen in der Freiwilligenarbeit ermöglichen ein Verständnis, das Voraussetzung für die Datenerhebung innerhalb der vorliegenden Untersuchung ist. Dabei kann dieses Vorverständnis nicht als statisch betrachtet werden, da es durch weiterführende Forschungsprozesse einer kontinuierlichen Veränderung unterliegen wird.⁸⁸¹

⁸⁷⁵ Vgl. Diekmann 2010, S. 437; Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 351f; Micheel, 2010, S. 92f; Weiterführende Literatur auch unter dem Begriff Computer Assisted Self Interviewing.

⁸⁷⁶ Vgl. Postalische Befragung (und schriftliche Befragung) - self administered survey.

⁸⁷⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 220.

⁸⁷⁸ Vgl. Kap. 6.5.3., S. 151; Zeitgemäss erfolgt die Auswertung quantitativer Daten mit Hilfe entsprechender Auswertungssoftware fast ausschliesslich computergestützt (vgl. Backhaus, 2011, S.23ff; Bortz/Döring, 2006, S. 751). Mit Unterstützung des Statistikprogramms PASW Statistics SPSS 18.0 für Windows wurde die Datenauswertung der Fragebogen durchgeführt, die gewonnenen Daten aufbereitet und analysiert. Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 423f; Kromrey, 2009, S. 218ff; Voraussetzungen, Anwendungsbeispiele und Kommandos von IBM SPSS werden in Backhaus, 2011, S.23ff detailliert beschrieben.

⁸⁷⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 372f; Diekmann 2010, S. 520f; Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 74; Micheel, 2010, S. 18, 93.

⁸⁸⁰ Vgl. Kap. 6.1.2., S. 132; Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 376ff.

⁸⁸¹ Vgl. Flick 1999, S. 60.

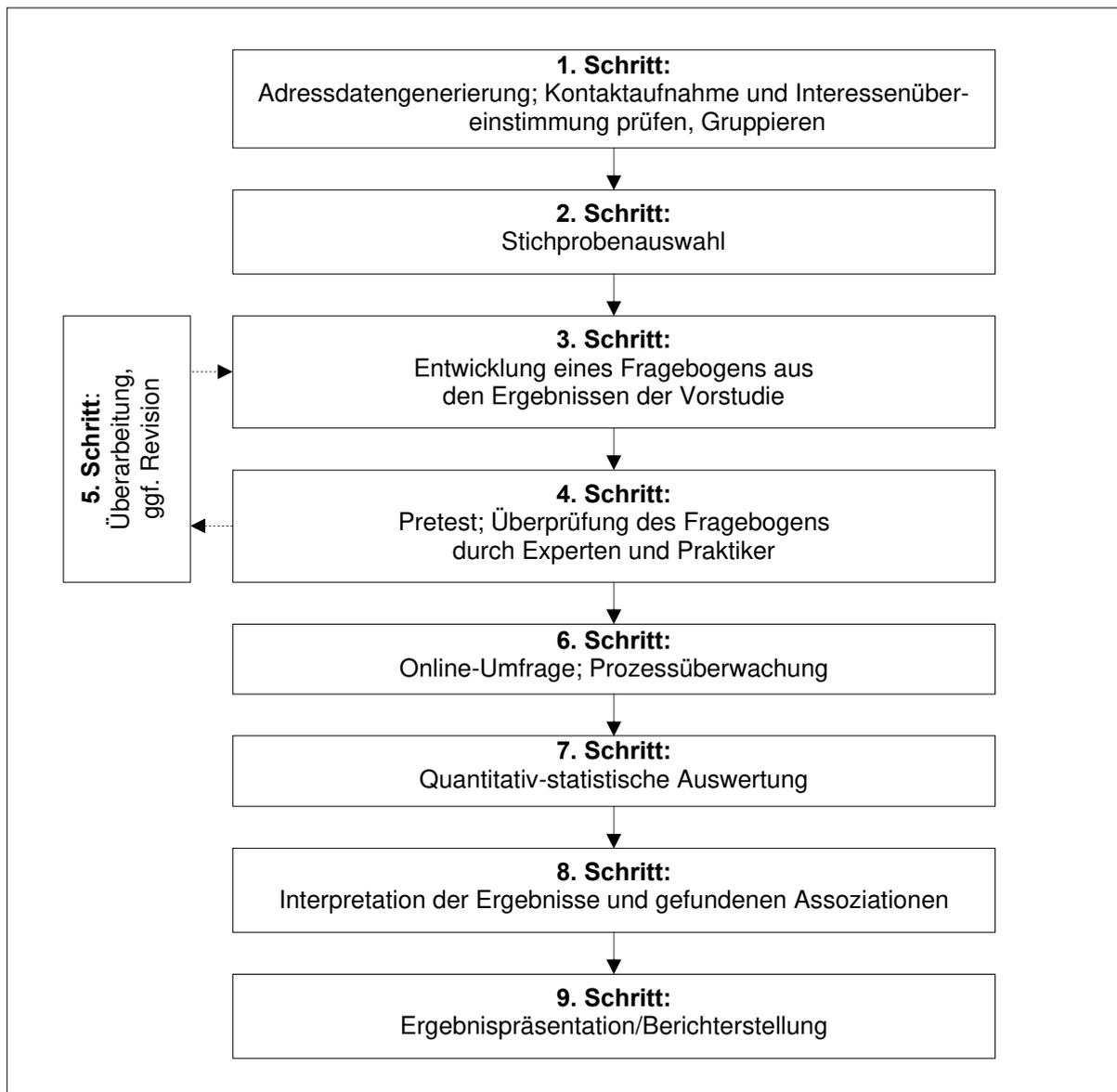


Abbildung 17: Ablaufschritte des Erhebungsverfahrens, eigene Darstellung

(1) Adressdatengenerierung; Kontaktaufnahme und Interessenübereinstimmung prüfen, Gruppieren

Mittels Suchmaschinen und über die Vereinsverzeichnisse der Gemeinden werden die Adressdaten gesammelt. Der Erstkontakt, mit der Vorstellung des Projektes, wird per E-Mail hergestellt und bei Interesse um Mitwirkung gebeten. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob die Mailadressen gültig sind und diese ggf. korrigiert und ergänzt werden sollten.

(2) Stichprobenauswahl

Eine wichtige Planungsfrage der probabilistischen Stichprobenkonstruktion, betrifft die Größe der zu untersuchenden Evaluationsstichprobe. Hier gilt die Regel, dass eine heterogene Zielpopulation grössere Stichproben erfordern.⁸⁸² Um dem gerecht zu werden, werden die Analyseeinheiten für die Stichprobenauswahl entsprechend der Rechtsform und dem ICNPO-Klassifikationsschema⁸⁸³ gewählt. Bei Vereinen wird eine geschichtete Zufallsauswahl angestrebt, die sich aufgrund der übereinstimmenden Grundmerkmale der Vereine als Auswahl-

⁸⁸² Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 130.

⁸⁸³ Vgl. Kap. 3.1.2., S. 38.

verfahren eignet.⁸⁸⁴ Durch die Bildung homogener Schichten und einer proportionalen Wahrscheinlichkeitsauswahl innerhalb jeder dieser gebildeten Schichten, haben alle Teilnehmenden die gleiche Chance, gezogen zu werden. Da für Stiftungen und Genossenschaften nur knappes Datenmaterial zur Verfügung steht, wird jeweils auf den gesamten Datensatz zurückgegriffen.⁸⁸⁵ Den Ansatz der Population von NPO in der Schweiz lieferte Helmig et al., obwohl nicht bewiesen ist, dass damit alle NPO erfasst sind.⁸⁸⁶ Daher werden diese Zahlen kritisch betrachtet und es wird eine eigene Grundgesamtheit, anhand der Gesamtheit aller gesammelter Daten, definiert, im Wissen um das Abdeckungsproblem. Vereine, die nicht in den offiziellen Vereinslisten geführt werden, werden innerhalb der Stichprobe nicht berücksichtigt. Daten von Stiftungen und Genossenschaften werden nicht integriert, sofern diese keine Freiwilligenarbeit leisten, keine erreichbare Mailadresse haben oder nicht auf die Anfragemail reagieren. Die Rohdaten der Gesamtstichprobe werden zur Schätzung der Populationsparameter gewichtet, damit die Ungleichwahrscheinlichkeit bestmöglich korrigiert werden kann. Dazu wird das Verfahren der theoretisch-statistischen Gewichtung genutzt.

(3) Entwicklung eines Fragebogens aus den Ergebnissen der Vorstudie

Durch die, in der Vorstudie eruierten Einflussgrößen, wird ein Fragebogen entwickelt, der alle sozial relevanten Dimensionen umfasst.⁸⁸⁷ Der Fragebogen besteht aus kategorischen (kategoriale) Antwortkategorien⁸⁸⁸ unterschiedlicher Ausprägung mit gelegentlichen Möglichkeiten zur Mehrfachnennung. Die Einstiegsfrage zu Beginn fungiert als Filterfrage.⁸⁸⁹ Um die Befragten nicht zu substantiellen Antworten zu zwingen, wird auf Empfehlung von Schnell et al. ein «weiss nicht»-button als Antwort-Möglichkeit angeboten.⁸⁹⁰ Ethische Aspekte, wie Verantwortlichkeit und Unabhängigkeit des Forschers werden ebenso berücksichtigt, wie auch Transparenz gegenüber den Befragten.⁸⁹¹ Die Ergebnisse werden unter Gewährleistung von Anonymität und Vertraulichkeit allen Beteiligten zugänglich gemacht.⁸⁹² Der fertig gestellte, ausgereifte Entwurf des Fragebogens wird mit einem Experten der empirischen Sozialforschung besprochen und überarbeitet. Durch Probeinterviews wurden im Anschluss insbesondere die Verständlichkeit und die Länge des Fragebogens überprüft.⁸⁹³ Da die Befragten ohne Hilfe den Fragebogen beantworten mussten, erforderte der Entwurf besondere Genauigkeit. Um weit reichende Erklärungen zu geben, wurde dem Fragebogen ein Begleitschreiben beigefügt. Neben der Zusage der Vertraulichkeit werde auf die Nützlichkeit und die Relevanz der Untersuchung hingewiesen.⁸⁹⁴ In Zusammenarbeit mit der Firma Dynelytics⁸⁹⁵ wird der Fragebogen den Regeln und Normen eines benutzerfreundlichen Onlinefragebogens ange-

⁸⁸⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 271f.

⁸⁸⁵ Vgl. Diekmann 2010, S. 388f; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 220; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 272; Repräsentative Stichproben zeichnen sich durch eine zufällige Auswahl aus. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 298; Diekmann 2010, S. 389f; Bortz/Döring 2006, S. 396f. Man geht davon aus, dass durch die Randomisierung eine Überrepräsentation einer Variablen nicht ermöglicht wird, sondern ein Ausgleich hergestellt wird. Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 39; Wobei nicht zweifelsfrei bewiesen werden kann, ob es eine einfache oder eine geschichtete Zufallsstichprobe ist (Anm. des Autors).

⁸⁸⁶ NPO werden in der amtlichen Statistik der Schweiz nicht einheitlich und nicht vollständig erfasst. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 12.

⁸⁸⁷ Vgl. Abb. 16, S. 125; Diekmann 2010, S. 834f.

⁸⁸⁸ Vgl. Diekmann 2010, S. 116f; Kap. 6.4.1., S. 143.

⁸⁸⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, 318ff; Atteslander 2008, 136ff; Babbie 2007, 251ff.

⁸⁹⁰ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 330f; Schumann/Presser 1981, 117ff.

⁸⁹¹ Evaluationen sollten realistisch, gut durchdacht und kostenbewusst sein; daher wurde zunächst ein Durchführbarkeits-Profil erstellt. Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 105.

⁸⁹² Vgl. Babbie 2007, 60ff; Bortz/Döring 2006, 41ff; Datenschutz, Anonymität, sowie die Zusicherung von Vertraulichkeit sind in der empirischen Sozialforschung von entscheidender Bedeutung. Vgl. Häder 2010, S. 132.

⁸⁹³ Vgl. Micheel, 2010, S. 77f, 86ff, 115f; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 336, S. 342f; Friedrichs 1990, S. 245.

⁸⁹⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 377; Die Untersuchung wurde zudem unter Beachtung von Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit realisiert. Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 104ff.

⁸⁹⁵ Bis 31.12.2011 SPSS Schweiz AG.

passt und den Auskunftspersonen für eine Laufzeit von 30 Tagen zugänglich gemacht. Hierfür verfügt Dynelytics über eine eigene leistungsfähige und professionelle Befragungsinfrastuktur.⁸⁹⁶

(4) Pretest; Überprüfung des Fragebogens durch Experten und Praktiker

Mit dem Ziel praxisbezogene Erkenntnisse zu gewinnen, über die verschiedenen Themenbereiche (Verständnis, Verständlichkeit, Reihenfolge, technische Probleme), Hinweise auf die Zeitdauer für das Ausfüllen des Fragebogens sowie des allgemeinen Interesses am Thema, erfolgt ein Pretest.⁸⁹⁷ Geprüft wird im Einzelnen auf sprachliche Verständigungsschwierigkeiten; Abstraktion der Fragen; Überforderung des Gedächtnisses; Ermüdungsgefahr; Gefahr von Gefälligkeitsantworten; Aussageverweigerung aus Angst; Misstrauen; Prestigepunkt; Auskunftsbereitschaft blockiert, weil Thema zu privat; Konflikt-Möglichkeit mit dem Ich-Ideal.⁸⁹⁸ Die Befragungen werden anonym gehalten, um einem sozial erwünschten Antwortverhalten entgegen zu wirken, das die Ergebnisse verzerren würde. Dadurch soll ein wirklichkeitsgetreues Test-Ergebnis mit realistischen Orientierungsgrößen generiert werden, das als wertungsfreie Erkenntnis-Basis für die endgültige Ausarbeitung des Fragebogens verwendet werden kann.

(5) Überarbeitung, ggf. Revision des Fragebogens

Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Pretest werden Fragen überarbeitet bzw. Begriffe präzisiert und allenfalls Filterfragen eingebaut.⁸⁹⁹ und/oder technische Gegebenheiten verändert.

(6) Online-Umfrage; Prozessüberwachung

Zu Beginn der Hauptstudie werden die leitenden Exponenten aus der Freiwilligenarbeit über E-Mails mit personalisiertem Link in ihrer jeweiligen Sprache (deutsch, französisch) zur Umfrage kontaktiert und über den Zeitpunkt des Beginns informiert. Der Online-Fragebogen auf einer eigens erstellten Webseite freigeschaltet und allen Befragten (über den personalisierten Link) für 30 Tage zugänglich gemacht. Die Laufzeit von 30 Tagen ab Umfragestart, ermöglichte es auch Personen, die währenddessen abwesend sind, an der Befragung teilzunehmen. Das Interesse der Probanden sollte durch einen integrierten Wettbewerb zusätzlich geweckt werden. Zudem wird die Teilnahme mit der kostenlosen Zustellung der Erhebungsdaten belohnt. Die Webseite mit dem Fragebogen ist so gestaltet, dass die Probanden auf den Fragebogen jederzeit zugreifen konnten und das Ausfüllen des Fragebogens aber auch unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen konnten. Damit ist das gestufte Ausfüllen des Fragebogens zu verschiedenen Zeiten möglich.

(7) Quantitativ-statistische Auswertung

Die Auswertung erfolgt durch die Kontingenztafeln mit der Colum Proportions-Statistik⁹⁰⁰, die die absoluten oder relativen Häufigkeiten (Häufigkeitstabellen⁹⁰¹) von Kombinationen bestimmter Merkmalsausprägungen enthält. Werden Zusammenhänge aufgedeckt, kann mir Hilfe der Kontingenzanalyse der Frage nachgegangen werden, ob die Assoziationen zufällig in der Stichprobe auftreten oder ein systematischer Zusammenhang besteht. Das bekannteste Instrument hierzu ist der Chi-Quadrat-Test.⁹⁰² So wird geprüft, ob vorliegende Daten auf eine

⁸⁹⁶ Vgl. The IBM® SPSS® Data Collection Family.

⁸⁹⁷ Vgl. Diekmann 2010, S. 195.

⁸⁹⁸ Vgl. Diekmann 2010, S. 483; Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 340f; Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 81; Micheel, 2010, S. 89f.

⁸⁹⁹ Vgl. Kap. 6.4.2., S. 145.

⁹⁰⁰ Vgl. Diekmann 2010, S. 599ff; Micheel, 2010, S. 136f, 141f.

⁹⁰¹ Micheel, 2010, S. 119, 121ff.

⁹⁰² Vgl. Backhaus, 2011, S. 304; S. 312; Bortz/Döring, 2006, S. 103; Micheel, 2010, S. 153f; Pearson, 1900, S. 157ff.

bestimmte Weise verteilt sind bzw. ob zwei Merkmale stochastisch unabhängig sind. Mit der Hauptkomponentenanalyse⁹⁰³ (Korrespondenzanalyse) werden die Beziehungen der kategorialen Variablen⁹⁰⁴ in einer Kontingenztafel graphisch repräsentiert.

(8) Interpretation der Ergebnisse und gefundenen Assoziationen

Der Interpretation der Ergebnisse zur quantitativen Untersuchung geht zunächst die Abgrenzung und Beschreibung des verwendeten Datensatzes voraus. Danach werden die Häufigkeiten der Voraussetzungen und Massnahmen im Sinne eines Freiwilligenmanagements beschrieben. Die Zusammenfassung der Ergebnisse beinhaltet eine Charakterisierung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften anhand der Stichprobe und eine Zusammenfassung der wichtigsten Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO. Diese werden unterteilt in die Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements auf strategischer und operativer Ebene. Es folgt eine Darstellung der Häufigkeiten ausgewählter Kombinationen und der Beschreibung von sechs NPO-Grössenklassen. Das Fazit aus der Zusammenfassung und eine kritische Würdigung schliessen den statistisch signifikanten Auswertungsteil ab.

(9) Ergebnispräsentation/Berichterstellung

Die Zusammenfassung der Ergebnisse wird allen Beteiligten kostenlos zur Verfügung gestellt und kann über die Webseite <http://www.freiwilligenstudie.ch> angefordert werden.

6.3. Feldzugang

6.3.1. Datenherkunft

Die Eintragung im Handelsregister ist für die meisten Vereine laut Schweizer Recht unnötig, solange sie sich nicht wirtschaftlich betätigen. Daher existieren nur Schätzungen bezüglich der konkreten Anzahl der vorhandenen Vereine. Von den rund 80 000 existierenden Vereinen weisen über 95 Prozent gemeinnützigen Charakter auf.⁹⁰⁵ Das CNP⁹⁰⁶ schätzt ca. 76 438 Vereine in der gesamten Schweiz.⁹⁰⁷ Für die Ermittlung der Anzahl gemeinnütziger Stiftungen mit Bezug zum NPO-Sektor diente in der CNP-Studie das Handelsregister als Ausgangspunkt. Rechtliche Gründe, wie die Eintragungspflicht ins Handelsregister oder die Buchführungs- und Revisionspflicht, bewirken, dass der gemeinnützige Stiftungsbereich stark institutionalisiert ist, was die Möglichkeit statistischer Erhebungen begünstigt. Die Studie geht derzeit von 12 000 gemeinnützigen Stiftungen aus,⁹⁰⁸ die die CNP-Kriterien umfassend erfüllen.⁹⁰⁹ Obwohl die Anzahl der Stiftungen sehr gross erscheint, gibt es wenige Informationen

⁹⁰³ Vgl. Backhaus, 2011, S. 549ff.

⁹⁰⁴ Vgl. Micheel, 2010, S. 44, 51, 119, 124f.

⁹⁰⁵ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 154ff.

⁹⁰⁶ Vgl. Abkürzungsverzeichnis; Kap. 3.1.2., S. 38.

⁹⁰⁷ Nicht enthalten sind in dieser Schätzung alle Vereine, die den CNP-Definitionen nicht entsprechen. Bspw. die Unfall-, Kranken- oder Ausgleichskassen sowie internationale Sportverbände wie die FIFA oder UEFA.

⁹⁰⁸ Eine im Jahr 2009 erstmalig durchgeführte Erfassung aller gemeinnütziger Stiftungen ergab, dass Ende 2008 im HR der Schweiz 12 043 gemeinnützige Stiftungen eingetragen waren. Vgl. von Schnurbein/Timmer, 2010, S. 12.

⁹⁰⁹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 160; Familien- und kirchliche Stiftungen haben in der Schweiz keine Eintragungspflicht in das HR, dies macht eine konkrete Erfassung sämtlicher Stiftungen unmöglich. Als Rechtsform innerhalb des schweizerischen Privatrechts ist eine Stiftung gemäss Art. 52 ZGB als Anstalt zu verstehen und daher die einzige, nichtkörperschaftlich geprägte juristische Person des Nonprofit-Rechts. Der Zweck der Stiftung darf gemeinnützigen und privatnützigen Charakter haben, aber nicht eigennütziger Natur sein. Politische Zwecke können innerhalb vorgegebener Grenzen verfolgt werden. (Von dieser Erhebung ausgenommen sind Familienstiftungen, Personalvorsorgestiftungen, kirchliche Stiftungen mit Ausnahme von sozialen und karitativen Werken und kirchlichen Institutionen, Holdingstiftungen, öffentlich-rechtliche Stiftungen sowie

bezüglich interner betriebswirtschaftlicher Fragen.⁹¹⁰ Hinsichtlich der CNP- Kriterien der Genossenschaften entsprechen in der Schweiz nur 580 Genossenschaften (im Sinne von Arbeitsstätten) komplett den Kriterien der CNP. Ihre Zugehörigkeit zum Dritten Sektor ist eindeutig definiert, die wirtschaftliche Tätigkeit orientiert sich an sozialen und gemeinwirtschaftlichen Zwecken. Genossenschaften wie Coop, der Migros Genossenschaftsbund, Mobility sowie genossenschaftliche Versicherungen sind nicht in die Betrachtungen der Studie eingeschlossen.⁹¹¹

In der Zeit von September 2010 bis März 2011 wurden (N) 18 699 Adressdaten, aufgeteilt in Vereine (n 17 450), Stiftungen (n 775) und Genossenschaften (n 474) zusammengetragen (siehe nachfolgenden Abschnitt). Da es keine verlässlichen Zahlen aller in der Schweiz tätiger NPO gibt⁹¹², bilden die vorliegenden (N) 18 699 NPO die Grundgesamtheit dieser Arbeit. Sie besteht aus in der Schweiz ansässigen Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften, die in einer der zwei Landessprachen (deutsch und französisch) Auskunft geben können und über das Internet erreichbar sind.

Für die Recherche der Vereinsadressen wurden alle per E-Mail zugänglichen Gemeinden (n 1582) in der Schweiz per E-Mail kontaktiert und um offizielle Vereinslisten gebeten. Diese Aktion hatte einen Rücklauf von 426 Antworten bzw. Vereinslisten mit insgesamt 17 150 E-Mail-Adressen und Kontaktpersonen zur Folge.⁹¹³ Die E-Mail-Adressdaten der Stiftungen (n 775) und Genossenschaften (n 474) wurden aus Internetverzeichnisse eruiert und danach per E-Mail um Teilnahme gebeten, sofern diese Institutionen über Freiwilligenarbeit verfügten und am Thema interessiert waren.⁹¹⁴ Zur Adresssuche der Stiftungen wurden auf die Datenquellen des CEPS⁹¹⁵ zurückgegriffen, auf der die wichtigsten Stiftungsverzeichnisse aufgeführt sind: Elektronische Version des Stiftungsverzeichnisses der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht⁹¹⁶, Ostschweizer Stiftungsverzeichnis⁹¹⁷, Zentralschweizer Stiftungsverzeichnis⁹¹⁸, Stiftungs- und Fondsverzeichnis des Kantons Aargau, Berner Stiftungsverzeichnis, Stiftungsverzeichnis der Caritas beider Basel, Stiftungsverzeichnis Kanton Solothurn, Fonds und Stiftungen im Kanton Zürich. Zur Adresssuche der Genossenschaften wurden die Genossenschaftsverzeichnisse der folgenden Webseiten genutzt: Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW/ASH⁹¹⁹, Schweizer Reisekasse (Reka) Genossenschaft⁹²⁰, Eidgenössisches Amt für das Handelsregister im Zentraler Firmen- und Identifikationsindex⁹²¹ und über die Suchmaschinen von die-genossenschaften.ch und Telsearch.ch.⁹²² Zur Ergänzung der Adress-

die grossen Einkaufs- und Konsumgenossenschaften, deren Marktanteil im Konsumgüterbereich 35 Prozent überschreitet.) Vgl. Michalski et al., 2008, S. 1. gl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 107ff.

⁹¹⁰ Vgl. Michalski et al., 2008, S. 1.

⁹¹¹ Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 161.

⁹¹² Vgl. Abschn. (2) *Stichprobenauswahl*, S. 136.

⁹¹³ Datenbeschaffung durch Dritte vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 370f., 381.

⁹¹⁴ Die Datenbeschaffung der Stiftungen erfolgte über eigene Anstrengungen. Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 371, 381.

⁹¹⁵ Centre for Philanthropy Studies der Universität Basel; <http://ceps.unibas.ch/service/stiftungsverzeichnisse>.

⁹¹⁶ Das Eidgenössische Stiftungsverzeichnis enthält sämtliche der über 3000 gemeinnützigen Schweizer Stiftungen unter eidgenössischer Aufsicht.

⁹¹⁷ Stiftungen aus den Regionen SG und TG.

⁹¹⁸ Stiftungen aus den Regionen LU, NW, OW, SZ, UR, ZG.

⁹¹⁹ <http://www.svw.ch>.

⁹²⁰ http://www.reka.ch/SiteCollectionDocuments/REKA/Genossenschaft/Verzeichnis_zum_Abgeben_2011_Mai.pdf.

⁹²¹ http://zefix.admin.ch/zfx-cgi/hrform.cgi/hraPage?alle_eintr_on&pers_sort_original&pers_num_0&language_1&col_width_366&amt_007.

⁹²² Die Datenbeschaffung der Genossenschaften erfolgte über eigene Anstrengungen. Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 371, 381; Purtschert betonte im 2005 die schlechte Datenerfassung zur Erforschung des schweizerischen Genossenschaftswesen. Allein schon die Erfassung des Gesamtbestandes der im Handelsregister eingetragenen

daten der drei Rechtsformen, wurde zum Schluss noch auf die (Internet-) Verzeichnisse der ZEWO, Schweizer Spendenspiegel, Freiwilligenforum Zürich, forum freiwilligenarbeit, fritz+fränzi, Verzeichnis Schweizer Schiesssportverband, Local.ch zurückgegriffen.

Alle Adressdaten wurden von Hand ergänzt. Es wurde eine vorläufige Branchenzuordnung nach ICNPO vorgenommen, sowie die Westschweizer und Tessiner Kantone nach ihren Landessprachen markiert und sortiert, so dass vor allem namensgleiche Firmen oder Personen in mehreren Funktionen bzw. in mehreren NPO aktiv, aussortiert werden konnten. Die Rohdaten der Gesamtstichprobe wurden zur Schätzung der Populationsparameter gewichtet, damit die Ungleichwahrscheinlichkeit korrigiert werden konnte. Dabei wurde die Grundgesamtheit nach der ICNPO-Population durch das Verfahren der theoretisch-statistischen Gewichtung bzw. Prozentanteile angepasst.

	GG N	Prozent	deutsche Schweiz	französische Schweiz	Italienische Schweiz
Vereine	76 438	100	59 121 (77.345 Prozent)	15 355 (20.0882 Prozent)	1962 (2.57 Prozent)
<i>Kultur, Sport und Freizeit</i>	51 230	67	39 624	10 291	1 315
<i>Bildung und Forschung</i>	700	1	541	141	18
<i>Gesundheitswesen</i>	1 670	2	1 292	335	43
<i>Soziale Dienste</i>	10 550	14	8 160	2 119	271
<i>Umwelt- und Naturschutz</i>	1 330	2	1 029	267	34
<i>Wohnungswesen und Entwicklungsförderung</i>	3 210	4	2 483	645	82
<i>Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik</i>	3 890	5	3 009	781	100
<i>Stiftungs-/Spendenwesen</i>	408	1	316	82	10
<i>Internationale Aktivitäten</i>	600	1	464	121	15
<i>Religion</i>	1 100	1	851	221	28
<i>Wirtschafts-/Berufsverbände, Gewerkschaften</i>	1 750	2	1 354	352	45
Stiftungen	12 000	100	8 807 (73.3917 Prozent)	2 696 (22.4667 Prozent)	467 (4.1417 Prozent)
Genossenschaften	580	100	580		

Tabelle 5: Grundgesamtheit der Schweizer NPO

(Quelle in Anlehnung an Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 161)

Da davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle Organisationen in der Grundgesamtheit (GG) erfassbar sind, müssen diese Populationswerte unter Vorbehalt betrachtet werden. Sie sind mit ihren Werten auch nicht als Grundlage dieser Arbeit zu verstehen, da zu wenig bezgl. obligatorischer Vorgaben bekannt ist. Trotzdem soll das Bestreben erkennbar sein, den realen Zahlen möglichst nahe zu kommen. Es ist eindeutiger, Aussagen über die eigenen generierten 18 699 Organisationen als Grundpopulation mit relevanten Daten zu treffen. Innerhalb des Stichprobenrahmens der Vereine (N 17 450) erfolgte eine geschichtete Zufallsstichprobe⁹²³ (n

Firmen erfordere die Konsultation von voluminösen Regionenbüchern, die auf der Grundlage der Angaben des Handelsregisters erstellt werden. Über Freiwillige sei nichts bekannt. Vgl. Purtschert, 2005, S. 43.

⁹²³ Die geschichtete Zufalls-Stichprobe zeigt ein angenähertes Abbild der Grundgesamtheit. Dies kann durch ein Ungleichgewicht der verwendeten Teilgruppen (hier Unterrepräsentation von Genossenschaften und Stiftungen) auch unschärfer werden. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 272; Jedoch macht sie die sozialen Daten «messbar» und somit vergleichbar. Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 67; Micheel, 2010, S. 38ff; Zu diesem Zweck wurden mit MS-Excel 2007 zuerst 4000 Pseudozufallszahlen generiert, d.h. in Zelle A1 die Zahl «1» und in Zelle A2 die Zahl «2» usw. Dann wurde der Bereich A1:A2 usw. markiert, bis sich der Cursor in ein Kreuz verwandelt. Die gedrückte Maus wird dann nach unten bis Zelle A4000 gezogen. Dann wird die Zelle B1 markiert und auf «Formeln/Funktion einfügen/MATH.&TRIGONOM./Zufallszahl» geklickt. In B1 erschien dann die Zufallszahl in einem Wertebereich von 0 bis 1. Um einen Wertebereich von 1 bis 17 150 zu erreichen, wird in C1 folgende Formel geschrieben: Ganzzahl(B1*17 150+1) und die Maus wieder nach unten gezogen. So wurden die 4000 Zufallszahlen aus dem Bereich 1 bis 17 150 mit Excel 2007 erzeugt. Waren zwei Zufallszahlen gleich wurde die

4000), deren Anzahl sich aus der Stichprobenrate von 0,229 Prozent ergibt. Die Stichprobenmenge bei Stiftungen lag bei 775 und wurde aufgrund der Menge nicht verändert. Auch bei den Genossenschaften (n 474) wurde der Stichprobenrahmen in seiner Quantität unverändert eingesetzt.⁹²⁴ Eine Excel-Datenbank bildete die Grundlage. Daraus wurden die notwendigen statistischen Daten generiert.

	GG	Stpr-Rate	Stich-probe	deutsche Schweiz	französische. Schweiz	Italienische Schweiz
Vereine	17 450	0.229	4000	3 094 (77.345 Prozent)	804 (20.0882 Prozent)	103 (2.57 Prozent)
<i>Kultur, Sport und Freizeit</i>	14 061	0.229	2 680	2 073	538	69
<i>Bildung und Forschung</i>	122	0.229	40	31	8	1
<i>Gesundheitswesen</i>	308	0.229	80	62	16	2
<i>Soziale Dienste</i>	1 503	0.229	560	433	112	14
<i>Umwelt- und Naturschutz</i>	184	0.229	80	62	16	2
<i>Wohnungswesen und Entwicklungsförderung</i>	59	0.229	160	124	32	4
<i>Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik</i>	461	0.229	200	155	40	5
<i>Stiftungs-/Spendenwesen</i>	98	0.229	40	31	8	1
<i>Internationale Aktivitäten</i>	129	0.229	40	31	8	1
<i>Religion</i>	354	0.229	40	31	8	1
<i>Wirtschafts-/Berufsverbände, Gewerkschaften</i>	269	0.229	80	62	16	2
Stiftungen	775	0	775	569 (73.3917 Prozent)	174 (22.4667 Prozent)	32 (4.1417 Prozent)
Genossenschaften	474	0	414	406 (98 Prozent)	7 (2 Prozent)	0 (0 Prozent)

Tabelle 6: Grundgesamtheit mit Stichprobenumfang

(Quelle in Anlehnung an Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 161)

6.3.2. Bestimmung der Zielpersonen

Die Zielpersonen waren leitende Exponenten der Freiwilligenarbeit, die stellvertretend für ihre Organisation antworten sollten. Dies konnten sein: ehrenamtliche Präsidenten, ehrenamtliche Mitglieder des Vorstandes, ehrenamtlich oder freiwillig Mitarbeitende ohne Kaderfunktion, hauptamtliche Geschäftsführer und/oder Direktoren und ehrenamtliche und hauptamtliche Abteilungs- und Bereichsleitende.

nächst grössere Zahl aus der Grundgesamtheit bevorzugt. Vgl. Monka/Schöneck-Voss/Voss, 2008, S. 277ff; Abb. 9, S 84.

⁹²⁴ Soll ausgehend von einer Stichprobe auf die zugrunde liegende Gesamtheit geschlossen werden, muss der Umfang der Stichproben berücksichtigt sein. Hier kommt das «Gesetz der grossen Zahlen» zum Tragen, bei dem sich die Eigenschaften einer Stichprobe mit wachsender Stichprobenanzahl den Eigenschaften der Gesamtheit annähern. Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 20, Und damit auch die Kosten steigen. Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 419. Bei Online-Umfragen jedoch nur geringfügig, Anm. des Autors; Die Auswahlgesamtheit umfasste nicht alle Elemente der Grundgesamtheit (undercoverage). Jedoch sind mit grosser Wahrscheinlichkeit keine Elemente enthalten, die nicht zur Grundgesamtheit gehören (overcoverage). Aufgrund mangelnder Adressdaten hatten nicht alle Elemente der Grundgesamtheit die gleichen Chancen in die Stichprobe zu gelangen und, da die Adressdaten nicht vorhanden waren und die Auswahl nach den Klassifikationskriterien nach ICNPO selektiv vorgenommen wurde (Samplingproblem).

⁹²⁴ Die Sicherheit einer statistischen Aussage hängt nicht nur vom Umfang der Stichprobe ab, sondern auch von der relativen Grösse der Teilgruppe, die man speziell ins Auge fassen will. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 265ff; Noelle-Neumann/Petersen, 2005, S. 214.

6.4. Methodik der Datenerhebung

6.4.1. Struktur und Handhabung des Fragebogens

Der Fragebogen wurde in einen deskriptiven, strategischen und operativen Teil gegliedert. Im deskriptiven Teil wurden die Probanden zu den Eigenschaften Wirkungsstätte, Sprachregion, Aktivitätsradius, Rechtsform, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, Gründungsjahr, Personalbestand und Finanzierungsquellen gefragt. Der strategische Teil umfasst Fragen zur Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit, Infrastruktur und ggf. zur Anwendung von Management-Modellen. Im operativen Teil des Fragebogens wurden die Einflussgrößen Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit, Systematische Ermittlung der Bewerberqualität, Effizienz der Personalprozesse, Führungsqualität und Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements ermittelt.⁹²⁵

Mit grosszügigen Zeilenabständen und nicht zu viel Text auf einer Seite verfügte der Fragebogen über ein ansprechendes Layout: Die Gesamtlänge war, anhand der Ergebnisse aus dem Pretest zu urteilen, zumutbar und richtete sich nach der Struktur der Smartvote-Umfrage⁹²⁶. Beim Entwurf des Online-Fragebogens⁹²⁷ wurde berücksichtigt, dass die zeitliche Verfügbarkeit der Zielgruppe der ehrenamtlichen Personal-Verantwortlichen oft sehr begrenzt ist. Im Interesse einer hohen Ausschöpfungsquote wurden die Fragen daher möglichst aussagekräftig und trotzdem leicht verständlich formuliert. Bei der Fragen-Abfolge wurde darauf geachtet, eine psychologisch optimale Reihenfolge der Fragen anzubieten. Zu Anfang und am Ende des Fragebogens wurden eher unverfängliche Fragen (Merkmale der Organisationen usw.) gestellt und im Mittelteil dann die kognitiv anspruchsvolleren Themen angesprochen.⁹²⁸ Bei der Formulierung wurde überlegt, an welchen Personenkreis sich die Befragung richtet und die Sprache auf die Zielgruppe abgestimmt. Auf die sinnvolle Abfolge der Fragen wurde geachtet, d.h. ein thematisch «roter Faden» verfolgt. Suggestive, stereotype oder stigmatisierende Formulierungen von Items wurden vermieden. Items mit Antwortkategorien wurden bei der Befragung vorgezogen. Dies erleichterte die Auswertung und erhöhte die Objektivität.⁹²⁹ Einige Items implizieren ein dichotomes Antwortformat.⁹³⁰ Für alle übrigen Items wurde eine ungerade Anzahl an Antwortausprägungen bevorzugt, sodass die Befragten nicht zu einer Antwort in die eine oder andere Richtung gezwungen werden. Um ein Ausweichen aufgrund fehlender Kenntnisse zu vermeiden, gab es für jede Frage die Ausweichkategorie «Keine Angaben». Dies erhöhte die Messungs-Zuverlässigkeit.⁹³¹ Kriterium für das Festsetzen des Skalenumfangs war neben der Anwenderfreundlichkeit eine möglichst differenzierte Erfassung der Antworten. Je nach Fragestellung erhielten die Antwortskalen eins, zwei, drei oder fünf Antwortausprägungen. Für den Fall, dass einzelne Befragte subjektiv nicht in der Lage waren, auf

⁹²⁵ Vgl. Abb. 16., S. 125.

⁹²⁶ Vgl. Abb. 18., S. 144.

⁹²⁷ Vgl. Micheel, 2010, S. 77f, 86ff, 115f; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 301; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 117; Eine detaillierte Übersicht zu Richtlinien der Fragebogengestaltung befindet sich in Kühn/Fankhauser 1996, S. 173ff.

⁹²⁸ Vgl. Atteslander 2006, S. 153; Porst (1999) fand in einer experimentell angelegten schriftlichen Befragung heraus, dass sich der Rücklauf von Online-Tests mithilfe «interessanter» Einstiegsfragen steigern liess. Ein wichtiger Faktor für die Teilnahmebereitschaft ist auch die subjektiv vermutete Bedeutung und Relevanz einer Untersuchung (Stallmann, 1999). Gräf (1989) stellte heraus, dass Zweifel an einem wirksamen Datenschutz die Teilnahmebereitschaft negativ beeinflussen können. Vgl. Batinic, 2001, S. 80.

⁹²⁹ Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 50f; Alle Antwortkategorien wurden verbalisiert, da eine Benennung der einzelnen Antwortausprägungen die Genauigkeit der Messung erhöhte. Vgl. Bühner 2004.

⁹³⁰ Auf die Frage, ob die Freiwilligenmanagement-Funktion eigenständig in der Geschäftsleitung vertreten ist, kann sinnvoll nur mit «ja» oder «nein» antworten.

⁹³¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 1992.

bestimmte Fragen zu antworten, wurden für jede Frage die zwei Ausweichkategorien «weiss nicht» für tatsächliches Unwissen und «Keine Angaben» für gewolltes/bewusstes Zurückhalten der Antwort angeboten.⁹³² Der Fragebogen beinhaltete überwiegend in sich geschlossene Fragen, das Skalenniveau weist Kategoriale Niveau auf.⁹³³

Smartvote-Online-Fragebogen			Fragebogen Freiwilligenstudie Schweiz		
20 Minuten 11 Themen			20 Minuten 7 Themen		
Nr.	Themen	Anzahl Fragen	Nr.	Themen	Anzahl Fragen
1.	Soziales, Familie & Gesundheit	6		Statistische Fragen Teil 1	8
2.	Schulen & Bildung	6		Statistische Fragen Teil 2	9
3.	Migration & Integration	4	2.	Management, Steuerung und Organisation Teil 1	6
4.	Gesellschaft, Kultur & Ethik	6		Management, Steuerung und Organisation Teil 2	6
5.	Finanzen & Steuern	5	3	Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit	5
6.	Wirtschaft & Arbeit	8	4	Qualität der verfügbaren Freiwilligen	6
7.	Umwelt, Verkehr & Energie	9	5.	Effizienz der Personprozesse	9
8.	Staatliche Institutionen & Volksrechte	3	6.	Führungsqualität	4
9.	Justiz & Polizei	6	7.	Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligen-Managements	9
10.	Aussenpolitik & Aussenwirtschaft	4			
11.	Budgetposten	8			
		65			62
Durchschnitt im Fragen pro Seite		6	Durchschnitt im Fragen pro Seite		7

Abbildung 18: Vergleich zwischen Smartvote und dem Fragebogen der Freiwilligenstudie, eigene Darstellung

Das Ausfüllen des Fragebogens dauerte im Durchschnitt 15 Minuten.⁹³⁴ Gleichzeitig sollten jedoch alle Aspekte zur Beantwortung der zentralen Fragestellung vollständig und umfassend erfasst werden. Insgesamt enthielt der Fragebogen zwölf Seiten mit 62 Fragen⁹³⁵. Er bestand aus sieben virtuellen Seiten im Multiple Choice-System. Die Teilnahme war freiwillig und konnte jederzeit unterbrochen, aber auch wieder aufgenommen werden. Die Umfrage blieb aus Datenschutz-Gründen anonym. Für technische Probleme stand die telefonische Unterstützung der Firma SPSS Schweiz AG⁹³⁶ zur Verfügung, die die technische Umsetzung begleitete.⁹³⁷ Inhaltliche Fragen wurden an den Studienleiter weitergeleitet. Zudem wurde den Teilnehmenden durch die Publikation der E-Mail-Adresse des Studienleiters die Möglichkeit gegeben, Anmerkungen zur Studie bzw. deren Inhalt zu machen. Diese Kommentare boten in der Frühphase der Feldzeit die Gelegenheit zu überprüfen, ob alles in der Befragung funktionierte. Auch wurden die Befragten am Ende um die Angabe gebeten, ob ihre Daten nach der Teilnahme am Gewinnspiel⁹³⁸ verwendet werden dürfen. Nicht zu vergessen war am Ende der Umfrage der Dank für die Teilnahme.⁹³⁹ Der Online-Fragebogen hatte eine Bildschirmbreite von 800 Punkten und wurde so eingerichtet, dass nicht gescrollt werden konnte, sondern am Ende der Seite ein Fortschrittsbalken eingeblendet wurde, um die Befragten über den jeweili-

⁹³² Vgl. Kap. 5., S. 98.

⁹³³ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 134f; Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 48; Der Überbegriff der Nominal- und Ordinalskala heisst kategoriale Variable. Sie sind kategorisierbar, jedoch ohne natürliche Reihenfolge, weisen wenig verschiedene Werte auf und sind ohne messbare Abstände dazwischen. Kategorien mit natürlicher Reihenfolge haben eine ordinale Rangfolge; Vgl. Diekmann 2010, S. 56ff, 285f; Bortz/Döring, 2006, S. 67ff.

⁹³⁴ Die von den Probanden angegebene Ausfüllzeit aus dem Pretest ergab im Durchschnitt 14,75 Minuten.

⁹³⁵ Vgl. Anh. 6, S. 258.

⁹³⁶ Ab 1.1.2012 Dynelytics AG.

⁹³⁷ Online-Befragungen sollten generell technisch möglichst benutzerfreundlich sein, um eine möglichst hohe Usability (Benutzbarkeit) der Befragung zu erreichen. Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 72; Kaczmirek, 2009

⁹³⁸ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 77; Als Teilnahme-Anreiz wurde den Probanden ein Wettbewerbspreis im Gesamtwert von CHF 6000 in Aussicht gestellt. Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 73. Am Ende des Fragebogens konnten die Teilnehmenden ankreuzen, für welchen potenziellen Gewinn sie sich «bewerben» möchten und ob sie die Weitergaben ihrer E-Mail-Adresse einverstanden sind. Der Rechtsweg wurde ausgeschlossen. Die Benachrichtigung der Gewinner erfolgte per E-Mail. Mitarbeitende der Sponsoren sowie deren Angehörige waren ausgeschlossen.

⁹³⁹ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 73.

gen Bearbeitungsstand zu informieren. Durch Einzelseiten-Bearbeitung konnte die Korrektheit der Eingaben an verschiedenen Stellen direkt durch Kontrollskripte überprüft werden.⁹⁴⁰

6.4.2. Anpassung des Fragebogens

Durch eine kleinzahlige Expertenbefragung (n 5)⁹⁴¹ wurde im Mai 2011 überprüft, inwieweit der Online-Fragebogen die «Grundsätze ergonomischer Dialoggestaltung»⁹⁴² erfüllt. Diese unterteilen sich in die Merkmale Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Steuerbarkeit, Erwartungskonformität und Fehlerrobustheit.⁹⁴³ Danach erfolgte die Durchführung des Pretests auf breiter Ebene, als Voraussetzung für eine hohe Qualität der Befragungsergebnisse und als wichtiger Bestandteil, um eine hohe Rücklaufquote zu erzielen. Durch den Pretest wurden Fehler und Verständnisprobleme aufgedeckt, sowie Aspekte, die bisher im Fragebogen noch nicht berücksichtigt wurden.⁹⁴⁴

Der Pretests wurde zwischen dem 1. Juni bis 30. Juni 2011 durchgeführt. Das Ziel waren praxisbezogene Erkenntnisse über die verschiedenen Themenbereiche wie Verständnis und Verständlichkeit, Hinweise auf die Zeitdauer zum Ausfüllen des Fragebogens und Hinweise auf das allgemeine Interesse am Thema.⁹⁴⁵ Angeschrieben wurde eine Zufallsauswahl von leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit (n 58)⁹⁴⁶ aus der Gesamtstichprobe (N 18 699), bestehend aus Vereinen (n 38), Stiftungen (n 10) und Genossenschaften (n 10) aus der deutschen,

⁹⁴⁰ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 73.

⁹⁴¹ Präsidialdepartement des Kantons BS, Josha Frey, Leiter Freiwilligenarbeit; forum freiwilligenarbeit.ch, Denise Moser; Basilea Vineyard, Michel Fischer, Geschäftsführer; Netzwerk Grenchen, Christian Rohr, Geschäftsführer; Männerriege Oberwil, Christian Bratschi, Präsident; Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich, Lotti Isenring; GGG Benevol, Pasqualina Barazza, Geschäftsführerin; mission 21 evangelisches missionswerk basel, Pia Müller.

⁹⁴² DIN 66234; Frese/Brodbeck, 1989.

⁹⁴³ Vgl. Batinic, 2001, S. 40.

⁹⁴⁴ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 73.

⁹⁴⁵ Vgl. Micheel, 2010, S. 89f.

⁹⁴⁶ Aarauer Vokalisten, Irene Zweifel; Squashclub Appenzell, R. Lengwiler; Jodlerclub, C. Hari; Lions Club St. Moritz, Renato Spada; Pfingsten Geiss, Josef Kurmann; Männerriege Wauwil, Abert Portmann; Handwerkerverein Schongau, Markus Weibel; Andreas-Chor, Erwin Schäfler; Verein Eltern Kinder Stetten, Natascha Deana; Schaffhausen Buchthalen TV, Claudia Bernath; Felsberg DTV STV, Alice Tanner; Selbsthilfe Gruppe, Agnieszka Spiess; Röm. kath. Gesamtkirchengemeinde Biel, Elsbeth Caspar; UBS AG Kultursponoring, Irene Zortea; Stiftung Alterswohnenzentrum Gässliacker, Meinrad Stöckli; Ernst Göhner Stiftung, Ernst Goehner; Stiftung zur Unterstützung der Schweizerischen Alzheimervereinigung, H.P. Fisch; Gurdwara Sahib Switzerland, Karan Singh; Cevi Olten-Stiftung, D. Oetiker; Pro Helvetia, Schweizer Kulturstiftung, Andrew Holland; Migros-Kulturprozent, Christoph Haering; Behindertensportgruppen-Fricktal, Nicole Eggimann-Vogt; Caminada AG, Rita Greutmann; Coaching-place, Doris Sager; Flurgenossenschaft Langelen, S. Koch; Genossenkorporation, R. Durrer; Genossenschaft Pferdesportanlage Sense-Oberland Plaffeien, K. Huber; Familiengarten-genossenschaft, P. Schori; Wohnbaugenossenschaft für Bundespersonal Meiringen, W. Renfer; Wohnbaugenossenschaft für das Bundespersonal, R. Schneider; Männerriege Oberwil, Christian Bratschi; Vineyard-basel.ch, Michel Fischer; Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich, Lotti Isenring; GGG Benevol, Pasqualina Barazza; Procap Schweiz, Esther Gingold; Netzwerk Grenchen, Christian Rohr; mission 21 evangelisches missionswerk basel, Pia Müller; Fachstellen für Diakonie RKK Basel-Stadt, Daniel Wiederkehr; Christoph Merian Stiftung, Toni Schürmann; ICVolunteers, Viola Krebs; forum freiwilligenarbeit.ch, Denise Moser; Schweizerisches Rotes Kreuz, Andreas Bircher; SGF Dachverband Schweizerischer Gemeinnütziger Frauen, Christine Baumann; Bénévolat-Vaud, Marie-Chantal Collaud; Caritas Schweiz, Benjamin Diggelmann; ZKS - Zürcher Kantonalverband für Sport, Yolanda Gottardi; Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände SAJV, Andreas König; CVS Conferenza del Volontariato Sociale, Marilù Zanella; Caritas Schweiz, Odilo Noti; Fachstelle fuer Jugendarbeit der ev.-ref. Kirche BL, Nicole Meier; Cevi Regionalsekretariat, Nico Meier; Verein Verstärker, Lukas Hofstetter; Fachstelle für Kinder- und Jugendförderung, Stephan Schwaar; Délégue à la jeunesse, Joanna Eyer; Pro Juventute, Stephan Oetiker; Cevi Schweiz, Oliver Berger; Pfadibewegung Schweiz (PBS), Andreas Spichiger; Groupe de Liaison genevois des Associations de Jeunesse, Vladimir Schwager.

italienischen und französischen Schweiz. Der Rücklauf erfolgte von 36 Vereinen, 7 Stiftungen, 2 Genossenschaft. Zusätzlich wurden zur Überarbeitung des Fragebogens fünf qualitative Interviews vor Ort mit Experten geführt. Die Bereitschaft der angefragten Personen am Pretest teilzunehmen war positiv. 45 der 58 der angeschriebenen Personen haben den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt und mit nützlichen Kommentaren versehen. 80 Prozent der Befragten hatten beim Ausfüllen keine Probleme. Die Durchschnittszeit zum Ausfüllen des Fragebogens betrug 14.75 Minuten.⁹⁴⁷ Mit zwei Ausnahmen wurde der Fragebogen als «gut», «übersichtlich», «benutzerfreundlich», «verständlich» und mit einer «gut strukturierten Führung» durch die Fragen beurteilt. Es gab nur wenige sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, die dann punktuell angepasst wurden. Die Einstiegsfrage wurde umgeschrieben und in zwei Filterfragen aufgeteilt. Ermüdungsgefahr konnte gegen Ende des Fragebogens aufkommen, die Gefahr von Gefälligkeitsantworten war jedoch nicht vorhanden, da die Umfrage anonym blieb. Das Gleiche galt für Aussageverweigerung aus Angst und/oder Misstrauen. Eine Blockade der Auskunftsbereitschaft war nicht gegeben, da keine Privat-Fragen vorkamen. Es gab keine Konflikt-Möglichkeiten mit dem Ich-Ideal (da anonym). Bei statistischen Fragen konnte eine Überforderung des Gedächtnisses nicht ausgeschlossen werden.

Aus dem Pretest und den Experten-Interviews ging hervor, dass der Fragen-Katalog nicht für jede Organisation im gleichen Umfang beantwortbar ist. Entscheidend ist, wie gut der Freiwilligendienst einer Organisation strukturiert und entwickelt ist und ob die Leitenden einen entsprechenden Überblick haben. Wenn dies nicht der Fall ist, ist diese Erkenntnis eben auch eine Erkenntnis. Eine Unschärfe der Antwortqualität wird es möglicherweise bei kleineren Organisationen geben. Es wäre jedoch nicht sinnvoll, deswegen den Fragebogen zu vereinfachen, da die Erkenntnis über die Unstrukturiertheit einer Organisation ebenfalls einen Erkenntnisgewinn darstellt.

Wie die Ergebnisse der Vorstudie bereits aufgezeigt haben, werden in der Schweiz Begriffe wie Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit entweder gar nicht oder doch unpräzise definiert. Vor allem der Begriff Ehrenamt impliziert (zu) oft eine Gleichstellung der beiden genannten Begriffe. Die Management-Terminologie im Fragebogen wurde von der Evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich, Frau Isenring, explizit als heikel eingestuft. Es bietet sich an, im Rahmen eines Nachfolgeprojekts, die Terminologie für ein Freiwilligenmanagement sozialwissenschaftlich aufzubereiten⁹⁴⁸, anzupassen und wissenschaftlich abzustützen.

6.4.3. Durchführung der Online-Erhebung

Im August 2011 wurden die leitenden Exponenten aus der Freiwilligenarbeit über E-Mails mit personalisiertem Link in ihrer jeweiligen Sprache zur Umfrage kontaktiert und über den Zeitpunkt des Beginns informiert. Es wurden 5188 leitende Exponenten, aufgeteilt in 4000 Vereins-, 775 Stiftungs- und 413 Genossenschaftsverantwortliche aus der Freiwilligenführung persönlich angeschrieben. Ab 1. September wurde der Online-Fragebogen auf der Webseite unter <http://www.freiwilligenstudie.ch> freigeschaltet und allen Befragten über ihren personalisierten Link für 30 Tage zugänglich gemacht. Die Laufzeit von 30 Tagen (der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 01. September bis am 30. September 2011) ab Umfragestart, ermöglichte es auch Personen, die im August bzw. Anfangs September abwesend waren, an der Befragung teilzunehmen.

⁹⁴⁷ Wobei nicht geklärt werden konnte, ob einige der Befragten tatsächlich alle Informationen im Gedächtnis hatten oder zugunsten einer Zeitersparnis auf fundierte Antworten verzichteten.

⁹⁴⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 32; Kap. 9.3., S. 232.

Die Einladungsmail an die NPO-Verantwortlichen war wie folgt abgefasst: persönlicher Teilnahmeappell, Einwilligungs-Erklärung durch Teilnahme, einführende Hintergrund-Informationen, Erhebungs-Zeitraum, Datenschutz, Untersuchungs-Zweck, namentliche Nennung des Studienleiters und der Institution(en), Dankesformel und die Möglichkeit zur Rückmeldung. Den Adressaten wurde die Wahrung von Anonymität und vertrauliche Behandlung ihrer Daten zugesichert, die Teilnahme an einer Auslosung mit Preisen im Gesamtwert von über CHF 6000 in Aussicht gestellt⁹⁴⁹ und sie wurden gebeten, den Online-Fragebogen bis zum 30. September 2011 vollständig auszufüllen.⁹⁵⁰ Der Fragebogen wurde in französischer Sprache⁹⁵¹ und auf deutsch verfasst⁹⁵².

Zur Gewährleistung der probabilistischen Stichprobenkonstruktion wurde der Online-Fragebogen nur den gezielt in das Sample einbezogenen Organisationen bzw. Zielpersonen bekannt gemacht.⁹⁵³ Um den Fragebogen zu bearbeiten, mussten die Probanden den Link in der Ansprache-E-Mail anklicken, der sie mit der entsprechenden Internet-Adresse verband.⁹⁵⁴ Hier konnten die Fragen in einem schreibaktiven HTML-Formular direkt beantwortet werden. Die Befragungs-Software offerierte den Befragten jede Seite einzeln, sodass die ausgefüllten Formulare sofort auf dem Server abgespeichert werden konnten. Die Anfangsfrage hatte eine spezialisierende Filterfunktion und die Zugangsverwaltung erfolgte über die IP-Adresse des Probanden. Jede Person erhielt einen individuellen Zugangsschlüssel (in Form des personalisierten Links) und konnte damit jederzeit am Fragebogen weiter arbeiten.⁹⁵⁵ Da alle bearbeiteten Fragebögen Seite für Seite automatisch gespeichert wurden, konnten auch vor Beendigung abgebrochene Teilnahme mithilfe der IP-Erkennung wieder aufgerufen und für die Erhebung weiter verwendet werden.⁹⁵⁶ Durch diesen personalisierten Link konnte der Fragebogen wahlweise auf deutsch oder französisch aufgerufen und bearbeitet werden. Eine systematische Stichproben-Verzerrung konnte durch die zweisprachige Zielgruppen-Streuung, wie auch den überregionalen Einsatz des Internets als Medium ausgeschlossen werden. Durch die sog.

⁹⁴⁹ 25 x 100 Franken Einkaufsgutscheine von Coop; 3 Gutscheine im Wert von CHF 1300 Franken für eine Gruppenreise von SBB RailAway; 1/2 Tag Foto-Shooting mit freier Themenwahl im Wert von 1990 Franken von Oliver Oettli Photography; 1 Gutschein für ein Doppelzimmer für 2 Personen an einem Wochenende im Hotel Teufelhof in Basel; Die Wirkung von Gratifikationen auf die Teilnahmebereitschaft und somit auf die Rücklaufquote ist in zahlreichen Studien untersucht worden. Gratifikationen kommen dabei in drei Formen vor: a) Finanzielle Anreize (Wiseman, 1973; Reuband, 1999; Nederhof, 1983a; Goodstadt et al., 1977; James/Bolstein, 1990; Duncan, 1979), b) Sachgegenstände z.B. Gutscheine (Gendall/Hoek/Brennan, 1998; Arzheimer/Klien, 1999; Willimack et al., 1995; Goodstadt et al., 1977) und c) Informationen in Form der Zugänglichmachung der Untersuchungsergebnisse (Wiseman, 1973; Bosnjak/Batinic, 1999; Easton et al., 1997). Church (1993) kommt im Rahmen einer Metaanalyse zur Effektivität von Gratifikationen zu dem Ergebnis, dass materielle und immaterielle Gratifikationen zur Erhöhung der Rücklaufquote führen. Dieses Ergebnis wird ebenfalls in einer Metaanalyse von Hopkins und Gullickson (1992) und in einer weiteren Metaanalyse von Yammarino et al. (1991) bestätigt. Vgl. Batinic, 2001, S. 78; Einzelne Studien (Bosnjak/Batinic, 1999) legen den Schluss nahe, dass eine zusammenfassende Bereitstellung der eingegebenen Antworten am Ende des Fragebogens ebenfalls die Rücklaufquote steigern kann. Im Vergleich zu finanziellen Gratifikationen ist dies jedoch nach einer Studie von Easton et al. (1997) geringer einzuschätzen. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass durch eine reine Informations-Gratifikation nur der Personenkreis angesprochen wird, der sich für die inhaltliche Untersuchungs-Thematik interessiert und dadurch möglicherweise in der Studie überrepräsentiert ist. Vgl. Batinic, 2001, S. 79.

⁹⁵⁰ Vgl. Ansprachemail Anh. 4, S. 256.

⁹⁵¹ Die Adressaten im Tessin wurden französisch angesprochen.

⁹⁵² Vgl. Beccarelli, 2005.

⁹⁵³ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 261.

⁹⁵⁴ Falls eine «Einladung» nicht wahrgenommen wurde, konnte die Person erneut um eine Teilnahme bitten. Es sollte jedoch nicht mehr als eine Erinnerungsmail versendet werden, ansonsten wäre bei den Angeschriebenen eine Reaktanz zu befürchten, indem die Befragungseinladungen zukünftig in den Spam-Filter verschoben werden. Generell hatte das erste Nachfassen zudem den grössten Effekt. Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 76.

⁹⁵⁵ Vgl. Diekmann 2010, S. 520f.

⁹⁵⁶ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 72.

«high hurdle technique»⁹⁵⁷ wurden Mittel angewendet, die die Ernsthaftigkeit der Probanden gezielt begünstigen und deren Motivation überprüfen sollten: einerseits wurden die Befragten eingehend über die Intention der Untersuchung aufgeklärt, andererseits wurden bereits auf der Startseite realistische Zeitangaben über die Gesamtdauer des Tests gemacht. Am Ende der Erhebung konnte eine Zusammenfassung der eingegebenen Antworten aufgerufen werden und als Dank für die Kooperation wurde den Probanden die Teilnahme an einer Auslosung mit Preisen in Aussicht gestellt.

Durch eine Präventiv-Kontrolle während der gesamten Test-Laufzeit (30 Tage) konnten alle Rückfragen rechtzeitig beantwortet und auch die technischen Abläufe überwacht werden. Um eine höhere Rücklaufquote zu erreichen, wurde 1.5 Woche nach der Versendung des Ansprache-E-Mails eine Erinnerungsmail an die bis dahin untätigen Probanden verschickt.⁹⁵⁸ Zum Ausfüllen des Fragebogens waren keine weiteren Plug-ins oder andere Software nötig, die Verschlüsselung erfolgte über das HTTPS-Protokoll und die Bildschirmbreite wurde auf 800 Punkte festgelegt.

	Total	Pro- zent	Vereine	Pro- zent	Stiftungen	Pro- zent	Genossenschaften	Pro- zent
Stichprobenrahmen	18699	-	17450	-	775	-	474	-
Bruttostichprobe	5249	100	4000	100	775	100	474	100
Rücklaufquote brutto	1923	37	1738	43	138	18	47	10
Rücklaufquote netto	1336	25	1202	30	97	13	37	8
Deutsche Schweiz	1274	95	-	-	-	-	-	-
Lateinische Schweiz	62	5	-	-	-	-	-	-
Ausschöpfungsquote	-	29	-	-	-	-	-	-

Tabelle 7: Übersicht über die Grundgesamtheit und Berechnung der Rücklaufquote

Die Rücklaufquote betrug brutto 37 Prozent (n 1923), netto, nach Abgrenzung des Datensatzes 25 Prozent (n 1336), verteilt auf 90 Prozent (n 1202) Vereine, 7 Prozent (n 97) Stiftungen und 3 Prozent (n 37) Genossenschaften. Die Nettostichprobe teilt sich auf in 95 Prozent (n 1274) Antworten aus der Deutschschweizer NPO, 3 Prozent (n 49) NPO aus der französischen Schweiz und 2 Prozent (n 13) NPO aus der italienischen Schweiz. Stichprobenneutrale, die das Kriterium der Populationszugehörigkeit nicht erfüllten, beliefen sich auf n 587. Trotz des umfangreichen Fragebogens konnte eine erfreuliche Ausschöpfungsquote von 29 Prozent erzielt werden.⁹⁵⁹ In diesem Zusammenhang sollten auch die zahlreichen positiven Rückmeldungen erwähnt werden die zeigen, dass das Thema Freiwilligenmanagement bislang zu wenig Beachtung fand. Auch das rege Interesse der Teilnehmenden an den Ergebnissen dieser Studie zeugt davon.⁹⁶⁰

⁹⁵⁷ Vgl. Reips, 2002.

⁹⁵⁸ Generell hat «Nachfassen» den besten Rücklaufeffekt. Vgl. Thielsch/Weltzin, 2009, S. 76; Umfeld-Beeinträchtigungen, wie Beschränkungen des Internetzugangs am Arbeitsplatz, oder Ausfälle von Computernetzwerken können durch eine Online-E-Mail-Befragung vermieden werden. Vgl. Batinic, 2001, S. 82.

⁹⁵⁹ Die Anzahl ausgewerteter Interviews geteilt durch die Bruttostichprobe minus die stichprobenneutralen Ausfällen mal 100 ($1336/[5249-587]*100$) ergab eine Ausschöpfungsquote von 29%; Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 301 nach Porst, 1985, S. 91f; Diekmann 2010, S. 418; Bortz/Döring, 2006, S. 103 nach Rossi/Freeman 1993.

⁹⁶⁰ Vgl. Klein/Porst, 2000, S.15; Indem durch die Ansprache-E-Mail die Erreichbarkeit, Teilnahmefähigkeit und die Teilnahmebereitschaft im Vorfeld abgeklärt wurde, konnte das Non-Response-Problem minimiert werden. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 301ff; Die Gründe, weshalb Probanden eine Antwort verweigert oder keine Angabe gemacht haben, finden bei der Datenauswertung keine Berücksichtigung. Vgl. Backhaus et al., 2011, S. 23; Diekmann, 2007, S. 242; Es liegt die Vermutung nahe, dass personal- und finanzschwachen Organisationen mit wenig Freiwilligenarbeit weniger Interesse an diesem Thema bekundeten (soziale Erwünschtheit), die Frage- bzw. Antwortformulierung nicht goutierten und/oder zu wenig Zeit zum Ausfüllen hatten. Es besteht auch die Möglichkeit, dass die Zielpersonen kurzfristig entschieden die Auskunft zu verweigern oder im Erhebungszeitraum abwesend waren. «Abbrecher» und fehlerhafte E-Mail-Adressen konnten keine Ermittelt werden. Vgl.

6.5. Grundlagen und Methodik der Datenanalyse

6.5.1. Methoden der quantitativen Analyse und Einsatzbereiche

Die quantitativen Methoden in der empirischen Sozialforschung umfassen alle Vorgehensweisen der numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte, können aber auch zur Unterstützung von Schlussfolgerungen aus den empirischen Befunden verwendet werden.⁹⁶¹ Die Ziele von deskriptiven Analysen sind primär Beschreibung und Diagnose (nicht vorrangig Ursachenforschung), Erklärung und Theorieprüfung (d.h. die Ordnung von Kategorien nach der Häufigkeit ihres Auftauchens im Material), Häufigkeitslisten zwischen verschiedenen Materialteilen zu vergleichen, oder die Masse der zentralen Tendenz zu berechnen.⁹⁶² Bei umfangreichem Datenmaterial ist es sinnvoll, sich mithilfe der deskriptiven Statistik einen Überblick zu verschaffen. Dadurch können Datenfehler entdeckt werden und es ist möglich, durch das korrelative Design (Querschnittstudie) und inhaltlicher Überlegungen, die Anzahl korrelativer Erklärungsalternativen einzuschränken bzw. zu falsifizieren. Nachteilig ist, dass die deskriptive Statistik-Methode keine Aussagen zu einer über die untersuchten Fälle hinausgehenden Grundgesamtheit macht. Zudem können korrelative Zusammenhänge nicht kausal interpretiert werden, nicht deterministisch, sondern stochastisch (zufallsabhängig) und damit nur bedingt zutreffend, bzw. weisen eine hohe externe Validität auf.⁹⁶³

6.5.2. Verfahren und Einsatzbereich der deskriptiven Analyse

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden die Verfahrensweisen der deskriptiven Statistik verwendet. Die Ablaufmodelle werden im Folgenden detailliert beschrieben:⁹⁶⁴

Kreuztabellen: Kontingenztafeln⁹⁶⁵ sind Tabellen, die die absoluten oder relativen Häufigkeiten (Häufigkeitstabellen) von Kombinationen bestimmter Merkmalsausprägungen enthalten. Kontingenz hat dabei die Bedeutung des gemeinsamen Auftretens von zwei Merkmalen. Das bedeutet, es werden Häufigkeiten für mehrere miteinander verknüpfte Merkmale durch «und» oder «sowie» (Konjunktion) dargestellt. Diese Häufigkeiten werden durch deren Randsummen ergänzt, die die sog. Randhäufigkeiten bilden. Der oft auftretende Spezialfall einer Kontingenztafel mit zwei Merkmalen ist die Konfusionsmatrix. Sie dient der Analyse von Beziehungen zwischen ausschliesslich nominalen⁹⁶⁶ Variablen.⁹⁶⁷ Der Verfahrenstyp wird De-

Diekmann 2010, S. 447f; Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 2250; In einer Internet-Online-Befragung setzt sich der «Rücklauf» aus der Rücklaufgeschwindigkeit und der Rücklaufquote zusammen. Letztere entspricht den Probanden, die bereit sind, die Einladung zur Teilnahme anzunehmen respektive derer, die ursprünglich angeschrieben wurden. Gründe für eine Nicht-Teilnahme sind Nicht-Erreichbarkeit, Unfähigkeit zur Teilnahme, sowie Teilnahme-Verweigerung (Scheuch, 1974). Eine zu geringe Rücklaufquote wirkt sich negativ auf die Repräsentativität der Untersuchung aus, sodass die Stichprobe nicht auf die beforschte Gesellschaftsgruppe übertragen werden kann. Die Rücklaufgeschwindigkeit ist für diese Untersuchung nicht relevant, da die Reaktions-Zeit keine Rolle spielt. Vgl. Batinic, 2001, S. 77.

⁹⁶¹ Vgl. Micheel, 2010, S. 1f.

⁹⁶² Vgl. Micheel, 2010, S. 1f; Bortz/Döring, 2006, S. 371f.

⁹⁶³ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 371f; Micheel, 2010, S. 158; Grundsätzlich erlauben die bivariaten Datenanalysen nur Aussagen über die Höhe des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen und nicht über Richtung und Ursache. Aufgrund der theoretischen Modellbildung (Vgl. Modell Diekmann 2010, S. 140f) zum Zusammenhang der Untersuchungsvariablen ist es jedoch möglich, unabhängige und abhängige Variablen zu bestimmen und damit eine Einflussrichtung festzulegen.

⁹⁶⁴ Bei der deskriptiven Statistik werden bestimmte Eigenschaften einer Stichprobe beschrieben, allerdings noch ohne etwas über die dahinterstehende Grundgesamtheit (Population) auszusagen. Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 11; Micheel, 2010, S. 117.

⁹⁶⁵ Vgl. auch Kontingenztabellen oder Kreuztabellen.

⁹⁶⁶ Vgl. Backhaus, 2011, S.303ff; Bortz/Döring, 2006, S. 67; Diekmann 2010, S. 56ff; Micheel, 2010, S. 41f

⁹⁶⁷ Vgl. Micheel, 2010, S. 133, S. 137, S. 140, S. 142, S. 152.

pendenzanalyse genannt. Die Variablenmenge wird geteilt und die Skala umfasst nominales Niveau für die abhängige und die unabhängige Variable. Die Verfahrensintension ist strukturprüfend (konfirmatorisch) und das Schätzverfahren geht über den Chi-Quadrat-Test hinaus.

Kontingenzanalyse: Die Kontingenzanalyse ist eine multivariate Daten-Analyse-Methode, um Hypothesen und Annahmen zu überprüfen. Unter Anwendung der «Column proportions»-Statistik können Anhaltspunkte über die Intensität der Zusammenhänge gewonnen werden. Allerdings sind Aussagen über die Richtung des Einflusses bzw. tatsächliche Kausalitäten nicht möglich.⁹⁶⁸ Erste Grundbedingung ist, dass eine Wahrscheinlichkeitsauswahl der Stichprobe gewährleistet sein muss. Dann müssen die Hypothesen formuliert sein und das Signifikanzniveau festgelegt werden. Die Berechnung der Irrtumswahrscheinlichkeit erfolgt mit dem eigentlichen Signifikanztest⁹⁶⁹. Darauf folgen die Entscheidungen über die Annahme oder Verwerfung der Nullhypothese. Ist die berechnete Irrtumswahrscheinlichkeit geringer (oder gleich) dem festgelegten Signifikanzniveau, wird die Nullhypothese verworfen und die Alternativ-Hypothese gilt als bestätigt. Ist sie grösser, wird die Nullhypothese bestätigt.⁹⁷⁰

Verteilungstests: Nachdem die Vermutung einiger Zusammenhänge durch die Kreuztabellierung gestützt wird, kann mithilfe des Chi-Quadrat-Tests (χ^2 -Test) geprüft werden, ob diese Tatbestände nur zufällig in einer Stichprobe auftreten oder sich auf die Grundgesamtheit übertragen lassen.⁹⁷¹ In der mathematischen Statistik bezeichnet man mit dem Chi-Quadrat-Test eine Gruppe von Hypothesentests mit χ^2 -verteilter Testprüfgrösse. Im Verteilungstest bzw. Anpassungstest wird geprüft, ob vorliegende Daten auf eine bestimmte Weise verteilt sind. Der Unabhängigkeitstest prüft, ob zwei Merkmale stochastisch unabhängig voneinander sind. Ob zwei oder mehr Stichproben derselben Verteilung bzw. einer homogenen Grundgesamtheit entstammen wird vom Homogenitätstest geprüft.

Die Korrespondenzanalyse: Mit der Korrespondenzanalyse, einem Verfahren der multivariaten Statistik, werden die Beziehungen der Variablen einer Kontingenztafel graphisch repräsentiert.⁹⁷² In einem Raum, dessen Koordinatenachsen durch die jeweiligen Merkmale gebildet werden, stellen dabei die Punkte die Spalten und Reihenprofile einer Matrix dar. Man bezeichnet die Korrespondenzanalyse auch als Hauptkomponentenanalyse mit kategorialen Daten.⁹⁷³ Die Korrespondenzanalyse stellt kaum Ansprüche an das Skalenniveau. Die Daten müssen lediglich nichtnegativ sein⁹⁷⁴. Keine Anforderungen bestehen in Stichprobenumfang und Verteilungsannahmen.⁹⁷⁵ Zuzurechnen ist diese Methode der explorativen Statistik.⁹⁷⁶

⁹⁶⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 206.

⁹⁶⁹ Signifikanztests sind statistische Verfahren, mit denen die Brauchbarkeit von Hypothesen empirisch überprüft werden kann. Die Hypothesen werden anhand einer Stichprobe auf ihre Stichhaltigkeit getestet. Das heisst, man untersucht, ob eine Hypothese (Zusammenhang zwischen A und B), die in einer Stichprobe empirisch überprüft wurde, auf die Grundgesamtheit hin verallgemeinert werden kann. Dies geschieht, indem mit Signifikanztests geprüft wird, ob Kennziffern, die mithilfe deskriptiver Statistik für eine Stichprobe errechnet wurden, auch für die Grundgesamtheit gültig sind. Diese Hypothese wird Alternativhypothese genannt, weil sie eine erweiternde Alternative zur «alten» Nullhypothese darstellt. Sie ist dann gewissermassen die «neue» Hypothese. Man nennt ein Ergebnis dann statistisch signifikant, wenn die Nullhypothese H^0 mit einer vorher festgelegten Irrtumswahrscheinlichkeit (von 5 Prozent oder 1 Prozent) verworfen werden kann. Die Alternativhypothese H^1 wird daraufhin angenommen. Dies bedeutet, dass eine relativ geringe Wahrscheinlichkeit besteht (5 Prozent oder 1 Prozent), dass die Alternativhypothese fälschlicherweise angenommen wird. Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 249f; Micheel, 2010, S. 151f, 154f; Diekmann 2010, S. 704ff.

⁹⁷⁰ Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 251; Micheel, 2010, S. 151f, 154f.

⁹⁷¹ Vgl. Backhaus, 2011, S.312; Der Chi-Quadrat-Test wurde erstmals von Karl Pearson beschrieben.

⁹⁷² Die Korrespondenzanalyse wurde in der empirischen Sozialforschung durch Pierre Bourdieu's Studie «Die feinen Unterschiede» bekannt und populär. Auch in der Marktforschung ist die Korrespondenzanalyse verbreitet. Vgl. Blasius, 1987, S. 172ff.

⁹⁷³ Vgl. Backhaus, 2011, S.549ff; Leyer/Wesche, 2009, S. 172ff; Diekmann 2010, S. 723ff.

⁹⁷⁴ Vgl. Backhaus, 2011, S.21.

⁹⁷⁵ Vgl. Schwaiger, 2009, S. 427f.

6.5.3. Computergestützte Analyse der quantitativen Daten

Zeitgemäss erfolgt die Auswertung quantitativer Daten mit Hilfe entsprechender Auswertungssoftware fast ausschliesslich computergestützt.⁹⁷⁷ Mit Unterstützung des Statistikprogramms PASW Statistics SPSS 18.0 für Windows wurde die Datenauswertung der Fragebogen durchgeführt, die gewonnenen Daten aufbereitet und analysiert.⁹⁷⁸

6.5.4. Ablaufschritte des quantitativen Analyseverfahrens

Die Vorgehensweise der Datenanalyse innerhalb der Untersuchung erfolgt zusammengefasst in drei Schritten:

- (1) Bereinigung der Stichprobe,
- (2) Deskriptive Auswertung
- (3) Hypothesentests

Bereinigung der Stichprobe: Die Datenbereinigung trägt zur Verbesserung der Informationsqualität bei. Dies betrifft auch weitere Eigenschaften von Datenquellen wie Glaubwürdigkeit, Relevanz, Verfügbarkeit und Kosten. Der Datenbereinigungs-Prozess gliedert sich in die zwei aufeinander folgenden Schritte der Standardisierung und der Datenbereinigung.

Deskriptive Auswertung: Nach der Erhebung und Aufbereitung müssen die Daten der Untersuchung ausgewertet werden. Aussagen über die Annahme oder Verwerfung von Hypothesen sind erst durch die Auswertung möglich. Als erster Auswertungsschritt wurden univariate Datenanalysen durch Kreuztabellierungen durchgeführt, die sich mit der Analyse einzelner Variablen und deren Ausprägungen beschäftigen und insbesondere auf eine Datenverdichtung abzielen. Es wurde ersichtlich wie oft jeder einzelne Code der Variable im Datensatz vorkommt, in dem über alle Untersuchungsfälle eine Häufigkeitsverteilung berechnet wurde.⁹⁷⁹

Hypothesentests: Über die Kontingenzanalyse erfolgt unter Anwendung der «Column proportions»-Statistik die multivariate Datenanalyse. Über die Stärke des Zusammenhangs werden mit diesem Verfahren Anhaltspunkte gewonnen. Allerdings sind keine Aussagen über die Richtung des Einflusses bzw. tatsächliche Kausalitäten möglich.⁹⁸⁰ Die Vermutung einiger Zusammenhänge sollen durch die Kreuztabellierung gestützt werden, und zwar mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests (χ^2 -Test). Es wird geprüft ob die Tatbestände nur zufällig in der Stichprobe auftreten oder sich auf die Grundgesamtheit übertragen lassen.⁹⁸¹ Durch die Korrespondenzanalyse werden die Beziehungen der Variablen der sechs Kontingenztafeln graphisch repräsentiert.⁹⁸² Für die graphische Veranschaulichung der Häufigkeitsverteilungen wurden Tabellen und Balkendiagramme verwendet.⁹⁸³

⁹⁷⁶ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 355ff.

⁹⁷⁷ Vgl. Backhaus, 2011, S.23ff; Bortz/Döring, 2006, S. 751.

⁹⁷⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 423f; Kromrey, 2009, S. 218ff; Voraussetzungen, Anwendungsbeispiele und Kommandos von IBM SPSS werden in Backhaus, 2011, S.23ff detailliert beschrieben.

⁹⁷⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 415f; Michel, 2010, S. 43, S. 117; Diekmann 2007, S. 669ff; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 198ff; Eine weitere Methode der Deskriptivstatistik ist die sog. deskriptivstatistischen Masszahlen zu berechnen. Die bekanntesten sind das Arithmetische Mittel (meist nur «Mittelwert» genannt) und die Standardabweichung. Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 12.

⁹⁸⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 206; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 251; Micheel, 2010, S. 151ff.

⁹⁸¹ Vgl. Backhaus, 2011, S.312; Bortz/Döring, 2006, S. 103; Micheel, 2010, S. 153f; Pearson, 1900, S. 157ff.

⁹⁸² Vgl. Backhaus, 2011, S. 21, S.549ff; Leyer/Wesche, 2009, S. 172ff; Schwaiger, 2009, S. 427f; Micheel, 2010, S. 117; Diekmann 2010, S. 723ff; Blasius, 1987, S. 172ff.

⁹⁸³ Vgl. Diekmann 2007, S. 669ff.; Atteslander 2006, S. 290ff.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 199; Bortz 2005, S. 30ff.; Benninghaus 2005, S. 30ff.

6.5.5. Methodik der Datenanalyse

Zunächst wurden die Daten für eine erfolgreiche Bereinigung standardisiert. Anstelle der fehlerhaften Daten, die herausgefiltert und nicht weiter verarbeitet wurden, wurden Default-Werte verwendet. Über die Duplikaterkennung wurden Duplikate identifiziert und nicht redundante Daten aus den Dubletten konsolidiert. Aus diesen wurde ein einziger Datensatz gebildet. Die originären fehlerhaften Daten wurden nach der Datenbereinigung nicht gelöscht, da ansonsten die Bereinigung nicht nachvollziehbar und ein solcher Prozess ausserdem nicht revisionsicher wäre.⁹⁸⁴ Weitere Ausschlusskriterien zur Reduktion der Datenmenge waren die Antworten der NPO die den Hauptsitz nicht in der Schweiz haben, öffentlich-rechtlichen konstituiert sind, eine oder keine Rechtsform ausser Verein, Stiftung, Genossenschaft besitzen, miliztätige Behördenvertreter im Aufsichtsgremium, dem Management und der operativen Führung aufweisen.⁹⁸⁵

Kreuztabellen bildeten zunächst die Untersuchung der nominalerskalierter Variablen mit mehreren Ausprägungen. Es wurde jeweils die Gesamtzahl n_{ij} an Beobachtungen einer bestimmten Merkmalskombination (i -te Ausprägung der ersten Variablen ($i = 1, \dots, I$) und j -te Ausprägung der zweiten Variablen ($j = 1, \dots, J$) bestimmt und in die Tabelle eingetragen. Dabei bilden die I möglichen Merkmalsausprägungen der einen Variablen die verschiedenen Zeilen der Tabelle, die Ausprägungen der anderen Variablen die J verschiedenen Spalten. Die Randsummen (Zeilen- oder Spaltensummen) gaben jeweils die Gesamtzahl der Beobachtungen einer bestimmten Merkmalsausprägung. « n » bezeichnet die Gesamtzahl aller Beobachtungen.⁹⁸⁶ Zur besseren Übersicht werden die absoluten Werte in Kapitel 7. in Prozentzahlen transformiert.⁹⁸⁷ Zusätzlich zu den absoluten Werten und den Kolonnenprozentuierungen wurden die Ergebnisse der «Column proportions»-Statistik ausgewiesen. Eingestellt wurde die Standardeinstellungen des Column Proportions-Tests bei einem Signifikanzniveau von 5 Prozent.⁹⁸⁸ Dabei werden die einzelnen Spalten mit Buchstaben A, B, C, D usw. beschriftet. A ist die erste Spalte, B die zweite Spalte usw. Eine kleine Basis unter 100 wird mit einem Stern (*) dargestellt und eine Basis unter 30 mit zwei Sternen (**).⁹⁸⁹ Für die Entwicklung der Grössenklassen wurde eine Syntax erstellt welche aus der Codierung eine numerische Variable macht und dort die Mittelwerte der Kategorien zusammenzählt. Anschliessend wurden die sechs Gruppen anhand der numerischen Variablen erstellt.⁹⁹⁰ Nach der Kontingenztabelle wurde die Messung der Variablen mit den entsprechenden Ausprägungen anhand der sechs Hypothesen dargestellt, in denen die Vermutung einiger Zusammenhänge bestand.⁹⁹¹ Auf die Darstellung zur Messung des gesamten Fragebogens wurde aus Platzgründen verzichtet, jedoch sind die Auswertungen der Hypothesen im Anhang abgebildet,⁹⁹² und alle Ergebnisse in Kapitel 7 detailliert beschreiben. Die sechs probabilistischen⁹⁹³ Individualhypothesen⁹⁹⁴ aus der Vorstudie⁹⁹⁵ werden in der Folge durch die entsprechenden Variablen und Ausprägungen dargestellt. Alle Variablen zu den Hypothesen sowie des Fragebogens weisen Kategorialniveau auf.⁹⁹⁶

⁹⁸⁴ Vgl. Apel 2009, S. 157ff.; Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 425ff.

⁹⁸⁵ Vgl. Micheel, 2010, S. 116.

⁹⁸⁶ Vgl. Backhaus, 2011, S.308.

⁹⁸⁷ Menüaufruf in SPSS 18.0: Analysieren → Deskriptive Statistiken → Kreuztabellen. (CROSSTABS).

⁹⁸⁸ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 25f; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 250; Micheel, 2010, S. 151f, 154f.

⁹⁸⁹ Vgl. Zweidimensionale Kontingenztabelle Anh. 10 bis 27, S. 263-275.

⁹⁹⁰ Vgl. Grössenklassen Anh. 37, S. 302; Kap. 7.4., S. 209.

⁹⁹¹ Kontingenz hat die Bedeutung des gemeinsamen Auftretens zweier Merkmalen, vgl. Micheel, 2010, S. 133ff.

⁹⁹² Vgl. Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

⁹⁹³ Vgl. Diekmann 2010, S. 124.

⁹⁹⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 101; Diekmann 2010, S. 135.

⁹⁹⁵ Vgl. Kap. 4.3.2.2., S. 94.

⁹⁹⁶ Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 48; Kap. 6.4.1., S. 143; Mit kategorialen Variablen ist kein Mittelwert rechenbar. Micheel, 2010, S. 41f, 51, 121; Diekmann 2010, S. 56ff, 285f; Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 67.

	Variablen (Merkmale)	Ausprägungen (Kategorien)
H1	Rechtsform (x)	Vereine (x ₁), Genossenschaften (x ₂), Stiftungen (x ₃)
	Management (Entscheidungs-/Weisungsbefugnis) (y)	Aufsichtsgremium (y ₁), Management (y ₂), operative Führung Freiwilliger (y ₃)
H2	Rechtsform (x)	Vereine (x ₁), Genossenschaften (x ₂), Stiftungen (x ₃)
	Personalführung (Mitbestimmungsrecht) (y)	Ja (y ₁), nein (y ₂), weiss nicht (y ₃), keine Angaben (y ₄)
H3	Sprachregion (x)	deutsche(x), französische(x), italienische Schweiz(x)
	Steuerung (Unternehmensstrategie (Vision/Mission/Leitbild) (y)	Ja (y ₁), nein (y ₂), weiss nicht (y ₃), keine Angaben (y ₄)
H4	Finanzierungsquelle (x)	Spendeneinnahmen/Legate (x ₁), Mitgliederbeiträge (x ₂), Leistungsentgelt (x ₃), Staatliche Beiträge (x ₄), andere (x ₅)
	Personalbindung (y)	Ja (y ₁), nein (y ₂), weiss nicht (y ₃), keine Angaben (y ₄)
H5	Finanzierungsquelle (x)	Spendeneinnahmen/Legate (x ₁), Mitgliederbeiträge (x ₂), Leistungsentgelt (x ₃), Staatliche Beiträge (x ₄), andere (x ₅)
	Controlling (Jahresrechnung/Sozialbilanz) (y)	Ja (y ₁), nein (y ₂), weiss nicht (y ₃), keine Angaben (y ₄)
H6	Gründungsjahr (x)	vor 1900 (x ₂), 1901 bis 1950 (x ₃), 1951 bis 2000 (x ₄), 2001 bis 2011 (x ₅)
	Personalentwicklung (y)	gar nicht (y ₁), Aus-/Weiterbildung (y ₂), internes Coaching des Vorgesetzten (y ₃), Arbeitstraining (y ₄), Supervisionen (y ₅), Talentförderungsprogramme (y ₆), andere (y ₇)

Abbildung 19: Hypothesenvariablen und Ausprägungen

Die un- (x) und abhängigen (y) Variablen der Hypothesen 1 bis 5 verfügen über eine (diskret) polytome Ausprägung, mit nominalem Skalenniveau⁹⁹⁷ und absoluter Individualmerkmalsebene⁹⁹⁸. Ebenso die abhängige Variable der Hypothese 6. Die unabhängige Variable der Hypothese 6 verfügt zwar über eine (diskret) polytome Ausprägung, jedoch mit ordinalem Skalenniveau⁹⁹⁹ und absoluter Individualmerkmalsebene. Die Kategorien überlappen sich nicht (disjunkt), und jeder Merkmalsträger ist einer Kategorie zugewiesen (erschöpfend). Man spricht von «Induktiv-statistischen Erklärungen», da alle der im Explanans auftretenden Hypothesen probabilistisch sind. Das Problem ist allerdings, dass aus dem Explanans das Explanandum nicht mehr logisch deduzierbar ist.¹⁰⁰⁰ Deshalb hat die Erklärung nur Wahrscheinlichkeitscharakter.¹⁰⁰¹

H1	H ⁰	In Stiftungen obliegt die operative Führung der Freiwilligen eher den ehrenamtlich Tätigen.
H2	H ⁰	Freiwillige an der Basis können die (Personal-)Prozessen in den Stiftungen eher mitbestimmen, als in den Vereinen.
H3	H ⁰	NPO, mit Hauptsitz in der Deutschschweiz, erwähnen die Freiwilligenarbeit eher in der Unternehmensstrategie.
H4	H ⁰	NPO, die Freiwillige an die Organisation binden, finanzieren sich eher durch Mitgliederbeiträge.
H5	H ⁰	NPO, die sich eher durch Mitgliederbeiträge finanzieren, weisen die Freiwilligenarbeit auch eher in einer Jahresrechnung/Sozialbilanz aus.
H6	H ⁰	NPO die im 21. Jahrhundert gegründet wurde, entwickeln/qualifizieren die Freiwilligen eher weiter. Je jünger die Organisation, desto eher werden die Freiwilligen in ihrer Arbeit weiterentwickelt.

Abbildung 20: Nullhypothesen

⁹⁹⁷ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 67.

⁹⁹⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 101.

⁹⁹⁹ Vgl. Micheel, 2010, S. 41f, 51, 121; Bortz/Döring, 2006, S. 67; Diekmann 2010, S. 286.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 16.

¹⁰⁰¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 61f; Diekmann 2010, S. 170f.

Durch die Signifikanztests wurden bei den Null-Hypothesen keine signifikanten Zusammenhänge gefunden.¹⁰⁰² Jedoch weisen die Alternativhypothesen nach dem Column Proportion-Test signifikante Assoziationen auf, die mit dem Pearson Chi-Quadrat-Test auf ihre Unabhängigkeit hin gemessen wurden.¹⁰⁰³

H1	H ¹	Wenn eine NPO als Stiftung konstituiert ist, dann führen eher hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen.
H2	H ¹	Wenn eine NPO als Verein konstituiert ist, können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse eher mitbestimmen, als das in Stiftungen möglich ist.
H3	H ¹	Wenn eine NPO den Hauptsitz in der französischen Schweiz hat, dann ist die Freiwilligenarbeit eher in der Unternehmensstrategie erwähnt, als in Organisationen, mit Hauptsitz in der deutschen Schweiz.
H4	H ¹	Wenn sich eine NPO durch Mitgliederbeiträge finanziert, werden die Freiwilligen nicht speziell an die Organisation gebunden.
H5	H ¹	Wenn die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen wird, dann finanziert sich die NPO eher durch staatliche Beiträge, als durch Mitgliederbeiträge.
H6	H ¹	In NPO, die im 20 Jahrhundert oder früher gegründet wurden, profitieren die Freiwilligen eher von Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Abbildung 21: Alternativhypothesen

In Form einer I x J-dimensionalen Häufigkeitstabelle liess sich die Beziehung zwischen einer kategorialen Variable X mit I Kategorien und einer kategorialen Variablen Y mit J Kategorien darstellen. In den Kreuztabellen entsprechen die Zeilensummen der einfachen Häufigkeits- oder Randverteilung der Variablen X. Der Variablen Y entsprechen die Spaltensummen der einfachen Häufigkeits- oder Randverteilung. Die Häufigkeiten, mit denen die verschiedenen Merkmalsausprägungen der beiden Variablen bei den individuellen (Fällen) in der Stichprobe gleichzeitig auftreten, stehen in den Zellen der Tabelle.¹⁰⁰⁴ Besitzen Antworten auf der Variablen X eine bestimmte Ausprägung und weisen diese Antworten auch auf der Variablen Y überproportional häufig eine ganz bestimmte Merkmalsausprägung (oder einige wenige bestimmte Merkmalsausprägungen) auf, so handelt es sich um eine Assoziation zwischen den beiden Variablen.¹⁰⁰⁵ Umgekehrt, wenn die verschiedenen Kombinationen der Merkmalsausprägungen von X und Y nichtüberproportional häufig gemeinsam auftreten, spricht man von Unabhängigkeit zwischen den beiden Merkmalen.¹⁰⁰⁶ Formal formulieren lässt sich der Pearson Chi-Quadrat-Test in Form von Null- und Alternativhypothesen folgendermassen erklären:¹⁰⁰⁷

Wenn die beiden Variablen der Nullhypothese (H⁰) X und Y unabhängig voneinander sind, d.h. voneinander unabhängiges Auftreten der Wertausprägungen der beiden Variablen ausweisen, bedeutet das, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit die gemeinsame Häufigkeitsverteilung der beiden Variablen X und Y in der Stichprobe aus einer Grundgesamtheit mit einer

¹⁰⁰² Nach Hill et al. werden Signifikanztests häufig falsch interpretiert. Dass ein Ergebnis signifikant ist bedeutet nicht, dass es sich um einen «bedeutsamen» (und starken) Effekt handeln muss, auch nicht dass die Existenz eines Effektes bewiesen wäre. Vgl. Schnell/Hill/ Esser, 2011, S. 442f.

¹⁰⁰³ Vgl. Column Proportion-Test Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 103; Micheel, 2010, S. 153f; Pearson Chi-Quadrat-Test Anh. 29-34, S. 278-290.

¹⁰⁰⁵ Entsprechen die Wahrscheinlichkeiten für das kombinierte Auftreten der Merkmalsausprägungen dem Produkt aus den (Rand-) Wahrscheinlichkeiten der zugehörigen Einzelkategorien, sind die zwei kategoriale Variablen X und Y unabhängig voneinander. Das Konzept der Assoziation stellt das kategoriale Pendant zum metrischen Konzept der Korrelation dar. Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 517f.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Diekmann 2010, S. 704ff.

¹⁰⁰⁷ Vgl. ebd., S. 708.

hohen Unabhängigkeit zwischen beiden Variablen, stammt.¹⁰⁰⁸ Diese Wahrscheinlichkeit ist zumindest höher als das für die Irrtumswahrscheinlichkeit gewählte Niveau von fünf Prozent.¹⁰⁰⁹ Wenn die beiden Variablen der Alternativhypothese (H^1) miteinander assoziiert sind (in welcher Form auch immer), bedeutet das, dass bestimmte Wertaussprägungen der beiden Variablen X und Y überproportional häufig gemeinsam (gleichzeitig) auftreten. Mit sehr kleiner Wahrscheinlichkeit stammt die gemeinsame Häufigkeitsverteilung der beiden Variablen X und Y in der Stichprobe aus einer Grundgesamtheit, in der Unabhängigkeiten zwischen den beiden Variablen bestehen. Diese Wahrscheinlichkeit unterschreitet das für die Irrtumswahrscheinlichkeit gewählte Niveau von fünf Prozent. Gilt die Nullhypothese statistischer Unabhängigkeit zwischen den beiden Variablen X und Y in der Grundgesamtheit, besitzen die standardisierten Residuen in einer Zufallsstichprobe eine Standardnormalverteilung.¹⁰¹⁰

H1	Chi-square	342.813	df	4	Sig.	.000*
H2	Chi-square	41.488	df	2	Sig.	.000*
H3	Chi-square	8.636	df	2	Sig.	.013*
H4	Chi-square	83.294	df	14	Sig.	.000*,b,c
H5	Chi-square	93.461	df	27	Sig.	.000*,b,c
H6	Chi-square	47.032	df	7	Sig.	.000*,b,c

* The Chi-square statistic is significant at the .05 level.

Tabelle 8: Auswertung mit dem Pearson Chi-Quadrat-Test

Mit dem Pearson Chi-Quadrat-Wert¹⁰¹¹ wurde die «Verträglichkeit» der in der Stichprobe beobachteten Häufigkeitsverteilung über die Zellen einer Kreuztabelle mit der Hypothese der Unabhängigkeit von Zeilen und Spaltenvariablen in der Grundgesamtheit getestet. Dabei geben die Freiheitsgrade die maximale Anzahl an Werten in einer Verteilung an, die beliebig geändert werden können, ohne dass sich das arithmetische Mittel der Verteilung ändert.¹⁰¹² Vorausgesetzt, die Nullhypothese statistischer Unabhängigkeit zwischen den Variablen in der Grundgesamtheit trifft zu, liegt die Wahrscheinlichkeit bei etwa fünf Prozent, einen Chi-Quadratwertes in der Stichprobe von 6 zu erhalten. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Chi-Quadratwert grösser 7.81 ist, liegt insgesamt bei 5 Prozent. D. h. wenn der für die Stichprobe berechnete Wert 7.81 überschreitet, liegt die Wahrscheinlichkeit, dass man es mit einer Stichprobenverteilung zu tun hat, die aus einer Grundgesamtheit stammt, in der die beiden Variablen X und Y unabhängig voneinander sind, bei etwa 5 Prozent. Die Nullhypothese einer statistischen Unabhängigkeit zwischen X und Y in der Grundgesamtheit auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α ¹⁰¹³ 5 Prozent bzw. dem entsprechenden Signifikanz-

¹⁰⁰⁸ Die Nullhypothesen werden bei statistischer Unabhängigkeit zwischen den beiden Variablen abgelehnt, wenn die standardisierten Residuen grösser 2 (oder kleiner -2 sind). Werte über 2 sind in einer derartigen Verteilung relativ selten. Vgl. Diekmann 2010, S. 719.

¹⁰⁰⁹ Das «Gegenstück» zur Irrtumswahrscheinlichkeit wird als Signifikanzniveau bezeichnet. Der Wert für das Signifikanzniveau in dieser Arbeit beträgt 95 Prozent. Micheel, 2010, S. 151f, 154f.

¹⁰¹⁰ Um die die Pearson Chi-Quadrat-Statistik zu erhalten, quadriert man die standardisierten Residuen und summiert die quadrierten Werte über alle Zellen der Tabelle. Die Pearson Chi-Quadrat-Statistik besitzt eine sog. Chi-Quadrat-Verteilung mit gemäss o.e. Beschreibung $(I-1) \cdot (J-1)$ Freiheitsgraden, falls die Nullhypothesen statistischer Unabhängigkeit der zwei Variablen X und Y in der Grundgesamtheit zutrifft. Das bedeutet, dass eine Chi-Quadrat-Verteilung bei der Summe der Quadrate von Normalverteilten Zufallsvariablen vorliegt. Aus der Zahl der unabhängigen Zufallsvariablen, die in die Statistik eingehen, abzgl. der Zahl an unabhängigen Schätzwerten die zur Berechnung der Teststatistik verwendet werden, ergibt sich generell die Zahl der Freiheitsgrade einer Statistik. Vgl. Backhaus, 2011, S. 312.

¹⁰¹¹ Werte der Chi2-Verteilung finden sich in den entsprechenden Tabellen der Statistiklehrbücher (z. B. bei Bortz 2005; Bühner, Ziegler 2009; Fahrmeir et al. 2007; Nachtigall, Wirtz 2006). Vgl. Micheel, 2010, S. 154.

¹⁰¹² Vgl. Micheel, 2010, S. 153f

¹⁰¹³ Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 145; Diekmann 2010, S. 254, 713.

niveau¹⁰¹⁴ von 95 Prozent kann abgelehnt werden. Umgekehrt geltend ist eine Wahrscheinlichkeit von mehr als fünf Prozent, dass man es mit einer Stichprobenverteilung zu tun hat, in deren Grundgesamtheit die beiden Variablen X und Y unabhängig voneinander sind, wenn der für die Stichprobe berechnete Chi-Quadratwert unter 7.81 liegt. In einem derartigen Fall auf einem Signifikanzniveau von 95% kann man die Nullhypothese einer statistischen Unabhängigkeit zwischen X und Y in der Grundgesamtheit nicht ablehnen.¹⁰¹⁵

Ausser bei der Variablen der Nullhypothese drei (H3) weisen die Tests einen Signifikanzwert von 0,000 aus. Das bedeutet im Ergebnis, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die entsprechenden Variablen in der Grundgesamtheit normalverteilt sind, wobei die Verteilung nur marginal abweicht.¹⁰¹⁶ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) können die sechs Nullhypothesen der statistischen Unabhängigkeit in der Grundgesamtheit abgelehnt werden.¹⁰¹⁷ Die Alternativhypothesen werden angenommen und führen induktiv-statistisch an, dass

H1	... in Stiftungen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen führen, als dies in Vereinen der Fall ist.
H2	... in Vereinen die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen können, als dies in Stiftungen möglich ist.
H3	... NPO mit Hauptsitz in der französischen Schweiz, die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Unternehmensstrategie erwähnen, als Organisationen, mit Hauptsitz in der deutschen Schweiz.
H4	... mitgliederbeitragsfinanzierte NPO die Freiwilligen signifikant häufiger nicht an die Organisation binden, als dies bei alternativen Finanzierungsquellen der Fall ist.
H5	... NPO, die sich eher durch staatliche Beiträge finanzieren die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausweisen, als dies bei alternativen Finanzierungsquellen der Fall ist.
H6	... in NPO, die im 20 Jahrhundert oder früher gegründet wurden, die Freiwilligen signifikant häufiger von Weiterentwicklungsmöglichkeiten profitieren, als in jüngeren Organisationen.

Abbildung 22: Angenommene Alternativhypothesen

Die klassische konfirmatorisch orientierte Statistik beschränkt sich aufgrund der zweidimensionalen Häufigkeitstabellen nur auf den χ^2 -Test zur Nullhypothese homogener Zeilen- bzw. Spaltenprofile.¹⁰¹⁸ Im Unterschied zum klassischen χ^2 -Test versucht die Korrespondenzanalyse erweiternd, möglichst reichhaltige deskriptive Informationen über die Beziehungen zwischen den Profilen zu gewinnen.¹⁰¹⁹ Sie geht von den Häufigkeitstabellen

¹⁰¹⁴ Als Signifikanzniveau α (griech.: alpha) bezeichnet man den festzulegenden kritischen Wert der maximal zulässigen Irrtumswahrscheinlichkeit. Bspw. bedeutet α 0,05, dass die maximal zulässige Wahrscheinlichkeit für irrtümliches Ablehnen einer eigentlich richtigen Nullhypothese 5 Prozent beträgt (Fehler 1. Art). Dafür, dass eine richtige Nullhypothese vom Test korrekt bestätigt wird, beträgt umgekehrt die Wahrscheinlichkeit mindestens $1-\alpha$. Da über den Fehler 2. Art, β , zunächst nichts bekannt ist., kann ebenfalls nicht ohne weiteres darauf geschlossen werden, dass kein Unterschied vorliegt, weil ein Unterschied nicht signifikant ist. Des weiteren wird der Informationsgehalt eines Ereignisses bzw. einer Messung durch die statistische Signifikanz beschrieben. Die Informationsqualität ist umso höher, je kleiner α ist. Vgl. Borz/Dörig, 2008, S. 198.

¹⁰¹⁵ Vgl. Micheel, 2010, S. 151ff.

¹⁰¹⁶ Vgl. Brosius, 2010, S. 181f.

¹⁰¹⁷ Auch wenn in der Grundgesamtheit der Stichprobe (N 18 699 Vereine, Stiftungen und Genossenschaften mit Freiwilligenarbeit in der Schweiz) tatsächlich Unabhängigkeiten zwischen den Variablen bestehen, kann es rein zufallsbedingt passieren, dass in den Tabellen gewissen Abweichungen zwischen beobachteten und «unter Unabhängigkeit» zu erwartenden Werte auftreten. Es ist zu beachten, dass auch bei sorgfältiger und korrekter Durchführung von Signifikanztests Hypothesen niemals mit absoluter Sicherheit verifiziert werden können. Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 128; Micheel, 2010, S. 151f.

¹⁰¹⁸ Es wird also nur die Frage untersucht, ob die Profile identisch oder verschieden sind.

¹⁰¹⁹ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 517.

der Hypothesen aus¹⁰²⁰ und visualisiert die sechs Hypothesen, die in Kapitel 7 dargestellt werden, mit Streudiagrammen. Die Häufigkeiten addieren sich über die Zellen zur Fallzahl der Kreuztabelle. Die gemeinsamen Häufigkeiten in den Zellen der Kreuztabellen sind ein Ausdruck des Zusammenhangs (Korrespondenz) der betreffenden Kombination. Gliedern lässt sich die rechnerische Durchführung einer Korrespondenzanalyse in drei Schritte: Standardisierung der Daten, Extraktion der Dimensionen und die Normalisierung der Koordinaten.¹⁰²¹ Man kann sich an den Positionen der Zeilen- und Spaltenelemente im Korrespondenzraum orientieren, um die Dimensionen inhaltlich zu interpretieren. Aufschluss über die Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede Profile geben die Abstände der Punkte zueinander bzw. zum Schwerpunkt. Nah beieinander liegender Punkte bedeuten Ähnlichkeit, weiter entfernt liegende Punkte bedeuten Unähnlichkeit. Nahe am Zentroid liegend bedeuten dem Durchschnittsprofil ähnelnde Alternativen. Hier nicht begünstigt wird die Berechnung der Entfernung mit euklidischem Distanzmass¹⁰²². Auch das Aufweisen von unterschiedlichen Skalengrößen der Dimensionen in Abhängigkeit von den Spaltenhäufigkeiten wird nicht berücksichtigt. Da eine Distanz zwischen Punkten unterschiedlicher Wolken nicht explizit definiert ist, darf die räumliche Entfernung zwischen einem Punkt und einem Merkmal nicht direkt interpretiert werden. Die Distanz zwischen den Punkten einer Wolke werden mithilfe der Chi²-Distanz ermittelt. Wenn Zeilen und Spalten vertauscht sind, ändert sich das Ergebnis der Korrespondenzanalyse nicht.¹⁰²³

6.6. Kritische Würdigung der Untersuchung hinsichtlich der Messgüte

Auf theoretischen Erkenntnissen basierend wurde in der empirischen Arbeit die Frage nach möglichen Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements untersucht. Dazu wurde ein heuristisches Modell entwickelt und Hypothesen bezüglich möglicher Zusammenhänge abgeleitet. Da alle der im Explanans auftretenden Hypothesen probabilistisch sind, spricht man von «induktiv-statistischen Erklärungen». Allerdings ist das Problem, dass das Explanandum nicht mehr logisch aus dem Explanans deduzierbar ist¹⁰²⁴. Deshalb haben die Erklärungen nur Wahrscheinlichkeitscharakter.¹⁰²⁵ Die probabilistischen Individual-Hypothesen weisen einen empirischer Bezug, Allgemeingültigkeit, formale Strukturierung auf und sie sind falsifizierbar¹⁰²⁶, intersubjektiv prüfbar und verzichten auf Werturteile. Bis dato nicht etabliert ist eine einheitliche Skala zur Messung des Konstruktes. Es ergeben sich aus dem Survey-Design vor allem drei schwerwiegende, aber unvermeidliche methodologische Probleme: die Varianz der unabhängigen Variable, die kausalen Reihenfolge der Variable und die Kontrolle von Drittvariablen.¹⁰²⁷

Objektivität: Durch die hohe Standardisierung der Durchführung und Auswertung der Internetbefragung war aufgrund fehlender direkter Interaktion zwischen dem Probanden und dem Untersuchungsleiter von diesem unabhängig und gilt somit als objektiv.¹⁰²⁸ Festzuhalten

¹⁰²⁰ Vgl. Hypothesentests Anh. 29 bis. 34, S. 278-290.

¹⁰²¹ Vgl. Backhaus, 2011, S. 551ff.

¹⁰²² Die euklidische Distanz zählt zu den weit verbreiteten Distanzmassen bei empirischen Anwendungen. Vgl. Backhaus, 2011, S. 411.

¹⁰²³ Vgl. Backhaus, 2011, S. 550, 555; Kap. 7.3.2 Abb. 39, S. 182; Kap. 7.3.4 Abb. 41, S. 188; Kap. 7.3.5 Abb. 42, S. 192; Kap. 7.3.6. Abb. 43, S. 195; Kap. 7.3.7 Abb. 44, S. 149; Kap. 7.3.9. Abb. 45, S. 208.

¹⁰²⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 16.

¹⁰²⁵ Vgl. Diekmann 2010, S. 170f.

¹⁰²⁶ Vgl. ebd., S. 173ff.

¹⁰²⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esler 2011, S. 224ff.

¹⁰²⁸ Vgl. Diekmann 2010, S. 249; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 71; Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2006, S. 87; Batinic, 2001, S. 12; Lienert/Raatz 1998, S. 29; Lamnek kritisiert an der quantitativen Forschung (grundsätzlich)

ist der hohe Standardisierungsgrad, als zentral definitorisches Abgrenzungsmerkmal zu qualitativen Methoden. Zur Entwicklung alternativer Erhebungs- und Analysemethoden gilt dieser Aspekt der qualitativ orientierten Forschung als Hauptkritik- und Ausgangspunkt. Verschiedene Autoren führen an, die quantitative Methodik vernachlässige durch vorschnelle Objektivierung den subjektiven Charakter sozialer Sachverhalte, überschätze die Leistungsfähigkeit der Messinstrumente in den Sozialwissenschaften und die Reichweite sozialwissenschaftlicher Theorien.¹⁰²⁹ Diese Argumentationen übersehen sowohl die Fortschritte in der Konstruktion¹⁰³⁰ als auch bei der Analyse quantitativer Forschung und, dass im Fall prüfender Designs, kein Weg an statistisch verallgemeinernden Schlüssen vorbeiführt, solange soziale und damit kontingente Sachverhalte zur Diskussion stehen. Ein weiterer prinzipieller Einwand besteht darin, die Kategorisierung qualitativ erhobenen Materials eröffne durch Interpretation im nachhinein grundsätzlich den Weg zur quantitativen Datenanalyse. Andererseits weisen in explorativen Studien qualitative Methoden der Datenerhebung offenkundig erhebliche Vorteile auf wie bspw. um quantitative Designs zu entwickeln und Operationalisierungen adäquat vorzubereiten, oder um Daten zu erheben, die wie in Anwendungsfällen der teilnehmenden Beobachtung einer standardisierten Erhebung unzugänglich sind. Daher setzt sich in der allgemeinen Sozialforschung mittlerweile die Einsicht durch, dass der Beginn sozialwissenschaftlicher Forschung bei der Entscheidung für eine Forschungsfrage liegt und nicht bei der Wahl einer Methode.¹⁰³¹

Reliabilität: Die Tabelle 8 im Kapitel 6.5.5. des Pearson Chi-Quadrat-Tests lässt erkennen, dass die Hypothesen H2, H3 und H6 über eine niedrige, die Hypothese H4 über eine mittlere und die Hypothesen H1 und H5 über eine hohe Reliabilität verfügen.¹⁰³² Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass die Homogenität der Skala, also die inhaltliche Nähe der einzelnen Merkmale zueinander, einen hohen α -Wert¹⁰³³ begünstigt.¹⁰³⁴ Dagegen besteht bei einer zu engen inhaltlichen Verwandtschaft der einzelnen Merkmale die Gefahr, den Oberbegriff nicht ausreichend zu repräsentiert und damit eine negative Auswirkung auf die inhaltliche Validität.¹⁰³⁵ Eine Beeinträchtigung der Skalenqualität und der Interpretation der Items durch Zufallsfehler ist jedoch auszuschließen.¹⁰³⁶

die Scheinobjektivität der Standardisierung/Messung, die durch Festlegung auf vorab gebildete Hypothesen bzw. Kategorien bzw. die fehlende Offenheit für Neues (Subsumtionslogik) begrenzten Erkenntnisse und daraus folgend auch die Vernachlässigung der Sichtweise der Subjekte. Weiterhin, dass standardisierte und quantifizierte Erhebungen oberflächlich sind, der Forschungskontext und die soziale Interaktion zwischen Forscher und Subjekten (vgl. Interaktion als Störvariable, Bortz/Döring, 2006, S. 13) vernachlässigt werde und die grosse Distanz zwischen Forscher und Gegenstand. Vgl. Lamnek, 2005, S. 6 ff.

¹⁰²⁹ Vgl. Cicourel 1964; Glaser/Straus 1967; Gidens 1976 in Huseyin/Wenzel, 2004, S. 1188f.

¹⁰³⁰ Borg/Shye 1995 in Huseyin/Wenzel, 2004, S. 1188f.

¹⁰³¹ Vgl. Huseyin/Wenzel, 2004, S. 1188f.

¹⁰³² Nach Fisseni (Fisseni, 1997, S. 102 in Bortz/Döring, 2006, S. 202) gelten Reliabilitäten unter .80 als niedrig, Reliabilitäten von .80 bis .90 als mittel und über .90 als hoch. In anderen Quellen werden bereits empirische Werte über .70 als annehmbar betrachtet; in der Praxis werden oftmals sogar weit niedrigere Koeffizienten noch akzeptiert. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 145; Moosbrugger/Kelava 2007, S. 124ff.; Bortz/Döring, 2006, S. 199; Brosius 2004, S. 810; Diehl/Kohr 1994, S. 418.

¹⁰³³ Eine Funktion der Anzahl der Items und der Interkorrelation der Items ist die interne Konsistenz (Alpha). Somit kann eine hohe Reliabilität durch eine grosse Zahl von Indikatoren oder Merkmalen erreicht werden, wobei Alpha (α) Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 145; Brosius 2004, S. 810; Diekmann 2010, S. 254.

¹⁰³⁴ Vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 202; Gute Reliabilität ist eine Voraussetzung für Validität, wobei zu hohe Reliabilität zu Lasten der Validität geht (Reliabilitäts-Validitäts-Dilemma). Vgl. Diekmann 2010, S. 250f.

¹⁰³⁵ Ein geeignetes Verfahren zur Verbesserung der Reliabilität ist das Ergänzen um weitere Items. Vgl. Bühner, 2004; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 144.

¹⁰³⁶ Vgl. Bühl, 2010, S. 545ff.; Kromrey, 2009, S. 239ff; Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um eine Aussage über die Reliabilität (auch Zuverlässigkeit genannt) einer Skala zu erhalten. Vgl. Lienert/Raatz, 1998, S. 180ff, 9; Schirmer/Blinkert, 2009, S. 72; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, 2006, S.88.

In einigen Fällen leiteten Befragte den Link in der Ansprachemail an «unbekannte» Personen weiter. Gerechnet werden muss deshalb mit einer gewissen Unschärfe, dass jeder Teilnehmer einziger Vertreter der Organisation ist. Somit kann die Identität der Befragten nicht endgültig geklärt werden. Die Erzeugung mehrfacher Datensätze durch dieselbe Person wurde mit einem personalisierten Link entgegen gehalten. Allerdings ist dies in der Praxis eher unwahrscheinlich und kommt selten vor.¹⁰³⁷ Den Befragten wurde im Fragebogen der vorliegenden Arbeit eine Auswahl an Eigenschaften des Freiwilligenmanagements vorgelegt, die sich noch nicht in der Praxis bewährt haben, da sie dem subjektiven Ermessen des Forschenden unterlag. Ob diese Auswahl und auch die Zusammenfassung der einzelnen Merkmale zu einem Gesamtwert tatsächlich das Konstrukt eines Freiwilligenmanagements widerspiegelt und damit ausreichend valide ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Kritisiert wird an der quantitativen Sozialforschung häufig, dass sie sich zu wenig auf die Befragten einstellt. Die Tatsache, dass jeder Befragte die gleichen Fragen bekommt, stelle nicht sicher, dass jeder Befragte diese auch gleich interpretiert. Jedoch deuten die eigenen testtheoretischen Analysen auf eine hinreichende Reliabilität und (Augenschein-) Validität der Merkmalsliste hin. In Bezug auf das Antwortformat der Skala zur Einschätzung verschiedener Fragen ist anzumerken, dass sich bei den Antwortkategorien der Personalentwicklung (*Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt?*) mit 8 Prozent (n 110) der Befragten und bei den Antwortkategorien des Personalcontrollings (*Wie messen Sie die Arbeitsqualität der Freiwilligen? Mit welchen Instrumenten kontrollieren Sie den Erfolg der Freiwilligen?*) mit 25 Prozent (n 329) und 17 Prozent (n 228) die Befragten jeweils für die Antwortkategorien «anders» entschieden haben, was die Auswahl der Antwortmöglichkeiten unvollständig macht.

Zur Identifikation von Entwicklungen in der Planung und Nutzung von Massnahmen des Freiwilligenmanagements wäre die Abfrage der Massnahmen in zukünftigen Forschungsarbeiten zu Replizierung wichtig. Allerdings sollte vorab ggf. die Liste der Massnahmen erweitert oder modifiziert werden, da Entwicklung und Einsatz von neuen Massnahmen zum Freiwilligenmanagement im Laufe der Zeit anzunehmen sind. Nicht ausreichend erscheint bei bestimmten Fragestellungen die ausschliessliche Betrachtung der Massnahmen für eine gesicherte Verhaltensvorhersage. Vielmehr sind weitere Faktoren (z.B. soziale Normen, situative Rahmenbedingungen), die den Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem gezeigten Verhalten moderieren, zu identifizieren und bei der Analyse zu berücksichtigen.¹⁰³⁸ Auch auf der Seite der Befragten zeigen sich die Tücken der Fragebogenkonstruktion. Das Antwortverhalten der befragten Personen verändert sich durch das Bewusstsein, sich an einer Testsituation zu befinden (Hawthorne-Effekt); aus Langeweile und mangelndem Interesse werden beliebigen Antworten gegeben; Befragte geben die Antwort, von der sie denken, dass diese von ihnen erwartet wird; politisch korrekte Antworten, Ausstrahlungseffekte.¹⁰³⁹ Nicht feststellen lässt sich auch das wahrheitsgetreue Ausfüllen von Fragebögen und unberücksichtigt bleiben auch Personen ohne entsprechende Kenntnisse in einer der beiden Landessprachen.

Aus dem Pretest und der Hauptstudie geht hervor, dass die Fragen nicht für jede Organisation im gleichen Umfang beantwortbar sind. Entscheidet ist, wie gut die Freiwilligenarbeit strukturiert und entwickelt ist und die Leitenden über entsprechendes Wissen verfügen. Eine Unschärfe der Antwortqualität wird es vermutlich bei kleineren Organisationen geben. Dafür den Fragebogen zu vereinfachen, wäre jedoch nicht sinnvoll gewesen, da die Erkenntnisse über die «Unwissenheit» leitenden Exponenten der Freiwilligenarbeit ebenso ein Erkenntnisgewinn darstellt.

¹⁰³⁷ Vgl. Brandenburg/Thielsch, 2009, S. 71.

¹⁰³⁸ Vgl. Stroebe et al. 2002, S. 300.

¹⁰³⁹ Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 184.

Validität: Das wichtigste Gütekriterium stellt das Kriterium der Validität dar. Wenn etwas anderes gemessen wird, als vermutet bzw. gewünscht, kann die Zweckmässigkeit einer Untersuchung trotz hoher Reliabilität nicht erreicht werden.¹⁰⁴⁰ Durch das korrelative Design und inhaltliche Überlegungen konnte die Anzahl korrelativer Erklärungsalternativen eingeschränkt bzw. falsifiziert werden. Die korrelativen Zusammenhänge waren nicht deterministisch, sondern stochastisch (zufallsabhängig). Damit sind sie nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zutreffend und weisen eine hohe externe Validität auf.¹⁰⁴¹ Nachteilig bei der deskriptiven Statistik ist, dass ihr keine Aussagen zu einer über die untersuchten Fälle hinausgehenden Grundgesamtheit entnommen werden konnte.

Für die Konstruktvalidität erfolgte die Analyse der Zusammenhänge zwischen den kategorialen Variablen im Rahmen einer querschnittlich angelegten Untersuchung. Die argumentative Darlegung war für kausale Wirkungszusammenhänge daher nicht und für Korrelative nur theoretisch möglich. Dienlich wären längsschnittliche Studien zum Treffen valider Aussagen zum untersuchten Wirkungsgefüge und für gesicherte Interpretationen für die Praxis. In solchen längsschnittliche Studien könnten Veränderungen der postulierten Wirkungszusammenhänge systematisch über die Zeit gemessen werden.¹⁰⁴² Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden bereits einige potenzielle Moderatoren, wie bspw. der Personalbestand oder die Branche der Organisation, berücksichtigt. In weiteren Untersuchungen gilt es, mögliche weitere Faktoren zu berücksichtigen und auf ihre tatsächliche Moderatorfunktion hin zu überprüfen.¹⁰⁴³

Interne Validität liegt vor, wenn Veränderungen in den abhängigen Variablen eindeutig darauf zurückzuführen sind, dass sie unter dem Einfluss der unabhängigen Variablen entstanden bzw. keine bessere Alternativhypothese zu Untersuchungshypothese zur Verfügung steht.¹⁰⁴⁴ Die Auswahl der Merkmale des Konstrukts «Freiwilligenmanagement» erfolgte auf der Basis der Vielzahl an Merkmalen, die in der Literatur und der qualitativen Voruntersuchung gefunden wurden.¹⁰⁴⁵ Die entsprechenden theoretischen Grundlagen wurden ausführlich diskutiert und die Auswahl der Eigenschaften dem theoretischen Vorwissen abgeleitet. Diese Tatsache spricht für eine vorläufig ausreichende inhaltliche Validierung (auch Augenscheinvalidität). Inhaltlich richtig eingeordnet und als vollständig und verständlich empfunden wurde der Fragebogen auch von den befragten Experten der qualitativen Voruntersuchung.¹⁰⁴⁶

Elektronische Befragungen haben eine vergleichbare Validität mit Papier-Bleistift-Befragungen.¹⁰⁴⁷ Einerseits kann die Anonymität bei Online-Befragungen eine grössere Offenheit der Teilnehmenden auslösen und damit eine positive Wirkung auf die Validität der

¹⁰⁴⁰ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 200ff.; Berekoven 2006, S. 89f; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 146ff.; Lamnek; 2005, S. 151; Lienert/Raatz 1998, S. 10f; Einerseits beantwortet Validität also die Frage, inwieweit das Testinstrument das misst, was es messen soll (Belastbarkeit der Operationalisierung), andererseits die Frage, inwieweit es zutrifft, dass X Y beeinflusst. (Belastbarkeit der auf den Messungen beruhenden Aussagen oder Schlussfolgerungen).

¹⁰⁴¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 146ff.

¹⁰⁴² Vgl. ebd., S. 148f; Lienert/Raatz 1998, S. 226.

¹⁰⁴³ Eine vertiefte Auseinandersetzung verschiedener Autoren zum Thema Konstruktvalidität siehe Diekmann 2010, S. 258ff.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 39.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Diekmann 2010, S. 258.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Atteslander 2006, S. 255; Lienert/Raatz 1998, S. 225; Hofmayer 2000, S. 56ff; Da die intersubjektive Kontrolle von Messinstrumenten eine grosse Rolle spielt, ist Validierung zu einem grossen Teil auf subjektive Urteile angewiesen. Vgl. Schirmer/Blinkert, 2009, S. 74.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Batinic, 2001, S. 59; Rosenfeld/Booth-Kewley/Edwards, 1993.

Untersuchung erzielen.¹⁰⁴⁸ Andererseits kann es zu «Spassteilnahmen» und im Zuge dessen sinnlosen Angaben kommen. Werden den Teilnehmenden insbesondere hohe Gratifikationen in Aussicht gestellt, wie in dieser Studie der Fall, könnten sich so genannte «Glücksritter» animiert fühlen, mit wenig Sorgfalt an der Befragung teilzunehmen. Für Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit bei der Teilnahme spricht andererseits der zeitliche Aufwand, der von den Probanden für die Bearbeitung des Fragebogens investiert wurde. Die Befragten wendeten ca. 15 Minuten ihrer (Arbeits-) Zeit für die Bearbeitung der Befragung auf.¹⁰⁴⁹ Da die Erreichbarkeit, die Teilnahmefähigkeit und die Teilnahmebereitschaft im Vorfeld abgeklärt wurden, bestand kein Nonresponse-Problem.¹⁰⁵⁰

Die externe Validität bedeutet die Übereinstimmung von tatsächlichem und intendiertem Untersuchungsgegenstand wie Allgemeingültigkeit, Verallgemeinerungsfähigkeit oder ökologische Validität¹⁰⁵¹. Die Frage nach der Generalisierbarkeit (Induktion) ist hier die Grundidee.¹⁰⁵² Die Repräsentativität der Untersuchung ist jedoch ein kritischer anzumerkender Aspekt.¹⁰⁵³ Denn die vorliegenden Daten sind nur bedingt repräsentativ und können nur innerhalb der eigenen (eigens definierten) Grundgesamtheit verallgemeinert werden, da die reale Grundgesamtheit nicht bzw. nur unscharf erfasst ist (undercoverage)¹⁰⁵⁴. Jedoch sind mit grosser Wahrscheinlichkeit keine Elemente enthalten, die nicht zur Grundgesamtheit gehören (overcoverage). Es hatten nicht alle Elemente der Grundgesamtheit die gleichen Chancen in die Stichprobe zu gelangen, da die Adressdaten nicht vorhanden waren und die Auswahl nach den Klassifikationskriterien nach ICNPO selektiv vorgenommen wurde (Samplingproblem). Wie alle bislang vorgelegten, empirischen Untersuchungen zu NPO in der Schweiz weist somit auch die vorliegende Untersuchung einen eher explorativen Charakter auf.¹⁰⁵⁵ Die Kontrolle von Störvariablen bzw. deren Ausschaltung durch verschiedene Methoden wie Elimination, Randomisierung, Konstanthaltung und Parallelisierung war nicht durchführbar.¹⁰⁵⁶

¹⁰⁴⁸ Dass die Probanden trotz der Anonymität eine Erwünschtheit vermuteten und in diesem Sinne geantwortet haben, ist nicht auszuschliessen, da die Teilnehmenden um ihre Teilnahme an der Untersuchung wussten. Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 146; Mummendey 1995, S. 159.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Batinic, 2001, S. 53f.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 301ff.

¹⁰⁵¹ Vgl. ökologischer Fehlschluss.

¹⁰⁵² Vgl. Raab-Steiner/Benesch, 2010, S. 39.

¹⁰⁵³ Vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 10.

¹⁰⁵⁴ Zum heutigen Zeitpunkt ist die Gewährleistung der Repräsentativität schon allein aufgrund des Fehlens von Strukturdaten zu den Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften in der Schweiz nicht möglich. Somit kann ein Abgleich der Strukturmerkmale der Grundgesamtheit und daher erhobenen Stichprobe nicht erfolgen. Vgl. Helmig/Hunziker 2006; 2007.

¹⁰⁵⁵ Vgl. u.a. Helmig/Hunziker 2006; 2007.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 213ff; Bortz/Döring, 2006, S. 12f.

7. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO

Das folgende Kapitel stellt die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zum Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO dar. Zusätzliche Ergebnisse, wie die Frage nach einer möglichen Kategorisierung von NPO unter personalpolitischen Gesichtspunkten und dessen typenspezifische Beschreibung, werden nur kurz angeschnitten, jedoch im Anhang ausführlich dargelegt.¹⁰⁵⁷



Abbildung 23: Aufbereitung der Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung, eigene Darstellung

Zur besseren Vergleichbarkeit der Daten dieser Stichprobe werden diese homogener gestaltet und in Kapitel 7.1. nach sinnvollen Kriterien eingegrenzt. Danach werden in Kapitel 7.2. die entsprechenden Ergebnisse der Auswertung detailliert dargestellt. Zur Beschreibung der Häufigkeiten der Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements stellt Kapitel 7.3. statistisch signifikante Unterschiede dar, die aus der deskriptiven Auswertung durch die Kreuztabellierung, Chi-Quadrat-Test und Korrespondenzanalyse ermittelt wurden. Es betrifft dies die Assoziationsgruppen Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, Formale Verankerung der Freiwilligenarbeit in der Organisation, Herkunft des Management-Wissens, Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit, Systematische Ermittlung der Bewerberqualität, Effizienz der Personalprozesse, Führungsqualität und Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements. Kapitel 7.4. beschreibt NPO-Größenklassen. Kapitel 7.5 beinhaltet eine Zusammenfassung der Charakterisierung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften anhand der Ergebnisse aus der Stichprobe, die Ausprägungen der wichtigsten Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO und ein Fazit der Forschungsfragen mit Schlussfolgerungen.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Anh. 36, S. 297 u. Anh. 37, S. 302.

7.1. Abgrenzung des Datensatzes

Zunächst wird die Stichprobe zur Verbesserung ihrer Vergleichbarkeit mittels Abgrenzungskriterien homogener gestaltet. Kriterien für die Abgrenzung sind die wesentlichen Eigenschaften und Merkmale, die die NPO voneinander unterscheiden. Hierzu gehören die Rechtsform und die Trägerschaft genau so wie zentrale Themen der Freiwilligenarbeit. Ausserdem relevant sind die Finanzierungsquellen, das Gewinnausschüttungsverbot, der offizielle Sitz der jeweiligen NPO und deren Tätigkeitsfeld nach dem Klassifikationsschema des ICNPO.

Trägerschaft: In der Stichprobe wurden ausschliesslich privat-rechtlich organisierte Institutionen, mit formeller Strukturierung und eigenständiger Verwaltung berücksichtigt. Ausgeschlossen wurden staatliche bzw. öffentlich-rechtliche Körperschaften bzw. Organisationen mit Behördenvertretern im Aufsichtsgremium und/oder im Management, die über alleinige Entscheidungs- und Weisungsbefugnis verfügen.

Rechtsform: In der Stichprobe befinden sich die Rechtsformen, die in der Schweiz am weitesten verbreitet sind und den gemeinnützigen Organisationsformen der Freiwilligenarbeit am nächsten kommen. Es sind dies Vereine nach Art. 60ff. ZGB, Stiftungen nach Art. 80–89 ZGB und Genossenschaften nach Art. 828ff. OR., ausserdem Ableger mit identischer Grundausrüstung und Zielen, jedoch eigenen Statuten. Ausgeschlossen wurden (gemeinnützige) Aktiengesellschaften nach Art. 620ff. OR, Kommandit-Aktiengesellschaften (nach Art. 764ff. OR), (gemeinnützige) Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach Art. 772ff. OR. Ausserdem nicht vertreten sind Organisationen ohne Rechtspersönlichkeit, einfache Gesellschaften nach Art. 530ff. OR, Kollektivgesellschaften nach Art. 552ff. OR, Investmentgesellschaften mit variablem Kapital nach Art. 36 KAG, Kommanditgesellschaften für kollektive Kapitalanlagen nach Art. 7 KAG und Institutionen, bei denen die Kontrolle und strategischen Entscheidungen zu 100 Prozent durch Bund, Kantons- oder Gemeindevertreter getroffen werden. Nicht in die Stichprobe aufgenommen wurden zudem als Verein konstituierte Organisationen wie bspw. internationale Sportverbände (FIFA, UEFA usw.), die UN-Verwaltungen in Genf (UNHCR, UNICEF usw.), öffentliche internationale Hilfsorganisationen und die Landeskirchen. Aus dem Bereich der Stiftungen werden öffentlich-rechtliche Stiftungen wie Pro Helvetia, SNF, Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz nicht einbezogen sowie nicht gemeinnützige Personalvorsorgestiftungen und kirchliche Stiftungen, soweit sie weder soziale und karitative Werke oder Institutionen der Kirche sind. Ausgeschlossen wurden auch Holding Stiftungen, Familienstiftungen und die Stiftung solidarische Schweiz. Einkaufs- und Konsumgenossenschaften mit über 35 Prozent Marktanteil (Coop, Migros, Mobility usw.) fallen ebenso aus der Stichprobe wie genossenschaftliche Versicherungen (Concordia usw.), Handelsgenossenschaften und Raiffeisenbanken.

Art der Freiwilligenarbeit: Die formale Trägerschaft und obigen Rechtsformen wurden gewählt um sicherzustellen, dass ausschliesslich formelle (institutionalisierte) Freiwilligenarbeit zum Tragen kommt. Es handelt sich dabei um unbezahlte Arbeit ausserhalb des privaten Haushalts, um Basisarbeit, Führungs- und Beratungsarbeit in NPO ohne sozialversicherungs-pflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Die Miliztätigkeit wurde nur eingeschlossen, sofern diese (aufgrund der unklaren Begriffsdefinition) mit ehrenamtlicher Arbeit gleichgesetzt werden kann, ohne Amtszwang bei nur minimaler Leistungsentschädigung. Da die öffentlich-rechtlichen Körperschaften ausgeschlossen sind, spielt die klassische Miliztätigkeit in der Stichprobe letztlich keine Rolle. Ebenso nicht erfasst wurde die Arbeit ohne freiwillige Arbeitsleistung bzw. die informelle Freiwilligenarbeit, sowie unbezahlte Arbeit in privaten Haushalten, für Freunde, Bekannte und Verwandte.

Finanzierungsquelle: Keine der praktizierten Finanzierungsarten führte zum Ausschluss von NPO, da ein Teil der Gelder von privaten NPO meist durch öffentliche Mittel gedeckt werden. NPO, bei denen Vertreter von Bund, Kanton oder Gemeinden die Kontrolle ausüben und strategische Entscheidungen treffen, sind ebenfalls ausgenommen.

Gewinnausschüttungsverbot: Im Sinne des Selbsthilfegedankens ist es den Genossenschaften erlaubt, Gelder wie bspw. Dividende oder Rückerstattungen an Ihre Genossenschaftler auszuschütten, wenn dies die Statuten beinhalten (Art. 859 Abs. 1 OR). Allerdings dürfen Gewinne grundsätzlich nicht an Mitglieder, Eigner und/oder Teilhaber ausgeschüttet werden, der Überschuss muss in der Organisation bleiben.

Hauptsitz: Da nur das Freiwilligenmanagement innerhalb der Schweiz gemessen werden soll, wurden NPO mit Hauptsitz ausserhalb der Schweiz nicht in die Stichprobe aufgenommen.¹⁰⁵⁸

Klassifikationsschema: Um die internationale Vergleichbarkeit evtl. nachfolgender Studien zu gewährleisten, wurden die Umfrageergebnisse nach dem Klassifikationsschema nach CNP aufbereitet. Dies beinhaltete die Tätigkeits-/Aktivitätsfelder Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung in Grund- und Sekundarstufe bzw. höhere Bildung an Hochschulen und sonstige Bildung. Ebenso das Gesundheitswesen mit Spitälern, Kliniken, Pflegeheimen, Sanatorien und sonstigen Einrichtungen. Zudem die Sozialen Dienste wie Sozial-, Not- und Rettungsdienste, Lohnhilfen und andere Unterstützungen, Umwelt- und Naturschutz, Wohnungswesen und Entwicklungsförderung mit wirtschaftlicher und lokaler Entwicklung sowie Beschäftigung und Fortbildung. Desgleichen die Interessensvertreter von Bürgern, Verbrauchern und Politik, bspw. rechtliche Dienste oder politische Organisationen sowie das Stiftungs- und Spendenwesen, internationale Aktivitäten, religiöse Vereinigungen und Wirtschafts- bzw. Berufsverbände und Gewerkschaften. Nicht in das Klassifikationsschema aufgenommen wurden Kranken-, Unfall- und Ausgleichskassen, Lebensversicherungsgesellschaften und gewerbliche Rechtsschutz-Dienstleistungen. Im kulturellen Bereich die Museen und Galerien im Besitz von Bund, Kantonen und Gemeinden sowie aus den Medien kommerzielle und staatliche Zeitungen, Radio- und TV-Sender, Theater-, Film- und Videoproduktionen. Ausser vor waren ausserdem Einrichtungen des Bildungsbereichs wie öffentliche Grundschulen und weiterführende Schulen, öffentliche Universitäten und Fachhochschulen sowie aus dem Gesundheitswesen öffentliche und gewinnorientierte Krankenhäuser und Pflegeheime, öffentliche Erste Hilfe- und Notarzt-Dienste, Feuerwehr- und Rettungsdienste und von öffentlichen und privaten Institutionen betriebene Einrichtungen der Erwachsenen- oder gesellschaftlichen Bildung. Ferner wurden psychiatrische Einrichtungen wie Sanatorien und Kriseneinrichtungen in der Hauptverantwortung der Kantone ausgeschlossen. Ebenso staatliche und private Forschungsinstitute für Pharmazie und Medizin o.ä., staatliche Gesundheitszentren, soziale Dienstleistung aus staatlicher oder privater Hand wie bspw. die kantonale Arbeitsvermittlung, im Umweltschutzbereich angesiedelte Regierungsbehörden, Unterkünfte von Bund, Kantonen und Gemeinden, das Departement für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) sowie öffentliche internationale Hilfsorganisationen wie bspw. die World Bank. Die Landeskirchen, gemäss der CNP-Kriterien keine privatrechtlichen Organisationen, waren auszuschliessen, da sie in fast allen Kantonen als öffentlich-rechtliche Körperschaft anerkannt sind.

¹⁰⁵⁸ Der Anteil dieser Organisationen war ohnehin mit einem Prozent sehr gering in der Stichprobe vertreten und dadurch nicht aussagefähig.

7.2. Auswertung des Datensatzes

Der vorliegende Datensatz basiert auf einer zwischen dem 1. und dem 30. September 2011 durchgeführten quantitativen Online-Fragebogen-Umfrage anhand spezifischer Kriterien¹⁰⁵⁹ ausgewählter Vereine (n 4000), Stiftungen (n 775) und Genossenschaften (n 413) in der Schweiz, die sich mit Freiwilligenarbeit auseinandersetzen. Die Rücklaufquote betrug brutto 37 Prozent (n 1923), netto, nach Abgrenzung des Datensatzes 25 Prozent (n 1336), verteilt auf 90 Prozent (n 1202) Vereine, 7 Prozent (n 97) Stiftungen und 3 Prozent (n 37) Genossenschaften. Die Nettostichprobe teilt sich auf in 95 Prozent (n 1274) Antworten aus der Deutschschweizer NPO, 3 Prozent (n 49) NPO aus der französischen Schweiz und 2 Prozent (n 13) NPO aus der italienischen Schweiz. Stichprobenneutrale, die das Kriterium der Populationszugehörigkeit nicht erfüllten, beliefen sich auf n 587. Die Ausschöpfungsquote beträgt 29 Prozent.¹⁰⁶⁰

Der Aufbau des Datensatzes entspricht den Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements der Vorstudie¹⁰⁶¹, nach denen die Struktur des Fragebogenkonstrukts angelegt wurde. In einem ersten Schritt werden die unterscheidenden Eigenschaften wie Wirkungsstätte, Aktivitäts-/Wirkungsradius, Klassifikationsschema nach ICNPO, religiöse Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen dargestellt. Dann folgt eine Beschreibung der strategischen Voraussetzungen bezogen auf Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit und Anwendung von Management-Modellen sowie auf operativer Ebene zu Massnahmen hinsichtlich der Selbstdarstellung als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit, systematischer Ermittlung der Bewerberqualität, der Effizienz von Personalprozessen sowie der Führungsqualität und der Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Freiwilligenmanagements. Eingefügte Histogramme und Streudiagramme unterstützen gewichtige Erklärungen.¹⁰⁶²

Sprachregion: Die Nettostichprobe (n 1336) verteilt sich nach Anwendung der definierten Kriterien auf 95 Prozent (n 1274) der in der deutschen, 4 Prozent (n 49) der in der französischen und 1 Prozent (n 13) der in der italienischen Schweiz ansässigen NPO mit Freiwilligen.

Rechtsform: Organisationen, in deren Reihen leitende Exponenten der Freiwilligenführung aktiv sind, konstituierten sich zu 90 Prozent (n 1202) als Vereine, zu 7 Prozent (n 97) als Stiftungen und zu 3 Prozent (n 37) als Genossenschaften.

Wirkungsstätte: 66 Prozent (n 881) der befragten Führungskräfte gaben an, die Freiwilligenführung am Hauptsitz wahrzunehmen, was hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, dass nur wenige dieser Organisationen über eine Aussenstelle, Filiale oder Sektion verfügen. 34 Prozent (n 455) der Befragten führen Freiwillige (auch) in Aussenstellen, Filialen oder Sektionen.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Kap. 7.1., S. 163.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Kap. 6.4.3., S. 146; Vorgehen nach Diekmann 2010, S. 418; Bortz/Döring, 2006, S. 103.

¹⁰⁶¹ Vgl. Kap. 5.2., S. 98.

¹⁰⁶² Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 374.

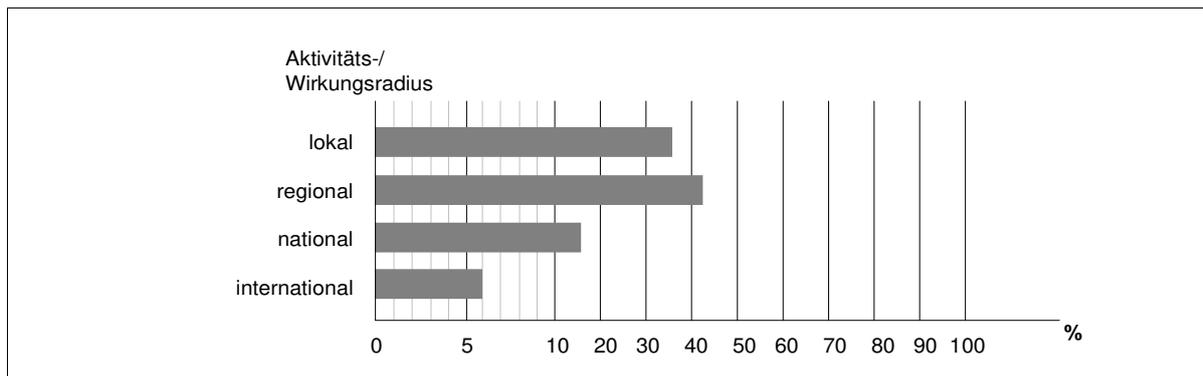


Abbildung 24: Aktivitäts-/Wirkungsradius

Aktivitäts-/Wirkungsradius: 35 Prozent (n 464) der Befragten sind in Organisationen mit lokalem Aktivitäts-/Wirkungsradius tätig. 42 Prozent (n 571) sind in NPO mit regionalem, 16 Prozent (n 212) mit nationalem und 7 Prozent (n 89) mit internationalem Aktivitäts-/Wirkungsradius tätig.

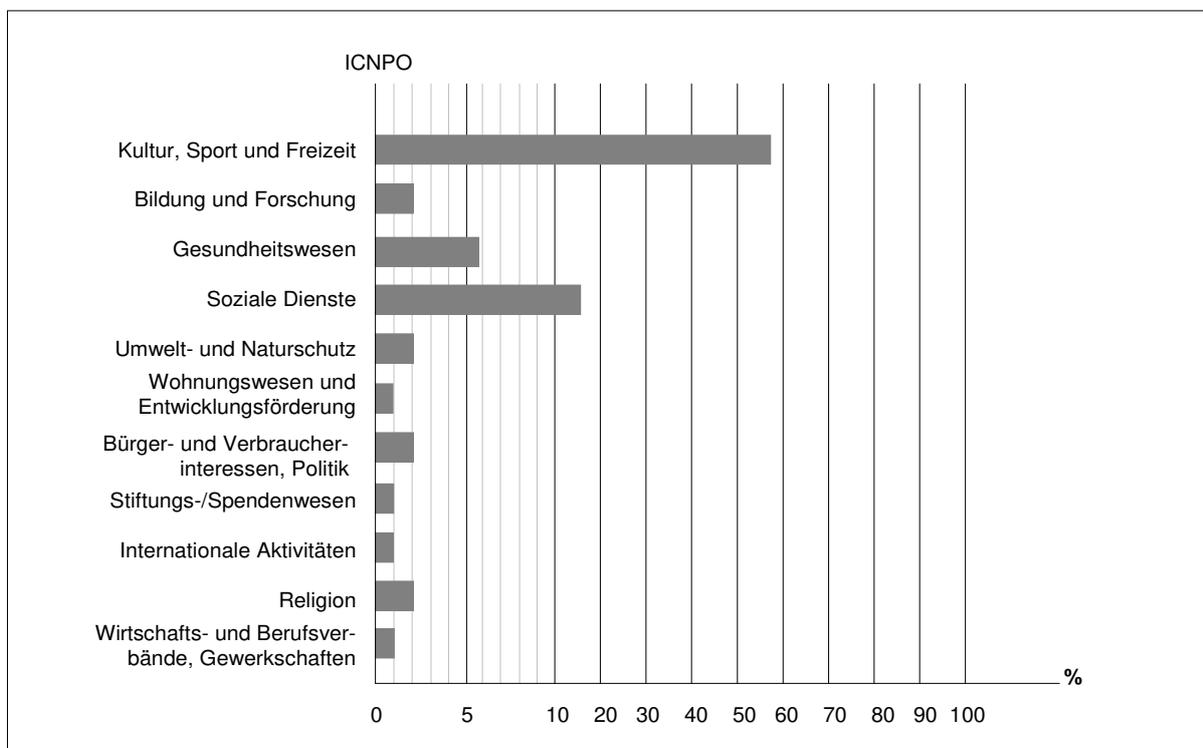


Abbildung 25: Klassifikationsschema nach ICNPO

Klassifikationsschema nach ICNPO: Die Branchenverteilung stellt sich wie folgt dar: Kultur, Freizeit und Sport 58 Prozent (n 775); Bildung und Forschung¹⁰⁶³ 3 Prozent (n 43); Gesundheitswesen¹⁰⁶⁴ 6 Prozent (n 84); Soziale Dienste¹⁰⁶⁵ 14 Prozent (n 188); Umwelt- und Natur 3 Prozent (n 41); Bereich Wohnungswesen und Entwicklungsförderung 2 Prozent (n 26); politisch und/oder rechtlicher Einsatz für Bürger- und Verbraucherinteressen 3 Prozent (n 43); Stiftungs- und Spendenwesen 1 Prozent (n 17); Internationale Aktivitäten 2 Prozent (n 23); Religiöse Vereinigungen 3 Prozent (n 43); Wirtschafts- und Berufsverbände und/oder Gewerkschaften 2 Prozent (n 28); ohne Zuordnung 1 Prozent (n 13); ohne Angabe 1 Prozent (n 12).

¹⁰⁶³ Grund-, Sekundarstufe, Höhere Bildung/Hochschulen und andere Bildung nach ICNPO.

¹⁰⁶⁴ Spitäler, Kliniken, Pflegeheime, Sanatorien und sonstige Gesundheitsdienste.

¹⁰⁶⁵ Soziale-, Not- und Rettungsdienste, Lohnhilfen und Unterstützung.

Religiöse Ausrichtung: 89 Prozent (n 1193) der Befragten betätigen sich in NPO mit konfessionell neutralem Hintergrund. In christlichen Organisationen sind 9 Prozent (n 114) aktiv. Die restlichen Ergebnisse verteilen sich auf 0 Prozent (n 6) islamische und andere Glaubensrichtungen. Antwortverweigerungen gab es keine.

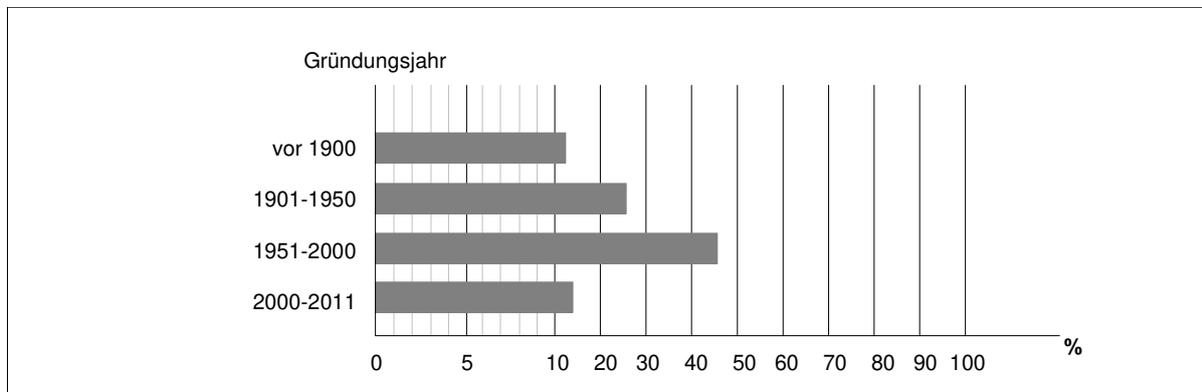


Abbildung 26: Gründungsjahr

Gründungsjahr: 11 Prozent (n 148) der Befragten beschäftigten sich mit der Führung Freiwilliger in Organisationen mit Gründung vor 1900. 27 Prozent (n 355) sind in NPO tätig, die zwischen 1901 und 1950, 46 Prozent (n 615) zwischen 1950 und 2000 und 14 Prozent (n 188) zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. 2 Prozent (n 30) der Befragten wussten über das Gründungsjahr ihrer Organisation nicht Bescheid. Antwortverweigerungen gab es keine.

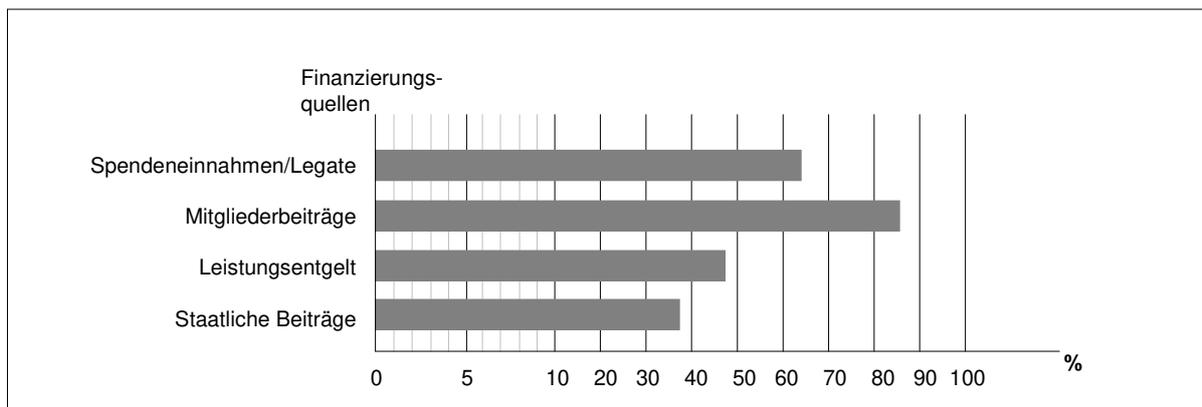


Abbildung 27: Finanzierungsquellen

Finanzierungsquellen (Mehrfachnennung möglich): Organisationen mit Freiwilligen finanzieren sich anteilig wie folgt: Spendeneinnahmen und Legate 62 Prozent (n 828); Mitgliederbeiträge 85 Prozent (n 1134); Verkaufserlöse, Sponsorengelder und/oder Anlageerträge 48 Prozent (n 644); staatliche Beiträge¹⁰⁶⁶, Leistungsvereinbarungen und/oder Bereitstellung von Kapital 36 Prozent (n 479); keinen Einblick 0 Prozent (n 1); keine Angabe 0 Prozent (n 3).

Entscheidungs- und Weisungsbefugnis: In den Aufsichtsgremien liegt die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis zu 94 Prozent (n 1260) bei ehrenamtlich und zu 15 Prozent (n 203) bei hauptamtlich Tätigen. Im Management handelt es sich bei 87 Prozent (116) der Führungskräfte um Ehrenamtliche und zu 23 Prozent (305) um Hauptamtliche. Bei der direkten operativen Führung Freiwilliger liegt die Verteilung bei 84 Prozent (n 1128, ehrenamtlich) zu 26 Prozent (n 341, hauptamtlich).

¹⁰⁶⁶ bspw. Direktzahlungen ohne Gegenleistung.

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Für 63 Prozent (n 839) der Organisationen ist die Freiwilligenarbeit Teil der Unternehmensstrategie und damit auch Bestandteil der Vision, der Mission und/oder des Leitbildes, 32 Prozent (n 423) der Organisationen verneinen dies. Bei weiteren 4 Prozent (n 49) konnten die Befragten hierüber keine Auskunft geben. Keine Angaben zu diesem Punkt machten 2 Prozent (n 25). Nur gerade 10 Prozent (n 135) der NPO weisen in den Statuten explizit darauf hin, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Bei 76 Prozent (n 1011) fehlt dieser Hinweis. 11 Prozent (n 151) konnten hierzu keine Angaben machen, 3 Prozent (n 39) gaben keine Auskunft. 67 Prozent (n 899) der untersuchten Organisationen weisen die Freiwilligenarbeit weder in der Jahresabrechnung noch in einer Sozialbilanz aus. 27 Prozent (n 365) geben an, dies zu tun. 4 Prozent (n 57) der Befragten hatten dazu keine Information, keine Angaben machten ein Prozent (n 15).

Management-Modelle und Infrastruktur: Bei 80 Prozent (n 1085) der NPO spielen Management-Modelle bei der Führung der Organisation keine Rolle. Nach dem Freiburger Management-Modell für NPO richten sich 2 Prozent (n 24) der Organisationen, nach dem St. Galler Management-Modell 1 Prozent (n 13). Das Luzerner Managementmodell legte in dieser Stichprobe kaum eine NPO zu Grunde (0 Prozent, n 5), die Antwortkategorie des Darmstädter Management Modells wurde von den Befragten nicht berücksichtigt. 13 Prozent (n 168) der Befragten war nicht bekannt, ob ihre Organisation eines der vier Management-Modell zur Führung anwendet. Weitere 3 Prozent (n 41) machten hierzu keine Angaben. Die zur Verfügung stehende Infrastruktur für die Freiwilligen halten 80 Prozent (n 1075) der leitenden Exponenten für zeitgemäss. 9 Prozent (n 116) halten die Infrastruktur für nicht zeitgemäss. Unsicher sind sich 8 Prozent (n 107) und 3 Prozent (n 38) machen dazu keine Angaben.¹⁰⁶⁷

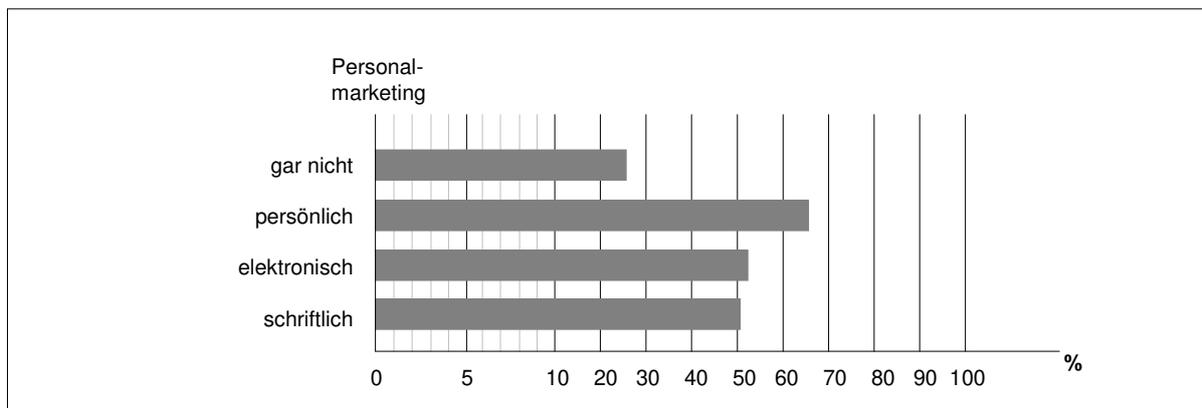


Abbildung 28: Personalmarketing

Personalmarketing (Mehrfachnennung möglich): Um sich als attraktive Arbeitgeberin für die Freiwilligenarbeit zu profilieren, nutzen 66 Prozent (n 876) der NPO den persönlichen Weg. 51 Prozent (n 677) bevorzugen die elektronische Kommunikation und 50 Prozent (n 662) erledigen dies in Schriftform. 24 Prozent (n 315) der NPO kennt in der Sache kein planvolles Vorgehen und ein Prozent (n 15) hat keine Ahnung ob und wie ihre Organisation Anstrengungen unternimmt. Ein weiteres Prozent (n 14) machte keine Angaben dazu.

¹⁰⁶⁷ Die Stichprobe über Organisationen, die Management-Modelle nutzen, ist relativ klein. Ob die Antworten tatsächlich zuverlässige Angaben liefern, ist nicht zu belegen. Ebenso lässt der zu geringe Stichprobenumfang einen objektiven Vergleich der drei Management-Modelle nicht zu. Trotzdem soll der Versuch nicht unterlassen werden, die Daten im Anhang 35, S. 294 themengerecht zusammenzufassen und zu beschreiben.

Personalbindung: 48 Prozent (n 636) der NPO unternehmen keine besondere Anstrengungen, um die Freiwilligen an die Organisation zu binden. Absichten hierzu sind bei 24 Prozent (n 314) eindeutig und bei weiteren 17 Prozent (n 232) zumindest teilweise festzustellen. 7 Prozent (n 96) wussten darüber nicht Bescheid und 4 Prozent (n 58) machen keine Angaben.

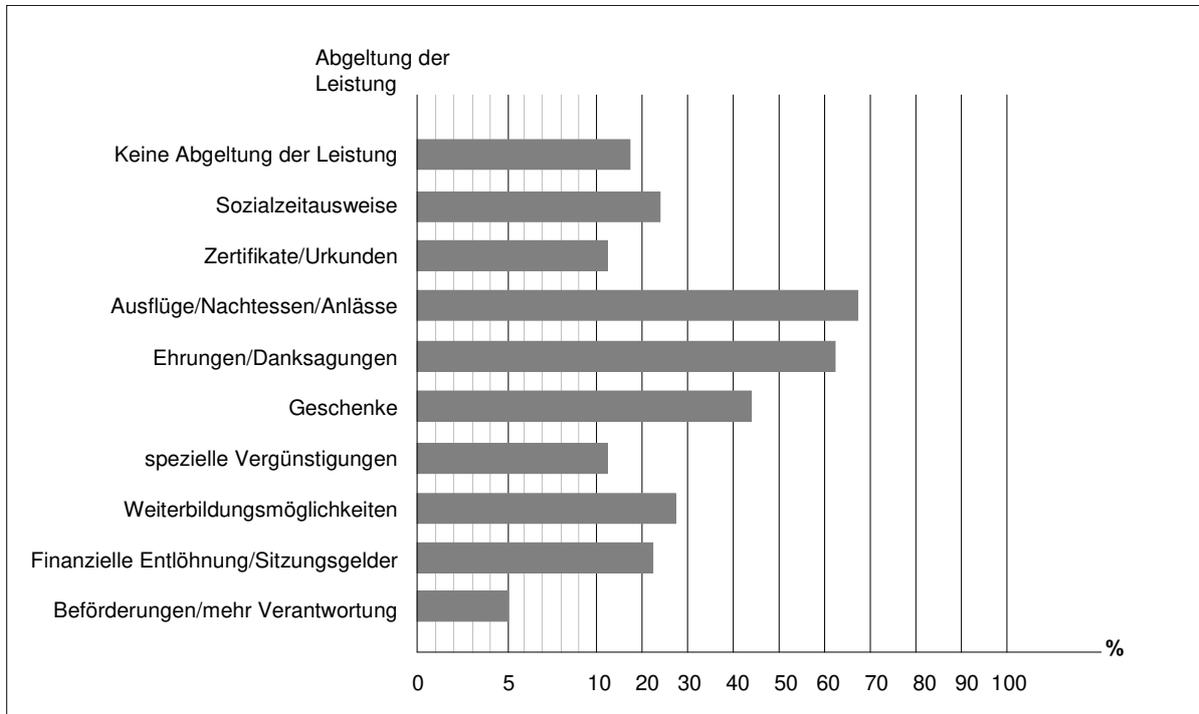


Abbildung 29: Personalentlohnung

Personalentlohnung (Mehrfachnennung möglich): 68 Prozent (n 915) der befragten NPO honorieren die Leistungen der Freiwilligen mittels Ausflügen, Nachessen und/oder besonderen Anlässen. 62 Prozent (n 828) drücken ihre Anerkennung in Form von Ehrungen und Danksagungen aus, wohingegen 43 Prozent (n 576) der Befragten auf Geschenke setzen. Ansonsten bevorzugen zur Regelung dieses Aspekts 28 Prozent (n 371) die Vergabe von Weiterbildungsmöglichkeiten, den Sozialzeitausweis 23 Prozent (n 308), finanzielle Erstattungen/Sitzungsgelder 22 Prozent (n 288) und spezielle Vergünstigungen 12 Prozent (n 160). Des Weiteren wurden Zertifikate und Urkunden 12 Prozent (n 154), Beförderungen und/oder mehr Verantwortung 5 Prozent (n 64) genannt. 17 Prozent (n 232) der NPO gelten Leistungen überhaupt nicht ab. Enthaltungen und keine Angaben gab es nicht.

Personalbetreuung: 52 Prozent (n 701) der NPO versichern die Freiwilligen nicht. In 36 Prozent (n 476) besteht eine Haftpflichtversicherung, bei 6 Prozent (n 83) eine Vollkaskoversicherung für Fahrzeugschäden für Freiwillige. Eine Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflege haben ein Prozent (n 11), einen Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte 10 Prozent (n 132) für ihre Freiwilligen abgeschlossen. 6 Prozent (n 81) der Befragten konnten nicht angeben, wieweit in ihrer Organisation ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen besteht, 2 Prozent (n 24) wollten keine Angaben machen.

Personalbedarfsplanung: Die Planung des künftigen Bedarfs der Organisationen an Freiwilligen obliegt zu 62 Prozent (n 828) Personen aus dem Aufsichtsgremium. In 21 Prozent (n 274) planen Angehörige des Managements den künftigen Bedarf an Freiwilligen. 14 Prozent (n 190) planen den künftigen Bedarf gar nicht und 2 Prozent (n 22) wissen nicht, wer in der Organisation für diese Planung verantwortlich ist. Keine Angaben hierzu machten 2 Prozent (n 22).

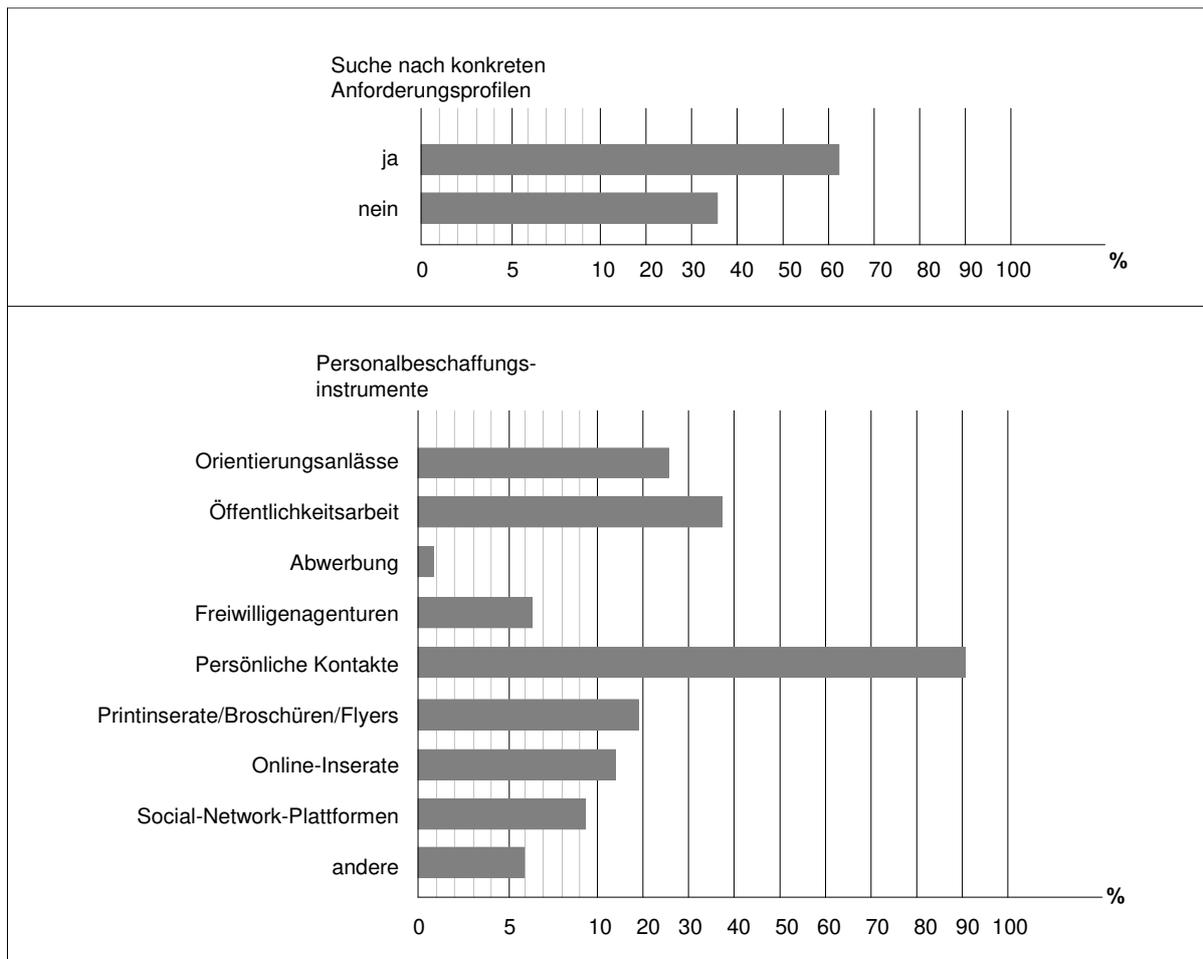


Abbildung 30: Personalbeschaffungsinstrumente

Personalbeschaffung: 62 Prozent (n 835) der NPO führen die Suche nach Freiwilligen anhand konkreter Anforderungsprofile durch. 35 Prozent (n 470) verzichten auf die Anwendung konkreter Anforderungsprofile. Ein Prozent (n 13) wusste nicht, ob ihre Organisation die Freiwilligen nach konkretem Anforderungsprofil suchen und ein Prozent (n 18) machte darüber keine Angaben.

Personalbeschaffungsinstrumente (Mehrfachnennung möglich): Persönliche Kontakte stehen zur Gewinnung potentieller Interessenten für die Übernahme von Freiwilligenarbeit bei 90 Prozent (n 1204) der befragten Organisationen im Vordergrund. 38 Prozent (n 501) der NPO betreiben deswegen Öffentlichkeitsarbeit, 25 Prozent (332) veranstalten Orientierungsanlässe, weitere 19 Prozent (n 257) werben mit Print-Inseraten, Broschüren und/oder Flyer um potenzielle Interessenten. 12 Prozent (n 164) der Organisationen bauen auf Online-Inserate oder Social Media-Plattformen (8 Prozent, n 108). 7 Prozent (96) bedienen sich der Hilfe von Freiwilligenagenturen, weitere 2 Prozent (n 27) werben potenzielle Freiwillige bei anderen Organisationen ab, 7 Prozent (n 89) versuchen «andere» Wege zu gehen. Gar nicht suchen 6 Prozent (n 83) der Organisationen und 0 Prozent (n 2) der Befragten wusste nicht, auf welche Art und Weise ihre NPO potenzielle Freiwillige akquiriert. Ein Prozent (n 8) machte keine Angaben hierzu.

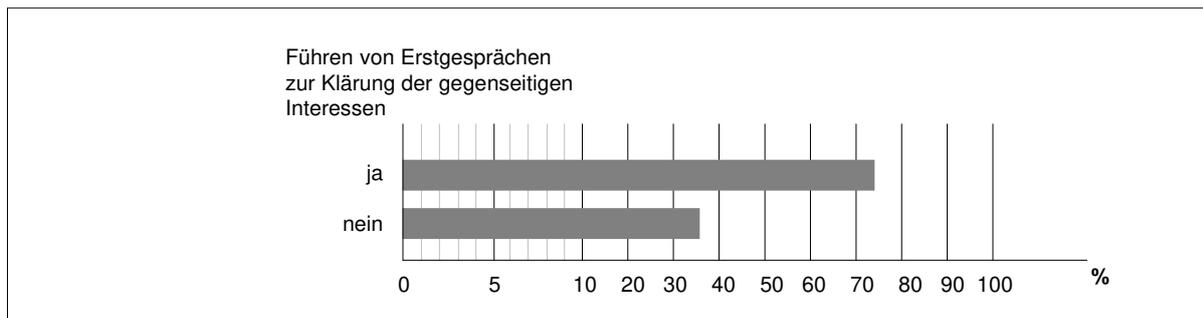


Abbildung 31: Erstgespräche zur Klärung gegenseitiger Interessen

Personalauswahl: 74 Prozent (n 991) der NPO führten zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen Erstgespräche mit den Interessenten. 23 Prozent (n 311) der NPO verzichteten darauf. Ein Prozent (n 15) der Befragten waren hierüber nicht informiert, ein Prozent (n 19) machten keine Angaben.

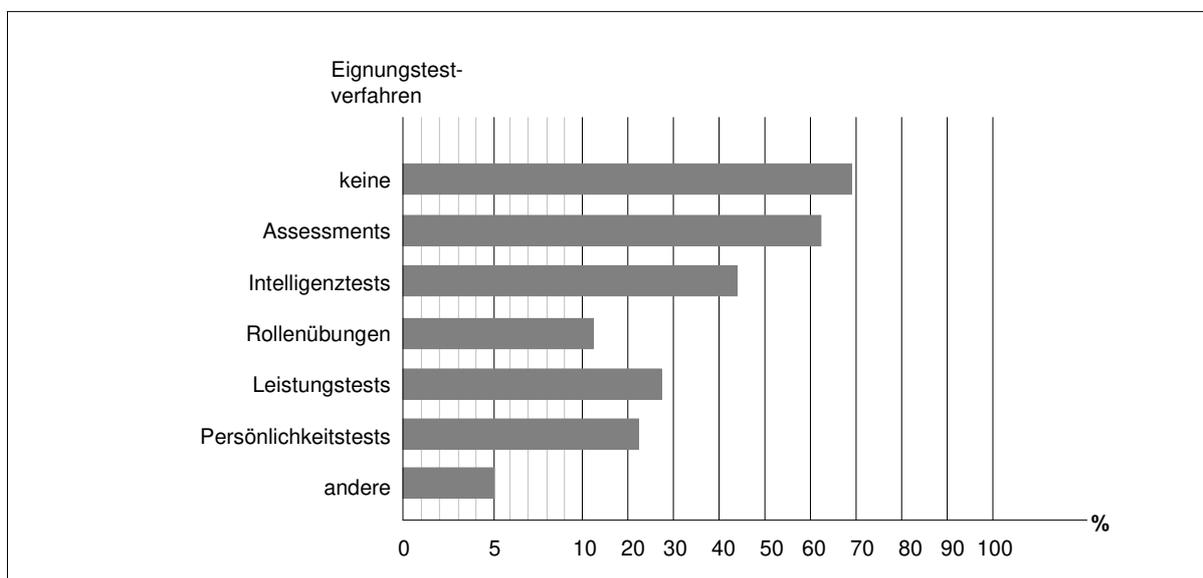


Abbildung 32: Eignungstestverfahren

Eignungstestverfahren (Mehrfachnennung möglich): 68 Prozent (n 905) der NPO kontrollieren nicht, wie weit die Eignung der Freiwilligen bei Eintritt in die Organisation den Anforderungen gemäss Anforderungsprofil entspricht. Nur 7 Prozent (n 93) führen zu diesem Anlass Assessments (Eignungs- und Leistungsbeurteilungsverfahren) durch, 4 Prozent (n 49) wenden Persönlichkeitstests an, 2 Prozent (n 22) veranstalten Rollenübungen, 2 Prozent (n 23) unterziehen die potentiellen Freiwilligen Leistungs-Tests um sich zu vergewissern, dass die Anwärter geeignet sind und dem Anforderungsprofil entsprechen. 20 Prozent (n 270) der Befragten geben an, über «andere» Verfahren zu verfügen. Einem Prozent (n 14) war es nicht bekannt, ob und wie ihre Organisation die Eignung potentieller Freiwilliger vor deren Eintritt in die Organisation überprüft. 3 Prozent (n 39) machten zu dieser Frage keine Angaben.

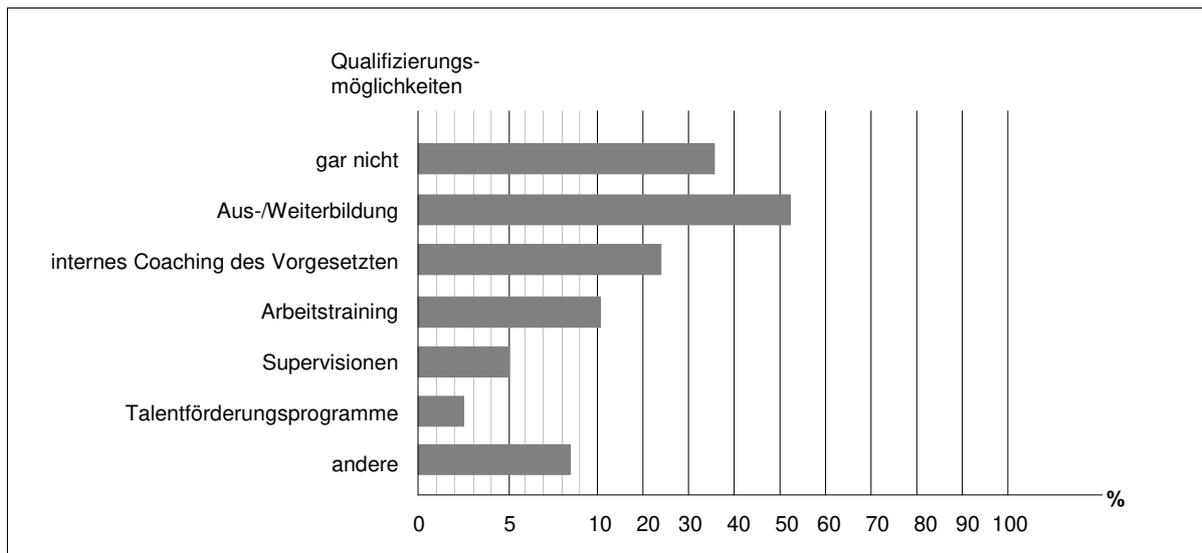


Abbildung 33: Personalentwicklung

Personalentwicklung (Mehrfachnennung möglich): Bei 35 Prozent (n 462) der befragten NPO findet keine organisierte Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Freiwilligen statt. Dagegen werden Freiwillige in 51 Prozent (n 678) durch gezielte Aus- und Weiterbildung weiterentwickelt. 23 Prozent (n 304) setzen bei der Fortentwicklung der Freiwilligen auf internes Coaching des Vorgesetzten und bei 10 Prozent (n 127) durchlaufen die angehenden Freiwilligen ein gezieltes Arbeitstraining. 6 Prozent (85) der Organisationen unterstützen die Weiterentwicklung durch Supervision. Weitere 3 Prozent (37) qualifizieren die Freiwilligen unter anderem mit Talentförderungs-Programmen. 8 Prozent (n 110) gehen bei der Weiterentwicklung von Freiwilligen «andere» Wege. Jeweils ein Prozent (n 7 und n 12) der Befragten Exponenten räumen ein, nichts zu wissen über die Gepflogenheiten ihrer Organisation in dieser Frage, bzw. keine Angaben darüber machen zu wollen.

Arbeitsorganisation: 68 Prozent (n 912) der Organisationen schliessen mit den Freiwilligen keine schriftlichen Vereinbarungen zur Legitimation des freiwilligen Einsatzes ab. 27 Prozent (n 366) tun dies. Darüber nicht informiert waren 3 Prozent (n 38) und ein Prozent (n 20) wollten keine Angaben hierüber machen. Bei 75 Prozent (n 1003) der NPO existieren keine Personaleinführungspläne, wohingegen dies bei 22 Prozent (n 289) der Fall ist. Nicht informiert über diesen Sachverhalt waren 2 Prozent (n 22) und ebenfalls 2 Prozent (n 22) machte zu diesem Thema keine Angaben. In 86 Prozent (n 1144) der Organisationen gibt es keine Personalabgangspläne, 10 Prozent (n 134) verfügen darüber. Nicht informiert über diesen Sachverhalt waren 3 Prozent (n 37) der untersuchten Organisationen. 2 Prozent (n 21) machte zu diesem Thema keine Angaben. 58 Prozent der NPO (n 770) verfügen über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit, bei 40 Prozent (n 531) ist dies nicht der Fall. Jeweils ein Prozent (n 20, n 15) konnten oder wollten keine Angaben darüber machen, ob in ihren Organisationen schriftliche Arbeitsanweisungen vorhanden sind. In 72 Prozent (n 957) der untersuchten NPO findet keine Erfassung der von den Freiwilligen geleisteten Arbeitszeit statt. Nur 26 Prozent (n 344) dokumentieren diese. Jeweils ein Prozent (n 19, n 16) waren nicht in der Lage bzw. willens, über diese Sachverhalte Angaben zu machen.

Personalverwaltung: 79 Prozent (n 1062) der Organisationen verfügen über keine elektronische Erfassung der Personalmanagement-Prozesse. 14 Prozent (n 193) führen diese elektronische Erfassung durch. 4 Prozent (n 57) der Befragten waren nicht informiert darüber, ob ihre Organisation Personalmanagement-Prozesse elektronisch abgebildet, und 2 Prozent (n 24) wollten keine Angaben hierüber machen. 70 Prozent (n 936) der NPO führen weder schriftli-

che noch elektronische Personalakten über ihre Freiwilligen, bei 26 Prozent (n 345) der Organisationen werden (schriftliche oder elektronische) Personalakten angelegt. 3 Prozent der Befragten (n 34) wussten nicht über diesen Sachverhalt bescheid. 2 Prozent (n 21) machten hierüber keine Angaben.

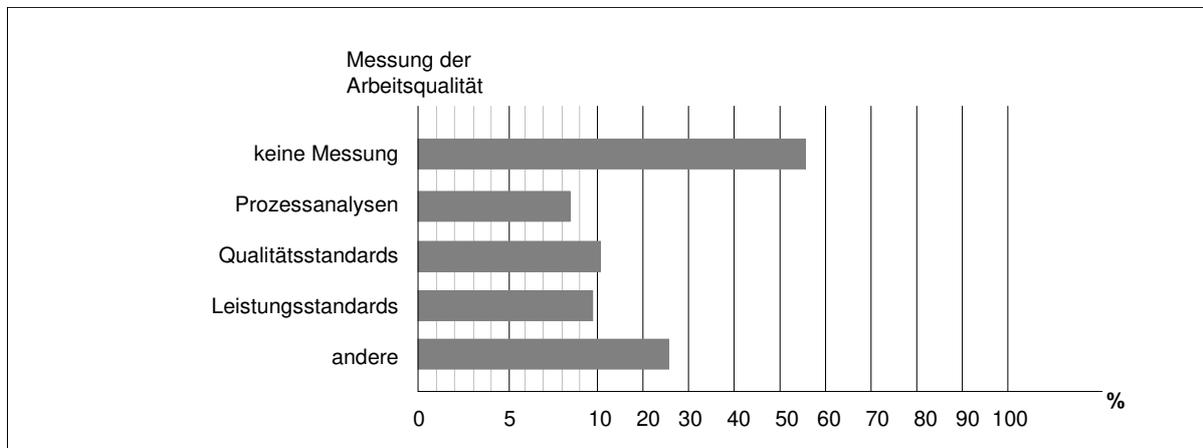


Abbildung 34: Messung der Arbeitsqualität

Personalcontrolling (Mehrfachnennung möglich): 56 Prozent (n 754) der Organisationen verzichten auf die Messung der Arbeitsqualität ihrer Freiwilligen. 10 Prozent (132) messen diese anhand von Qualitätsstandards, in 9 Prozent (n 118) durch Leistungsstandards und 7 Prozent (n 87) mittels Prozessanalysen. 25 Prozent (n 329) der Organisationen geben an, die Arbeitsqualität durch «andere» Verfahren zu messen, ein Prozent (19) der Befragten wusste nicht, ob ihre Organisation die Arbeitsqualität der Freiwilligen misst. 2 Prozent (n 33) wollten darüber keine Angaben machen.

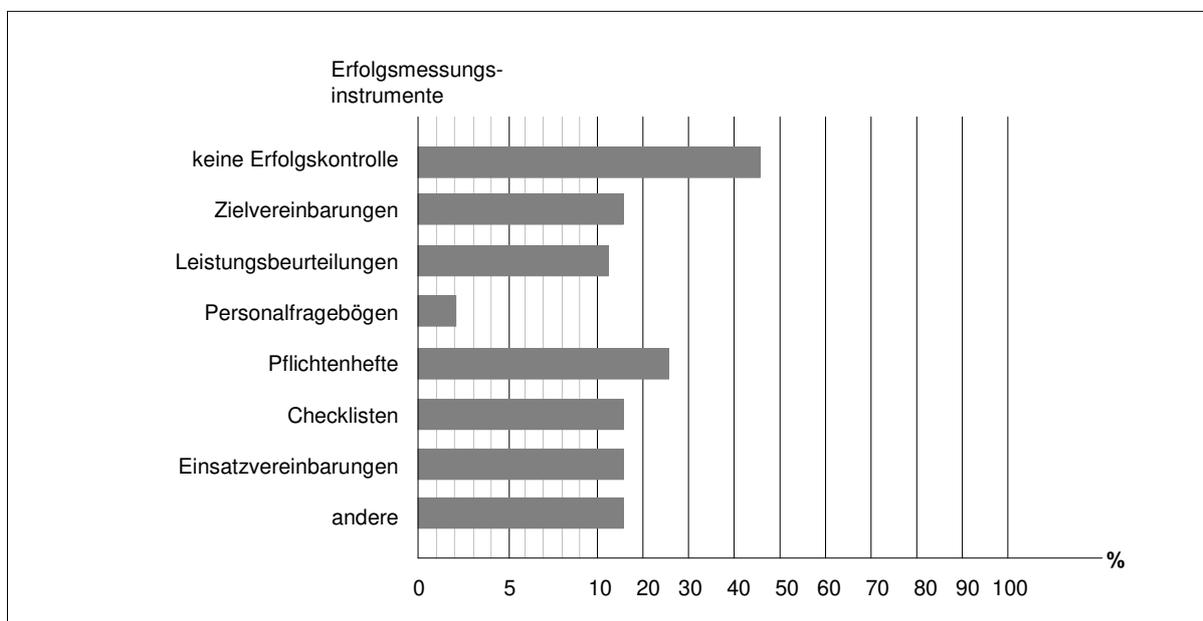


Abbildung 35: Instrumente zur Erfolgsmessung

43 Prozent (n 568) der NPO messen den Erfolg der Freiwilligen nicht. Wo gemessen wird, werden in 24 Prozent (n 314) Pflichtenhefte eingesetzt, in 17 Prozent (n 231) erfolgt die Messung anhand von Checklisten, 16 Prozent (n 209) der Organisationen verwenden Einsatzvereinbarungen, weitere 15 Prozent (n 204) Zielvereinbarungen, 11 Prozent (n 141) Leistungsbeurteilungen und weitere 3 Prozent (n 37) Personal-Fragebögen. 17 Prozent (n 228) der Orga-

nisationen erledigen dies mit anderen, nicht in der Antwortkategorie enthaltenen Werkzeugen. In 1 Prozent (n 18) der Organisationen wussten die Befragten nicht, ob und mit welchem Instrument ihre Organisation den Erfolg der Freiwilligen misst. In 2 Prozent (n 31) der Organisationen machten die Befragten keine Angaben darüber.

Personalführung: Kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch nennen 88 Prozent (n 1175) der befragten Organisationen ihren Führungsstil. In 2 Prozent (n 31) der NPO pflegt man das Laisser-faire, in einem Prozent (n 20) ist der Stil eher autoritär, autokratischer und/oder hierarchisch. 6 Prozent (n 81) der Befragten Organisationen gehen davon aus dass sie keinen speziellen Führungsstil anwenden, ein Prozent (n 14) verwenden einen Führungsstil der nicht in der Antwortkategorie enthalten ist. Ein Prozent (n 8) der Befragten war sich im Unklaren darüber ob ein spezieller Führungsstil angewendet wird und wenn ja welcher. Ein weiteres Prozent (n 7) machten hierüber keine Angaben. Gemeinsam mit den Freiwilligen planen 60 Prozent (804) der NPO ihre Arbeitstätigkeiten (down-up). 25 Prozent (n 339) planen die Arbeiten «von oben nach unten» (top-down). In 3 Prozent (n 36) der Organisationen wird die Arbeitstätigkeit der Freiwilligen von den Freiwilligen selbst «von unten nach oben» geplant. 7 Prozent (n 88) der Befragten waren sich über die Weisungsrichtung des Planungsprozesses nicht im Klaren. 5 Prozent (n 69) machten keine Angaben. In 90 Prozent (n 1209) der NPO können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse mitbestimmen, bei 6 Prozent (n 79) findet keine Mitbestimmung statt. 2 Prozent (n 22) können darüber keine Auskunft geben, weitere 2 Prozent (n 22) machten keine Angaben.

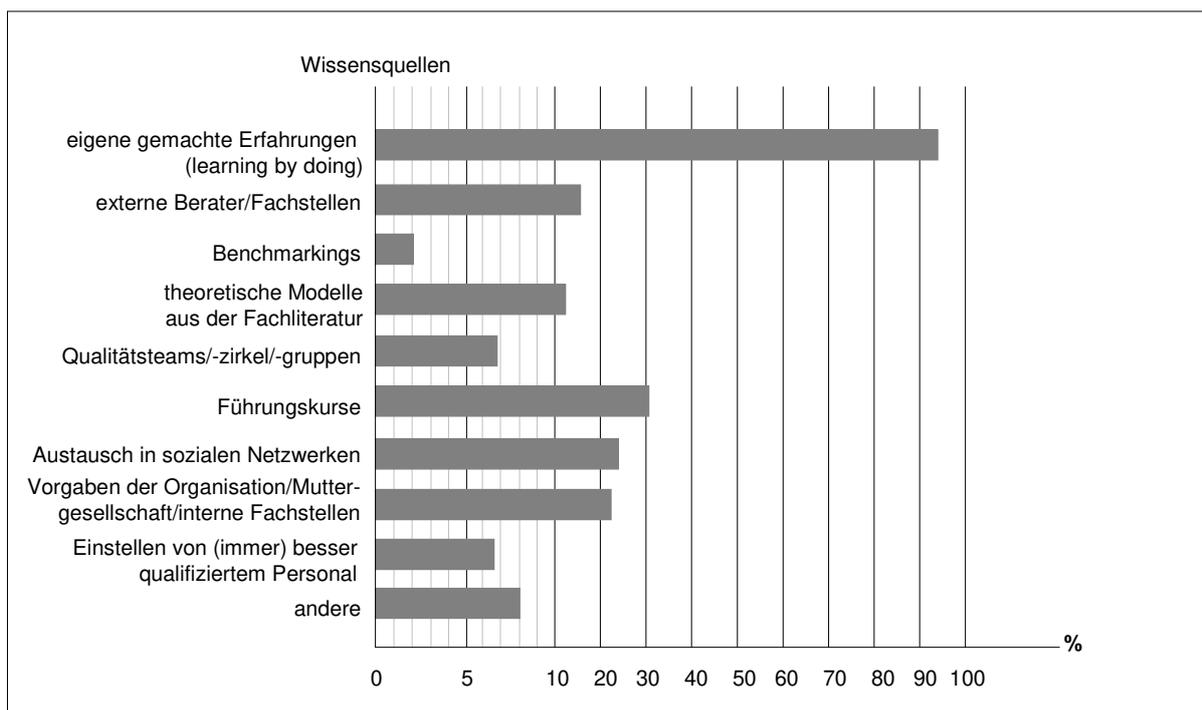


Abbildung 36: Wissensquellen

Wissenserwerb (Mehrfachnennung möglich): 93 Prozent (n 1245) der Befragten beziehen ihr Wissen über die Führung Freiwilliger überwiegend aus eigenen gemachten Erfahrungen, 30 Prozent (n 404) haben spezifische (Management-) Kurse besucht. 23 Prozent (n 311) pflegen den Wissensaustausch in sozialen Netzwerken und 22 Prozent (n 297) beziehen sich auf die Vorgaben der Organisation, der Muttergesellschaft und/oder interner Fachstellen. Folgende Quellen liefern laut Bekunden der Befragten das Wissen zur Führung Freiwilliger: externe Berater und/oder Fachstellen 16 Prozent (n 213); theoretische Modelle aus der Fachliteratur 11 Prozent (n 153); intern gebildete Qualitätsteams, -Zirkel, - Gruppen mit 7 Prozent (n 92);

Gewinnung von besser qualifiziertem Personal 7 Prozent (n 98); Orientierung an gleich funktionierenden Organisationen 3 Prozent (n 35). 8 Prozent (n 112) der Organisationen beziehen dieses Wissen aus Quellen, die nicht in der Antwortkategorie enthalten waren, ein Prozent (n 13) konnten die Herkunft nicht nachvollziehen, ein Prozent (14) der Befragten machten keine Angaben hierüber. Die Frage ob, ein Berichtswesen vorhanden sei, verneinten 63 Prozent (n 842) der NPO. In 31 Prozent (n 413) der Organisationen werden Berichte über die geleistete Freiwilligenarbeit verfasst bzw. ist ein Reporting vorhanden. 3 Prozent (n 45) der Befragten wussten nichts über ein Berichtswesen und 3 Prozent (n 36) machten keine Angaben darüber.

Wissensbewahrung: In 66 Prozent (n 885) der NPO gibt es keine spezielle Verwaltung des Führungswissens, bei 27 Prozent (n 367) der Organisationen ist dies der Fall. 4 Prozent (n 51) der Befragten konnten keine Auskunft geben, 2 Prozent (n 33) verzichteten auf eine Angabe.

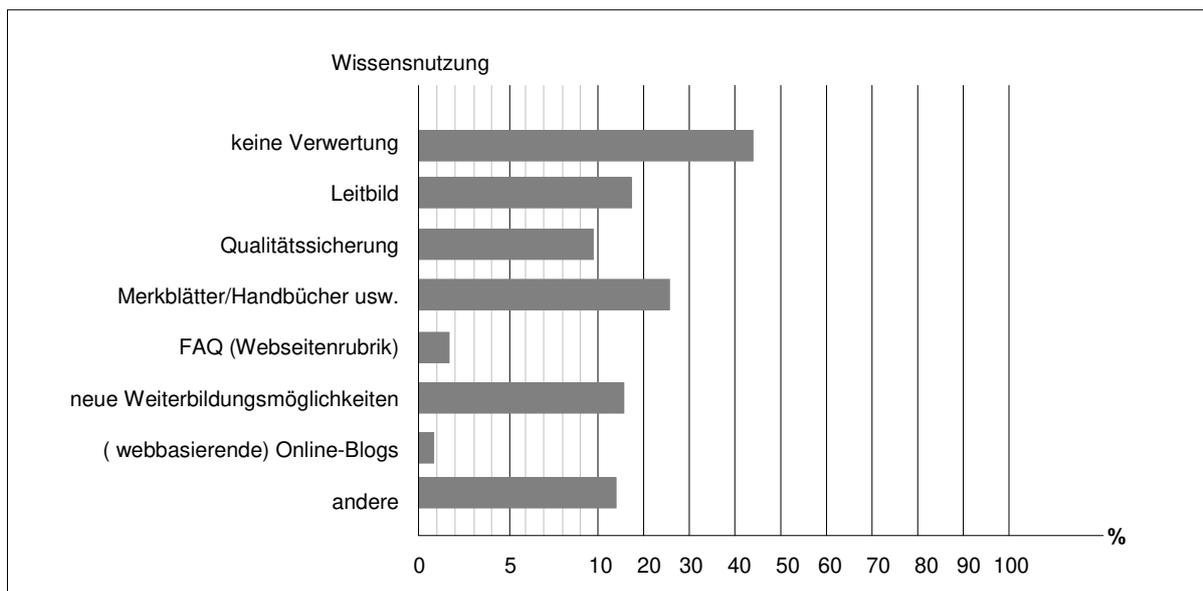


Abbildung 37: Wissensverwertung

Wissensverwertung (Mehrfachnennung möglich): 41 Prozent (n 554) der NPO verfügen über keinen Prozess zur Verwertung neu (und fortlaufend) generierten Wissens zur Führung Freiwilliger. In 27 Prozent (n 362) der Organisationen fand das neu generierte Wissen Eingang in Merkblätter und/oder Handbücher, 18 Prozent (n 237) integrierten dieses Wissen ins Leitbild und 17 Prozent (n 233) in neue Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei 9 Prozent (n 122) der NPO wurde das Wissen in die Qualitätssicherung übernommen und in 4 Prozent (n 55) wurde es in die Rubrik FAQ¹⁰⁶⁸ auf der Webseite integriert. Bei 2 Prozent (n 25) der Organisationen findet das Wissen Eingang in webbasierende Blogs. 13 Prozent (n 173) verwerten das Wissen «anders» als in den Antwortkategorien anwählbar. In 4 Prozent (n 54) der Organisationen wussten die Befragten nicht, ob und wie das neu (und fortlaufend) generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen verwertet wird. 4 Prozent (n 48) machten keine Angaben darüber.

Wissens(ver-)teilung (Mehrfachnennung möglich): Bei 23 Prozent (n 302) der NPO findet eine Weitergabe des neu (und fortlaufend) generierten Wissen zur Führung Freiwilliger nicht statt. Weitergegeben wird das Wissen bei 46 Prozent (n 615) durch Merkblätter, Handbücher und/oder Checklisten, in 20 Prozent (n 270) durch interne Kurse für Führungspersonen. 10 Prozent (n 130) der Organisationen geben Wissen zur Führung Freiwilliger durch die Teilnahme von Führungspersonen an externen Kursen weiter, 4 Prozent (n 60) durch Coaching

¹⁰⁶⁸ Häufige Fragen und Antwortlisten.

externer Berater. 27 Prozent (n 358) wählten zur Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwilliger «andere» als die in den Antwortkategorien anwählbare Wege. 3 Prozent (n 34) Befragten wussten nicht, ob dieses Wissen weitergegeben wird, 2 Prozent (n 26) machten keine Angaben darüber.

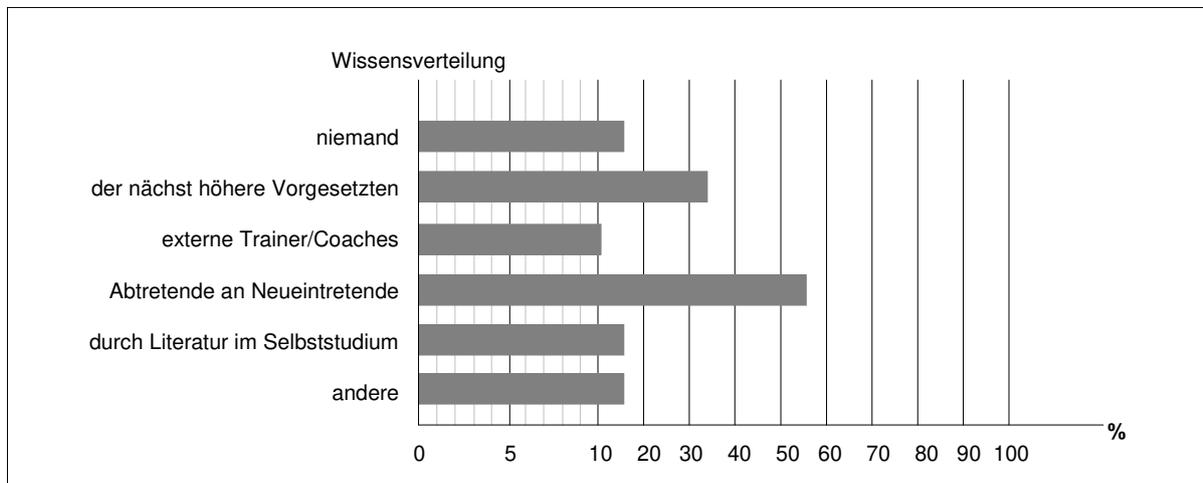


Abbildung 38: Wissensverteilung

In 57 Prozent (n 765) der NPO wurde das Wissen von Abtretenden an Neueintretende weitergegeben, in 32 Prozent (n 431) durch den nächst höheren Vorgesetzten, in 14 Prozent (n 182) durch Literatur im Selbststudium und in 10 Prozent (n 134) durch externe Trainer/Coaches. Gar nicht weitergegeben wurde neu generiertes Wissen bei 16 Prozent (n 212) der Organisationen, in 16 Prozent (n 209) durch «andere» als in den Antwortkategorien anwählbar. 2 Prozent (n 25) der Befragten wussten nicht, wer bei ihrer Organisation das neu (und fortlaufend) generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen weitergibt. 2 Prozent (n 30) der Befragten machten keine Angaben darüber.

Wissensbewertung (Mehrfachnennung möglich): 45 Prozent (n 607) der NPO führen keine Kontrollen hinsichtlich der Frage durch, ob das zur Führung von Freiwilligen neu (und fortlaufend) generierte Wissen angewendet wird. 26 Prozent (n 342) der Organisationen kontrollieren dieses über die Ergebnisse der Leistung. 13 Prozent (n 175) durch Zielvereinbarungen, 10 Prozent (n 133) durch punktuelle Stichprobentests und 17 Prozent (n 232) wendeten Verfahren an, die nicht in den Antwortkategorien zu finden sind. 3 Prozent (n 39) der Befragten wussten nicht, ob und wer die Weitergabe des neu (und fortlaufend) generierten Wissens zur Führung von Freiwilligen kontrolliert. In 4 Prozent (n 49) der Organisationen machten die Befragten keine Angaben darüber.

Interne Kommunikation (Mehrfachnennung möglich): 83 Prozent (n 1106) der Befragten gehen davon aus, dass die Freiwilligen regelmässig über alle Organisationsangelegenheiten informiert werden. 13 Prozent (n 168) der Organisationen gelingt dies nur teilweise und in 4 Prozent (n 47) überhaupt nicht. 0 Prozent (n 5) konnten sich nicht zu der Frage äussern, ein Prozent (n 10) machte darüber keine Angaben. Bei 84 Prozent (n 1118) der NPO werden die Freiwilligen elektronisch, bei 86 Prozent (n 1150) mündlich und bei 44 Prozent (n 582) schriftlich über die Organisationsangelegenheiten informiert. Ein Prozent (n 10) der Befragten wusste nicht, auf welche Art und Weise die Freiwilligen über Organisationsangelegenheiten informiert werden. 1 Prozent (n 14) machte keine Angaben darüber.

Auskunftspersonen: Ausgefüllt wurde der Fragebogen von 51 Prozent (n 687) ehrenamtlichen Präsidenten, von 14 Prozent (n 191) ehrenamtlichen Mitgliedern des Vorstands, von 8 Prozent

(n 107) hauptamtlichen Geschäftsführern und/oder Direktoren der höchsten Kaderfunktion, von 8 Prozent (n 105) ehrenamtlich Tätigen ohne Kaderfunktion, von 5 Prozent (n 69) ehrenamtlichen Abteilungs-/Bereichsleitenden in mittlerer Kaderfunktion, von 5 Prozent (n 67) hauptamtlichen Abteilungs-/Bereichsleitenden in mittlerer Kaderfunktion. 4 Prozent (n 51) der Auskunftspersonen waren ehrenamtliche Geschäftsführer und/oder Direktoren in höchster Kaderfunktion und 3 Prozent (n 39) hauptamtlich Tätige ohne Kaderfunktion. 0 Prozent (zwei) der Befragten konnten ihren Rang nicht einschätzen und ein Prozent (n 18) machte hierzu keine Angaben.

Gemessen innerhalb des internationalen Klassifikationsschemas nach ICNPO trägt der Bereich Kultur, Sport und Freizeit am meisten zum Erkenntnisgewinn dieser Arbeit bei. Die zweitgrösste Befragungsgruppe bilden die Sozialen Dienste, gefolgt von NPO aus dem Gesundheitswesen. Am wenigsten ausgeprägt ist die Freiwilligenarbeit im Stiftungs- und Spendenwesen nach ICNPO und bei den antwortenden Stiftungen. Religiöse Vereinigungen haben in dieser Stichprobe einen geringen Anteil, da sich deren Hauptaktivitäts-/tätigkeitsfeld meist nicht in der Ausübung der Religion (wie im Klassifikationsschema als eigenständige Rubrik geführt), sondern grösstenteils im sozialen, gesundheitlichen oder auch kulturellfreizeitlichen Bereich befindet. Zudem sind christliche NPO viermal weniger in der Stichprobe vertreten als konfessionell neutrale Organisationen, jedoch um einiges mehr als die restlichen Glaubensrichtungen. 60 Prozent der NPO dieser Stichprobe wurden in den letzten sechzig Jahren gegründet, davon 38 Prozent in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts oder früher. Was die Finanzierung der Organisationen anbetrifft, stehen an erster Stelle die Beiträge der Mitglieder, gefolgt von Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt durch Verkaufserlöse, Sponsorengelder und/oder Anlageerträge.

7.3. Kreuztabellarische Analyse der Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements

Zur Beschreibung der Häufigkeiten der Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements stellt dieses Kapitel statistisch signifikante Unterschiede dar, die aus der deskriptiven Auswertung, unter Anwendung der «Column proportions»-Statistik, bei einem Signifikanzniveau von 5 Prozent¹⁰⁶⁹, durch die Kreuztabellierung, Chi-Quadrat-Test und Korrespondenzanalyse ermittelt wurden. Die Hypothesenbefunde werden im Kontext des Darstellungsplans eingebunden.

7.3.1. Entscheidungs- und Weisungsbefugnis

Im Folgenden werden die Antworten leitender Exponenten der Freiwilligenarbeit zu Fragen der Entscheidungs- und Weisungsbefugnis innerhalb der Organisation (Aufsichtsgremium, Management, operative Führung Freiwilliger) im Rahmen der drei relevanten Rechtsformen Verein, Stiftung und Genossenschaft dargestellt. Es werden die Auswirkungen der Rechtsform, des Aktivitätsradius, des Haupttätigkeitsfeldes nach ICNPO, der konfessionellen Ausrichtung, des Gründungsjahrs und der Finanzierungsquelle auf die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse analysiert.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Kap. 6.5.5., S. 152.

Rechtsform¹⁰⁷⁰

Aufsichtsgremium: Strategische Fragen der Freiwilligenarbeit werden in Vereinen und Genossenschaften signifikant häufiger durch im Aufsichtsgremium ehrenamtlich Tätige entschieden als in Stiftungen, während im Aufsichtsgremium hauptamtlich Tätige in Stiftungen signifikant häufiger entscheiden als in Vereinen. *Management*: Strategische Fragen der Freiwilligenarbeit werden in Vereinen und Genossenschaften signifikant häufiger durch ehrenamtlich im Management Tätige entschieden als in Stiftungen, während hauptamtlich im Management Tätige in Stiftungen signifikant häufiger entscheiden als in Vereinen.

H1: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass in Stiftungen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen führen, als in Vereinen.¹⁰⁷¹

Aktivitätsradius

Aufsichtsgremium: In NPO mit lokalem Aktivitätsradius treffen signifikant häufiger im Aufsichtsgremium ehrenamtlich Tätige Entscheidungen zu strategischen Fragen der Freiwilligenarbeit als in regional, national und international ausgerichteten Organisationen. In NPO mit regionalem und nationalem Aktivitätsradius entscheiden im Aufsichtsgremium ehrenamtlich Tätige signifikant häufiger als in lokal ausgerichteten Organisationen. *Management*: In NPO mit lokalem Aktivitätsradius entscheiden im Management ehrenamtlich Tätige signifikant häufiger strategische Fragen der Freiwilligenarbeit als in regional, national und international ausgerichteten Organisationen. In NPO mit regionalem Aktivitätsradius treffen im Management ehrenamtlich Tätige signifikant häufiger diese Entscheidungen als in international ausgerichteten Organisationen, während in NPO mit nationalem Aktivitätsradius im Management ehrenamtlich Tätige signifikant häufiger entscheiden als in international ausgerichteten Organisationen. Im Management hauptamtlich Tätige entscheiden in NPO mit regionalem Aktivitätsradius signifikant häufiger als in lokal ausgerichteten Organisationen, in NPO mit nationalem Aktivitätsradius signifikant häufiger als in lokal und regional ausgerichteten Organisationen. *Operative Führung*¹⁰⁷².

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

*Aufsichtsgremium*¹⁰⁷³, *Management*: Ehrenamtlich im Management Tätige entscheiden strategische Fragen der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit als in Organisationen der Bereiche Bildung und Forschung Gesundheitswesen und Soziale Dienste, und hier wiederum diejenigen der Bereiche Bildung und Forschung signifikant häufiger als die des Bereichs Soziale Dienste. Vergleicht man NPO im Bereich Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik mit jenen aus Gesundheitswesen und Sozialen Diensten, so entscheiden ehrenamtlich im Management Tätige bei Ersteren signifikant häufiger. Die im Management von Organisationen religiöser Vereinigungen ehrenamtlich Tätigen treffen signifikant häufiger Entscheidungen als diejenigen des Bereichs Soziale Dienste. In Management hauptamtlich Tätige treffen im Bereich Gesundheitswesen signifikant häufiger Entscheidungen als in den Bereichen Kultur Sport und Freizeit. In NPO des Bereichs Soziale Dienste entscheiden signifikant häufiger hauptamtlich im Management Tätige als in den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit. *Operative Führung*: Die operative Führung der Freiwilligen obliegt bei NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit signifikant häufiger ehrenamtlich

¹⁰⁷⁰ Vgl. Statistiktabelle Anh. 7, S. 260.

¹⁰⁷¹ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H0) der statistischen Unabhängigkeit zwischen der Konstitution einer Stiftung und der operativen Freiwilligenführung ehrenamtlich Tätiger in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

¹⁰⁷² Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹⁰⁷³ dito.

Tätigen als in den Bereichen Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste, Umwelt- und Naturschutz und religiöser Vereinigungen; hier wiederum führen die ehrenamtlich Tätigen operativ im Bereich Bildung und Forschung signifikant häufiger als im Bereich Soziale Dienste. Ebenso wird die operative Führung im Bereich Umwelt und Naturschutz signifikant häufiger durch ehrenamtlich Tätige wahrgenommen als in Organisationen des Bereichs Gesundheitswesen und Soziale Dienste. Auch in den Bereichen Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik obliegt den ehrenamtlich Tätigen die Führung der Freiwilligen signifikant häufiger als in Organisationen der Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste. Darüber hinaus finden sich ehrenamtlich Tätige signifikant häufiger in der operativen Führung von Organisationen religiöser Vereinigungen als im Bereich Soziale Dienste. Dagegen führen hauptamtlich Tätige operativ signifikant häufiger bei NPO des Bereichs Gesundheitswesen als in Organisationen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit. Hauptamtliche nehmen auch bei NPO des Bereichs Soziale Dienste signifikant häufiger die operative Führung der Freiwilligen wahr als bei Organisationen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit. Weiterhin obliegt die operative Führung der Freiwilligen von NPO religiöser Vereinigungen signifikant häufiger ehrenamtlich Tätigen als bei Organisationen des Bereichs Soziale Dienste. Signifikant häufiger sind wiederum hauptamtlich Tätige zuständig für die operative Führung bei NPO des Gesundheitswesens als bei NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit.

Konfession

Aufsichtsgremium: Vergleicht man christliche NPO bezüglich der Entscheidung von strategischen Fragen der Freiwilligenarbeit mit konfessionell neutralen Organisationen, so werden diese bei Ersteren signifikant häufiger von Hauptamtlichen getroffen. *Management*¹⁰⁷⁴, *Operative Führung:* Auch die operative Führung christlicher NPO wird im Vergleich zu konfessionell neutralen Organisationen signifikant häufiger von hauptamtlich Tätigen wahrgenommen.

Gründungsjahr

Aufsichtsgremium: Die hauptamtlich Tätigen des Aufsichtsgremiums der zwischen 1951 und 2000 gegründeten NPO entscheiden signifikant häufiger über strategische Fragen in der Freiwilligenarbeit als diejenigen von Organisationen, die zwischen 1901 und 1950 gegründet wurden. *Management:* In vor dem Jahr 1900 gegründeten Organisationen, entscheiden über strategische Fragen der Freiwilligenarbeit die im Management ehrenamtlich Tätigen signifikant häufiger als bei Gründungen nach 1951. In zwischen 1951 und 2000 gegründeten Organisationen, entscheiden signifikant häufiger im Management hauptamtliche Tätige als bei Gründungen vor 1900. *Operative Führung:* In NPO, die vor dem Jahr 1900 gegründet wurden, führen signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige operativ die Freiwilligen als bei Gründungen zwischen 1951 und 2000. In Organisationen, die zwischen 1901 und 1951 gegründet wurden, führen signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige operativ die Freiwilligen als bei Gründungen zwischen 1951 und 2000. In NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, führen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen als bei Gründungen zwischen 1901 und 1950.

Finanzierungsquelle¹⁰⁷⁵

Aufsichtsgremium: In spendenfinanzierten NPO entscheiden in strategischen Fragen der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger im Aufsichtsgremium ehrenamtlich Tätige als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. Auch in mittels Mitgliederbeiträgen finanzierten NPO entscheiden signifikant häufiger im Aufsichtsgremium ehrenamtlich Tätige als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich

¹⁰⁷⁴ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Statistiktabelle Anh. 8, S. 261.

durch Leistungsentgelt finanzieren, sind die Entscheider signifikant häufiger ehrenamtlich im Aufsichtsgremium tätig als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, entscheiden signifikant häufiger hauptamtlich im Aufsichtsgremium Tätige als in Organisationen mit Mitgliederbeitrags- und Leistungsentgelt-Finanzierung. Bei NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, sind im Aufsichtsgremium hauptamtliche Entscheidungsträger signifikant häufiger vertreten als in über Mitgliederbeiträgen finanzierte Organisationen. Bei NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, finden sich im Aufsichtsgremium signifikant häufiger hauptamtliche Entscheidungsträger als in Organisationen deren Finanzierung über Mitgliedsbeiträge bestritten wird. Hauptamtliche treffen in NPO, die durch Leistungsentgelt finanziert werden, signifikant häufiger die Entscheidungen als in Organisationen deren Finanzierung auf Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt basiert. *Management:* In spendenfinanzierten NPO entscheiden ehrenamtlich im Management Tätige signifikant häufiger als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. In staatlich finanzierten NPO sind die Entscheider signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige im Management als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt. Durch Leistungsentgelt finanzierte NPO, haben als Entscheidungsträger signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige im Management als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen und Spendeneinnahmen. In NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, entscheiden signifikant häufiger hauptamtlich Tätige im Management als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. Hauptamtlich im Management Tätige entscheiden signifikant häufiger in NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Mittels staatlicher Beiträge finanzierte NPO haben als Entscheider signifikant häufiger hauptamtlich Tätige im Management als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt. *Operative Führung:* In NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen finanzieren, widmen sich der operativen Führung der Freiwilligen signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich mehrheitlich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, sind signifikant häufiger ehrenamtlich Tätige mit der operativen Führung von Freiwilligen betraut als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt. In NPO, die sich eher durch Leistungsentgelt finanzieren, obliegt die operative Führung der Freiwilligen signifikant häufiger ehrenamtlich Tätigen als in Organisationen mit Finanzierung aus staatlichen Beiträgen und Spendeneinnahmen. In NPO, die sich überwiegend durch Spendeneinnahmen finanzieren, führen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. Die operative Führung der Freiwilligen wird in überwiegend durch Leistungsentgelt finanzierten NPO signifikant häufiger durch hauptamtlich Tätige wahrgenommen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In eher durch staatliche Beiträge finanzierten NPO führen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige die Freiwilligen operativ als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.

7.3.2. Formale Verankerung der Freiwilligenarbeit in der Organisation

Die Organisationen bekennen sich zur Freiwilligenarbeit, indem sie diese sowohl im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie (Vision, Mission, Leitbild) als auch in ihren Statuten thematisieren. Darüber hinaus zeigt sich das Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit in deren spezifischen Ausweisung der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz der Organisation. Diese Massnahmen werden in weiteren den Parametern Rechtsform, Aktivitäts-/Wirkungsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen gegenübergestellt.

Rechtsform

Unternehmensstrategie: Stiftungen erwähnen die Freiwilligenarbeit in ihrer Unternehmensstrategie signifikant häufiger als Vereine. *Statuten:* Die Wahrscheinlichkeit dass in den Statuten darauf hingewiesen wird, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf ist bei Stiftungen signifikant höher als bei Vereinen, hingegen ist dieser Hinweis bei Genossenschaften signifikant wahrscheinlicher als bei Vereinen. *Jahresrechnung/Sozialbilanz:* Stiftungen weisen signifikant häufiger die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz aus als Vereine.

Aktivitätsradius

Unternehmensstrategie: Die Freiwilligenarbeit findet in der Unternehmensstrategie von NPO mit regionalem und nationalem Aktivitätsradius signifikant häufiger Erwähnung als bei Organisationen mit lokalem Aktivitätsradius. Ebenso erwähnen NPO mit internationalem Aktivitätsradius die Freiwilligenarbeit in ihrer Unternehmensstrategie signifikant häufiger als Organisationen mit lokalem und nationalem Aktionsradius. In der Unternehmensstrategie von NPO mit nationalem Aktivitätsradius wird die Freiwilligenarbeit seltener erwähnt als bei Organisationen mit lokalem Aktivitätsradius. *Statuten:* Bei NPO mit lokalem Aktivitätsradius ist es signifikant wahrscheinlicher, dass in deren Statuten der Hinweis fehlt, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf, als dies bei Organisationen mit nationalem Aktivitätsradius der Fall ist. *Jahresrechnung/Sozialbilanz:* NPO mit regionalem und nationalem Aktivitätsradius weisen die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz aus als lokal ausgerichtete Organisationen, während die Freiwilligenarbeit bei NPO mit internationalem Aktivitätsradius signifikant häufiger in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen wird als bei lokal und regional ausgerichteten Organisationen.

H3: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass NPO mit Hauptsitz in der französischen Schweiz, die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Unternehmensstrategie erwähnen, als Organisationen, mit Hauptsitz in der deutschen Schweiz.¹⁰⁷⁶

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO¹⁰⁷⁷

Unternehmensstrategie: Bei NPO im Bereich Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste und Religion findet die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie signifikant häufiger Erwähnung als bei Organisationen in den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit. Bei NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit ist es signifikant wahrscheinlicher, dass die Freiwilligenarbeit nicht in der Unternehmensstrategie erwähnt wird als in Organisationen im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste. *Statuten:* Dass in den Statuten erwähnt wird, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf, ist bei NPO im Bereich der sozialen Dienste signifikant wahrscheinlicher als im Bereich Kultur, Freizeit und Sport. Die Wahrscheinlichkeit, dass in den Statuten darauf nicht hingewiesen wird, ist bei NPO im Bereich der Kultur, Freizeit und Sport, Bildung und Forschung und Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik signifikant höher als im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten.

¹⁰⁷⁶ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H^0) einer statistischen Unabhängigkeit zwischen mit Hauptsitz in der Deutschschweiz ansässigen NPO und der Erwähnung der Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Statistiktabelle Anh. 9, S. 262.

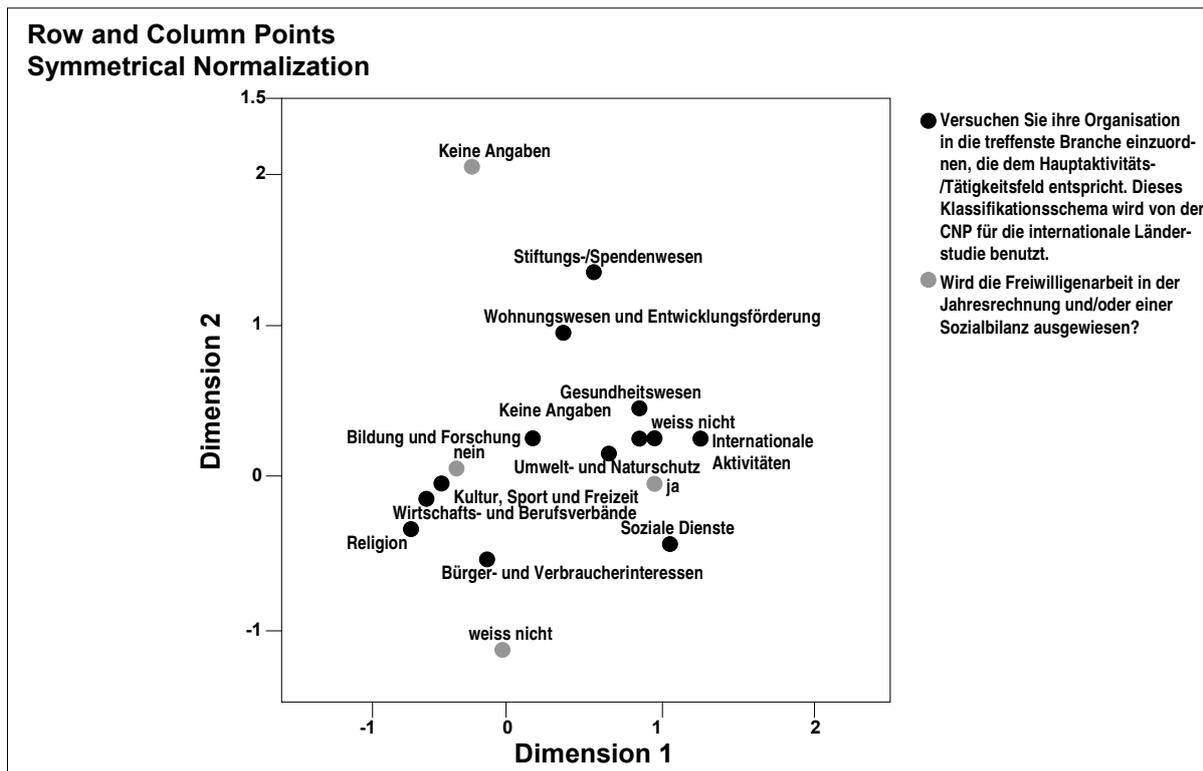


Abbildung 39: Branchenspezifischen Verankerung der Freiwilligenarbeit¹⁰⁷⁸

Jahresrechnung/Sozialbilanz: NPO im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten weisen signifikant häufiger die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz aus, als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-, Verbraucherinteressen, Politik und religiöse Vereinigungen unterlassen signifikant häufiger den Ausweis der Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz als Organisationen im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste.

Konfession

Unternehmensstrategie, Jahresrechnung/Sozialbilanz¹⁰⁷⁹, Statuten: In konfessionell neutralen NPO ist die Wahrscheinlichkeit signifikant höher, dass nicht in den Statuten steht, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf, als bei christlichen Organisationen.

Finanzierungsquelle

Unternehmensstrategie: NPO, die sich eher durch Spendeneinnahmen/Legate finanzieren, erwähnen die Freiwilligenarbeit in ihrer Unternehmensstrategie signifikant häufiger als Organisationen, die sich vorwiegend über Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. Die Freiwilligenarbeit wird bei NPO, die sich vorwiegend durch staatliche Beiträge finanzieren signifikant häufiger erwähnt als bei Organisationen, die sich vorwiegend über Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. Die Wahrscheinlichkeit für die Erwähnung von Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie ist bei mitgliedsbeitragsfinanzierten NPO signifikant geringer als bei Organisationen, die sich über Spendeneinnahmen/Legate und staatliche Beiträge finanzieren. Bei leistungsentgeltfinanzierten NPO ist die Wahrscheinlichkeit signifikant geringer, dass diese die Freiwilligenarbeit in ihrer Unternehmensstrategie erwähnen, als bei Organisationen, die sich eher über Spendeneinnahmen/Legate finanzieren.

¹⁰⁷⁸ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

¹⁰⁷⁹ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

H5: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausweisen, als dies bei den anderen Finanzierungsquellen der Fall ist.¹⁰⁸⁰

Statuten: In NPO, die sich eher über Spendeneinnahmen/Legate finanzieren, ist die Wahrscheinlichkeit signifikant höher, dass in den Statuten erwähnt wird, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf, als in mitgliederfinanzierten Organisationen. Die Erwähnung dieses Faktums in den Statuten ist bei überwiegend durch staatliche Beiträge finanzierten NPO signifikant wahrscheinlicher als bei Organisationen, die sich eher über Mitgliedsbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass dieser Hinweis unterbleibt, ist bei mitgliedsbeitragsfinanzierten NPO signifikant höher als bei Organisationen, die sich vorwiegend über Spendeneinnahmen/Legate finanzieren.

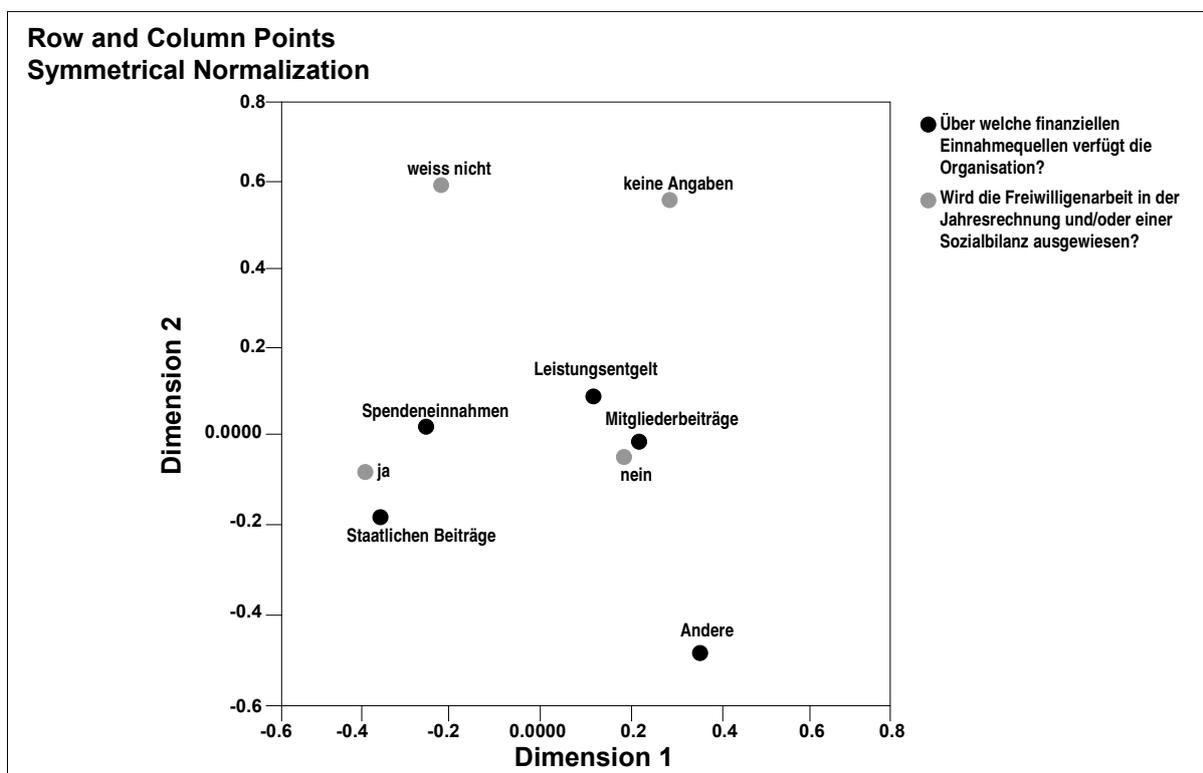


Abbildung 40: Finanzierungsspezifische Verankerung der Freiwilligenarbeit¹⁰⁸¹

Jahresrechnung/Sozialbilanz: Mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzierte NPO weisen signifikant häufiger die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz aus als durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzierte Organisationen. NPO, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge finanzieren, weisen signifikant häufiger nicht die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz aus als spenden- und leistungsentgelt finanzierte Organisationen.

¹⁰⁸⁰ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H0) einer statistischen Unabhängigkeit zwischen der Mitgliedsbeitragsfinanzierung einer NPO und der Ausweisung der Freiwilligenarbeit durch eine Jahresrechnung/Sozialbilanz in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

¹⁰⁸¹ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

7.3.3. Herkunft des Management-Wissens

Die Herkunft des Wissens über das «managen» von Freiwilligen ist eines der delikatesten Themen dieser Arbeit. Obwohl nur relativ wenige NPO Management-Modelle im Sinne eines systemorientierten (ganzheitlichen) Management-Modells speziell für NPO anwenden, soll dieser Aspekt hier unter den Gesichtspunkten Rechtsform, Aktivitätsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquelle dargestellt und der Datensatz im Kontext der vier gängigen Management-Modellen analysiert werden.

Rechtsform

Kein Management-Modell: Die Wahrscheinlichkeit für das Fehlen eines Management-Modells ist bei Vereinen und Genossenschaften signifikant grösser als bei Stiftungen. Für das Freiburger, Luzerner und das Darmstädter Management-Modell liegen keine Ergebnisse vor.

Aktivitätsradius

Kein Management-Modell: Eher nicht über ein Management-Modell verfügen lokale NPO signifikant häufiger als regionale, nationale und internationale Organisationen. Bei regionalen NPO fehlt ein Management-Modell signifikant häufiger als bei lokalen Organisationen. Managementmodelle sind bei regionalen, nationalen und internationalen NPO häufiger anzutreffen als bei lokalen Organisationen¹⁰⁸². *Freiburger Management-Modell:* Das Freiburger Management-Modell ist bei internationalen NPO mehr verbreitet als bei lokalen und nationalen Organisationen¹⁰⁸³. *St. Galler Management-Modell:* Das St. Galler Management-Modell ist bei regionalen und nationalen NPO häufiger anzutreffen als bei lokalen und internationalen Organisationen¹⁰⁸⁴. Es wird ausserdem häufiger bei regionalen, nationalen und internationalen NPO angewendet als bei lokalen Organisationen¹⁰⁸⁵. Für das Luzerner- und das Darmstädter Management-Modell liegen keine Ergebnisse vor.

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO¹⁰⁸⁶

Kein Management-Modell: NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung, Umwelt- und Naturschutz und Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik agieren signifikant häufiger ohne Management-Modell, als Organisationen im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste. *Freiburger Management-Modell:* NPO im Gesundheitswesen und im Bereich der Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik bedienen sich eher des Freiburger Management-Modells, als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit¹⁰⁸⁷. *St. Galler Management-Modell:* In NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit trifft man überwiegend das St. Galler Management-Modell an¹⁰⁸⁸. *Luzerner Management-Modell:* NPO im Gesundheitswesen und Sozialen Diensten nutzen mehrheitlich das Luzerner Management-Modell¹⁰⁸⁹. Für das Darmstädter Management-Modell liegen keine Ergebnisse vor. *Infrastruktur:* NPO im Bereich Soziale Dienste verfügen signifikant häufiger über eine zeitgemässe Infrastruktur als Organisationen im Bereich Umwelt- und Naturschutz, Bürger- und Verbraucherinteressen und Politik.

¹⁰⁸² Stichprobe zu klein, um Signifikanz zu messen.

¹⁰⁸³ dito.

¹⁰⁸⁴ dito.

¹⁰⁸⁵ dito.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Statistiktabelle Anh. 10, S. 263.

¹⁰⁸⁷ Stichprobe zu klein, um Signifikanz zu messen.

¹⁰⁸⁸ dito.

¹⁰⁸⁹ dito.

Finanzierungsquelle

Kein Management-Modell: Mitgliedsbeitragsfinanzierte NPO verfügen mit signifikanter Wahrscheinlichkeit nicht über ein Management Modell, verglichen mit Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. Eher durch Leistungsentgelt finanzierte NPO verzichten mit signifikanter Wahrscheinlichkeit häufiger auf ein Management-Modell als vorwiegend durch Spendeneinnahmen finanzierte Organisationen. *Freiburger und St. Galler-Management-Modell:* Staatlich finanzierte NPO bedienen sich mit signifikanter Wahrscheinlichkeit häufiger des Freiburger oder St. Galler Managementmodells als mitgliederfinanzierte Organisationen. Das gleiche gilt für das St. Galler Management-Modell. Für das Luzerner und das Darmstädter Management-Modell liegen keine Ergebnisse vor.

7.3.4. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit

Das Bestreben, die Organisation als Anbieterin von Freiwilligenarbeit attraktiv zu gestalten, ist zentrales Anliegen bei der Suche neuer Freiwilliger. Die Items Personalmarketing, -bindung, -entlohnung und -betreuung werden den Eigenschaften Rechtsform, Wirkungsstätte, Aktivitätsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquelle gegenübergestellt. Im gesamten Abschnitt war eine Mehrfachnennung der Antworten möglich. Es wird nicht mehr speziell darauf hingewiesen.

Rechtsform

*Personalmarketing, -bindung,*¹⁰⁹⁰ *Personalentlohnung:* Vereine gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Ehrungen und Danksagungen ab als Stiftungen. Stiftungen vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis als Vereine. Stiftungen belohnen die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Weiterbildungsmöglichkeiten als Vereine. *Personalbetreuung:* Vereine haben für die Freiwilligen signifikant häufiger keinen Versicherungsschutz als Stiftungen. Stiftungen schliessen signifikant häufiger für alle Freiwilligen eine Haftpflichtversicherung ab als Vereine.

Wirkungsstätte

*Personalmarketing, -bindung, -betreuung*¹⁰⁹¹, *Personalentlohnung:* NPO, die in den Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen Freiwillige führen, gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis und mit Weiterbildungsmöglichkeiten ab, als dies in Organisationen am Hauptsitz der Fall ist.

Aktivitätsradius

Personalmarketing: Regionale und internationale NPO nutzen signifikant häufiger elektronische Medien als die lokalen Organisationen. Regionale NPO bauen signifikant häufiger auf Mundpropaganda als lokale Organisationen. Nationale und internationale NPO gehen signifikant häufiger über den schriftlichen Weg als lokale Organisationen. *Personalbindung:* Regionale NPO unternehmen signifikant häufiger Bestrebungen, Freiwillige nicht zu binden, als internationale Organisationen. Nationale NPO unternehmen signifikant häufiger Bestrebungen Freiwillige zu binden als lokale Organisationen. *Personalentlohnung:* Regionale NPO gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Ehrungen, Danksagungen und Weiterbildungen ab als lokale Organisationen. Nationale NPO vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialausweis als lokale Organisationen. Mit Zertifikaten und Urkunden belohnen nationale NPO die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger

¹⁰⁹⁰ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹⁰⁹¹ dito.

ger als lokale und regionale Organisationen. Nationale NPO gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit finanzieller Entlohnung/Sitzungsgeldern ab als lokale und regionale Organisationen. *Personalbetreuung*: Die Freiwilligen lokaler NPO sind signifikant häufiger ohne Versicherungsschutz als diejenigen regionaler und nationaler Organisationen. Regionale NPO schliessen für ihre Freiwilligen häufiger eine Haftpflichtversicherung ab als lokale Organisationen. Über einen Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte verfügen regionale NPO signifikant häufiger als lokale Organisationen.

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

Personalmarketing: NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit sind als Anbieter für Freiwilligenarbeit signifikant unattraktiver als Organisationen aus den Sozialen Diensten. NPO im Bereich Soziale Dienste nutzen zur Steigerung ihrer Attraktivität die elektronischen Medien signifikant häufiger als Organisationen aus den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-, Verbraucherinteressen, Politik und Religion. NPO im Bereich Soziale Dienste nutzen signifikant häufiger die Mundpropaganda und die Schriftform, um sich als attraktive Anbieterin für Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen als Organisationen aus den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik und Religion.¹⁰⁹² *Personalbindung*: NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit unternehmen signifikant häufiger keine Bestrebungen, Freiwillige zu binden, als Organisationen in den Sozialen Diensten. NPO des Bereich Soziale Dienste sind signifikant häufiger bestrebt, Freiwillige zu binden, als Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit.¹⁰⁹³ *Personalentlohnung*: NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Ehrungen und Danksagungen ab als Organisationen im Gesundheitswesen. NPO im Gesundheitswesen vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialausweis und Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO der sozialen Dienste belohnen die Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis als Organisationen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit. NPO der sozialen Dienste vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger durch die Veranstaltung von Ausflügen, Nachtessen oder Anlässen als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO der sozialen Dienste setzen bei der Vergütung von Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger auf Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Finanzielle Entlohnung zur Vergütung der Leistungen Freiwilliger werden bei NPO der sozialen Dienste signifikant häufiger gewählt als bei Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Religiöse Vereinigungen bauen bei der Entlohnung von Freiwilligenleistungen signifikant häufiger auf Ehrungen und Danksagungen als Organisationen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit, Gesundheitswesen und Soziale Dienste.¹⁰⁹⁴ *Personalbetreuung*: Die Freiwilligen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit sowie Bildung und Forschung sind signifikant häufiger nicht versichert als diejenigen von Organisationen der Sozialen Diensten. NPO der Sozialen Dienste schliessen für alle Freiwilligen signifikant häufiger eine Haftpflichtversicherung ab als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Die Freiwilligen der Bereiche Bürger- und Verbraucherinteressen sind signifikant häufiger unversichert als diejenigen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Sozialen Diensten.¹⁰⁹⁵

Konfession

Personalmarketing: Christliche NPO machen sich signifikant häufiger auf dem mündlichen Weg bemerkbar als konfessionell neutrale Organisationen. *Personalbindung*¹⁰⁹⁶, *Personalent-*

¹⁰⁹² Vgl. Statistiktabelle Anh. 11, S. 263.

¹⁰⁹³ Vgl. Statistiktabelle Anh. 12, S. 264.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Statistiktabelle Anh. 13, S. 264.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Statistiktabelle Anh. 14, S. 265.

¹⁰⁹⁶ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

löhnung: Christliche NPO gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis, Geschenken und Weiterbildungsmöglichkeiten ab als konfessionell neutrale Organisationen. *Personalbetreuung*: die Freiwilligen konfessionell neutraler NPO sind signifikant häufiger nicht versichert als diejenigen christlicher Organisationen. Christliche NPO verfügen signifikant häufiger über eine Haftpflichtversicherung für alle Freiwilligen als konfessionell neutrale Organisationen.

Gründungsjahr

Personalmarketing: NPO, die vor 1900 gegründet wurden, machen sich signifikant häufiger auf dem schriftlichen Weg bemerkbar, als Organisationen, die im 20. Jahrhundert gegründet wurden. *Personalbindung*: Keine signifikanten Angaben vorhanden. *Personalentlohnung*: NPO, die vor 1900 gegründet wurden, gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Ehrungen und Danksagungen ab, als Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. NPO, die vor 1900 gegründet wurden, zeigen sich für die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Geschenken erkenntlich als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Zur Vergütung der Leistungen der Freiwilligen bedienen sich NPO, die vor 1900 gegründet wurden, signifikant häufiger Weiterbildungsmöglichkeiten und finanzieller Entlohnung/Sitzungsgeldern als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Zwischen 1901 und 1951 gegründete NPO vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit Ehrungen/Danksagungen als Organisationen, mit Gründung nach 1951 gegründet. NPO, die zwischen 1901 und 1951 gegründet wurden, bedienen sich zur Vergütung der Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger Geschenken, Weiterbildungsmöglichkeiten und finanzieller Entlohnung/Sitzungsgeldern als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Zwischen 1951 und 2000 gegründete NPO, wählen zur Anerkennung von Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger Geschenke und Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. *Personalbetreuung*: NPO, die zwischen 1901 und 1951 gegründet wurden, gewährleisteten signifikant häufiger einen Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte als Organisationen zwischen 1951 und 2000 gegründete. Freiwillige von NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, sind signifikant häufiger ohne Versicherungsschutz als Freiwillige von Organisationen, die vor 1900 gegründet wurden. Signifikant häufiger als zwischen 2001 und 2011 gegründete NPO verfügen Organisationen, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden über einen Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte. NPO, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden, verfügen signifikant häufiger über keinen Versicherungsschutz für die Freiwilligen, als Organisationen, die vor 1900 gegründet wurden.

Finanzierungsquelle

Personalmarketing: Durch Spendeneinnahmen finanzierte NPO machen sich signifikant häufiger schriftlich bemerkbar als Organisationen, die sich vorwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. Durch Leistungsentgelt finanzierte NPO wählen signifikant häufiger die mündliche Ansprache als Organisationen mit Finanzierung durch Mitgliederbeiträge und staatliche Beiträge. Staatlich finanzierte NPO machen signifikant häufiger auf schriftlichem Weg auf sich aufmerksam als Organisationen mit Finanzierung durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt.

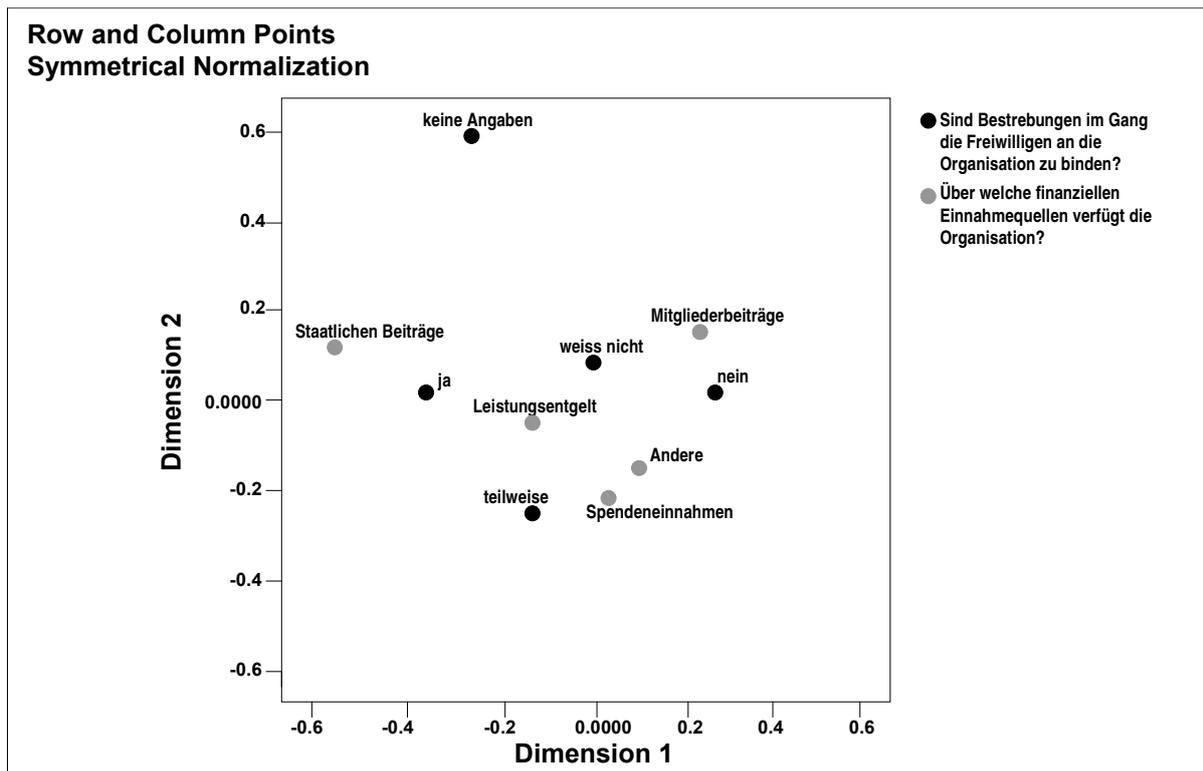


Abbildung 41: Finanzierungsspezifische Personalbindungsbestrebungen¹⁰⁹⁷

Personalbindung: Durch Spendeneinnahmen finanzierte NPO vermeiden signifikant häufiger Bestrebungen, Freiwillige zu binden, als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. Mitgliedsbeitragsfinanzierte NPO unternehmen signifikant häufiger keine Bestrebungen, Freiwillige zu binden als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich überwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren, streben signifikant häufiger die Bindung Freiwilliger an, als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich grösstenteils durch Leistungsentgelt finanzieren, unternehmen signifikant häufiger keine Bestrebungen zur Freiwilligenbindung, als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. NPO, die sich mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzieren, unternehmen signifikant häufiger Bestrebungen, Freiwillige zu binden, als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.

H4: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass mitgliederbeitragsfinanzierte NPO die Freiwilligen signifikant häufiger nicht an die Organisation binden, als dies bei den anderen Finanzierungsquellen der Fall ist.¹⁰⁹⁸

Personalentlohnung: Durch Spendeneinnahmen finanzierte NPO gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger (gar) nicht ab als Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. Spendenfinanzierte NPO honorieren die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis, Weiterbildungsmöglichkeiten, Beförderungen und mehr Verantwortung ab als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch Mitgliederbeiträge finanzierte NPO neigen signifikant häufiger dazu, die Leistungen der freiwilligen

¹⁰⁹⁷ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

¹⁰⁹⁸ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H_0) einer statistischen Unabhängigkeit zwischen der Mitgliedsbeitragsfinanzierung einer NPO und der Bindung Freiwilliger an die Organisation in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

(gar) nicht zu honorieren als Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich eher durch Leistungsentgelt finanzieren, gelten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialzeitausweis, Zertifikaten/Urkunden, Ehrungen und Dank-sagungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Beförderungen und mehr Verantwortung ab als Or-ganisationen mit Mitgliederbeiträgen. Überwiegend durch staatliche Beiträge finanzierte NPO vergüten die Leistungen der Freiwilligen signifikant häufiger mit dem Sozialausweis und Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO vergelten die Leistungen der freiwilligen signifikant häufiger mit Zertifikaten/Urkunden als Organisationen mit Mitglie-derbeiträgen. NPO die sich mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzieren, ziehen es signi-fikant häufiger vor, die Leistungen der Freiwilligen mit Ausflügen, Nachtessen, Anlässen, Geschenken, speziellen Vergünstigungen und finanzieller Entlohnung/Sitzungsgeldern zu be-lohnen, als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. *Personalbetreu-ung*: Spendenfinanzierte NPO verfügen signifikant häufiger nicht über Versicherungsschutz für die Freiwilligen verglichen mit Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Bei-trägen. Desgleichen verfügen sie signifikant häufiger über eine Haftpflichtversicherung als mitgliederbeitragsfinanzierte Organisationen. Weiterhin gewährleisten spendenfinanzierte Organisationen den Freiwilligen signifikant häufiger eine Vollkaskoversicherung für Fahr-zeugschäden als die Mitgliedsbeitragsfinanzierten. Durch Mitgliederbeiträge finanzierte NPO stellen signifikant häufiger keinen Versicherungsschutz für die Freiwilligen als Organisatio-nen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich eher durch Leistungsentgelt finanzieren schliessen für ihre Freiwilligen signifikant häufiger eine Haftpflichtversicherung ab als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Freiwillige in NPO, die sich überwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren, verfügen signifikant häufiger über eine Vollkaskoversicherung für Fahrzeugschäden als in Organisationen mit Mitgliederbeiträ-gen. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO gewährleisten für ihre Freiwilligen signifikant häufiger eine Haftpflichtversicherung als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzieren, haben für Fahrzeugschäden der Frei-willigen signifikant häufiger eine Vollkaskoversicherung als Organisationen mit Spendenein-nahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.

7.3.5. Systematische Ermittlung der Bewerberqualität

Zur systematischen Ermittlung der Bewerberqualität kommen die Instrumente Personalbe-darfsplanung, -beschaffung, -auswahl und -entwicklung aus dem Personalmanagement zur Anwendung. Diese werden in Beziehung zu den Eigenschaften Rechtsform, Wirkungsstätte, Aktivitäts-/Wirkungsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen gesetzt.

Rechtsform

Personalbedarfsplanung: In den Vereinen planen Mitglieder des Aufsichtsgremiums signifi-kant häufiger den Bedarf an Freiwilligen als in Stiftungen. *Personalbeschaffung*: Die Suche nach Freiwilligen erfolgt bei Stiftungen signifikant häufiger nach konkreten Anforderungs-profilen als bei Vereinen. *Personalauswahl*¹⁰⁹⁹, *Personalentwicklung*: Die Weiterbildung der Freiwilligen erfolgt bei Stiftungen signifikant häufiger durch internes Coaching des Vorge-setzten als bei Vereinen.

¹⁰⁹⁹ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

Wirkungsstätte

Personalbedarfsplanung: Bei NPO, die am Hauptsitz Freiwillige führen, gibt es signifikant häufiger keine Planung für den Bedarf an Freiwilligen, als dies bei Organisationen in Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen der Fall ist. Bei NPO, die am Hauptsitz Freiwillige führen, erfolgt die Planung des Bedarfs an Freiwilligen signifikant häufiger durch Mitglieder des Managements als bei Organisationen in Aussenstellen. In NPO, die die Freiwilligen in Aussenstellen führen, wird deren Bedarf signifikant häufiger durch Mitglieder der Aufsichtsgremien geplant als dies bei NPO am Hauptsitz der Fall ist. *Personalbeschaffung:* Aussenstelle suchen (und führen) Freiwillige signifikant häufiger ohne konkrete Anforderungsprofile, als dies bei NPO am Hauptsitz der Fall ist. Organisationen, welche Freiwillige in einer Aussenstelle führen, suchen diese signifikant häufiger durch Öffentlichkeitsarbeit, als dies Organisationen am Hauptsitz tun. *Personalauswahl:* NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, klären die gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen signifikant häufiger im Rahmen von Erstgesprächen als Organisationen mit Aussenstellen. NPO, die in den Aussenstellen Freiwillige führen verzichten signifikant häufiger auf Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen als Organisationen am Hauptsitz. *Personalentwicklung:* Bei NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, erfolgt deren Weiterbildung signifikant häufiger durch internes Coaching des Vorgesetzten und Arbeitstraining als dies in den Aussenstellen der Fall ist. Freiwillige von NPO, die in Aussenstellen geführt werden, erhalten Weiterbildung signifikant häufiger durch Aus- und/oder Weiterbildungen als am Hauptsitz.

Aktivitätsradius

Personalbedarfsplanung: In lokalen NPO gibt es signifikant häufiger als in regionalen und nationalen Organisationen keine Planung für den Bedarf an Freiwilligen. Des Weiteren planen dort signifikant häufiger Personen der Aufsichtsgremien den Bedarf an Freiwilligen als in regionalen und nationalen Organisationen. In regionalen und nationalen NPO wiederum planen diesen signifikant häufiger Personen des Aufsichtsgremiums als in internationalen Organisationen. Bei regionalen und nationalen NPO sind signifikant häufiger Angehörige des Managements mit der Bedarfsplanung für Freiwillige betraut als in lokalen Organisationen, ebenso bei internationalen NPO verglichen mit lokalen, regionalen und nationalen Organisationen. *Personalbeschaffung:* Lokale NPO verwenden bei der Freiwilligensuche signifikant häufiger keine konkreten Anforderungsprofile als regionale, nationale und internationale Organisationen. Konkrete Anforderungsprofile finden bei der Suche nach Freiwilligen bei regionalen, nationalen und internationalen NPO signifikant häufiger Verwendung als bei lokalen Organisationen. Regionale und nationale NPO setzen bei der Freiwilligensuche signifikant häufiger Print-Inserate, Broschüren und/oder Flyer ein als lokale Organisationen. Regionale und nationale NPO suchen Freiwillige signifikant häufiger durch Online-Inserate als lokale Organisationen. *Personalauswahl:* Lokale NPO verzichten zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen signifikant häufiger auf Erstgespräche als regionale, nationale und internationale Organisationen. Regionale und nationale NPO nutzen hierzu Erstgespräche signifikant häufiger als lokale Organisationen. Lokale NPO setzen bei der Überprüfung von Freiwilligen vor dem Eintritt signifikant häufiger keine Verfahren ein als regionale, nationale und internationale Organisationen. *Personalentwicklung:* Lokale NPO verzichten signifikant häufiger auf die Weiterbildung der Freiwilligen als regionale und nationale Organisationen. Ebenso verzichten regionale NPO signifikant häufiger als nationale Organisationen. Regionale NPO setzen bei der Weiterbildung von Freiwilligen signifikant häufiger Aus/-Weiterbildungen, internes Coaching des Vorgesetzten und Supervision ein als lokale Organisationen. Bei nationalen NPO erfolgt die Ausbildung von Freiwilligen signifikant häufiger mittels Aus- und Weiterbildungen sowie internes Coaching des Vorgesetzten als bei lokalen Organisationen. Internationale NPO ziehen bei der Weiterbildung der Freiwilligen signifikant häufiger das interne Coaching durch den Vorgesetzten vor als lokale regionale und nationale Organisationen.

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

Personalbedarfsplanung: In NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit wird, verglichen mit den Organisationen in den Sozialen Diensten, vorwiegend auf die Freiwilligenbedarfsplanung verzichtet. Bei NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit sind Mitglieder der Aufsichtsgremien signifikant häufiger mit der Freiwilligenbedarfsplanung befasst als bei den Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste. In NPO des Gesundheitswesens sind Angehörige des Managements signifikant häufiger für die Planung des Bedarfs an Freiwilligen verantwortlich als in Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und den Sozialen Diensten. *Personalbeschaffung:* NPO des Bereichs Kultur, Sport und Freizeit verzichten bei der Suche nach Freiwilligen signifikant häufiger auf konkrete Anforderungsprofile als Organisationen im Bereich Soziale Dienste. NPO im Bereich Gesundheitswesen suchen Freiwillige signifikant häufiger durch Öffentlichkeitsarbeit als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. *Personalauswahl:* NPO im Bereich Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste und religiöse Vereinigungen führen signifikant häufiger Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO im Bereich Kultur, Sport, Freizeit und Umwelt- und Naturschutz führen die Überprüfung der Eignung von Freiwilligen vor dem Eintritt signifikant häufiger ohne den Einsatz von Verfahren durch als Organisationen im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste. Auch die NPO im Bereich Bürger- und Verbraucherinteressen verzichten hierauf signifikant häufiger als Organisationen im Bereich Gesundheitswesen, Soziale Dienste und religiöse Vereinigungen. *Personalentwicklung:* NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit verzichten auf die Weiterentwicklung der Freiwilligen signifikant häufiger als Organisationen im Bereich Soziale Dienste. NPO im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten bieten den Freiwilligen signifikant häufiger Aus- und Weiterbildungen an als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit.

Konfession

Personalbedarfsplanung: Die Personalbedarfsplanung obliegt in konfessionell neutralen NPO signifikant häufiger Angehörigen des Aufsichtsgremiums als in christlichen Organisationen, wohingegen dort Mitglieder des Managements signifikant häufiger den Bedarf an Freiwilligen planen als bei den konfessionell neutralen Organisationen. *Personalbeschaffung, -auswahl*¹¹⁰⁰, *Personalentwicklung:* Christliche NPO entwickeln die Freiwilligen signifikant häufiger durch internes Coaching des Vorgesetzten weiter als konfessionell neutrale Organisationen.

Gründungsjahr

Personalbedarfsplanung: In den vor 1900 gegründeten NPO planen Angehörige der Aufsichtsgremien signifikant häufiger den Bedarf an Freiwilligen als in Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. Dies ist auch der Fall in NPO, die zwischen 1900 und 1950 gegründet wurden verglichen mit Organisationen der Gründungsjahre 2001 und 2011. Hingegen sind in NPO mit Gründung zwischen 1951 und 2000 signifikant häufiger Angehörige des Managements mit der Planung befasst als in Organisationen die zwischen 1901 1951 gegründet wurden. *Personalbeschaffung:* Vor 1900 gegründete NPO suchen Freiwillige signifikant häufiger aufgrund konkreter Anforderungsprofile als Organisationen, die nach 1951 (bis 2011) gegründet wurden. NPO, die ab 1951 (bis 2011) gegründet wurden verzichten bei der Suche nach Freiwilligen signifikant häufiger auf konkrete Anforderungsprofile als Organisationen, die vor 1900 gegründet wurden. NPO, die vor 1900 gegründet wurden, suchen Freiwillige signifikant häufiger über persönliche Kontakte, als Organisationen, die nach 2001 (bis 2011) gegründet wurden. *Personalauswahl*¹¹⁰¹.

¹¹⁰⁰ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹¹⁰¹ dito.

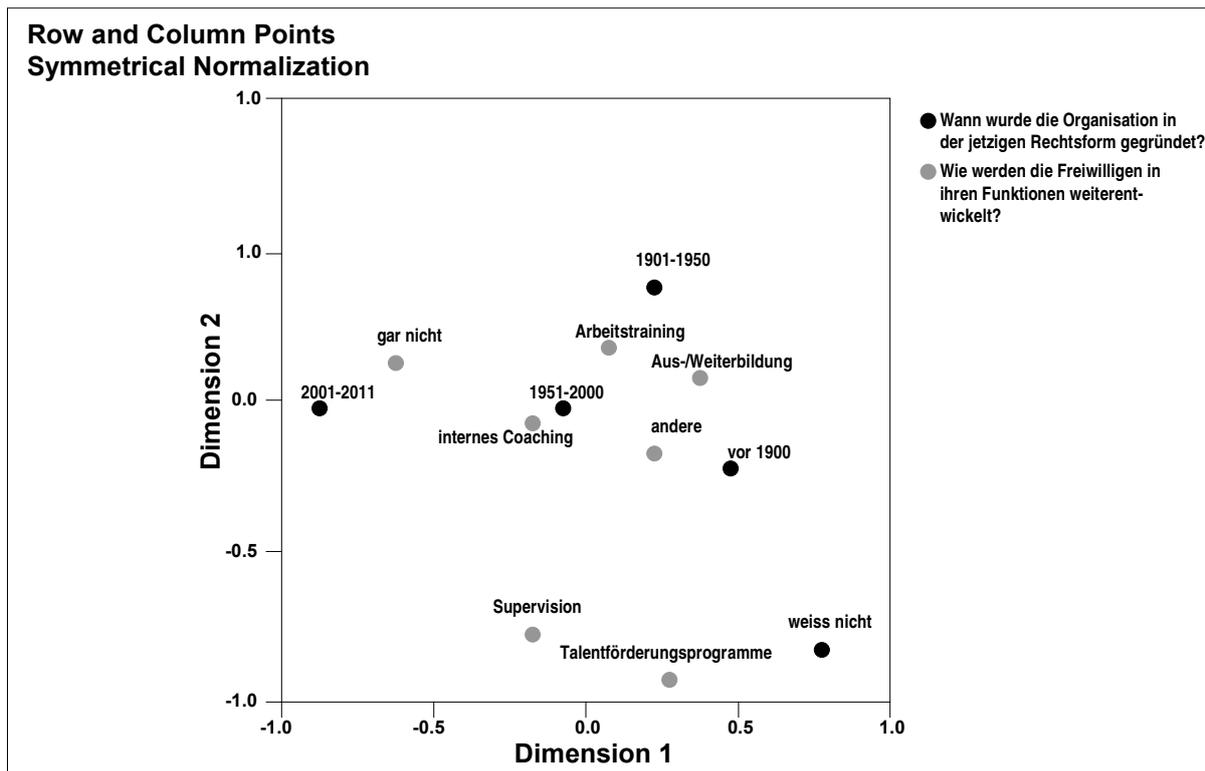


Abbildung 42: Altersspezifische Personalentwicklungsbestrebungen¹¹⁰²

Personalentwicklung: NPO, die vor 1900 gegründet wurden, bilden die Freiwilligen signifikant häufiger durch Aus-/Weiterbildungen weiter als Organisationen, die nach 1900 (bis 2011) gegründet wurden. NPO, die zwischen 1901 und 1950 gegründet wurden, bilden die Freiwilligen signifikant häufiger durch Aus-/Weiterbildungen weiter, als Organisationen, die nach 1950 (bis 2011) gegründet wurden. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden bieten ihren Freiwilligen signifikant häufiger keine Ausbildung an als Organisationen die vor 1950 gegründet wurden. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, bilden die Freiwilligen signifikant häufiger durch Aus-/Weiterbildungen weiter als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Zwischen 2000 und 2011 gegründete NPO bieten ihren Freiwilligen signifikant seltener eine Weiterbildung an als Organisationen, die vor 2001 gegründet wurden.

H6: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass in NPO, die im 20. Jahrhundert oder früher gegründet wurden, die Freiwilligen signifikant häufiger von Weiterbildungsmöglichkeiten profitieren, als dies in jüngeren Organisationen der Fall ist.¹¹⁰³

Finanzierungsquelle

Personalbedarfsplanung: Spendenfinanzierte NPO verzichten signifikant häufiger auf die Planung des Bedarfs an Freiwilligen als Organisationen mit Leistungsentgelt. Auch planen dort signifikant häufiger Angehörige des Managements diesen Bedarf als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In mitgliederbeitragsfinanzierten NPO gibt es signifikant häufiger keine Bedarfsplanung als in Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. Ebenso sind dort signifikant häufiger Angehörige des Aufsichtsgremiums mit der Ermittlung

¹¹⁰² Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

¹¹⁰³ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H0) einer statistischen Unabhängigkeit zwischen im 21. Jahrhundert gegründeter NPO und der Weiterentwicklung Freiwilliger in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94 ; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

des Bedarfs an Freiwilligen betraut, als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. In NPO, deren Finanzierung eher auf Leistungsentgelt basiert, wird der Bedarf an Freiwilligen signifikant häufiger durch Mitglieder des Aufsichtsgremiums ermittelt als in Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich v.a. durch Mitgliederbeiträge finanzieren, planen signifikant häufiger Personen im Aufsichtsgremium den Bedarf an Freiwilligen als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, planen signifikant häufiger Personen im Aufsichtsgremium den Bedarf an Freiwilligen als in Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. Durch Leistungsentgelt finanzierte NPO beauftragen signifikant häufiger Angehörige des Managements mit der Planung des Bedarfs an Freiwilligen als Organisationen die mitgliederbeitragsfinanziert sind. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO beauftragen signifikant öfter Angehörige des Managements mit der Planung des Bedarfs für Freiwillige als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.¹¹⁰⁴ *Personalbeschaffung*: NPO die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, suchen Freiwillige signifikant häufiger aufgrund konkreter Anforderungsprofile als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Spendenfinanzierte NPO suchen Freiwillige signifikant häufiger ohne konkrete Anforderungsprofile als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. Ebenso die durch Mitgliederbeiträge finanzierten NPO, verglichen mit den durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzierten Organisationen. Vorwiegend durch Leistungsentgelt finanzierte NPO verwenden bei der Suche signifikant häufiger konkrete Anforderungsprofile als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich vorwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren, suchen Freiwillige signifikant häufiger ohne konkrete Anforderungsprofile als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. Mittels staatlicher Beiträge finanzierte NPO verzichten ebenfalls signifikant häufiger auf konkrete Anforderungsprofile als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, setzen bei der Suche nach Freiwilligen signifikant häufiger auf Öffentlichkeitsarbeit, Orientierungsanlässe, Freiwilligen-Agenturen, Print-Inserate, Broschüren, Flyer, Online-Inserate und Social Media-Plattformen als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Überwiegend leistungsentgeltfinanzierte NPO bauen bei der Suche signifikant häufiger auf persönliche Kontakte als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO nutzen bei ihrer Suche nach Freiwilligen signifikant häufiger die Öffentlichkeitsarbeit sowie Print-Inserate, Broschüren und/oder Flyer und Social Media-Plattformen als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Die NPO die sich überwiegend aus staatlichen Beiträgen finanzieren, bedienen sich bei ihrer Suche nach Freiwilligen signifikant häufiger der Freiwilligen-Agenturen und Online-Inserate als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.¹¹⁰⁵ *Personalauswahl*: NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, führen signifikant häufiger Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Mitgliedsbeitragsfinanzierte NPO verzichten signifikant häufiger auf Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. Spendenfinanzierte NPO wenden signifikant häufiger als Organisationen mit staatlichen Beiträgen keine Verfahren an bei der Eignungsprüfung Freiwilliger vor deren Eintritt. Spendenfinanzierte NPO überprüfen die Eignung signifikant häufiger mit Assessments als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge finanzieren, verzichten bei der Eignungsprüfung signifikant häufiger auf Verfahren als Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. Mit Leistungsentgelt finanzierte NPO überprüfen die Eignung signifikant häufiger ohne Verfahren als

¹¹⁰⁴ Vgl. Statistiktabelle Anh. 15, S. 265.

¹¹⁰⁵ Vgl. Statistiktabelle Anh. 16, S. 266.

Organisationen mit staatlichen Beiträgen. NPO mit Finanzierung durch staatliche Beiträge überprüfen die Eignung der Freiwilligen vor dem Eintritt signifikant häufiger mit Assessments als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen.¹¹⁰⁶ *Personalentwicklung*: Spendenfinanzierte NPO verzichten signifikant häufiger auf die Weiterbildung der Freiwilligen als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. Sie bilden die Freiwilligen signifikant häufiger durch internes Coaching des Vorgesetzten und Supervision weiter als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich mehrheitlich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, verzichten signifikant häufiger auf die Weiterbildung der Freiwilligen als Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich eher durch Leistungsentgelt finanzieren, wenden bei der Weiterbildung der Freiwilligen signifikant häufiger internes Coaching des Vorgesetzten und Arbeitstraining an als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Mittels staatlicher Beiträge finanzierte NPO greifen zur Weiterbildung der Freiwilligen signifikant häufiger auf Aus-/Weiterbildungen und internes Coaching des Vorgesetzten zurück als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. Ebenso entwickeln sie ihre Freiwilligen signifikant häufiger durch Supervision als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen.¹¹⁰⁷

7.3.6. Effizienz der Personalprozesse

Um die Effizienz der Personalprozesse darzustellen, werden die Einflüsse der Rechtsform, Wirkungsstätte, Aktivitäts-/Wirkungsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen auf die Arbeitsorganisation, Personalverwaltung und -controlling untersucht.

Rechtsform

Arbeitsorganisation: In Stiftungen ist signifikant häufiger ein Personaleinführungsplan vorhanden als in Vereinen. Vereine und Genossenschaften verfügen signifikant häufiger über keinen Personalabgangsplan als Stiftungen. Stiftungen verfügen signifikant häufiger über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit als Vereine. Stiftungen messen die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger als Vereine. Auf die Messung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen wird in Vereinen signifikant häufiger verzichtet als in Stiftungen. In Stiftungen ist der Einsatz der Freiwilligen signifikant häufiger durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung legitimiert als in Vereinen. *Personalverwaltung*: Vereine und Genossenschaften verzichten signifikant häufiger als Stiftungen auf Personalakten. Vereine und Genossenschaften bilden die Personalprozesse signifikant häufiger als Stiftungen nicht elektronisch ab. *Personalcontrolling*: Vereine verzichten signifikant häufiger als Stiftungen auf die Messung der Arbeitsqualität der Freiwilligen. Stiftungen kontrollieren signifikant häufiger als Vereine den Erfolg der Freiwilligen anhand von Einsatzvereinbarungen.

Wirkungsstätte

*Arbeitsorganisation, Personalcontrolling*¹¹⁰⁸, *Personalverwaltung*: NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, legen signifikant häufiger Personalakten an als Organisationen in Aussenstellen, Filialen oder Sektionen.

¹¹⁰⁶ Vgl. Statistiktabelle Anh. 17, S. 267.

¹¹⁰⁷ Vgl. Statistiktabelle Anh. 18, S. 268.

¹¹⁰⁸ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

Aktivitätsradius

Arbeitsorganisation: In regionalen und nationalen NPO ist der Einsatz der Freiwilligen signifikant häufiger durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung legitimiert als in lokalen Organisationen. In lokalen NPO gibt es für den Einsatz Freiwilliger signifikant häufiger keine schriftliche Einsatzvereinbarung als in regionalen nationalen und internationalen Organisationen. In regionalen und nationalen NPO ist signifikant häufiger ein Personaleinführungsplan vorhanden als in lokalen Organisationen. Regionale NPO verfügen signifikant häufiger über einen Personalabgangsplan als lokale Organisationen. In lokalen NPO fehlt der Personalabgangsplan signifikant häufiger als in regionalen, nationalen und internationalen Organisationen. Regionale und nationale NPO verfügen signifikant häufiger als lokale Organisationen über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit. In lokalen NPO fehlen schriftliche Arbeitsanweisungen signifikant häufiger als in regionalen, nationalen und internationalen Organisationen.

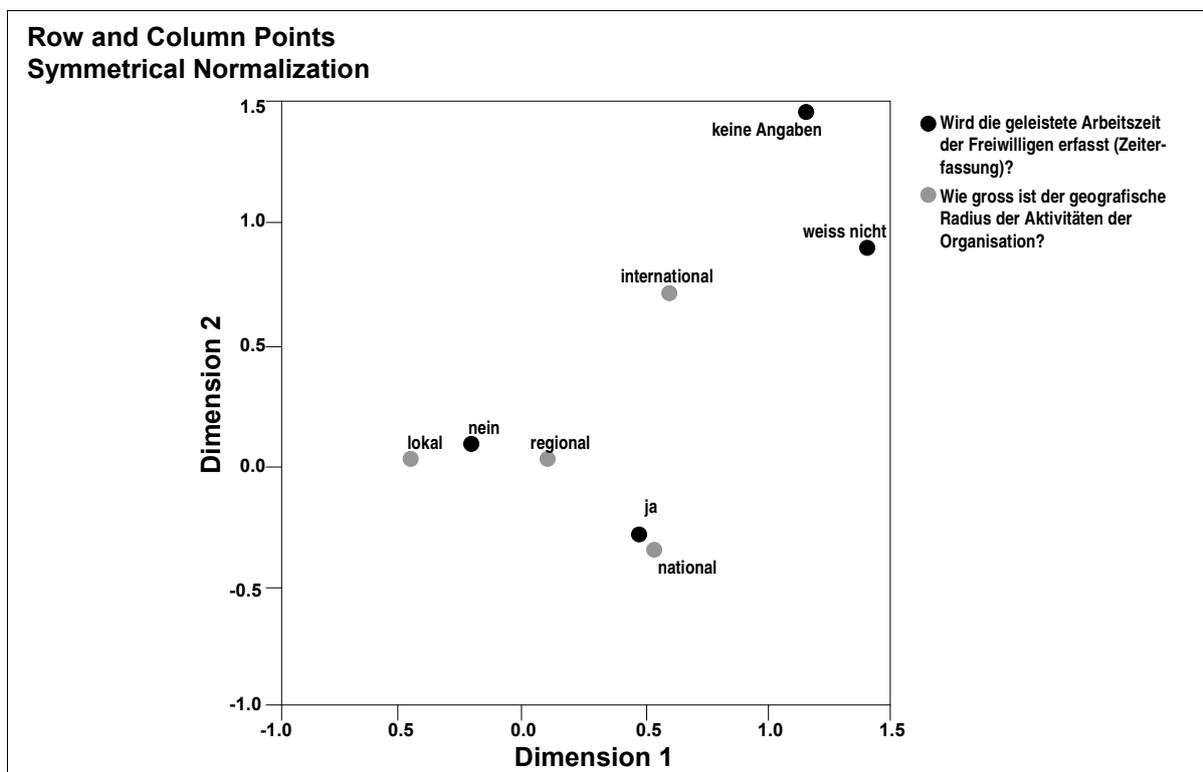


Abbildung 43: Aktivitätsradiusspezifische Erfassung der Arbeitszeit¹¹⁰⁹

In regionalen NPO wird die von Freiwilligen geleistete Arbeitszeit signifikant häufiger gemessen als in lokalen Organisationen. In nationalen NPO misst man die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger als in lokalen oder regionalen Organisationen. In den lokalen NPO findet signifikant häufiger keine Messung der Arbeitszeit der Freiwilligen statt als in regionalen und nationalen und internationalen Organisationen. In regionalen NPO unterbleibt die Messung der von den Freiwilligen geleisteten Arbeitszeit signifikant häufiger als in regionalen, nationalen und internationalen Organisationen.¹¹¹⁰ *Personalverwaltung:* Regionale und nationale NPO bilden die Personalprozesse signifikant häufiger elektronisch ab als lokale Organisationen. Lokale NPO verzichten signifikant häufiger als regionale, nationale und internationale Organisationen auf die elektronische Abbildung der Personalprozesse. Lokale NPO legen signifikant häufiger keine Personalakten an als regionale, nationale und internati-

¹¹⁰⁹ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

¹¹¹⁰ Vgl. Statistiktabelle Anh. 19, S. 269.

onale Organisationen. Regionale NPO verzichten signifikant häufiger auf Personalakten als regionale nationale und internationale Organisationen.¹¹¹¹ *Personalcontrolling*¹¹¹².

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

Arbeitsorganisation: In NPO im Gesundheitswesen und sozialen Dienste ist der Einsatz der Freiwilligen signifikant häufiger durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung legitimiert als in Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Bei NPO im Bereich Kultur, Sport, Freizeit, Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik fehlt häufiger als in Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste eine schriftliche Einsatzvereinbarung. Eine solche Einsatzvereinbarung fehlt signifikant häufiger auch bei religiösen Vereinigungen als bei Organisationen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten. Bei NPO der sozialen Dienste ist signifikant häufiger ein Personaleinführungsplan vorhanden als in Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Umwelt-/Naturschutz und Bürger-/Verbraucherinteressen verzichten signifikant häufiger auf einen Personaleinführungsplan als Organisationen im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste. NPO des Bereichs Kultur, Sport und Freizeitbildung und Forschung sowie Umwelt und Naturschutz verfügen signifikant häufiger nicht über einen Personalabgangsplan als Organisationen im Gesundheitswesen und der sozialen Dienste. NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit verzichten signifikant häufiger als Organisationen der sozialen Dienste auf schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit. In NPO des Bereichs Gesundheitswesens und der sozialen Dienste wird die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger gemessen als in Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. *Personalverwaltung:* NPO der sozialen Dienste bilden Personalprozesse signifikant häufiger elektronisch ab als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit sowie Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik verzichten signifikant häufiger auf eine elektronische Abbildung der Personalprozesse als Organisationen im Gesundheitswesen und der sozialen Dienste. NPO im Bereich Bildung und Forschung sowie religiöse Vereinigungen verfügen signifikant häufiger als Organisationen der sozialen Dienste über keine elektronische Abbildung der Personalprozesse. NPO im Bereich Umwelt- und Naturschutz verzichten signifikant häufiger als Organisationen des Bereichs Soziale Dienste auf eine elektronische Abbildung der Personalprozesse. NPO im Bereich Umwelt- und Naturschutz verzichten signifikant häufiger auf eine elektronische Abbildung der Personalprozesse als Organisationen in den Sozialen Diensten. NPO im Bereich Gesundheitswesen und der sozialen Dienste legen signifikant häufiger Personalakten an als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Die NPO des Bereichs Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung, Umwelt und Naturschutz sowie Bürger- und Verbraucherinteressen verzichten signifikant häufiger auf das Führen von Personalakten als Organisationen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten. Personalakten fehlen signifikant häufiger bei religiösen Vereinigungen als bei Organisationen der sozialen Dienste. *Personalcontrolling:* Bei NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit erfolgt signifikant häufiger keine Messung als bei Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste. NPO der sozialen Dienste messen die Arbeitsqualität signifikant häufiger anhand von Qualitätsstandards als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit messen den Erfolg der Freiwillig tätigen signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung und Einsatzvereinbarungen als Organisationen der sozialen Dienste. In NPO der sozialen Dienste misst man den Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung und Einsatzvereinbarungen als in Organisationen des Bereichs Kultur, Sport und Freizeit.¹¹¹³

¹¹¹¹ Vgl. Statistiktabelle Anh. 20, S. 270.

¹¹¹² Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹¹¹³ Vgl. Statistiktabelle Anh. 21, S. 271.

Konfession

*Arbeitsorganisation, Personalverwaltung*¹¹¹⁴, *Personalcontrolling*: Christliche NPO messen den Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen als konfessionell neutrale Organisationen.

Gründungsjahr

Arbeitsorganisation: In NPO, die vor 1900 gegründet wurden, liegt signifikant häufiger ein Personaleinführungsplan vor als in Organisationen, die zwischen 1901 und 1950 sowie zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, führen signifikant häufiger einen Personaleinführungsplan als in Organisationen, die nach 2001 gegründet wurden. Zwischen 2000 und 2011 gegründete NPO nutzen signifikant seltener einen Personaleinführungsplan als Organisationen die vor 2000 gegründet wurden. NPO die vor 1900 gegründet wurden verfügen signifikant häufiger über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Bei NPO mit Gründung nach 1951 liegen signifikant häufiger als bei Organisationen die vor 1900 gegründet wurden keine schriftlichen Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit vor. Die Messung der durch die Freiwilligen geleisteten Arbeitszeit erfolgt in NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, signifikant häufiger als in Organisationen, die vor 1950 gegründet wurden. In NPO, mit Gründungen zwischen 2001 und 2011, wird die geleistete Arbeitszeit der freiwilligen signifikant häufiger gemessen als in Organisationen, die vor 1900 gegründet wurden. NPO, die vor 1950 gegründet wurden, messen die durch die Freiwilligen geleistete Arbeitszeit signifikant häufiger nicht als Organisationen die nach 1951 gegründet wurden. *Personalverwaltung*: NPO, die vor 1900 gegründet wurden, legen signifikant häufiger Personalakten an als Organisationen, die ab 1951 gegründet wurden. NPO die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden verzichten signifikant häufiger auf Personalakten als Organisationen, die vor 1950 gegründet wurden. *Personalcontrolling*¹¹¹⁵.

Finanzierungsquelle

Arbeitsorganisation: Durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzierte NPO legitimieren den Einsatz der Freiwilligen signifikant häufiger durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO legitimieren signifikant häufiger als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt den Einsatz der Freiwilligen durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung. Bei NPO, die sich überwiegend durch Spendeneinnahmen finanzieren, fehlt signifikant häufiger als bei Organisationen mit staatlichen Beiträgen eine schriftliche Einsatzvereinbarung. Mitgliedsbeitragsfinanzierte NPO besitzen signifikant häufiger als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen keine schriftliche Einsatzvereinbarung. In NPO die sich mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanzieren, ist der Einsatz der Freiwilligen signifikant häufiger nicht durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung legitimiert als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich vorwiegend durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, ist signifikant häufiger ein Personaleinführungsplan vorhanden, als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO verfügen signifikant häufiger als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt über einen Personaleinführungsplan. NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren haben signifikant häufiger als Organisationen mit staatlichen Beiträgen keinen Personaleinführungsplan. In überwiegend durch Mitgliederbeiträge finanzierten NPO fehlt ein Personaleinführungsplan signifikant häufiger als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. In NPO die sich eher durch Spendeneinnahmen finanzieren, ist signifikant

¹¹¹⁴ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹¹¹⁵ dito.

häufiger ein Personalabgangsplan vorhanden als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Bei durch staatliche Beiträge finanzierten NPO liegt signifikant häufiger ein Personalabgangsplan vor als bei Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. In NPO, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge finanzieren fehlt der Personalabgangsplan signifikant häufiger als bei Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge finanzieren, liegt signifikant häufiger als bei Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen kein Personalabgangsplan vor. Bei mehrheitlich über Leistungsentgelt finanzierten NPO fehlt der Personalabgangsplan signifikant häufiger als bei NPO mit staatlichen Beiträgen. NPO, die sich grösstenteils durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, verfügen signifikant häufiger über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. In spendenfinanzierten NPO liegen signifikant häufiger als in Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen keine schriftlichen Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenarbeit vor. In NPO, die sich vorwiegend durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, wird die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger gemessen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In durch staatliche Beiträge finanzierten NPO misst man die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. In vorwiegend spendenfinanzierten NPO misst man die von den Freiwilligen geleistete Arbeitszeit signifikant häufiger nicht als in Organisationen mit staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanzieren, wird die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger nicht gemessen als in Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. *Personalverwaltung*: Spendenfinanzierte NPO bilden die Personalprozesse signifikant häufiger elektronisch ab als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich überwiegend durch staatliche Beiträge finanzieren, bilden die Personalprozesse signifikant häufiger elektronisch ab als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. Durch Mitgliederbeiträge finanzierte NPO verzichten signifikant häufiger auf die elektronische Abbildung der Personalprozesse als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die überwiegend durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanziert sind, legen signifikant häufiger Personalakten an als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Mitgliederbeitrags finanzierte NPO führen signifikant häufiger Personalakten als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. *Personalcontrolling*: Durch Mitgliederbeiträge finanzierte NPO verzichten signifikant häufiger als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen auf die Messung der Arbeitsqualität. Spenden- und Leistungsentgeltfinanzierte NPO messen die Arbeitsqualität signifikant häufiger durch Prozessanalysen als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzierte NPO messen die Arbeitsqualität signifikant häufiger durch Qualitätsstandards als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, wird die Arbeitsqualität signifikant häufiger durch Leistungsstandards gemessen als bei Organisationen mit Spendeneinnahmen Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. In NPO die sich durch Spenden und Mitgliederbeiträge finanzieren, wird der Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger nicht gemessen als in Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO mit vorwiegend aus Spenden, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen gespeister Finanzierung wird der Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen und Einsatzvereinbarungen gemessen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In NPO die sich eher durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, wird der Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Leistungsbeurteilungen gemessen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In durch Mitgliederbeiträge finanzierten NPO misst man den Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Pflichtenhefte als bei spendenfinanzierten Organisationen. In NPO, die sich mehr-

heitlich durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, wird der Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Pflichtenhefte gemessen als in Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. NPO die sich vorwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren misst man den Erfolg der Freiwilligen signifikant häufiger durch Checklisten als in Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen.

7.3.7. Führungsqualität

Zur Führungsqualität der leitenden Exponenten in der Freiwilligenarbeit wird in der Folge der Einfluss der Eigenschaften Rechtsform, Wirkungsstätte, Aktivität- und Wirkungsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen untersucht.

Rechtsform

Personalführung: In Vereinen pflegt man signifikant häufiger den kooperativ, partizipativ und/oder demokratischen Führungsstil in der Freiwilligenführung als in Stiftungen.¹¹¹⁶

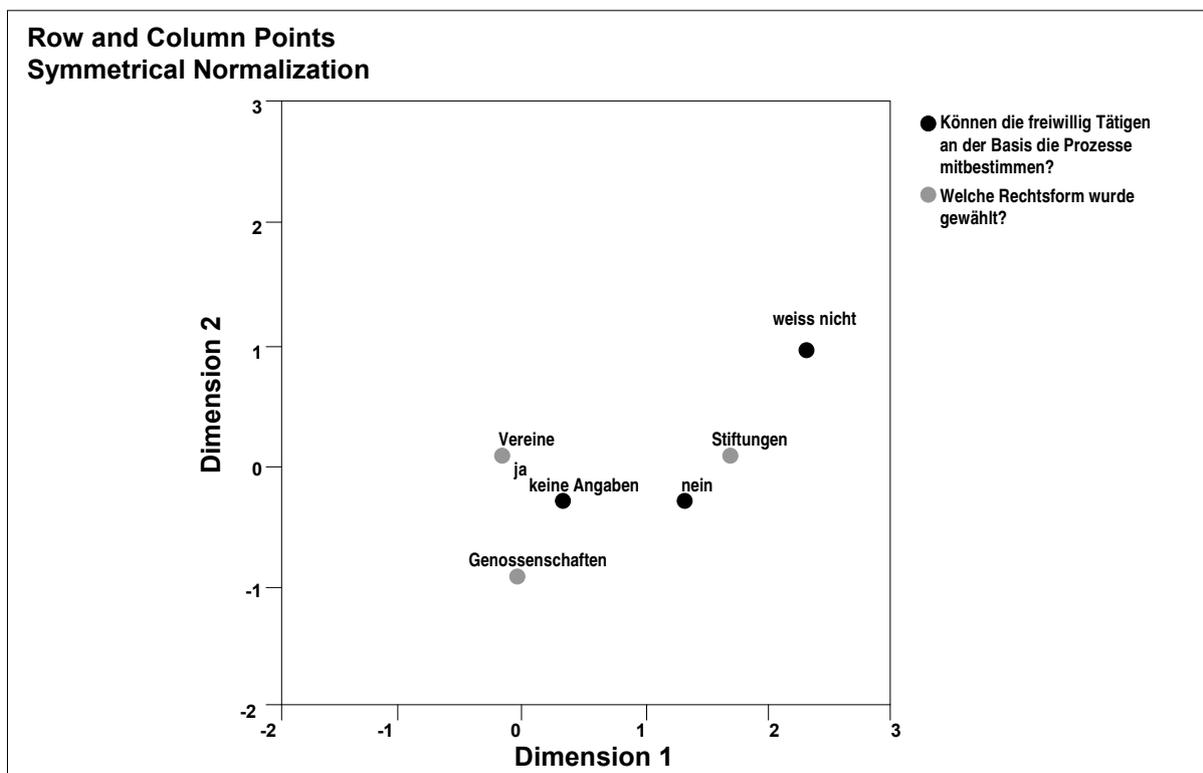


Abbildung 44: Rechtsformspezifische Mitbestimmungsmöglichkeit der Freiwilligen¹¹¹⁷

H2: Die angenommene Alternativhypothese führt an, dass in Vereinen die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen können, als das in Stiftungen möglich ist.¹¹¹⁸

¹¹¹⁶ Vgl. Statistiktabelle Anh. 22, S. 272.

¹¹¹⁷ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

¹¹¹⁸ Auf einem Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau von α 5 Prozent (bzw. dem entsprechenden Signifikanzniveau von 95 Prozent) kann die Nullhypothese (H_0) einer statistischen Unabhängigkeit zwischen der Konstitution einer Stiftung und dem Mitbestimmungsrecht der Freiwilligen an der Basis an den (Personal-) Prozessen in der Grundgesamtheit abgelehnt werden. Vgl. Kap. 4.3.2.2. Tabelle 4, S. 94; Kap. 6.5.5., S. 152; Hypothesenberechnung Anh. 29 bis 34, S. 278-290.

Aktivitätsradius

Personalführung: In nationalen NPO findet die Planung und Entscheidung in der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger down-up statt als in lokalen Organisationen. In lokalen NPO können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als in nationalen und internationalen Organisationen.

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

Personalführung: Die NPO der Bereiche Bildung und Forschung und religiöse Vereinigungen planen und entscheiden in der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger down-up¹¹¹⁹ als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Gesundheitswesen und Soziale Dienste. Die Freiwilligen an der Basis von NPO im Bereich Kultur, Sport, Freizeit, Bildung, Forschung, Bürger-/Verbraucherinteressen und in religiösen Vereinigungen können die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als diejenigen in Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste.

Konfession

Personalführung: Entscheidungen in der Freiwilligenarbeit werden bei christlichen NPO signifikant häufiger down-up getroffen als in konfessionell neutralen Organisationen. In christlichen NPO können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als in konfessionell neutralen Organisationen.

Gründungsjahr

Personalführung: In den vor 1950 gegründeten NPO können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als in Organisationen die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden.

Finanzierungsquelle

Personalführung: In NPO, die sich mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanzieren, findet die Planung und Entscheidung der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger down-up statt als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitglieder- und staatlichen Beiträgen. In mehrheitlich durch Spendeneinnahmen finanzierten NPO wird die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger top-down¹¹²⁰ geplant und entschieden als in Organisationen mit Leistungsentgelt. In durch staatliche Beiträge finanzierten NPO findet die Planung und Entscheidung in der Freiwilligenarbeit signifikant häufiger down-up statt als in leistungsentgeltfinanzierten Organisationen. In NPO, die ihre Finanzierung durch Mitgliederbeiträge sichern, können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als in Organisationen mit Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. In NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, ist die Mitbestimmung der Freiwilligen an der Basis signifikant häufiger möglich als in Organisationen mit staatlicher Finanzierung. In NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, ist die Mitbestimmung der Freiwilligen an der Basis signifikant häufiger nicht gegeben als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. In NPO, die sich überwiegend durch staatliche Beiträge finanzieren, können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger nicht mitbestimmen als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt.

¹¹¹⁹ Weisungs- und Entscheidungsrichtung in beide Richtungen.

¹¹²⁰ Weisungs- und Entscheidungsrichtung «von oben nach unten».

7.3.8. Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements

In der Folge wird die Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements im Sinne einer Wissenserwerbung, -bewahrung, -verwertung, -(ver-)teilung und -bewertung den Eigenschaften Rechtsform, Wirkungsstätte, Aktivitäts-/Wirkungsradius, Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO, konfessionelle Ausrichtung, Gründungsjahr und Finanzierungsquellen gegenübergestellt und beschrieben.

Rechtsform

Wissenserwerb: In Vereinen und Genossenschaften kommt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger aus eigenen gemachten Erfahrungen als in Stiftungen. Bei Vereinen fehlt das Berichtswesen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als in Stiftungen. *Wissensbewahrung:* In Vereinen existiert signifikant häufiger als in Stiftungen keine Erfassung und Verwaltung des Wissens zur Führung Freiwilliger. *Wissensverwertung:* In Vereinen wird das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht verwertet als in Stiftungen. *Wissens(ver-)teilung:* In Stiftungen findet das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger Eingang in Merkblätter und Handbücher als in Vereinen. Stiftungen geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch den nächst höheren Vorgesetzten weiter, als Vereine. In Vereinen übertragen signifikant häufiger als in Stiftungen Abtretende das Wissen zur Führung Freiwilliger an Neueintretende. *Wissensbewertung*¹¹²¹, *Interne Kommunikation:* Vereine informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger auf elektronischem Weg als Stiftungen.

Wirkungsstätte

Wissenserwerb: NPO mit Freiwilligen am Hauptsitz entnehmen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger theoretischen Modellen aus der Fachliteratur als Organisationen in Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen. NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, erlangen ihr Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in Führungskursen als das bei Organisationen am Hauptsitz der Fall ist. In NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, verfügen signifikant häufiger über kein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger als Organisationen in Aussenstellen. Bei NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, liegt signifikant häufiger ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger vor als bei Organisationen am Hauptsitz. *Wissensbewahrung:* In NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, existiert signifikant häufiger eine (elektronische oder schriftliche) Erfassung und Verwaltung des Wissens zur Führung Freiwilliger als bei Organisationen am Hauptsitz. In NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, fehlt diese Erfassung und Verwaltung signifikant häufiger als bei Organisationen in den Aussenstellen. *Wissensverwertung:* In NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, wird das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in neue Weiterbildungsmöglichkeiten integriert als bei Organisationen am Hauptsitz. In NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, wird das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht angemessen verwertet als bei Organisationen in den Aussenstellen. *Wissens(ver-)teilung:* NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht weiter als Organisationen in den Aussenstellen. NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, übergeben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch interne Kurse für Führungspersonen als Organisationen am Hauptsitz. NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, verzichten signifikant häufiger als Organisationen in den Aussenstellen, darauf, das Wissen zur Führung Freiwilliger weiterzugeben. NPO, die Freiwillige in Aussenstellen führen, lassen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch externe Trainer/Coaches weitergeben als Organisationen am Hauptsitz. *Wissensbewertung:* NPO, die

¹¹²¹ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

Freiwillige in Aussenstellen führen, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen als Organisationen am Hauptsitz. *Wissensbewertung, Interne Kommunikation*¹¹²².

Aktivitätsradius

Wissenserwerb: Lokale und regionale NPO beziehen ihr Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als internationale Organisationen aus den eigenen gemachten Erfahrungen. Regionale und nationale NPO entnehmen signifikant häufiger als lokale Organisationen das Wissen zur Führung Freiwilliger aus theoretischen Modellen der Fachliteratur. Nationale NPO versorgen sich mit diesem Wissen signifikant häufiger als lokale Organisationen aus Führungskursen und dem Austausch in sozialen Netzwerken. In nationalen NPO kommt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger aus den Vorgaben der Muttergesellschaft als in lokalen und regionalen Organisationen. Regionale und nationale NPO verfügen signifikant häufiger als lokale Organisationen über ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger. Lokale NPO verzichten signifikant häufiger auf ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger als regionale nationale und internationale Organisationen. *Wissensbewahrung:* Wissen zur Führung Freiwilliger erfassen und verwalten regional aktive Organisationen signifikant häufiger als lokale. Lokale NPO verzichten im Vergleich zu regionalen, nationalen und internationalen Organisationen signifikant häufiger auf die Erfassung und Verwaltung dieses Wissens. *Wissensverwertung:* In lokalen NPO gibt es signifikant häufiger als in regionalen und nationalen Organisationen keine Verarbeitung des Wissens zur Führung Freiwilliger. In regionalen und nationalen NPO findet das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als in den lokalen Organisationen Eingang in die Qualitätssicherung. In regionalen und nationalen NPO findet dieses Wissen signifikant häufiger als in lokalen Organisationen Eingang in Merkblätter und Handbücher. Regionale NPO binden das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als lokale Organisationen in ihre Weiterbildungsmöglichkeiten ein. Nationale NPO verwerten das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in Weiterbildungsmöglichkeiten als lokale und regionale Organisationen. *Wissens(ver-)teilung:* NPO versäumen es signifikant häufiger als regionale, das Wissen zur Führung Freiwilliger weiterzugeben. Regionale NPO geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als lokale Organisationen durch interne Kurse für Führungspersonen weiter. In regionalen und nationalen NPO gibt signifikant häufiger der nächst höhere Vorgesetzte das Wissen zur Führung Freiwilliger weiter als in lokalen Organisationen. Ebenso gibt in internationalen NPO der nächst höhere Vorgesetzte das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger weiter als in lokalen, regionalen und nationalen Organisationen. Nationale Organisationen geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger mittels Literatur zum Selbststudium weiter als lokale Organisationen. *Wissensbewertung:* Lokale NPO verzichten auf die Kontrolle der Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als regionale und nationale Organisationen. Regionale und nationale NPO kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen als lokale Organisationen. Nationale NPO greifen zur Kontrolle der Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger auf Leistungsergebnisse zurück als lokale Organisationen. *Interne Kommunikation:* Nationale NPO informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger auf elektronischem Wege als lokale und regionale Organisationen. Lokale und regionale NPO informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger als nationale Organisationen i.d.R. mündlich.

¹¹²² Keine signifikanten Angaben vorhanden.

Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO

Wissenserwerb: In NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit entspringt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als im Bereich Soziale Dienste den eigenen gemachten Erfahrungen. Signifikant häufiger als in Organisationen des Bereichs Kultur, Sport und Freizeit kommt in den Sozialen Diensten das Wissen zur Führung Freiwilliger von externen Beratern und/oder Fachstellen, theoretischen Modellen aus der Fachliteratur, Führungskursen, Austausch in sozialen Netzwerken sowie aus Vorgaben der Organisation bzw. Muttergesellschaft. NPO aus dem Gesundheitswesen beziehen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit beim Austausch in sozialen Netzwerken. NPO aus dem Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten verfügen signifikant häufiger als Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit über ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger. Das Berichtswesen zur Führung Freiwilliger fehlt bei NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit signifikant häufiger als bei Organisationen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten.¹¹²³ *Wissensbewahrung:* NPO der sozialen Dienste erfassen und verwalten signifikant häufiger das Wissen zur Führung Freiwilliger als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Eine Erfassung und Verwaltung des Wissens zur Führung Freiwilliger wird bei NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit sowie Bürger, Verbraucherinteressen, Politik, signifikant häufiger unterlassen als in den Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste. Religiöse Vereinigungen verzichten signifikant häufiger auf diese Erfassung als Organisationen der sozialen Dienste.¹¹²⁴ *Wissensverwertung:* NPO im Bereich Kultur Sport und Freizeit verzichten auf die Verwertung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen der sozialen Dienste. NPO der sozialen Dienste integrieren das Wissen zur Führung Freiwilliger häufiger als Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit. NPO im Gesundheitswesen verwenden das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen des Bereichs Kultur, Sport und Freizeit für Merkblätter, Handbücher und Weiterbildungsmöglichkeiten. NPO der sozialen Dienste nehmen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger auf in ihr Leitbild, die Qualitätssicherung, Merkblätter und Handbücher sowie Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit. NPO des Gesundheitswesens integrieren signifikant dieses Wissen häufiger als Organisationen des Bereichs Kultur Sport und Freizeit.¹¹²⁵ *Wissens(ver-)teilung:* Bei NPO im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten vermittelt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als bei Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit der nächst höhere Vorgesetzte. NPO der sozialen Dienste vermitteln das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch externe Trainer/Coaches als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. In NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit wird das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als in Organisationen im Gesundheitswesen und Soziale Dienste von Abtretenden an neu Eintretende weitergegeben. NPO im Bereich Soziale Dienste geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Literatur im Selbststudium weiter als Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit.¹¹²⁶ *Wissensbewertung:* NPO im Bereich Kultur Sport und Freizeit verzichten signifikant häufiger als Organisationen der sozialen Dienste auf die Kontrolle der Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger. NPO der sozialen Dienste setzen Zielvereinbarungen zur Kontrolle der Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger ein als Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit.¹¹²⁷ *Interne Kommunikation:* Die Freiwilligen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit werden über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig auf elektronischem Wege infor-

¹¹²³ Vgl. Statistiktabelle Anh. 23, S. 273.

¹¹²⁴ Vgl. Statistiktabelle Anh. 24, S. 273.

¹¹²⁵ Vgl. Statistiktabelle Anh. 25, S. 274.

¹¹²⁶ Vgl. Statistiktabelle Anh. 26, S. 275.

¹¹²⁷ Vgl. Statistiktabelle Anh. 27, S. 275.

miert als diejenigen in Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste. Die Freiwilligen der Bereiche Bildung und Forschung und religiöse Vereinigungen werden über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig auf elektronischem Weg informiert als die Freiwilligen im Gesundheitswesen. NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig mündlich als Organisationen im Bereich Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik. In NPO im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig schriftlich als in Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung.

Konfession

Wissenserwerb: In christlichen NPO kommt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger von externen Beratern/Fachstellen und Führungskursen als in konfessionell neutralen Organisationen. *Wissensbewahrung, -verwertung, -bewertung*¹¹²⁸, *Wissens(ver-)teilung:* Christliche NPO geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch interne Kurse für Führungspersonen weiter als konfessionell neutrale Organisationen. Ausserdem geben christliche NPO dieses Wissen signifikant häufiger durch den nächst höheren Vorgesetzten und durch Literatur zum Selbststudium weiter als konfessionell neutrale Organisationen. *Interne Kommunikation:* Christliche NPO informieren die Freiwilligen signifikant häufiger regelmässig schriftlich über organisationelle Angelegenheiten als konfessionell neutrale Organisationen.

Gründungsjahr

Wissenserwerb: In NPO die vor 1900 gegründet wurden, wird das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in Führungskursen gewonnen als in Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Auch in NPO, die zwischen 1901 und 1950 gegründet wurden, resultiert das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Führungskursen als in Organisationen die nach 1951 gegründet wurden. In NPO, die nach 1951 gegründet wurden, kommt das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger aus Vorgaben der Organisation bzw. Muttergesellschaft als in Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. Zwischen 1951 und 2000 gegründete NPO schöpfen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger aus Vorgaben der Muttergesellschaft als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. Vor 1900 gegründete NPO verfügen signifikant häufiger über ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger als Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. Zwischen 1901 und 1950 gegründete NPO pflegen signifikant häufiger ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger als Organisationen mit Gründung zwischen 1951 und 2000. NPO die nach 1951 gegründet wurden verzichten signifikant häufiger als Organisationen, die vor 1951 gegründet wurden auf ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger. *Wissensbewahrung:* NPO, die vor 1900 gegründet wurden, erfassen und verwalten das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden. Zwischen 1951 und 2000 gegründete NPO verzichten auf die Erfassung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen die vor 1950 gegründet wurden. *Wissensverwertung:* In NPO, die vor 1900 gegründet wurden, findet das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger Eingang in Merkblätter und Handbücher und Weiterbildungsmöglichkeiten als in Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, haben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in Merkblätter und Handbücher integriert als Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. *Wissens(ver-)teilung:* NPO, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden, verzichten auf die Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwil-

¹¹²⁸ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

liger signifikant häufiger als Organisationen, die zwischen 1901 und 2000 gegründet wurden. NPO mit Gründung vor 1900 geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger im Rahmen interner Kurse für Führungspersonen sowie durch Merkblätter und Handbücher weiter als Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. Zwischen 1901 und 1950 gegründete NPO veranstalten zwecks Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger interne Kurse für Führungspersonen als Organisationen die nach 2001 gegründet wurden. Zwischen 2001 und 2011 gegründete NPO verzichten auf die Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen die zwischen 1901 in 2000 gegründet wurden. NPO, die vor 1900 gegründet wurden geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch den nächst höheren Vorgesetzten weiter als Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. Bei vor 1900 gegründet Organisationen gibt signifikant häufiger als bei nach 1951 gegründeten Organisationen der nächst höhere Vorgesetzte das Wissen zur Führung Freiwilliger weiter. Auch bei den zwischen 1901 und 2000 gegründeten NPO vermittelt der nächst höhere Vorgesetzte signifikant häufiger das Wissen zur Führung Freiwilliger weiter als bei Organisationen die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. NPO, die zwischen 1901 und 1950 gegründet wurden, bevorzugen signifikant häufiger als Organisationen die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden die Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwilliger durch externe Trainer/Coaches. Bei NPO, die vor 2000 gegründet wurden wird das Wissen zur Führung Freiwilliger häufiger als bei Organisationen die nach 2000 gegründet wurden, von Abtretenden an neu Eintretende weitergegeben. *Wissensbewertung*¹¹²⁹, *Interne Kommunikation*: Die Freiwilligen der NPO, die vor 1950 gegründet wurden, werden regelmässig signifikant häufiger über organisatorische Angelegenheit schriftlich informiert als diejenigen in Organisationen, die nach 1951 gegründet wurden. NPO mit Gründung zwischen 1951 und 2000 informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig schriftlich als Organisationen die nach 2001 gegründet wurden.

Finanzierungsquelle

Wissenserwerb: Spenden-, Leistungsentgelt- und staatlich finanzierte NPO entnehmen ihr Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger theoretischen Modellen aus der Fachliteratur als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO entnehmen ihr Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger theoretischen Modellen aus der Fachliteratur als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, generieren ihr Wissen zur Führung freiwilliger signifikant häufiger in Qualitäts-teams, -Zirkel und/oder -Gruppen als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanzieren, beziehen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Führungskurse als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierte NPO versorgen sich mit dem Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger beim Austausch in sozialen Netzwerken als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. NPO die sich aus Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, erhalten ihr Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger aus Vorgaben der Muttergesellschaft als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. Signifikant häufiger als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen verschaffen sich NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, ihr Wissen zur Führung von Freiwilligen durch das Einstellen von (immer) besser qualifiziertem Personal. (Immer) besser qualifiziertes Personal führt den NPO, die sich mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzieren, signifikant häufiger das Wissen zur Führung Freiwilliger zu als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. *Wissensbewah-*

¹¹²⁹ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

run¹¹³⁰, *Wissensverwertung*: Vorwiegend durch Mitgliederbeiträge finanzierte NPO versäumen es signifikant häufiger als Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen, das Wissen zur Führung Freiwilliger zu nutzen und zu verarbeiten. NPO, die sich überwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren, verzichten signifikant häufiger als Organisationen mit staatlichen Beiträgen auf die Verwertung des Wissens zur Führung Freiwilliger. In NPO, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren, findet das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger Eingang ins Leitbild als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich mehrheitlich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, integrieren signifikant häufiger das Wissen zur Führung Freiwilliger in die Qualitätssicherung und Weiterbildungsmöglichkeiten als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich vorwiegend durch Spenden und Leistungsentgelt finanzieren, verwerten das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen in Merkblättern und Handbüchern. Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO übernehmen das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger in ihr Leitbild als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. In NPO, die sich grösstenteils durch Leistungsentgelt finanzieren, findet das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger Eingang in FAQ als in Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. *Wissens(ver-)teilung*: NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht weiter als Organisationen mit staatlichen Beiträgen. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch interne Kurse für Führungspersonen weiter als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch interne und externe Kurse für Führungspersonen weiter als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Coaching externer Berater weiter, als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Merkblätter und Handbücher weiter als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Merkblätter und Handbücher weiter als Organisationen mit Spendeneinnahmen. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch den nächst höheren Vorgesetzten weiter als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch den nächst höheren Vorgesetzten weiter als Organisationen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und Leistungsentgelt. NPO, die sich mehrheitlich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch externe Trainer/Coaches weiter, als Organisationen mit Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren, geben das Wissen zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger von Abtretenden an Neueintretende weiter als Organisationen mit Spendeneinnahmen und staatlichen Beiträgen. *Wissensbewertung*: NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht, als Organisationen mit Leistungsentgelt. NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger nicht als Organisationen mit Leistungsentgelt und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Stichprobentest als Organisa-

¹¹³⁰ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

tionen mit Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträgen und staatlichen Beiträgen. NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Zielvereinbarungen als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, kontrollieren die Anwendung des Wissens zur Führung Freiwilliger signifikant häufiger durch Leistungsergebnisse als Organisationen mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen. *Interne Kommunikation*: NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren, informieren die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig schriftlich als Organisationen mit Leistungsentgelt.

7.3.9. Häufigkeiten ausgewählter Kombinationen

In diesem Kapitel werden ausgewählte Kombinationen von Eigenschaften gegenübergestellt, die im Sinne der Arbeit spannende Ergebnisse bewirken. Die Rechtsform, der Aktivitätsradius, die konfessionelle Ausrichtung und die Finanzierungsquelle werden den Haupttätigkeitsfeldern nach ICNPO, der Wirkungsstätte und dem Gründungsjahr gegenüber gestellt.

Rechtsform: Im Bereich Kultur, Sport und Freizeit sind signifikant häufiger Vereine tätig, als Stiftungen und Genossenschaften. Vereine, die Freiwillige am Hauptsitz führen, sind in der Deutschschweiz signifikant häufiger vertreten als Stiftungen. Stiftungen sind signifikant häufiger im Bereich Soziale Dienste tätig als Vereine. *Wirkungsstätte*: NPO, die Freiwillige am Hauptsitz führen, finanzieren sich signifikant häufiger über staatliche Beiträge als über Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge. NPO, die Freiwillige in Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen führen, finanzieren sich signifikant häufiger über Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge als über staatliche Beiträge. NPO, die Freiwillige am Hauptsitz in der deutschen Schweiz führen, finanzieren sich signifikant häufiger durch Mitgliederbeiträge als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die Freiwillige am Hauptsitz in der deutschen Schweiz führen, finanzieren sich signifikant häufiger durch Leistungsentgelt als Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die Freiwillige am Hauptsitz in der französischen Schweiz führen, finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren. NPO, die Freiwillige am Hauptsitz in der französischen Schweiz führen, finanzieren sich signifikant häufiger durch staatliche Beiträge, als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. *Aktivitätsradius*: NPO mit lokalem, regionalem und nationalem Aktivitätsradius, die Freiwillige am Hauptsitz führen, sind signifikant häufiger in der deutschen Schweiz domiziliert. *Haupttätigkeitsfeld nach ICNPO*: NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit sind signifikant häufiger lokal und regional ausgerichtet als nationale und internationale Organisationen. NPO im Bereich Gesundheitswesen sind signifikant häufiger regional und national ausgerichtet als lokale Organisationen. NPO im Bereich Soziale Dienste sind signifikant häufiger regional ausgerichtet als lokale Organisationen. NPO im Bereich Soziale Dienste sind signifikant häufiger national ausgerichtet als lokale und regionale Organisationen.

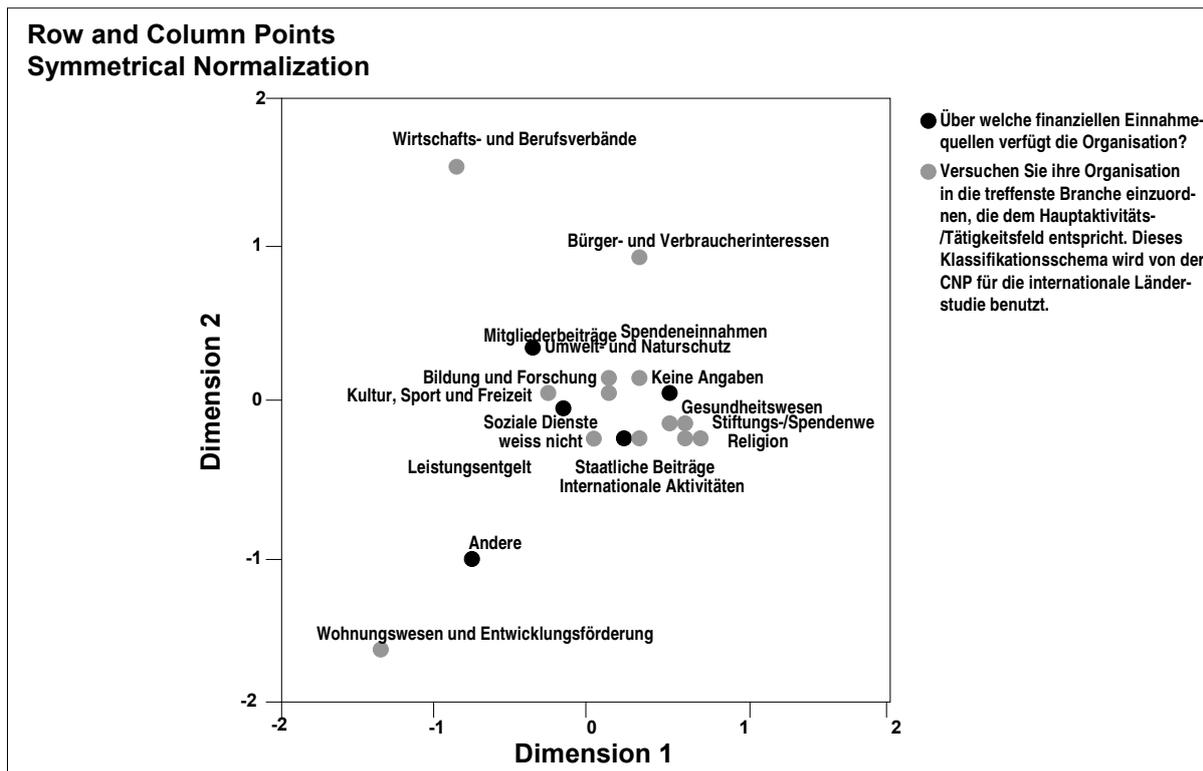


Abbildung 45: Finanzierungsspezifische Haupttätigkeitsfelder¹¹³¹

NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit finanzieren sich signifikant häufiger durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt als durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge. NPO im Bereich Bildung und Forschung finanzieren sich signifikant häufiger durch staatliche Beiträge als durch Leistungsentgelt. NPO im Bereich Gesundheitswesen und Soziale Dienste finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge als durch Mitgliederbeiträge. NPO im Bereich Soziale Dienste finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge als durch Mitgliederbeiträge. NPO im Bereich Umwelt- und Naturschutz finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen als durch Leistungsentgelt. NPO im Bereich internationale Aktivitäten finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen als durch Mitgliederbeiträge. *Konfession:* Konfessionell neutrale NPO sind signifikant häufiger im Bereich Kultur, Sport und Freizeit aktiv als christliche Organisationen. Religiöse Vereinigungen finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen als durch Mitgliederbeiträge. *Gründungsjahr:* Zwischen 1951 und 2000 wurden signifikant häufiger Stiftungen als Vereine gegründet. NPO, die vor 1900 gegründet wurden, verfügen signifikant häufiger über einen nationalen Aktivitätsradius als einen regionalen. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, verfügen signifikant häufiger über einen regionalen Aktivitätsradius als einen nationalen. NPO, die zwischen 1901 und 1950 gegründet wurden, finanzieren sich signifikant häufiger durch Mitgliederbeiträge als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die zwischen 1951 und 2000 gegründet wurden, finanzieren sich signifikant häufiger durch staatliche Beiträge als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. NPO, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden, finanzieren sich signifikant häufiger durch Spendeneinnahmen, als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden, finanzieren sich signifikant häufiger durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt, als Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren.

¹¹³¹ Anleitung zur detaillierten Interpretation des Streudiagramms, vgl. Kap. 6.5.5. letzter Abschnitt, S. 152.

Finanzierungsquellen: NPO, die sich über Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge finanzieren, führen die Freiwilligen signifikant häufiger in Aussenstellen, Filialen oder Sektionen als Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich über staatliche Beiträge finanzieren, führen die Freiwilligen signifikant häufiger am Hauptsitz als Organisationen, die sich mit Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträgen finanzieren. NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, wurden signifikant häufiger zwischen 1901 und 1950 gegründet als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, wurden signifikant häufiger zwischen 1951 und 2000 gegründet als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen, Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, wurden signifikant häufiger zwischen 2001 und 2011 gegründet als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren, wurden signifikant häufiger zwischen 2001 und 2011 gegründet, als Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, führen in der deutschen Schweiz die Freiwilligen am Hauptsitz signifikant häufiger als Organisationen, die sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren, führen in der deutschen Schweiz die Freiwilligen am Hauptsitz signifikant häufiger als Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren. NPO, die sich durch Spendeneinnahmen finanzieren, führen in der französischen Schweiz die Freiwilligen am Hauptsitz signifikant häufiger als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren. NPO, die sich durch staatliche Beiträge finanzieren, führen in der französischen Schweiz die Freiwilligen am Hauptsitz signifikant häufiger als Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren.

7.4. Analyse auf der Basis von sechs NPO-Grössenklassen

Während der Auswertung der Daten hat sich die Fragen nach einer möglichen Kategorisierung von NPO unter personalpolitischen Gesichtspunkten ergeben.¹¹³² Deshalb soll hier der Versuch unternommen werden diese Frage, im Rahmen des vorliegenden Materials, näher zu beleuchten. Für eine mögliche Kategorisierung erfolgt eine zusätzliche Analyse mit den drei Rechtsformen Vereine, Stiftungen und Genossenschaften.¹¹³³ Die Grössenklassen bzw. Typen¹¹³⁴ werden definiert durch die Anzahl Personen des Führungsgremiums und Freiwillige, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Die Bezeichnung «Personen im Führungsgremium» meint hauptamtlich und/oder ehrenamtlich Tätige, die im Aufsichtsgremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen, mit Führungsaufgaben betraut sind¹¹³⁵. Die Bezeichnung «Freiwillige, die sich mit Basisarbeit beschäftigen» beschreibt freiwillig Tätige mit Leistungsauftrag im Sinne der Organisation, jedoch ohne Führungsfunktion¹¹³⁶.¹¹³⁷ Typ 1 besteht aus bis zu 8 Personen im Führungsgremium und bis zu 50 Freiwilligen, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Typ 2 besteht aus 9 bis 16 Personen des Führungsgremiums und

¹¹³² Vgl. Detaillierte Darstellung der Häufigkeiten der Grössenklassen nach Typen in Anh. 28, S. 276f.

¹¹³³ Eine Beschreibung der sechs Grössenklassen, die anhand des Personalbestandes der Führungs- und Basisarbeit ermittelt wurden, erfolgt typenspezifisch Anh. 36, S. 297 u. Anh. 37, S. 302. Alle Angaben aus der Analyse werden den jeweiligen Typen zugeordnet und stellen ausschliesslich die statistisch signifikanten Häufigkeiten in den Dimensionen Entscheidungs- und Weisungskompetenz, Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit, Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit, Qualität der verfügbaren Freiwilligen, Effizienz der Personalprozesse, Führungsqualität und Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-) Managements dar.

¹¹³⁴ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 347f.

¹¹³⁵ In der Statistiktabelle im Anhang «Führung» genannt.

¹¹³⁶ In der Statistiktabelle im Anhang «Arbeit» genannt.

¹¹³⁷ Vgl. Statistiktabelle Anh. 28, S. 276.

bis zu 50 Freiwilligen in der Basisarbeit. Typ 3 besteht ab 16 Personen des Führungsgremiums und bis 50 freiwillig Tätige an der Basis. Die Grössenklasse des Typs 4 besteht aus bis zu 8 Personen im Führungsgremium und ab 50 Freiwilligen, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Typ 5 besteht aus 9 bis 16 Personen des Führungsgremiums und ab 50 Freiwillige in der Basisarbeit. Typ 6 besteht aus ab 16 Personen des Führungsgremiums und ab 50 freiwillig Tätige an der Basis. Die Abbildung 46 veranschaulicht eine mögliche Gruppenbildung, deren statistische Signifikanz durch die «Column proportions»-Statistik ermittelt wurde.

NPO-Grössenklassen (N 1127)		Personen im Führungsgremium		
		< 8	9-16	> 16
Freiwillige, die sich mit Basisarbeit beschäftigen	< 50	TYP 1 (n 609)	TYP 2 (n 226)	TYP 3 (n 50)
	> 50	TYP 4 (n 124)	TYP 5 (n 46)	TYP 6 (n 72)

Abbildung 46: Darstellung der Typen nach Grössenklassen, eigene Darstellung

Auffälligste Grössenklassen in der Stichprobe sind die Typen 1, 2 und 4. NPO des Typs 1 sind signifikant häufiger als Verein konstituiert und in der deutschen Schweiz aktiv als NPO des Typs 3. Sie sind signifikant häufiger lokal ausgerichtet, im Bereich Kultur, Sport und Freizeit tätig, als die restlichen drei Typen. Ausserdem sind sie signifikant häufiger konfessionell neutral organisiert und nach 2001 gegründet worden, als Organisationen der Typen 3 und 6. NPO des Typs 2 sind signifikant häufiger als Stiftung konstituiert und in der deutschen Schweiz aktiv als Typ 3. Sie sind signifikant häufiger lokal ausgerichtet und im Bereich Kultur, Sport und Freizeit tätig als Typ 3, 5 und 6. Zudem sind sie signifikant häufiger im Bereich Bildung und Forschung tätig und nach 2001 gegründet worden als Organisationen des Typs 6. NPO des Typs 3 sind signifikant häufiger im Bereich Bildung und Forschung tätig als Organisationen des Typs 6. NPO des Typs 4 sind, wie Typ 1, signifikant häufiger als Verein konstituiert und in der deutschen Schweiz aktiv als Typ 3. Und ebenfalls wie Typ 1 sind sie signifikant häufiger im Bereich Kultur, Sport und Freizeit tätig als die restlichen Typen. Dafür sind religiöse Organisationen signifikant häufiger in Typ 4 vorhanden als in Typ 1. Organisationen des Typs 4 sind signifikant häufiger zwischen 1901-1950 gegründet worden als Typ 1 und 5. Für Organisationen des Typs 5 und 6 sind keine signifikanten Angaben vorhanden.¹¹³⁸

Eine detaillierte typenspezifische Beschreibung befindet sich im Anhang.¹¹³⁹

¹¹³⁸ Vgl. Statistiktabelle Anh. 28, S. 276.

¹¹³⁹ Vgl. Anh. 36, S. 297 u. Anh. 37, S. 302.

7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Kapitel Zusammenfassung der Ergebnisse teilt sich auf in die Charakterisierung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften anhand der Ergebnisse aus der Stichprobe, den Ausprägungen der wichtigsten Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO und einem Fazit, dass Rückschlüsse und Verknüpfungen zwischen Forschungsfragen, Thesen und Hypothesen herstellt.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass war die Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie in der deutschen Schweiz, verglichen mit den lateinischen Kantonen, grösser war, unabhängig davon, ob es sich um Organisationen mit oder ohne Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen handelte. Am stärksten vertreten in der Stichprobe sind die Vereine, gefolgt von den Stiftungen und den Genossenschaften.¹¹⁴⁰ Dies legt den Schluss nahe, dass bei den Stiftungen und Genossenschaften die Freiwilligenarbeit, im Vergleich zu Vereinen, eher weniger ausgeprägt ist.

7.5.1. Charakterisierung von Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften anhand der Ergebnisse aus der Stichprobe

Vereine: Die untersuchten Vereine finanzieren sich überwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt, sind in der deutschen Schweiz domiziliert und befassen sich vorwiegend mit Kultur, Sport und Freizeit, Religion, Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik und Umwelt-/Naturschutz. Was die Grössenklasse im Sinne dieser Untersuchung betrifft, handelt es sich vorwiegend um die Typen 1, 2¹¹⁴¹ und 4¹¹⁴². Aufsichtsgremium und Management bestehen wie die operationale Führung Freiwilliger eher aus ehrenamtlich Tätigen.¹¹⁴³ Bei mehr als drei viertel fehlt in den Statuten der Hinweis, dass bezahlte Arbeit nicht durch Freiwilligenarbeit ersetzt werden darf, 81 Prozent der Vereine arbeiten ohne Managementmodell. I.d.R. gibt es keine Strategien zur Bindung der Freiwilligen an die Organisation. Wo, wie in den meisten Fällen, die Arbeitszeit der Freiwilligen nicht dokumentiert wird, existieren auch keine Personalakten. Ebenso ist ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen kaum vorhanden. Die Vereine verzichten in gleichem Mass auf die elektronische Dokumentation der Personalprozesse wie auf die Messung der Qualität geleisteter Arbeit. 88 Prozent der Vereine führen die Freiwilligen kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch¹¹⁴⁴, und in 90 Prozent der Fälle wird den Freiwilligen an der Basis Mitbestimmungsrecht gewährt¹¹⁴⁵. In der Mehrheit der Vereine ist kein Berichtswesen vorhanden, und das Wissen zur Führung Freiwilliger wird nicht speziell erfasst, verwaltet und verwertet. Das Wissen zur Führung der Freiwilligen stammt in 93 Prozent aus eigenen gemachten Erfahrungen und wird vorwiegend durch Abtretende an Neueintretende weitergegeben.

Stiftungen: Stiftungen, die auf Freiwilligenarbeit zurückgreifen, sind mit einem Anteil von 7 Prozent erheblich geringer in der Stichprobe vertreten als die Vereine.¹¹⁴⁶ Dies könnte den Schluss zulassen, dass in (vielen) Stiftungen die Freiwilligenarbeit eine eher untergeordnetere

¹¹⁴⁰ Ausschliesslich privat-rechtlich konstituierte Organisationen.

¹¹⁴¹ Organisationen des Typs 2 sind nebst den Vereinen, mehrheitlich als Stiftungen konstituiert.

¹¹⁴² Vgl. Kap. 7.4., S. 209.

¹¹⁴³ Vgl. Hypothese 1 in Kap. 7.3.1., S. 177.

¹¹⁴⁴ Gemäss eigener Aussagen anhand dieser Stichprobe.

¹¹⁴⁵ Vgl. Hypothese 2 in Kap. 7.3.7. und Abb. 44, S. 199.

¹¹⁴⁶ Kap. 6.4.3. Abschn. 5, S. 148.

Rolle spielt wie bei den Vereinen. Die Stiftungen dieser Stichprobe sind überwiegend im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten aktiv, hauptsächlich durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen finanziert. Vergleicht man die drei Rechtsformen, ist bei den Stiftungen der Anteil der hauptamtlich Tätigen am höchsten.¹¹⁴⁷ Über ein viertel aller Stiftungen weisen die Freiwilligenarbeit in ihrer Jahresabrechnung und/oder ihrer Sozialbilanz aus. Bei einem viertel ist das Bestreben zur Bindung der Freiwilligen an die Organisation erkennbar. Sie honorieren die Arbeitsleistungen der Freiwilligen vorzugsweise durch Weiterbildungsangebote und die Vergabe des Sozialzeitausweises. Fast ein drittel aller Stiftungen, die sich signifikant der Freiwilligenarbeit bedienen, schliessen die Freiwilligen in ihrer Haftpflichtversicherung ein. Bei der Suche nach Freiwilligen legen sie konkrete Anforderungsprofile zu Grunde und die Tätigkeit der Freiwilligen wird, anders als in Vereinen und Genossenschaften, vermehrt durch Einsatzvereinbarung legitimiert. Knapp ein viertel der Stiftungen gewährleisten eine adäquate Einführung in die Organisation und ermöglichen den neu Eintretenden, sich schnell in die Gemeinschaft einzufügen und sich dort zurechtzufinden. Eine bevorzugte Massnahme hierzu ist die Weiterbildung der Freiwilligen durch internes Coaching des Vorgesetzten. Über die Hälfte der Stiftungen regelt die Tätigkeit der Freiwilligen über schriftliche Arbeitsanweisungen. Zur Messung des (Leistungs-)Erfolgs werden Instrumente wie Checklisten, Einsatz- und Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung und Personalfragebögen herangezogen. Die Messung der Arbeitszeit indes gewährleisten nur ein viertel aller Stiftungen. Ebenfalls ein viertel planen die Arbeitstätigkeit der Freiwilligen top-down^{1148, 1149}. Überwiegend gibt der nächst höhere Vorgesetzte arbeitsorientiert das zur Freiwilligenarbeit benötigte Wissen mit Hilfe von Merkblättern, Handbücher und/oder Checklisten weiter.

Genossenschaften: Genossenschaft sind die Rechtsform in der Stichprobe mit dem geringsten Anteil an Freiwilligenarbeit bzw. Freiwilligen und weniger ausgeprägt als bei den Stiftungen. Ähnlich wie bei den Vereinen rekrutieren sich Aufsichtsgremium, Management und operative Führung der Genossenschaften überwiegend aus ehrenamtlich Tätigen. Auf den Grundsatz, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf, wird in den Statuten meistens nicht hingewiesen. Eine Abbildung der Personalprozesse über eine EDV findet tendenziell ebenso wenig statt wie schriftliche oder elektronische Führung von Personalakten der Freiwilligen. Andererseits gestehen die weitaus meisten Genossenschaften den Freiwilligen an der Basis Mitbestimmungsrechte zu.¹¹⁵⁰ Wie auch bei den Vereinen und Stiftungen generiert sich das Wissen zur Führung Freiwilliger aus den eigenen, selbstgemachten Erfahrungen.

7.5.2. Ausprägungen der wichtigsten Einflussgrössen des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO

Es folgt nun eine Zusammenfassung der in den Kapitel 7.1. bis 7.4. abgegrenzten und analysierten Datensätze sowohl aus strategischer als auch operativer Sicht. Im strategischen Teil geht es um die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, das Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit und die Anwendung von Managementmodellen in der Organisation. Im operativen Teil wird ein Überblick über die Einflussgrössen zur Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit, zur Systematik in der Ermittlung der Bewerberqualität, zur Effizienz der Personalprozesse, zur Führungsqualität und zur Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements gegeben.

¹¹⁴⁷ Vgl. Hypothese 1 in Kap. 7.3.1, S. 177.

¹¹⁴⁸ Vgl. Weisungsrichtung «von oben nach unten».

¹¹⁴⁹ Vgl. Hypothese 2 in Kap. 7.3.7. und Abb. 44, S. 199.

¹¹⁵⁰ Genossenschafter sind nicht nur Freiwillige, sondern aufgrund struktureller Gegebenheiten auch Teilnehmende am Entscheidungsprozess, vgl. Kap. 7.3.7., Abb. 44, S. 199.

7.5.2.1. Einflussgrössen auf strategischer Ebene

Entscheidungs- und Weisungsbefugnis: In den lokalen, überwiegend durch Mitgliedsbeiträge und Leistungsentgelt finanzierten Vereinen und Genossenschaften der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit, Religion, Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik und Umwelt- und Naturschutz sind die Angehörigen von Aufsichtsgremium, Management und operativer Führung Freiwilliger überwiegend ehrenamtlich Tätige. Hauptamtlich Tätige sind dagegen vorwiegend in Stiftungen im Gesundheitswesen, den Sozialen Diensten und christlichen NPO engagiert, die sich grösstenteils durch staatliche Beiträgen und Spendeneinnahmen/Legate finanzieren.¹¹⁵¹

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Zwei drittel der befragten NPO haben die Freiwilligenarbeit als Teil der Unternehmensstrategie in die Vision, die Mission und/oder das Leitbild integriert.¹¹⁵² Dies lässt sich hauptsächlich in Stiftungen der Bereiche Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste sowie in religiösen Vereinigungen feststellen, die sich durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen finanzieren.¹¹⁵³ Dazu weisen drei viertel aller Organisationen, eher (konfessionell neutrale) Vereine und Genossenschaften im Bereich Kultur, Freizeit und Sport, Bildung und Forschung sowie Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik in ihren Statuten nicht darauf hin, dass Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Da ein Grossteil der NPO in dieser Stichprobe im 20. Jahrhundert oder früher gegründet wurde, liegt die Vermutung nahe, dass die Statuten nicht an die organisatorischen Veränderungen angepasst werden. Der Anteil der NPO, mehrheitlich Stiftungen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten, die sich überwiegend durch staatliche Beiträge finanzieren und die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausweisen, ist mit einem viertel nur halb so gross wie der Anteil der Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik und religiöse Vereinigungen, die die Freiwilligenarbeit nicht ausweisen.¹¹⁵⁴

Management-Modelle: Die Anwendung von Managementmodellen zur Führung von NPO ist erwartungsgemäss gering. Nur 3 Prozent der befragten Organisationen bedienen sich solcher Modelle. Diese sind mehrheitlich im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten aktiv und überwiegend national oder international ausgerichtet. 81 Prozent der NPO, vorwiegend Vereine und Genossenschaften, die sich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, wenden kein Managementmodell an. Dies betrifft v.a. NPO der Bereiche Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung, Umwelt und Naturschutz sowie Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik.¹¹⁵⁵ In den anderen Organisationen ist das Freiburger Management-Modell am häufigsten vertreten gefolgt vom St. Galler und vom Luzerner Management-Modell. Die Antwortkategorien des Darmstädter Management-Modells wurden von den Befragten nicht berücksichtigt. Das Freiburger Management-Modell ist in dieser Stichprobe quer durch alle Formen und Grössen von NPO vertreten, mit der grössten Verbreitung im Gesundheitswesen und den Bereichen Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik, die sich vorzugsweise durch staatliche Beiträge finanzieren und mehrheitlich eine nationale und internationale Ausrichtung aufweisen. Für stark ertragsgenerierende Organisationen im Bereich Kultur Sport und Freizeit hat sich nach dieser Stichprobe das St. Galler Management-Modell als ideal erwiesen. Aus der Perspektive der Finanzierungsquelle nutzen v.a. staatlich und spendenfinanzierte Organisatio-

¹¹⁵¹ Vgl. Hypothese 1 in Kap. 7.3.1., S. 177.

¹¹⁵² Vgl. Hypothese 3 in Kap. 7.3.2., S. 180.

¹¹⁵³ Vgl. Hypothese 5 in Kap. 7.3.2. Abb. 40, S. 183; Kap. 7.3.9. Abb. 45, S. 208.

¹¹⁵⁴ Vgl. Kap. 7.3.2. Abb. 39, S. 182.

¹¹⁵⁵ Vgl. Kap. 7.3.9. Abb. 45, S. 208.

nen das Freiburger- oder das St. Galler-Management-Modell. Das Luzerner Management-Modell findet eher im Gesundheitswesen sowie den Sozialen Diensten Anwendung.¹¹⁵⁶

7.5.2.2. Einflussgrössen auf operativer Ebene

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit

Personalmarketing: Um sich als attraktive Arbeitgeberin für die Freiwilligenarbeit zu positionieren, bevorzugen, über zwei Drittel der NPO den persönlichen bzw. mündlichen Weg. Diese Organisationen sind mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanziert und lokal ausgerichtet. Den schriftlichen Weg bevorzugte die Hälfte der NPO, die sich eher durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen finanzieren, national und international ausgerichtet sind und bereits im 19. Jahrhundert gegründet wurden. Ebenfalls über die Hälfte der eher regional und international ausgerichteten Organisationen bevorzugen den elektronischen Weg. Mengenmässig halten sich der schriftliche und der elektronische Weg die Waage, wobei ein Viertel der NPO keine bewussten bzw. gezielten Anstrengungen unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeberin für die Freiwilligenarbeit zu positionieren. Diese sind mehrheitlich in der Deutschschweiz domiziliert, lokal bis regional aktiv, in 86 Prozent der Fälle als (konfessionell neutrale) Verein konstituiert und zur Hälfte zwischen 1951 bis 2000 gegründet.

Personalbindung: In knapp der Hälfte aller NPO, überwiegend Vereine im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, die sich mehrheitlich durch Mitgliederbeiträge finanzieren, finden keine Bestrebungen statt, Freiwillige an die Organisation zu binden.¹¹⁵⁷ In der anderen Hälfte aller NPO sind diesbezüglich eher Bestrebungen im Gang. Diese Organisationen sind mehrheitlich regional und international ausgerichtet und in den Sozialen Diensten aktiv. Sie finanzieren sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt. In einem Viertel aller NPO, mehrheitlich Stiftungen, sind bereits Instrumente vorhanden, die Freiwilligen an die Organisation zu binden.

Personalentlohnung: Mit knapp zwei Dritteln den höchsten Beliebtheitsgrad zur Anerkennung und/oder Abgeltung der Leistungen der Freiwilligentätigkeit bilden die Ausflüge, Nachtessen und Anlässe. Diese sind v.a. beliebt in NPO der Sozialen Dienste, die sich überwiegend durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. Darauf folgen mit 62 Prozent die Ehrungen und Danksagungen der grösstenteils regional ausgerichteten Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und religiösen Vereinigungen. Vor allem in Vereinen, die im 19. Jahrhundert gegründet wurden ist diese Anerkennungsform beliebt. Mit einem Anteil von 43 Prozent gelten v.a. NPO die Freiwilligenleistung durch Geschenke ab, die sich mehrheitlich durch staatliche Beiträge finanzieren. Weiterbildungsmöglichkeiten, mit einem Anteil von 28 Prozent, und den Sozialzeitausweis, mit einem Anteil von 23 Prozent, sind zudem beliebte Anerkennungsleistungen von Organisationen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten¹¹⁵⁸, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. Weiterbildungsmöglichkeiten und Sozialzeitausweis werden auch von christlichen Organisationen bevorzugt. Die finanzielle Entlohnung ist bei einem Viertel der überwiegend national agierenden NPO im Bereich der sozialen Dienste, die sich grösstenteils durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, eher ausgeprägt. Weniger Verbreitung finden, mit einem Anteil von 11 Prozent, die Anerkennung der Leistung durch Zertifikate und Urkunden, die mehrheitlich in nationalen NPO beliebt sind, welche sich eher durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren. Auch Beförderungsmöglichkeiten und/oder die Übernahme

¹¹⁵⁶ Vgl. Anh. 6, S. 258.

¹¹⁵⁷ Vgl. Hypothese 4 in Kap. 7.3.4. Abb. 41, S. 188.

¹¹⁵⁸ v.a. in Stiftungen.

von mehr Verantwortung sind nur am Rande vertreten und betreffen Organisationen, die sich vorwiegend durch Leistungsentgelt finanzieren. In 17 Prozent der NPO, die sich durch Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge finanzieren, werden gar keine Leistungen abgegolten.

Personalbetreuung: In der Hälfte aller NPO, eher lokalen Vereinen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung und Bürger- und Verbraucherinteressen, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge finanzieren, besteht für Freiwillige kein Versicherungsschutz. Dies trifft v.a. auf Organisationen zu, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden. In mehr als einem Drittel der NPO, mehrheitlich Stiftungen im Gesundheitswesen, den Sozialen Diensten und/oder christlichen Organisationen, die sich durch staatliche Beiträge, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, werden die Freiwilligen in die Haftpflichtversicherung der Organisation eingeschlossen. Mit einem geringen Anteil sind Spezialversicherungen wie Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte und Vollkasko für Fahrzeugschäden und Zusatzversicherungen für Spital- und Hauspflege untervertreten.

Systematische Ermittlung der Bewerberqualität

Personalbedarfsplanung: Bei zwei Drittel aller NPO, mehrheitlich Vereinen, die sich durch Leistungsentgelt finanzieren und die Freiwilligen vorzugsweise vom Hauptsitz aus führen, liegt die Entscheidungsgewalt zur Planung des künftigen Bedarfs an Freiwilligen im Aufsichtsgremium. Liegt die (Freiwilligen-)Bedarfsplanung im Management, ist die Organisation eher im Gesundheitswesen tätig und finanziert sich hauptsächlich durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen. Dies trifft zudem auch auf die Mehrheit christlicher Organisationen zu. In NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit mit eher lokaler Ausrichtung, die sich überwiegend durch Mitgliederbeiträge finanzieren, findet gar keine Bedarfsplanung statt.

Personalbeschaffung: In einem Drittel der NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge und staatliche Beiträge finanzieren und über einen lokalen Aktivitäts-/Wirkungsradius verfügen, werden die Freiwilligen nicht nach konkreten Anforderungsprofilen gesucht. Häufiger nach konkreten Anforderungsprofilen suchen (regionale und nationale) Stiftungen und internationale Organisationen, die sich mehrheitlich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren. Das beliebteste Instrument zur Suche potenzieller Interessenten für die Freiwilligenarbeiten, ist mit einem Anteil von 90 Prozent der persönliche Kontakt, gefolgt von der, vor allem im Gesundheitswesen beliebten, Öffentlichkeitsarbeit, mit einem Anteil von 38 Prozent. NPO, die sich durch staatliche Beiträge, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren, suchen Freiwillige v.a. durch Orientierungsanlässe, Öffentlichkeitsarbeit, Freiwilligenagenturen, Print-Inserate, Broschüren, Flyers, Online-Inserate und in geringem Masse Social Media-Plattformen.

Personalauswahl: Organisationen im Bereich Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste und religiösen Vereinigungen, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, führen zu drei Viertel Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen mit den potenziellen Interessenten. Dieser Anteil ist mehr als doppelt so hoch wie jener der NPO, die darauf verzichten. Ebenfalls verzichten über zwei Drittel der (überwiegend lokalen) Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Umwelt- und Naturschutz, die sich grösstenteils durch Spendeneinnahmen finanzieren, auf eine Kontrolle zur Eignung bzw. Übereinstimmung der Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen mit dem Anforderungsprofil durch Eintrittsverfahren/-test. Dies, obwohl knapp zwei Drittel aller NPO ihre Freiwilligen nach konkreten Anforderungsprofilen suchen. Durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen finanzierte Organisationen überprüfen die Eignung der Freiwilligen vor dem Eintritt mehrheitlich mit Assessments.

Personalentwicklung: Knapp über die Hälfte aller NPO, mehrheitlich im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten, entwickeln ihre Freiwilligen durch gezielte Aus- und Weiterbildung weiter. Ein Drittel der eher lokal ausgerichteten, durch Mitgliederbeiträge und Spendeneinnahmen finanzierten Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit betreibt die Weiterentwicklung der Freiwilligen weder gezielt noch bewusst. Dabei handelt es sich grösstenteils um NPO, die zwischen 2000 und 2011 gegründet wurden.¹¹⁵⁹ Durch staatliche Beiträge finanzierte NPO im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten lassen den Freiwilligen zur Weiterentwicklung mehrheitlich Aus- und Weiterbildung zukommen. An erster Stelle sind es die christlichen Organisationen und Stiftungen, die sich durch staatliche Beiträge, und Spendeneinnahmen finanzieren, welche die Freiwilligen überwiegend durch internes Coaching des Vorgesetzten weiterbilden. Staatlich finanzierte NPO bedienen sich zur Weiterbildung der Freiwilligen meist der Supervision und vorwiegend durch Leistungsentgelt finanzierte Organisationen bilden die Freiwilligen eher durch Arbeitstraining weiter.

Effizienz der Personalprozesse

Arbeitsorganisation: In zwei Drittel der lokal ausgerichteten NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren sind keine schriftlichen Einsatzvereinbarungen mit den Freiwilligen vorhanden. Dies obwohl die Bereitstellung von schriftlichen Einsatzvereinbarungen, basierend auf dem Anforderungs-/Tätigkeitsprofil, über das bereits knapp zwei Drittel verfügen, naheliegend und relativ einfach umzusetzen wäre. Über schriftliche Einsatzvereinbarungen verfügen mehrheitlich regionale und nationale Organisationen des Gesundheitswesens und der sozialen Dienste¹¹⁶⁰, die sich durch staatliche Beiträge und Leistungsentgelt finanzieren. In drei Viertel der (vorwiegend lokalen) NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Umweltschutz-/Naturschutz und Bürger-/Verbraucherinteressen, die sich durch Mitgliederbeiträge, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzieren sind keine Personaleinführungspläne vorhanden. Zudem sind in NPO, die zwischen 2000 und 2011 gegründet wurden grundsätzlich weniger Personaleinführungspläne vorhanden, als in Organisationen, die vor dem Jahr 2000 gegründet wurden. Nur gerade knapp ein Viertel, grösstenteils regionale und nationale NPO, mehrheitlich Stiftungen im Bereich der sozialen Dienste, die sich eher durch staatliche Beiträge finanzieren, gewährleisten eine adäquate Integration der Freiwilligen in die Organisation und ermöglichen so den Neueintretenden, sich in der (Arbeits-) Gemeinschaft schnell einzufügen und zurechtzufinden. Auch für eine Auflösung der Zusammenarbeit sind in 86 Prozent der NPO, mehrheitlich Vereine und Genossenschaften im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung sowie Umwelt- und Naturschutz, keine Personalabgangspläne vorhanden, die bspw. eine adäquate Verabschiedung, Wissenssicherung, Rechtliches usw. regeln könnte. Knapp zwei Drittel der regionalen und nationalen NPO dagegen, mehrheitlich durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzierten Stiftungen, verfügen über schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligen. Bei 40 Prozent der eher lokaler NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, die sich durch Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge finanzieren, ist dies nicht der Fall. Drei Viertel der NPO, mehrheitlich lokale Vereine mit Finanzierungsschwerpunkt Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt, erfassen die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen gar nicht. Jedoch erfolgt die Erfassung bei einem Viertel der Stiftungen im Gesundheitswesen und sozialen Dienste, die durch staatliche Beiträge, Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzierten und eher regional und international ausgerichtet sind.¹¹⁶¹ Zudem wird in Organisationen, die zwischen 2001 und 2011 gegründet wurden, die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen signifikant häufiger gemessen, als in Organisationen, die vor 1900 gegründet wurden.

¹¹⁵⁹ Vgl. Hypothese 6 in Kap. 7.3.5. Abb. 42, S. 192.

¹¹⁶⁰ Vorzugsweise Stiftungen.

¹¹⁶¹ Vgl. Kap. 7.3.6. Abb. 43, S. 195.

Personalverwaltung: Die elektronische Erfassung der Personalmanagement-Prozesse erfordert eine moderne Infrastruktur. 80 Prozent der befragten Organisationen verfügen nach eigenen Angaben über eine solche. Trotzdem erfassen nur 14 Prozent der überwiegend durch Spenden und staatliche Beiträge finanzierten, regional und national aktiven Organisationen im Bereich der sozialen Dienste die Personalmanagement-Prozesse elektronisch. Vereine und Genossenschaften, die sich eher durch Mitgliederbeiträge finanzieren, bilden die Personalprozesse mehrheitlich nicht elektronisch ab. Mehr als drei viertel der lokalen NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik, Bildung und Forschung sowie religiöse Vereinigungen sehen keine Notwendigkeit für die Erfassung der Personalmanagementprozesse, obwohl sich nützliche Dokumente wie Anforderungsprofile, Einsatzvereinbarungen, Einführungs-/Abgangspläne, schriftliche Arbeitsanweisungen sowie eine Zeiterfassung mittels geeigneter Software effektiv und Zeit sparend erstellen, verwalten, aktualisieren und bei Bedarf jederzeit abrufen liessen.

Personalcontrolling: Knapp die Hälfte der befragten NPO, die sich durch Spendeneinnahmen, Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzieren, messen die Arbeitsqualität der Freiwilligen durch verschiedene, auch parallel genutzte Instrumente wie Qualitäts- bzw. Leistungsstandards und Prozessanalysen. Etwas mehr als die Hälfte der vorwiegend mitgliederbeitragsfinanzierten Organisationen, mehrheitlich Vereine im Bereich Kultur, Sport und Freizeit messen die Arbeitsqualität nicht. Über die Hälfte der Befragten, mehrheitlich Stiftungen im Bereich Soziale Dienste, die sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzieren, wird der (Leistungs-) Erfolg durch verschiedene Instrumente wie Checklisten, Einsatz- und Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Personalfragebögen gemessen während im Bereich Soziale Dienste die Arbeitsqualität eher durch Qualitätsstandards gemessen wird. Beliebtestes (Mess-) Instrument ist mit einem Anteil von 24 Prozent das Pflichtenheft, auf die eher kleineren mitgliederfinanzierten Organisationen in der Stichprobe verweist. 43 Prozent der im Bereich Kultur, Sport und Freizeit aktiven, grösstenteils durch Spendeneinnahmen und Mitgliederbeiträge finanzierten Organisationen nutzen indes keines dieser Instrumente und verzichten auf eine Messung der Freiwilligenarbeitsleistung.

Führungsqualität

Personalführung: Dass Freiwillige eher kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch zu führen sind, liegt in der Natur der Freiwilligkeit. Dies bestätigen 88 Prozent der befragten NPO, mehrheitlich Vereine, die die Freiwilligen auch kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch führen. 6 Prozent der Organisationen geben an, bei der Führung Freiwilliger ohne speziellen Führungsstil auszukommen. Ein drittel der durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierten NPO im Bereich Bildung und Forschung und religiöse Vereinigungen stimmen sich bei der Planung der Arbeitstätigkeiten der Freiwilligen mit diesen ab (down-up), was auf eine willkürliche, aber trotzdem demokratische Partizipation schliessen lässt. Ein viertel der Organisationen, mehrheitlich leistungsentgeltfinanzierte Stiftungen planen die Arbeitstätigkeiten der Freiwilligen top-down¹¹⁶², was auf einen eher autoritären, autokratischen und/oder hierarchischen Führungsstil schliessen lässt. In 3 Prozent der Organisationen wird die Arbeitstätigkeit der Freiwilligen eher basisdemokratisch bottom-up¹¹⁶³ geplant. Es ist davon auszugehen, dass Mitbestimmung nicht mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis einhergeht. 90 Prozent der NPO, vorwiegend mitgliederbeiträgefinanzierte Vereine und Genossenschaften, gestehen den Freiwilligen an der Basis volles Mitbestimmungsrecht zu.¹¹⁶⁴ Am häufigsten können die Freiwilligen in lokalen und regionalen Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bildung und Forschung, Bürger- und Verbraucherinteressen sowie in

¹¹⁶² Top-down bezeichnet die Weisungsrichtung «von oben nach unten».

¹¹⁶³ Bottom-up bezeichnet die Weisungsrichtung «von unten nach oben».

¹¹⁶⁴ Vgl. Hypothese 2 in Kap. 7.3.7., S. 199.

religiösen Vereinigungen (eher christlichen Organisationen) mitbestimmen. In den vor 1950 gegründeten NPO können die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen als in den zwischen 2001 bis 2011 gegründeten Organisationen. Lediglich in 6 Prozent der NPO, die sich durch Spendeneinnahmen, staatliche Beiträge und Leistungsentgelt finanzieren, wird keine Mitbestimmung praktiziert.¹¹⁶⁵

Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements

Wissenserwerb: Gemäss der Stichprobe entspringen 93 Prozent des Wissens zur Führung Freiwilliger den eigenen, selbst gemachten Erfahrungen, bezogen auf mehrheitlich lokal und regional aktive Vereine und Genossenschaften im Bereich Kultur, Sport und Freizeit. Zur Weiterentwicklung leitender Exponenten der Freiwilligenarbeit nutzen ein Drittel der NPO im Bereich der sozialen Dienste Führungskurse. Zudem tauschen sie das Wissen, wie die 23 Prozent der durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierten Organisationen im Gesundheitswesen, in sozialen Netzwerken aus. In 22 Prozent der durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzierten, vorwiegend nationalen NPO können die Leitenden vom bereits vorhandenen Wissen der Muttergesellschaft und/oder internen Fachstellen profitieren. In den zwischen 1951 bis 2000 gegründeten NPO macht die Organisation bzw. Muttergesellschaft signifikant häufiger Vorgaben bezüglich des Wissens zur Führung Freiwilliger. Mit einem Anteil von 16 Prozent lassen sich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierte christliche Organisationen von externen Beratern und Fachstellen beraten. 11 Prozent, vorwiegend nationale Organisationen mit gleichen Finanzierungsquellen gewinnen ihre (neuen) Erkenntnisse aus der Fachliteratur. In 7 Prozent der NPO mit denselben Finanzierungsquellen generieren intern zusammengestellte Qualitätsteams neues (Fach-) Wissen. Ebenfalls 7 Prozent der NPO mit identischen Finanzierungsquellen steigern ihr Wissen, indem sie (immer) besser qualifiziertes Personal einstellen. Der Vergleich mit gleichgeschalteten NPO dient 3 Prozent der befragten Organisationen zum Wissenserwerb. 63 Prozent der NPO, mehrheitlich Vereine im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Bürger-, Verbraucherinteressen und Politik, betreiben kein Berichtswesen. Lediglich knapp ein Drittel der überwiegend regional und national ausgerichteten Organisationen im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten verfassen Berichte über die geleistete Freiwilligenarbeit bzw. verfügen über ein Reporting.

Wissensbewahrung: Zwei Drittel der NPO, mehrheitlich Vereine im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, Bürger-/Verbraucherinteressen, Politik und religiöse Vereinigungen verzichten auf die Verwaltung und Erfassung von Wissen zur Führung Freiwilliger¹¹⁶⁶, anders als bei Organisationen in den Sozialen Diensten, wo dieses Wissen eher erfasst und verwaltet wird.

Wissensverwertung: Knapp zwei Drittel der regional, national und international ausgerichteten NPO verarbeiten das neu (und fortlaufend) generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen in verschiedenen, auch parallel genutzten Instrumenten. Vorwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzierte Vereine im Bereich Kultur, Sport und Freizeit verzichten dagegen auf die Verwertung dieses Wissens. Mit einem Anteil von 27 Prozent findet das Wissen zur Führung Freiwilliger in vornehmlich durch Spendeneinnahmen und Leistungsentgelt finanzierten NPO des Bereichs Soziale Dienste und Gesundheitswesen Eingang in Merkblätter und Handbücher. In 18 Prozent der durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierten Organisationen findet das neu (und fortlaufend) generierte Wissen Eingang ins Leitbild und bestätigt so die 63 Prozent der NPO, die Freiwilligenarbeit grundsätzlich als Teil der Unternehmensstrategie sehen und als solche in der Vision, Mission und dem Leitbild berücksichtigen. 17 Prozent der grösstenteils regionalen und nationalen Organisationen im Bereich Soziale Dienste und Gesundheitswesen verwerten das neu generierte Wissen zur Führung von

¹¹⁶⁵ Vgl. Kap. 7.3.7. Abb. 44, S. 199.

¹¹⁶⁶ Vgl. Abschn. *Personalverwaltung*, S. 217.

Freiwilligen für neue Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies ergänzt sich mit den 51 Prozent der NPO, die ihre Freiwilligen durch gezielte Aus- und Weiterbildung weiterentwickeln¹¹⁶⁷.

Wissens(ver-)teilung: Der Wille, das neu (und fortlaufend) generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen in der Organisation zu halten, ist grundsätzlich vorhanden. In drei viertel der befragten NPO wird das Wissen durch verschiedene, auch parallel genutzte Kanäle weitergegeben. Bei 57 Prozent der überwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzierten Organisationen, mehrheitlich im Bereich Kultur, Sport und Freizeit aktive Vereine, wird das neu generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen von Abtretenden an Neueintretende weitergegeben. Mit einem Anteil von 46 Prozent verteilen vorwiegend durch Leistungsentgelt und staatliche Beiträge finanzierte, meist als Stiftungen konstituiert NPO ihr Wissen überwiegend durch Merkblätter, Handbücher und/oder Checklisten. Bei einem drittel der durch Spendeneinnahmen, staatliche Beiträge und Leistungsentgelt finanzierte Organisationen, mehrheitlich Stiftungen im Gesundheitswesen, Soziale Dienste und christliche NPO, geben die nächst höheren Vorgesetzten das Wissen weiter. Durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierte Organisationen im Bereich Soziale Dienste und christliche NPO, welche Freiwillige in Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen führen, gewährleisten den Transfer des Wissens zur Führung Freiwilliger vorwiegend durch interne und externe Kurse für Führungspersonen und durch Literatur im Selbststudium. Die zwischen 2001 und 2011 gegründeten NPO verzichten signifikant häufiger als im 20. Jahrhundert gegründete Organisationen auf die Weitergabe des Wissens zur Führung Freiwilliger. Spendenfinanzierte NPO mit Freiwilligen am Hauptsitz geben das Wissen zur Führung Freiwilliger in grösserem Ausmass nicht weiter als Organisationen, die Freiwillige in den Aussenstellen führen. Keine Anstrengungen unternehmen 23 Prozent der befragten Organisationen mit eher lokaler Ausrichtung.

Wissensbewertung: In knapp der Hälfte der überwiegend lokalen NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, die sich grösstenteils durch Mitgliederbeiträge und Spendeneinnahmen finanzieren, wird die Anwendung des neu (und fortlaufend) generierten Wissens zur Führung Freiwilliger nicht kontrolliert. Die andere Hälfte der Stichprobe kontrolliert die Anwendung des Wissens durch verschiedene (auch) parallel genutzte Instrumente. Ein viertel der mehrheitlich durch Leistungsentgelt finanzierte NPO kontrollieren die Anwendung des neu generierten Wissens zur Führung Freiwilliger durch Leistungsergebnisse. Dies deckt sich mit den 11 Prozent der Organisationen, die den (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen auf die gleiche Weise messen. 13 Prozent der eher durch staatliche Beiträge finanzierten Organisationen im Bereich der sozialen Dienste kontrolliert die Anwendung des Wissens überwiegend durch Zielvereinbarungen, 10 Prozent durch Leistungsentgelt finanzierter NPO, kontrolliert die Anwendung mehrheitlich durch Stichprobentests. Dies deckt sich mit den 9 Prozent der Organisationen, die die Arbeitsqualität der Freiwilligen anhand von Leistungsstandards messen.

Interne Kommunikation: 83 Prozent der NPO informieren die Freiwilligen regelmässig über alle Organisationsangelegenheiten.¹¹⁶⁸ Davon kommunizieren 86 Prozent der vorwiegend lokalen und regionalen NPO im Bereich Kultur, Sport und Freizeit eher mündlich. 84 Prozent der überwiegend in nationalen Organisationen, mehrheitlich in Vereinen, im Bereich Bildung und Forschung und religiöse Vereinigungen kommunizieren eher elektronisch und 44 Prozent lokale, regionale und internationale, vorwiegend durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanzierte NPO im Gesundheitswesen, sozialen und christlichen Bereich aktiven NPO kommunizieren eher in schriftlicher Form. Auch informieren Organisationen, die vor dem Jahr 2000 gegründet wurden, die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten signifikant häufiger regelmässig schriftlich als Organisationen, die nach 2001 gegründet wurden.

¹¹⁶⁷ Vgl. Abschn. *Personalentwicklung*, S. 216.

¹¹⁶⁸ Vgl. Abschn. *Wissens(ver-)teilung*, S. 219.

7.5.3. Fazit der Forschungsfragen und Schlussfolgerungen

Die Frage nach den Einflussgrößen, die sich als Voraussetzung für ein Freiwilligenmanagement eignen¹¹⁶⁹, wurde durch die qualitative Vorstudie, mit einer Auswahl von 18 Massnahmen beantwortet. Von den aus der Literatur identifizierten Massnahmen des Personalmanagements, in Übereinstimmung mit den Resultaten aus der Vorstudie, haben sich als Einflussgrößen bestätigt: Personalmarketing, -bindung, -entlohnung, -betreuung, -bedarfsplanung, -beschaffung, -auswahl, -entwicklung, Arbeitsorganisation, Personalverwaltung, -controlling, -führung, Wissenserwerb, -bewahrung, -verwertung, -(ver-)teilung, -bewertung, Interne Kommunikation. Nicht bestätigt haben sich Personalorganisation, -einsatz(-planung), Wissensidentifikation, -entwicklung.¹¹⁷⁰

Aufbauend auf der Forschungsfrage 1, wurde die Frage nach der Möglichkeit, Assoziationsgruppen zu identifizieren¹¹⁷¹, durch vier Thesen aus den Resultaten der qualitativen Vorstudie bestätigt. So haben bei den Massnahmen des Freiwilligenmanagements die Einflussgrößen zur Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit, die systematische Ermittlung der Bewerberqualität, die Effizienz der Personalprozesse, die Führungsqualität und die Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements eine zentrale Bedeutung. Als zusätzliche Einflussgrösse des Freiwilligenmanagements kommt dem Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit bzw. der Unterstützung durch die Führung der Organisation eine grundlegende Bedeutung zu. Die erfolgreiche Umsetzung des Freiwilligenmanagements wird vor allem an strategische Herausforderungen geknüpft, z.B. die Entscheidungs- bzw. Weisungsbefugnis/-kompetenz des Aufsichtsgremiums, Managements und der operativen Führung Freiwilliger, sowie der Steuerung (Controlling) und Organisation der NPO. Innerhalb der strukturellen Massnahmen kommt nebst der obersten Führung der NPO, den leitenden Exponenten der (operativen) Freiwilligenführung grösste Bedeutung zu.¹¹⁷² Die Thesen aus den Resultaten der qualitativen Vorstudie unterstützten die Konzeption des Praxis-Modells des Freiwilligenmanagements¹¹⁷³, das in Kapitel 7.2.¹¹⁷⁴ zusammengefasst und detailliert dargestellt wird. Die kreuztabellarische Analysen der Einflussgrößen¹¹⁷⁵ werden in Kapitel 7.5.2.1. und 7.5.2.2. abgebildet.

Die Forschungsfrage nach der Möglichkeit, ein Modell mit Einflussgrößen des Freiwilligenmanagements zu entwickeln und zu strukturieren¹¹⁷⁶, wurde durch zwei Thesen aus den Resultaten der qualitativen Vorstudie wie folgt bestätigt: Innerhalb der strukturellen Massnahmen kommt nebst der obersten Führung der NPO, den leitenden Exponenten der (operativen) Freiwilligenführung grösste Bedeutung zu. Von den aus der Literatur identifizierten Massnahmen des Personalmanagements, in Übereinstimmung mit den Resultaten aus der Vorstudie, haben sich als Einflussgrößen bestätigt: Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit (Personalmarketing, -bindung, -entlohnung, -betreuung), Systematische Ermittlung der Bewerberqualität (Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -auswahl, -entwicklung), Effizienz der Personalprozesse (Arbeitsorganisation, Personalverwaltung, -controlling), Führungsqualität (Personalführung), Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements (Wissenserwerb, -bewahrung, -verwertung, -(ver-)teilung, -bewertung, Interne Kommunikation).¹¹⁷⁷ Die-

¹¹⁶⁹ Vgl. Forschungsfrage 1, Kap. 1., S. 12.

¹¹⁷⁰ Vgl. Kap. 4., S. 78.; Kap. 4.3.2.2., Tab. 3, S. 94f.

¹¹⁷¹ Vgl. Forschungsfrage 2, Kap. 1., S. 12.

¹¹⁷² Vgl. Kap. 4., S. 78; Kap. 4.3.2.2., Tab. 3, S. 94.

¹¹⁷³ Vgl. Kap. 5.2., S. 98ff.

¹¹⁷⁴ Vgl. Kap. 7.2., S. 165ff.

¹¹⁷⁵ Vgl. 7.3., S. 177ff.

¹¹⁷⁶ Vgl. Forschungsfrage 3, Kap. 1, S. 12.

¹¹⁷⁷ Vgl. Kap. 4., S. 78; Kap. 4.3.2.2., Tab. 3, S. 94.

se Thesen bestätigen das Praxis-Modell für ein Freiwilligenmanagement¹¹⁷⁸, das in Kapitel 7.2.¹¹⁷⁹ zusammengefasst und detailliert dargestellt wird.

Mit den Resultaten aus der qualitativen Vorstudie wurde die Frage nach dem Einfluss der rechtlichen Konstitution einer NPO auf das, in der Vorstudie entwickelte Modell des Freiwilligenmanagements, gestellt¹¹⁸⁰. Die Aussage, dass in Stiftungen signifikant häufiger hauptamtlich Tätige operativ die Freiwilligen führen, als in Vereinen¹¹⁸¹ konnte durch die Hypothese 1 bestätigt werden. Sie impliziert, dass die Rechtsform, durch die Möglichkeit zur Beschäftigung hauptamtlich Tätiger, Einfluss auf die Professionalität nehmen kann. Die Hypothese 1 wurde kreuztabellarisch aufbereitet¹¹⁸² und in Kapitel 7.5.1.¹¹⁸³ zusammengefasst und detailliert dargestellt.

Die Frage nach dem möglichen Vorhandensein eines Demokratisierungsprozesses in der Führung Freiwilliger¹¹⁸⁴, wurde mit der Hypothese 2 in dem Sinne bestätigt, als dass in Vereinen die Freiwilligen an der Basis die Prozesse signifikant häufiger mitbestimmen können, als das in Stiftungen möglich ist. Diese Hypothese wurde aus den Resultaten der qualitativen Vorstudie generiert¹¹⁸⁵, bestätigt¹¹⁸⁶, kreuztabellarisch aufbereitet, zusammengefasst und detailliert dargestellt.¹¹⁸⁷

Die Frage, ob Professionalisierungstendenzen in der Freiwilligenarbeit erkennbar sind¹¹⁸⁸, wird durch den aktuellen Forschungsstand dieser Arbeit beschrieben¹¹⁸⁹, mit dem Praxis-Modell quantitativ erhoben¹¹⁹⁰, durch die Hypothesen 3, 4, 5 und 6 beantwortet¹¹⁹¹, kreuztabellarisch aufbereitet¹¹⁹² und in Kapitel 7.3.2.¹¹⁹³; Kapitel 7.3.3.¹¹⁹⁴ und Kapitel 7.3.8.¹¹⁹⁵ zusammengefasst.¹¹⁹⁶ Die Hypothesen bestätigen die Professionalisierungstendenzen in der Freiwilligenarbeit mit den Aussagen, dass NPO mit Hauptsitz in der französischen Schweiz, die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Unternehmensstrategie erwähnen, als Organisationen, mit Hauptsitz in der deutschen Schweiz, mitgliederbeitragsfinanzierte NPO die Freiwilligen signifikant häufiger nicht an die Organisation binden, als dies bei den anderen Finanzierungsquellen der Fall ist, NPO, die sich eher durch staatliche Beiträge finanzieren die Freiwilligenarbeit signifikant häufiger in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausweisen, als dies bei den anderen Finanzierungsquellen der Fall ist und in NPO, die im 20

¹¹⁷⁸ Vgl. Kap. 5.2., Abb. 13, S. 99.

¹¹⁷⁹ Vgl. Kap. 7.2., S. 165ff.

¹¹⁸⁰ Vgl. Forschungsfrage 4, Kap. 1., S. 12.

¹¹⁸¹ Vgl. Kap. 4.3.2.2., Tab. 4, S. 97; Kap. 6.5.5., Abb. 22, S. 156.

¹¹⁸² Vgl. Kap. 7.3., Abschn. *Rechtsform*, S. 178.

¹¹⁸³ Vgl. Kap. 7.5.1., S. 211.

¹¹⁸⁴ Vgl. Forschungsfrage 5, Kap. 1., S. 12.

¹¹⁸⁵ Vgl. Kap. 4.3.2.2., Tab. 4, S. 97.

¹¹⁸⁶ Vgl. Kap. 6.5.5., Abb. 22, S. 156.

¹¹⁸⁷ Vgl. Kap. 7.3.7., Abschn. *Rechtsform*, S. 199.; Kap. 7.5.2.2., Abschn. *Führungsqualität*, S. 217.

¹¹⁸⁸ Vgl. Forschungsfrage 6, Kap. 1., S. 12.

¹¹⁸⁹ Vgl. Kap. 3.1.5., S. 52; Kap. 3.1.6., S. 55; Kap. 3.1.7., S. 56.

¹¹⁹⁰ Vgl. Kap. 5.2.1.2., (3) *Management-Modelle*, S. 102f. und (5) *Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements*, S. 119.

¹¹⁹¹ Vgl. Kap. 4.3.2.2., Tab. 4, S. 97; Kap. 6.5.5., Abb. 22, S. 156.

¹¹⁹² Vgl. Kap. 7.3.2., Abschn. *Aktivitätsradius*, S. 181; Kap. 7.3.2., Abschn. *Finanzierungsquelle*, S. 183; Kap. 7.3.4., Abschn. *Finanzierungsquelle*, S. 188; Kap. 7.3.4., Abschn. *Finanzierungsquelle*, S. 183.

¹¹⁹³ Vgl. Kap. 7.3.2., S. 180ff.

¹¹⁹⁴ Vgl. Kap. 7.3.3., S. 184ff.

¹¹⁹⁵ Vgl. Kap. 7.3.8., S. 201ff.

¹¹⁹⁶ Vgl. 7.5.2.2., Abschn. *Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements*, S. 218f

Jahrhundert oder früher gegründet wurden, die Freiwilligen signifikant häufiger von Weiterentwicklungsmöglichkeiten profitieren, als dies in jüngeren Organisationen der Fall ist.¹¹⁹⁷ Diese Erkenntnisse aus den Forschungsfragen lassen Schlussfolgerungen zu, die im folgenden Thesenkatalog beschrieben und im weiteren Verlauf detailliert begründet werden.

S₁	Eine Kategorisierung Schweizer NPO unter personalpolitischen Gesichtspunkten ist möglich.
S₂	Zur Suche potentieller Freiwilliger spielt die Marketing-Philosophie bzw. deren veränderte Sichtweise eine immer bedeutendere Rolle.
S₃	Staatliche Finanzierung macht NPO nicht zwingend träge.
S₄	Management-Modelle stärken das formale Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit.
S₅	In der Führung Freiwilliger ist Potential vorhanden bzw. sie ist stark ausbaufähig.
S₆	Eine Sicherung der organisationalen Wissensbasis in der Freiwilligenführung findet nicht statt.
S₇	NPO lassen die Kontrollfunktionen in der Freiwilligenarbeit, im Sinne des Freiwilligenmanagements, ausser Acht.
S₈	Trotz moderner Infrastruktur werden elektronische Hilfsmittel zu wenig genutzt.
S₉	In der Honorierung der Leistung Freiwilliger ist nebst der Förderung des Gemeinschaftsgefühls, zusätzlich Potential für die individuelle Förderung.
S₁₀	Der Bindung Freiwilliger an die Organisation wird zu wenig Beachtung geschenkt.
S₁₁	Der Trennungsprozess zwischen Organisation und Freiwilligen wird nicht bewusst gesteuert.

Abbildung 47: Schlussfolgerungen aus den Forschungserkenntnissen

S₁: Schweizer NPO können unter Berücksichtigung personalpolitischer Gesichtspunkte kategorisiert werden. Es gibt jedoch für die Grössenklassen kein Best Case-Modell. Andessners Versuch, die NPO in drei Gruppen zu untergliedern und seine Aussage, dass NPO sich nicht exakt in kleine, mittlere und grosse NPO einteilen lassen,¹¹⁹⁸ konnte allerdings widerlegt werden. Nach dieser Arbeit lassen sich hinsichtlich der personellen Zusammensetzung der Organisation und des Freiwilligenmanagements sechs Grössenklassen definieren, die unterschieden werden können und in sich ähnliche bis identische Strukturen aufweisen.¹¹⁹⁹

S₂: Um Freiwillige gewinnen zu können, muss zunehmend Wert auf die Philosophie des Marketings und deren Veränderungen gelegt werden. Nicht nur Freiwillige suchen ein Engagement, sondern die NPO muss sich auch finden lassen. Auch bei geplanten oder neu gegründeten Freiwilligenprogrammen/-projekten ist die Organisation in hohem Grade abhängig von der Attraktivität (Image, Ruf usw.), die sie auf den Markt der Freiwilligen ausstrahlt. Es sollte vermehrt berücksichtigt werden, dass Freiwillige aus eigenem Interesse entscheiden, für welche Organisation sie zu welchem Zweck tätig werden wollen.¹²⁰⁰ Aufgrund vieler ähnlich gelagerter Angebote ist es notwendig, potentielle Freiwillige direkt anzusprechen.¹²⁰¹ Gezielte Ansprache und das Hervorheben der Attraktivität können mit systematisch eingesetztem Personalmanagement positive Wirkung erreichen.¹²⁰² Daher sollte Personalmanagement auf eine attraktive Tätigkeitsgestaltung ausgerichtet sein, um Freiwilligen genügend Anreize zu bieten, sich mit der Organisation zu identifizieren und dort tätig zu sein bzw. bleiben.¹²⁰³ Gleichzeitig muss eine zielgerichtete Personal-Marketingstrategie aus einer völlig veränderten Sichtweise entwickelt werden. Wie im Customer Relation Ship-Ansatz (CRM) erklärt, ist es notwendig, die Attraktivität der Organisation aus Sicht des Freiwilligen zu betrachten.¹²⁰⁴

¹¹⁹⁷ Vgl. Kap. 4.3.2.2., Tab. 4, S. 97; Kap. 6.5.5., Abb. 22, S. 156.

¹¹⁹⁸ Vgl. Andessner, 2004, S. 280f; Kap. 7.4.

¹¹⁹⁹ Vgl. Anh. 36, S. 297 u. Anh. 37, S. 302.

¹²⁰⁰ Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 115.

¹²⁰¹ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 77.

¹²⁰² Vgl. Münzel, 2004, S. 24.

¹²⁰³ Vgl. Mentzel, 2005, S. 3.

¹²⁰⁴ Vgl. Meffert 2006, S. 73ff.

S₃: Die Studie belegt ein fortschrittliches Freiwilligenengagement in staatlich (mit-) finanzierten NPO, da diese im Gegensatz zu Organisationen, die sich durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt tragen, stärker an das Erfüllen bestimmter qualitativer Auflagen seitens der staatlichen Subventionsgeber gebunden sind. Dies ist z.T. dem Umstand zuzuschreiben, dass staatliche Subventionsgeber die Auszahlung von Geldern an NPO immer mehr vom Einhalten bestimmter Qualitätsstandards abhängig machen.¹²⁰⁵ Branchen die stark reguliert sind (Gesundheit und Soziale Dienste) verfügen über einen höheren Professionalisierungsgrad, da er, im Unterschied zu Sportvereinen, verordnet ist (obwohl der Kulturbereich oftmals auch «am Tropf des Staates» hängt, aber weniger in Form von Leistungsaufträgen, als von Freiwilligenbeiträgen). Dies widerlegt der rechtsliberale These, dass staatliche Finanzierung zur «Bequemlichkeit» verleitet. Als Gegenargument kann man anführen, dass der Staat mit grosser Wahrscheinlichkeit Vorgaben macht. In den letzten Jahren nahm die Bedeutung der finanziellen Führung der NPO grundsätzlich zu, geprägt durch Selbsthilfe, Fremdhilfe und der Erfüllung besonderer Aufgaben innerhalb der Organisation.¹²⁰⁶

S₄: Das Gestalten und Steuern in Form von Management ist in sozialen Organisationen eine wichtige Aufgabe (geworden). Das Managen des sozialen Bereiches bedeutet über betriebliche und betriebswirtschaftliche Strukturen hinauszugehen, jedoch bei gleichzeitiger Einbeziehung notwendiger Schwerpunkte.¹²⁰⁷ Organisationen, die sich an einem Management-Modell orientieren, weisen ein starkes Bindungsverhalten der Freiwilligen auf und widerlegen damit die Annahme, dass Management und soziale Arbeit unvereinbar sind.¹²⁰⁸ Die Nutzung der wichtigsten Instrumente bewirkt eine Minimalausstattung und die Zirkulation des Wissens innerhalb und ausserhalb der Organisation.¹²⁰⁹

S₅: Beim Management Freiwilliger treten grosse Defizite auf. Auf der strukturellen Ebene zählen dazu bspw. unklare Abgrenzungen und die Überforderung der Mitglieder im Aufsichtsgremium. Informelle Entscheidungsstrukturen sowie Abstimmungs- und Besprechungsbedarf sind häufig nicht vorhanden. Die Buchführung ist wenig aussagekräftige, die Ressourcen schlecht genutzt und das Controlling nicht systematisch. Viele leitende Exponenten der Freiwilligenführung arbeiten ohne Managementkompetenz, sodass ein Personalmanagement eher zufällig statt zielgerichtet stattfindet.¹²¹⁰ Die Sportstudie von Lamprecht zeigt, dass sich ungefähr ein Drittel der Freiwilligen mehr Unterstützung bei der Ausbildung von Trainern und Übungsleitern wünscht. Ein Viertel sieht Bedarf bei der Talentförderung. Bei der Abwicklung von Formalitäten bringt ein Fünftel zum Ausdruck, dass mehr Unterstützung wünschenswert wäre und ein Sechstel befürwortet mehr Engagement für die Ausbildung des Führungspersonals.¹²¹¹ Eine deutliche Tendenz der Verbesserung hinsichtlich der Professionalität ist bei Organisationen des «Typ 3» und höher zu verzeichnen. Dabei wird sichtbar, dass die Personalmanagement-Instrumente umso weniger genutzt werden, je geringer der Personalbestand ist.¹²¹² Auch in Organisationen, die Management-Modelle nutzen stammt das Wissen zur Führung Freiwilliger mehrheitlich aus eigenen gemachten Erfahrungen und ist damit zu

¹²⁰⁵ Vgl. Schneider, 2010, S. 116; Durch verringerte öffentliche Gelder und grösserer kommerzieller Konkurrenz wächst der Druck auf die NPO und macht es schwierig, die Organisationskultur beizubehalten und die Werte der Organisation auszubauen. Vgl. Zimmer/Priller/Hallmann, 2003, S. 222. Aus diesem Grund sind detaillierte Marketingüberlegungen für den Erhalt und das Wachstum einer NPO grundlegend notwendig.

¹²⁰⁶ Vgl. BDO Visura, 2009, S. 1.

¹²⁰⁷ Vgl. Schneider, 2010, S. 133; Nährlich/Zimmer, 2000, S. 1.

¹²⁰⁸ Vgl. Schneider, 2010, S. 9.

¹²⁰⁹ Aber auch unter Anwendung von Management-Modellen wird dem Aspekt der Kontrolle zu wenig Beachtung geschenkt.

¹²¹⁰ Vgl. Albert, 2006, S. 46f; Biedermann, 2000, S. 126f.

¹²¹¹ Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011, S. 16.

¹²¹² Vgl. Kap. 8., S. 226.

begründen, dass trotz Management-Modell-Vorlagen (z.B. aus der Literatur) in den meisten NPO das Trial an Error-Prinzip herrscht. Allgemein betrachtet lässt sich sagen, dass die Weiterentwicklung innerhalb des Bereiches der Freiwilligenführung im Demokratisierungsprozess liegt. Dabei darf Mitbestimmung nicht mit Entscheidungsgewalt gleichgesetzt werden.

S₆: In dieser Studie konnte belegt werden, dass in Schweizer NPO mehrheitlich der bewusste Umgang mit dem Thema Wissen fehlt.¹²¹³ Dies obwohl Wissen neben Wirtschaft, Land und Kapital zu einem entscheidenden Einflussfaktor des Wettbewerbs, einer unerschöpflichen Quelle für Einfluss und Macht geworden ist.¹²¹⁴ Trotz zeitgemässer Infrastruktur wird in NPO zu wenig Wissen erfasst¹²¹⁵, in (schriftliche oder elektronische) Nachschlagewerke verarbeitet und weitergegeben¹²¹⁶. In vielen Bereichen fehlt nebst der persönlichen Eignung auch fachliches Rüstzeug.¹²¹⁷ Aber die Organisationen benötigen nicht nur die entsprechenden Technologien,¹²¹⁸ sondern sind gefordert, neue Lösungen für die Sicherung der organisationalen Wissensbasis zu finden.¹²¹⁹ Nur in NPO, die ein Management-Modell nutzen, sind nach dieser Studie vereinzelt Anstrengungen zu erkennen.

S₇: Kontrolle, wie sie in der Privatwirtschaft ausgeübt wird, ist in der Freiwilligenarbeit bzw. durch Freiwilligenmanagement kaum existent. Wenn Freiwilligenarbeit in Form von Programmen und Projekten durchgeführt wird und damit fester Bestandteil des Aufgabenbereiches ist, ist der Aspekt der Kontrolle innerhalb einer Organisation unentbehrlich. Durch die Kontrolle wird sichtbar, inwieweit die Erwartungen sich mit der Realität decken. Gleichzeitig können die Effektivität und die Wirksamkeit der durchgeführten Massnahmen überprüft und ausgewertet werden, um beide Seite zu bestmöglichem Engagement zu motivieren.¹²²⁰ Besonders hervorzuheben ist hierbei die Prüfung, inwieweit die Fähigkeiten potentiell Freiwilliger den Tätigkeitsanforderungen gerecht werden. Die Überprüfung der Qualität der geleisteten Arbeit und auch Kontrollmechanismen, die die Weiterentwicklung der Freiwilligen betrachten, gehören in diesen Bereich. Parallel dazu ist es wichtig, den Leistungserfolg der freiwillig Tätigen zu verfolgen und das Verhältnis zwischen Kosten (Aufwand) und Nutzen (Ertrag) zu analysieren.¹²²¹

S₈: Die Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, dass NPO elektronische Kommunikationskanäle zu wenig nutzen. Die Kommunikation per E-Mail, Internet, Intranet und über die eigene Webseite sowie die elektronische Erfassung und Aufbereitung der Personalmanagement-Prozesse sind Ressourcen, die aufgegriffen werden sollten. Bspw. Social Media-Plattformen wie Facebook, Twitter oder andere Netzwerke werden unzureichend genutzt und das Potential nicht ausgeschöpft.¹²²² Trotz zeitgemässer Infrastruktur bzw. vorhandener Technik greifen

¹²¹³ Vgl. Andessner, 2006, S. 367; Malik, 2009, S. 136; Krönes, 2003, S. 175.

¹²¹⁴ Vgl. Weinert, 2004, S. 8; Thom/Harasymowicz-Birnbachm, 2003, S. 16.

¹²¹⁵ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 214.

¹²¹⁶ Auch bei Fluktuation geht das in hohem Masse implizite Wissen Freiwilliger verloren. Vgl. Andessner, 2006, S. 367; Peter, 2005, S. 282.

¹²¹⁷ Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 99.

¹²¹⁸ Vgl. Thom/Harasymowicz-Birnbachm, 2003, S. 16.

¹²¹⁹ Vgl. Drucker, 2001, S. 5.

¹²²⁰ Chappelet betont wie «die kostenlose Art der geleisteten Arbeit der Freiwilligen während einer Sportveranstaltung nicht von der Kontrolle entbindet.» Vgl. Chappelet, 2011, S. 32.

¹²²¹ Vgl. Berthel, 2004, S. 1441ff.

¹²²² Da die Rekrutierung von potentiellen Freiwilligen im formellen Sektor häufig über soziale Kontakte erfolgt, sind Personen mit begrenzten sozialen und/oder beruflichen Netzwerken wie etwa Pensionäre, Ausländer, Alleinlebende oder Personen ohne schulpflichtige Kinder auf dem Arbeitsmarkt für Freiwillige vergleichsweise schlecht zu erreichen. Vgl. Farago, 2007, S. 54; Entsprechend wichtig wird es für NPO, sich dieser Technologien zu bedienen und neue entstehende Netzwerke zu identifizieren, diese mit der eigenen Organisation zu verknüpfen und so letztlich von diesen zu profitieren. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 244.

viele Organisationen auf vertraute Strukturen zurück, die Kommunikation erfolgt vorwiegend auf schriftlicher oder mündlicher Ebene. Auch Benchmarking (Vergleichen mit gleichfunktio- nierenden Organisationen) und dem Wissen aus spezialisierten (Freiwilligen-) Fachstellen wird noch zu wenig genutzt.

S₉: Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass der Wille, freiwillige Leistung formal anzuerken- nen, vorhanden ist. Auch lassen sich die Organisationen die Anerkennung durch Ausflüge, Nachtessen und Anlässe mit Ehrungen, Danksagungen und Geschenken etwas kosten. Dies zeigt, dass der Kosten-/Nutzen-Betrachtungen¹²²³ zu wenig Beachtung geschenkt wird, was einher geht mit der zu geringen Kontrolltätigkeit finanzieller Gegebenheiten in der Freiwilli- genführung. Denn kostengünstigere Anerkennungsmethoden wie Zertifikate, Urkunden, Nachweise¹²²⁴ (Sozialzeitausweis¹²²⁵, Referenzschreiben¹²²⁶) und/oder nach Möglichkeit spe- zielle Vergünstigungen sind unpopulärer. Auch von Beförderungsmöglichkeiten oder der Übernahme von mehr Verantwortung für Freiwillige halten die meisten Organisationen wenig bis gar nichts, obwohl diese Anerkennungsformen nicht nur günstiger wären sondern mögli- cherweise im Rahmen einer Weiterqualifizierung der Freiwilligen auch Zukunft hätte.

S₁₀: Typenübergreifend lässt sich vorausschicken, dass über die Hälfte der untersuchten Orga- nisationen keine Veranlassung sieht, sich um die Bindung der Freiwilligen zu bemühen. Dies erstaunt, da gemäss Lamprecht et al. die Bindung Freiwilliger für zwei Drittel aller Vereine ein Problem darstellt und für jeden zehnten Verein in der Schweiz existenzbedrohend sein kann.¹²²⁷ Auch Kaltenbrunner, Ammann und Kroll stellen fest, dass sich gegenwärtig ein Grossteil der NPO mit einem Rückgang des freiwilligen Engagements konfrontiert sieht, wel- ches sich sowohl in einer verminderten Anzahl an Freiwilligen als auch in einem reduzierten Stundenausmass der Leistungserbringung manifestiert.¹²²⁸ Branchenspezifische Unterschiede gibt es in eher stiftungsbezogenen Organisationen mit sozialen (Dienst-) Leistungsangeboten, die im Gegensatz zu Organisationen im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, mehrheitlich Vere- ine, grössere Anstrengungen unternehmen Freiwilligen zu binden. Das Thema Personalarück- gewinnung fehlt gänzlich.

S₁₁: Freiwillige zu finden scheint den Organisationen wichtiger, als sich von Freiwilligen zu trennen. Fast alle NPO dieser Stichprobe verfügen über kein Konzept, wie man Freiwillige adäquat verabschiedet und dadurch (rechtliche und persönliche) Konflikte vermeidet. Dazu gehören nebst Trennungsgesprächen auch die administrative Umsetzung des Freisetzungsprou- zesses.¹²²⁹ Zudem gilt es, das Wissen Freiwilliger nach ihrem Austritt für die Organisation zu bewahren.¹²³⁰ Denn bei Fluktuation geht das in hohem Masse implizite Wissen Freiwilliger verloren.¹²³¹ Trotz ihrer praktischen Relevanz ist die Beendigung von freiwilligem Engage- ment (auch) in der fachrelevanten Literatur bisher «stiefmütterlich» behandelt worden.¹²³²

¹²²³ Vgl. Ammann, 2008a, S. 7.

¹²²⁴ Vgl. Ammann, 2006, S. 27.

¹²²⁵ Vgl. Torcasso, 2011, S. 19; Ammann, 2004, S. 92. 2002.

¹²²⁶ Vgl. Ammann, 2004, S. 95.

¹²²⁷ Vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm, 2011.

¹²²⁸ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 13; Ammann, 2008a, S. 19; Kroll, 2007, S. 4.

¹²²⁹ Vgl. Armutat, 2009, S. 21.

¹²³⁰ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 213.

¹²³¹ Vgl. Andessner, 2006, S. 367; Peter, 2005, S. 282.

¹²³² Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 171.

8. Managementimplikationen

Von der Grundidee ist Management eine Animationsaufgabe, die man nicht einfach abarbeiten kann. Ein wichtiger Bestandteil ist, einen gewissen Schwung und eine signifikante Dynamik in der Organisation zu erzeugen. Dieser Qualitätsentwicklungsansatz, von dem man auch sprechen könnte, besteht aus einer bestimmten Vision, die man hat, und nicht aus Abarbeiten vorgegebener Lösungstheorien. Weniger entscheidend ist, an welcher Stelle man zu managen beginnt, als dass diese Dynamik in der Organisation ausgelöst wird. Freiwilligenmanagement sollte nicht als starres System verstanden werden, sondern als ein sich ständig verändernder Prozess. Gesucht sind Strukturen, die einladend und transparent für engagementbereite Freiwillige gestaltet sind und die erforderliche Vielfalt und Flexibilität ermöglichen.¹²³³

Aufbauend auf den theoretischen und empirischen Erkenntnissen der Untersuchung, folgen nun allgemein anwendbare Handlungsempfehlungen zur Vervollständigung fehlender Instrumente des Freiwilligenmanagements, wie in Kapitel 7.5.3.¹²³⁴ beschrieben. Es werden die Einflussgrößen dargestellt, deren strukturelle Mängel sich in jedem Organisationstypus der Stichprobe manifestiert haben. Abkürzungen und Fachausdrücke werden direkt im Text in Klammern ergänzt. Größenklassenspezifische Handlungsempfehlungen werden im Anhang dargestellt.¹²³⁵ Ebenfalls im Anhang befindet sich ein theoretischer Leitfaden zur Implementierung der Handlungsempfehlungen in die Organisation¹²³⁶ und ein Praxisführer zur Selbstreflexion¹²³⁷.

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Für die meisten der in die Studie eingeschlossenen NPO ist das Aufsichtsgremium die oberste Entscheidungs- und Weisungsinstanz in der Freiwilligenarbeit. Entsprechend sind die Personen im Aufsichtsgremium verantwortlich für zeitgemässe Veränderungen im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Freiwilligenarbeit. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Organisationen ohne Freiwilligenarbeit nicht arbeitsfähig wären, fehlt weitgehend das angemessene formale Bekenntnis hierzu¹²³⁸. Entsprechend sollte die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie erwähnt werden bzw. sie sollte Teil davon sein.¹²³⁹ Ebenfalls sollte in den Statuten stehen, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Dazu sollten die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen werden. Den Organisationen des Typs 3, 5 und 6¹²⁴⁰ ist die Anwendung eines adäquaten Management-Modells¹²⁴¹ im Rahmen der Effizienz und der Effektivität zu empfehlen.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Während die eine Hälfte der NPO die Bindung der Freiwilligen zumindest thematisiert, bestehen bei der anderen Hälfte gar keine Ambitionen dazu. Dies zeigt sich zudem in den ungenügenden Bestrebungen, Freiwillige wei-

¹²³³ Vgl. Implikationen der Kontingenztheorie, Anh. 38, S. 310.

¹²³⁴ Kapitel 7.5.3. Abschn. 3, S. 220.

¹²³⁵ Vgl. Größenklassenspezifische Handlungsempfehlungen, Anh. 37, S. 302.

¹²³⁶ Nach Auswertung der Arbeit und reiflicher Überlegung, möchte der Autor zusätzlich das Thema Entwicklung und Implementierung einer Strategie einbringen, obwohl nicht im Detail auf Relevanz überprüft. Jedoch bietet sich nach den Handlungsempfehlungen ein einfacher Strategieprozess mit theoretischer Einführung an, quasi als Leitfaden, die ersten Schritte einzuleiten.

¹²³⁷ Vgl. Praxisführer, Anh. 40, S. 334.

¹²³⁸ In einem Drittel der befragten NPO fehlt die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie gänzlich, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit*, S. 168.

¹²³⁹ Dies betrifft vor allem Organisationen des Typs 1 und 2, vgl. Anh. 36 u. 37, S. 279-302.

¹²⁴⁰ Vgl. Anh. 36 u. 37, S. 279-302.

¹²⁴¹ Vgl. Kapitel 3.1.7.2., S. 58; Anh. 35, S. 294; Anh. 39, S. 319.

terzuentwickeln¹²⁴². Auch im Rahmen einer adäquaten Betreuung fehlt es in der Hälfte der NPO über einen Versicherungsschutz für Freiwillige. Generell lässt sich dabei feststellen, dass der Wille, (Arbeits-) Leistung ausdrücklich anzuerkennen, vorhanden ist. Dabei zieht man jedoch kosten- und zeitintensive Methoden wie Ausflüge, Nachtessen und Anlässe, Ehrungen, Danksagungen und Geschenke den kostengünstigeren Varianten vor, wie es bspw. die Anerkennung durch Zertifikate, Urkunden oder dem bisher nur marginal genutzte Sozialzeitausweis¹²⁴³ darstellen. Von Beförderungsmöglichkeiten oder der Übernahme von mehr Verantwortung halten die meisten Organisationen wenig bis gar nichts, obwohl diese Anerkennungsform vermutlich Zukunft hätte. Hat sich im Personalwesen von Unternehmen die Prüfung bzw. Kontrolle der Eignung bzw. der Vergleich der Fähigkeiten der potenziellen Interessenten mit dem Anforderungsprofil oder den Tätigkeitsanforderungen durchgesetzt, ist dieser Mechanismus im NPO-Bereich (fast) nicht vorhanden. Die Umfrage zeigt, dass die Wirksamkeit von Kontrollen in fast allen NPO grundsätzlich in Frage zu stellen ist.¹²⁴⁴

Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen, sollten nebst den traditionellen vermehrt elektronische Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Zudem sind Bindungsmassnahmen in Betracht zu ziehen, um Freiwillige an die Organisation zu binden. Deren Leistungen sollten adäquat abgegolten werden. Nach Möglichkeit durch den Sozialzeitausweis, Zertifikate und Urkunden, Ausflüge, Nachtessen und Anlässe, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder und/oder Beförderung und/oder die Übertragung von mehr Verantwortung. Im Rahmen der Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit ist ein aufgabenadäquater Versicherungsschutz zu gewährleisten.¹²⁴⁵

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der künftige Bedarf an Freiwilligen mit (arbeits- bzw. projekt-) spezifischen Fähigkeiten ist weitsichtig und nachhaltig zu planen. Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren bzw. Flyers. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Social Media¹²⁴⁶. Je nach Möglichkeit ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Konkrete Anforderungsprofile für die Tätigkeiten Freiwilliger sind dringend zu empfehlen. Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen sind ebenso wichtig, wie die Prüfung bzw. Messung bzw. Kontrolle der Eignung der Freiwilligen für die vorgesehene Tätigkeit bzw. der Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Ansprüchen vor dem Eintritt in die Organisation. Ein wesentlicher Teil zur Steigerung der Qualität trägt die (Weiter-) Entwicklung der Freiwilligen bzw. deren Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Weiterbildung, Internes Coaching, Arbeitstraining und/oder Supervisionen bei.

Effizienz der Personalprozesse: Trotz gestiegener (und weiter steigender) Leistungsanforderungen in der Freiwilligenarbeit, fehlen in den NPO mehrheitlich konkrete Anforderungs-

¹²⁴² Mehr als die Hälfte aller NPO entwickeln ihre Freiwilligen nicht gezielt weiter, vgl. Kap. 7.3.5., S. 189.

¹²⁴³ Nur ein Viertel der befragten NPO nutzen bisher den Sozialzeitausweis, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit*, S. 168.

¹²⁴⁴ Knapp die Hälfte der befragten NPO messen die Arbeitsqualität und die Arbeitsleistung der Freiwilligen nicht, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Personalcontrolling*, S. 173.

¹²⁴⁵ Empfehlenswert ist die Teilnahme am Employer Branding. Dabei ist dem Halten von Fachvorträgen innerhalb der Funktionsverbände oder auf Kongressen genau so viel Bedeutung wie der Pflege von Kontakten zu Hochschulverbänden und Ämtern zuzumessen. Dadurch werden die Organisationen auf dem externen Stellenmarkt bekannt gemacht. Vgl. Armutat, 2009, S. 12.

¹²⁴⁶ Da die NPO nach eigenen Angaben mehrheitlich über eine moderne Infrastruktur verfügen, besteht beim Wissenserwerb durch den Austausch in sozialen Netzwerken ungenutztes Potenzial.

/Tätigkeitsprofile, Personaleinführungs- und -abgangs-pläne, schriftlichen Einsatzvereinbarungen¹²⁴⁷ und Arbeitsanweisungen¹²⁴⁸ sowie entsprechende Kontrollmechanismen zur Überprüfung der Eignung und Weiterentwicklung Freiwilliger.¹²⁴⁹ Obwohl wenigstens zwei Drittel aller Organisationen angeben, bei der Suche nach Freiwilligen konkrete Anforderungsprofile zugrunde zu legen, werden die Eignung bzw. die Übereinstimmung der Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen mit dem Anforderungsprofil letztlich nicht überprüft.¹²⁵⁰ Von den Organisationen, die sich eher durch Leistungsentgelt finanzieren und die die Anwendung des neu generierten Wissens zur Führung Freiwilliger durch Leistungsergebnisse kontrollieren, misst nur die Hälfte den (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen durch Leistungsbeurteilungen.¹²⁵¹ Dies lässt ein potentielles Führungsproblem mit der Gefahr von Informationsverlust annehmen.

Da zwei Drittel der Organisationen angegeben haben, über Anforderungs-/Tätigkeitsprofile zur Suche Freiwilliger zu verfügen, ist der Schritt zur schriftlichen Einsatzvereinbarung und darauf aufbauenden Instrumenten nah und sollte umgesetzt werden.¹²⁵² Schriftliche Einsatzvereinbarungen, die den Einsatz der Freiwilligen legitimieren, sind nicht nur Instrument der Wertschätzung gegenüber den Freiwilligen, sie als Partner auf Augenhöhe anzuerkennen, sondern auch Absicherung beider Parteien bezgl. Erwartungen, Rechte und Pflichten. Mit einem Personaleinführungsplan, schriftlichen Arbeitsanweisungen¹²⁵³ und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Zu empfehlen wäre überdies auch ein Personalabgangsplan, sollten die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen nicht (mehr) übereinstimmen. Ausserdem wäre die Inanspruchnahme der elektronischen Infrastruktur bei der Erfassung der Personalmanagement-Prozessen förderlich, bspw. bei der Erstellung und Verwaltung von Anforderungsprofilen, Einsatzvereinbarungen, Einführungs-/Abgangsplänen, schriftlichen Arbeitsanweisungen sowie einer Zeiterfassung zur Messung und Darstellung der (Arbeits-) Leistung der Freiwilligen. Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit ist wiederum Voraussetzung für die quantitative Personalplanung, die Honorierung und andere Anerkennungsleistungen wie bspw. der Sozialzeitausweis oder Referenzschreiben.

Qualitäts- und Leistungs- bzw. Erfolgskontrollen wären zu installieren, die bei regelmässiger Anwendung Abweichungen der gegenseitigen Erwartungen und Realitäten aufdecken und die Freiwilligen und die NPO vor unliebsamen Situationen schützen. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und/oder

¹²⁴⁷ In zwei Drittel der NPO sind keine schriftlichen Einsatzvereinbarungen mit den Freiwilligen vorhanden, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Personalcontrolling*, S. 173.

¹²⁴⁸ In drei Viertel der NPO sind keine Personaleinführungspläne, in 86 Prozent keine Personalabgangspläne und in 40 Prozent keine schriftlichen Arbeitsanweisungen vorhanden, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Arbeitsorganisation*, S. 172.

¹²⁴⁹ Drei Viertel der NPO erfassen die geleistete Arbeitszeit der Freiwilligen nicht, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Arbeitsorganisation*, S. 172.

¹²⁵⁰ Zwei Drittel verzichten auf Eignungsabklärung bzw. eine Kontrolle zur Eignung bzw. Übereinstimmung der Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen mit dem Anforderungsprofil durch Eintrittsverfahren/-test, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Personalauswahl*, S. 171.

¹²⁵¹ Vgl. vorheriger Abschnitt.

¹²⁵² Anforderungs- bzw. Tätigkeitsprofile sind eine gute Grundlage für schriftliche Einsatzvereinbarungen, mit deren Hilfe man die Leistung der Freiwilligen durch Leistungs- bzw. Erfolgskontrollen messen kann.

¹²⁵³ Schriftliche Arbeitsanweisungen stellen valable Ergänzungen zu den Einsatzvereinbarungen dar. Sie reglementieren die Tätigkeit in engerem oder weiterem Rahmen und beantworten dadurch Fragen, vermeiden Unfälle und regeln Kompetenzen und Verantwortung. Das Wissen bleibt in der Organisation und könnte so weiterentwickelt werden.

Leistungsstandards.¹²⁵⁴ Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Im Sinne eines die Freiwilligen einbeziehenden, fortlaufenden Unterstützungs- und Kontrollprozesses wäre das, laut dieser Stichprobe gänzlich ungenutzte Instrument des «coaching on the job» durch den Vorgesetzten, ein adäquates Mittel der Wahl. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. zu verwalten. Dazu gehören die Arbeitszeiten bspw. für Referenzschreiben bzw. Sozialzeitausweis; Informationen über ausserordentliche Vorkommnisse bzw. zu berücksichtigende Faktoren bspw. zur persönlicheren Betreuung durch den Vorgesetzten; Informationen über speziellen Fähigkeiten bspw. für spezifische Aufträge; Informationen über persönliche Bedürfnisse des Freiwilligen bspw. zur Rücksichtnahme. Alle Dokumente und Informationen sollen (elektronisch) verwaltet werden.

Führungsqualität: Dass Freiwillige überwiegend kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch zu führen sind, liegt in der Natur der Freiwilligkeit. Dies bestätigen 88 Prozent der befragten Organisationen, wobei in Vereinen eine demokratische Führung Freiwilliger häufiger zu finden ist als in Stiftungen.¹²⁵⁵ Es ist davon auszugehen, dass Mitbestimmung nicht mit Entscheidungsgewalt einhergeht, da 90 Prozent der Organisationen den Freiwilligen an der Basis Mitbestimmungsrechte zugestehen. Um Freiwillige zu führen, empfiehlt daher eher ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll entweder in beiden Richtungen (down-up) verlaufen oder von der Basis aus gehen (bottom-up).

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Obwohl ein Grossteil der NPO formal strukturiert ist, fehlt in den meisten Organisationen ein Reporting bzw. Berichtswesen, welches die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend überprüft. Dies geht einher mit der Tatsache, dass in der Organisation kein Prozess zur Verwaltung des Wissens über die Führung Freiwilliger beschrieben ist.¹²⁵⁶ Entsprechend kann das neu generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen auch nicht weitergegeben werden.¹²⁵⁷ Es sind jedoch Anstrengungen erkennbar, die Freiwilligen zumindest regelmässig zu informieren. Ungenutztes Potenzial besteht auch beim Wissenserwerb durch Austausch in sozialen Netzwerken, da die NPO nach eigenen Angaben mehrheitlich über eine moderne Infrastruktur verfügen. Auch Benchmarking¹²⁵⁸ und das Wissen aus spezialisierten (Freiwilligen-) Fachstellen wird noch zu wenig genutzt. Ausserdem ist der Wille zur Wissenssteigerung durch theoretische Management-Modelle aus der Fachliteratur ebenfalls kaum ausgeprägt und korrespondiert mit der geringen Anzahl an Organisationen, die bereits mit Management-Modellen¹²⁵⁹ arbeiten. Die eigenen,

¹²⁵⁴ Die Messung der Arbeitsqualität ermöglicht eine objektive Beurteilung der Ist-Situation und einen Abgleich der jeweiligen Erwartungen im Hinblick auf die Qualität. Sie ist für beide Parteien ein sinnvoller Indikator, der gewährleistet, dass man die Realität nicht aus den Augen verliert. Ausserdem sollte nicht vergessen werden, dass die so gewonnenen Erkenntnisse helfen können, Fehlbesetzungen und (daraus resultierend) Konflikte zu vermeiden.

¹²⁵⁵ Der These nach Helmig, dass Vereine eher einen basisdemokratischen und partizipativen, Stiftungen eher einen «elitären» Charakter aufweisen, kann anhand der Ergebnisse dieser Arbeit beiegepflichtet werden. Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 178

¹²⁵⁶ Zwei drittel der NPO verzichten auf die Erfassung und Verwaltung von Wissen zur Führung Freiwilliger. Vgl. Abschn. *Personalverwaltung* und Kap. 7.2., Abschn. *Wissensbewahrung*, S. 175.

¹²⁵⁷ Mehr als ein drittel der NPO verarbeiten das neu (und fortlaufend) generierte Wissen zur Führung von Freiwilligen nicht, vgl. Kap. 7.2., Abschn. *Wissensverwertung*, S. 175.

¹²⁵⁸ Vergleichen mit gleichgeschalteten Organisationen. Bspw. vergleicht man mit Benchmarking anhand erhobener Parameter die Leistung einer Geschäftseinheit mit beliebigen anderen Einheiten. Zur Gewinnung von Best-Practice in einem bestimmten Bereich kann die Organisation in einem breiten Kontext messen. Vgl. Hindle, 2001, S. 21; Weinert, 2004, S. 669.

¹²⁵⁹ Vgl. Anh. 35, S. 297.

selbst gemachten Erfahrungen sehen die NPO als die wesentlichste Quelle ihres Wissens über die Führung Freiwilliger.¹²⁶⁰ Dies ist darauf zurückzuführen, dass, trotz vorliegender Fachliteratur und/oder der Zuhilfenahme externer Berater, in den meisten Organisationen nach dem Trial-and-Error-Prinzip¹²⁶¹ verfahren wird.

Gesamthaft wird in allen gemessenen Organisationen zu wenig mit elektronischen Hilfsmitteln wie E-Mail und Intranet gearbeitet, obwohl, gemäss Selbstdeklaration, die zur Verfügung stehende Infrastruktur für die Freiwilligen als zeitgemäss empfunden wird. Typenübergreifend werden die Personalmanagement-Prozesse (zu) selten elektronisch abgebildet. Unterrepräsentiert ist zudem die elektronische Kommunikation, was sich v.a. an den wenig effektiven Anstrengungen zeigt, sich als attraktive Arbeitgeberin für die Freiwilligenarbeit zu profilieren. So wird das Internet bei der Suche nach Freiwilligen kaum eingesetzt, obwohl Online-Inserate günstiger und Social Media-Plattformen i.d.R. kostenlos sind. Zudem werden die Vorteile der durch das Internet ermöglichten Vernetzung ignoriert. Die gleichen Schwächen lassen sich beim Umgang mit Öffentlichkeitsarbeit und PR sowie der Einbettung von Freiwilligenagenturen feststellen, deren Stellenwert grundsätzlich zu gering geschätzt wird. Wo ältere Organisationen eher auf dem schriftlichen Weg kommunizieren, tun dies kleinere Organisationen überwiegend mündlich.

Die einfachsten Methoden, Wissen zu generieren sind u.a. die Einstellung von (noch) besser qualifizierten hauptamtlich, ehrenamtlich und/oder freiwillig Tätigen, Vergleiche mit der Konkurrenz (Benchmarking), der Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der Einforderung des Wissens durch die Muttergesellschaft.¹²⁶² Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit generiert das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal auch mittelfristigen Wissenszuwachs. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert, Wissen erfasst, verwaltet und verarbeitet bzw. verwertet. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und dessen Anwendung kontrolliert werden. Nebst dem Leitbild sollte das Wissen auch Eingang in die Qualitätssicherung, Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ (häufige Fragen und Antwortlisten) auf der Webseite, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs finden. Zusätzlich weitergegeben werden kann das Führungswissen durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter, Handbücher, Checklisten, durch den nächst höheren Vorgesetzten, externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichproben-tests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten erfolgen auf elektronischem (z.B. E-Mail, Intranet), mündlichem (z.B. Versammlungen) sowie schriftlichem (z.B. Mitarbeitendenzeitung, Aushang) Weg.

¹²⁶⁰ 93 Prozent der Befragten gaben an, dass das Wissen zur Führung Freiwilliger aus den eigenen, selbst gemachten Erfahrungen stammt (learning by doing), vgl. Kap. 7.2. Abschn. *Wissenserwerb*, S. 174.

¹²⁶¹ Damit ist kein wissenschaftliches Modell gemeint, sondern im Sinne einer heuristischen Methode Probleme zu lösen, bei der so lange zulässige Lösungsmöglichkeiten probiert werden, bis die gewünschte Lösung gefunden wird. Vgl. Spencer Jennings/Holmes 1905/06 in Lexikon Handhabungseinrichtungen und Industrierobotik, S. 284.

¹²⁶² Überdies kann die Einrichtung von Lernarenen oder Kompetenzzentren ein effektiver Katalysator für weitere Wissensmanagement-Massnahmen sein. Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 261

9. Schlussbetrachtung

9.1. Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung

Gewohnte Sichtweisen und Strukturen aufzubrechen, vor allem die betriebswirtschaftliche Denkweise und ihre Instrumente in die Freiwilligenarbeit einzubeziehen, stösst in weiten NPO-Kreisen auf Widerstand. Die Studie zeigt die Schwierigkeiten, die bei Veränderungen im personalwirtschaftlichen bzw. personaleffizienten Handeln innerhalb der Freiwilligenarbeit entstehen. Trotzdem entwickelt die Forschung sowie die Praxis ein grosses Interesse am Bereich der Führung von Freiwilligen. Keine Vergleichsmöglichkeit in der Literatur findet das Freiwilligenmanagement-Praxismodell dieser Arbeit, da die vorliegenden Ausführungen umfassender sind, als die bisher erarbeiteten Ansätze. Die vorliegende Arbeit entwirft einen zeitgemässen personalorientierten Ansatz zum Management von Freiwilligen in NPO im Sinne eines theoretischen, methodischen und managementbezogenen Wissenszuwachs. Es erschien wichtig, die unterschiedliche Optik der wissenschaftlichen und pragmatischen Diskussion einzunehmen und auf das Dilemma zwischen der strengen Definition der Empirie und der Definition der Praxis hinzuweisen. Mit dem Versuch einer möglichst sinnvollen Vereinheitlichung elementarer Begriffe, sollte eine Brücke geschlagen werden zwischen den unterschiedlichen (theoretischen und praktischen) Begriffswelten. Um das Freiwilligenmanagement aus personalpolitischer Sicht darstellen zu können, erfolgte die prozessorientierte Ausarbeitung der Organisationsmanagement- und Personalmanagementagenda. Dieser Kreislauf wurde in Prozessphasen eingeteilt.

Die einzelnen Prozessphasen des Modells gehen untrennbar ineinander über und bedingen einander. Das machte die Diskussion notwendig, wie die Phasen und deren erforderliche Massnahmen integriert werden können. Dazu wurde die Notwendigkeit eines Grössenklassenrasters erkannt, mit dem die Einflussgrössen, die das Freiwilligenmanagement beeinflussen, analysiert werden können. Auf der Grundlage der Kontingenztheorie sowie vereinfachter strategischer Ansätze für NPO, konnte herausgearbeitet werden, wie das Freiwilligenmanagement praxisorientiert in die Organisationen einzubinden ist. Abschliessend wurde ein Fragekatalog erstellt, der die inhaltliche Konkretisierung der einzelnen Phasen der Freiwilligenmanagements beinhaltet und einen analytischen als auch synthetischen Blickwinkel auf das Freiwilligenmanagement zulässt. Auf diese Weise kann eine Anleitung für die systematische und ganzheitliche Gestaltung des Freiwilligenmanagements erarbeitet werden.

Bezogen auf den derzeitigen Wissensstand gelten diese Ergebnisse in Bezug auf das Freiwilligenmanagement als neu und zeigen gleichzeitig die im Management von Freiwilligen bestehenden Lücken auf. Sie besitzen eine hohe Glaubwürdigkeit, da transparent und mit ständiger Reflektion bezüglich der eigenen Sichtweise gearbeitet wurde. Der Praxisfragebogen im Anhang¹²⁶³ bildet dabei eine Grundlage, auf der das Freiwilligenmanagement im Sinne des Auftrags der NPO in eine Organisation umgesetzt werden kann. Von wissenschaftlicher Bedeutung ist die Erkenntnis, dass teilweise Ansätze dieser Personalmanagement-Instrumente in NPO schon vorhanden sind und auf diese beim Ausbau zurückgegriffen werden kann. Weitere Einflussgrössen, die das Freiwilligenmanagement aus personalpolitischer Sicht in einen logischen und vollständigen Kontext stellen, wurden zusätzlich erarbeitet. Damit ist die Basis für weiteren Forschungsbedarf geschaffen¹²⁶⁴.

¹²⁶³ Vgl. Praxisführer Anh. 40, S. 334.

¹²⁶⁴ Vgl. Kap. 9.3., S. 232.

9.2. Kritische Würdigung der empirischen Untersuchung

In der vorliegenden Arbeit wird der gesellschaftliche Kontext bzw. dessen Implikationen auf das Freiwilligenmanagement nur am Rande berücksichtigt. Die Zusammenarbeit zwischen den haupt- und ehrenamtlich Tätigen wurde in den Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Massnahmen des Freiwilligenmanagements nicht thematisiert. Ebenso gibt es keinerlei Aussagen über die Faktoren, die innerhalb einer Organisationen wichtig erscheinen. Dazu besteht die Möglichkeit einer gewissen Unschärfe bei der Antwortqualität über das Verhalten von Management-Modell-nutzenden Organisationen. Personen, die einmal einen Management-Kurs besucht haben (z.B. an der Universität St. Gallen oder Freiburg usw.), weisen ev. ein anderes Antwortverhalten auf, als Personen, die nie einen derartigen Kurs besucht haben. Es kann sein, dass ehemalige Kursbesucher konformer antworteten, als die anderen, weil sie ein anderes Verständnis von Management aufweisen (das Selbstbild der Organisation ist ein anderes). Ob diese Organisationen dann wirklich anders funktionieren ist noch nicht bewiesen, da nicht bewiesen ist, dass diese Angaben stimmen. Jedoch gibt es formale Anleitungen, die in diese Richtung gehen. So wurde die Management-Terminologie in dieser Arbeit aus der Literatur übernommen, was teilweise für Bedenklichkeitsbekunden sorgte. Eine Modifikation der personalpolitischen Begriffe auf den Dritten Sektor ist denkbar.

Durch die Messung kategorialer Variablen war das Datenmaterial übersichtlich und deckt eine breite Themenvielfalt ab. Die wichtigsten Erkenntnisse konnten nun empirisch überprüft werden. Die Messung durch metrisch skalierte Variablen wäre verfrüht gewesen, da in erster Linie eine breitflächige Abbildung über den Steuerungsbedarf Schweizer NPO erstellt werden sollte. Die Arbeit bezieht sich auf die reale Situation und geht mit den Forderungen des wissenschaftlichen Bereiches konform, eine Basis zur Überprüfung des Modells vorzulegen.

9.3. Zukünftiger Forschungsbedarf

Wenn das Freiwilligenmanagement personalpolitische Veränderungen initiiert, wirken sich diese auf die verschiedenste Themen der klassischen Freiwilligenorganisation aus. Daher kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung für neue Strukturen innerhalb der Freiwilligenorganisationen sorgen und deren Bild verändern wird. Das Instrument «Freiwilligenmanagement» braucht weitere Entwicklung, die durch Diskussionen relevanter Themen vorangetrieben werden kann. Um die derzeitigen Probleme bezüglich der Neugewinnung potentieller Freiwilliger lösen zu können, ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig, diesem Bereich besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Des Weiteren werden Management-Modelle diskutiert, die durch diese Studie als relevant angesehen werden, die Professionalität des Personalmanagement zu steigern. Die entstehenden Fragen bezüglich Aufwand, Kosten, Nutzen und Ertrag müssen auf dieser Basis neu diskutiert werden. Vereinfachte und dennoch wirkungsvolle Modelle für kleinere NPO können anhand der in Kapitel 7.4 definierten Typenbildung entwickelt werden.¹²⁶⁵ Unter Umständen muss auch die Definition des Begriffes «Management» für Freiwillige überdacht werden.

Für diese Studie bildete das Freiwilligenmanagement innerhalb privat-rechtlicher Organisationen die Grundlage der Untersuchungen. Die Situation in öffentlich-rechtlichen Organisationen ist nach wie vor unberücksichtigt. Auch die persönlichen und organisatorischen Fähigkeiten der für die Führung Freiwilliger Verantwortlichen, sollten aus sozialwissenschaftlicher Sicht näher betrachtet werden. Dabei ist dem Bereich der Honorierungsmassnahmen inner-

¹²⁶⁵ Vgl. Anh. 36, S. 297 und Anh. 37, S. 302.

halb der Organisation besondere Bedeutung zuzumessen, mithin auch der Wirkung des Schweizerischen Sozialzeitausweises sowie mit dessen Interessenten und die Art, wie dieser Ausweis genutzt wird¹²⁶⁶. Weiteren Forschungsbedarf ist in der Trennung zwischen der Organisation und den Freiwilligen vorhanden. Auch die Fluktuation Freiwilliger und deren mögliche Rückgewinnung findet bisher zu wenig Beachtung und sollte als Bestandteil des Personalmanagements (intensiver) in die Diskussion einbezogen werden. Auch wird dem Thema «Wissensmanagement» bisher nur unzureichend Aufmerksamkeit geschenkt. Hier ist Handlungsbedarf zu sehen.

Die Schwerpunkte zukünftiger Diskussionen betreffen den Nutzen der Freiwilligenagenturen, externe Berater innerhalb des Freiwilligenmanagements und die Integration des Internets in die alltäglichen Strukturen der Organisationen (z.B. Anwendung von Social Media-Plattformen usw.). Politische Massnahmen, die auf die Förderung des Freiwilligenmanagements ausgerichtet sind, bedürfen ebenfalls der Untersuchung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit. Welche Förderinstrumente sprechen welche Gruppen an und wie sehen die Reaktionen darauf aus? Hat jede Fördermassnahme positive Auswirkungen oder bringen die steigenden Anforderungen die Freiwilligen an ihre Grenzen? Würde es umfassendere Untersuchungen geben, die sich mit dem Nutzen des Freiwilligenmanagement beschäftigen, könnten deren Ergebnisse dafür sorgen, dass NPO sich zukünftig stärker mit dieser Thematik auseinandersetzen.

¹²⁶⁶ Vgl. Münzel et al., 2004, S. 12.

Literaturverzeichnis

- Achermann, R.: Förderung der Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Wie man als Professionelle und Professioneller der Sozialen Arbeit Freiwillige optimal belohnen kann. Zürich, 2008.
- Albers, S. (Hrsg.): Impact of types of functional relationships, decisions, and solutions on the applicability of marketing models. In: International Journal of Research in Marketing, Vol. 17, No. 2/3, S. 169-175, 2000.
- Albert, M.: Soziale Arbeit im Wandel. Professionelle Identität zwischen Ökonomisierung und ethischer Verantwortung, Hamburg, 2006.
- AMB Generali Holding AG (Hrsg.): engagement atlas 09. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen., Aachen, 2009.
- Ammann, H.: Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich, 2004.
- Ammann, H.: Der Prozess der zunehmenden Monetarisierung und seine Auswirkungen auf die Freiwilligenarbeit. In: Farago, P; Ammann, H. (Hrsg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit, Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31. 5. 2005 in Luzern, Zürich, 2006.
- Ammann, H.: Freiwilligkeit in der Schweiz. Die Resultate des Freiwilligen-Monitors, Zürich, 2007.
- Ammann, H. (Hrsg.): Freiwillig - Gemeinnützig. Im Dienste der Res publica, in der Schweiz – und anderswo, Zürich, 2008.
- Ammann, H.: Freiwilligkeit. Ursprünge, Erscheinungsformen, Perspektiven, Zürich, 2008.
- Andessner, R. C.: Ehrenamtliches Engagement in Vereinsinitiativen - Einflussfaktoren und Konsequenzen für das Management. In: Witt, D; Blümle, E.-B; Schauer, E; Anheier, K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 29-40, 1999.
- Andessner, R. C.: Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen, Linz, 2004.
- Andessner, R. C.: Besonderheiten im Kompetenz- und Wissensmanagement von Nonprofit-Organisationen. In: Zaugg, R. J; Thom N.(Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement, Bern, S. 363-397, 2006.
- Anheier, H. K. et al.: Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin, 1998.
- Anheier, H. K. et al. Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In Badelt, Chr. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management., Stuttgart, S. 19-44, 2002.
- Anheier, H. K.: Nonprofit Organizations. Theory, management, policy., London/New York, 2005.
- Anheier, H. K.: Stiftungen in Europa – Resultate eines Ländervergleichs, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA. In: Egger, P; Helmig, B; Purtschert, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 57-90., 2006.
- Apel, D. Datenqualität erfolgreich steuern. Praxislösungen für Business-intelligence-Projekte, München, Wien, 2009.
- Arbeitskreis für Nonprofit-Organisationen: Nonprofit-Organisationen im Wandel. Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, Frankfurt a.M., S. 1-20, 1998.
- Armutat, S. (Hrsg.): Ergebnisse einer Tendenzbefragung der DGFP e.V. zum Thema «Flexibilitätsförderndes Personalmanagement». ISSN 1613-2785, Düsseldorf, 2005.
- Armutat, S. (Hrsg.): Führungskräfte als Personalmanager - Personalmanager in neuer Rolle, Düsseldorf, 2009.
- Arts, W./Gelissen, J.: Three Worlds of Welfare Capitalism or more? A State-of-the-art Report. Journal of European Social Policy, 2002.
- Atteslander, P./Cromm, J.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, 2006.
- Aulinger, A./Fischer, D.: Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement. In: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., H. 5, S. 640-667, 2000.
- Babbie, E.: The practice of social research (International student edition), Belmont, CA, 2007.
- Bachert, R./Pracht, A.: Basiswissen Controlling und operatives Controlling. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen (Grundlagentexte soziale Berufe), Weinheim, 2004.
- Bachert, R./Vahs, D.: Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart, 2007.

- Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B.: Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart, 2001.
- Backhaus, K.: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, 2011.
- Badelt, Ch.: Zielsetzungen und Inhalte des Handbuches der NPO. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart., Stuttgart, S. 3-18, 2002a.
- Badelt, Ch.: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart., Stuttgart, S. 661-691, 2002b.
- Badelt, Ch.: Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, Chr. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management., Stuttgart, S. 573-604, 2002c.
- Badelt, Ch.: Der Nonprofit Sektor in Österreich. In: Badelt, Chr. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management., Stuttgart, S. 63-86, 2002d.
- Balderjahn, I./Will S. (Hrsg.): Laddering: Messung und Analyse von Means-End Chains. In: Marktforschung und Management, 42. Jg., Nr. 2, S- 68-71, 1998.
- Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M.: Statistik (Oldenbours Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), München, 2008.
- Bartscher-Finzer, S.: Personaleinstellung und Personaleinführung. In: Gaugler, E; Oechsler, W. A; Kammlott, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens , Stuttgart, S. 1479-1498, 2004.
- Batinic, B.: Fragebogenuntersuchungen im Internet , Aachen, 2001.
- Bauer, J./Braun, S.: Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen., Köln, 2000.
- BDO Visura (Hrsg.): Finanzielle Führung von Non-Profit-Organisationen, Zürich, 2009.
- Becker, M.: Personalentwicklung. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1500-1512, 2004.
- Beher, K./Liebig, R./Rauschenbach, T.: Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich, Stuttgart, 1998.
- Beher, K./Liebig, R./Rauschenbach, T.: Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Weinheim, 2000.
- Behrends, Th.: Personalmanagement in klein- und Mittelbetrieben. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1575-1582, 2004.
- Benevol Schweiz (Hrsg.): Freiwilligenmanagement, Schaffhausen, 2011.
- Benevol Schweiz: Standards der Freiwilligenarbeit (17.02.2011) [Stand: 11.10.2011].
- Benkhoff, B.: Identifikation und Loyalität. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre , Stuttgart, S. 897-905, 2004.
- Benninghaus, Hans: Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler (Studienskripten zur Soziologie), Wiesbaden, 2005.
- Berekoven, L./Eckert W./Ellenrieder P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 9. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- Berekoven, L./Eckert W./Ellenrieder P.: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung (Gabler Lehrbuch), Wiesbaden, 2006.
- Berthel, J.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. , Stuttgart, 1995.
- Berthel, J.: Personalcontrolling. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre , Stuttgart, S. 1441-1455, 2004.
- Betzelt, S.: The third sector as a job machine?, Frankfurt am Main, Bremen, Univ., 2001.
- Biedermann, Ch.: Was heisst Freiwilligenmanagen? - Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, S; Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung , Opladen, 2000.
- Bierhoff, H. W.: Psychologie hilfreichen Verhaltens. Kohlhammer, Stuttgart, 1990.
- Bierhoff, H. W./Schülken, T.: Ehrenamtliches Engagement. In: Bierhoff, H. W. & Ferchenhauer, D. (Hrsg.): Solidarität, Konflikt, Umwelt und Dritte Welt. Opladen, Leske + Budrich, 2001.

- Bitsch, V.: Qualitative Forschung in der angewandten Ökonomie , Aachen, 2001
- Blasius, J.: Korrespondenzanalyse – Ein multivariates Verfahren zur Analyse qualitativer Daten. *Historical Social Research* Bd. 12, Nr. 2/3, S. 172–189 , 1987.
- Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme (St. Galler Management-Konzept 1), Frankfurt/Main, 1999.
- Blümle, E.-B.: Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft. In: Purtschert, R. (Hrsg.): *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz* , Bern/Stuttgart/Wien, S. 221-241, 2005.
- Boch, Th.: Ehrenamtliches Engagement in der Caritas - auf der Suche nach innovativen Konzepten. In: Zimmer, A; Nährlich, S. (Hrsg.): *Engagierte Bürgerschaft. Tradition und Perspektiven* , Opladen, S. 89-103, 2000.
- Bock, T.: Vom Laienhelfer zum freiwilligen Experten. Dynamik und Struktur des Volunteering. In: Rosenkranz, D; Weber, A. (Hrsg.): *Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* , Weinheim, 2002.
- Böhler, H.: *Marktforschung*, 3. Aufl., Stuttgart, 2004.
- Bohnsack, R.: *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in quantitative Methoden*, 5. Aufl., 2003.
- Bokranz, R.: Personalbedarfsplanung. In: *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 1380-1394, 2004.
- Bono, M. L.: *NPO Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen*, Stuttgart, 2006.
- Bortz, J./Döring N.: *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler* (Springer-Lehrbuch), Berlin, 2002.
- Bortz, Jürgen: *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 242 Tabellen* (Springer-Lehrbuch), Berlin, Heidelberg, New York, 2005.
- Bortz, J./Döring, N.: *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen* (Bachelor, Master), Heidelberg, 2006.
- Bortz, J./Schuster, Ch.: *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, Berlin, 2010.
- Bovay, C./Tabin, J.-P.: (Un)freiwillig effizient. Freiwilligenarbeit, Erwerbsarbeit und gesellschaftliche Solidarität, in: *Studien und Berichte aus dem Institut für Sozialethik des SEK/2001*.
- Brandenburg, T./Thielsch, M. T.: *Praxis der Wirtschaftspsychologie*, Münster, 2009.
- Brauchlin, E.: *Systemdenken und Kybernetik als Grundlage des St. Galler Management-Modells*, 2007.
- Brosius, F.: *SPSS 18*, Weinheim, 2010.
- Brüggen, S./Keller, K./Brosziewski, A.: *Zwischen Engagement und Professionalität. Organisationsformen von Freiwilligenarbeit am Beispiel einer Initiative im Kanton Thurgau* , Zürich, 2011.
- Bruhn, M.: *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, München, 2007.
- Brüsemeister, Th.: *Qualitative Forschung*, Wiesbaden, 2000.
- Budäus, D./Andessner, R.: *Public und Nonprofit Management. Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder; 4. Forschungskolloquium Hamburg - Linz - Potsdam*, Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, 5. - 7. Juni 2002 (*Public Management* 43), Linz, 2002.
- Bühl, A.: *PASW 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*. 12. Aufl., München, 2010.
- Bühlmann, M./Freitag, M.: *Freiwilligkeit als soziales Kapital der Gesellschaft: Ein Vergleich der Schweizer Kantone*. In: Farago, P. (Hrsg.): *Freiwilliges Engagement in der Schweiz*, Zürich, S. 56-107, 2006.
- Bühner, M.: *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* , München, Boston, 2011.
- Bülmann, J./Schmid, B.: *Unbezahlt - aber trotzdem Arbeit. Zeitaufwand für Haus- und Familienarbeit, Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Nachbarschaftshilfe*, Neuchâtel, 1999.
- Bütschi, D./Cattacin, S.: *Le modèle suisse du bien-être, Coopération conflictuelle entre Etat et société civile: le cas de l'alcoolisme et du vih/sida*. Lausanne: *Réalités sociales*, 1994.
- Bumbacher, U.: *Qualität und Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen auf der Basis des Freiburger Management-Modells*. In: Witt, D; Blümle, E.-B; Schauer, E; Anheier, K. (Hrsg.): *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden, S. 149-161, 1999.

- Bundesamt für Statistik (BFS) (Hrsg.): Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) («Statistik der Schweiz»), Neuchâtel, 2004.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (Hrsg.): Freiwilligenarbeit in der Schweiz: Neuchâtel, 2011a.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (Hrsg.): Freiwilligenarbeit in der Schweiz: Freiwilligenarbeit in der Schweiz: Unterschiede nach ausgewählten regionalen Gliederungen. Korrigierte Version, Tabelle T.3a, Seite 17: Änderungen in Kursivschrift (März 2011), Bern, 2011b.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales u. K. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Österreich. Freiwilligenbericht 2009, 2009.
- Bundesministerium für Familie, Senioren F. u. J. (Hrsg.): Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, Berlin, 2010.
- Bürgi-Schmelz, A.: In: Bundesamt für Statistik (Hrsg.): Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel, 2004.
- Bürgisser, H. et al.: Anwendung und Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Managementmodelle für das Sozialmanagement an der Hochschule Luzern - ein Werkstattbericht. In: Bassarak, H; Wöhrle, A. (Hrsg.): S. 215-222, 2008.
- Chanavat, N./Ferrand, A. et al.: Handbuch zum Freiwilligenmanagement bei der Organisation von Sportveranstaltungen. «Wie sollen die Personalressourcen verwaltet werden?». Projekt SENTEDALPS. Chavannes-Lausanne: IDHEAP, in: Interreg IIIB Project number CH/1-2/3.3/3/2006 [Stand: 17.10.2011].
- Chandler, A. D.: Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise, Cambridge, Mass, 1962.
- Chappelet, J. L.: Managing voluntary sport organisations, London, 2011.
- Chisnall, P. T.: Marketing Research, 3. Aufl., London, 1986.
- Christen, C.: Rechtsformen von Nonprofit-Organisationen. *Verbandsmanagement*, 21, S. 50-61, 2005.
- Stöwe, Ch./Keromosemito, L.: Führen ohne Hierarchie. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen, 2005.
- Churchill, G. A.: Basic Marketing Research, Chicago, 1988.
- Cohen, R. J. (Hrsg.): What qualitative research can be. In: *Psychology & Marketing*, Vol. 16, No. 4, S. 351-368, 1999.
- Cooley, Ch. H.: Social Organization. In: *The Two Major Works of Charles H. Cooley. Social Organization. Human Nature and the Social Order. With an Introduction of Robert Cooley Angell.* The Free Press, Glencoe, Ill. 1956, 1956.
- Daft, R./Huber, G.: How Organizations learn. In: *Research in the sociology of organizations*, H. 5, S. 1-36, 1987.
- Daneke, S.: *Freiwilligenarbeit in der Altenhilfe. Motivieren-organisieren-honorieren*, Urban & Fischer, München/Jena 2003.
- Deffland, M.: *Transparenzstandards im Dritten Sektor. Bestandsaufnahme der Rechnungslegungspflichten gemeinnütziger Vereine in Europa*, s.l., 2008.
- Dey, I.: *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide to Social Scientists*, London, New York, 1993.
- Diehl, J. M./Kohr H.-U.: *Deskriptive Statistik*, Eschborn bei Frankfurt/M, 1994¹.
- Diekmann, A.: *Empirische Sozialforschung*, Reinbek bei Hamburg, 2002.
- Diekmann, A.: *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Hamburg, 2007.
- Diekmann, A.: *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen (Rowohlts Enzyklopädie 55678)*, Reinbek bei Hamburg, 2010.
- Dierker, H.: *Ehrenamt: Freiwilligenarbeit*, in: *Kursbuch Vereinsmanagement*, Wien, 1999.
- Dierkes, M./Marz, L.: *Sozialbilanzen*. In: *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 1723-1733, 2004.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 1983/48:147-60, 1983.
- Rüetschi, D.: *Milizarbeit*. E-Mail, Bern, 2011.

- Röhl, M.: Rechtsfragen rund um Freiwilligenarbeit, 2009.
- Drucker, P. F.: Praxis des Managements. Ein Leitfaden für die Führungs-Aufgaben in der modernen Wirtschaft , Düsseldorf, 1998.
- Drucker, P. F. (Hrsg.): Die Gesellschaft von morgen. In: Die Weltwoche Extra (1969), 2001.
- Drucker, P. F.: The age of discontinuity. Guidelines to our changing society , New Brunswick (USA), 2007.
- Drucker, P. F./Collins, J./Ferber, M.: Die fünf entscheidenden Fragen des Managements, Weinheim, 2009.
- Eckardstein, D. von: Personalmanagement in NPO. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart. , Stuttgart, S. 309-336, 2002.
- Eckardstein, D. von/Ridder, H.-G.: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management , München und Mering, 2003.
- Eckardstein, D. von: Personalpolitik. In: Gaugler, E; Oechsler, W. A; Kammlott, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens , Stuttgart, S. 1617-1630, 2004.
- Eckardstein, D. von/Zauner, A.: Veränderungsmanagement in NPO. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart., Stuttgart, S. 547-570, 2002.
- Edwards, M.: Internationale Entwicklungs-NPOs: Vollstrecker von Auslandshilfen oder Katalysatoren internationaler Zusammenarbeit, In: Simsa, R. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen: Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten., Stuttgart, 2001.
- Egger, P.: Stiftungsparadies Schweiz. Zahlen, Fakten und Visionen : zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, Basel, 2004.
- Eichhorn, P.: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft 174), Baden-Baden, 2001.
- Epple, R./Schär, E.: Stifter, Städte, Staat - Zur Geschichte der Armut und Unterstützung in der Schweiz., Zürich, 2010.
- Eschenbach, R./Horak, C.: Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Stuttgart, 2003.
- Etzioni, A.: A Comparative Analysis of Complex Organizations., New York, 1975.
- Falk, A./Kosfeld, M.: The hidden costs of control, in: The American economic review, 1996, 5/2006, S. 1611ff.
- Famos, C. R.: Die öffentliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften im Lichte des Rechtsgleichheitsprinzips., Universität St. Gallen, Dissertation, 1999.
- Farago, P.: Freiwilliges Engagement in der Schweiz (Freiwilligkeit 4), Zürich, 2007.
- Finis Siegler, B.: NPOs ökonomisch betrachtet (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 15), Münster, 2001.
- Flick, U.: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Reinbek bei Hamburg, 1999.
- Flick, U./Kardorf E. v./Steinke I.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg , 2003.
- Flick, U. (Hrsg.): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, U./Kardorf, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 252-265 , 2003.
- forum freiwilligenarbeit (Hrsg.): Freiwilligenarbeit in der Gemeinde fördern. Ein Handbuch für Verantwortliche, Horw, 2006.
- forum freiwilligenarbeit: Freiwilliges Engagement - «Kritisch», 2/2011, S. 1ff. [Stand: 22.10.2011].
- Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Seismo Verlag, Zürich 2007, 2010.
- Frey, B. S./Götte, L.: Ohne Preis keinen Fleiss? In: Verbands-Management, Heft 1, S. 20-27, 2003.
- Frey, B. S./Jegen, R.: Kontraproduktive Wirkung des Motivators «Geld». In: Verbands-Management, Heft 3/2002, S. 30-41 , 2002.
- Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung (Sozialwissenschaft 28), Opladen, 1990.

- Fröhlich, W./Holländer, K.: Personalbeschaffung und -akquisition. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1403-1419, 2004.
- Fromm, M.: Introduction to the repertory grid interview, Münster, 2004.
- Fröse, M. W.: Komplexität managen – das Darmstädter Management-Modell. In: Fröse, M. W. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen, Haupt, Bern, 2004, s. 353-399, 2004.
- Fröse, M. W.: Management sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis: das Darmstädter Management-Modell, Bern, 2005.
- Fukuyama, F.: Trust. The social virtues and the creation of prosperity, New York, 1995.
- Fukuyama, F.: The Great Disruption. Human Nature and the Reconstitution of Social Order, New York, 2000.
- Gaugler, E./Oechsler, W. A./Kammlott, J.: Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 2004.
- Geighardt, Ch. (Hrsg.): Personalcontrolling. Ergebnisse einer Tendenzbefragung zum Thema «Personalcontrolling», Düsseldorf, 2007.
- Gerhards, S./Trauner, B.: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis (Pocket Power 32), München, 2007.
- Germann, R. E.: Administration publique en Suisse. Volume 1: L'appareil étatique et le gouvernement. Bern, Stuttgart und Wien 1996.
- Geser, H.: Milizverwaltung und professionelle Verwaltung auf Gemeindeebene. In: Handbuch Politisches System der Schweiz, Bd. 3, Bern, Haupt, 1987.
- Glaser, B. G./Strauss A. L.: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Bern, 1998.
- Gmür, M.: Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, S; Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, 2000.
- Gmür, M./Lichtsteiner, H.: Stichwort: NPO-Management. Ein Nachschlagewerk für Vereine, Verbände, Stiftungen, Genossenschaften und NGO, Bern, 2010.
- Gough, K.: Anthropology and imperialism, in: Monthly review, 19, 11/1968, S. 12ff.
- Goll, E.: Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. Theorie und Empirie ihrer Verbände und Einrichtungen, Baden-Baden, 1991.
- Gonin, M.: Personalwirtschaftliche Aspekte des schweizerischen staatlichen Milizsystems am Anfang des XXI. Jahrhunderts, Bern, Universität Bern, Lizarbeit, 2005.
- Götze, U.: Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden, 1991.
- Grochla, E.: Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart, 1978.
- Gross, M. J./Larkin, R. F./McCarthy, J. H.: Financial and accounting guide for not-for-profit organizations, New York, 20006.
- Grunert, K. G. (Hrsg.): Die Verkodung qualitativer Interviewdaten: Psychologische und technische Probleme am Beispiel der Messung der kognitiven Struktur von Konsumenten. In: Züll, C./Mohler, P. P. (Hrsg.): Textanalyse – Anwendungen der computerunterstützten Inhaltsanalyse, Oplade, S. 58-78, 1992.
- Grüniger, H.: Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich - neue Stiftungen, Literatur, Entscheide, 2009.
- Güldenber, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, Wiesbaden, Wien, Wirtschaftsuniv, 1997.
- Güldenber, S./Meyer, M.: Wissensmanagement und Lernen in NPO. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart, , Stuttgart, S. 513-544, 2002.
- Güldenber, S./Zauner, A.: Instrumente für das Wissensmanagement in NPO. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation, Stuttgart, S. 409ff, 1998.
- Güntert, S. T.: Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen. Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten - diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeits-theoretischer Überlegungen, [S.1.], 2007.

- Haddad, T./Horak, Ch./Tweraser, S.: Instrumente für das strategische Management. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisationen. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz., Stuttgart, 1998.
- Haddad, T.: Instrumente für das strategische Management in NPOs, in: Haddad, T. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation), Stuttgart, 2003, S. 13ff.
- Häder, M.: Empirische Sozialforschung. Eine Einführung (Lehrbuch), Wiesbaden, 2010.
- Hamel, G.: Leading the revolution , Boston,Mass, 2000.
- Hanhart, D.: Freiwilligenarbeit. Ein Handbuch; ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis (Beobachter-Ratgeber), Zürich, 2000.
- Hasler Roumois, U.: Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen (UTB Wirtschaftswissenschaften Betriebswirtschaftslehre 2954), Zürich, 2007.
- Hauser, A.: Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen, Neuwied, Krißel, 2000.
- Hausheer, H./Aebi-Müller, R.: Das Personalrecht des Schweizerischen Zivilgesetzbuches, Bern, 2008.
- Heimgartner, A.: Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in sozialen Einrichtungen, Wien, 2004.
- Heini, A.: Das schweizerische Vereinsrecht, Basel, 1988.
- Hellriegel, D./Slocum, J.W.: Organizational Behavior. 4. Aufl., St. Paul u. a. O., 1986.
- Hellriegel, D./Slocum, J. W.: Organizational Behaviour, St. Pauls, 1998.
- Helmig, B.: Nonprofit-Management. Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, Wiesbaden, 2006.
- Helmig, B./Bärlocher, Ch./Schnurbein, G. von: Beschreibung des «Nicht gewinnorientierten Sektors» der Schweiz, 2007.
- Helmig, B.: Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden, 2007.
- Helmig, B./Bärlocher, Ch./Schnurbein, G. von: Defining the Nonprofit Sector Switzerland. Working Paper des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, 2009.
- Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M.: Der Dritte Sektor der Schweiz. Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), Bern, 2010.
- Hentze, J./Kammel, A./Lindert, K.: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung (Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften 1374), Bern, 1997.
- Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E.: Management of organizational behavior. Utilizing human resources, London, 1996.
- Hill, C./Jones, G. R.: Strategic management. An integrated approach, Boston, 2004.
- Hindle, T.: Die 100 wichtigsten Managementkonzepte, München, 2001.
- Hinterbuber, H.: Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken, Berlin, 2004.
- Hoffmann, J./Spranger, D.: Die Mitgliederpresse von Nonprofit-Organisationen in der Schweiz. Forschungsprojekt im Auftrag der IG Mitgliederpresse, Bern, 2005.
- Hofmann-Riem, Ch.: Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jg., Nr. 2, S. 339-372, 1984.
- Höflacher, S.: Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt? In: Witt, D; Blümle, E.-B; Schauer, E; Anheier, K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 51-62, 1999.
- Höhne, E.: In: Schwaiger, M. (2009); Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München, S. 83-94, 2009.
- Homann, K.: Verwaltungscontrolling. Grundlagen - Konzept - Anwendung (Lehrbuch), Wiesbaden, 2005.
- Homann, B./Müller, M./Tobel, Urs von: Die «Ich AG» feiert Hochkonjunktur, in: Beobachter vom 2000, S. 20ff.
- Homburg, Ch/Herrmann A.: Marktforschung. Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, 2000.

- Hopf, Ch/Weingarten E.: Qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Stuttgart, 1993.
- Horak, C./Heimerl-Wagner, P.: Management von NPOs – Eine Einführung. In Badelt, C. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management (2. überarb. u. erw. Aufl., S. 139-152). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.
- Horak, Ch./Matul, C./Scheuch, F.: Ziele und Strategie von NPOs. In: Badelt, Chr. (Hrsg.): Handbuch für Nonprofit Organisationen, Stuttgart, 2002.
- Horch, H.-D.: Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens., Frankfurt a.M./New York, 1983.
- Huber, G. L.: Analysis of Qualitative Data with Aquad Five for Windows, Schwangau, 1997.
- Hüdepohl, A.: Organisationen der Wohlfahrtspflege (Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Rechts 27), Berlin, Münster (Westfalen), 1996.
- Huseyin, L./Wenzel, M.: Methoden der Personalforschung. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1186-1193, 2004.
- Isenring, L. et a.: Leitfaden zur Freiwilligenarbeit für reformierte Kirchgemeinden, Online im WWW unter URL: http://www.ref-sg.ch/anzeige/projekt/102/343/freiwilligen-arbeit_leitfaden.pdf [Stand: 31.01.2011].
- Jäger, W.: Führung und Effizienz kleiner Wohnungsgenossenschaften - Die Zentralrendantur als Weg zur optimalen Gestaltung subsidiärer Führungsstrukturen, in: ZfgG, Band 54, S. 189-192, 2004.
- Jakob, D.: Verein - Stiftung - Trust: Entwicklungen 2007, Bern, 2007.
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R.: Exploring corporate strategy, Harlow, 2009.
- Jütting, D.: Geben und Nehmen: ehrenamtliches Engagement als sozialer Tausche. In: Strachwitz, R. G. (Hrsg.): Dritter Sektor - Dritte Kraft, Stuttgart, S. 271-289, 1998.
- Kaltenbrunner, K. A.: Integriertes Freiwilligenmanagement in grossen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen (Rechts-, Sozial- und Wirtschaftsphilosophie Bd. 21), Frankfurt a.M., 2010.
- Kaplan, R./Norton, D. P./Horváth, P.: Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen (Handelsblatt-Reihe), Stuttgart, 1996.
- Keane, J.: Democracy and civil society. On the predicaments of European socialism, the prospects for democracy, and the problem of controlling social and political power, London, 1988.
- Kegel, T.: Gute Organisation vorausgesetzt, Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, D; Weber, A. (Hrsg.): Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim, 2002.
- Kegel, T.: Freiwilligenmanagement. Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen, in: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (fjs e.V.), Berlin, 2010.
- Kegel, T./Reifenhäuser, C./Schaaf-Derichs, C.: Lehrbuch Strategisches Freiwilligen-Management. Lehrmaterialien 1. Teil für den Ausbildungsgang Strategisches Freiwilligen-Management der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, Berlin-Friedrichshain, 2006.
- Kepper, G. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung – über Urteile und Vorurteile. In: planung und analyse, 22. Jg., Nr. 6, S. 58-63, 1995.
- Kepper, G. (Hrsg.): Methoden der Qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden, S. 159-2002, 2000.
- Kepper, G.: Qualitative Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1996.
- Kieser, A.: Klassische Organisationslehre, empirische Organisationsforschung und Organisationspraxis. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze (WiSt-Taschenbücher), München, S. 201-215, 1981.
- Kieser, A./Segler T.: Quasi-mechanische situative Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze, München, S. 173-184, 1981.
- Kieser, A.: Organisationstheorien, Stuttgart, 2002.
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation (De-Gruyter-Lehrbuch), Berlin, 1992.
- Kieser, A./Walgenbach, P.: Organisation, Stuttgart, 2003.

- Kistler, E.: Der dritte Sektor in Deutschland - Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Birkhölzer, K; Kistler, E; Mutz, G. (Hrsg.): Der dritte Sektor, Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt (Bürgergesellschaft und Demokratie 15), Wiesbaden, S. 44-48, 2004.
- Klages, H.: Engagement und Engagementpotential in Deutschland: Erkenntnisse einer empirischen Forschung, in: Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt am Main, 2000, S. 151ff., Schäffer-Poeschel, 1999.
- Kleeb, L.: In welcher Beziehung stehen Freiwilligen-Management und professionelle Soziale Arbeit? Möglichkeiten und Grenzen der professionellen Sozialen Arbeit innerhalb der Freiwilligen-Management: Diplomarbeit, Solothurn, 2000.
- Klimecki, R. G.: Lernende Verwaltung: Modernisierung als Entwicklungsprozess. In: Verwaltung im Aufbruch. Modernisierung als Lernprozess (Hrsg.): Klimecki, R. G/Müller, W. R., Zürich 1999, S. 23-30, 1999.
- Klimecki, R. G./Gmür, M.: Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, Stuttgart, 2001.
- Klingler, U. (Hrsg.): Personalstrategie, Personalkompetenzen und Unternehmenserfolg – eine Erfolgskombination, Zürich, 2007.
- Knecht, M.: Die Grenzen des Milizsystems. In: Der Bund, 153. Jg. 2002, Nr. 52, S. 15, 2002.
- Kokot, W./Lang H./Pack M. (Hrsg.): Zum Transkriptionsaufwand in der Analyse oraler Texte: eine technische Notiz. In: Anthropos, 86 Jg., ohne Nummer, S. 220-224, 1991.
- Koller, T.: Maecenas ante portas? - Die steuerliche Behandlung von privatrechtlichen Stiftungen gemäss der Parlamentarischen Initiative Schiesser. In: Riemer, H; Schiltkecht, R. (Hrsg.): Fragen zum Stiftungsrecht, unter Einzug der geplanten Gesetzesrevision, Bern, S. 41-58, 2002.
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, (Wiesbaden 1962), 1976.
- Kotler, P./Andreasen, A. .R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th ed.). New York: Prentice Hall, 1996.
- Kotler, P./Armstrong, G./Wong, V./Saunders, J. A.: Grundlagen des Marketing, München, 2011.
- Krebs, V.: Anerkennung der Freiwilligenarbeit als Austausch unter Einbezug von Informations- und Kommunikationstechnologien als wirkungsvolle Ressource. In: Farago, P./Ammann, H. (Hrsg.): Monetarisierung der Freiwilligkeit, Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31. 5. 2005 in Luzern, Zürich, 2006.
- Kreidenweis, H.: «Wenn wir nur wüssten, was wir wissen ...». In: Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 148, 1+2, S. 18-21, 2001.
- Kriesi, Hp.: Freiwilligkeit aus Sicht der Politikwissenschaft. In: Ammann, H. (Hrsg.): Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich, 2004.
- Krippendorff, K.: Content analysis. An introduction to its methodology, Beverly Hills, 1980.
- Kroll, S.: Freiwilligenmanagement und die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen, Norderstedt, 2007.
- Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen, 2000.
- Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung (Soziologie 1040), Stuttgart, 2006.
- Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Mit ausführlichen Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung., Stuttgart, 2009.
- Krönes, G. V.: Personalmanagement in der evangelischen Kirche. In: Eckardstein, D. von; Ridder H.-G (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München, Mering, 2003.
- Kuckartz, U.: Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken, Opladen, 1999.
- Kuckartz, U.: MAXqda 201. Handbuch zum Textanalysestystem MAX QualitativeDatenAnalyse, Berlin, 2001.
- Kühl, S./Schnelle, Th.: Führen ohne Hierarchie - Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens/2009, Online im WWW unter URL: http://www.metaplan.de/downloads/pdf/2009_-_OrganisationsEntwicklung_02_09.pdf [Stand: 02.03.2011].

- Kunz, J.: Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation Nr. 3136, Univ. St. Gallen, Februar 2006.
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie, 3. Aufl., Weinheim, 1995a
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim, 1995b
- Lamnek, S.: Qualitative Interviews. In: König, E./Zedler, P. (Hrsg.): Qualitative Forschung, 2. Aufl. Weinheim, Basel, S. 157-193, 2002.
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, Weinheim, 2005.
- Lamprecht, M./Fischer, A./Stamm, Hp.: Sportvereine in der Schweiz. Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport, Magglingen, 2011.
- Langthaler, S.: Mehrdimensionale Erfolgssteuerung in der Kommunalverwaltung. Konzeptionelle und praktische Überlegungen zum Einsatz der Balanced Scorecard im kommunalen Management. Zugl.: Linz, Univ., Diss., (Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz : Reihe B, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 67), Linz, 2002.
- Learned et al.: Business Policy, Text and Cases. New York, 1965.
- Leistner, F.: Mastering organizational knowledge flow. How to make knowledge sharing work (Wiley and SAS business series), Hoboken, NJ, 2010.
- Leyer, I./Wesche, K.: Multivariate Statistik in der Ökologie. Eine Einführung (Springer-Lehrbuch), Berlin, 2009.
- Lichtsteiner, H./Degen, C./Bärlocher, C.: Stiftungslandschaft Schweiz: Tatsachen und Recht. Stiftung und Sponsoring, Rote Seiten, 11, 2008.
- Lienert, G. A./Raatz U.: Testaufbau und Testanalyse, Weinheim, 1998.
- Linder, W.: Schweizerische Demokratie. Institutionen, Prozesse, Perspektiven, Bern/Stuttgart/Wien, 2005.
- Lisch, R./Kriz J.: Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse, Reinbek bei Hamburg, 1978.
- Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: Strategisches Management, 4. Aufl. Versus Verlag, Zürich, 2005.
- Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 1998.
- Luvisutti, D.: Definition_Freiwilligenarbeit.pdf, 2010.
- Maccoby, M.: The leaders we need. And what makes us follow (Leadership for the common good), Boston, Mass, 2007.
- Malhotra, N. K.: Marketing Research. An Applied Orientation, 3. Aufl., Upper Saddle River, 1999.
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme., Bern/Stuttgart/Wien, 2002.
- Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, 2009.
- Mariampolski, H.: Qualitative market research: a comprehensive guide, Thousand Oaks u.s., 2001.
- Matiaske, W./Nienhüser, W.: Sinnprovinzen in der Personalwissenschaft – Befunde einer empirischen Untersuchung. Zur Veröffentlichung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2003.
- Mayer, P.C./Budowski, M. (Hrsg.): Bezahlte Laienhilfe und freiwillige Nachbarschaftshilfe, Zürich, 1993.
- Mayerhofer, H.: Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 3, S. 263-283, 2001.
- Mayerhofer, H.: Der Stellenwert Ehrenamtlicher als personal on Nonprofit Organisationen. In: Eckardstein, D. von; Ridder H.-G (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München, Mering, 2003.
- Mayrhofer, W./Steyrer, J.: Systemtheoretische Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E; Oechsler, W. A; Kammlott, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1854-1863, 2004.
- Mayring, P. (Hrsg.): Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analysen. In: Bolscho, D./Michelsen, G. (Hrsg.): Methoden der Umweltbildungsforschung, Opladen, S. 13-25, 1999.
- Mayring, P. (Hrsg.): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 468-475, 2003.

- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 6. Aufl., Weinheim, Basel, 1997.
- Mayring, P.: Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analysen. In: Forum Qualitative Social research, Vol. 2, No. 1, veröffentlicht unter: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs.html> [Zugriff: 15.04.2010], 2001.
- Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel, 2002.
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse, 8. Aufl., Weinheim, Basel, 2003.
- McCurley, S./Lynch, R.: Essential Volunteer Management, London, 1998.
- Meffert, H.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (9., überarb. und erw. Auflage), Gabler, Wiesbaden, 2000.
- Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden : mit Fallstudien, Wiesbaden, 2006.
- Meier-Hayoz, A./Forstmoser, P.: Schweizerisches Gesellschaftsrecht: mit neuem Recht der GmbH, der Revision und der kollektiven Kapitalanlagen, Bern, 2007.
- Meinefeld, W. (Hrsg.): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 265-275, 2003.
- Mentzel, W.: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden (Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50854), München, 2005.
- Mentzel, W./Dürr, Ch.: Lexikon der Personalpraxis (Betriebs-Praxis-Reihe), Planegg, 1997.
- Merchel, J.: Sozialmanagement. Problembewältigung mit Placebo-Effekt oder Strategie zur Reorganisation der Wohlfahrtverbände? In: Rauschenbach, Th. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtverbände im Umbruch., Frankfurt a.M., S. 297-320, 1995.
- Merchel, J.: Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch (Reihe Votum), Weinheim, 2004.
- Merten, K.: Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis, 2. Aufl., Opladen, 1996.
- Michalski, S. et al.: Zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen. Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie, 2008.
- Micheel, H.-G.: Quantitative empirische Sozialforschung (Studienbücher für soziale Berufe 10), Basel, 2010.
- Michel, L. et al.: Freiwilligenarbeit im Kanton Zürich 2009. Adressen, Portraits, Tipps, in: Vereinsbroschüre in gedruckter Form/2009, S. 1ff. [Stand: 18.10.2011].
- Minnig, Ch./Bühler-Rogger, S.: Die Idee der lernenden Organisation als Denkanlass zur Ausgestaltung einer eigenständigen Corporate Governance-Diskussion im Nonprofit Bereich. In: Voggensperger et al. (Hrsg.): Gutes besser tun, Bern, 237- 254, 2004.
- Mintzberg, H.: The structuring of organizations. A synthesis of the research, London, 1979.
- Mintzberg, H.: The strategy concept: 5 Ps for strategy, in: California management review, 30, 1/1987, S. 11ff.
- Oppl, H.: «Mitarbeiter-Not der Freien Wohlfahrtspflege». 2. Verbandstag des Paritätischen Niedersachsen am 22. Oktober 1991 in Königslutter (Dokumente des Paritätischen), Hannover, 1991.
- Monka, M./Schöneck-Voss, N. M./Voss, W.: Statistik am PC. Lösungen mit Excel, München, 2008.
- Moosbrugger, H./Kelava A.: Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 43 Tabellen (Springer-Lehrbuch), Heidelberg, 2007.
- Morse, J. M.: Designing Funded Qualitative Research. In: Denzin, N. K./Loncoln, Y. S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks et al., S. 220-235, 1994.
- Mösken, G./Dick, M./Wehner, T.: Den Arbeitsbegriff weiter denken: Zur subjektiven Wahrnehmung von Arbeitstätigkeit, Zürich, 2009.
- Mühlpfordt, S./Richter, P.: Ehrenamt und Erwerbsarbeit, München, Mering, 2006.
- Müller, O.: Vom Almosen zum Spendenmarkt, Freiburg i. Br., 2005.
- Müller-Kohlenberg, H./Kardorf, E. v./Kraimer, K.: Laien als Experten. Eine Studie zum sozialen Engagement im Ost - und Westteils Berlins, Frankfurt am Main, 1994.

- Müller-Stewens, G./Lechner, Ch.: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General Management Navigator, Stuttgart, 2003.
- Mummendey, H. D.: Die Fragebogen-Methode. Grundlagen u. Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- u. Selbst konzeptforschung, Göttingen, 1995.
- Münkner, H. H.: Internationale Perspektive des Genossenschaftswesens. Tendenzen im Genossenschaftswesen aus europäischer und internationaler Sicht. In: Purtschert, R. (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien, S. 131-182, 2005.
- Münzel, G.: Das Umfeld, die Förderung und die Anerkennung der Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel, 2004.
- Münzel, G. et al.: Sozialberichterstattung Schweiz. Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des BFS (Statistik der Schweiz), Neuchâtel, 2004a.
- Münzel, G. et al.: Studie zum Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des Bundesamtes für Statistik BFS (Statistik der Schweiz), Neuchâtel, 2004b.
- Nadai, E.: Begrifflichkeit im Themenfeld Freiwilligenarbeit. In: Bundesamt für Statistik (Hrsg.): Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel, 2004.
- Nadai, E.: Der Lohn der Tugend. Zur Rationalisierung von Freiwilligenarbeit. In: Ammann, H. (Hrsg.): Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie., Zürich, 2004.
- Nadai, E.: Fürsorgliche Verstrickung. Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit, Wiesbaden, 2005.
- Nährlich, S.: Was sind und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisation? Eine ökonomische Betrachtung. In: Arbeitskreis für Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende., 1998.
- Nährlich, S./Zimmer, A.: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, 2000.
- Natsch, R.: Schweizerisches Genossenschaftsrecht: Stand und Revisionspostulate. In: Purtschert, R. (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien, S. 89-123, 2005.
- Necas, S. (Hrsg.): Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich. Im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz, Wien, 2008.
- Neumann, S.: Personal und Personalmanagement in NPO. Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements, 25/2004 [Stand: 18.10.2011].
- Nienhüser, W./Matiaske, W.: Der «Gleichheitsgrundsatz» bei Leiharbeit – Entlohnung und Arbeitsbedingungen im europäischen Vergleich, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 466–473, S. 2003.
- Noelle-Neumann, E./Petersen, Th.: Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie, Berlin, 2005.
- Nollert, M.: Nonprofitorganisationen im Sozialbereich. In: Schauer, R; Purtschert, R; Witt, D. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliches Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, Linz, 2002.
- Nollert, M.: Sonderfall im rheinischen Kapitalismus oder Sonderweg im liberalen Wohlfahrtskapitalismus? In: Eberle, T; Imhof, K. (Hrsg.): Sonderfall Schweiz, Zurich, 2003.
- Nollert, M.: Intermediäre Organisationen als Gegenstand der komparativen Wirtschaftssoziologie. Forschungsperspektiven und Indikatoren. In: Nollert, M; Scholtz, H; Ziltener, P. (Hrsg.): Wirtschaft in soziologischer Perspektive. Diskurs und empirische Analysen., Münster, 2004.
- Nollert, M.: 13. Non-Profit-Bereich und Entwicklung der Zivilgesellschaft. Grundlagenpapier zum Themengebiet, 2005.
- Nollert, M./Huser, C.: Arbeiten ohne Lohn und Zwang. Eine Analyse formell und informell freiwillig Aktiver in der Schweiz. Schlussbericht zuhanden der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft und des Forschungsfonds der Universität Freiburg, Freiburg und Zürich 2005.
- Nonaka, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science, 5. Jg., H. 1, S. 14-37, 1991.
- Nonaka, I./Takeuchi, H.: The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York, NY, 1995.
- Olk, Th.: Ehrenamtliche Arbeit in England, Freiburg, 1991.

- Olk, Th.: Baustelle Sozialstaat, Umbauten und veränderte Grundrisse. Jahrestagung der Sektion «Sozialpolitik» der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 4./5. Mai 2001, Hannover ; eine Publikation der Sektion «Sozialpolitik» der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Sozialpolitik in Europa 9), Wiesbaden, 2001.
- Olson, J. C./Reynolds T. J. (Hrsg.): Understanding Consumer cognitive Structure: Implications for Advertising Strategy. In: Percy, L./Woodside, A. (Hrsg.): Advertising and Consumer Psychology, Lexington, S. 77-90, 1983.
- Oster, S. M.: Strategic management for nonprofit organizations. Theory and cases. New York: Oxford University Press, 1997.
- Pankoke, E.: Ehre und Engagement im Sport. Zwischen «starker Kultur» und «aktiver Gesellschaft». In: Jütting, D. H; Jochinke, M. (Hrsg.): Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport , Münster, 1996.
- Paulwitz, I.: Solidarität der Generationen: bürgerschaftliches Engagement. Die EUROVOL-Studie (01.03.2001), Online im WWW unter URL: <http://library.fes.de/fulltext/akademie/freudenstadt/00935005.htm#E9E6> [Stand: 25.08.2011].
- Pawlowsky, P.: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York, S. 177-238, 1992.
- Payne, R. J./Pugh D. S.: Organizational Psychology, Palo Alto, S. 1125-1174, 1976.
- Pearson, K. (Hrsg.): On the criterion that a given system of derivations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling. In: The London, Edinburgh, and Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science. 50, Nr. 5, S. 157-175 (1900).
- Pelz, W.: Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Wiesbaden, 2004.
- Person, D.G.: PIX - der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP: Grundlagen, Konzept, Messmethodik (Edition Praxis), 2005.
- Peter, D.: Bedeutung und Aufgabe von Personalentwicklung in Profit- und Nonprofit-Organisationen. In: Fröse, M. W. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen, Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis: das Darmstädter Management-Modell, Bern, S. 277-292, 2005.
- Pinsonneault, A./Kraemer K.L.: The Impact of Information Technology on Middle Managers. In: MIS Quarterly, Vol. 17, No. 3, S. 271-292, 1993.
- Porter, M. E.: Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, New York, 1985.
- Porter, M. E.: Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors; with a new introduction, New York, NY, 1998.
- Pott, L./Wittenius, U.: Qualitätsmanagement in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. In: Rosenkranz, D; Weber, A. (Hrsg.): Freiwilligenarbeit, Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim, 2002.
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Transparenz: ein Gewinn für Non-Profit-Organisationen. Zehn Thesen zur Rechnungslegung von NPO, Zürich, 2010.
- Priller, E./Zimmer, A.: Der dritte Sektor. Wachstum und Wandel, Gütersloh, 2001.
- Priller, E./Zimmer, A.: Ende der Mitgliederorganisationen? Laufen den NPOs die Mitglieder davon? In: Witt, D; Blümle, E.-B; Schauer, E; Anheier, K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 127-147, 1999.
- Probst, G.: Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven., Landsberg/Lerch, 1992.
- Probst, G./Gibbert, M./Rauf, S.: Wissensmanagement. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 2028-2043, 2004.
- Probst, G. J. B./Rauf, S./Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main, 1999.
- Probst, G./Rauf, S./Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2010.
- Prognos: Freie Wohlfahrtspflege im zukünftigen Europa. Soziale Sicherung und Versorgung im internationalen Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Niederlande, Spanien ; Studie der Prognos AG , Köln, 1991.
- Pugh, D. S. et al.: Dimensions of organization structure, in: Administrative science quarterly, 13, 1/1968, S. 65ff.

- Purtschert, R.: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Genossenschaften in der Schweiz. In: Purtschert, R. (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern, Stuttgart und Wien, S. 3-38, 2005.
- Purtschert, R.: Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern, 2005.
- Purtschert, R.: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart und Wien, 2005.
- Purtschert, R./Beccarelli, C.: Genossenschaften in der Schweiz zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik - ein empirischer Befund. In: Purtschert, R. (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien, S. 39-62, 2005.
- Purtschert, R./Schnurbein, G. von: Transparenz im Schweizer Stiftungswesen, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA. In: Egger, P; Helmig, B; Purtschert, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 21-35., 2006.
- Purtschert, R./Schnurbein, G. von/Beccarelli, C.: Visions and roles of foundations in Europe - Länderstudie Schweiz, Freiburg i.Ue, 2003.
- Raab-Steiner, E./Benesch, M. T.: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung (UTB L), Stuttgart, 2010.
- Rahn, E.: Makler sozialen Engagements. Strukturen und Arbeitsweisen von Freiwilligenagenturen. In: Rosenkranz, D./Weber, A. (Hrsg.): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit., Weinheim/München, 2002.
- Rauschenbach, Th.: «Ehrenamt» - eine Bekannte mit (zu) vielen Unbekannten. In: Kistler, E; Noll, H.-H; Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Berlin. S. 67-76, 1999.
- Reichard, Ch.: Der Dritte Sektor - Entstehung, Funktion und Problematik von «Nonprofit»-Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht. In: Die Öffentliche Verwaltung. Nr. 9. S. 363-370, 1998.
- Reifenhäuser, C./Hoffmann, S. G./Kegel, T.: Freiwilligen-Management, Augsburg, 2009.
- Reinmann-Rothmeier, G.: Wissen managen. Das Münchener Modell (Forschungsbericht / Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie 131), München, 2001.
- Reymond, J.: Die Genossenschaft. In: Grossen, J.-M. (Hrsg.): Schweizerisches Privatrecht, VIII/5, Handelsrecht, Basel, 1998.
- Rhinow, R. A./Abderhalden, U.: Grundzüge des schweizerischen Verfassungsrechts, Basel, 2003.
- Ridder, H.-G./Neumann, S.: Personalplanung in Nonprofitorganisationen. In: Eckardstein, D. von; Ridder H.-G (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München, Mering, 2003.
- Riemer, H. M.: Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht. SJZ, S. 505-512, 2006.
- Rifkin, J.: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert (Fischer-Taschenbücher 16971), Frankfurt am Main, 2007.
- Rigassi, B.: Milizsystem als schweizerische Form des Wissenstransfers; Inputstatement: Erfahrung aus der Politik. In: Thom N; Harasymowicz-Birnbachm J. (Hrsg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor, Zürich, 2003.
- Riklin, A.: Milizdemokratie. In: Staatsorganisation und Staatsfunktionen im Wandel, (Hrsg.): Müller, Georg u. a. Basel und Frankfurt am Main 1982, S. 41–57, 1982.
- Rittner, F.: Rechtsgrundlage und Rechtsgrundsätze des öffentlichen Auftragswesens. Eine systematische Analyse (Schriften zum öffentlichen Auftragswesen 5), Hamburg, 1988.
- Röhl, M. (Hrsg.): Rechtsfragen rund um Freiwilligenarbeit, 2009.
- Röhl, M.: Rechtsfragen. Fazit der Impulsveranstaltung vom 28.5.2009, Zürich, 2011.
- Rosenblatt, B. von et al.: Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligen survey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement, Stuttgart, 2000.
- Rosenkranz, D./Weber, A.: Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit (Grundlagentexte soziale Berufe), Weinheim, 2002.
- Roskopf, K.: Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen (NPO-Management), Wiesbaden, München, 2004.

- Rüegg-Stürm, J.: Das St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R; Euler, D; Rüegg-Stürm, J; Wyss, Ch. E. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Bern, S. 65-141, 2004.
- Rüetschi, D.: Milizarbeit. E-Mail, Bern, 2011.
- Sachsse, Ch.: Stufen der Gemeinwohlförderlichkeit: Bürgerschaftliche Organisationen und Steuerprivileg, Gütersloh, 2001.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K.: In Search of the Non-Profit Sector I: The Question of Definitions. *Voluntas*, 3, S. 125-151., 1994.
- Salamon, L. M.: Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector / John Hopkins comparative nonprofit sector project (Johns Hopkins nonprofit sector series), Baltimore, 1999.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K.: Defining the non-profit sector. A cross-national analysis, Manchester, New York (N. Y.), 1997.
- Schatzmann, H. et al.: Milizorganisationen fordern: Mindestens 120'000 Soldaten Armeeangehörige und mindestens 5 Milliarden Budget, Ausgabenplafond im Bundesbeschluss festhalten. Offener Brief, Zürich, 2011 [Stand: 18.10.2011].
- Schauer, R.: Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen., Bern/Stuttgart/Wien, 2000.
- Scheibe-Jäger, A.: Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen: Fundraising – der Weg zu neuen Geldquellen (2., aktualisierte Auflage). Regensburg, Bonn, Wallhalla-Fachverlag, 1998.
- Scherer, A. G./ALT, J. M.: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart, Schäffer-Poeschl, 2002.
- Schertler, W.: Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung., München/Wien, 1998.
- Schiess, U./Schön-Bühlmann, J.: Satellitenkonto Haushaltproduktionen: Pilotversuch für die Schweiz. Unbezahlte Arbeit erstmals als volkswirtschaftliche Grösse gemessen., Neuchâtel, 2004.
- Schirmer, D./Blinkert, B.: Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken, Paderborn, 2009.
- Schneider, A.: Soziales Managen, Schwalbach/Ts, 2010.
- Schneider, J./Minnig, Ch.: Management-Modelle und die Führung von NPO, 2011.
- Schneider, J./Minnig, Ch./Freiburghaus, M.: Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern, 2007.
- Schneider-Ammann, J. N.: Die Armee braucht rasch ein neues Gesicht. In: Neue Zürcher Zeitung, 222. Jg. 2001, Nr. 213, S. 15, 2001.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, München, 2011.
- Schnurbein, G. von: Der Schweizer Stiftungsreport 2010 (CEPS Forschung und Praxis 3), Basel, 2010.
- Schnurbein, G. von/Timmer, K.: Die Förderstiftung. Strategie, Führung, Management (Foundation Governance 7), Basel, 2010.
- Schnyder, S.: Statistische Erfassung von Organisationen ohne Erwerbscharakter. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 130, 3, 1994.
- Schnyder, S.: Zur Lage der Genossenschaft in der Schweiz. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 44, 1994.
- Schön, B. (Hrsg.): Quantitative und qualitative Verfahren in der Schulforschung. In: Schön, B./Hurelmann, H. (Hrsg.): Schulalltag und Empirie. Neuere Ansätze in der schulischen und beruflichen Sozialisationsforschung, Weinheim, S. 17-29, 1979.
- Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien (Gabler-Lehrbuch), Wiesbaden, 1996.
- Schuler, H.: Personalauswahl. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1366-1379, 2004.
- Schüll, P.: Motive Ehrenamtlicher, Berlin, Bayreuth, Univ., 2004.
- Schulte-Zurhausen, M.: Organisation, München, 2002.
- Schüppel, J.: Wissensmanagement, Wiesbaden, St. Gallen, Hochsch. für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, 1996.

- Schütte, N.: Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: Nährlich, S; Zimmer, A. (Hrsg): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, 2000.
- Schanz, G.: Personal und Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, in: Personalführung und Organisation, München, 2000.
- Schwaiger, M./Zimmermann L.: Quantitative Forschung. In: Schwaiger, M. (2009); Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München, S. 421-434, 2009.
- Schwandt, Th A.: Qualitative inquiry: A dictionary of terms, Thousand Oaks, 1997.
- Schwarz, P.: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO), unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO, Bern, 2001.
- Schwarz, P.: Genossenschaftsmanagement im Dilemma zwischen Profit-, Nonprofit- und Gemeinwohlorientierung. In: Purtschert, R. (Hrsg): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien, S. 195-2016, 2005.
- Schwarz, P.: Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen, Bern, 2005.
- Schwarz, P./Giroud, Ch.: Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle, Bern, 2006.
- Schwarz, P. et al.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien, 2002, 2005, 2009.
- Sedlacek, B./Geighardt-Knollmann, Ch./Armutat, S.: DGFP Langzeitstudie. Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010 (PraxisPapier 3 / 2011 ISSN 1613-2785), Düsseldorf, 2011.
- Senge, P. M.: The fifth discipline. The art and practice of the learning organization, New York, 1990.
- Senn, P./Senn, P. T./Glanzmann, V.: Personal und Finanzen im Sportverein. Ehrenamtlichkeit und Geld als Erfolgsbedingung (Luzerner Beiträge zu Sportmanagement - Führung im Sportverein 3), Chur, 2004.
- Senti, M.: Freiwillige vor! Leistungsgrenzen und Rekrutierungsprobleme in der kommunalen Milizverwaltung, in: NZZ, 296/2010, S. 9 [Stand: 26.10.2011].
- Seufert, A./Back, A./Krogh, G. von: Wissensnetzwerke: Vision - Referenzmodell - Archetypen und Fallbeispiele. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement. 2. verbesserte Aufl. , München, Mering, S. 133-156, 2000.
- Siebart, P.: Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung (Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zum öffentlichen Management 16), Bern, 2006.
- Simsa, R.: Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Wirtschaftsuni., Habil.-Schr.--Wien (Reihe 22, Soziologie 357), Frankfurt am Main, 2001.
- Simsa, R.: Hintergrund: Die Zivilgesellschaft als Hoffnungsträger. In: Simsa, R. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisationen: Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten., Stuttgart, 2001.
- Simsa, R./Schober, Ch./Schober, D.: Arbeit in Sozialorganisationen der Altenpflege. Personalmanagement, Belastung, Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeiter|nnen, Wien, 2003.
- Simsa, R./Schober, Ch./Schober, D.: Nonprofit Organisationen im Sozialen Dienstleistungsbereich. Bedeutung, Rahmenbedingungen, Perspektiven, Wien, 2004.
- Simsa, R./Patak, M.: Leadership in Non-Profit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken (Fachbuch Wirtschaft), Wien, 2008.
- Simsa, R./Haslinger, R./Kern, M.: Roles and Visions of Foundations in Europe: Austria Country Report, Wien, 2003.
- Speck, O.: Marktgesteuerte Qualität - eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, F; Speck, O. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, 2. Aufl., München, S. 15-30, 2004.
- Stadelmann-Steffen, I./Freitag, M./Bühlmann, M.: Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007, Seismo, Zürich, 2007.
- Stadelmann-Steffen, I./Freitag, M./Bühlmann, M.: Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010, Seismo, Zürich, 2010.
- Staehele, W.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive., München, 1994.
- Staffelbach, B.: Strategisches Personalmanagement, Bern, Zürich, Univ, 1986.

- Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften, Wiesbaden, 2004.
- Statistischen Bundesamt, Centrum f. s. I. u. I. (Hrsg.): Zivilgesellschaft in Zahlen, Bonn, 2010.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien., Wiesbaden, 2000.
- Strachwitz, R. G.: Management und Nonprofit-Organisationen - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, S.; Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, 2000.
- Strachwitz, R. G.: Management von Nonprofit-Organisationen - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, St./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung., 2000.
- Strachwitz, R. G. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, 2005.
- Straus, A. L./Corbin J.: Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, München , 1996.
- Streck, W.: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts, Univ; Internationales Institut für Management und Verwaltung, 1981.
- Streiff, U./von Kaenel, A.: Arbeitsvertrag - Praxiskommentar zu Art. 319 - 362 OR, 6. Aufl. Zürich 2006.
- Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M.: Sozialpsychologie. Eine Einführung. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, 2007.
- Strutz, H.: Personalmarketing. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1592-1601, 2004.
- Take, I.: NGOs im Wandel. Greenpeace & Co - von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett?, Wiesbaden, Darmstadt, Techn. Univ, 2002.
- Thom, N./Habegger, A.: Personalmanagement, Bern, 2008.
- Thom, N./Harasymowicz-Birnbaum, J.: Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was können beide Sektoren voneinander lernen?, Zürich, 2003.
- Tiebel, Ch.: Strategisches Controlling in Nonprofit-Organisationen: theoretische Konzeption und praktische Umsetzung am Beispiel Deutsches Rotes Kreuz, München, Vahlen, 1998.
- Tomczak, T.; Situative Marketingstrategien: Grundsatzstrategien für „Dogs“. Berlin, New York, de Gruyter, 1989.
- Tomczak, T./Reineke, S.: Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements. In Grüning, R./Pasquier, M. (Hrsg.). Strategisches Management und Marketing (S. 293-327). Bern, 1999.
- Torcasso, R.: 700 Millionen Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr. Freiwilligenjahr 2011 Mit dem Slogan «Engagiert. Freiwillig.» will die Schweiz unbezahlte Arbeit sichtbarer machen, in: NZZ vom 07.01.2011, Online im WWW unter URL: <https://www.benevol-jobs.ch/documents/10156/5b1283fb-4f74-4f3e-bfa7-bb5bc7becaa8> [Stand: 26.10.2011].
- Traunmüller, R./Freitag, M.: State Support of Religion, in: Comparative Politics (i.E.), 2011.
- Ulrich, H.: Management, Haupt, Bern, 1984.
- Ulrich, H.: Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Bern/Stuttgart, 1990.
- Ulrich, H./Krieg, W.: St. Galler Management-Modell., Bern/Stuttgart/Wien, 1974.
- Ulrich, H./Probst, G. J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln., Stuttgart/Wien, 1995.
- Ulrich, H.: Das St. Galler Management-Modell. Das St. Galler Management-Modell - Grundlagen des Führungsmodells; ein Management-Modell für die öffentliche Hand; Unternehmenspolitik; Führungsmodelle - St. Galler Modell (Gesammelte Schriften / Hans Ulrich. Hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre, St. Gallen, Schweiz ; Bd. 2), Bern, 2001.
- Ulrich, H./Schwaninger, M.: Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich ; [Auszug aus dem Werk von Hans Ulrich], Bern, 2001.
- Vogel, M.: Public Affairs-Akteure in der Schweiz – Profil und Arbeitsumfeld. Eine empirische Untersuchung von Public Affairs-Beauftragten in Unternehmen und Verbänden., Zürich, Universität Zürich, unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, 2005.

- Voss, G. G.: Der Arbeitskraftunternehmer - Ein neuer Basistypus von Arbeitskraft und seine Folgen für Betriebsorganisation, Führung und Personalentwicklung. In: Fröse, M. W. (Hrsg.): Management sozialer Organisationen, Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis: das Darmstädter Management-Modell, Bern, S. 59-78, 2005.
- Wächter, H.: Mitbestimmung. In: Gaugler, E; Oechsler, W. A; Kammlott, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1240-1251, 2004.
- Wadsack, R.: Ehrenamtliche Arbeit im Verein., 1996.
- Wagner, A.: Der Nonprofit Sektor in der Schweiz, 1997. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart, Stuttgart, S. 45-62, 2002.
- Wagner, A.: Der Nonprofit Sektor in der Schweiz. In: Badelt, C; Meyer, M; Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management, Stuttgart, S. 40-54, 2007.
- Weber, M. et al.: Führungfortbildung und Personalentwicklung in der Caritas Köln. Gruppendynamik 26, S. 467-487, 1995.
- Weber, W.: Theoretische Fundierung des Personalmanagements. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1909-1919, 2004.
- Wehling, M.: Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte., Bergisch Gladbach/Köln, 1993.
- Wehling, M.: Zum Problem der Honorierung und Gratifikation. Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Jütting, D. H; Jochinke, M. (Hrsg.): Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport., 1996.
- Wehner, T. et al. (Hrsg.): Milizsystem zwischen Freiwilligentätigkeit und Erwerbsarbeit. Quantitative und qualitative Zusammenfassung einer Schulpflege-Untersuchung, Zürich, 2007a.
- Wehner, T. et al. (Hrsg.): «Route 4: Miliz-Schweiz». Ein Vergleich von Einstellungen und Bewertungen zur Miliztätigkeit in der Kirchen- und Schulpflege aus Sicht der Miliztätigen, Zürich, 2007b.
- Wehner, T./Mieg, H./Güntert, S.: Frei-gemeinnützige Arbeit. In: Mühlpfordt, S. (Hrsg.): Ehrenamt und Erwerbsarbeit, München, Mering, S. S.19-39, 2006.
- Wehner, T./Gentile, G.-C: Schweizer Unternehmen und Freiwilligkeit. Zwischen nutzenorientiertem und sozialem Handeln, in: «Schweizer Arbeitgeber» vom 10.03.2008, Online im WWW unter URL: http://www.corvoschweiz.ch/portal/downloads/agv_handlungsorientierungen.pdf [Stand: 02.11.2011].
- Weidmann, T.: Zusammenfassung Luzerner Management Modell, 2009 [Stand: 26.10.2011].
- Weiers, R. M.: Marketing Research, 2. Aufl., Englewood Cliffs, New York, 1988.
- Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie. Lehrbuch, Weinheim, 2004.
- Weisbrod, B. A.: The Nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy. In: Weisbrid, B. A. (Hrsg.): To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge, Mass., S. 1-22, 1998.
- Welge, M. K./Al-Laham, A.: Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, Wiesbaden, 2003.
- Weng, T.: Werte und Wertewandel im Ehrenamt und bei den Freiwilligen. In: Verbands-Management, Heft 1/2003, S: 6-19, 2003.
- Wessels, Ch.: Das soziale Ehrenamt im Modernisierungsprozess. Chancen und Risiken des Einsatzes beruflich qualifizierter Frauen, Pfaffenweiler, 1994.
- Wex, Th.: Die Modernisierung der Nonprofit-Organisationen und die Frage nach der Auflösung ihrer Spezifika. Eine Soziologische Betrachtung. In: Arbeitskreis für Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofitorganisationen im Wandel. Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, 1998.
- Willke, H./Gnewekow, D.: Systemisches Wissensmanagement (Soziologie, Wirtschaftswissenschaften 2047), Stuttgart, 1998.
- Wilson, J.: Volunteering. Annual Review of Sociology, S. 215-240, .2000.
- Wolcott, H. F. (Hrsg.): Posturing in qualitative inquiry. In: LeCompte, M. D./Millory, W. L./Preisle, J. (Hrsg.): The handbook of qualitative research in education, San Diego, S. 3-52, 1992.
- Wolf, J.: Strategieorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E; Oechsler, W. A; Kammlott, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1826-1837, 2004.

- Wolff, B./Lazear, E. P.: Einführung in die Personalökonomik, 1. Ausg., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001.
- Wood, J. C./Wood, M. C./Ansoff I.: Critical evaluations in business and management, London, New York, 2007.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungsaufgabe., München/Neuwied, 2003.
- Wuthnow, R.: Cultural analysis. The work of Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault, and Jürgen Habermas, London/New York, 1984.
- Wüthrich, H. A./Osmetz, D./Kaduk, S.: Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden, 2006.
- Yukl, G. A./Lepsinger, R.: Flexible leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices, San Francisco, 2004.
- Zaugg, R. J.: Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale , Bern, Stuttgart und Wien, 1996.
- Zaugg, R. J./Thom, N.: Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen: Festschrift für Norbert Thom zum 60. Geburtstag, Bern, 2006.
- Zauner, A.: Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, Stuttgart, S. 103-119, 1997.
- Zauner, A.: Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit-Organisationen. In: Badelt, Chr. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management., Stuttgart, 2002.
- Zikmund, W. G.: Exploring Marketing Research, 3. Aufl., Chicago, 1989.
- Zimbardo, P. G./Gerrig, R. J.: Psychologie, München, 2008.
- Zimmer, A.: Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum. In: Zimmer, A. (Hrsg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation, Frankfurt a.M., S. 359-388, 1996.
- Zimmer, A./Priller, E.: Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel. Zu ausgewählten Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor - Nr. 3/2000 [Stand: 18.10.2011].
- Zimmer, A./Priller, E.: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden, 2007.
- Zimmer, A./Priller, E./Hallmann, Th.: Zur Entwicklung des Nonprofit Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement. In: Eckhardstein, D. von; Ridder, H.G. (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management., 2003.

Anhang

Anhang 1: Verteilung von Codes, Kategorien und Textsegmenten aus der Vorstudie.....	254
Anhang 2: Kategorienkatalog der Untersuchung.....	255
Anhang 3: Schwerpunkte des Freiwilligenmanagements.....	255
Anhang 4: Ansprache-E-Mail.....	256
Anhang 5: Grafische Beispiele Einstiegsseite, Wettbewerb.....	257
Anhang 6: Fragebogen zur Online-Umfrage.....	258
Anhang 7: Kontingenztabelle Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Rechtsform.....	260
Anhang 8: Kontingenztabelle Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Finanzierungsquellen.....	261
Anhang 9 Kontingenztabelle Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit nach ICNPO.....	262
Anhang 10: Kontingenztabelle Nutzung eines Management-Modells nach ICNPO.....	263
Anhang 11: Kontingenztabelle Personalmarketing nach ICNPO.....	263
Anhang 12: Kontingenztabelle Personalbindung nach ICNPO.....	264
Anhang 13: Kontingenztabelle Personalentlöhnung nach ICNPO.....	264
Anhang 14: Kontingenztabelle Personalbetreuung nach ICNPO.....	265
Anhang 15: Kontingenztabelle Personalbedarfsplanung nach Finanzierungsquelle.....	265
Anhang 16: Kontingenztabelle Personalbeschaffung nach Finanzierungsquelle.....	266
Anhang 17: Kontingenztabelle Personalauswahl nach Finanzierungsquelle.....	267
Anhang 18: Kontingenztabelle Personalentwicklung nach Finanzierungsquelle.....	268
Anhang 19: Kontingenztabelle Arbeitsorganisation nach ICNPO.....	269
Anhang 20: Kontingenztabelle Personalverwaltung nach ICNPO.....	270
Anhang 21: Kontingenztabelle Personalcontrolling nach ICNPO.....	271
Anhang 22: Kontingenztabelle Führungsqualität nach Rechtsform.....	272
Anhang 23: Kontingenztabelle Wissenserwerb nach ICNPO.....	273
Anhang 24: Kontingenztabelle Wissensbewahrung nach ICNPO.....	273
Anhang 25: Kontingenztabelle Wissensverwertung nach ICNPO.....	274
Anhang 26: Kontingenztabelle Wissensverteilung nach ICNPO.....	275
Anhang 27: Kontingenztabelle Wissensbewertung nach ICNPO.....	275
Anhang 28: Häufigkeiten der Grössenklassen nach Typen.....	276
Anhang 29: Gesamtauswertung Hypothese 1.....	278
Anhang 30: Gesamtauswertung Hypothese 2.....	281
Anhang 31: Gesamtauswertung Hypothese 3.....	283
Anhang 32: Gesamtauswertung Hypothese 4.....	284
Anhang 33: Gesamtauswertung Hypothese 5.....	287
Anhang 34: Gesamtauswertung Hypothese 6.....	290
Anhang 35: Freiwilligenmanagement in NPO, die Management-Modelle nutzen.....	294
Anhang 36: Beschreibung der sechs NPO-Grössenklassen.....	297
Anhang 37: Grössenklassenspezifische Handlungsempfehlungen.....	302
Anhang 38: Implikationen nach der Kontingenzttheorie.....	310
Anhang 39: Entwicklung und Implementierung einer Strategie.....	319
Anhang 40: Praxisführer.....	334

Anhang 1: Verteilung von Codes, Kategorien und Textsegmenten aus der Vorstudie

Proband	Gesamtzahl vergebener Codes	Anzahl verwendeter Kategorien	Anzahl produzierter Textsegmente
1	9	5	7
2	16	11	9
3	11	9	9
4	14	9	13
5	5	2	4
6	17	14	7
7	14	8	9
8	13	8	10
9	8	2	3
10	16	11	7
11	16	8	10
12	9	5	6
13	13	9	7
14	9	5	6
15	14	8	12
16	8	4	6
17	9	6	8
18	12	7	9
19	14	8	11
20	9	4	7
21	14	6	9
22	8	4	7
23	9	5	7
24	16	11	13
25	15	9	11
26	5	2	3
27	12	7	9
28	9	4	7
29	9	3	7
30	16	12	14
31	9	6	6
∑	358	212	253
Ø	11.55	6.84	8.16

Anhang 2: Kategorienkatalog der Untersuchung

Dimensionen	Kategorien/Einflussgrößen	Codierung
Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit	-Personalmarketing -Personalbindung -Personalentlohnung -Personalbetreuung	H I J K
Systematische Ermittlung der Bewerberqualität	-Personalbedarfsplanung -Personalbeschaffung -Personalauswahl -Personalentwicklung	L M N O
Effizienz der Personalprozesse	-Arbeitsorganisation -Personalverwaltung -Personalcontrolling	P Q R
Führungsqualität	-Personalführung	S
Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements	-Wissenserwerb -Wissensbewahrung -Wissensverwertung -Wissens(ver)teilung -Wissensbewertung -Interne Kommunikation	T U V W X Y

Anhang 3: Schwerpunkte des Freiwilligenmanagements

Dimensionen	Kategorien	Häufigkeit	Prozent bezogen auf n 31 in %	Prozent bezogen auf n 247 in %
(1) Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit	Personalmarketing	21	68	9
	Personalbindung	24	77	10
	Personalentlohnung	28	90	11
	Personalbetreuung	14	45	6
(2) Systematische Ermittlung der Bewerberqualität	Personalbedarfsplanung	6	19	2
	Personalbeschaffung	29	94	12
	Personalauswahl	12	39	5
	Personalentwicklung	15	48	6
(3) Effizienz der Personalprozesse	Arbeitsorganisation	22	71	9
	Personalverwaltung	5	16	2
	Personalcontrolling	5	16	2
(4) Führungsqualität	Personalführung	25	81	10
(5) Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements	Wissenserwerb	6	19	2
	Wissensbewahrung	5	16	2
	Wissensverwertung	7	23	3
	Wissens(ver-)teilung	6	19	2
	Wissensbewertung	4	13	2
	Interne Kommunikation	13	42	5
Summe		247		100

Anhang 4: Ansprache-E-Mail (d/f), in der jeweiligen Sprache des Probanden verschickt

Anfrage zur Teilnahme an einem nationalen Forschungsprojekt im Rahmen des Europäischen Jahres der Freiwilligentätigkeit. *Questionnaire pour participer à un projet de recherche national dans le cadre de l'Année européenne du volontariat.*

Sehr geehrter Herr, Sehr geehrte Frau / *Madame, Monsieur,*

Befassen Sie sich in Ihrer Organisation auf höchster Stufe mit Miliz- und Freiwilligenarbeit/-führung? Wenn ja bin ich genau richtig. Wenn nein, darf ich Sie freundlich bitten, diese E-Mail an jene Person weiterzuleiten? Herzlichen Dank dafür.

Au sein de votre organisation, occupez-vous un poste important au niveau de la direction/travail de bénévolat ou du système de milice ? Dans l'affirmative, je m'adresse à la bonne personne. Dans le cas contraire, je vous prie de bien vouloir transférer ce courrier électronique à la personne appropriée. Merci d'avance.

Der Grund meines Schreibens ist die Bitte, an einer kurzen, gesamtschweizerischen Erhebung bei NPO zum Thema Freiwilligenarbeit teilzunehmen. Der Inhalt dürfte Sie interessieren und Ihnen spannende (Zukunfts-)Themen im Bereich der Freiwilligenforschung aufzeigen. Nebst Erkenntnissen gibt es aber auch handfeste Preise zu gewinnen.

L'objet de mon courrier est de vous demander de participer à une courte enquête sur le bénévolat réalisée dans toute la Suisse auprès des organisations à but non lucratif. Son contenu devrait vous intéresser et vous présenter des sujets passionnants (pour l'avenir) dans le domaine de la recherche sur le bénévolat. A part de gagner de nouvelles perspectives, vous remporterez peut-être également l'un des prix attractifs qui seront décernés.

Möchten Sie sofort loslegen? <http://www.freiwilligenstudie.ch>.

Souhaitez-vous commencer tout de suite? Allez sur le site Internet <http://www.freiwilligenstudie.ch>.

Als Dankeschön verlosen wir 25 x 100 Franken Einkaufsgutscheine von **Coop**, 3 Gutscheine für Gruppenreisen im Gesamtwert von 1 300 Franken von **SBB RailAway**, ein Foto-Shooting im Wert von 1 990 Franken von **Oliver Oettli Photography** und eine Übernachtung für 2 Personen im **Hotel Teufelhof** in Basel. Hierfür können Sie sich am Ende des Fragebogens eintragen.

Pour vous remercier d'avoir répondu à ce questionnaire, nous allons tirer au sort 25 bons d'achat Coop d'une valeur de 100 francs, 3 bons d'achat SBB RailAway pour des voyages en groupe d'une valeur totale de 1 300 francs, une séance photos d'une valeur de 1 990 francs du studio Oliver Oettli Photography et une nuit pour 2 personnes dans l'Hôtel Teufelhof à Bâle. Pour pouvoir y participer, il suffit de vous y inscrire à la fin du questionnaire.

Die Beantwortung des Online-Fragebogens dauert ca. **15 Minuten**. Die Fragen sind einfach und klar und können durch «anklicken» von Kästchen beantwortet werden. Die Umfrage wird anonym durchgeführt und Ihre Angaben vertraulich behandelt. Rückschlüsse auf einzelne Personen und Organisationen sind nicht möglich.

Répondre au questionnaire en ligne vous prendra environ 15 minutes. Les questions sont claires et simples. Pour y répondre, il vous suffit de cocher la case correspondante. Ce questionnaire est anonyme et vos réponses resteront confidentielles. Il n'est pas possible d'en déduire l'identité des personnes et des organisations.

«Freiwilligenmanagement ist ein Forschungsschwerpunkt unseres Instituts und die Studie hat unsere volle Unterstützung. Die zahlreiche Teilnahme von Exponenten aus der Freiwilligenführung ist für die nationale Freiwilligenforschung sehr wichtig. Das Freiwilligenjahr 2011 und die Unterstützung durch eine Reihe namhafter Organisationen unterstreichen den Wert dieser Untersuchung.» **Prof. Dr. Jürg Schneider**, Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit & Public Management (NPPM)

«Le management du bénévolat est au cœur des recherches menées par notre institut et nous soutenons pleinement cette étude. La participation de nombreux représentants d'organisations bénévoles est essentielle pour la recherche nationale sur le bénévolat. L'année du bénévolat 2011 et le soutien apportée par de nombreuses organisations renommées soulignent l'importance que revêt cette étude.» Prof. Dr. Jürg Schneider, Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit & Public Management (NPPM)

Das Ziel dieser Untersuchung sind detaillierte Erkenntnisse über den aktuellen Stand des Freiwilligenmanagements in Schweizer NPO. Daraus entwickeln sich Gestaltungsempfehlungen für den effektiven und effizienten Einsatz im Sinne des Auftrags Ihrer Organisation.

L'objectif de cette étude est de recueillir des informations précises sur l'état actuel du management du bénévolat dans les organisations à but non lucratif en Suisse. Cela permettra d'élaborer des recommandations pour une gestion effective et efficace aux fins de la mission de votre organisation.

Die (ersten) Ergebnisse werden ab Januar 2012 auf der Webseite www.freiwilligenstudie.ch publiziert und können von dort kostenlos heruntergeladen werden.

Les (premiers) résultats seront publiés à partir du mois de janvier 2012 sur le site Internet www.freiwilligenstudie.ch et pourront être téléchargés gratuitement.

Durchgeführt wird dieses Forschungsprojekt im Rahmen der Dissertationsarbeit von Matthias Schweizer aus Basel, an der Universität Leuphana in Lüneburg und unter Aufsicht der Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit- & Public Management (NPPM).

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre de la thèse de Matthias Schweizer de Bâle, à l'Université Leuphana à Lüneburg et sous la direction de la Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit- & Public Management (NPPM).

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Unterstützung. / *Je vous remercie de votre soutien.*

Freundliche Grüsse / *Cordialement,*
Matthias Schweizer

Forschungsleiter: Matthias Schweizer/matthias.schweizer@freiwilligenstudie.ch/Tel. 061 361 15 55 / *Responsable de recherche: Matthias Schweizer*
Forschungsprojekt: Freiwilligenforschung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive in der Schweiz / *Projet de recherche: Recherche sur le bénévolat sous l'angle économique en Suisse*
Forschungsinstitut: Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit- & Public Management (NPPM), Basel / *Institut de recherche: Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institut für Nonprofit- & Public Management (NPPM), Bâle*

Anhang 5: Grafische Beispiele der Einstiegsseite und Wettbewerb zum Online-Fragebogen

Freiwilligenstudie Schweiz

3%

Danke für Ihre Teilnahme

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Befragung.

Folgend einige wichtige Angaben zur Befragung:

- Die Bearbeitungszeit beträgt ca. 15 Minuten.
- Sie können jederzeit aus dem Online-Fragebogen aussteigen und wieder einsteigen.
- Die Umfrage wird anonym durchgeführt / Datenschutz ist gewährleistet
- Der Wettbewerb befindet sich auf der letzten Seite.
- Die Antwortmöglichkeit "weiss nicht" steht für "ich habe keine Ahnung"
- Die Antwortmöglichkeit "keine Angaben" steht für "ich weiss es, darf es aber nicht sagen"



Zurück Weiter

Powered by **dynelytics**
www.dynelytics.com

Freiwilligenstudie Schweiz

100%

Wettbewerb

Ich nehme am Wettbewerb teil und bin einverstanden, dass meine (E-Mail-)Adresse zur Verlosung an die entsprechende Firma weitergeleitet wird, die den Preis zur Verfügung stellt.

Ja
 Nein

Zurück Weiter

Powered by **dynelytics**
www.dynelytics.com

Freiwilligenstudie Schweiz

100%

Wettbewerb

Ich nehme an der Verlosung von folgendem Preis teil (keine Mehrfachnennung möglich).

Der Einsendeschluss ist am 30.06.2011 (10 Uhr). Die Preise werden jeweils unter den Einsendern verlost. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Die Benachrichtigung der Gewinner erfolgt per E-Mail. Mitarbeitende der Sponsoren sowie deren Angehörige sind ausgeschlossen.

25 x 100 Franken Einkaufsgutscheine von Coop



3 Gutscheine im Wert von CHF 1300 Franken für eine Gruppenreise von SBB RailAway


RailAway-Kombi

1/2 Tag Foto-Shooting mit freier Themenwahl im Wert von 1'900 Franken von Oliver Oetli Photography



1 Gutschein für ein Doppelzimmer für 2 Personen an einem Wochenende im Hotel Teufelhof in Basel



Zurück Weiter

Powered by **dynelytics**
www.dynelytics.com

Anhang 6: Fragebogen zur Online-Umfrage, uncodiert

An welcher Arbeitsstätte führen Sie Ihre Miliz- und/oder freiwillig Tätigen? *ehrenamtlich Tätige	<input type="checkbox"/> am Hauptsitz -> Frage A2 überspringen <input type="checkbox"/> in einer Aussenstelle/Filiale/Sektion usw.				
In welcher Sprachregion befindet sich die Aussenstelle/Filiale/Sektion usw.?	<input type="checkbox"/> deutsche Schweiz		<input type="checkbox"/> französische Schweiz		<input type="checkbox"/> italienische Schweiz
In welcher Sprachregion befindet sich der Hauptsitz der Organisation?	<input type="checkbox"/> nicht in der Schweiz		<input type="checkbox"/> deutsche Schweiz		<input type="checkbox"/> französische Schweiz
Wir gross ist der geografische Radius der Aktivitäten der Organisation?	<input type="checkbox"/> lokal		<input type="checkbox"/> regional		<input type="checkbox"/> national
Ist die Organisation privat-rechtlich organisiert? (oder als öffentlich-rechtliche Körperschaft, staatlich)	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> weiss nicht
Welche Rechtsform wurde gewählt?	<input type="checkbox"/> keine Angaben				
Versuchen Sie die Organisation in die treffendste Branche einzuordnen, die dem Hauptaktivitäts-/Tätigkeitsfeld entspricht. Dieses Klassifikationsschema wird von der CNP für die internationalen NPO-Länderstudien benutzt.	<input type="checkbox"/> Keine (Organisation ohne Rechtspersönlichkeit)		<input type="checkbox"/> Verein		<input type="checkbox"/> Stiftung
	<input type="checkbox"/> Genossenschaft		<input type="checkbox"/> Einfache Gesellschaft		<input type="checkbox"/> Kollektivgesellschaft
	<input type="checkbox"/> Aktiengesellschaft		<input type="checkbox"/> Gesellschaft mit beschränkter Haftung		<input type="checkbox"/> Kommandit-Aktiengesellschaft (Investmentgesellschaft mit variablem Kapital)
	<input type="checkbox"/> Kommanditgesellschaft für kollektive Kapitalanlagen		<input type="checkbox"/> Öffentlich-rechtlich		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
	<input type="checkbox"/> Kultur, Sport und Freizeit		<input type="checkbox"/> Bildung und Forschung		<input type="checkbox"/> Umwelt- und Naturschutz
	<input type="checkbox"/> Soziale Dienste		<input type="checkbox"/> Gesundheitswesen		<input type="checkbox"/> Wohnungswesen/ Entwicklungsförderung
	<input type="checkbox"/> Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik		<input type="checkbox"/> Wirtschafts-/Berufsverbände		<input type="checkbox"/> keine Angaben
	<input type="checkbox"/> Religion		<input type="checkbox"/> Stiftungs-/Spendenwesen		<input type="checkbox"/> Internationale Aktivitäten
	<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Steht eine religiöse Ausrichtung im Zentrum der Aktivitäten?	<input type="checkbox"/> neutral		<input type="checkbox"/> christliche		<input type="checkbox"/> jüdische
	<input type="checkbox"/> islamische		<input type="checkbox"/> andere		<input type="checkbox"/> weiss nicht
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	<input type="checkbox"/> vor 1900		<input type="checkbox"/> 1901 – 1950		<input type="checkbox"/> 1951 – 2000
	<input type="checkbox"/> 2001 – 2011		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wieviel Miliztätige* sitzen im Aufsichtsgremium ein? (Vorstand/Stiftungsrat/ Kollegialbehörde (Legislative)) *ehrenamtlich Tätige	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> bis 3		<input type="checkbox"/> bis 7
	<input type="checkbox"/> ab 8		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wieviel Miliz- und freiwillig Tätige üben Führungsaufgaben aus? *ehrenamtlich Tätige	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> bis 3		<input type="checkbox"/> bis 7
	<input type="checkbox"/> ab 8		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wieviel freiwillig Tätige beschäftigen sich mit Basisarbeit?	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> bis 10		<input type="checkbox"/> bis 30
	<input type="checkbox"/> bis 500		<input type="checkbox"/> bis 1000		<input type="checkbox"/> ab 1000
Wieviel Festangestellte (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen) arbeiten in der Organisation?	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> bis 10		<input type="checkbox"/> bis 30
	<input type="checkbox"/> bis 500		<input type="checkbox"/> bis 1000		<input type="checkbox"/> ab 1000
Wieviel Festangestellte (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen) führen Miliz- und freiwillig Tätige?	<input type="checkbox"/> 0		<input type="checkbox"/> bis 3		<input type="checkbox"/> bis 7
	<input type="checkbox"/> ab 8		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> Spendeneinnahmen/Legate		<input type="checkbox"/> Mitgliederbeiträge		<input type="checkbox"/> Leistungsentgelt (Verkaufserlöse, Sponsorengelder, Anlageerträge)
	<input type="checkbox"/> Staatliche Beiträge (Direktzahlungen ohne Gegenleistung, Leistungsvereinbarungen, Bereitstellung von Kapital)				
Wer trifft die Entscheidungen für die Miliz- und Freiwilligentätigkeit im Aufsichtsgremium? (Vorstand / Stiftungsrat/Kollegialbehörde (Legislative)) <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> Miliz- und ehrenamtlich Tätige		<input type="checkbox"/> Miliztätige Behördenvertreter		<input type="checkbox"/> Festangestellte (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse)
	<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wer trifft die Entscheidungen für die Miliz- und Freiwilligentätigkeit im Management? (Geschäftsleitung / Direktion (Exekutive)) <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> Miliz- und freiwillig Tätige		<input type="checkbox"/> Miliztätige Behördenvertreter		<input type="checkbox"/> Festangestellte (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse)
	<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Miliz- und Freiwilligentätigkeit betraut? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> Miliz- und freiwillig Tätige		<input type="checkbox"/> Miliztätige Behördenvertreter		<input type="checkbox"/> Festangestellte (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse)
	<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wird die Miliz- und Freiwilligentätigkeit explizit in der Unternehmensstrategie (Vision/Mission/Leitbild) erwähnt?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben				
Steht in den Statuten, dass Miliz- und Freiwilligentätigkeit, die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben				
Wird die Miliz- und Freiwilligentätigkeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben				
Wird in der Organisation ein systemorientiertes (ganzheitliches) Management-Modell speziell für NPO angewendet?	<input type="checkbox"/> kein Modell		<input type="checkbox"/> Freiburger-NPO-Modell		<input type="checkbox"/> St. Galler-Management-Modell
	<input type="checkbox"/> Luzerner Management-Modell für den Sozialbereich		<input type="checkbox"/> Darmstädter Management-Modell		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Ist die zur Verfügung stehende Infrastruktur für Miliz- und freiwillig Tätige zeitgemäss?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wie macht sich die Organisation als attraktive Anbieterin für Miliz- und Freiwilligentätigkeit bemerkbar? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht		<input type="checkbox"/> elektronisch (Online-Werbung usw.)		<input type="checkbox"/> mündlich (Orientierungsanlässe usw.)
	<input type="checkbox"/> schriftlich (Print-Werbung usw.)		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Sind Bestrebungen im Gang die Miliz- und freiwillig Tätigen an die Organisation zu binden?	<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein		<input type="checkbox"/> teilweise
	<input type="checkbox"/> weiss nicht				
Wie wird die Leistung der Miliz- und freiwillig Tätigen anerkannt/abgegolten? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht		<input type="checkbox"/> Sozialzeitaussweise		<input type="checkbox"/> Zertifikate/Urkunden
	<input type="checkbox"/> Ausflüge/Nachessen/Anlässe		<input type="checkbox"/> Ehrungen/Danksagungen		<input type="checkbox"/> Geschenke
	<input type="checkbox"/> spezielle Vergünstigungen		<input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten		<input type="checkbox"/> Finanzielle Entlohnung / Sitzungsgelder
	<input type="checkbox"/> Beförderungen/mehr Verantwortung		<input type="checkbox"/> weiss nicht		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Besteht für die Miliz- und freiwillig Tätigen ein Versicherungsschutz? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> kein Schutz		<input type="checkbox"/> Haftpflicht für alle		<input type="checkbox"/> Vollkasko für Fahrzeugschäden
	<input type="checkbox"/> Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflege		<input type="checkbox"/> Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte		<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben				

Wer plant den Personalbedarf der Miliz- und freiwillig Tätigen?	<input type="checkbox"/> niemand	<input type="checkbox"/> Aufsichtsgremium (Vorstand/ Stiftungsrat/Kollegialbehörde [Legislative])	<input type="checkbox"/> Management (Geschäftsleitung/ Direktion [Exekutive])
	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben	
Suchen Sie Miliz- und/oder freiwillig Tätige nach konkreten Anforderungs-/Tätigkeitsprofilen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wie sucht die Organisation Interessenten für die Miliz- und Freiwilligentätigkeit? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> Orientierungsanlässe	<input type="checkbox"/> Öffentlichkeitsarbeit
	<input type="checkbox"/> Abwerbung	<input type="checkbox"/> Freiwilligenagenturen (Benevol usw.)	<input type="checkbox"/> Persönliche Kontakte
	<input type="checkbox"/> Printinserate/Broschüren/Flyers	<input type="checkbox"/> Online-Inserate	<input type="checkbox"/> Social Network-Plattformen (Facebook usw.)
	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben
Führen Sie Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen mit Interessenten für die Miliz- und Freiwilligentätigkeit?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Mit welchem Verfahren testen Sie die Interessenten für Miliz- und Freiwilligentätigkeit vor ihrem Eintritt? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> keinen	<input type="checkbox"/> Assessments	<input type="checkbox"/> Intelligenztests
	<input type="checkbox"/> Rollenübungen	<input type="checkbox"/> Leistungstests	<input type="checkbox"/> Persönlichkeitstests
	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wie werden die Miliz- und freiwillig Tätigen in ihren Funktionen weiterentwickelt? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> Aus-/Weiterbildung	<input type="checkbox"/> internes Coaching des Vorgesetzten
	<input type="checkbox"/> Arbeitstraining	<input type="checkbox"/> Supervisionen	<input type="checkbox"/> Talentförderungsprogramme
	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben
Ist der Einsatz der Miliz- und freiwillig Tätigen durch eine schriftliche Einsatzvereinbarung legitimiert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Ist ein Personal <u>ein</u> führungsplan für die Miliz- und freiwillig Tätigen vorhanden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Ist ein Personal <u>ab</u> gangsplan für die Miliz- und freiwillig Tätigen vorhanden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Sind schriftliche Arbeitsanweisungen für die Miliz- und freiwillig Tätigen vorhanden?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wird die geleistete Arbeitszeit der Miliz- und freiwillig Tätigen erfasst (Zeiterfassung)?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Sind die Personalmanagementprozesse der Miliz- und freiwillig Tätigen elektronisch abgebildet?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Werden (schriftliche oder elektronische) Personalakten der Miliz- und freiwillig Tätigen angelegt?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wie <u>mess</u> en Sie die Arbeitsqualität der Miliz- und freiwillig Tätigen? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> Prozessanalysen	<input type="checkbox"/> Qualitätsstandards
	<input type="checkbox"/> Leistungsstandards	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		<input type="checkbox"/> keine Angaben
Mit welchen Instrumenten kontrollieren Sie den Erfolg der Miliz- und freiwillig Tätigen? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> keine Erfolgskontrolle	<input type="checkbox"/> Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/> Leistungsbeurteilungen
	<input type="checkbox"/> Personalfragebögen	<input type="checkbox"/> Pflichtenhefte	<input type="checkbox"/> Checklisten
	<input type="checkbox"/> Einsatzvereinbarungen	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Welcher Führungsstil dominiert in der Führungskultur der (Miliz- und) Freiwilligentätigkeit der Organisation?	<input type="checkbox"/> kein Führungsstil	<input type="checkbox"/> kooperativ/partizipativ/demokratisch	<input type="checkbox"/> autoritär/autokratisch/hierarchisch
	<input type="checkbox"/> laissez-faire	<input type="checkbox"/> anderer	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wie findet die Planung in der Miliz- und Freiwilligentätigkeit statt?	<input type="checkbox"/> Top-down (von oben nach unten)	<input type="checkbox"/> Bottom-up (von unten nach oben)	<input type="checkbox"/> Down-up (beides)
	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben	
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mit-	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
bestimmen?	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Woher kommt das bisherige Wissen zur Führung der (Miliz- und) freiwillig Tätigen in der Organisation? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> eigenen gemachten Erfahrungen	<input type="checkbox"/> externen Beratern/Fachstellen	<input type="checkbox"/> Benchmarkings
	<input type="checkbox"/> theoretischen Modellen aus der Fachliteratur	<input type="checkbox"/> Qualitätsteams/-zirkel/-gruppen	<input type="checkbox"/> Führungskursen
	<input type="checkbox"/> Austausch in sozialen Netzwerken	<input type="checkbox"/> Vorgaben der Organisation/Muttergesellschaft/internen Fachstellen	<input type="checkbox"/> durch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal
	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben
Ist ein Berichtswesen zur Führung der (Miliz- und) freiwillig Tätigen vorhanden (Reporting)?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wie wird das Wissen zur Führung der Miliz- und freiwillig Tätigen weitergegeben? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> interne Kurse für Führungspersonen	<input type="checkbox"/> externe Kurse für Führungspersonen
	<input type="checkbox"/> Coachings von externen Beratern	<input type="checkbox"/> Merkblätter/Handbücher/Checklisten	<input type="checkbox"/> andere
	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben	
Durch wen wird das Wissen zur Führung von Miliz- und freiwillig Tätigen (weiter-) gegeben? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> niemand	<input type="checkbox"/> den nächst höheren Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> externe Trainer/Coaches
	<input type="checkbox"/> von Abtretenden an Neueintretende	<input type="checkbox"/> durch Literatur im Selbststudium	<input type="checkbox"/> andere
	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben	
Werden die Miliz- und freiwillig Tätigen regelmässig über Organisationsangelegenheiten informiert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> teilweise
	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben	
Wie werden die Miliz- und freiwillig Tätigen über organisationelle Angelegenheiten informiert? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> elektronisch (E-Mail, Intranet usw.)	<input type="checkbox"/> mündlich (Versammlung usw.)	
	<input type="checkbox"/> schriftlich (MA-Zeitung, Aushang usw.)	<input type="checkbox"/> weiss nicht	<input type="checkbox"/> keine Angaben
Wie wird das neue Wissen zur Führung von Miliz- und freiwillig Tätigen verarbeitet? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> findet Eingang ins Leitbild	<input type="checkbox"/> findet Eingang in die Qualitätssicherung
	<input type="checkbox"/> findet Eingang in Merkblätter/Handbücher usw.	<input type="checkbox"/> findet Eingang in FAQ (häufige Fragen und Antworten-Listen)	<input type="checkbox"/> findet Eingang in neue Weiterbildungsmöglichkeiten
	<input type="checkbox"/> findet Eingang in webbasierte Online-Blogs	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wird das Wissen zur Führung von Miliz- und freiwillig Tätigen erfasst und verwaltet?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Wie wird kontrolliert, ob das neue Wissen der Miliz- und Freiwilligentätigkeit angewendet wird? <i>Mehrfachnennung möglich</i>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> Stichprobentests	<input type="checkbox"/> Zielvereinbarungen
	<input type="checkbox"/> Leistungsergebnisse	<input type="checkbox"/> andere	<input type="checkbox"/> weiss nicht
	<input type="checkbox"/> keine Angaben		
Auf welcher Stufe führen Sie persönlich die Miliz- und freiwillig Tätigen?	<input type="checkbox"/> Ehrenamtliche r Mitarbeitende r (ohne Kaderfunktion)	<input type="checkbox"/> Ehrenamtliche r Abteilungsleiter n, Bereichsleiter n (mittlere Kaderfunktion)	<input type="checkbox"/> Ehrenamtliche r Geschäftsführer n, Direktor n (höchste Kaderfunktion)
	<input type="checkbox"/> Ehrenamtliches Mitglied des Vorstands/Stiftungsrats/Kollegialbehörde	<input type="checkbox"/> Ehrenamtliche r Präsident n	<input type="checkbox"/> Festangestellte r Mitarbeitende r (ohne Kaderfunktion)
	<input type="checkbox"/> Festangestellte r Abteilungsleiter n, Bereichsleiter n (mittlere Kaderfunktion)	<input type="checkbox"/> Festangestellte r Geschäftsführer n, Direktor n (höchste Kaderfunktion)	<input type="checkbox"/> weiss nicht
			<input type="checkbox"/> keine Angaben

Anhang 7: Kontingenztabelle Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Rechtsform

Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Rechtsform		Rechtsform			
		Base	Verein	Stiftung	Genossenschaft
			U	V	W
Aufsichtsgremium (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	Ehrenamtlich Tätige	1260	1160	66	34
		94%	97%	68%	92%
			V	*	V*
	Hauptamtlich Tätige (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen)	203	151	46	6
		15%	13%	47%	16%
				UW*	*
Management (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	Freiwillig Tätige	1156	1079	46	31
		87%	90%	47%	84%
			V	*	V*
	Hauptamtlich Tätige (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse)	305	233	61	11
		23%	19%	63%	30%
				UW*	*
Direkte (operative) Führung (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	Ehrenamtlich und freiwillig Tätige	1128	1066	34	28
		84%	89%	35%	76%
			VW	*	V*
	Hauptamtlich Tätige (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen)	341	255	74	12
		26%	21%	76%	32%
				UW*	*

Anhang 8: Kontingenztabelle Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Finanzierungsquellen

Entscheidungs- und Weisungsbefugnis nach Finanzierungsquellen		Finanzierungsquellen (Mehrfachnennung möglich)					
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge	Andere
			N	O	P	Q	R
Aufsichtsgremium (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644	479	198
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Ehrenamtlich Tätige	1260	765	1095	602	431	184
		94%	92%	97%	93%	90%	93%
			Q	NPQR	Q		
	Hauptamtlich Tätige (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen)	203	161	132	107	123	30
		15%	19%	12%	17%	26%	15%
		OP		O	NOPR		
Management (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644	479	198
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Freiwillig Tätige	1156	677	1018	546	369	170
		87%	82%	90%	85%	77%	86%
			Q	NPQ	NQ		Q
	Hauptamtlich Tätige (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse)	305	239	214	159	170	48
		23%	29%	19%	25%	35%	24%
		OP		O	NOPR	O	
Direkte (operative) Führung (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644	479	198
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Ehrenamtlich und freiwillig Tätige	1128	658	1003	530	348	171
		84%	79%	88%	82%	73%	86%
			Q	NPQ	NQ		NQ
	Hauptamtlich Tätige (in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen)	341	271	237	181	202	49
		26%	33%	21%	28%	42%	25%
		OPR		O	NOPR		

Anhang 9: Kontingenztabelle Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit nach ICNPO

Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie (Vision/Mission/Leitbild)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	839	424	34	65	152	27	17	23	12	17	34	14
		63%	55%	79%	77%	81%	66%	65%	53%	71%	74%	79%	50%
	nein			AG*	AG*	AEG	*	**	*	**	**	AG*	**
		423	301	7	16	29	12	9	19	4	4	6	13
32%		39%	16%	19%	15%	29%	35%	44%	24%	17%	14%	46%	
		BCDJ	*	*		D*	**	BCDJ*	**	**	*	**	
Freiwilligenarbeit in den Statuten	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	135	52	4	25	35	4	3	1	2	1	3	1
		10%	7%	9%	30%	19%	10%	12%	2%	12%	4%	7%	4%
	nein			*	ABDEGJ*	AG	*	**	*	**	**	*	**
		1011	627	36	51	114	30	21	38	11	17	28	23
76%		81%	84%	61%	61%	73%	81%	88%	65%	74%	65%	82%	
		CDJ	CD*	*		*	**	CDJ*	**	**	*	**	
Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder Sozialbilanz	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	365	129	14	41	101	18	10	10	7	14	4	4
		27%	17%	33%	49%	54%	44%	38%	23%	41%	61%	9%	14%
	nein			AJ*	AGJ*	ABGJ	AGJ*	**	*	**	**	*	**
		899	604	29	39	75	20	15	30	9	9	34	23
67%		78%	67%	46%	40%	49%	58%	70%	53%	39%	79%	82%	
		CDE	CD*	*		*	**	CD*	**	**	CDE*	**	

Anhang 10: Kontingenztabelle Nutzung eines Management-Modells nach ICNPO

Nutzung eines Management-Modells nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Management-Modell	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	kein Modell	1085	673	39	56	118	36	22	36	13	19	33	22
		81%	87%	91%	67%	63%	88%	85%	84%	76%	83%	77%	79%
			CD	CD*	*		CD*	**	CD*	**	**	*	**
	Freiburger-NPO-Modell	24	8	-	5	4	1	1	2	-	-	1	2
		2%	1%	-	6%	2%	2%	4%	5%	-	-	2%	7%
				*	A*		*	**	A*	**	**	*	**
	St. Galler-Management-Modell	13	8	-	2	2	-	1	-	-	-	-	-
		1%	1%	-	2%	1%	-	4%	-	-	-	-	-
				*	*		*	**	*	**	**	*	**
	Luzerner Management-Modell für den Sozialbereich	5	-	-	3	2	-	-	-	-	-	-	-
		*	-	-	4%	1%	-	-	-	-	-	-	-
				*	A*	A	*	**	*	**	**	*	**
	Darmstädter Management-Modell	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				*	*		*	**	*	**	**	*	**

Anhang 11: Kontingenztabelle Personalmarketing nach ICNPO

Personalmarketing nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Personalmarketing (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Kein Personalmarketing	315	206	8	16	20	9	14	13	5	3	9	8
		24%	27%	19%	19%	11%	22%	54%	30%	29%	13%	21%	29%
			D	*	*		D*	**	D*	**	**	*	**
	elektronisch (Online-Werbung usw.)	677	367	22	45	123	22	6	21	7	13	18	16
		51%	47%	51%	54%	65%	54%	23%	49%	41%	57%	42%	57%
				*	*	AGJ	*	**	*	**	**	*	**
	mündlich (Orientierungsanlässe usw.)	876	483	29	60	146	27	12	25	10	18	33	16
		66%	62%	67%	71%	78%	66%	46%	58%	59%	78%	77%	57%
				*	*	AG	*	**	*	**	**	*	**
	schriftlich (Print-Werbung usw.)	662	339	25	53	127	26	9	16	6	13	25	12
		50%	44%	58%	63%	68%	63%	35%	37%	35%	57%	58%	43%
				*	AG*	AG	AG*	**	*	**	**	*	**

Anhang 12: Kontingenztafel Personalbindung nach ICNPO

Personalbindung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Bindung der Freiwilligen an die Organisation	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	314	157	17	27	53	10	5	11	-	7	8	6
		24%	20%	40%	32%	28%	24%	19%	26%	-	30%	19%	21%
				AJ*	A*	A	*	**	*	**	**	*	**
	nein	636	409	13	25	78	20	14	20	13	5	18	10
		48%	53%	30%	30%	41%	49%	54%	47%	76%	22%	42%	36%
			BCD	*	*		C*	**	*	**	**	*	**
	teilweise	232	118	6	24	35	7	3	9	2	10	11	6
		17%	15%	14%	29%	19%	17%	12%	21%	12%	43%	26%	21%
			*	A*		*	**	*	**	**	*	**	

Anhang 13: Kontingenztafel Personallöhnung nach ICNPO

Personallöhnung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Anerkennung/Abgeltung der Leistung Freiwilliger (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	232	148	6	4	20	9	2	21	7	5	2	3
		17%	19%	14%	5%	11%	22%	8%	49%	41%	22%	5%	11%
			CDJ	*	*		CDJ*	**	ABCDEJ*	**	**	*	**
	Sozialzeitausweise	308	105	11	40	94	6	3	6	3	9	18	4
		23%	14%	26%	48%	50%	15%	12%	14%	18%	39%	42%	14%
				A*	ABEG*	ABEG	*	**	*	**	**	AEG*	**
	Zertifikate/Urkunden	154	73	4	12	43	4	-	-	2	8	3	2
		12%	9%	9%	14%	23%	10%	-	-	12%	35%	7%	7%
			G	G*	G*	ABGJ	G*	**	*	**	**	*	**
	Ausflüge/Nachessen/Anlässe	915	521	27	64	152	24	14	18	7	13	34	20
		68%	67%	63%	76%	81%	59%	54%	42%	41%	57%	79%	71%
			G	*	EG*	ABEG	*	**	*	**	**	EG*	**
	Ehrungen/Danksagungen	828	502	18	44	119	26	10	21	6	13	35	20
		62%	65%	42%	52%	63%	63%	38%	49%	35%	57%	81%	71%
			BCG	*	*	B	*	**	*	**	**	ABCDG*	**
	Geschenke	576	358	16	37	83	12	3	8	5	10	22	10
		43%	46%	37%	44%	44%	29%	12%	19%	29%	43%	51%	36%
			EG	*	G*	G	*	**	*	**	**	EG*	**
	spezielle Vergünstigungen	160	105	8	9	18	5	-	2	1	2	6	4
		12%	14%	19%	11%	10%	12%	-	5%	6%	9%	14%	14%
				G*	*		*	**	*	**	**	*	**
	Weiterbildungsmöglichkeiten	371	136	11	47	112	10	6	9	3	5	21	4
		28%	18%	26%	56%	60%	24%	23%	21%	18%	22%	49%	14%
				*	ABEG*	ABEG	*	**	*	**	**	ABEG*	**
	Finanzielle Entlohnung/Sitzungsgelder	288	136	13	25	56	7	19	5	6	3	5	8
		22%	18%	30%	30%	30%	17%	73%	12%	35%	13%	12%	29%
				AGJ*	AGJ*	AGJ	*	**	*	**	**	*	**
	Beförderungen/mehr Verantwortung	64	31	2	3	12	1	-	2	1	1	10	1
	5%	4%	5%	4%	6%	2%	-	5%	6%	4%	23%	4%	
			*	*		*	**	*	**	**	ABCDEG*	**	

Anhang 14: Kontingenztabelle Personalbetreuung nach ICNPO

Personalbetreuung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs- / Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Versicherungsschutz für Freiwillige (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	kein Schutz	701	447	30	28	65	16	13	34	12	10	13	22
		52%	58%	70%	33%	35%	39%	50%	79%	71%	43%	30%	79%
			CDEJ	CDEJ*	*		*	**	ACDEJ*	**	**	*	**
	Haftpflicht für alle	476	242	9	50	93	17	8	8	6	10	19	3
		36%	31%	21%	60%	49%	41%	31%	19%	35%	43%	44%	11%
			*	ABG*	ABG	BG*	**	*	**	**	**	BG*	**
	Vollkasko für Fahrzeugschäden	83	23	-	17	32	2	1	-	-	-	4	1
		6%	3%	-	20%	17%	5%	4%	-	-	-	9%	4%
			*	ABEG*	ABEG	*	**	*	**	**	**	ABG*	**
	Zusatzversicherung für Spital- und Hauspflege	11	4	1	1	2	-	1	-	-	1	-	-
		1%	1%	2%	1%	1%	-	4%	-	-	4%	-	-
			*	*		*	**	*	**	**	**	*	**
Unfallschutz für Nicht-UVG-Versicherte	132	67	3	13	30	7	3	2	1	2	1	1	
	10%	9%	7%	15%	16%	17%	12%	5%	6%	9%	2%	4%	
		*	AJ*	AJ	J*	**	*	**	**	**	*	**	

Anhang 15: Kontingenztabelle Personalbedarfsplanung nach Finanzierungsquelle

Personalbedarfsplanung nach Finanzierungsquelle		Finanzierungsquellen (Mehrfachnennung möglich)				
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge
		N	O	P	Q	
Planung des (Freiwilligen-) Personalbedarfs	Base	1336	828	1134	644	479
		100%	100%	100%	100%	100%
	Keine Planung	190	116	164	69	56
		14%	14%	14%	11%	12%
			P	PQ		
	Planung im Aufsichtsgremium	828	466	736	397	263
		62%	56%	65%	62%	55%
				NPQ	NQ	
	Planung im Management	274	219	199	159	143
		21%	26%	18%	25%	30%
		OR		O	OPR	

Anhang 16: Kontingenztabelle Personalbeschaffung nach Finanzierungsquelle

Personalbeschaffung nach Finanzierungsquelle		Finanzierungsquellen (Mehrfachnennung möglich)				
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge
			N	O	P	Q
Freiwilligsuche nach konkreten Anforderungs-/Tätigkeitsprofilen	Base	1336	828	1134	644	479
		100%	100%	100%	100%	100%
	ja	835	540	703	429	339
		62%	65%	62%	67%	71%
			O		OR	NOPR
	nein	470	269	409	201	130
		35%	32%	36%	31%	27%
			Q	NPQ	Q	
	Instrument der Freiwilligsuche (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644
100%			100%	100%	100%	100%
Keine Suche		83	53	70	38	17
		6%	6%	6%	6%	4%
			Q	Q	Q	
Orientierungsanlässe		332	235	283	172	122
		25%	28%	25%	27%	25%
			O			
Öffentlichkeitsarbeit		501	368	422	273	222
		38%	44%	37%	42%	46%
			OR		O	OR
Abwerbung		27	16	27	14	9
		2%	2%	2%	2%	2%
Freiwilligenagenturen (Benevol usw.)		96	84	69	52	68
		7%	10%	6%	8%	14%
			OP		O	NOPR
Persönliche Kontakte		1204	747	1025	597	437
		90%	90%	90%	93%	91%
			R	R	NOR	R
Printinserate/Broschüren/Flyers		257	190	202	146	125
		19%	23%	18%	23%	26%
			O		O	O
Online-Inserate		164	121	138	93	97
		12%	15%	12%	14%	20%
			O		O	NOPR
Social Network-Plattformen (Facebook usw.)		108	80	93	70	52
		8%	10%	8%	11%	11%
		O		O	O	

Anhang 17: Kontingenztafel Personalauswahl nach Finanzierungsquelle

Personalauswahl nach Finanzierungsquelle		Finanzierungsquelle (Mehrfachnennung möglich)				
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge
			N	O	P	Q
Erstgespräche zur Klärung gegenseitiger Möglichkeiten und Erwartungen	Base	1336	828	1134	644	479
		100%	100%	100%	100%	100%
	ja	991	641	830	500	376
		74%	77%	73%	78%	78%
			O		O	O
	nein	311	169	276	128	91
23%		20%	24%	20%	19%	
			NPQ			
Eintrittstests für Freiwillige (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644	479
		100%	100%	100%	100%	100%
	keinen	905	540	789	431	294
		68%	65%	70%	67%	61%
				Q	NQ	Q
	Assessments (Eignungs- und Leistungsbeurteilungsverfahren)	93	66	73	51	41
		7%	8%	6%	8%	9%
				O		O
	Intelligenztests	1	-	1	1	-
		*	-	*	*	-
	Rollenübungen	22	15	22	14	9
		2%	2%	2%	2%	2%
				R	R	R
	Leistungstests	23	13	19	12	9
		2%	2%	2%	2%	2%
Persönlichkeitstests	49	26	39	18	15	
	4%	3%	3%	3%	3%	

Anhang 18: Kontingenztafel Personalentwicklung nach Finanzierungsquelle

Personalentwicklung nach Finanzierungsquelle		Finanzierungsquellen (Mehrfachnennung möglich)				
		Base	Spendeneinnahmen/Legale	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge
			N	O	P	Q
Weiterentwicklung der Freiwilligen (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	828	1134	644	479
		100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	462	272	395	196	130
		35%	33%	35%	30%	27%
			Q	PQ		
	Aus-/Weiterbildung	678	441	582	347	285
		51%	53%	51%	54%	59%
						NOP
	internes Coaching des Vorgesetzten	304	224	247	170	147
		23%	27%	22%	26%	31%
			O		O	NOP
	Arbeitstraining	127	88	105	76	50
		10%	11%	9%	12%	10%
					O	
	Supervisionen	85	70	66	46	39
		6%	8%	6%	7%	8%
			O			O
	Talentförderungsprogramme	37	22	31	25	14
		3%	3%	3%	4%	3%
					NO	

Anhang 19: Kontingenztabelle Arbeitsorganisation nach ICNPO

Arbeitsorganisation nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Schriftliche Einsatzvereinbarung	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	366	156	12	42	95	11	9	2	5	7	8	9
		27%	20%	28%	50%	51%	27%	35%	5%	29%	30%	19%	32%
	nein	912	588	29	38	83	29	17	37	12	14	33	19
		68%	76%	67%	45%	44%	71%	65%	86%	71%	61%	77%	68%
		G	G*	ABEGJ*	ABEGJ	G*	**	*	**	**	G*	**	
		CD	CD*	*		CD*	**	BCD*	**	**	CD*	**	
Personaleinführungsplan	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	289	130	12	29	72	5	5	1	4	7	11	6
		22%	17%	28%	35%	38%	12%	19%	2%	24%	30%	26%	21%
	nein	1003	623	30	52	106	36	21	38	12	16	31	21
		75%	80%	70%	62%	56%	88%	81%	88%	71%	70%	72%	75%
		G	G*	AEG*	AEG	*	**	*	**	**	G*	**	
		CD	*	*		BCD*	**	BCD*	**	**	*	**	
Personalabgangsplan	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	134	65	4	15	32	3	2	-	-	4	5	3
		10%	8%	9%	18%	17%	7%	8%	-	-	17%	12%	11%
	nein	1144	686	39	63	138	37	24	40	15	19	36	24
		86%	89%	91%	75%	73%	90%	92%	93%	88%	83%	84%	86%
		G	G*	AG*	AG	*	**	*	**	**	G*	**	
		CD	CD*	*		CD*	**	CD*	**	**	*	**	
Schriftliche Arbeitsanweisungen	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	770	451	27	56	122	18	9	12	5	15	25	14
		58%	58%	63%	67%	65%	44%	35%	28%	29%	65%	58%	50%
	nein	531	311	15	24	59	22	16	28	10	8	17	14
		40%	40%	35%	29%	31%	54%	62%	65%	59%	35%	40%	50%
		G	G*	EG*	EG	*	**	*	**	**	G*	**	
		CD	*	*		CD*	**	ABCDJ*	**	**	*	**	
(Arbeits-)Zeiterfassung	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	344	114	17	38	109	17	8	4	4	12	9	2
		26%	15%	40%	45%	58%	41%	31%	9%	24%	52%	21%	7%
	nein	957	643	25	41	72	24	18	39	11	10	34	26
		72%	83%	58%	49%	38%	59%	69%	91%	65%	43%	79%	93%
		AG*	AGJ*	ABGJ	AGJ*	**	*	**	**	**	*	**	
		BCDE	D*	*		D*	**	BCDE*	**	**	BCDE*	**	

Anhang 20: Kontingenztafel Personalverwaltung nach ICNPO

Personalverwaltung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Elektronische Abbildung der Personalmanagementprozesse	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	193	86	5	19	48	6	2	5	1	8	6	3
		14%	11%	12%	23%	26%	15%	8%	12%	6%	35%	14%	11%
	nein			*	A*	A	*	**	*	**	**	*	**
		1062	664	35	58	114	32	23	37	13	13	35	24
	79%	86%	81%	69%	61%	78%	88%	86%	76%	57%	81%	86%	
		CD	D*	*		D*	**	CD*	**	**	D*	**	
(schriftliche oder elektronische) Personalakten	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	345	167	7	34	81	6	6	5	1	11	11	8
		26%	22%	16%	40%	43%	15%	23%	12%	6%	48%	26%	29%
	nein			*	ABEG*	ABEGJ	*	**	*	**	**	*	**
		936	587	34	46	90	33	19	37	15	12	30	18
	70%	76%	79%	55%	48%	80%	73%	86%	88%	52%	70%	64%	
		CD	CD*	*		CD*	**	CD*	**	**	D*	**	

Anhang 21: Kontingenztabelle Personalcontrolling nach ICNPO

Personalcontrolling nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Messung der Arbeitsqualität (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	754	492	23	33	72	22	19	26	13	9	19	16
		56%	63%	53%	39%	38%	54%	73%	60%	76%	39%	44%	57%
			CDJ	*	*		*	**	CD*	**	**	*	**
	Prozessanalysen	87	39	5	9	14	4	2	4	1	2	4	2
		7%	5%	12%	11%	7%	10%	8%	9%	6%	9%	9%	7%
				*	A*		*	**	*	**	**	*	**
	Qualitätsstandards	132	54	3	14	38	6	-	3	-	3	8	1
		10%	7%	7%	17%	20%	15%	-	7%	-	13%	19%	4%
				*	A*	ABG	*	**	*	**	**	A*	**
	Leistungsstandards	118	61	5	11	26	1	1	1	1	2	4	1
	9%	8%	12%	13%	14%	2%	4%	2%	6%	9%	9%	4%	
			*	*	AEG	*	**	*	**	**	*	**	
Erfolgskontrolle (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	keine Erfolgskontrolle	568	363	15	24	58	22	9	25	10	8	19	9
		43%	47%	35%	29%	31%	54%	35%	58%	59%	35%	44%	32%
			CD	*	*		CD*	**	BCD*	**	**	*	**
	Zielvereinbarungen	204	102	10	20	36	5	2	3	2	3	13	6
		15%	13%	23%	24%	19%	12%	8%	7%	12%	13%	30%	21%
				G*	AG*	A	*	**	*	**	**	AEG*	**
	Leistungsbeurteilungen	141	67	8	11	33	2	2	2	1	4	6	3
		11%	9%	19%	13%	18%	5%	8%	5%	6%	17%	14%	11%
				AG*	*	AEG	*	**	*	**	**	*	**
	Personalfragebögen	37	12	2	3	14	1	-	-	-	-	2	1
		3%	2%	5%	4%	7%	2%	-	-	-	-	5%	4%
				*	*	A	*	**	*	**	**	*	**
	Pflichtenhefte	314	194	13	16	46	4	6	5	3	3	10	8
		24%	25%	30%	19%	24%	10%	23%	12%	18%	13%	23%	29%
			EG	EG*	*	E	*	**	*	**	**	*	**
	Checklisten	231	149	5	14	32	1	5	2	3	5	10	2
	17%	19%	12%	17%	17%	2%	19%	5%	18%	22%	23%	7%	
		EG	*	E*	EG	*	**	*	**	**	EG*	**	
Einsatzvereinbarungen	209	91	5	23	64	2	-	8	-	3	8	2	
	16%	12%	12%	27%	34%	5%	-	19%	-	13%	19%	7%	
			*	ABE*	ABEGJ	*	**	*	**	**	*	**	

Anhang 22: Kontingenztafel Führungsqualität nach Rechtsform

Führungsqualität nach Rechtsform		Rechtsform			
		Base	Verein	Stiftung	Genossenschaft
			U	V	W
Dominierender Führungsstil	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	kein Führungsstil	81	74	5	2
		6%	6%	5%	5%
				*	*
	Kooperativ, partizipativ und/oder demokratisch	1175	1065	78	32
		88%	89%	80%	86%
			V	*	*
	Autoritär, autokratisch und/oder hierarchisch	20	16	4	-
		1%	1%	4%	-
				U*	*
	laissez-faire	31	24	6	1
2%		2%	6%	3%	
			U*	*	
Planung der Freiwilligenarbeit	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	Top-down (von oben nach unten)	339	298	34	7
		25%	25%	35%	19%
				U*	*
	Bottom-up (von unten nach oben)	36	32	4	-
		3%	3%	4%	-
				*	*
	Down-up (beides)	804	734	47	23
		60%	61%	48%	62%
			V	*	*
	Mitbestimmung der Freiwilligen an der Basis	Base	1336	1202	97
100%			100%	100%	100%
ja		1209	1109	67	33
		90%	92%	69%	89%
			V	*	V*
nein		79	57	19	3
		6%	5%	20%	8%
				U*	*

Anhang 23: Kontingenztafel Wissenserwerb nach ICNPO

Wissenserwerb nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Berichtswesen (Reporting)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	413	217	16	34	75	12	11	9	4	8	10	7
		31%	28%	37%	40%	40%	29%	42%	21%	24%	35%	23%	25%
				*	AG*	AGJ	*	**	*	**	**	*	**
	nein	842	520	26	45	89	28	14	32	11	15	29	19
		63%	67%	60%	54%	47%	68%	54%	74%	65%	65%	67%	68%
			CD	*	*		D*	**	CD*	**	**	D*	**

Anhang 24: Kontingenztafel Wissensbewahrung nach ICNPO

Wissensbewahrung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Erfassung und Verwaltung des (Freiwilligenführungs-)Wissens	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	367	196	13	27	76	11	8	6	1	6	11	5
		27%	25%	30%	32%	40%	27%	31%	14%	6%	26%	26%	18%
				*	G*	AG	*	**	*	**	**	*	**
	nein	885	545	29	47	88	27	17	35	14	15	31	21
		66%	70%	67%	56%	47%	66%	65%	81%	82%	65%	72%	75%
			CD	D*	*		D*	**	CD*	**	**	D*	**

Anhang 25: Kontingenztafel Wissensverwertung nach ICNPO

Wissensverwertung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Wissensverwertung (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	554	372	14	19	42	21	11	28	9	7	14	11
		41%	48%	33%	23%	22%	51%	42%	65%	53%	30%	33%	39%
			BCDJ	*	*		CD*	**	ABCDJ*	**	**	*	**
	findet Eingang ins Leitbild	237	114	12	24	49	3	4	6	1	4	9	5
		18%	15%	28%	29%	26%	7%	15%	14%	6%	17%	21%	18%
				AE*	AE*	AE	*	**	*	**	**	*	**
	findet Eingang in die Qualitätssicherung	122	39	6	16	43	3	2	2	-	2	5	3
		9%	5%	14%	19%	23%	7%	8%	5%	-	9%	12%	11%
				A*	AG*	AEG	*	**	*	**	**	*	**
	findet Eingang in Merkblätter und Handbücher usw.	362	181	13	31	75	9	7	3	1	10	11	12
		27%	23%	30%	37%	40%	22%	27%	7%	6%	43%	26%	43%
			G	G*	AG*	AEG	*	**	*	**	**	G*	**
	findet Eingang in FAQ (häufige Fragen und Antworten-Listen)	55	15	1	13	13	2	-	1	1	4	1	1
		4%	2%	2%	15%	7%	5%	-	2%	6%	17%	2%	4%
				*	ABDGJ*	A	*	**	*	**	**	*	**
	findet Eingang in neue Weiterbildungsmöglichkeiten	233	83	5	34	70	8	2	1	1	7	13	4
		17%	11%	12%	40%	37%	20%	8%	2%	6%	30%	30%	14%
				*	ABEG*	ABEG	G*	**	*	**	**	ABG*	**
findet Eingang in webbasierte Online-Blogs	25	11	1	2	6	1	-	1	-	1	2	-	
	2%	1%	2%	2%	3%	2%	-	2%	-	4%	5%	-	
			*	*		*	**	*	**	**	*	**	

Anhang 26: Kontingenztafel Wissensverteilung nach ICNPO

Wissensverteilung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Wissensverteilung (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	durch niemanden	212	116	7	13	26	10	5	15	4	3	3	6
		16%	15%	16%	15%	14%	24%	19%	35%	24%	13%	7%	21%
	durch den nächst höheren Vorgesetzten	431	219	15	35	84	13	8	6	3	11	22	7
		32%	28%	35%	42%	45%	32%	31%	14%	18%	48%	51%	25%
	durch externe Trainer und Coaches	134	65	3	12	32	1	2	3	-	1	12	-
		10%	8%	7%	14%	17%	2%	8%	7%	-	4%	28%	-
	durch Abtretenden an Neueintretende	765	486	24	34	93	25	12	19	5	9	25	18
		57%	63%	56%	40%	49%	61%	46%	44%	29%	39%	58%	64%
	durch Literatur im Selbststudium	182	77	6	12	44	7	2	5	1	4	17	4
		14%	10%	14%	14%	23%	17%	8%	12%	6%	17%	40%	14%
				*	*	A	*	**	*	**	**	ABCDEG*	**

Anhang 27: Kontingenztafel Wissensbewertung nach ICNPO

Wissensbewertung nach ICNPO		Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikationsschema von CNP											
		Base	Kultur, Sport und Freizeit	Bildung und Forschung	Gesundheitswesen	Soziale Dienste	Umwelt- und Naturschutz	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	Bürger-/Verbraucherinteressen und Politik	Stiftungs-/Spendenwesen	Internationale Aktivitäten	Religion	Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
Bewertung der Anwendung des (Freiwilligenführungs-) Wissens (Mehrfachnennung möglich)	Base	1336	775	43	84	188	41	26	43	17	23	43	28
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	607	366	22	29	59	25	15	29	11	12	15	11
		45%	47%	51%	35%	31%	61%	58%	67%	65%	52%	35%	39%
	Stichprobentests	133	78	4	15	25	2	-	2	1	1	4	-
		10%	10%	9%	18%	13%	5%	-	5%	6%	4%	9%	-
	Zielvereinbarungen	175	85	7	13	40	3	2	2	2	5	9	4
		13%	11%	16%	15%	21%	7%	8%	5%	12%	22%	21%	14%
	Leistungsergebnisse	342	205	10	19	61	6	5	8	2	4	9	10
		26%	26%	23%	23%	32%	15%	19%	19%	12%	17%	21%	36%
				*	*	E	*	**	*	**	**	*	**

Anhang 28: Häufigkeiten der Grössenklassen nach Typen

Grössenklassen nach Typen		GRUPPE_TYP						
		Base	Typ 1: Führung <8 / Arbeit <50	Typ 2: Führung 9-16 / Arbeit <50	Typ 3: Führung 9-16 / Arbeit >50	Typ 4: Führung >16 / Arbeit <50	Typ 5: Führung <8 / Arbeit >50	Typ 6: Führung >16 / Arbeit >50
			A	B	C	D	E	F
Hauptsitz	Base	1127	609	226	50	124	46	72
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	deutsche Schweiz	1078	586	216	44	121	43	68
		96%	96%	96%	88%	98%	93%	94%
			C	C	*	C	*	*
	französische Schweiz	39	17	9	6	2	2	3
		3%	3%	4%	12%	2%	4%	4%
					ABD*		*	*
	italienische Schweiz	10	6	1	-	1	1	1
		1%	1%	*	-	1%	2%	1%
					*		*	*
	Aktivitätsradius	Base	1127	609	226	50	124	46
100%			100%	100%	100%	100%	100%	100%
lokal		413	266	85	10	40	8	4
		37%	44%	38%	20%	32%	17%	6%
			CDEF	CEF	F*	F	F*	*
regional		490	248	95	26	62	25	34
		43%	41%	42%	52%	50%	54%	47%
					*		*	*
national		151	63	33	10	14	11	20
		13%	10%	15%	20%	11%	24%	28%
					A*		AD*	ABD*
international		73	32	13	4	8	2	14
	6%	5%	6%	8%	6%	4%	19%	
				*		*	ABDE*	
Rechtsform	Base	1127	609	226	50	124	46	72
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Verein	1026	560	206	41	117	39	63
		91%	92%	91%	82%	94%	85%	88%
			C		*	CE	*	*
	Stiftung	68	27	15	8	2	7	9
		6%	4%	7%	16%	2%	15%	12%
				D	ABD*		AD*	AD*
	Genossenschaft	33	22	5	1	5	-	-
		3%	4%	2%	2%	4%	-	-
					*		*	*
	Hauptaktivitätsfeld nach dem Klassifikations- schema von CNP	Base	1127	609	226	50	124	46
100%			100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kultur, Sport und Freizeit		689	406	134	20	83	19	27
		61%	67%	59%	40%	67%	41%	38%
			BCEF	CEF	*	CEF	*	*
Bildung und Forschung		39	21	12	3	3	-	-
		3%	3%	5%	6%	2%	-	-
				F	F*		*	*
Gesundheitswesen		66	22	13	7	5	10	9
		6%	4%	6%	14%	4%	22%	12%
					ABD*		ABD*	AD*

	Soziale Dienste	126	54	29	9	9	9	16
		11%	9%	13%	18%	7%	20%	22%
					AD*		AD*	AD*
	Umwelt- und Naturschutz	37	19	5	1	4	4	4
		3%	3%	2%	2%	3%	9%	6%
					*		AB*	*
	Wohnungswesen und Entwicklungsförderung	24	17	5	-	2	-	-
		2%	3%	2%	-	2%	-	-
					*		*	*
	Bürger- und Verbrau- cherinteressen, Politik	38	24	7	2	4	1	-
		3%	4%	3%	4%	3%	2%	-
					*		*	*
	Stiftungs- /Spendenwesen	13	8	3	-	2	-	-
		1%	1%	1%	-	2%	-	-
	Internationale Aktivitäten	19	9	2	1	2	1	4
		2%	1%	1%	2%	2%	2%	6%
					*		*	AB*
	Religion	34	9	5	4	7	-	9
		3%	1%	2%	8%	6%	-	12%
					AB*	A	*	ABE*
	Wirtschafts- und Berufs- verbände, Gewerkschaf- ten	24	9	8	2	2	1	2
		2%	1%	4%	4%	2%	2%	3%
					*		*	*
	Konfessionelle Ausrichtung	Base	1127	609	226	50	124	46
100%			100%	100%	100%	100%	100%	100%
neutral		1013	554	203	42	112	43	59
		90%	91%	90%	84%	90%	93%	82%
			F		*		*	*
christliche		94	42	18	8	10	3	13
	8%	7%	8%	16%	8%	7%	18%	
				A*		*	ABD*	
Gründungs- jahr	Base	1127	609	226	50	124	46	72
		100%						
	vor 1900	122	59	22	5	16	6	14
		11%	10%	10%	10%	13%	13%	19%
					*		*	AB*
	1901 – 1950	293	144	62	13	44	9	21
		26%	24%	27%	26%	35%	20%	29%
					*	AE	*	*
	1951 – 2000	538	294	109	28	48	26	33
		48%	48%	48%	56%	39%	57%	46%
					D*		D*	*
	2001 – 2011	162	108	28	3	15	5	3
		14%	18%	12%	6%	12%	11%	4%
			CF	F	*		*	*

Anhang 29: Gesamtauswertung der Hypothese 1

Column Proportions/ A6 / D3					
		Welche Rechtsform wurde gewählt?			
		Base	Verein	Stiftung	Genossenschaft
			U	V	W
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut? (Mn)	Base	1336	1202	97	37
		100%	100%	100%	100%
	Miliz- und freiwillig Tätige	1128	1066	34	28
		84%	89%	35%	76%
			VW	*	V*
	Hauptamtlich Tätige	341	255	74	12
26%		21%	76%	32%	
			UW*	*	
		Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut? (Mm)			
		Miliz- und freiwillig Tätige	Hauptamtlich Tätige	Total	
		Count	Count	Count	
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Verein	1066	255	1202	
	Stiftung	34	74	97	
	Genossenschaft	28	12	37	
Pearson Chi-Square Tests					
		Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut? (Mm)			
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Chi-square	342.813			
	df	4			
	Sig.	.000 [*]			
Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.					
*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.					
Correspondence Table					
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?	Welche Rechtsform wurde gewählt?				
	Verein	Stiftung	Active Margin		
Miliz- und freiwillig Tätige	1066	34	1100		
Hauptamtlich Tätige	255	74	329		
Active Margin	1321	108	1429		
Row Profiles					
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?	Welche Rechtsform wurde gewählt?				
	Verein	Stiftung	Active Margin		
Miliz- und freiwillig Tätige	.969	.031	1.000		
Hauptamtlich Tätige	.775	.225	1.000		
Mass	.924	.076			
Column Profiles					
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?	Welche Rechtsform wurde gewählt?				
	Verein	Stiftung	Mass		
Miliz- und freiwillig Tätige	.807	.315	.770		
Hauptamtlich Tätige	.193	.685	.230		
Active Margin	1.000	1.000			

Summary						
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia	
					Accounted for	Cumulative
1	.309	.095			1.000	1.000
Total		.095	136.447	.000 ^a	1.000	1.000
Dimension			Confidence Singular Value			
			Standard Deviation			
1						
Total						
a. 1 degrees of freedom						
Overview Row Points ^a						
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?	Mass	Score in Dimension	Inertia	Contribution		
		1		Of Point to Inertia of Dimension	Of Dimension to Inertia of Point	
				1	1	
Miliz- und freiwillig Tätige	.770	.304	.022	.230		1.000
Hauptamtlich Tätige	.230	-1.016	.074	.770		1.000
Active Total	1.000		.095	1.000		
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?			Contribution			
			Of Dimension to Inertia of Point			
			Total			
Miliz- und freiwillig Tätige			1.000			
Hauptamtlich Tätige			1.000			
Active Total						
a. Symmetrical normalization						
Overview Column Points ^a						
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Mass	Score in Dimension	Inertia	Contribution		
		1		Of Point to Inertia of Dimension	Of Dimension to Inertia of Point	
				1	1	
Verein	.924	.159	.007	.076		1.000
Stiftung	.076	-1.944	.088	.924		1.000
Active Total	1.000		.095	1.000		
Welche Rechtsform wurde gewählt?			Contribution			
			Of Dimension to Inertia of Point			
			Total			
Verein			1.000			
Stiftung			1.000			
Active Total						
a. Symmetrical normalization						
Confidence Row Points						
Wer ist mit der direkten (operativen) Führung der Freiwilligenarbeit betraut?		Standard Deviation in Dimension				
		1				

Miliz- und freiwillig Tätige	.018
Hauptamtlich Tätige	.059

Anhang 30: Gesamtauswertung der Hypothese 2

Column Proportions/A6/S3						
		Welche Rechtsform wurde gewählt?				
		Base	Verein	Stiftung	Genossenschaft	
		U	V	W		
Wie findet die Planung in der Freiwilligenarbeit statt?	Base	1336	1202	97	37	
		100%	100%	100%	100%	
	Top-down (von oben nach unten)		339	298	34	7
			25%	25%	35%	19%
					U*	*
	Bottom-up (von unten nach oben)		36	32	4	-
			3%	3%	4%	-
					*	*
	Down-up (beides)		804	734	47	23
			60%	61%	48%	62%
			V	*	*	
		Welche Rechtsform wurde gewählt?				
		Base	Verein	Stiftung	Genossenschaft	
		U	V	W		
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?	Base	1336	1202	97	37	
		100%	100%	100%	100%	
	ja		1209	1109	67	33
			90%	92%	69%	89%
				V	*	V*
	nein		79	57	19	3
			6%	5%	20%	8%
				U*	*	
		Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?				
		ja	nein	Total		
		Count	Count	Count		
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Verein	1109	57	1166		
	Stiftung	67	19	86		
	Genossenschaft	33	3	36		
	Total	1209	79	1288		
Pearson Chi-Square Tests						
		Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?				
		Chi-square	41.488			
		df	2			
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Sig.	.000				
Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.						
*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.						
Correspondence Table						
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?		Welche Rechtsform wurde gewählt?				
		Verein	Stiftung	Genossenschaft		
ja		1109	67	33		

nein	57	19	3			
weiss nicht	14	8	0			
keine Angaben	22	3	1			
Active Margin	1202	97	37			
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?		Welche Rechtsform wurde gewählt?				
		Active Margin				
ja			1209			
nein			79			
weiss nicht			22			
keine Angaben			26			
Active Margin			1336			
Summary						
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia	
					Accounted for	Cumulative
1	.224	.050			.984	.984
2	.028	.001			.016	1.000
Total		.051	67.922	.001 ^a	1.000	1.000
Dimension	Confidence Singular Value			Correlation		
	Standard Deviation					
				2		
1				.045	-.029	
2				.021		
Total						
a. 36 degrees of freedom						
Overview Row Points^a						
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution	
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension	
					1	
ja	.905	-.140	.017	.004	.080	
nein	.059	1.375	-.400	.025	.500	
weiss nicht	.016	2.359	.963	.021	.410	
keine Angaben	.019	.355	-.398	.001	.011	
Active Total	1.000			.051	1.000	
Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen?	Contribution					
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point			
	2		1	2	Total	
	ja	.009		.998	.002	1.000
nein	.336		.990	.010	1.000	
weiss nicht	.544		.980	.020	1.000	
keine Angaben	.110		.863	.137	1.000	
Active Total	1.000					

a. Symmetrical normalization					
Overview Column Points ^a					
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension
		1			
Verein	.900	-.136	.029	.004	.074
Stiftung	.073	1.689	.024	.046	.926
Genossenschaft	.028	-.019	-.993	.001	.000
Active Total	1.000			.051	1.000
Welche Rechtsform wurde gewählt?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension	Of Dimension to Inertia of Point			
	2	1	2	Total	
Verein		.026	.994	.006	1.000
Stiftung		.002	1.000	.000	1.000
Genossenschaft		.972	.003	.997	1.000
Active Total		1.000			

a. Symmetrical normalization

Anhang 31: Gesamtauswertung der Hypothese 3

Column Proportions/A3/E1				
		Wird die Freiwilligenarbeit explizit in der Unternehmensstrategie erwähnt?		
		ja	nein	Total
		Count	Count	Count
In welcher Sprachregion befindet sich der Hauptsitz der Organisation?	deutsche Schweiz	792	412	1204
	französische Schweiz	39	6	45
	italienische Schweiz	8	5	13
	Total	839	423	1262
Pearson Chi-Square Tests				
In welcher Sprachregion befindet sich der Hauptsitz der Organisation?		Wird die Freiwilligenarbeit explizit in der Unternehmensstrategie (Vision/Mission/Leitbild) erwähnt?		
		Chi-square	8.636	
		df	2	
Sig.	.013			
Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.				
*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.				

Anhang 32: Gesamtauswertung der Hypothese 4

Column Proportions/C1/I1							
		Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)					
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge	Andere
			N	O	P	Q	R
Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?	Base	1336	828	1134	644	479	198
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	314	210	266	177	155	52
		24%	25%	23%	27%	32%	26%
					O	NOP	
	nein	636	368	547	275	175	94
		48%	44%	48%	43%	37%	47%
			Q	NPQ	Q		Q
	teilweise	232	159	187	117	89	34
		17%	19%	16%	18%	19%	17%
		O					
		Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?					
		ja			nein		
		Count			Count		
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)	Spendeneinnahmen/Legate				210	368	
	Mitgliederbeiträge				266	547	
	Leistungsentgelt				177	275	
	Staatliche Beiträge				155	175	
	Andere				52	94	
	weiss nicht				1	0	
	keine Angaben				0	0	
	Total				314	636	
		Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?					
		teilweise			Total		
		Count			Count		
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)	Spendeneinnahmen/Legate				159	737	
	Mitgliederbeiträge				187	1000	
	Leistungsentgelt				117	569	
	Staatliche Beiträge				89	419	
	Andere				34	180	
	weiss nicht				0	1	
	keine Angaben				1	1	
	Total				232	1182	

Pearson Chi-Square Tests						
		Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?				
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)	Chi-square	83.294				
	df	14				
	Sig.	.000 ^{a,b,c}				
Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.						
*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.						
b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.						
c. The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.						
Correspondence Table						
Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?	Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?					
	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge		
ja	210	266	177	155		
nein	368	547	275	175		
teilweise	159	187	117	89		
weiss nicht	62	86	49	35		
keine Angaben	29	48	26	25		
Active Margin	828	1134	644	479		
Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?	Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?					
	Andere		Active Margin			
ja			52	860		
nein			94	1459		
teilweise			34	586		
weiss nicht			12	244		
keine Angaben			6	134		
Active Margin			198	3283		
Summary						
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia	
					Accounted for	Cumulative
1	.085	.007			.848	.848
2	.030	.001			.109	.957
3	.018	.000			.040	.997
4	.005	.000			.003	1.000
Total		.008	27.717	.034 ^a	1.000	1.000
Dimension	Confidence Singular Value					
	Standard Deviation			Correlation		
				2		
1				.017		
2				.017		
3						
4						
Total						

a. 16 degrees of freedom					
Overview Row Points ^a					
Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension
		1			
ja	.262	-.381	.017	.003	.449
nein	.444	.301	.025	.003	.474
teilweise	.178	-.129	-.264	.001	.035
weiss nicht	.074	.015	.069	.000	.000
keine Angaben	.041	-.291	.650	.001	.041
Active Total	1.000			.008	1.000
Sind Bestrebungen im Gang die Freiwilligen an die Organisation zu binden?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
	2	1	2	Total	
ja		.003	.977	.001	.977
nein		.009	.991	.002	.993
teilweise		.409	.365	.548	.913
weiss nicht		.012	.008	.062	.070
keine Angaben		.568	.343	.613	.955
Active Total		1.000			
a. Symmetrical normalization					
Overview Column Points ^a					
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension
		1			
Spendeneinnahmen/Legate	.252	.037	-.245	.001	.004
Mitgliederbeiträge	.345	.274	.169	.002	.306
Leistungsentgelt	.196	-.123	-.040	.000	.035
Staatliche Beiträge	.146	-.609	.148	.005	.639
Andere	.060	.149	-.173	.000	.016
Active Total	1.000			.008	1.000
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
	2	1	2	Total	
Spendeneinnahmen/Legate		.499	.055	.860	.915
Mitgliederbeiträge		.326	.878	.120	.999
Leistungsentgelt		.010	.900	.034	.934
Staatliche Beiträge		.105	.978	.021	.999
Andere		.059	.247	.119	.367
Active Total		1.000			
a. Symmetrical normalization					

Anhang 33: Gesamtauswertung der Hypothese 5

Column Proportions/C1/F1							
		Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)					
		Base	Spendeneinnahmen/Legate	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge	Andere
			N	O	P	Q	R
Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	Base	1336	828	1134	644	479	198
		100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ja	365	257	286	172	155	50
		27%	31%	25%	27%	32%	25%
	nein	899	523	788	435	299	141
		67%	63%	69%	68%	62%	71%
			NQ	NQ		NQ	
		Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?					
		ja			nein		
		Count			Count		
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)	Spendeneinnahmen/Legate		257			523	
	Mitgliederbeiträge		286			788	
	Leistungsentgelt			172		435	
	Staatliche Beiträge			155		299	
	Andere			50		141	
	weiss nicht			1		0	
	keine Angaben			1		2	
	Total			365			899
		Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?					
		Total					
		Count					
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation? (Mm)	Spendeneinnahmen/Legate					780	
	Mitgliederbeiträge					1074	
	Leistungsentgelt					607	
	Staatliche Beiträge					454	
	Andere					191	
	weiss nicht					1	
	keine Angaben					3	
	Total						1264
Pearson Chi-Square Tests							
		Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?					
Über welche finanziellen Einnahmequellen	Chi-square					47.032	

verfügt die Organisation? (Mm)	df	7
	Sig.	.000 ^{*,b,c}

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.

b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

c. The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Correspondence Table

Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?			
	Spendeneinnahmen/Legaten	Mitgliederbeiträge	Leistungsentgelt	Staatliche Beiträge
ja	257	286	172	155
nein	523	788	435	299
weiss nicht	40	50	29	22
keine Angaben	8	10	8	3
Active Margin	828	1134	644	479

Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?	
	Andere	Active Margin
ja	50	920
nein	141	2186
weiss nicht	5	146
keine Angaben	2	31
Active Margin	198	3283

Summary

Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia	
					Accounted for	Cumulative
1	.069	.005			.864	.864
2	.022	.000			.085	.948
3	.017	.000			.052	1.000
Total		.005	18.011	.115 ^a	1.000	1.000

Dimension	Confidence Singular Value	
	Standard Deviation	Correlation
	2	
1	.018	-.019
2	.015	
3		
Total		

a. 12 degrees of freedom

Overview Row Points^a

Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension
		1			
ja	.280	-.395	-.069	.003	.637

nein	.666	.179	-.020	.001	.311
weiss nicht	.044	-.253	.611	.001	.041
keine Angaben	.009	.288	.595	.000	.011
Active Total	1.000			.005	1.000
Wird die Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
	2	1	2	Total	
ja		.062	.989	.009	.998
nein		.013	.994	.004	.998
weiss nicht		.770	.330	.602	.931
keine Angaben		.155	.150	.200	.351
Active Total		1.000			
a. Symmetrical normalization					
Overview Column Points^a					
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension
					1
Spendeneinnahmen/Legate	.252	-.275	.050	.001	.278
Mitgliederbeiträge	.345	.235	.035	.001	.278
Leistungsentgelt	.196	.111	.131	.000	.035
Staatliche Beiträge	.146	-.376	-.147	.002	.300
Andere	.060	.353	-.481	.001	.109
Active Total	1.000			.005	1.000
Über welche finanziellen Einnahmequellen verfügt die Organisation?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
	2	1	2	Total	
Spendeneinnahmen/Legate		.029	.978	.010	.989
Mitgliederbeiträge		.019	.927	.006	.933
Leistungsentgelt		.157	.498	.218	.716
Staatliche Beiträge		.146	.934	.044	.978
Andere		.648	.600	.349	.948
Active Total		1.000			
a. Symmetrical normalization					

Anhang 34: Gesamtauswertung der Hypothese 6

Colum Proportions/A9/O1						
		Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?				
		Base	vor 1900	1901 – 1950	1951 – 2000	2001 – 2011
			n	o	p	q
Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt? (Mm)	Base	1336	148	355	615	188
		100%	100%	100%	100%	100%
	gar nicht	462	38	104	222	93
		35%	26%	29%	36%	49%
	Aus-/Weiterbildung	678	98	198	302	58
		51%	66%	56%	49%	31%
	internes Coaching des Vorgesetzten	304	36	72	141	47
		23%	24%	20%	23%	25%
	Arbeitstraining	127	16	33	62	14
		10%	11%	9%	10%	7%
Supervisionen	85	10	15	43	13	
	6%	7%	4%	7%	7%	
Talentförderungsprogramme	37	8	6	18	4	
	3%	5%	2%	3%	2%	
andere	110	14	29	50	12	
	8%	9%	8%	8%	6%	
		Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt? (Mm)				
		gar nicht	Aus-/Weiterbildung	internes Coaching des Vorgesetzten		
		Count	Count	Count		
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	vor 1900	38	98	36		
	1901 – 1950	104	198	72		
	1951 – 2000	222	302	141		
	2001 – 2011	93	58	47		
	Total	457	656	296		
		Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt? (Mm)				
		Arbeitstraining	Supervisionen	Talentförderungsprogramme		
		Count	Count	Count		
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	vor 1900	16	10	8		
	1901 – 1950	33	15	6		
	1951 – 2000	62	43	18		
	2001 – 2011	14	13	4		
	Total	125	81	36		
		Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt? (Mm)				
		andere	weiss nicht	keine Angaben	Total	

		Count	Count	Count	Count	
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	vor 1900	14	0	1	148	
	1901 – 1950	29	2	2	355	
	1951 – 2000	50	3	5	615	
	2001 – 2011	12	2	3	188	
	Total	105	7	11	1306	
Pearson Chi-Square Tests						
Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt? (Mm)						
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	Chi-square	93.461				
	df	27				
	Sig.	.000 ^{*,b,c}				
Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.						
*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.						
b. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.						
c. The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.						
Correspondence Table						
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt?					
	gar nicht	Aus-/Weiterbildung	internes Coaching des Vorgesetzten	Arbeitstraining		
vor 1900	38	98	36	16		
1901 – 1950	104	198	72	33		
1951 – 2000	222	302	141	62		
2001 – 2011	93	58	47	14		
weiss nicht	5	22	8	2		
keine Angaben	0	0	0	0		
Active Margin	462	678	304	127		
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt?					
		Supervisionen	Talentförderungsprogramme	andere	Active Margin	
vor 1900		10	8	14	220	
1901 – 1950		15	6	29	457	
1951 – 2000		43	18	50	838	
2001 – 2011		13	4	12	241	
weiss nicht		4	1	5	47	
keine Angaben		0	0	0	0	
Active Margin		85	37	110	1803	
Summary						
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia	
					Accounted for	Cumulative
1	.166	.028			.824	.824
2	.061	.004			.112	.936
3	.042	.002			.053	.989

4	.019	.000			.011	1.000
Total		.034	60.655	.001 ^a	1.000	1.000
Dimension	Confidence Singular Value					
	Standard Deviation			Correlation		
				2		
1				.023		-.047
2				.023		
3						
4						
Total						
a. 30 degrees of freedom						
Overview Row Points^a						
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution	
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension	
					1	
vor 1900	.122	.509	-.251	.006	.190	
1901 – 1950	.253	.261	.359	.005	.104	
1951 – 2000	.465	-.072	-.065	.001	.015	
2001 – 2011	.134	-.861	-.061	.017	.595	
weiss nicht	.026	.786	-.845	.005	.097	
keine Angaben	.000	
Active Total	1.000			.034	1.000	
Wann wurde die Organisation in der jetzigen Rechtsform gegründet?	Of Point to Inertia of Dimension		Contribution			
	2		1	2	Total	
vor 1900	.125		.819	.073	.892	
1901 – 1950	.532		.572	.400	.972	
1951 – 2000	.032		.556	.166	.723	
2001 – 2011	.008		.991	.002	.993	
weiss nicht	.303		.554	.236	.791	
keine Angaben	
Active Total	1.000					
a. Symmetrical normalization						
Overview Column Points^a						
Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiterentwickelt?	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution	
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension	
					1	
gar nicht	.256	-.595	.123	.015	.544	
Aus-/Weiterbildung	.376	.417	.114	.011	.392	
internes Coaching des Vorgesetzten	.169	-.144	-.106	.001	.021	
Arbeitstraining	.070	.084	.161	.001	.003	
Supervisionen	.047	-.152	-.784	.002	.007	

Talentförderungsprogramme	.021	.272	-.930	.002	.009
andere	.061	.255	-.194	.001	.024
Active Total	1.000			.034	1.000
Wie werden die Freiwilligen in ihren Funktionen weiter- entwickelt?	Contribution				
	Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
	2	1	2	Total	
gar nicht	.063	.984	.016	1.000	
Aus-/Weiterbildung	.079	.973	.027	.999	
internes Coaching des Vorgesetzten	.031	.768	.153	.920	
Arbeitstraining	.030	.123	.165	.288	
Supervisionen	.471	.083	.805	.887	
Talentförderungsprogramme	.289	.111	.476	.586	
andere	.037	.547	.116	.664	
Active Total	1.000				
a. Symmetrical normalization					

Anhang 35: Freiwilligenmanagement in NPO, die Management-Modelle nutzen

Management-Modelle werden von 2.7 Prozent (n 33/N 1202) der Vereine und von 8.2 Prozent (n 8/N 97) der Stiftungen genutzt. In konfessionell neutralen Organisationen nutzen 2.7 Prozent (n 32/N 1193) Management-Modelle und in christlichen Organisationen 3.5 Prozent (n 4/N 114). Von den NPO die nach 1951 gegründet wurden, verfügen 2.1 Prozent (n 17/N 803) über Management-Modelle.

In der Stichprobe am häufigsten vertreten ist das Freiburger Management-Modell für NPO, gefolgt vom St. Galler Management-Modell und vom Luzerner Management-Modell. Zieht sich das Freiburger Management-Modell durch alle Formen und Grössen von Organisationen, scheint das St. Galler Management-Modell ideal für stark ertragsgenerierende NPO. Das Luzerner Management-Modell findet eher im sozialen Bereich Anwendung. Durch staatliche Beiträge und Spendeneinnahmen finanzierte Organisationen nutzen vorwiegend das Freiburger oder St. Galler Management-Modell. Wendet eine NPO eines der drei Management-Modelle an, sind die Entscheider im Aufsichtsgremium ausschliesslich Ehrenamtliche. Treffen Angehörige des Managements und/oder der operativen Führung Freiwilliger die Entscheidungen, sind mehrheitlich hauptamtlich Tätige involviert. Der überwiegende Anteil der NPO, die ein Management-Modell nutzen, tun dies am Hauptsitz bzw. vom Hauptsitz aus und mehrheitlich in der deutschen Schweiz. Managementmodelle werden in national und international ausgerichteten, am häufigsten jedoch in regional aktiven Organisationen eingesetzt. Demgemäss spielen Managementmodelle bei NPO mit lokalen Aktivitäts-/Wirkungsgrad keine Rolle. Während das St. Galler Management-Modell auch in regionalen NPO Anwendung findet, ist das Freiburger Management-Modell eher in nationalen und internationalen Organisationen verbreitet. Sowohl das Gesundheitswesen als auch die sozialen Dienste sind beliebte Anwendungsfelder für Managementmodelle, hier v.a. das Freiburger und das Luzerner Management-Modell. NPO dieser Stichprobe, die im Bereich Bildung und Forschung, Umwelt- und Naturschutz sowie Bürger- und Verbraucherinteressen und Politik aktiv sind, nutzen Managementmodelle nicht.

Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse: Wird in einer NPO eines der drei Management-Modelle angewendet, so liegt die Entscheidungsgewalt im Aufsichtsgremium ausschliesslich bei den ehrenamtlich Tätigen. Liegt die Entscheidungsgewalt im Management, sind, wie auch in der operativen Führung Freiwilliger, mehrheitlich hauptamtlich Tätige involviert. Dies entspricht den Grössenklassen des Typs 2, 3 und 4. *Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit:* In Organisationen, die ein Management-Modelle nutzen, ist die Freiwilligenarbeit mehrheitlich Bestandteil der Unternehmensstrategie. Jedoch wird in den Statuten häufig nicht erwähnt, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Der Ja- und Nein-Anteil auf die Frage, ob die Erwähnung der Freiwilligenarbeit explizit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen wird, hält sich die Waage. Eine zeitgemässe Infrastruktur für die Freiwilligen ist vorhanden. *Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit:* NPO, die ein Management-Modell nutzen, benützen elektronische, mündliche und schriftliche Kommunikationsmittel, um sich als attraktive Anbieterin für Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen. Zudem sind sie bestrebt, die Freiwilligen an die Organisation zu binden. Die Leistungen der Freiwilligenarbeit werden mehrheitlich durch Ausflüge, Nachtessen und/oder Anlässe, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, Sozialzeitausweis und Weiterbildungsmöglichkeiten abgegolten. Ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen ist durchwegs gegeben. *Qualität der verfügbaren Freiwilligen:* In Organisationen, die ein Management-Modell nutzen, plant mehrheitlich das Management den Personalbedarf. Wie weit konkrete Anforderungsprofile bei der Personalsuche verwendet werden, war nicht zu erheben. Bei der Akquise neuer Freiwilliger nutzt man eher persönliche Kontakte, Öffentlichkeitsarbeit, Print-Inserate, Broschü-

ren und/oder Flyer sowie Online-Inserate. Es werden weder Freiwilligen-Agenturen noch Social Media-Plattformen in Anspruch genommen. Zum Abgleich der gegenseitigen Interessen führt man mit den Interessenten Erstgespräche, allerdings kommen vor dem Eintritt zur Klärung der Frage, wieweit Fähigkeiten und Ansprüche übereinstimmen, keine Testverfahren zur Anwendung. Aus- und Weiterbildung sowie internes Coaching stellen die Entwicklung der Freiwilligen sicher. Schriftliche Einsatzvereinbarungen liegen mehrheitlich vor.

Effizienz der Personalprozesse: Die Frage, ob Personaleinführungspläne verwendet werden, wird von NPO, die ein Managementmodell nutzen, genauso häufig bejaht wie verneint. Personalabgangspläne sind nicht vorhanden, wohl aber schriftliche Arbeitsanweisungen. Auch die Anteile derer, die die von den Freiwilligen geleistete Arbeitszeit erfassen und Personalprozesse elektronisch abbilden oder nicht, halten sich die Waage. Allerdings werden überwiegend Personalakten geführt und die Messung der Erfolgskontrolle durch Zielvereinbarungen und Pflichtenheftes sichergestellt. Auch bei der Frage, wieweit die Arbeitsqualität gemessen wird, halten sich positive und negative Antworten die Waage. Es fällt auf, dass manche Organisationen diesbezüglich überhaupt keine Messungen durchführen, während andere wiederum hierzu Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards heranziehen. *Führungsqualität:* In NPO, die ein Management-Modell nutzen, dominiert ausschliesslich der kooperativ, partizipativ und/oder demokratische Führungsstil. Die Planungs-/Entscheidungs-/Arbeitsrichtung verläuft mehrheitlich down-up, und die Freiwilligen können die Prozesse mitbestimmen. *Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements:* Organisationen, die ein Management Modell nutzen, generieren das Wissen zur Führung Freiwilliger überwiegend aus den eigenen, selbst gemachten Erfahrungen sowie Führungskursen. Man findet ein institutionalisiertes Berichtswesen, Führungswissen wird verarbeitet und findet mehrheitlich Eingang in Merkblätter, Handbücher, Checklisten und neue Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Verteilung des Führungswissens erfolgt mehrheitlich durch den nächst höheren Vorgesetzten (und/oder) mittels Merkblättern und Handbüchern bzw. Checklisten, darüber hinaus wird es von Abtretenden an neu Eintretende weitergegeben. Wie weit das neue Führungswissen angewendet wird, wird meist nicht kontrolliert und wenn doch, überwiegend durch Leistungsergebnisse. Management-Modell-Nutzende NPO gewährleisten durchweg die regelmässige Information der Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten. Hierbei erfolgt die Kommunikation mehrheitlich mündlich bspw. in Versammlungen, gefolgt von den elektronischen Möglichkeiten E-Mail und Intranet (usw.) und letztlich schriftlichen Mitteilungen in bspw. Mitarbeiterzeitschriften oder Ausgängen.

Zusammenfassung

Organisationen, die ein Management-Modell nutzen, weisen grundsätzlich ein starkes Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit auf. Ihre zeitgemässe Infrastruktur legt die Grundlage für den Auf- und Ausbau eines Freiwilligenmanagements. Die (Aus-)Wahl der Kommunikationsmittel, das Bestreben Freiwillige zu binden und gebührend abzugelten, lässt auf eine bewusste Steuerung schliessen, sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit auf dem Markt zu behaupten. Jedoch sind die Bemühungen, die verfügbare Bewerberqualität zu steigern, trotz guter Ansätze (noch) nicht ausgereift. Es fehlen nebst konkreten Anforderungsprofilen auch die Kontrollmechanismen zur Überprüfung der Eignung und Weiterentwicklung der Freiwilligen. Eine ähnliche Problematik stellt sich bei den Personalprozessen. Um eine Effizienz sicherzustellen, benötigt es im Minimum konkrete Anforderungs-/Tätigkeitsprofile, die den Grundstein legen für schriftliche Einsatzvereinbarungen, für Freiwillige und NPO-Vertreter gleichermassen als Basis aller gemeinsamer Aktivitäten. Dies gilt auch für (Personal-) Einführungspläne und Abgangsregelungen. Die Kontrolle bleibt wegen fehlender Informationen ungenügend, der Erfolg und die Arbeitsqualität können wohl gemessen, aber nicht verglichen, geschweige denn weiterentwickelt werden. Hingegen sind die Organisationen in der Füh-

rungsqualität vorbildlich. Überwiegend demokratische oder zumindest partizipative Strukturen sind erkennbar, die den Freiwilligen ein Mitspracherecht ermöglichen. Auch wenn Mitsprache nicht gleich Mitentscheiden ist, so geht die Absicht in die richtige Richtung.

Zur Weiterentwicklung des (Freiwilligen-)Management sind klare Konzepte nötig, die gewährleisten, dass das in der NPO generierte Wissen gesammelt, verwaltet, verwertet und weitergegeben wird. Verglichen mit NPO, die kein Management-Modell nutzen, sind Bestrebungen zu erkennen. Die wichtigsten Instrumente werden genutzt, so dass eine Minimalausstattung vorhanden ist und das Wissen zirkulieren kann. Aber auch hier wird dem Aspekt der Kontrolle zu wenig Beachtung geschenkt. Es ist durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen oder Leistungsergebnisse zu prüfen, ob und wie das (neue) Führungswissen angewendet wird und in der Organisation zirkuliert. Ohne diese Kontrolle kann nie bzw. nicht bewiesen werden, ob sich der Aufwand tatsächlich lohnt. Die Tatsache, dass das Wissen zur Führung Freiwilliger, auch in managementorientierten NPO, hauptsächlich auf eigenen, selbst gemachten Erfahrungen basiert, geht darauf zurück, dass in den meisten NPO (management-modellunabhängig) das Trial-and-Error-Prinzip herrscht. Es ist Vorsicht geboten bei der punktuellen Verwendung von Instrumenten, Modellen und/oder Methoden aus Management-Modellen, aus deren Kontext sie entrissen werden um sie nach eigenem Gutdünken neu zusammenzusetzen. Jedoch kann die Kombination aus eigenen gemachten Erfahrungen und die Fähigkeit, das richtige Wissen und die richtigen Schlüsse aus einem Management-Modell zu ziehen, durchaus eine Lösung für know how- und finanzschwache Organisationen sein. Eine fundierte Beratung ist zu empfehlen.

Anhang 36: Beschreibung der sechs NPO-Grössenklassen

TYP 1: Die Freiwilligen des Typs 1 werden vorwiegend zentral vom Hauptsitz aus geführt, der mehrheitlich in der deutschen Schweiz domiziliert und vom Aktivitäts-/Wirkungsradius lokal ausgerichtet ist. Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen sind keine vorhanden. Die Organisationen betätigen sich mehrheitlich im Bereich Kultur, Sport und Freizeit, sind konfessionell neutral, als Vereine konstituiert und überwiegend durch Mitgliederbeiträge finanziert. Der mehrheitliche Gründungszeitraum zwischen dem Jahr 2001 und 2011 lässt beim Typ 1 auf jüngere Organisation schliessen. Zusammensetzung: NPO der Grössenklasse Typ 1 bestehen aus bis zu 8 haupt- und/oder ehrenamtlich Tätigen im Aufsichtsgremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen und bis 50 hauptamtlich oder freiwillig Tätigen, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Im Aufsichtsgremium, im Management und in der direkten Führung Freiwilliger entscheiden überwiegend ehrenamtlich Tätige über die strategischen und operativen Geschicke in der Freiwilligenarbeit. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Die Freiwilligenarbeit ist nicht in der Unternehmensstrategie erwähnt, und in den Statuten fehlt der Hinweis, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Ebenso werden die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit nicht in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen. Freiwilligenmanagement-Modelle finden keine Anwendung. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Bewusste Anstrengungen, sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen, sind keine erkennbar. Es fehlen Massnahmen, die Freiwilligen an die Organisation zu binden, deren Leistung adäquat abzugelten und durch einen Versicherungsschutz angemessen zu schützen. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Eine Planung des Bedarfs an Freiwilligen mit spezifischen Fähigkeiten für entsprechende Projekte ist nicht oder nur marginal vorhanden. Es wird zwar anhand von konkreten Anforderungsprofilen gesucht, aber es finden keine Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen statt. Die Eignung der Freiwilligen vor dem Eintritt wird nicht geprüft, und die Fähigkeiten der Freiwilligen werden nicht weiterentwickelt. Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen zur Legitimation des Einsatzes der Freiwilligen sind ebenso wenig vorhanden wie Personaleinführungs- und abgangspläne oder schriftliche Arbeitsanweisungen. Eine Erfassung der von den Freiwilligen geleisteten Arbeitszeit findet nicht statt. Die Personalprozesse werden nicht elektronisch abgebildet und es werden keine Personalakten angelegt. Eine EDV zur Abbildung der Personalprozesse ist nicht vorhanden. Qualität und Erfolg der durch die Freiwilligen erbrachten Arbeitsleistung werden weder gemessen noch kontrolliert. Führungsqualität: Die Freiwilligen an der Basis können die Prozesse eher mitbestimmen. Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Es existieren keine Dokumentationen zur Führung Freiwilliger, ein Berichtswesen ist nicht vorhanden. Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird weder bewahrt, verwertet noch verteilt und die angemessene Anwendung des Wissens nicht kontrolliert. Regelmässigen Informationen für die Freiwilligen über organisatorische Angelegenheiten erfolgen vorwiegend auf elektronischem Weg und/oder mündlich.

TYP 2: Die Freiwilligen des Typs 2 werden eher zentral vom Hauptsitz aus geführt, der vorzugsweise in der deutschen Schweiz domiziliert und vom Aktivitäts-/Wirkungsradius lokal ausgerichtet ist. Die Organisationen betätigen sich mehrheitlich im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Bildung und Forschung, sind konfessionell neutral organisiert, mehrheitlich als Stiftung konstituiert und eher mitgliederbeitragsfinanziert. Der hohe Anteil an Mitgliedern im Aufsichtsgremium im Verhältnis zu den Freiwilligen an der Basis weist Milizcharakter auf. Der in dieser Studie überwiegende Gründungszeitraum zwischen dem Jahr 2001 und 2011 lässt, wie bei Typ 1, auf jüngere Organisationen schliessen. Zusammensetzung: Die Grössenklasse des Typs 2 besteht aus 9 bis 16 haupt- und/oder ehrenamtlich Tätigen im Aufsichts-

gremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen und bis 50 hauptamtlich und/oder freiwillig Tätigen, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Im Aufsichtsgremium, im Management und in der direkten Führung Freiwilliger entscheiden vorwiegend ehrenamtlich Tätige über die strategischen und operativen Geschicke in der Freiwilligenarbeit. Vereinzelt können auch hauptamtlich Tätige im Aufsichtsgremium, Management und/oder in der direkten Führung Freiwilliger involviert sein. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Freiwilligenarbeit findet keine Erwähnung in der Unternehmensstrategie, die Statuten enthalten keinen Hinweis darauf, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Ergebnisse und Aufwände der Freiwilligenarbeit werden in der Jahresrechnung und/oder eines Sozialbilanz ausgewiesen. Freiwilligenmanagement-Modelle werden nicht angewendet. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Zur Darstellung der Organisation als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bevorzugen NPO der Grössenklassen Typ 2 den persönlichen Kontakt oder die Schriftform. Massnahmen zur Bindung der Freiwilligen an die Organisation werden getroffen, die Leistungen der Freiwilligen werden mit Ehrungen, Danksagungen und Weiterbildungsmöglichkeiten honoriert. Ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen besteht allerdings nicht. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Für die Planung des Bedarfs an Freiwilligen ist das Aufsichtsgremium zuständig. Freiwillige werden mehrheitlich durch Orientierungsanlässe, Öffentlichkeitsarbeit und Online-Inserate akquiriert. Bei der Suche nach Freiwilligen bedient man sich konkreter Anforderungsprofile, allerdings findet vor dem Eintritt keine Eignungsüberprüfung statt. Dafür ist die Bereitschaft vorhanden, die Freiwilligen durch Aus-/Weiterbildungen weiterzuqualifizieren. Effizienz der Personalprozesse: Es liegen Einsatzvereinbarungen zur Legitimation des Einsatzes der Freiwilligen in Schriftform vor, ebenso Personaleinführungspläne und Arbeitsanweisungen. Zudem werden Personalakten angelegt. Personalabgangspläne sind nicht vorhanden. Die von den Freiwilligen geleistete Arbeitszeit wird nicht erfasst, die Personalprozesse werden nicht abgebildet. Arbeitsqualität und (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen werden weder gemessen noch kontrolliert. Führungsqualität: Die Freiwilligen an der Basis können die Prozesse eher mitbestimmen. Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird oft von externen Beratern/Fachstellen abgerufen, um es bei internen Kursen für Führungskräfte weiterzugeben. Es existiert ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger, allerdings wird das Wissen zur Führung Freiwilliger nicht aufgezeichnet und verwaltet. Über organisatorische Angelegenheiten werden die Freiwilligen v.a. auf elektronischem und/oder mündlich Weg informiert.

TYP 3: Organisationen des Typs 3 sind eher in der lateinischen Schweiz aktiv und vorzugsweise durch Spendeneinnahmen finanziert. In der Relation zur Anzahl Freiwilliger an der Basis gibt es einen hohen Anteil an Aufsichtsgremiumsmitgliedern, dadurch weisen sie Milizcharakter auf. Der Gegenstand ihrer Aktivitäten liegt vorzugsweise im Bereich Bildung und Forschung. Zusammensetzung: Diese Grössenklasse setzt sich zusammen aus 16 oder mehr hauptamtlich und/oder ehrenamtlich Tätigen in Aufsichtsgremien, Management und der operativer Führung Freiwilliger sowie bis zu 50 hauptamtlich und/oder freiwillig Tätigen an der Basis. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Keine signifikanten Angaben vorhanden. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Das Thema Freiwilligenarbeit wird innerhalb der Unternehmensstrategie berücksichtigt. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um ihre Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit hervorzuheben, nutzen NPO dieser Grössenklasse vorzugsweise elektronische Kanäle und die Printmedien. Man ist bestrebt, die Freiwilligen zu binden und ihre Leistungen mit Ausflügen, Nachtessen und anderen Anlässen zu belohnen. Ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen besteht mehrheitlich nicht. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Bei der Suche nach Freiwilligen werden konkrete Anforderungsprofile angewendet, zur Weiterentwicklung werden Aus- und Weiterbildungen bevorzugt. Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligenar-

beit sind vorhanden. Führungsqualität¹²⁶⁷. Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-) Managements: Freiwilligen werden über organisatorische Angelegenheiten schriftlich informiert.

TYP 4: Die mehrheitlich als Vereine konstituierten und überwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzierten Organisationen des Typs 4 werden eher zentral vom Deutschschweizer Hauptsitz geführt¹²⁶⁸ und sind im Bereich Kultur Sport und Freizeit tätig. Der überwiegende Gründungszeitraum zwischen dem Jahr 1901 und 1950 lässt beim Typ 4 auf traditionellere Organisation schliessen bzw. eher mit einem geschichtlichen Hintergrund. Auch religiöse Vereinigungen entsprechen häufig dem Typ 4. Zusammensetzung: Diese Grössenklasse beschäftigt bis zu acht hauptamtlich oder ehrenamtlich Tätige in Aufsichtsgremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen, dazu kommen jeweils mindestens 50 hauptamtlich und/oder freiwillige Tätige zum Einsatz, die Basisarbeit leisten. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Über die strategischen und operativen Geschicke der Freiwilligenarbeit entscheiden ehrenamtlich und hauptamtlich Tätige des Aufsichtsgremiums, des Managements und der direkten bzw. operativen Führung der Freiwilligen. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Zwar wird die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie erwähnt, doch werden weder Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen noch finden Freiwilligenmanagement-Modelle eine Anwendung. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Die Organisationen dieses Typs sind bestrebt, die Freiwilligen zu binden. So werden deren Leistungen auf vielfältige Art und Weise honoriert, mit Sozialzeitausweis, Ehrungen, Danksagungen, Ausflügen, Nachtessen, Anlässen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen besteht allerdings nicht. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der Bedarf an Freiwilligen wird im Aufsichtsgremium geplant. Gesucht wird anhand konkreter Anforderungsprofile, allerdings erfolgt keine Eignungsprüfung vor dem Eintritt. Massnahmen zur Weiterentwicklung der Freiwilligen sind nicht explizit vorgesehen, allerdings werden die Freiwilligen durch internes Coaching des Vorgesetzten gefördert. Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen zur Legitimation des Einsatzes der Freiwilligen sind ebenso wenig vorhanden wie Personaleinführungs- und -abgangspläne. Eine Arbeitszeiterfassung erfolgt nicht, auch keine elektronische Dokumentation der Personalprozesse. Dazu kommt, dass die Qualität der geleisteten Arbeit weder gemessen noch kontrolliert wird. Immerhin sind schriftliche Arbeitsanweisungen vorhanden und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen wird an Pflichtenheften abgeglichen, weiterhin werden Personalakten über die Freiwilligen geführt. Führungsqualität: Die Freiwilligen dieses Typs werden i.d.R. kooperativ, partizipativen und/oder demokratisch geführt, sowohl Planung als auch Entscheidung geschehen down-up, die Mitbestimmung der Freiwilligen an der Basis über die Prozesse ist üblich. Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird erfasst, verwaltet und in das Leitbild integriert. Es wird sowohl durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter und Handbücher als auch den nächst höheren Vorgesetzten weitergegeben. Ob und wie das Wissen zur Führung Freiwilliger angewendet wird, kontrolliert man durch Leistungsergebnisse. Über organisatorische Angelegenheiten werden die Freiwilligen regelmässig mündlich informiert.

TYP 5: Die Freiwilligen werden grösstenteils zentral vom Hauptsitz aus geführt. Zusammensetzung: Die Grössenklasse des Typs 5 besteht aus 9 bis 16 haupt- und/oder ehrenamtlich Tätigen im Aufsichtsgremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen und ab 50 hauptamtlich oder freiwillig Tätigen, die sich mit Basisarbeit beschäftigen. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Der Anteil hauptamtlicher Mitglieder des Manage-

¹²⁶⁷ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

¹²⁶⁸ Oder verfügen über keine Aussenstellen bzw. Filialen oder Sektionen

ments, die über die strategische Führung der Freiwilligenarbeit entscheiden, ist grösser als in den Grössenklassen des Typs 1 und 2. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Zwar ist die Freiwilligenarbeit innerhalb der Unternehmensstrategie thematisiert, jedoch fehlt in den Statuten der Hinweis, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Aufwendungen und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit finden Eingang die Jahresrechnung und/oder die Sozialbilanz, Freiwilligenmanagement-Modelle werden nicht angewendet. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Zur Profilierung als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bevorzugen NPO des Typs 5 zum einen elektronische Kanäle, zum anderen Printmedien. Es sind Bestrebungen im Gange, die Freiwilligen zu binden, auch werden die Leistungen mit Ausflügen, Nachtessen und Anlässen abgegolten. Ein Versicherungsschutz für die Freiwilligen ist nicht vorhanden. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Schwerpunkt der Suche nach Freiwilligen ist hier die Öffentlichkeitsarbeit, man sucht anhand konkreter Anforderungsprofile, um dann mit den Bewerbern zum Abgleich der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen in die Erstgespräche zu gehen. Es besteht die Motivation zur Weiterentwicklung der Freiwilligen durch Aus- und Weiterbildung. Effizienz der Personalprozesse: Zur Legitimation des Einsatzes der Freiwilligen liegen schriftliche Einsatzvereinbarung vor. Führungsqualität¹²⁶⁹, Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-) Managements: Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird weder erfasst noch verwaltet. Die Freiwilligen werden über organisatorische Angelegenheiten vorzugsweise schriftlich informiert.

TYP 6: Die Organisationen des Typs 6 sind mehrheitlich durch Spendeneinnahmen und staatliche Beiträge finanziert. Zusammensetzung: Organisationen des Typs 6 beschäftigen mindestens 16 haupt- und/oder ehrenamtlich Tätige in Aufsichtsgremium, Management und/oder der operativen Führung von Freiwilligen. Mit der Basisarbeit befassen sich wenigstens 50 hauptamtlich und/oder freiwillig Tätige. Entscheidungs- und Weisungskompetenz: Über die strategische Führung der Freiwilligenarbeit entscheiden überwiegend hauptamtlich Tätige des Aufsichtsgremiums. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit: Die Freiwilligenarbeit findet in der Unternehmensstrategie Erwähnung, auch werden die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen. Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: In ihrem Bestreben, sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit zu positionieren, nutzen NPO der Grössenklasse des Typs 6 sowohl das persönliche Gespräch, den schriftlichen Weg, als auch das «world-wide-web». Es werden Massnahmen getroffen zur Bindung der Freiwilligen an die Organisation. Zudem werden die Leistungen der Freiwilligen mit Sozialzeitausweis, Geschenken und Weiterbildungsmöglichkeiten honoriert. Ein Unfall-Versicherungsschutz für Nicht-UVG-Versicherte wird gewährleistet. Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Planung des Freiwilligen-Bedarfs ist Aufgabe des Managements, gesucht wird über Orientierungsanlässe, Print-Inserate, Broschüren und Flyer anhand von konkreten Anforderungsprofilen, in Erstgesprächen werden gegenseitige Möglichkeiten und Erwartungen geklärt. Die NPO des Typs 6 sind ausserdem bereit, die Freiwilligen durch Aus- und Weiterbildungen sowie durch internes Coaching weiterzuentwickeln. Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen zur Legitimation der Einsätze sind ebenso vorhanden wie Personaleinführungspläne und schriftlich fixierte Arbeitsanweisungen. Personalakten werden geführt. Die Erfassung der von den Freiwilligen erbrachten Arbeitszeit ist gewährleistet, die Personalprozesse sind über EDV dokumentiert. Der (Leistungs-)Erfolg der Freiwilligen wird über Pflichtenheften und Checklisten gemessen. Führungsqualität: Der kooperative, partizipative und/oder demokratische Führungsstil dominiert, Planung und Entscheidung in der Freiwilligenarbeit laufen down-up, die Freiwilligen an der Basis können die Prozesse eher mitbestimmen. Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird überwiegend in Führungs-

¹²⁶⁹ Keine signifikanten Angaben vorhanden.

kursen erworben. Weitergegeben wird es durch interne Kurse für Führungskräfte, Merkblätter und Handbücher und den nächst höheren Vorgesetzten. Das Wissen zur Führung Freiwilliger wird erfasst, verwaltet und in Merkblätter, Handbücher und Weiterbildungsmöglichkeiten aufgenommen. Ein Berichtswesen zur Führung Freiwilliger ist vorhanden. Regelmässig über organisatorische Angelegenheiten informiert werden die Freiwilligen vorwiegend elektronisch, aber auch schriftlich, bspw. durch die Mitarbeitendenzeitung, Aushänge und anderes.

Fazit: Auffälligste Grössenklassen in der Strichprobe sind die Typen 1, 2 und 4¹²⁷⁰. NPO des Typs 1, als personalschwächste Organisationsform, und Typ 4 sind mehrheitlich als Vereine konstituiert und unterstehen einer beachtlichen Abhängigkeit von Freiwilligen bzw. der Freiwilligenarbeit. Sie sind eher demokratisch geführt und die Freiwilligen verfügen über Mitbestimmungsrecht. Im Gegensatz zu Typ 1 verfügen «klassische» (Freiwilligen-) Organisationen des Typs 4¹²⁷¹ eher über einen traditionellen und z.T. auch religiösen Hintergrund. Typ 2, eher Stiftungen, verfügt über einen hohen Anteil an ehrenamtlich (und z.T. auch hauptamtlich) Tätigen im Verhältnis zu den freiwillig Tätigen und weisen dadurch Milizcharakter auf. Organisationen des Typs 5 gehören zu den sog. «grösseren» NPO, wobei Typ 6, als grösste Organisationsform, den höchsten Anteil an hauptamtlich Tätigen in der strategischen Führung aufweist. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass bei Vereinen grösserer Handlungsbedarf im Sinne eines in der vorliegenden Arbeit dargestellten Freiwilligenmanagements besteht als bei Stiftungen. Dies betrifft grundsätzlich Organisationen, die sich vorwiegend durch Mitgliederbeiträge und Leistungsentgelt finanzieren und im Bereich Kultur, Sport und Freizeit und Bürger- und Verbraucherinteressen und Politik aktiv sind. Hingegen verfügen überwiegend spenden- und/oder staatlich finanzierte, vorzugsweise im Gesundheitswesen und den Sozialen Diensten aktive, als Stiftungen konstituierte NPO über ein professionelleres Freiwilligenmanagement. Genossenschaften zeigen ähnliche Ergebnisse wie die Vereine, wobei die Stichprobe zu klein ist, um direktvergleichende Schlüsse zu ziehen.

¹²⁷⁰ Andessners (grundsätzlicher) Versuch, NPO in drei Gruppen zu gliedern, und seine Einschätzung, dass keine exakte Grenzen zwischen kleinen, mittelgrossen und grossen NPO gezogen werden kann, konnte in dieser Arbeit widerlegt werden. Zumindest hinsichtlich der personellen Zusammensetzung der Organisationen und des Freiwilligenmanagements nach dieser Arbeit, sind sechs Grössenklassen (Typen) auszumachen, die sich unterscheiden und in sich ähnlich bis identisch funktionieren. Vgl. Andessner, 2004, S. 280f; Kap. 7.4., S. 209.

¹²⁷¹ Gering personell-besetztes Aufsichtsgremium, mit einem überproportionalen Anteil an freiwillig Tätigen.

Anhang 37: Grössenklassenspezifische Handlungsempfehlungen

Grössenklasse TYP 1

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Organisationen des Typs 1 sollte die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie erwähnen bzw. sollte Teil davon sein. Ebenso sollte in den Statuten stehen, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit sollten in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen werden.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen, sollten alle Kommunikationsmittel¹²⁷² eingesetzt werden. Zudem sind Bindungsmassnahmen in Betracht zu ziehen, um Freiwillige an die Organisation zu binden. Deren Leistungen sollten adäquat abgegolten werden. Nach Möglichkeit durch den Sozialzeitausweis, Zertifikate und Urkunden, Ausflüge, Nachtessen und Anlässe, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder und/oder Beförderung und/oder die Übertragung von mehr Verantwortung. Im Rahmen zur Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit wäre ein Versicherungsschutz zu empfehlen.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der künftige Bedarf an Freiwilligen mit (arbeits- bzw. projekt-) spezifischen Fähigkeiten ist weitsichtig und nachhaltig zu planen. Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren. Je nach Möglichkeit ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu empfehlen. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Online-Inserate und/oder Social Media. Konkrete Anforderungsprofile für die Tätigkeiten Freiwilliger sind dringend zu empfehlen. Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen sind ebenso wichtig, wie die Prüfung bzw. Messung bzw. Kontrolle der Eignung der Freiwilligen für die vorgesehene Tätigkeit bzw. der Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Ansprüchen vor dem Eintritt in die Organisation. Ein wesentlicher Teil zur Steigerung der Qualität trägt die (Weiter-) Entwicklung der Freiwilligen bzw. deren Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Weiterbildung, Internes Coaching, Arbeitstraining und Supervisionen bei.

Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen, die den Einsatz der Freiwilligen legitimieren, sind nicht nur Instrument der Wertschätzung gegenüber den Freiwilligen, sie als Partner auf Augenhöhe anzuerkennen, sondern auch Absicherung beider Parteien bezgl. Erwartungen und Realität sowie Rechte und Pflichten. Mit einem Personaleinführungs-, infolge dessen auch -abgangsplan, schriftlichen Arbeitsanweisungen und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. zu verwalten, wie Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse, Informationen über spezielle Fähigkeiten einzelner Freiwilliger.

¹²⁷² elektronische, mündliche und/oder schriftliche.

liger und Informationen über deren persönlicher Bedürfnisse. Alle Dokumente und Informationen sollen (elektronisch) verwaltet werden.

Führungsqualität: Da in TYP 1 die Mehrzahl der Freiwilligen an der Basis die Prozesse mitbestimmen können, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll entweder in beiden Richtungen oder von der Basis her kommen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Die Möglichkeiten bzw. Ressourcen des Typs 1 sind beschränkt. Die einfachsten Methoden, Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der Einforderung des Wissens durch die Muttergesellschaft. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert, Wissen erfasst, verwaltet und verwertet. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und dessen Anwendung kontrolliert werden. Eingang findet das Führungswissen vorzugsweise in der Qualitätssicherung, in Merkblätter, Handbücher und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierte Online-Blogs. Weitergegeben werden kann das Führungswissen durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter, Handbücher, Checklisten, durch den nächst höheren Vorgesetzten, externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten sollen, nebst dem elektronisch und mündlich, auch auf dem schriftlichen Weg erfolgen.

Grössenklasse TYP 2

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Organisationen des Typs 2 sollten die Freiwilligenarbeit in der Unternehmensstrategie erwähnen bzw. sollte Teil davon sein. Ebenso sollte in den Statuten stehen, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen, sollten vermehrt elektronische Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Die Anerkennung der Leistungen der Freiwilligen sollen nach Möglichkeit durch den Sozialzeitausweis, Zertifikate und Urkunden, Ausflüge, Nachtessen und Anlässe, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder, Beförderung und/oder der Übertragung von mehr Verantwortung erfolgen. Im Rahmen der Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit ist ein aufgabenadäquater Versicherungsschutz zu gewährleisten.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren bzw. Flyers. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Social Media. Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen sind ebenso wichtig, wie die

Prüfung bzw. Messung bzw. Kontrolle der Eignung der Freiwilligen für die vorgesehene Tätigkeit bzw. der Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Ansprüchen vor dem Eintritt in die Organisation. Ein wesentlicher Teil zur Steigerung der Qualität trägt die (Weiter-) Entwicklung der Freiwilligen bzw. deren Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Weiterbildung, internes Coaching, Arbeitstraining und Supervisionen bei.

Effizienz der Personalprozesse: Mit einem Personalabgangsplan und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Die elektronische Abbildung der (Personal-) Prozesse ist zu empfehlen. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. verwalten: Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse, Informationen über speziellen Fähigkeiten einzelner Freiwilliger und Informationen über deren persönlicher Bedürfnisse. Alle Dokumente und Informationen sollen (elektronisch) verwaltet werden.

Führungsqualität: Da in TYP 2 die Mehrzahl der Freiwilligen an der Basis die Prozesse mitbestimmen können, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll entweder in beiden Richtungen oder von der Basis her kommen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Die einfachsten Methoden, Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der Einforderung des Wissens durch die Muttergesellschaft. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Eingang findet das Führungswissen vorzugsweise in der Qualitätssicherung, in Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs. Weitergegeben werden kann das Führungswissen durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter, Handbücher, Checklisten, durch den nächst höheren Vorgesetzten, externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse.

Grössenklasse TYP 3

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: In den Statuten sollte festgehalten sein, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit sollten in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen werden. Zu empfehlen ist die Anwendung eines adäquaten Management-Modells.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar kann auch die Aktivierung persönlicher Kontakte nützlich sein. Die Leistungen der Freiwilligen sollten zusätzlich durch den Sozialzeitausweis, Zertifikate und Urkunden, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder und/oder Beförde-

rung und/oder die Übertragung von mehr Verantwortung abgegolten werden. Im Rahmen der Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit ist ein aufgabenadäquater Versicherungsschutz zu gewährleisten.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der künftige Bedarf an Freiwilligen mit (arbeits- bzw. projekt-) spezifischen Fähigkeiten ist weitsichtig und nachhaltig zu planen. Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren bzw. Flyers. Je nach Möglichkeit ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu empfehlen. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Online-Inserate und/oder Social Media. Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen sind ebenso wichtig, wie die Prüfung bzw. Messung bzw. Kontrolle der Eignung der Freiwilligen für die vorgesehene Tätigkeit bzw. der Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Ansprüchen vor dem Eintritt in die Organisation.

Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen, die den Einsatz der Freiwilligen legitimieren, sind nicht nur Instrument der Wertschätzung gegenüber den Freiwilligen, sie als Partner auf Augenhöhe anzuerkennen, sondern auch Absicherung beider Parteien bezgl. Erwartungen und Realität sowie Rechte und Pflichten. Mit einem Personaleinführungs-, infolge dessen auch –abgangsplan und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. verwalten: Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse, Informationen über speziellen Fähigkeiten bspw. für spezielle Aufträge; Informationen über persönliche Bedürfnisse des Freiwilligen bspw. zur Rücksichtnahme usw. Alle Dokumente und Informationen sollen (elektronisch) verwaltet werden.

Führungsqualität: Da in TYP 3 die Freiwilligen an der Basis nicht oder nur marginal die Prozesse mitbestimmen können, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll in beiden Richtungen erfolgen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Die einfachsten Methoden, Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der Einforderung des Wissens durch die Muttergesellschaft. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert, Wissen erfasst, verwaltet und verwertet. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und dessen Anwendung kontrolliert werden. Eingang findet das Führungswissen vorzugsweise in der Qualitätssicherung, in Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglich-

keiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs. Weitergegeben werden kann das Führungswissen durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter, Handbücher, Checklisten, durch den nächst höheren Vorgesetzten, externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten sollen, nebst dem schriftlichen, auch über den elektronischen und mündlichen Weg erfolgen.

Grössenklasse TYP 4

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Ist in den Organisationen des Typs 4 die Freiwilligenarbeit Teil der Unternehmensstrategie, so fehlt der Zusatz in den Statuten, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Die Aufwände und Ergebnisse der Freiwilligenarbeit sollten in der Jahresrechnung und/oder einer Sozialbilanz ausgewiesen werden.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen, sollten alle drei (elektronischen, mündlichen und schriftlichen) Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Die Leistungen Freiwilliger sollten nach Möglichkeit zusätzlich durch Zertifikate und Urkunden, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder und/oder der Beförderung bzw. der Übertragung von mehr Verantwortung an Freiwillige abgegolten werden. Im Rahmen der Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit ist ein aufgabenadäquater Versicherungsschutz zu gewährleisten.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der künftige Bedarf an Freiwilligen mit (arbeits- bzw. projekt-) spezifischen Fähigkeiten ist weitsichtig und nachhaltig zu planen. Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren bzw. Flyers. Je nach Möglichkeit ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu empfehlen. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Online-Inserate und/oder Social Media-Plattformen. Auch wenn Erstgespräche zur Klärung der gegenseitigen Möglichkeiten und Erwartungen vorhanden sind, ist vor dem Eintritt die Prüfung bzw. Messung bzw. Kontrolle der Eignung der Freiwilligen für die vorgesehene Tätigkeit bzw. der Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Ansprüchen unabdingbar. Ein wesentlicher Teil zur Steigerung der Qualität trägt die (Weiter-)Entwicklung der Freiwilligen bzw. deren Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Aus- und Weiterbildung, Arbeitstraining und Supervisionen bei.

Effizienz der Personalprozesse: Schriftliche Einsatzvereinbarungen, die den Einsatz der Freiwilligen legitimieren, sind nicht nur Instrument der Wertschätzung gegenüber den Freiwilligen, sie als Partner auf Augenhöhe anzuerkennen, sondern auch Absicherung beider Parteien bezgl. Erwartungen und Realität sowie Rechte und Pflichten. Mit einem Personaleinführungs-, infolge dessen auch -abgangsplan und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-)Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich zusätzlich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. verwal-

ten: Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse Informationen über speziellen Fähigkeiten einzelner Freiwilliger und Informationen über deren persönlicher Bedürfnisse.

Führungsqualität: In Bezug auf die Führungsqualität entspricht TYP 4 mehrheitlich dem Muster-Typus in der Freiwilligenführung. Falls nicht bereits vorhanden, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll in beiden Richtungen erfolgen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Die Möglichkeiten bzw. Ressourcen des Typs 4 sind beschränkt. Die einfachsten Methoden, Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der Einforderung des Wissens durch die Muttergesellschaft. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger zusätzlich durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und deren Anwendung besser kontrolliert werden. Nebst dem Leitbild sollte das Wissen auch Eingang in die Qualitätssicherung, Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs finden. Zusätzlich Weitergegeben werden kann das Führungswissen in Handbücher und/oder Checklisten durch externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests und Zielvereinbarungen. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten sollten, nebst dem mündlichen, auch auf dem elektronischen und schriftlichen Weg erfolgen.

Grössenklasse TYP 5

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: Ist in den Organisationen des Typs 5 die Freiwilligenarbeit Teil der Unternehmensstrategie, so fehlt der Zusatz in den Statuten, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Zudem wäre die Anwendung eines Management-Modells zu empfehlen.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Um sich als attraktive Anbieterin von Freiwilligenarbeit bemerkbar zu machen kann auch die Aktivierung persönlicher Kontakte nützlich sein. Die Leistungen Freiwilliger sollten nach Möglichkeit zusätzlich durch den Sozialzeitausweis, Zertifikate und Urkunden, Ehrungen und Danksagungen, Geschenke, spezielle Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder und/oder der Beförderung bzw. der Übertragung von mehr Verantwortung abgegolten werden. Im Rahmen der Absicherung Freiwilliger bei der Arbeit ist ein aufgabenadäquater Versicherungsschutz zu gewährleisten.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Der künftige Bedarf an Freiwilligen mit (arbeits- bzw. projekt-) spezifischen Fähigkeiten ist weitsichtig und nachhaltig zu planen. Für die Beschaffung neuer Freiwilliger stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. Schnellste und kostengünstigste Möglichkeit ist die Nutzung persönlicher Kontakte aller Mitarbeitenden, falls nötig begleitet durch Massnahmen wie Printinserate, Broschüren bzw. Flyers. Freiwilligen-

agenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Online-Inserate und/oder Social Media.

Effizienz der Personalprozesse: Mit einem Personaleinführungs-, infolge dessen auch - abgangplan, schriftlichen Arbeitsanweisungen und der Erfassung der geleisteten Arbeitszeit der Freiwilligen soll ein professionelles Fundament geschaffen werden, damit die Arbeitsqualität und der (Leistungs-) Erfolg der Freiwilligen gemessen bzw. kontrolliert werden kann. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen, Pflichtenhefte, Checklisten und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. verwalten: Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse, Informationen über speziellen Fähigkeiten einzelner Freiwilliger und Informationen über deren persönlicher Bedürfnisse. Alle Dokumente und Informationen sollen (elektronisch) verwaltet werden.

Führungsqualität: Da in TYP 5 die Freiwilligen an der Basis nicht oder nur marginal die Prozesse mitbestimmen können, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll in beiden Richtungen erfolgen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Wichtige Methoden Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eigener Qualitätsteams. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierterem Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert, Wissen erfasst, verwaltet und verwertet. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und dessen Anwendung kontrolliert werden. Eingang findet das Führungswissen vorzugsweise in das Leitbild, Qualitätssicherung, Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs. Weitergegeben werden kann das Führungswissen durch interne Kurse für Führungspersonen, Merkblätter, Handbücher, Checklisten, durch den nächst höheren Vorgesetzten, externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten sollten, nebst dem schriftlichen, auch über den elektronischen und mündlichen Weg erfolgen.

Grössenklasse TYP 6

Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit: In den Statuten der Organisationen des Typs 6 sollte erwähnt sein, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzen darf. Zudem wäre die Anwendung eines Management-Modells zu empfehlen.

Attraktivität als Anbieterin von Freiwilligenarbeit: Die Leistungen Freiwilliger sollten zusätzlich auch durch Zertifikate und Urkunden, Ausflüge, Nachtessen und Anlässe, Ehrungen und Danksagungen, spezielle Vergünstigungen, finanzielle Entlohnung und/oder Sitzungsgelder

und/oder Beförderung und/oder die Übertragung von mehr Verantwortung abgegolten werden.

Qualität der verfügbaren Freiwilligen: Je nach Möglichkeit ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu empfehlen. Freiwilligenagenturen bieten je nach Tätigkeitsfeld ebenso Hand, wie bspw. die Nutzung elektronischer Medien wie Online-Inserate und/oder Social Media.

Effizienz der Personalprozesse: Zu empfehlen wäre ein Personalabgangsplan, sollten die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen nicht übereinstimmen. Als Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität eignen sich nach Möglichkeit Prozessanalysen, Qualitäts- und Leistungsstandards. Zur Messung der Erfolgskontrolle eignen sich zusätzlich auch Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Personalfragebögen und Einsatzvereinbarungen. Da die Infrastruktur mehrheitlich als zeitgemäss eingestuft wird, bietet sich an, im Rahmen der Transparenz für beide Seiten wichtige Informationen zu sammeln bzw. verwalten: Arbeitszeiten, Informationen über spezielle Vorkommnisse bzw. Ereignisse, Informationen über speziellen Fähigkeiten einzelner Freiwilliger und Informationen über deren persönlicher Bedürfnisse.

Führungsqualität: In Bezug auf die Führungsqualität entspricht TYP 6 mehrheitlich dem Muster-Typus in der Freiwilligenführung. Falls nicht bereits vorhanden, empfiehlt sich ein kooperativ, partizipativ und/oder demokratischer Führungsstil. Die Planungs-, Entscheidungs- und Arbeitsrichtung soll in beiden Richtungen erfolgen.

Weiterentwicklungsfähigkeit des (Freiwilligen-)Managements: Methoden, um Wissen zu generieren sind u.a. Vergleiche mit der Konkurrenz, Austausch in sozialen Netzwerken, das Anwenden theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, das Zusammenstellen eines eigenen Qualitätsteams, und/oder der die Verteilung des Wissens durch die Muttergesellschaft. Unter Berücksichtigung des Faktors Zeit kann auch das Einstellen von (immer) besser qualifizierte Personal mittelfristigen Wissenszuwachs generieren. Im Weiteren ist zu empfehlen, Wissen zur Führung Freiwilliger zusätzlich durch externen Berater und/oder Fachstellen sicher zu stellen. Hilfreich ist ein institutionalisiertes Berichtswesen, das den Verlust wichtiger Informationen verhindert, Wissen erfasst, verwaltet und verwertet. Ein Berichtswesen hängt mit der Bereitschaft zusammen, die Erwartungen und Realitäten (Ist/Soll) fortlaufend zu überprüfen und ggf. Massnahmen einzuleiten. So kann Wissen weitergegeben und dessen Anwendung kontrolliert werden. Eingang findet das Führungswissen vorzugsweise in der Qualitätssicherung, in Merkblätter, Handbücher, und/oder Checklisten, FAQ, Weiterbildungsmöglichkeiten und, falls vorhanden, webbasierende Online-Blogs. Weitergegeben werden kann das Führungswissen zusätzlich durch externe Trainer/Coaches oder von Abtretenden an Neueintretende. Die Kontrolle bzw. Bewertung der Anwendung des (neuen) Führungswissens empfiehlt sich durch Stichprobentests, Zielvereinbarungen und Leistungsergebnisse. Regelmässige Informationen über Organisationsangelegenheiten sollten, nebst dem elektronischen und schriftlichen, auch auf dem mündlichen Weg erfolgen.

Implikationen nach der Kontingenztheorie

Einleitung

Mitte der sechziger Jahre entwickelte sich mit der Kontingenztheorie eine neue Forschungsrichtung als Antwort auf die Kritik am Bürokratieansatz von Weber und den klassischen Organisationstheorien wie der Managementlehre, geprägt durch Taylor und der Human-Relations-Bewegung von Mayo.¹²⁷³ Die Vertreter der Kontingenztheorie argumentieren im Gegensatz zu dem von den klassischen Organisationstheorien postulierten «Idealtyp der Organisation», dass es für alle Organisationen gleichermaßen gültige Organisationsprinzipien nur geben könne, wenn diese so allgemein gehalten würden, dass sie zur Lösung von Gestaltungsproblemen in der Praxis nicht beitragen könnten.¹²⁷⁴

Der Fokus einer Organisationstheorie, um eine solche handelt es sich bei der Kontingenztheorie, liegt auf der Untersuchung der formalen Organisationsstruktur. Sie geht von folgender Annahme aus: die Effizienz einer Organisation hängt von der Anpassung ihrer Strukturmerkmale an die Einflussgrößen ab. Die Einflussgrößen reflektieren die Situation der Organisation. Die formale Struktur muss an die jeweilige Situation der Organisation angepasst werden, um die Effizienz zu gewährleisten. Dabei wird die Situation durch unterschiedliche Einflussgrößen bestimmt wie die Grösse und den Technologieeinsatz. Durch die Kombination verschiedener Strukturdimensionen wird die Organisationsstruktur festgelegt.¹²⁷⁵

Die Kontingenztheorie hat in der Vergangenheit ein hohes Mass an Verbreitung gefunden, obwohl sie häufig auf Kritik stösst. Unterschiede zwischen den Strukturen verschiedener Organisationen sind auf die Unterschiede der Situationen zurückzuführen, in denen sich die einzelnen Organisationen befinden.¹²⁷⁶ Also ist es nicht das Ziel der Kontingenztheorie, eine universelle Organisationsstruktur zu ermitteln. Aufgedeckt werden stattdessen die Wirkungszusammenhänge zwischen der Organisationsstruktur, dem Verhalten der Organisationsmitglieder, der Effizienz der Organisation und der jeweiligen Situation.¹²⁷⁷ Vorweggenommen sei hier ein grundsätzlicher Punkt: Jede Organisation ist einzigartig und lässt sich nicht in ein vorgegebenes Schema pressen. Die hier aufgestellte Ordnung lässt sich somit nie vollständig auf eine spezifische Situation anwenden. Lediglich zur Suche nach dem eigenen Weg kann sie eine Hilfestellung geben. Das Ziel dieser Dissertation ist erreicht, wenn dies ansatzweise gelingt.¹²⁷⁸

Inhaltsverzeichnis

1. Grundmodell der Kontingenztheorie.....	311
2. Situation der Organisation.....	311
3. Die formale Organisationsstruktur.....	314
4. Kritische Würdigung der Kontingenztheorie.....	316
5. Fazit.....	317

¹²⁷³ Eines der wesentlichen Ziele von Organisationstheorien wie die Kontingenztheorie ist es die Organisationspraxis zu verbessern. Vgl. Kieser, 2002, S. 1.

¹²⁷⁴ Vgl. Kieser, 2002, S. 170.

¹²⁷⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2002, S. 23.

¹²⁷⁶ Vgl. Höhne, 2009, S. 83ff.

¹²⁷⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2002, S. 23.

¹²⁷⁸ Organisationen können in einer vergänglichen Welt nicht stabil und unverändert bleiben. Auch ohne bewusste Einwirkung von oben oder draussen, verändern und entwickeln sie sich permanent. Stabilität kann man - paradox formuliert - am ehesten durch Veränderung erreichen. Vgl. von Eckardstein/Zauner, 2002, S. 551.

1. Grundmodell der Kontingenztheorie

Der Kern der Kontingenztheorie ist die Annahme, dass die Effizienz einer Organisation abhängt von der Anpassung ihrer Strukturmerkmale an die Einflussgrößen, welche die Situation der Organisation reflektiert. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass unterschiedliche Situations-Struktur-Konstellationen Auswirkungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder haben.¹²⁷⁹

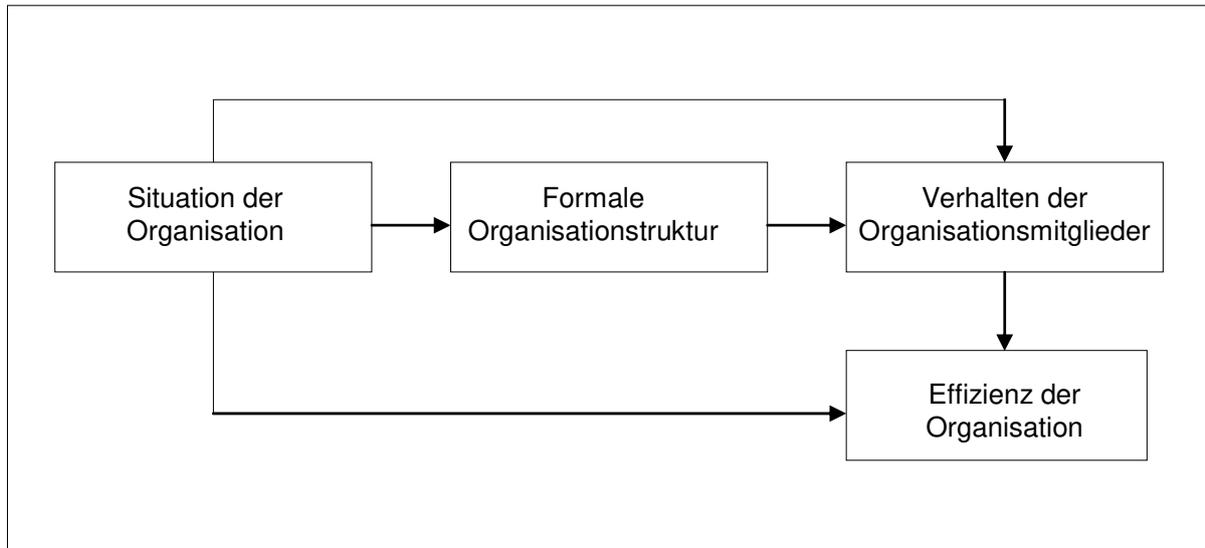


Abbildung 1: Grundmodell der Kontingenztheorie
(Quelle siehe Kieser/Kubicek 1992, S. 57)

2. Situation der Organisation

Organisationsgröße: Weil moderne Freiwilligenorganisationen in einem stark wettbewerbsorientierten Umfeld operieren, müssen sie sich kontinuierlich verändern. Um markt- und konkurrenzfähig zu bleiben, müssen sie dadurch ständig ihre Effizienz, ihren Produktions- und Dienstleistungszyklus überprüfen. Leistungsziele sind kurzfristig anzuvizieren.¹²⁸⁰

In dieser Arbeit soll die Anzahl der Mitarbeitenden als Mass für die Grösse einer Organisation verstanden werden.¹²⁸¹ Zur Spezialisierung hat eine grosse Organisation bessere Möglichkeiten als kleine Organisationen. Für Aufgabenstellungen, die an die Aufgabenträger hohe Anforderungen stellen, haben grosse Organisationen die Möglichkeit, hoch qualifizierte Spezialisten einzustellen. Dagegen müssen kleine Organisationen solcher Aufgaben auslagern, wie bspw. die Beratung bei juristischen Problemen. Demnach haben grosse Unternehmen mehr spezialisierte unterstützende Stellen als kleine, da sie sich finanziell eine höhere Spezialisierung und Qualifizierung der Mitarbeitenden leisten können.¹²⁸² Direkt oder indirekt wirkt sich über den Spezialisierungsgrad die Grösse der Organisation auf ein weiteres Strukturmerkmal der Organisation aus: den Grad der Koordination. Die Koordinationsanforderungen sind umso höher, je grösser die Anzahl an spezialisierten Stellen in einer Organisation ist.¹²⁸³ Der Trend zur Schaffung homogener Stellen in grossen Organisationen,

¹²⁷⁹ Vgl. Kieser, 2002, S. 176ff.

¹²⁸⁰ Vgl. Weinert, 2004, S. 5.

¹²⁸¹ Vgl. Typ 1 bis 6 der Organisationsgrößen, Kap. 7.4., S. 209f.

¹²⁸² Vgl. Pugh et al., 1968.

¹²⁸³ Flachere Organisationsstrukturen bringen für relativ kleine Organisationen vorteile. Die Mitarbeitenden können ihre Bedürfnisse besser befriedigen und sind zufriedener. Die Einstellungen gegenüber der Organisation,

der zu einer Reduzierung des Koordinationsaufwandes führt, steht dem allerdings gegenüber.¹²⁸⁴ Hinsichtlich der Entscheidungsdelegation ist zwischen der Grösse und der Struktur einer Organisation ein weiterer Zusammenhang zu beobachten. Positiv korreliert die Organisationsgrösse mit dem Ausmass der Entscheidungsdelegation. Da die Unternehmensleitung, wenn sie jede Entscheidung von der Einstellung neuer Mitarbeitender bis zum Kauf von Büroklammern selber treffen würde, überlastet wäre, werden in grossen Organisationen Entscheidungen häufig dezentralisiert.¹²⁸⁵

Technologie: Die wichtigste Funktion der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) liegt nach Hill et al. (1994) darin, die einzelnen Stellen einer Organisation in der richtigen Form und zur richtigen Zeit mit den von ihnen benötigten Daten zu versorgen. Auf diese Weise wird die Koordination der Stellen ermöglicht.¹²⁸⁶ Dass der Einsatz von ICT zu Veränderungen in der Organisationsstruktur führen kann, haben empirische Untersuchungen gezeigt.¹²⁸⁷ Aber welchen Einfluss die ICT tatsächlich auf die Organisationsstruktur hat, ist in der Literatur umstritten. Die ICT hat das Potential, Organisationsstrukturen zu verändern und neue anpassungsfähige Strukturen hervorzubringen. Darauf weisen verschiedene Autoren hin. Das Potential der ICT sehen andere Autoren lediglich in den Kontrollmöglichkeiten. Eine vollständige Neugestaltung der Organisationsstruktur halten diese für unwahrscheinlich.¹²⁸⁸

Verhalten der Organisationsmitglieder und Effizienz der Organisation: Die Effizienz der Organisation ist im Wesentlichen abhängig von der Anpassung ihrer Struktur an die Aufgabensituation. Dies wurde in vielen empirischen Untersuchungen zur situativen Erklärung formaler Organisationsstrukturen gezeigt. Insbesondere das Ausmass der Entscheidungsdelegation und der Formalisierung wird durch die Aufgabensituation beeinflusst. In vielen Untersuchungen werden das Verhalten und die Eigenschaften der Organisationsmitglieder vernachlässigt. Allerdings haben das Ausmass der Entscheidungsdelegation und der Formalisierung wiederum Einfluss auf den Führungsstil und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation.¹²⁸⁹ Inwieweit akzeptieren Organisationsmitglieder die vorgegebenen Aufgaben und die Art, wie diese vorgegeben werden? Darüber Erkenntnisse zu gewinnen, darauf zielt die Analyse der Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und dem individuellen Verhalten ab. Durch die Wahl des Führungsstils, welcher die Organisationsmitglieder auf die Struktur ausrichtet, kann diese Akzeptanz beeinflusst werden.¹²⁹⁰ Die Effizienz eines aufgabenbezogenen und direktiven bzw. eines personenbezogenen und nicht direktiven Führungsstils hängt erheblich von der Standardisierung der Aufgabe und den Entscheidungskompetenzen des Vorgesetzten ab.¹²⁹¹ Demnach spielen bei der Entscheidung hinsichtlich der Gestaltung von Organisationsstrukturen die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder eine wesentliche Rolle. In einem hohen Masse ist das Verhalten der Organisationsmitglieder von formalen Regelungen geprägt.¹²⁹² Sie sind Bestandteile der Einsatzvereinbarung und durch positive bzw. negative

Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind positiver. Steile Strukturen brauchen hingegen grosse Organisationen. Diese bewirken z.T. auch eine höhere Produktivität und mehr Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Vgl. Weinert, 2004, S. 613.

¹²⁸⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 319f.

¹²⁸⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 301f; Ziele müssen jedoch umso kurzfristiger sein, je schwieriger die Situation ist, in der sich eine Organisation befindet. Vgl. Malik, 2009, S. 188.

¹²⁸⁶ Vgl. Höhne, 2009, S. 90.

¹²⁸⁷ Vgl. Pinsonneault/Kraemer K.L., 1993, S. 271ff.

¹²⁸⁸ Vgl. Höhne, 2009, S. 91; Frese 2002; Friedrich 1995 zitiert nach Kieser/Walgenbach 2003.

¹²⁸⁹ Vgl. Kieser, 1981, S. 210.

¹²⁹⁰ Vgl. ebd., S. 211.

¹²⁹¹ Vgl. dazu auch Fiedler, 1967.

¹²⁹² Die Handlungsweisen in bestimmten Situationen schreiben formale Regeln in verbindlicher Weise vor. Vgl. Höhne, 2009, S. 91.

Sanktionen wird ihre Einhaltung durchgesetzt. Anreize, sich an die Regelungen zu halten, liefert die Organisation ihren Mitgliedern bspw. mit Belohnungen bei konformem Handeln.¹²⁹³

Wenn Organisationen sich nur anpassen oder nur reagieren, reichte es nicht aus. Dies birgt die Gefahr, dass sie dann, wenn sie es sein müssten, nicht wettbewerbsfähig sind.¹²⁹⁴ Ins Spiel kommt hier die «Lernende Organisation».¹²⁹⁵ Sie erwirbt, vermittelt und transferiert aktiv Informationen durch die gesamte Organisation. Problemstellungen und Aufgaben sollten in einer neuen Weise und anders von ihren (freiwillig) Mitarbeitenden und von den Führungskräften gesehen werden. Sie streben das Denken ausserhalb gewohnter Strukturen, kontinuierliches Experimentieren und Feedback, ein Überdenken gegenwärtiger Arbeitsangewohnheiten und Abläufe, ein Umdirigieren der Energie und ein Verändern der Verhaltensgewohnheiten an, die das eigene Denken hemmen können.¹²⁹⁶

Dass die zur Verfügung gestellten Instrumente tatsächlich und kompetent eingesetzt werden, muss das Personalmanagement sicherstellen. Zum einen ist zu beachten, dass die Instrumentenanwendung in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte zu integrieren ist. Um den Instrumenteneinsatz angemessen in den unternehmensstrategischen Kontext einordnen zu können, ist zum anderen sicherzustellen, dass alle Führungskräfte über die nötigen Hintergrundinformationen verfügen.¹²⁹⁷ Bestrebungen, welche die für Unternehmen entwickelten Grundsätze einer guten Unternehmensführung¹²⁹⁸ auf gemeinnützige Organisationen übertragen wollen¹²⁹⁹, sind in den letzten Jahren international vermehrt aufgekommen. Um sich mittels «Codices» gewisse Verhaltensrichtlinien zu geben, finden sich deshalb einschlägige Organisationen zusammen. Auch in der Schweiz wird im Vereinsrecht¹³⁰⁰ und noch stärker im Stiftungsrecht¹³⁰¹ über die Einführung der Regeln der Corporate Governance i.S. einer Foundation Governance nachgedacht.¹³⁰²

¹²⁹³ Vgl. Höhne, 2009, S. 91.

¹²⁹⁴ Dies kann sich auch auf die Suche neuer Freiwilliger auswirken.

¹²⁹⁵ Dabei handelt es sich um eine Organisation, die eine kontinuierliche Fähigkeit, sich anzupassen und zu verändern, entwickelt hat. Vgl. Senge, 2001; Geprägt wurde der Begriff «Lernende Organisation» von Argyris und Schön (1978, 1996, 1999) und von Argyris (1990).

¹²⁹⁶ Vgl. Weinert, 2004, S. 581; Geissler, 2001; Sattelberger, 1996.

¹²⁹⁷ Vgl. Armutat, 2009, S. 26.

¹²⁹⁸ Vgl. dazu Corporate Governance.

¹²⁹⁹ Vgl. dazu Oundation oder Nonprofit Governance

¹³⁰⁰ Vgl. Pachmann, 2007.

¹³⁰¹ Vgl. Jakob, 2006.

¹³⁰² Im Sommer 2000 vom Wirtschaftsverband economiesuisse in Auftrag gegeben, wurde im Swiss Code of Best Practice die zweckmässigen Leitideen der Corporate Governance von einem Expertenausschuss unter der Leitung von Prof. Peter Böckli ausgearbeitet und in dreissig Empfehlungen festgehalten. Der, von Prof. Karl Hofstetter zusammen mit derselben Arbeitsgruppe verfassten Bericht «Corporate Governance in der Schweiz», diente als Basis dazu. Insbesondere die bestehenden Vorschriften, welche für den Bereich Corporate Governance in der Schweiz von Bedeutung sind werden erläutert. Vgl. <http://www.economiesuisse.ch>; Vgl. Egger, 2004, S. 45; Greifbare Arbeit wurde auch im Hinblick auf die Kodifizierung von Verhaltensregeln geleistet: die seit langem existierenden ZEW- Richtlinien, der Swiss Foundation Code des Verbandes der Schweizer Förderstiftungen, der am 25. Oktober 2005 veröffentlicht wurde. Grundsätzlich auf alle gemeinnützigen Organisationen anwendbar ist der Swiss NPO-Code vom 31. März 2006 der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (KPGH). Er verfolgt den Grundsatz «comply or explain». Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010, S. 137f; PricewaterhouseCoopers, 2010, S. 8; Diese grösstenteils auf Freiwilligkeit basierenden Regelwerke erlangen auch entgegen skeptischer Stellungnahmen (Riemer, 2006) in der Praxis zunehmende Bedeutung und tragen sicherlich zur Erhöhung der Transparenz und der Good Governance im NPO-Sektor bei. Vgl. Jakob, 2007; Meist haben Kodizes eine eher bescheidene Verbindlichkeit und Wirkung. Ihre Orientierungswirkung und ihr Einfluss bspw. auf gerichtliche Entscheidungen sind jedoch nicht zu unterschätzen. Vgl. Schneider, 2010, S. 121; Vgl. Ammann, 2008, S. 160.

3. Die formale Organisationsstruktur

Durch die Strukturdimensionen, die als unterschiedliche Arten von organisatorischen Regelungen verstanden werden, wird die formale Organisationsstruktur festgelegt. Die Organisationsstruktur wird durch deren jeweilige Kombination gestaltet.¹³⁰³ Fünf Hauptdimensionen zur Erfassung und Beschreibung von Organisationsstrukturen lassen sich, basierend auf dem Bürokratiekonzept von Weber, herausstellen.¹³⁰⁴

Dimension	Beschreibung
Spezialisierung	Grad, in dem die Tätigkeiten auf unterschiedliche spezialisierte Stellen verteilt sind.
Koordination	Ausrichtung einzelner Aktivitäten auf die übergeordneten Organisationsziele.
Konfiguration	Äussere Form des Stellegefüges, die in erster Linie durch die Zahl der Hierarchieebenen bestimmt wird.
Zentralisierung	Ausmass der Entscheidungskompetenzen an der Spitze der Hierarchie.
Formalisierung	Ausmass von schriftlich fixierten Regeln, Verfahren, Anweisungen und schriftlicher Kommunikation.

Abbildung 2: Dimensionen der Organisationsstruktur
(Quelle siehe Kieser/Walgenbach 2003, S. 77; Hill et al. 1994, S. 320ff; Pugh et al. 1968, S. 66)

Spezialisierung: Unter der Spezialisierung wird die Verteilung von Aufgaben auf verschiedene Organisationsmitglieder innerhalb einer Organisation verstanden. Die Spezialisierung gilt als Ausgangsproblem einer Organisation. Die Arbeitsteilung wird sowohl im Bürokratieansatz als auch in der Managementlehre als strukturelles Grundprinzip, das zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele eingesetzt wird, hervorgehoben.¹³⁰⁵ Der Grad der Arbeitsteilung richtet sich nach der Art und dem Umfang der Spezialisierung. Dabei umfasst die Art der Spezialisierung die Kriterien, nach denen die Abteilungsbildung innerhalb der Organisation erfolgt. Hingegen beschreibt der Umfang der Spezialisierung die Anzahl der aus der Arbeitsteilung resultierenden verschiedenen Stellen.¹³⁰⁶

Koordination: Als zweites organisatorisches Grundprinzip wird die Koordination verstanden. In einer Organisation führt die Spezialisierung zu einer Steigerung des Koordinationsbedarfs. Aus der Arbeitsteilung resultieren Interdependenzen zwischen den speziellen Organisationsmitgliedern. Sie erfordern die Ausrichtung der einzelnen Aktivitäten auf die übergeordneten Organisationsziele.¹³⁰⁷ Reorganisationen lassen sich in vielen Organisationen nicht allein über die Hierarchie durchsetzen. Um eine Anpassung von Organisationsstrukturen vorzunehmen, besitzt die Spitze der Organisation häufig gar nicht die Informationen und ist deswegen zur

¹³⁰³ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 67ff.

¹³⁰⁴ Vgl. Abb. 2, S. 314.

¹³⁰⁵ Je grösser die Teilbarkeit von Aufgaben ist, desto eher können wegen des individuellen Tätigkeitszuschnitts insbesondere in zeitlicher Hinsicht ehrenamtliche Kräfte eingesetzt werden. Dadurch wächst jedoch mit zunehmender Arbeitsteilung der Koordinationsbedarf. Vgl. Krönes, 2003, S. 170; «Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben». Vgl. Malik, 2009, S. 245.

¹³⁰⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 78ff.

¹³⁰⁷ Vgl. ebd., S. 95.

Einbindung von Mitarbeitenden niederen Ranges gezwungen. Die von Expertenberatern ersonnenen und von der Hierarchie absegneten neuen Organisationsstrukturen können im organisatorischen Alltag häufig aber auch von den Organisationsmitgliedern im operativen Bereich zerrieben werden und lassen so die Konzepte zu reinen Papiertigern verkommen. Bereits an der Planung der neuen Veränderungsprozesse sollen deswegen auch Mitarbeitende beteiligt werden. Der Wandel von hierarchischen Zuordnungen oder Standardprozeduren führt auch zu einer Veränderung der lokalen Rationalitäten. Wenn auch langsam, verändern sich damit sowohl die Denkgebäude als auch die Interessen der Akteure. Ferner werden die Machttrümpfe durch den Wandel der Formalstruktur neu verteilt. Abteilungen gewinnen oder verlieren Zugänge zu Wissensressourcen, zu wichtigen externen Partners oder zu Kommunikationskanälen innerhalb der Organisation. Unter diesen Bedingungen muss sich vertrauen bilden. Bei solchen Reorganisationen steht für die Betroffenen viel auf dem Spiel.¹³⁰⁸

Konfiguration: Die äussere Form der Organisation wird mit dem Begriff der Konfiguration beschrieben. Die beiden Dimensionen Spezialisierung und Koordination stellen die zentralen Prinzipien und Mechanismen da, die allen formalen Organisationsstrukturen zugrunde liegen. Die Gestaltung dieser Mechanismen führt zu der äusseren Form des Stellengefüges der Organisation.¹³⁰⁹ Der Fokus liegt bei der Beschreibung der Konfiguration insbesondere auf den Instanzen, die mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet sind. Eine Ausprägung der Konfiguration ist die sog. Leitungsspanne, mit der die Anzahl einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Personen beschrieben wird.¹³¹⁰

Zentralisierung: Das Freiwilligenmanagement muss sich als eine strategisch wirkende unternehmerische Teilfunktion begreifen, wenn die Freiwilligen und deren Qualifikationen in Zukunft zu ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktoren der Organisationen werden sollen. Auf der Ebene der Organisationsleitung muss die Entwicklung der Organisation mitgestaltet werden können.¹³¹¹ Bei der Entscheidungscentralisation liegen idealtypisch alle Entscheidungsbefugnisse auf der obersten Hierarchieebene der Unternehmensführung. Im Gegensatz dazu kennzeichnet die Entscheidungscentralisation die Tendenz zur Verteilung der Entscheidungsbefugnisse auf Stellen der unteren Hierarchieebenen.¹³¹² Ein wesentlicher Professionalitätstreiber sind die leitenden Mitarbeitenden des Freiwilligenmanagements. Formale leistungsbezogene Eigenschaften wie die Wissensbasis und die Ausbildung sind wichtig. Mit geeigneten Instrumenten und organisatorischen Rahmenbedingungen muss sich

¹³⁰⁸ Vgl. Kühl/Schnelle, 2009, S. 56f; Vorsicht ist geboten, wenn Organisationen die Nullvariante, den Status Quo, als Alternative ausklammern. Auch der Status Quo, die jetzige Situation, kann eine Alternative sein. Vgl. Malik, 2009, S. 216.

¹³⁰⁹ Vgl. Pugh et al., 1968, S. 78.

¹³¹⁰ Vgl. Mintzberg, 1979, S. 142; Vgl. Typ 1 bis 6 der Organisationsgrössen.

¹³¹¹ Die Entwicklung einer Organisationsstruktur folgt oft emotionalen Entscheidungen. Es stellt sich also die Frage, ob Organisationsprozesse eher politischer oder rationaler Natur sind. Bereits über viele Jahre ist eine Fülle von Literatur zu den Themen «Macht und Einfluss in Organisationen» und «Politik und Mikropolitik in Organisationen» erschienen. Vgl. u.a. Pfeffer, 1981,1992; Koen/Crow, 1995; Ferris/Kacmar, 1992; Neuberger, 1995; Der Begriff «politische Kompetenz» hat, ähnlich wie die «soziale Kompetenz», einen zentralen Platz im Organisationshandeln. Politische Kompetenzen haben zu tun mit Gewinnen, Erwerben und Vermehren von Macht. Damit entsteht eine dichte Verflechtung zwischen Macht und Politik. Der Stellenwert des politischen Aspekts der Macht wird sichtbar. Schon Pfeffer (1992) postulierte, dass grosse Organisationen politische Einheiten sind. Und allzu oft sind die Realitäten der politischen Macht viel stärker und einflussreicher als das Ideal, die rationale und humanistische Organisation. Vgl. Weinert, 2004, S. 672.

¹³¹² Vgl. Pugh et al., 1968, S. 76.

das Freiwilligenmanagement am Organisationserfolg ausrichten.¹³¹³ Die Freiwilligen-Politik muss zu einem integralen Bestandteil der Organisationspolitik werden.¹³¹⁴

Formalisierung: Der Einsatz schriftlich fixierte Regeln in Form von Schaubildern, Handbüchern und Richtlinien wird durch die Dimension Formalisierung bezeichnet, die sich in drei Teildimensionen gliedert: 1. Organisatorischer Regeln werden schriftlich fixiert, 2. Der Informationsfluss wird formalisiert und 3. Leistungserfassung und Beurteilung von Organisationsmitgliedern werden formalisiert.¹³¹⁵ Bestimmt wird die Wissensbasis durch fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen. Diese sind nötig zur Erfüllung von strategisch/kulturellen und betriebs-/personalwirtschaftlichen Aufgaben des Freiwilligenmanagements.

Zusammenhang der Strukturdimensionen: Das Kapitel 2 stellt die situativen Einflussgrößen auf die Organisationsstruktur dar. Daneben existieren auch indirekte Effekte. Sie werden durch den internen Zusammenhang der Strukturdimensionen ausgelöst und beeinflussen auf diese Weise die Struktur einer Organisation. Im Vergleich zu weniger spezialisierten Organisationen erfordert so bspw. eine Organisation, die einen hohen Grad an Spezialisierung aufweist, einen höheren Koordinationsbedarf. Der Grund dafür liegt darin, dass die Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder notwendig ist.¹³¹⁶ Reduziert werden kann der Umfang der notwendigen strukturellen Koordination durch den Einsatz von ICT¹³¹⁷, der auf diese Weise zu einer Veränderung der Organisationsstruktur wie bspw. der Leitungsspanne führt.¹³¹⁸

4. Kritische Würdigung der Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie zeichnet sich durch den Versuch aus, die Situation einer Organisation in operationaler Weise und ihren konkreten Einfluss auf die Organisationsstruktur zu beschreiben. Hingewiesen wird dabei insbesondere auf die Effizienz der Organisation. Diese hängt von dem Grad der Ausrichtung der Organisationsstruktur an die situativen Faktoren ab.¹³¹⁹ In der Literatur wird zwischen zwei Kritikformen an der Kontingenztheorie unterschieden. Gegen einzelne Aspekte der Theorie richtet sich die endogene Kritik. Sie wird auch als Detailkritik bezeichnet. Der grundsätzliche Ansatz und das generelle Vorgehen der Kontingenztheorie werden aber akzeptiert. Die grundlegende Annahme der Kontingenztheorie stellt hingegen die exogene Kritik, auch Fundamentalkritik genannt, in Frage.¹³²⁰

Endogene Kritik: Wichtige Struktur- und Situationsvariablen wie die Koordination der Aktivitäten von Organisationsmitgliedern durch Selbstabstimmung werden nicht erfasst. Beiträge empirischer Studien sind des Weiteren häufig insofern begrenzt, als sie erklären, welchen Ein-

¹³¹³ Einen starken Einfluss auf das Verhalten des Einzelnen hat auch die Kultur einer Organisation. Die Kultur beeinflusst die Entfaltung menschlicher Werte im positiven wie im negativen Sinn. Vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel, 2009, S. 62.

¹³¹⁴ Vgl. Person, 2005, S. 14.

¹³¹⁵ Vgl. Pugh et al., 1968, S. 75; Die Übereinkünfte in Grundsätze für freiwilliges Engagement (volunteer policy) zusammenzufassen ist empfehlenswert. Als Arbeitsgrundlage dienen sie der praktischen Umsetzung und sollte in Arbeitsgruppen, Teambesprechungen, Mitgliederversammlungen und anderen Gremien der Organisation diskutiert und aktualisiert werden; Vgl. The National Centre For Volunteering 1996; Biedermann, 2000, S. 112.

¹³¹⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 199.

¹³¹⁷ Vgl. Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) in Kap. 2., Abschn. *Technologie*, S. 312.

¹³¹⁸ Vgl. Höhne, 2009, S. 88.

¹³¹⁹ Vgl. Schreyögg, 1996, S. 322.

¹³²⁰ Vgl. Kieser, 2002, S. 183.

fluss einzelne Faktoren ausüben, zu der relativen Einflussstärke eines Faktors im Vergleich zum anderen Faktor dagegen keine Aussagen geben.¹³²¹ Der geringe Informationsgehalt der empirisch gestützten Ergebnisse der Kontingenztheorie ist ein weiterer Schwerpunkt der Detailkritik. Auch dass in einer grossen Organisation Entscheidungen dezentralisiert werden müssen, überrascht nicht und ist für Praktiker wenig hilfreich. Von einem wesentlich höheren Wert wäre für Praktiker eine dahingehende Handlungsempfehlung, welche Art von Entscheidungen delegiert werden können und wie das Risiko der Entscheidungsdelegation eingeschränkt werden kann.¹³²²

Exogene Kritik: Um die Wirkung situativer Variablen auf die Entstehung von Organisationsstrukturen zu erklären, ist die Konzeption der Kontingenztheorie ungeeignet. Verdichtet werden die Aussagen des Kontingenzansatzes auf drei Prämissen. Diese fassen die Determiniertheit der Organisationsstruktur durch die gegebene Situation zusammen.¹³²³ Organisationen haben durchaus die Möglichkeit, die Situation zu beeinflussen, in deren Kontext sie handeln. In dem bspw. Werbung (z.B. Personalmarketing) zur Beeinflussung des «Kunden»-Verhaltens eingesetzt wird, können in begrenztem Masse situative Faktoren verändert werden. Die Organisation kann des Weiteren Entscheidungen über die Qualität der Bewerber sowie die Effizienz der Personalprozesse treffen. Demnach ist die Situation einer Organisation ein Resultat vorangegangener Entscheidungen.¹³²⁴ Der Kontingenzansatz bekommt durch die Annahme, es gäbe nur eine richtige Organisationsstruktur in einem speziellen Kontext, eine konservierende Wirkung. Als erstrebenswert werden Zusammenhänge dargestellt, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Doch innovative organisatorische Entwicklungen können keine, sich nur an (solchen) «Best Practice»-Lösungen orientierenden Organisationen hervorbringen. Stattdessen wird an altbewährten, durch empirische Untersuchungen für anstrebenswert befundene Lösungen, festgehalten. Argumentiert werden kann ferner, dass erfolgreiche Organisationen existieren, welche die gleichen situativen Merkmale aufweisen, sich aber in ihrer Struktur unterscheiden.¹³²⁵

Das «Überleben» einer Organisation erfordert ein notwendiges Mass an ökonomischer Effizienz, postuliert die Kontingenztheorie. Erreicht werden kann dies nur durch die Anpassung ihrer Struktur an den gegebenen Kontext. Vom Markt, in darwinistischer Manier, eliminiert werden Organisationen, die nicht angepasst sind. Dagegen muss eingewendet werden, dass dieser Mechanismus nicht zwingend wirksam wird, aus dem Grund, dass die Annahme eines vollkommenen Marktes in der Realität nicht erfüllt ist. Des Weiteren besteht keine Eindeutigkeit hinsichtlich des Effizienzbegriffes und des Massstabs für die Effizienz.¹³²⁶

5. Fazit

Scheinbar ohne jeden Theoriebezug wurde in den Anfängen der Kontingenztheorie Masse generiert, eingesetzt sowie die auf diese Weise gewonnenen Daten auf Zusammenhänge überprüft. Aufgrund dieser Vorgehensweise basiert der Eindruck einer gewissen Theorielosigkeit, die dem Kontingenzansatz von Kritikern unterstellt wird. Für signifikante Zusammenhänge wurden Erklärungen entwickelt und anschliessend unter dem Begriff der Kontingenztheorie zusammengeführt. Obwohl diese Kritikpunkt nicht widerlegt werden kann, dient dieses Vor-

¹³²¹ Vgl. Höhne, 2009, S. 92.

¹³²² Vgl. Kieser, 2002, S. 184.

¹³²³ Vgl. Schreyögg 1978, S. 229.

¹³²⁴ Vgl. Kieser 2002, S. 185.

¹³²⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach 2003, S. 473; Kieser/Segler 1981, S. 182.

¹³²⁶ Vgl. Schreyögg, 1996, S. 351ff.

gehen doch der Gewinnung von Hypothesen, und diese wiederum der Bildung einer Basis für neue Theorien.¹³²⁷ Dennoch wird die Annahme einer deterministischen Wirkung der Situation auf die Struktur einer Organisation als falsifiziert betrachtet. Dies zeigt die kritische Diskussion in der Literatur.¹³²⁸ Hinsichtlich der Gestaltung der Strukturmerkmale existieren stattdessen Handlungsspielräume. Insbesondere betrifft dies die Einbeziehung der Aspekte der Interaktion von System und Umwelt sowie die Nutzung der Gestaltungsspielräume die Weiterentwicklung des Kontingenzansatzes.¹³²⁹

Auch aktuelle Arbeiten verwenden, trotz der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Kritik, die Kontingenztheorie zur Erklärung von Organisationen.¹³³⁰ Häufig wird in der Praxis ein negativer Zusammenhang beobachtet zwischen den Investitionen in ICT¹³³¹ und der Produktivität einer Organisation. Zurückzuführen ist dieses sog. Produktivitätsparadoxon auf die Schwierigkeit der vollständigen Erfassung aller qualitativen und quantitativen Wirkungen, die durch den Einsatz von ICT entstehen. Sugumaran/Arogyaswamy (2003/2004) entwickelten unter Rückgriff auf die Kontingenztheorie ein Modell zur Messung der Effektivität von ICT. Es basiert auf den im Abschnitt «Formale Organisationsstruktur» beschriebenen Dimensionen zur Beschreibung der Organisationsstruktur. Mittels einer empirischen Untersuchung kommt auch Khazanchi (2005) zu dem Ergebnis der Abhängigkeit der Produktivität von Organisationen von dem Grad der Anpassung der Organisationsstrukturen an die eingesetzten ICT. Den Erfolg von Softwareentwicklungs-Prozessen respektive die Produktivität und Zufriedenheit der Teammitglieder führen Andres/Zmund (2001/2002) auf die Organisationsstruktur, die bspw. durch den Grad der Koordination beschrieben wird, zurück.¹³³²

¹³²⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S. 472f.

¹³²⁸ Vgl. Kieser/Segler 1981; Schreyögg 1978.

¹³²⁹ Vgl. Höhne, 2009, S. 94.

¹³³⁰ Insbesondere im Bereich der Information Systems Forschung wird der situative Ansatz zur Analyse der Wirkungen von ICT herangezogen, die in Organisationen eingesetzt werde. Vgl. Höhne, 2009, S. 93.

¹³³¹ Vgl. Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) in Kap. 2., Abschn. *Technologie*, S. 312.

¹³³² Vgl. Höhne, 2009, S. 93.

Strategieentwicklung und -implementierung

Einleitung

Viele Organisationen sind weder mit dem Strategieprozess an sich zufrieden, noch mit den Resultaten und der Übersetzung in den operativen Alltag. Dies geht deutlich aus den Gesprächen der Vorstudie hervor. Ohne Anspruch auf Vollkommenheit und auch nur für eher personal- und finanzschwächere Organisationen gedacht, werden deshalb einige Empfehlungen zur Strategie (Ansatz, Instrumente, Entwicklung, Prozess, Einbindung in die Organisation) erläutert. Der Rahmen für die Organisation wird durch einen umfassenden Strategiebegriff abgesteckt und damit gleichzeitig die Handlungsrichtung bestimmt. Davon ausgehend stehen verschiedene Erklärungsmodelle in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zur Verfügung, deren theoretische Grundlage erst zu klären ist. Die verschiedenen Ansätze zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie liegen noch weiter auseinander als die eigentliche Definition und Erklärung des Begriffs «Strategie». Wenn es um die Frage der Darstellung und um den Umfang aller Aspekte einer Organisation geht, die vom Begriff «Strategie» abgedeckt werden, stellt sich die Situation komplex dar. Auch bestehen signifikante Unterschiede in der Tiefe d.h. das Einwirken der Strategie auf die operativen Aspekte eines Unternehmens mit ihrer Art und Intensität.¹³³³

Inhaltsverzeichnis

1. Entwicklung und Implementierung einer Strategie.....	320
1.1. Strategieelemente und -werkzeuge.....	321
1.2. Modell eines strategischen Planungsprozesses.....	322
1.3. Strategieansätze für NPO.....	324
1.4. Entwicklung einer Strategie für NPO.....	326
1.5. Leitbild.....	328
1.6. Strategie.....	329
1.7. Umsetzungsplanung.....	330
2. Einbindung in die Organisation.....	330
3. Kritische Würdigung des Strategieansatzes.....	333

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der Strategiefindung, unregelmässige Grenzsetzung.....	321
Abbildung 2: Strategischer Planungsprozess	323
Abbildung 3: Vergleich der Strategieansätze	324
Abbildung 4: Strategieebenen.....	327
Abbildung 5: Elemente der Strategieebenen.....	328
Abbildung 6: Wesentliche Fragen zur Strategieformulierung.....	328
Abbildung 7: Wesentliche Fragen zur Strategieformulierung.....	329
Abbildung 8: Entscheidungsfindung nach Organisationscharakter.....	331
Abbildung 9: Organisation des Strategieprozesses.....	332

¹³³³ Vgl. Kunz, 2006, S. 47; Über Ansätze strategischer Planung verfügen zwar mittlerweile die meisten Organisationen, definieren aber den Inhalt und den Umfang sehr unterschiedlich. Vgl. Kunz, 2006, S. 47.

1. Entwicklung und Implementierung einer Strategie

Johnson et al integrierte zum Strategiebegriff nach Mintzberg¹³³⁴ eine erweiterte Definition, in dem sie Aspekte der Unternehmenswirklichkeit und der Existenz verschiedener Anspruchsgruppen¹³³⁵ berücksichtigten: ¹³³⁶ «*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantages in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations*». Dies umschreibt eine konkrete Betrachtung der Realität einer Organisation und definiert im folgenden Kapitel auch das für diese Arbeit gültige Modell der Strategie. Die eigentliche Wortwahl der Definition scheint allerdings nur von beschränkter Relevanz, die exakte Umschreibung der damit abgedeckten Inhalte dafür umso mehr. Auch und gerade deswegen, weil abhängig vom Empfänger die wahrgenommene Bedeutung der einzelnen Begriffe stark streut. Somit ist sie einer Vielzahl möglicher Interpretationen zugänglich. Als weiteres Element wurde später auch die Rückkopplung, d.h. die Messung des realen Erfolgs der Strategie miteinbezogen, was in dieser Arbeit ebenfalls eine Rolle spielt.¹³³⁷

Von der Literatur her werden verschiedene Modelle als «Klassische Strategieansätze» bezeichnet. Neben dem Harvard-Modell von Learned et al. gehören dazu lineare Modelle der Entwicklung von Leitbild, Strategie und Planung. In diesen Modellen sind viele grundsätzliche Aspekte durchaus relevant.¹³³⁸ Trotzdem eignen sie sich nur beschränkt dazu, die auftretenden strategischen Fragestellungen einer NPO zu beantworten. Grund dafür ist ihre starke Fokussierung auf die Realität von Märkten und sich konkurrenzierender Unternehmen.¹³³⁹

Die Wahl der richtigen Tiefe wird gerade dann relevant, wenn man von einer langfristigen strategischen Planung ausgeht. Ist der Detaillierungsgrad zu gering, setzt dies die Strategie dem Risiko aus, dass die Verbindung zur Realität fehlt. Ein zu hoher Detaillierungsgrad führt

¹³³⁴ Die Sichtweise auf die Entwicklung der Strategie innerhalb einer Organisation betrifft eine der wesentlichen Entwicklungen der Strategiediskussion der vergangenen Jahrzehnte. Waren die ersten Ansätze fast ausschließlich von einer «von oben» willensgesteuerten Definition der Zukunft ausgegangen, entwickelte sich die Perspektive zusehends hin zu einer komplexeren Betrachtungsweise. Einer der aktivsten Kritiker traditioneller Strategiemodelle war vor allem Mintzberg. Er entwickelte verschiedene Betrachtungsweisen, wie Strategien entstehen können, die er als die «5P der Strategie» bezeichnete: «*Strategie als Plan (strategy as plan), eine richtunggebende Entscheidung (der klassischste Ansatz); Strategie als List (strategy as ploy), ein Ansatz, um die Konkurrenz irreführen und zu falschen Annahmen und Entscheidungen zu verleiten; Strategie als Verhaltensmuster (strategy as pattern), Strategie als Wiederholung bisheriger Verhaltensweisen, meist ohne explizite Absicht; Strategie als Position(ierung) (strategy as position), aussengesteuerte Entscheidung, primär basierend auf Marktannahmen oder Erwartungen anderer Stakeholder (z.B. Aktionäre); Strategie als Perspektive (strategy as perspective), Strategie als von einem Visionär (oft ein Gründer mit einer Idee) definierte Richtung.*» Zur Genese einer Strategie wurden, auf der Basis dieser zunehmenden Zerstückelung der Theorien, verschiedene Modelle der Entstehungsrichtung entwickelt. Vgl. Mintzberg, 1987, S. 12ff;

¹³³⁵ Als Anspruchsgruppen werden alle in einem Zusammenhang mit einer Organisation stehenden Personen oder Institutionen gesehen, sowohl extern wie auch intern.

¹³³⁶ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington, 2009, S. 9; Zum ursprünglichen Top-Down-Ansatz gesellten sich Konzepte, die Strategie als zumindest teilweise von unten nach oben (Bottom-Up) zu entwickelndes Thema sahen, sowie solche, die von einer iterativen Vorgehensweise ausgehen, d.h. davon, dass eine erfolgreiche Strategie nur über einen Dialog zwischen «oben» und «unten» entstehen könne (Down-up). Vgl. Mintzberg, 1987, S. 12ff; Bruhn, 2007, S. 81; Es wird, ausgehend von dieser Erkenntnis, als Erweiterung der strategischen Aufgabe der Unternehmensführung angesehen, diesen Prozess der «autonomen Strategieentstehung» zu begünstigen und zu fördern. Vgl. Mintzberg, 1987, S. 22.

¹³³⁷ Der Vorteil dieser Ansätze ist eine geringere, gut handhabbare Komplexität, der grundlegende Nachteil die einseitige Fokussierung auf marktbezogene Aspekte. Vgl. Kunz, 2006, S. 60.

¹³³⁸ «Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.» Vgl. Porter, 1998, S. 45.

¹³³⁹ Vgl. Kunz, 2006, S. 63f.

entweder zu einem starren (behindernden) Korsett für die Unternehmenstätigkeit oder aber die Strategie wird in einer kurzen Frist durch die Realität ausgehebelt.¹³⁴⁰

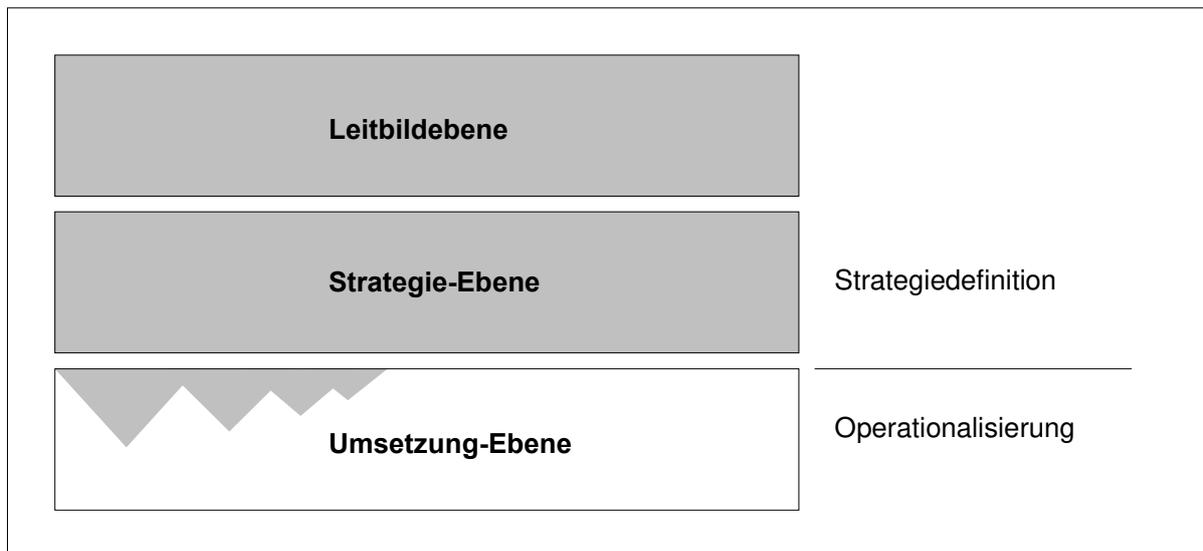


Abbildung 1: Ebenen der Strategiefindung, unregelmässige Grenzsetzung
(Quelle siehe Kunz 2006; Müller-Stewens, Lechner, 2003, S. 22)

In diesem Fall formuliert die Strategie konkrete Anforderungen auf tiefer liegender operativer Ebene und weicht so die Sichtweise auf. Aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ebene wird damit zwischen «strategisch» und «nicht strategisch» keine eindeutige Grenze gezogen. Einzelne Aspekte werden abhängig von ihrer strategischen Bedeutung einbezogen und weniger von ihrer Lage im Entscheidungsraum der Organisation.

1.1. Strategieelemente und -werkzeuge

Bereits in den späten sechziger Jahren wurden im Rahmen der übergeordneten Ansätze spezifische Modelle entwickelt, für die Bearbeitung strategischer Probleme oder zur Standortbestimmung auch gänzlich eigenständiger Konzepte. Die von Learned und Ansoff entwickelte SWOT-Analyse ist ein bekanntes und einfach anzuwendendes Beispiel.¹³⁴¹

Die SWOT-Analyse ist eine Methode um Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) auf normativer und strategischer Ebene, bezogen auf einzelne Geschäftsfelder und/oder Leistungen zu analysieren. In einer Vierfeldmatrix werden die beiden Dimensionen der Organisationsanalyse und der Umfeldanalyse zur Nutzung von Chancen und Stärken sowie zur Abwehr von Gefahren und Reduktion von Schwächen kombiniert. Damit lassen sich gezielte Strategien entwickeln. Die internen Potentiale (Fähigkeiten, Prozesse und Ressourcen) zur Erzielung eines gewissen Outputs (bzw. Outcomes) gilt es, im Rahmen der internen Analyse zu überprüfen. Will man die Vorgehensweise im Detail betrachten, empfiehlt sich zunächst die Erstellung eines Ressourcenprofils (finanzielle, organisatorische, physische, technologische und personelle Ressourcen) meist entlang der Wertschöpfungskette. Diese sind dann auf dessen Adäquanz hinsichtlich der strategischen Entscheidungen zu überprüfen. Im Vergleich zu den Mitbewerbern werden daran anschliessend Stärken und Schwächen ermittelt. Durch eine Gegenüberstellung mit den kriti-

¹³⁴⁰ Vgl. Hamel, 2000, S. 23.

¹³⁴¹ Die verschiedenen Werkzeuge, die Porter im Rahmen seines Strategiemodells präsentiert, gehören ebenfalls in diese Kategorie. Vgl. Porter, 1998.

schen Erfolgsfaktoren der Umfeldanalyse können schlussendlich die spezifischen Kompetenzen der Organisation identifiziert werden.¹³⁴²

Eine direkte diagnostische Wirkung der SWOT-Matrix ist im sichtbar werden möglicher Handlungsfelder erkennbar, die miteinander verglichen werden können. Der Vorteil der SWOT-Matrix ist, dass nebeneinander alternative Strategien sichtbar gemacht und evaluiert werden können. Die Matrix führt jedoch relativ direkt von der Analyse zu den Massnahmen, was auch nachteilig sein kann. Nicht ausser acht gelassen werden dürfen wichtige Fragen über Mission, Vision und grundsätzliche Positionierung. Sie müssen immer als Leitmotiv im Kontext der Massnahmen stehen.¹³⁴³

1.2. Modell eines strategischen Planungsprozesses

Das Modell des strategischen Planungsprozesses von Hill/Jones ist (vor allem) im amerikanischen Raum weit verbreitet. Es kombiniert die Strategieentstehung auf verschiedenen Ebenen mit der Implementierung und der Erfolgsmessung. Als Ausgangslage des gesamten Prozesses steht am Anfang die traditionelle Stärken-/Schwächen-Analyse (SWOT). Sodann greifen die Autoren innerhalb der einzelnen Elemente zurück auf eine Vielzahl von Werkzeugen aus unterschiedlichsten Ansätzen. Ein derartiges Modell ist gut als klare Handlungsanweisung geeignet. Ein konkreter Handlungsrahmen beschreibt viele Aspekte der Strategiedefinition, -Implementierung und -kontrolle, lässt aber nur wenig Raum für Abweichungen.¹³⁴⁴

¹³⁴² Vgl. Gmür/Lichtsteiner, 2010, S. 81; Lombriser/Abplanalp 2005, S. 94ff.; Anheier, 2005, S. 264ff; Hinterhuber 2004, S. 114ff.; Müller-Stewens, Lechner, 2003, S. 9; Welge/Al-Laham 2003, S. 187ff.; Horak/Matul/Scheuch 2002, S. 208; Thommen/Achleitner 2001, S. 880ff.; Haddak/Horak/Tweraser 1998, S. 22ff.; Learned et al., 1965.

¹³⁴³ Vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus, 2007, S. 157; Gemein ist die relativ punktbezogene Ausrichtung und primäre Unterstützung zur Beurteilung einer bestimmten Situation oder aber der Aspekte der Entscheidungsfindung. Dabei strebt die SWOT nur bedingt eine Integration mit der gesamten Unternehmenswirklichkeit an. Vgl. Kunz, 2006.

¹³⁴⁴ Vgl. Abb. 2, S. 323; Abb. 3, S. 324 u. Abschn. *Strategieansätze für NPO; Integrierte Ansätze*, S. 325; vgl. Kunz 2006, S. 71

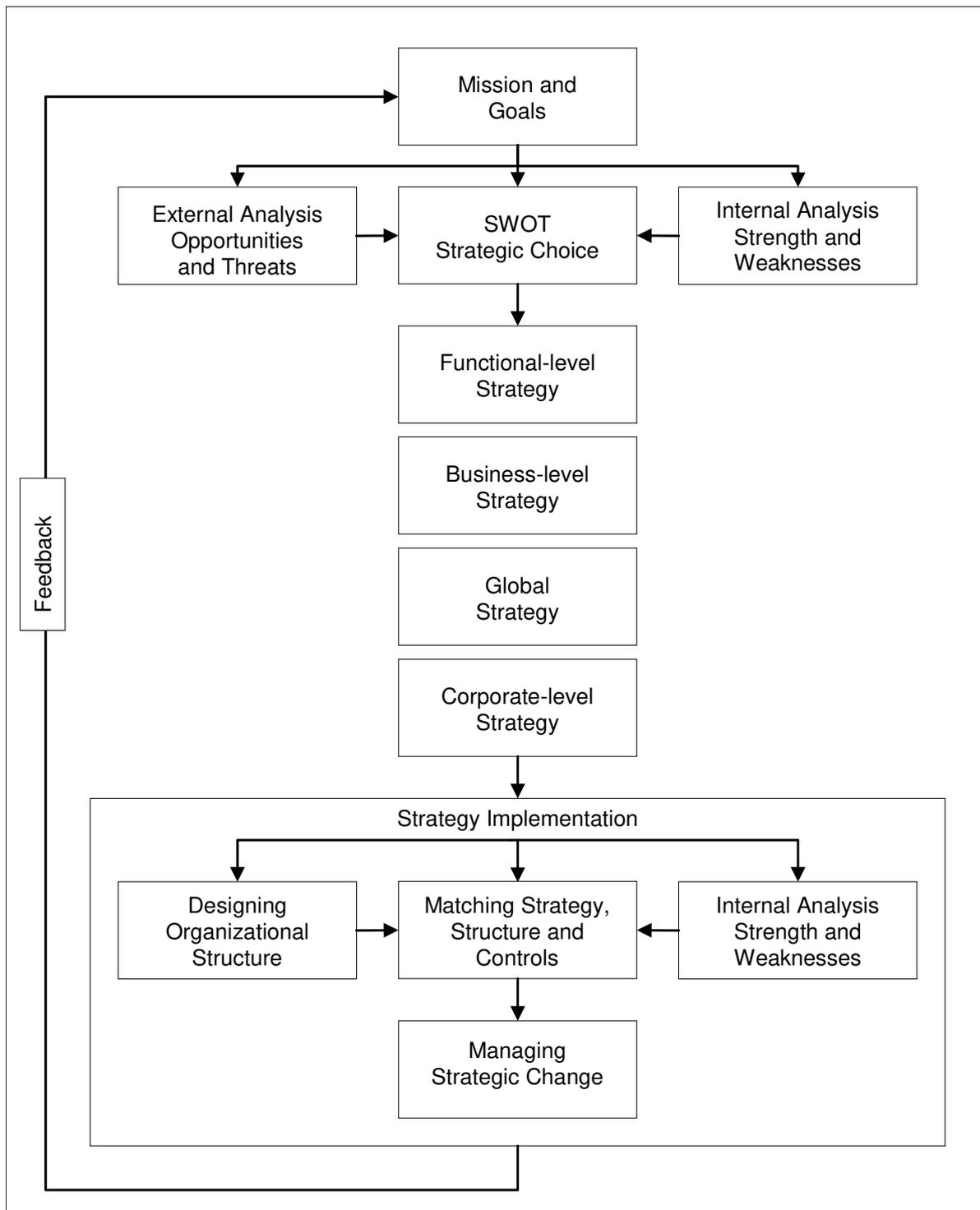


Abbildung 2: Strategischer Planungsprozess
 (Quelle siehe Hill/Jones, 2004, S. 13ff)

1.3. Strategieansätze für NPO

Die Auswahl der verfügbaren Literatur reduziert sich auf ein knappes Dutzend englischsprachiger Publikationen, meist mit Anleitungscharakter durch die weitgehende Absenz von Dokumenten zur Strategiefindung von NPO. In allen definiert ein strategischer Planungsansatz eine klare Reihenfolge der relevanten Schritte, von dem ausgegangen wird.

Die folgende Übersicht ermöglicht zwei grundlegende Aussagen: einerseits bieten alle vertretenen Ansätze wesentliche Grundlagen zur Bestellung und/oder Umsetzung der Strategie einer NPO. Andererseits vermag keiner der vertretenen Ansätze alleine den notwendigen Umfang abzudecken. Sie betrachten immer nur bestimmte Teilaspekte und setzen durch ihre Herkunft stark auf ökonomische Handlungsbegründungen. In keinem Ansatz lassen sich die bei NPO häufig vorkommende dreistufige Austauschverhältnisse abbilden.¹³⁴⁵

	Klassische Strategieansätze	NPO-Strategieansätze	Portfolio-Ansätze	Balanced Scorecard-Ansätze	Strategische Marketing-Ansätze	Integrierte Ansätze
Spezifische Merkmale	Verschieden, in der Regel auf bestimmte Elemente beschränkt	Lineares Vorgehensmodell der Strategiedefinition	Orientierung an der Attraktivität der einzelnen Aktivitäten	Übersetzung der Strategie in Kennzahlen	Definition der Strategie vom Markt her	Kombination bestehender Elemente
Portfolio-orientierung	Keine	Keine	Sehr stark, Schwerpunkt	Teilweise, nicht Schwerpunkt	Teilweise, nicht immer integriert	Gemischt
Markt-orientierung	Ausgerichtet auf spezifische Marktaspekte	Als Input zur Strategiefindung, Nebenaspekt	Nur an ganz bestimmten Marktparametern	Ja, über Kunden als Kriterium	Sehr stark	Gemischt (Markt und Ressourcen)
Controlling-orientierung	Keine	Keine, nur Budgetierung	Keine, aber leicht möglich	Sehr hoch, Schwerpunkt	Schwach ausgeprägt	Enthalten
Anwendbarkeit auf nicht-monetäre Zielsetzungen	Eher nein, ausser strikt lineare Ansätze	Ja	Kriterien für NPO irrelevant	Ja	Teilweise, abhängig vom zugrundeliegenden Modell	
Anwendbarkeit auf dreistufige Austauschverhältnisse	Nein	Ja	Nein, da nur 2-3 Dimensionen in einer Matrix vorhanden	Ja	Beschränkt, da auf eine Marktdimension fokussiert	Teilweise
Zusammenfassende Eignung für NPO	Keine Eignung	Grundelemente (Mission, Vision, Strategie) geeignet, Teilaspekte der Implementierung	Grundansatz sehr geeignet, benötigt aber vollständige Neudefinition der Parameter	Ansatz zur Verbindung von Strategie und Umsetzung geeignet, sonst zu komplex	Als Ganzes ungeeignet, Bausteine sehr relevant (Segmentierung, Markterwartungen usw.)	Viele Elemente, aber Prozessmodelle nur beschränkt anwendbar

Abbildung 3: Vergleich der Strategieansätze
(Quelle siehe Kunz, 2006, S. 76)

Klassische Strategieansätze: Von der Literatur werden wahlweise verschiedene Modelle als «Klassische Strategieansätze» bezeichnet. Dazu gehören neben dem Harvard-Modell von Learned et al. auch lineare Modelle der Entwicklung von Leitbild, Strategie und Planung. Als «Klassisch» bezeichnet werden ebenfalls in vielen Fällen die Ansätze von Chandler und Por-

¹³⁴⁵ Vgl. Kunz, 2006, S. 75.

ter. In den frühen sechziger Jahren konzentrierte sich Chandler stark auf die Beschreibung von Wachstumsstrategien für industrielle Unternehmen. Porter fokussierte sich dagegen Anfang der achtziger Jahre auf die «Fünf Marktkräfte der Konkurrenz», die er beschrieben hatte, und die daraus resultierenden möglichen strategischen Antworten eines Unternehmens. Die zukünftige (Markt)-Strategie war dann vor diesem Hintergrund festzulegen. In diesen Modellen sind viele grundsätzliche Aspekte durchaus relevant¹³⁴⁶. Dennoch eignen sie sich nur beschränkt zur Beantwortung der auftretenden strategischen Fragestellungen einer NPO aufgrund ihrer starken Fokussierung auf die Realität von Märkten und sich konkurrenzierender Unternehmen.¹³⁴⁷

NPO-Strategieansätze: Eine Empfehlung zur Entwicklung einer Strategie für NPO wird in Kapitel 1.4. detailliert dargestellt.

Portfolio-Ansätze: Einen Ansatz, der nicht mehr auf der Ebene des Unternehmens die Strategie festzulegen sucht, sondern auf Basis einzelner Produkte oder Produktbereiche, führte im Jahr 1968 erstmalig BCG ein. Diese «Growth-Share-Matrix» wird zur Basis, von der verschiedene Portfoliomodelle ausgehen. Sie führt andere Schwerpunkte und Parameter ein, soll aber letztlich immer die Auswahl zwischen mehreren strategischen Optionen ermöglichen. In der BCG-Matrix erfolgt eine Gegenüberstellung von Bedeutung und Potential eines Produktes oder eines Geschäftsfeldes.¹³⁴⁸ Eine grundlegende Schwäche (der meisten Portfoliomodelle) ist eine unzureichende Verbindung zu den übrigen Aspekten, die ein Unternehmen zwingend zum Verständnis seiner Marktumgebung klären muss.¹³⁴⁹ Diese werden nicht explizit in das Modell integriert, womit es zwar seine Stärke als Beurteilungsinstrument behält, aber nicht als ganzheitlicher Strategiefindungsansatz gelten kann. Zudem ist ein portfolioorientierter Ansatz nur in der Lage, situationsbezogen zu beurteilen. Das Bedürfnis nach langfristiger Planung erfüllt er also alleine nicht.¹³⁵⁰ Bezogen für den Gebrauch in der NPO ist die streng ökonomische Ausrichtung aller verfügbaren Portfoliomodelle deren wesentliche Schwäche. Parameter, die für ein Unternehmen von essentiellen Wert sind, wie bspw. Marktwachstum einen Marktanteil, werden verglichen. Diese haben aber für NPO nur sehr beschränkte Relevanz. An diesem Problem scheitert auch die Beschreibung zur Nutzung der Portfolioansätze für NPO bei Haddad¹³⁵¹

Balance Scorecard-Ansätze: Mit der Entwicklung eines Balanced Scorecard-Ansatzes zur Integration von Strategie und Erfolgsmessung suchten Kaplan/Norton seit dem Jahr 1992 einem grundlegenden Defizit der meisten Modelle zu begegnen, die bis zu diesem Zeitpunkt verfügbar waren.¹³⁵² In vier Hauptdimensionen (Kunden, Mitarbeiter, Finanzen und interne Prozesse) definiert dieser Ansatz wichtige Erfüllungskriterien in Bezug auf Leitbild und Strategie. Diese sollen die Trennung von Strategie und Unternehmensrealität aufheben, indem sie kontinuierlich gemessen und optimiert werden. In Form strategisch relevanter Zahlen erfolgt die Schaffung einer neuen Unternehmensrealität. Hier liegen eindeutig die Vorzüge des Balanced Scorecard-Ansatzes. Weil sie dem grundlegenden Verständnis vieler NPO entgegenläuft, ist diese Reduktion auf eine sehr kennzahlenorientierte Führung allerdings sehr schwierig umzu-

¹³⁴⁶ «Competitive Strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.», vgl. Porter, 1998, S. 45.

¹³⁴⁷ Vgl. Kunz, 2006, S. 63; Chandler, 1962, S.117.

¹³⁴⁸ Sehr oft wurde und wird dieser Ansatz auch auf ganze Geschäftsbereiche angewandt und nicht nur auf einzelne Produkte und Produktgruppen.

¹³⁴⁹ Vgl. Tomczak, 1989, S. 61; So ist bspw. die Marktanalyse einschliesslich der Segmentierung ausserhalb angesiedelt.

¹³⁵⁰ Vgl. Kunz, 2006, S. 64f.

¹³⁵¹ Vgl. Haddad, 2003, S. 42ff.

¹³⁵² Vgl. Kaplan/Norton, 1996, S. 76.

setzen.¹³⁵³ Die eigentliche Strategiedefinition wird, wie auch schon in den untersuchten Portfolio-Ansätzen, als eher nebensächlich angesehen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Rückkopplung zwischen operativer und strategischer Ebene. Dies ist wiederum eine Schwäche des Ansatzes. Die Balanced Scorecard ist dennoch für NPO relativ leicht adaptierbar, da sie nicht an bestimmte ökonomische Grundannahmen gekoppelt ist. Auch in der verfügbaren Literatur kommt dies zum Ausdruck.¹³⁵⁴

Strategische Marketingansätze: Durch die in den vergangenen zwei Jahrzehnten erfolgte konsequente Ausdehnung des Marketingbegriffs entstand durch die Wissenschaft eine letzte Gruppe von Strategieansätzen. In der Definition der Aktivitäten eines Unternehmens bauen sie darauf auf, die zentrale Rolle dem Marketing zugeben. Die Auswahl der richtigen Märkte, darin zahlungsbereite Kunden zu finden und diese langfristig zufriedenzustellen – nur wenn dies gelingt, stellt sich der ökonomische Erfolg eines Unternehmens ein. Vor allem auf dieser durchaus gültigen Prämisse beruht der Ansatz dieser Strategieansätze. Alle übrigen strategischen Erscheinungen und operativen Handlungen in der Organisation gruppieren sich dann um dieses angenommene Zentrum herum. Das spezifische Modell von Kotler und Andreasen¹³⁵⁵ zum strategischen Marketing von NPO, dann die Ansätze von Meffert¹³⁵⁶ und abschliessend der aufgabenorientierte Marketingansatz von Tomczak und Reineke¹³⁵⁷ sind die wichtigsten Vertreter.

Integrierte Ansätze: Die relativ jungen Strategiekonzepte, die den Versuch einer Kombination und Ergänzung bestehender Methoden unternehmen, finden Erwähnung im Bereich der integrierten Ansätze. Grundlegendes Ziel ist dabei nicht die Etablierung neuer Konzepte in jedem Bereich, sondern vielmehr die Kombination der besten Ansätze. Vor allem in den vergangenen 10 bis 15 Jahren sind derartig integrierte Sichtweisen entstanden. Verschiedene Weiterentwicklungen der ursprünglichen Planungsprozessmodelle versuchen, die grundlegende Sequenz (Mission und Vision, Strategie, Umsetzung) in eine erweiterte Struktur zu integrieren, die zusätzlich mit weiteren Elementen und einem Regelmechanismus aus Kontrolle und Iteration ergänzt werden. Vor allem im amerikanischen Raum ist das Modell des strategischen Planungsprozesses von Hill und Jones weit verbreitet.¹³⁵⁸ Es kombiniert die Strategieentstehung auf verschiedenen Ebenen mit der Implementierung und der Erfolgsmessung. Die traditionelle Stärken-/Schwächen-Analyse (SWOT) als Ausgangslage des gesamten Prozesses steht am Anfang. Sodann greifen die Autoren innerhalb der einzelnen Elemente auf eine Vielzahl von Werkzeugen aus unterschiedlichsten Ansätzen zurück. Ein konkreter Handlungsrahmen beschreibt klar die Aspekte der Strategiedefinition, -Implementierung und -kontrolle, lässt aber nur wenig Raum für Abweichungen. Damit ist ein derartiges Modell gut als klare Handlungsanweisung geeignet.

1.4. Entwicklung einer Strategie für NPO

In diesem Kapitel werden hauptsächlich zwei Ziele verfolgt. Auf Grundlage der Kontingenztheorie bzw. der Erkenntnisse zur Strategiesituation soll zuerst ein eigenständiges Strategie-

¹³⁵³ Kunz steht diesem Ansatz eher skeptisch gegenüber. Nicht unbedingt aufgrund einer Schwäche des Konzeptes an sich, sondern wegen der sehr schwierigen Vermittelbarkeit gegenüber den Mitarbeitern.

¹³⁵⁴ Vgl. Kunz, 2006, S. 66f; Neben Niven, 2003 liegt auch ein deutsches Handbuch zur Anwendung der Balanced Scorecard in der NPO-Umgebung vor. Vgl. Scherer/Alt, 2002.

¹³⁵⁵ Vgl. Kotler/Andreasen, 1996.

¹³⁵⁶ Vgl. Meffert, 2000.

¹³⁵⁷ Vgl. Tomczak/Reinecke, 1999.

¹³⁵⁸ Vgl. Hill/Jones, 2004, S. 13ff; Vgl. Abb. 2, S. 323.

modell synthetisiert werden. NPO soll dieses Modell einen Weg zur erfolgreichen Standortbestimmung und Strategiefindung weisen. Die Beschreibung eines Strategieprozesses, ergänzt um die notwendigen Inhalte und Methoden, steht als zweites und ebenso wichtiges Ziel. Als am sinnvollsten herausgestellt hat sich aufgrund der vorstehenden Überlegungen eine vereinfachte dreistufige Definition, die die Elemente der untersuchten Ansätze kombiniert. In dieser erfolgt eine Gliederung des strategischen Gebäudes einer Organisation in drei Ebenen. Jede von ihnen übernimmt eine in Umfang und «Lebenserwartung» spezifische Rolle. Damit ist auch zwischen den einzelnen Ebenen eine relativ einfache Rückkopplung und Überprüfung der Konformität möglich. Alle wesentlichen Themen der Organisation sind innerhalb der einzelnen Ebenen, d.h. alle Aktivitäten sowie die optimale Ausgestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisation¹³⁵⁹ abgebildet.

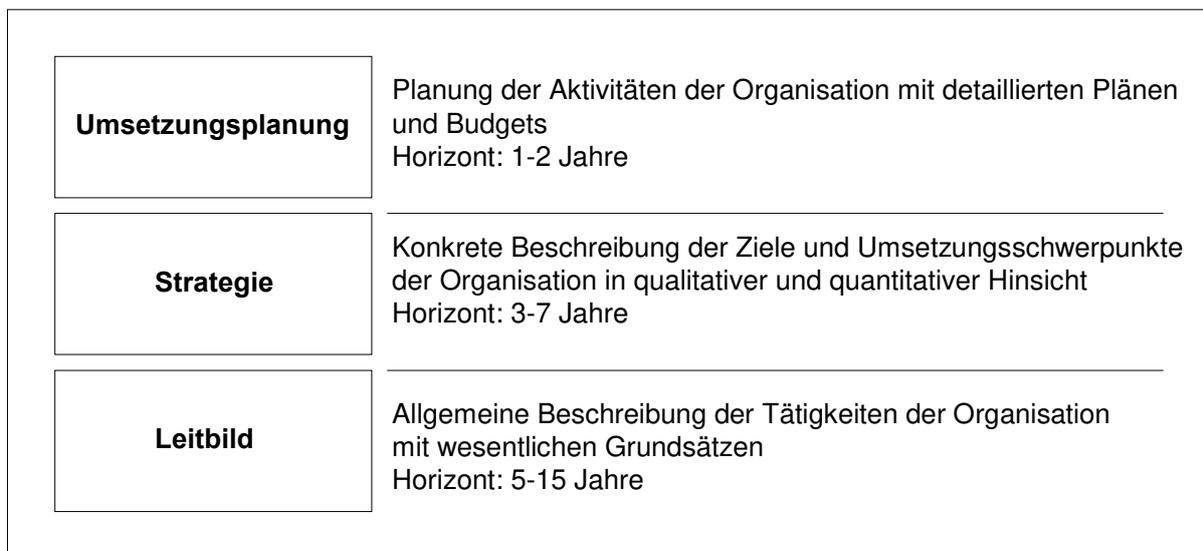


Abbildung 4: Strategieebenen
(Quelle siehe Kunz, 2006, S. 81)

Das «auf grosse Distanz» sichtbare sog. Leitbild dient als Grundlage. Es ist eine Beschreibung der generellen Zielsetzung und Richtung, einschliesslich gewisser allgemeiner Grundsätze zur Tätigkeit der NPO, für jedermann einfach verständlich und eher allgemein gehalten. Es stellt damit eine Kombination der in verschiedenen Quellen unabhängig abgehandelten «Mission» und «Vision» dar,¹³⁶⁰ die nur schwer voneinander zu trennen sind. Zwischen fünf und 15 Jahren sollte die Gültigkeitsdauer des Leitbildes betragen. Die eigentliche Strategie baut darauf auf. Sie legt die Ziele für einen Zeitraum von ca. drei bis sieben Jahren qualitativ und quantitativ fest und definiert zusätzlich die wesentlichen Handlungen und Organisationschwerpunkte, die zur Zielerreichung beitragen. Es folgt die Planungsebene als letztes Element. Für den Zeitraum von ein bis zwei Jahren definiert sie die konkreten Handlungen der Organisation und gleichzeitig auch deren Umsetzung, einschliesslich notwendiger Ressourcen (Personal und Budget) im Detail. Mit integriert werden in diesem Zusammenhang die Steuerung des Aktivitätenportfolios der Organisation und damit einige Aspekte der vorgestellten Portfolio-Ansätze.¹³⁶¹

¹³⁵⁹ Die Ablauforganisation definiert die Prozesse in einer Organisation und der Begriff der Aufbauorganisation bestimmt den Organisationsaufbau, der i.d.R. in einem Organigramm dargestellt wird. Vgl. Meffert, 2000, S. 1065.

¹³⁶⁰ Vgl. Eschenbach/Horak, 2003, S. 15ff.; Oster, 1997, S. 17ff.

¹³⁶¹ Vgl. Kunz, 2006, S. 81.

Elemente	Wesentliche Inhalte
Leitbild	Definition der Kernaufgaben einer Organisation, Ergänzung mit wesentlichen Schwerpunkten zu Nebenaufgaben und zur Kultur
Strategie	Definition der Ziele des Freiwilligenmanagements, einschliesslich konkreter Bestimmung wesentlicher Umsetzungselemente und Festlegung von Messkriterien für die Beurteilung des Erfolges
Umsetzung	Konkrete periodische (Budget) und nichtperiodische (Projekte) Planung der Aktivitäten, Steuerung des Aktivitätenportfolios auf Basis der vorhandenen Strategie

Abbildung 5: Elemente der Strategieebenen
(Quelle siehe Kunz, 2006, S. 82)

1.5. Leitbild

Die Erläuterung der Organisation soll gleichzeitig in wenigen Sätzen, auf einer A4-Seite Platz findend, und jedem, ob innerhalb oder ausserhalb der Institution, den wesentlichen Kern der Organisation erklären. Dieses Leitbild ist in der Regel öffentlich. Es sollte keine internen Informationen preisgeben, den Charakter und die wesentlichen Aufgaben der Organisation aber dennoch beschreiben.¹³⁶² Vermitteln soll es zwar eine klare Vorstellung der Ziele und der Funktionsweise einer Organisation, aber zu konkreten Handlungsanweisung soll das Leitbild nicht werden. Es ist darauf zu achten, dass das Leitbild nicht zu einem engen Korsett wird für die Gestaltung der ferneren Zukunft. Zuständig dafür sind Strategie und Umsetzungsplanung. Im Kern besteht das Leitbild aus folgenden Elementen

Leitbildelement	Beschreibung und Schlüsselfragen
Leitsatz (Mission)	Beantwortung der Frage nach dem Kern des Freiwilligenmanagements « <i>Wie möchten wir mit den Freiwilligen erfolgreich sein?</i> »
Kernaufgaben	Definition der wesentlichen Kernaufgaben des Freiwilligenmanagements « <i>Welche konkreten Aufgaben übernehmen Freiwillige?</i> »
Wirkungskreis	Bestimmung der geographischen und/oder inhaltlichen Wirkungsschwerpunkte « <i>Für wen oder was möchten wir sie in welchem Umfeld einsetzen?</i> »
Finanzierung	Definition der Finanzierungsansätze « <i>Woher stammen unsere Mittel zur Finanzierung einer Freiwilligenmanagement-Strategie?</i> »
Optional: Führungsgrundsätze	Definition des Stellenwerts und des Umgangs mit Freiwilligen « <i>Wie behandeln wir unsere Freiwilligen?</i> »
Optional: Grundsätze zu Organisation und Umwelt	Ergänzung der Grundsätze bezogen auf die Organisation und ihr Verhalten in anderen Aspekten « <i>Wie organisieren wir „unser“ Freiwilligenmanagement?</i> » « <i>Wie betreiben wir „unser“ Freiwilligenmanagement?</i> »

Abbildung 6: Wesentliche Fragen zur Strategieformulierung
(Quelle in Anlehnung an Kunz, 2006, S. 85)

¹³⁶² Vgl. Eschenbach/Horak, 2003, S. 15; Badelt, 2002a, S. 211f.

1.6. Strategie

Bei der «Strategie» handelt es sich im engeren Sinne um die konkreten Handlungsrichtlinien für die kommenden drei bis 7 Jahre. Die Gefahr besteht darin, dass sie entweder (lediglich) eine längere Version des Leitbildes darstellt oder dann aber so eng ausgelegt wird, dass sie bereits nach kurzer Zeit an sich verändernde Bedingungen angepasst werden muss. Eine Strategie ist im besten Fall so konkret, dass ein Vergleich der ausgeführten Handlungen und deren messbaren Ergebnissen mit den gesetzten Zielen möglich ist. Gleichzeitig soll sie aber so offen sein, das für Veränderungen der Rahmenbedingungen im Zeitraum von drei bis sieben Jahren genügend Spielraum gelassen wird. Konkret zu sein ist der Anspruch der Strategie und damit der wichtigste Unterschied zum Leitbild. Sie muss konkrete, zum Zeitpunkt der Erstellung als realistisch eingestufte Ziele beschreiben und wesentliche Elemente des Weges dahin. Während der langen Gültigkeitsdauer (ca. fünf Jahren) könnte die Strategie bei grundlegenden Veränderungen der Situation irrelevant werden. Um das zu verhindern, ist ein regelmässiger Abgleich der strategischen Zielsetzungen mit den bis dahin erzielten Ergebnissen sinnvoll. Die Gültigkeit der Strategie ist auf dieser Basis fortlaufend zu überprüfen, um nötigenfalls Anpassungen vorzunehmen. In ihrer Gesamtheit hat die Strategie eine engere Zahl von Empfängern als das Leitbild, die meisten davon innerhalb der Organisation. Sie ist nutzbringend, wenn sie erstens jederzeit gelesen werden kann bzw. sollten sich darin die Begründung für die aktuellen Handlungen der Organisation befinden und sie sollte zweitens ohne grosse Erklärungen für jeden Mitarbeitenden verständlich sein. Die Strategie hat als wichtigste Aufgabe die Beantwortung der wesentlichen Fragen bezüglich der zukünftigen Ausprägung und ihrer Tätigkeiten auf Basis solider Kenntnisse über die Umwelt der Organisation. Es geht dabei nicht allein um die Definition von Zielen, sondern konkret darum, wie diese Ziele mit Begründungen verknüpft sind, wie und vor allem warum diese Ziele erreichbar sind. Die Strategie muss sehr konkret in der Lage sein, dem Leser mit dem bereits diskutierten Zeithorizont von drei bis sieben Jahren die folgenden Fragen zu beantworten:¹³⁶³

Ziele und Handlungen	Welches sind die wesentlichen inhaltlichen Zielsetzungen des Freiwilligenmanagement? Welche konkreten Handlungsansätze sind zur Erreichung dieser Zielsetzungen notwendig?
Finanzierung	Woher stammen die Finanzmittel und wohin fliessen sie?
Freiwillige	Welche Profile sind für die Organisation heute und morgen relevant? In welchen Bereichen erbringen sie welche Leistungen und warum sind sie dazu in der Lage?
Konkurrenz	Mit wem steht die Organisation in Konkurrenz um die Suche nach Freiwilligen und warum ist sie in der Lage, gegen diese zu bestehen?
Prioritäten	Welche Vorhaben werden vor diesem Hintergrund mit welchem Einsatz verfolgt?
Organisation	Welche Strukturen und Abläufe sind dafür notwendig?
Erfolgskriterien	Welche konkreten qualitativen und quantitativen Ziele lassen sich aus diesen Vorgaben ableiten? Wie und wann werden diese Ziele gemessen?

Abbildung 7: Wesentliche Fragen zur Strategieformulierung
(Quelle in Anlehnung an Kunz, 2006, S. 85)

¹³⁶³ Vgl. Kunz, 2006, S. 83f.

1.7. Umsetzungsplanung

Verantwortlich für die konkrete Übersetzung der Strategie in die täglichen Aktivitäten der Organisation ist die Umsetzungsplanung, aufgeteilt in zwei Dimensionen. Dies ist zum ersten die regelmässige periodische Planung. Sie setzt vor allem die finanziellen Rahmenbedingungen durch ein Budget.¹³⁶⁴ Zum zweiten ist es die nicht periodenbezogene Planung konkreter Aktivitäten und Projekte. Diese bleiben auch über Jahresgrenzen hinweg bestehen und so müssen sie in einer anderen Form geplant und beurteilt werden. Es ist sinnvoll und notwendig, die finanziellen Aspekte aller Projekte in eine Jahresplanung einzubinden.¹³⁶⁵ Unabhängig von der Dauer eines Projektes (z.B. zwei Monate oder fünf Jahre) sollte die inhaltliche Aufgabenplanung viel stärker über die Meilensteine der Durchführung gesteuert werden. Entscheidend ist ausserdem, auch eine entsprechende Erfolgsmessung hinter jede Planungen zu stellen. Das bedingt ein funktionierendes Controlling. Jedoch gilt dies nicht nur für die reine Finanzplanung. Gerade bei strategischen Zielen und einzelnen Projekten ist es wichtig, schon bei der Planung konkrete Messgrössen und Erfolgskriterien zu bestimmen, die immer wieder mit der Realität verglichen werden können. Einer Organisation ermöglicht dies das rechtzeitige Erkennen von Abweichungen von ihren ursprünglich definierten Vorgaben und die Einleitung der notwendigen Schritte. Dies kann bedeuten, dass die Strategie der Anpassung bedarf, kann aber auch «nur» Handlungsbedarf in einzelnen Projekten anzeigen.¹³⁶⁶

2. Einbindung in die Organisation

Die Wahl der geeigneten Entscheidungsgremien und -ansätze im Strategieprozess ist von der Ausprägung einer Organisation abhängig. Stark hierarchische Organisationen können einen Grossteil der strategischen Entscheidungen in einem kleinen, operativen Führungsgremium treffen. Dagegen ist eine umfassende Einbindung der Basis in die Erarbeitung und der Entscheidungsfindung für stärker dezentral oder parlamentarisch organisierte NPO unumgänglich, damit eine Strategie relevanten durchsetzbar gemacht werden kann.¹³⁶⁷ Ausser in Ausnahmefällen ist es allerdings kaum realisierbar in einem über verschiedene, unabhängig agierende Bereiche hinweg verteilten Prozess nach der richtigen Strategie zu suchen. Der Kernaufgabe der Strategie, Schwerpunkte über alle Aktivitätsfelder einer Organisation hinweg zu setzen, widerspricht die Erarbeitung von «Teilen» an verschiedenen Orten innerhalb der Organisation. Die konkrete Entscheidung über die Prioritätensetzung und damit über die Zukunft bestehender oder geplanter Aktivitäten ist der kritischste Punkt jeder strategischen Planung. Die Strategieentscheidung muss über alle Bereiche hinweg zusammengeführt werden, auch wenn eine Organisation basisdemokratisch oder dezentral geprägt ist. I.d.R. unterscheiden sich die inhaltlichen Vorgehensweisen zwischen hierarchischen oder demokratischen Organisationen nur unwesentlich. Als sinnvoll hat sich ebenfalls bei hierarchisch geprägten Organisationen herausgestellt, dass breite Wissen der gesamten Organisation im Rahmen der Informationsbeschaffung und der Beurteilung strategischer Optionen zu nutzen. Der einzige Unterschied bezieht sich auf die Notwendigkeit, erarbeitete Strategien zur Diskussion zu stellen

¹³⁶⁴ Der Autor geht in dieser Arbeit nicht weiter auf das Thema der Budgetierung ein, da dieses in der Literatur ausführliche abgedeckt ist und kaum zusätzlicher Ausführungen bedarf. Vgl. Scheibe-Jäger, 1998, Tiebel, 1998, und Gross/Larkin/McCarthy, 2000.

¹³⁶⁵ I.d.R. budgetieren Organisationen pro Kalenderjahr.

¹³⁶⁶ Vgl. Kunz, 2006, S. 89.

¹³⁶⁷ Bei allen Führungsentscheidungen sind die Führungskräfte der Organisation angehalten, die Personalstrategie zu berücksichtigen. Dazu ist die Kenntnis bezüglich Personal- und Personalmanagementziele notwendig, aber auch das Vorhandensein von Umsetzungsmöglichkeiten sowie die Fähigkeit, mit diesem Wissen innerhalb der Führungspositionen positive Veränderungen anzustreben. Vgl. Armutat, 2009, S. 10.

und ggf. genehmigen zu lassen. Die Unterschiede, die sich aufgrund des Charakters der Organisation bei der Einbindung ergeben, veranschaulicht die nachfolgende Darstellung.

Element	Hierarchisch geprägte Organisation	Demokratisch oder dezentral geprägte Organisation
Bestandesaufnahme	-Zentrales Projektmanagement mit breit abgestützter interner und ggf. externer Befragung	-Zentrales Projektmanagement mit breit abgestützter interner und ev. externer Befragung -Ev. dezentrale Organisation der Informationsbeschaffung
Statusbeurteilung	-Zentrale Vorbereitung -Entscheidung durch wenige Entscheidungsträger -Kommunikation der Resultate	-Zentrale Vorbereitung -Entscheidung durch wenige Entscheidungsträger -Vernehmlassung der Resultate, darauf aufbauend Überarbeitung
Zielformulierung und -begründung	-Zentrale Vorbereitung -Entscheidung durch wenige Entscheidungsträger -Genehmigung durch Aufsichtsgremium -Kommunikation der Ergebnisse -Ev. Vernehmlassung der Ergebnisse	-Zentrale Vorbereitung -Entscheidungsvorbereitung durch wenige Entscheidungsträger -Vernehmlassung der Ergebnisse, ev. Überarbeitung -Genehmigung durch Aufsichtsgremium oder Behördenvertretung -Kommunikation der Ergebnisse -Ev. Vernehmlassung der Ergebnisse
Umsetzungsplanung	-Dezentrale Planung -Zentrale Entscheidung	-Dezentrale Planung und Entscheidung
Strategieüberprüfung	-Zentrale Beurteilung aufgrund definierter Kriterien	-Zentrale Beurteilung aufgrund definierter Kriterien

Abbildung 8: Entscheidungsfindung nach Organisationscharakter
(Quelle siehe Kunz, 2006, S. 93)

Ein wichtiges Element der erfolgreichen Durchführung ist die rechtzeitige und umfassende Information der gesamten Organisation über Beginn, Zwischenschritte und Ergebnis des Strategieprozesses. Zur notwendigen internen Unterstützung verhelfen erst das Wissen und das Verständnis weiter Teile der Organisation über den Sinn, den Zeitpunkt und die erwarteten Resultate derartiger Aktivitäten. Der genaue Zeitpunkt ist abhängig von der Organisationsstruktur und- kultur, des weiteren davon, an welchem Punkt des Prozesses ein aktiver Einbezug der Organisation notwendig und sinnvoll ist (s.o.). Die Bestimmung der Meilensteine, an denen Informationsaustausch bedeutend ist, erfolgt vor Beginn des Projektes (oder im Rahmen einer internen Befragung), nach erfolgter Bestandsaufnahme, während oder nach durchgeführter Zielbestimmung, während oder nach Vorliegen der Strategie, während oder nach Vorliegen des Budgets, während oder nach erfolgter Portfoliodefinition.

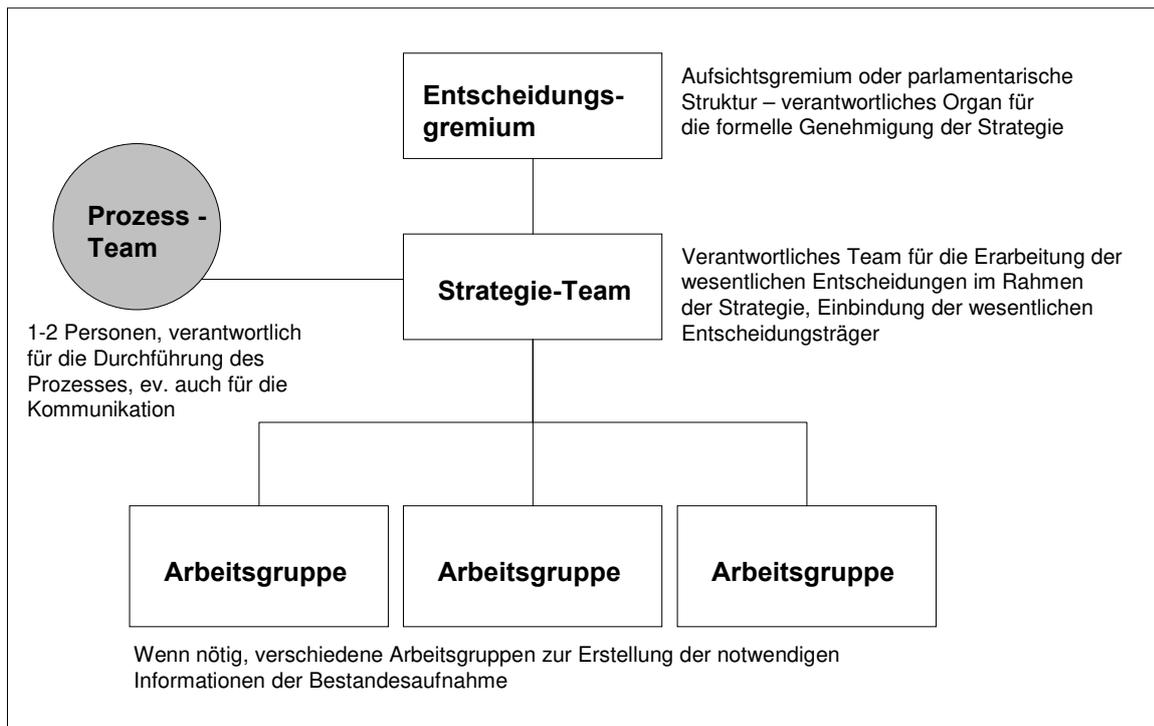


Abbildung 9: Organisation des Strategieprozesses
(Quelle siehe Kunz, 2006, S. 97)

Die Kontrolle über den Prozess und die Kommunikation sollte während der gesamten Strategiefindung bei einer ausgewählten Person oder einem entsprechenden Projektteam liegen, welche nicht unbedingt über Entscheidungsverantwortung verfügen muss. Beispielsweise kann dieses Prozess-Team aus 1 bis 2 eher jüngeren Mitarbeitenden oder auch durch Externe gebildet werden. Jedoch sollten die Mitglieder dieses Teams (intern) für ihre Beurteilungsfähigkeiten geschätzt werden. Vom Strategie-Team wird die Strategie in Auftrag gegeben, die Ergebnisse beurteilt und sowohl die Statusbeurteilung als auch die Zielformulierung vorgenommen. Diese Gruppe wird aus allen wichtigen Entscheidungsträgern und Interessenvertretern innerhalb der Organisation gebildet und ggf. um wichtige Mitglieder der Aufsichts- und Entscheidungsgremien ergänzt. Damit die Durchführung von Diskussionen und Workshops nicht unmöglich wird, sollten jedoch nicht mehr als zehn Mitglieder zu dieser Gruppe zählen. Ein wichtiger Beitrag zum Gelingen des gesamten Prozesses ist, auch und gerade unter Einbezug kritischer Stimmen, eine sehr sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden. Die Auslagerung einzelner Aktivitäten in Arbeitsgruppen empfiehlt sich, wenn umfangreiche Abklärungen notwendig sind, vor allem in der Bestimmung des Marktumfeldes im Rahmen der Bestandaufnahme. Ob die Ernennung eines Freiwilligenmanagers/-koordinator sinnvoll ist, kann hier nicht restlos geklärt werden. Es steht zur Diskussion, dass die Fokussierung auf eine Person nicht überall die ideale Lösung ist. Ebenso gibt es kein Best Case-Modell für alle Organisations-Größen (Typen). Da das Know how trotzdem (irgendwo) vorhanden sein muss, sind drei Möglichkeiten denkbar.

In Organisationen der Grössenklasse TYP 1, 2 und 4 soll ein ehrenamtlich tätiges Mitglied des Aufsichtsgremiums durch eine spezifische Ausbildung das Handwerk als Freiwilligenmanager erlernen, in der eigenen NPO umsetzen und anwenden. Organisationen der Grössenklasse TYP 3, 5 und 6 verfügen i.d.R. über eine Personalabteilung (entweder als Linien- oder Stabsaufgabe) die das Know how des Freiwilligenmanagements auf verschiedene Personen verteilt und verwalten kann. Dies kann Richtung hauptamtliche Aufgabe gehen. Die dritte Möglichkeit ist das «Outsourcen» der Aufgaben des Freiwilligenmanagements, in eine Agentur, die Konzepte und operative Umsetzung (an-)bietet (ähnlich wie Fundraising). Im Unter-

schied zu den Freiwilligenagenturen, die eher im Sinne von Börsen agieren, könnte eine Agentur für Freiwilligenmanagement vor allem beratend tätig sein und eine Einführung strategisch sowie operativ begleiten.¹³⁶⁸

3. Kritische Würdigung des Strategieansatzes

Einer der Kritikpunkte am Strategie-Management ist das Fehlen einer erfolgreichen Umsetzung in der Organisation. Hauptsächlich liegt dies an der Erfahrung, dass sich in zahlreichen Fällen einmal erarbeitete Strategien nie aus der theoretischen Beschreibung eines Soll-Zustandes lösen und einen konkreten Beitrag zur Gestaltung der Realität leisten konnten. Das trug vielen Bemühungen um die Suche nach der richtigen Strategie den Vorwurf der Realitätsferne ein. Einerseits liegt dies in einer ungenügenden Berücksichtigung der Gegebenheiten der Organisation im Rahmen der Definition einer Strategie begründet, andererseits darin, dass Operationalisierungsaspekte fehlen.¹³⁶⁹ Ist die Ausgangslage eine SOWT-Analyse, so beruhen letztlich alle Informationen auf subjektiver Einschätzung, was zu den wichtigsten Schwachpunkten dieses Modells gehört. Zur Verifizierung der entwickelten Einflussgrößen gibt es kaum eine Möglichkeit und zwischen internen und externen Fragen ist die Unterscheidung nicht immer eindeutig. Um die Genauigkeit der Analyse zu erhöhen, gibt es jedoch keine Verfahren.¹³⁷⁰

¹³⁶⁸ Die Erfahrungen der befragten Organisationen sind diesbezüglich sehr unterschiedlich und lassen bisher keine grundsätzlichen Vor- oder Nachteile externer Unterstützung erkennen. Letzten Endes ist diese Entscheidung von der Fähigkeit der Organisation abhängig, sorgfältig und fokussiert auf ein konkretes Ziel hinzuarbeiten. Akute oder latente Konflikte zwischen einzelnen Organisationseinheiten oder auch die Präsenz einer starken Führungsfigur sind mit Sicherheit Gründe, die zur Sicherung ausgewogener und der Organisation langfristig dienlicher Entscheidungen für den Einbezug Dritter sprechen. Vgl. Kunz, 2006, S. 97f.

¹³⁶⁹ Vgl. Hamel, 2000, S. 12; Mintzberg, 1987, S. 18.

¹³⁷⁰ Vgl. Hindle, 2001, S. 281.

Praxisführer für ein Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive in der Schweiz

Einleitung

Für Institutionen des Dritten Sektors, die freiwilliges Engagement nutzen wollen, hat die systematisch aufgebaute und strukturiert organisierte Einbindung Freiwilliger¹³⁷¹ grossen Stellenwert. In Relation zu Profit-Organisationen erwarten in Nonprofit-Organisationen immer besser informierte, selbstbewusstere und anspruchsvollere Freiwillige die Erfüllung bestimmter Minimalstandards. Eine (Schlüssel-) Herausforderung zur erfolgreichen Führung Freiwilliger ist die Aufgaben- und Kompetenzverteilung unter Berücksichtigung der Motive und Interessen angemessen vorzunehmen, ohne dabei die Gesamtaufgabe aus den Augen zu verlieren. Hierfür bietet dieser Fragebogen die Grundlage, praxisorientierte Themen innerhalb und ausserhalb der Organisation zu erkennen und zu diskutieren. Er strukturiert sich nach den «Handlungsempfehlungen für das Freiwilligenmanagement»¹³⁷² und dient als Leitfaden im Vorfeld der generellen bzw. typenspezifischen Gestaltungsempfehlungen.¹³⁷³

Inhaltsverzeichnis

1. Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.....	335
2. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit.....	335
3. Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit.....	335
3.1. Personalmarketing	335
3.2. Personalbindung.....	336
3.3. Personalentlohnung.....	336
3.4. Personalbetreuung.....	337
4. Qualität der verfügbaren Freiwilligen.....	337
4.1. Personalbedarfsplanung.....	337
4.2. Personalbeschaffung.....	337
4.3. Personalauswahl.....	338
4.4. Personalentwicklung.....	338
5. Effizienz der Personprozesse.....	338
5.1. Arbeitsorganisation.....	338
5.2. Personalverwaltung.....	339
5.3. Personalcontrolling.....	339
6. Führungsqualität.....	339
7. Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements.....	340
7.1. Wissensidentifikation.....	340
7.2. Wissenserwerb.....	340
7.3. Wissensverwertung.....	340
7.4. Wissens(ver-)teilung.....	340
7.5. Wissensbewahrung.....	341
7.6. Wissensverwertung.....	341
7.7. Wissensbewertung.....	341

¹³⁷¹ Vgl. Unter «Freiwilligen» werden in diesem Fragebogen die ehrenamtlich und freiwillig Tätigen zusammengefasst.

¹³⁷² Vgl. Kap. 8., S 226.

¹³⁷³ Vgl. Kap. 8., S. 226 u. Anh. 37, S. 302; Grundsätzlich lässt sich anmerken, dass sich bei jeder Fragestellung die Frage nach der Vereinbarkeit zwischen den möglichen Massnahmen i.S. eines Freiwilligenmanagements mit den Motiven der Freiwilligen stellt.

1. Entscheidungs- und Weisungsbefugnis

Nach welchen Prioritäten werden die personalpolitischen Interessen von Aufsichtsgremium¹³⁷⁴ und Management¹³⁷⁵ ausbalanciert? Besteht eine optimale Aufgabenverteilung zwischen Hauptamtlichen¹³⁷⁶ und Freiwilligen?¹³⁷⁷ Welches Verhältnis bzw. Konfliktfelder können dabei auf eine ideale Beziehungsgestaltung einwirken? Welche Massnahmen nutzen der Förderung der lateralen Kooperationen zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen?¹³⁷⁸

Ist ein zielgerichtetes und wirkungsvolles (Freiwilligen-)Personalmanagement mit vertretbarem Aufwand- bzw. Nutzenverhältnis möglich? Werden leitende Exponenten der Freiwilligenführung als Experten bzw. Kenner der Freiwilligeninteressen und des Entwicklungsbedarfs einbezogen?

2. Bekenntnis zur Freiwilligenarbeit

Ist das Thema «Freiwillige» Bestandteil der Unternehmenskultur und als solche zentrale Aufgabe des Managements, insbesondere des Personalmanagements? Ist ein zur Unterstützung der Freiwilligen konzipiertes Freiwilligenmanagement ein eigenständiges Element innerhalb der Führungs- und Managementinstrumente? Welches sind die (normativen, strategischen) Oberziele des Freiwilligenmanagements in der Organisation? Werden die operativen Massnahmen im Wesentlichen von diesen abgeleitet und sind diese mit vertretbarem Aufwand realisierbar? Wie kann die Führung eine Sinn und Begeisterung erzeugende Vision entwickeln, in der die Freiwilligenarbeit Teil der Unternehmensstrategie ist und deren Wertvorstellungen und Verhaltensgrundsätze zum einen Eingang finden in das Leitbild der Organisation, ihr Verhältnis zur bezahlten Arbeit Gegenstand der Statuten wird und ihre wirtschaftlichen Auswirkungen dem Jahresabschluss oder einer Sozialbilanz zu entnehmen sind?

Ist die zur Verfügung stehende Infrastruktur für die Freiwilligen zeitgemäss, sind die Zugänge zu Räumlichkeiten, Geräten und Hilfsmitteln geregelt? Welche «informellen» Koordinationsmechanismen liegen vor, bzw. wie können diese gesteuert werden?¹³⁷⁹ Wird in der Organisation ein systemorientiertes (ganzheitliches) Management-Modell speziell für NPO angewendet? Falls ein Modell angewendet wird, wo ist das Freiwilligenmanagement darin verortet?

3. Attraktivität als Anbieterin für Freiwilligenarbeit

3.1. Personalmarketing

Stellen übergeordnete Vorgaben wie bspw. ein Freiwilligenkonzept die Basis für operative Massnahmen der Freiwilligengewinnung dar? Aufgrund welcher inhaltlichen und prozessualen Kriterien werden die Gewinnungs-Massnahmen abgestimmt? Welche Auswirkungen haben Änderungen in den strategischen Entscheidungen auf diese Massnahmen? Welche Begleiterscheinungen sind dabei zu erwarten?¹³⁸⁰

¹³⁷⁴ Vgl. Vorstand/Stiftungsrat/Kollegialbehörde (Legislative)

¹³⁷⁵ Vgl. Geschäftsleitung/Direktion (Exekutive)

¹³⁷⁶ Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

¹³⁷⁷ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 234.

¹³⁷⁸ Vgl. ebd., S. 231.

¹³⁷⁹ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 234.

¹³⁸⁰ Vgl. ebd., S. 227.

Werden in der Öffentlichkeitsarbeit Rahmenbedingungen und Botschaft ausreichend deutlich (z.B. Wirksamkeit der Anreize)? Gilt die Entwicklung einer Employer Branding-Strategie, als zentrale Aufgabe, um die Vorzüge der Organisation nach innen und aussen zu kommunizieren?¹³⁸¹ Werden alle Rekrutierungswege zur Sicherstellung einer erleichterten Kontaktaufnahme ermöglicht?

3.2. Personalbindung

Sind Bestrebungen im Gange, die Freiwilligen sowie wichtige interne Wissensträger und/oder externe Experten durch Anreizsysteme und Austrittsbarrieren an die Organisation zu binden? Welche Einfluss- bzw. Bedingungsgrößen tragen zum Bindungswillen bei; was wirkt fördernd, was wirkt hemmend? Sehen die Freiwilligen die Bindungsmassnahmen als «Incentive» oder als zusätzliche Belastung an? Welche Ursachen sprechen für eine negative bzw. positive Wahrnehmung dieser Massnahmen? Wie können diese Funktionsbedingungen organisatorisch angepasst werden?¹³⁸²

Unterscheidet sich die Bindung Freiwilliger zu derjenigen hauptamtlich Tätiger, welche Gemeinsamkeiten gibt es? Welche Ängste bzw. Befürchtungen bestehen der jeweils anderen Seite gegenüber? Können daraus Ansatzpunkte für eine Verbesserung abgeleitet werden?¹³⁸³

3.3. Personalentlohnung

Stellt die Honorierung (tatsächlich) eine massgebliche Bindung dar, wenn ja inwiefern? Wird diese inhaltlich wie auch prozessual (v.a. kontinuierlich) optimal durchgeführt? Welche immateriellen/materiellen bzw. informellen/formellen Honorierungsformen beinhaltet diese?¹³⁸⁴

Geht der «Honorierungs-Mix» konform mit den Erwartungen und Motiven der Freiwilligen? Sind die Vor- und Nachteile ausreichend analysiert worden, die mit direkten monetären Gegenleistungen einhergehen?¹³⁸⁵ Wie wird verhindert, dass die, durch sog. Crowding-Out-Effekte¹³⁸⁶ altruistische intrinsische Motivation der Freiwilligen überdeckt und die primär aus innerem Antrieb geleistete Arbeit abgewertet und auf das Streben nach finanzieller Belohnung reduziert wird? Welche alternativen Honorierungsformen sind noch ungenügend genutzt und wie können diese (mit minimalen Auswirkungen) eingeführt werden?

Erhalten die Freiwilligen bei ihrem (angemessen gestalteten) Ausscheiden die in dieser Situation üblichen Dokumente wie Nachweise, Beurteilungen und Referenzen (z.B. für die berufliche Zukunft) und wird dies als Teil der Vergütungsmassnahmen verstanden? Sind die Fragen der Entschädigung, im Rahmen der Transparenz, schriftlich bspw. in einem Spesen- und Honorierungsreglement geregelt? Wird die Anerkennung der Freiwilligen öffentlich (werbewirksam) kommuniziert bspw. in Jahresberichten, Informationsschriften oder an offiziellen Anlässen?¹³⁸⁷

¹³⁸¹ Vgl. Armutat, 2009, S. 12.

¹³⁸² Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 229f.

¹³⁸³ Vgl. ebd., S. 231.

¹³⁸⁴ Vgl. ebd., S. 231.

¹³⁸⁵ Vgl. ebd., S. 232;

¹³⁸⁶ Vgl. Andessner, 2004, S. 120.

¹³⁸⁷ Vgl. Kap. 3.1.1ff; Kap. 5.2.1.2 Abschn. *Personalmarketing*, S. 105.

3.4. Personalbetreuung

Kann mit den vorhandenen Massnahmen eine kontinuierliche und umfassende Freiwilligenbegleitung garantiert werden? Gehen diese Massnahmen konform mit den gegenwärtigen Motiven bzw. Erwartungen der Freiwilligen?¹³⁸⁸ Und sind diese insofern konkurrenzfähig, als die Freiwilligen aller Zielgruppen sich gut aufgenommen, geführt, motiviert und betreut fühlen?

Welche Massnahmen sind vorgesehen zur Optimierung des Verhältnisses der Freiwilligen untereinander, insbesondere zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen? Steht eine Kontaktperson als Gesprächspartner für Fragen und Auskünfte während der Dauer des Einsatzes zur Verfügung (z.B. Burn-out-Thematik)? Wie weit besteht das Bewusstsein, dass die Organisation verpflichtet ist, die für die Freiwilligen während ihres Einsatzes und durch ihren Einsatz entstehenden Risiken zu eruieren, zu definieren und Lösungen zu organisieren?

4. Qualität der verfügbaren Freiwilligen

4.1. Personalbedarfsplanung

Halten sich Bedarf und Angebot bezüglich Quantität und Qualität (Fähigkeits- vs. Anforderungsprofil) die Waage oder besteht in einzelnen Bereichen Mangel oder Überschuss?¹³⁸⁹ Können personelle Engpässe mit internen Massnahmen entschärft werden? Gibt es Überlegungen zur Verringerung der Fluktuation? Welche Schlüsselfähigkeiten sind innerbetrieblich vorhanden, welche müssen entwickelt oder eingekauft werden? Wird bei der Einsatzsuche in angemessener Sorgfalt darauf geachtet, dass die Tätigkeit entsprechend der Fähigkeiten ausgewählt ist und die Freiwilligen eigene Ideen einbringen können? Weisen die Aufgaben einen für Freiwillige direkten einsichtigen Bezug zum Organisationszweck auf?¹³⁹⁰

Wer plant den Bedarf der Freiwilligen und erfolgt diese Planung (qualitativ) methodisch, wie bspw. durch Entwicklung von Qualitätsprofilen und Stellenbeschreibungen? Wie werden diese Massnahmen mit den anderen Managementbereichen (z.B. Leistungsprogramm, Personalstruktur usw.) koordiniert? Wie gross ist der Bedarf an Koordination im Hinblick auf die für einen individuellen Tätigkeitszuschnitt notwendige Teilbarkeit von Aufgaben? Wie werden die Aktivitäten zur Gewinnung Freiwilliger intern kommuniziert?¹³⁹¹

4.2. Personalbeschaffung

Werden aufgrund des Kostenvorteils und der Schnelligkeit gegenüber den herkömmlichen Suchverfahren neue und innovative Rekrutierungswege wie bspw. Sozial Media genutzt? Ist, um die knappen Akquisitionsressourcen bestmöglich zu nutzen, die Kernfrage des Personalmarketings nach den passenden Zielgruppen beantwortet (z.B. damit Sinn bzw. Nutzen des Angebots besser erkennbar sind)? Werden bei der Beschaffung Freiwilliger konkrete Anforderungs- bzw. Tätigkeitsprofile eingesetzt, anhand derer die Übereinstimmung der Qualifikationen der Bewerber mit dem Anforderungsprofil der jeweiligen Tätigkeit überprüft werden kann?

¹³⁸⁸ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 230.

¹³⁸⁹ Vgl. ebd., S. 229.

¹³⁹⁰ Vgl. Kap. 1. *Entscheidungs- und Weisungsbefugnis*, S. 335.

¹³⁹¹ Vgl. Kap. 7.4. *Wissens(ver-)teilung*, S. 340.

4.3. Personalauswahl

Ist das Bewusstsein vorhanden, dass der Erfolg einer potentiellen Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und der Organisation stark davon abhängt, ob es gelingt, eine gemeinsame Verständigungsbasis über die wechselseitigen Erwartungen und Anforderungen zu finden? Werden Aufgaben und Engagementmöglichkeiten vorgestellt und versucht, die Mitarbeit der Interessenten entsprechend ihrer individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu ermöglichen? Wird auf Spezialkenntnisse oder aussergewöhnliche Fähigkeiten und Kenntnisse Rücksicht genommen? Ist die Organisation gegenüber neuen Ideen von Freiwilligen offen, um mit diesen neue Projekte zu entwickeln?

Ist das «Einstellen» von neuen Freiwilligen ein punktueller Verwaltungsakt oder wird es als ein wichtiges Element im Prozess der Eingliederung neuer Freiwilliger wahrgenommen?¹³⁹² Können Fehlbesetzungen frühzeitig aufgedeckt werden?

4.4. Personalentwicklung

Wird unter Berücksichtigung der individuellen Erwartungen der Freiwilligen geprüft, welche unter ihnen im Hinblick auf aktuelle und künftige Veränderungen der Tätigkeitsinhalte der Organisation zu fördern sind? Passen die angestrebten Lern- und Entwicklungsziele konkret zum erreichbaren Qualifikationsniveau? Können die Lern- und Entwicklungsziele gemessen und/oder beobachtbar beschrieben werden? Ist Transparenz in den Bildungsangeboten gewährleistet?

Werden Arbeitsabläufe so organisiert, dass das Mitwirken der Freiwilligen nicht behindert sondern gefördert wird? Werden Schlüsselqualifikationen und praxisrelevante Informationen vermittelt sowie Handlungsweisen für bestimmte Situationen aufgezeigt? Werden gemeinsam Probleme definiert und Alternativen im Umgang mit diesen erarbeitet sowie konstruktive Feedbacks gegeben? Werden Unterstützungsnetze unter Freiwilligen gefördert?

5. Effizienz der Personprozesse

5.1. Arbeitsorganisation

Bestehen zwischen der Organisation und den Freiwilligen (schriftliche Einsatz-) Vereinbarungen¹³⁹³, die die Rechte und Pflichten der Freiwilligen und die der Organisation festlegen? Wird berücksichtigt, dass Einsatzvereinbarungen ein spezielles Vertragsverhältnis darstellen, in dem viele (u.a. rechtliche) Aspekte unbestimmt bleiben und in dessen Ausführung daher (subjektive) Interpretationen eine zentrale Rolle spielen? Wird die Dauer und Fortsetzung des Einsatzes regelmässig besprochen?

Steht zu Beginn einer freiwilligen Mitarbeit (obligatorisch) eine Einführung in die übertragenen Aufgaben sowie eine Anleitung und Einarbeitung das Engagementfeld (z.B. unter Anwendung eines Personaleinführungsplans)? Kommen schriftliche Arbeitsanweisungen für die Freiwilligen zur Anwendung, die verlangen, dass übernommene Aufgaben und Pflichten einzuhalten sind (z.B. Pünktlichkeit, Schweigepflicht usw.)? Wird die geleistete Arbeitszeit der

¹³⁹² Vgl. Kap. 2. *Bekanntnis zur Freiwilligenarbeit*, S. 335.

¹³⁹³ Vgl. «volunteer agreements»

Freiwilligen erfasst? Ist gewährleistet, dass Freiwillige nicht mehr bzw. länger Arbeit leisten als selbst gewünscht?

Wird, bspw. durch einen Personalabgangsplan, der Abschied Freiwilliger so gestaltet, dass sie später wieder eintreten können bzw. bei einem Wegzug bei einer Partnerorganisation tätig werden und weiterhin Werbung für die Freiwilligenarbeit im Allgemeinen und für die Einsätze in der ehemaligen Organisation machen? Wie weit werden abgewanderte Freiwillige wieder zurückgewonnen?

5.2. Personalverwaltung

In welcher Form und Umfang werden die Personalmanagementprozesse der Freiwilligen unter Wahrung persönlicher Datenrechte, dokumentiert?¹³⁹⁴ Werden (schriftliche oder elektronische) Akten oder Karteien angelegt? Sind die (Personal-)Prozesse elektronisch abgebildet? Hat jeder Freiwillige das Recht zu erfahren, ob seine Daten in Archiven enthalten sind?

5.3. Personalcontrolling

Werden die freiwillig geleisteten Einsätze quantitativ und qualitativ ausgewertet, um ggf. Veränderungen festzustellen und Verbesserungen zu realisieren? Sind Instrumenten zur Kontrolle der Arbeitsqualität und –erfolg vorhanden? Welche Unterschiede sind erkennbar, was die Qualität bezahlter oder unbezahlter Arbeit anbelangt? Gibt es eine Übersicht über Strukturen und Entwicklung der Personalkosten? Was hätte die Arbeit der Freiwilligen effektiv gekostet, wenn man dafür hätte bezahlen müssen? Welche Indikatoren zeigen solche Entwicklungen auf?

Wird die Einhaltung des Vergütungssystems mit Hilfe eines (Personal-) Controllings überprüft? Können Zu- bzw. Abflüsse bspw. nach spezifischen Aufgabenbereichen, bestimmten Gruppen von Freiwilligen, bestimmten Jahren oder anderen Kriterien identifiziert werden? Welche Auswirkungen haben Modifikationen im Honorierungsverhalten auf die bestehenden Strukturen, Systeme und Prozesse und v.a auch auf die Freiwilligen?¹³⁹⁵

6. Führungsqualität

Besteht in der Führung Freiwilliger eine Balance zwischen Fordern und Fördern? Welcher Führungsstil dominiert in der Führungskultur der Freiwilligentätigkeit? Werden Aufträge auf die Freiwilligen «abgeladen» oder wird auch eine «Aufwärtsdelegation» akzeptiert, oder sogar gefördert? Unterstützt die Organisation neue Vorhaben, die von Freiwilligen ausgehen?¹³⁹⁶ Können die freiwillig Tätigen an der Basis die Prozesse mitbestimmen? Kann die Aufgaben- und Kompetenzverteilung den Motiven und Interessen der jeweiligen Freiwilligen angepasst werden, ohne die Gesamtaufgabe aus den Augen zu verlieren? Wird dabei insbesondere die Bereitschaft der aktiven Freiwilligen zwischen fallweiser Mitarbeit und intensivem Engagement durch geeignete Strukturmodelle sinnvoll verknüpft?

¹³⁹⁴ Dieses Recht bezieht sich sowohl auf das Zusammentragen von Informationen als auch auf ihre Verwendung.

¹³⁹⁵ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 230.

¹³⁹⁶ Vgl. ebd., S. 112.

7. Weiterentwicklungsfähigkeit des Freiwilligenmanagements

7.1. Wissensidentifikation

Hat die Organisation den Überblick über alle nötigen Daten, Informationen und Fähigkeiten, sowie über laufende Projekte für ein adäquates Freiwilligenmanagement? Werden alle internen und externen Netzwerke genutzt, um eine schnelle Identifikation von Informationen und Wissensträgern zu ermöglichen? Wie häufig ist das Wissen für wichtige Entscheidungen prinzipiell vorhanden, aber zum entscheidenden Zeitpunkt nicht bekannt oder abrufbar? Welches Wissen unterliegt bestimmten Geheimhaltungsregeln und wie wird entschieden, wer wie viel wissen darf?

7.2. Wissenserwerb

Woher kommt das bisherige Wissen zur Führung Freiwilliger in der Organisation (z.B. internes Berichtswesen, externe Experten, Vergleich mit innovativen Organisationen)? Bemüht sich das Management bewusst neues (internes und externes) Wissen diesbezüglich zu erwerben? Ist erworbenes Wissen kompatibel zu bereits vorhandenem Wissen? Welche Barrieren existieren und in welcher Form (z.B. räumliche Trennung, kulturell, Kommunikationsinfrastruktur usw.)? Wie werden das Wissen und die Erfahrungen abtretender Exponenten der Freiwilligenführung gesichert (z.B. durch Übergabeprotokolle oder Einarbeitung neuer Freiwilliger vor dem Ausscheiden)?

7.3. Wissensverwertung

Wie wird das Wissen zur Führung Freiwilliger verwertet bzw. in welche Instrumente (Wissensträger) findet dieses Wissen Eingang? Existieren Barrieren, die die Integration von neuem Wissen in interne Wissensträger behindern? Unterstützt das Management den Aufbau horizontaler «Kompetenzzentren», die das verstreute Wissen zur Führung Freiwilliger bündeln und weiterentwickeln?

7.4. Wissens(ver-)teilung

Wird der Wissenstransfer vom Management aktiv unterstützt und gesteuert? Funktioniert er auf technischer oder auf zwischenmenschlicher Basis? Wird neben direktem Wissenstransfer auch indirekter Wissenstransfer gefördert (z.B. Teamarbeit, Job Rotation usw.)? Ist ein Anreizsystem zur Wissensteilung vorhanden? Stösst die Wissensverteilung auf individuell und kulturell verankerte Barrieren?

Werden alle theoretischen und praktischen Kenntnisse und Erfahrungen vermittelt, die zur Ausübung der gegenwärtigen oder zukünftigen Führung Freiwilliger notwendig sind? Besteht ein Übergabekonzept zwischen ausscheidenden und nachfolgenden Exponenten der Freiwilligenführung, damit der personelle Wechsel optimal gestaltet werden kann? Ist das Wissen in tätigkeits- und nicht tätigkeitspezifisches Wissen unterteilt? Wird das rein tätigkeitsbezogene, spezialisierte Wissen um die tätigkeitsüberschreitenden Wissenskategorien erweitert?

Erfüllt die interne Kommunikation den Zweck der regelmässigen Information über Organisationsangelegenheiten? Welche Informations- und Kommunikationstechnologien werden eingesetzt? Werden alle Möglichkeiten in Betracht gezogen, um Wissen, schnell und regelmässig zu kommunizieren?¹³⁹⁷ Wird eine Balance zwischen traditionellen und neuen Medien hergestellt?

7.5. Wissensbewahrung

Wird das kollektive Wissen der Freiwilligenführung durch bewusste Protokollierung, gemeinsame Auseinandersetzung und kollektive Sprachentwicklung in der Organisation verankert?¹³⁹⁸ Wird Zeit zur Verfügung gestellt, Wissen «richtig» abzulegen bzw. zu speichern?¹³⁹⁹ Ist jeder leitende Exponent in der Freiwilligenführung von der Notwendigkeit Wissen zu speichern überzeugt? Setzt sich das gesamte Management für die gezielte Bewahrung von Erfahrungen oder Informationen und Dokumenten ein?¹⁴⁰⁰ Sind diesbezüglich Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz klar definiert?

Welche Informations- und Kommunikationstechnologien werden als Träger der organisationalen Wissensbasis genutzt, besteht Modernisierungsbedarf? Wird die Technik kontrolliert oder besteht die Gefahr der Entwicklung einer Eigendynamik?

7.6. Wissensverwertung

Wird das Wissen zur Führung Freiwilliger nur erworben und gesammelt oder wird es auch nutzbar gemacht und genutzt? Gelingt der Organisation die Umwandlung von Daten in sinnvolle Informationen? Besitzen die leitenden Exponenten die notwendigen Fähigkeiten, die aufbereiteten Informationen produktiv zu nutzen und wo gibt es Barrieren?

7.7. Wissensbewertung

Werden Wissensziele in der Führung Freiwilliger aufgabenadäquat formuliert und kontrolliert? Mit welchen Instrumenten wird deren Anwendung kontrolliert? Besteht in der Organisation eine finanzorientierte «Controlling-Kultur» und hat sie bereits mit qualitativen Methoden der Erfolgsmessung experimentiert? Prägt und repräsentiert die Gesamtführung der Organisation die Lern- und Entwicklungskultur als Vorbild auf allen Ebenen?

¹³⁹⁷ Vgl. Kaltenbrunner, 2010, S. 233.

¹³⁹⁸ Vgl. Kap. 5.2. *Personalverwaltung*, S. 339.

¹³⁹⁹ Vgl. Gerhards/Trauner, 2007, S. 51.

¹⁴⁰⁰ Vgl. Institutionalisierung der Wissensspeicherung.