

Markus Gmür

Volunteer Management –

Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive

Veröffentlicht in: Monica Budowski et al. (Hrsg.): Unbezahlt und dennoch Arbeit. Zürich: Seismo 2016, S. 233-260

Abstract:

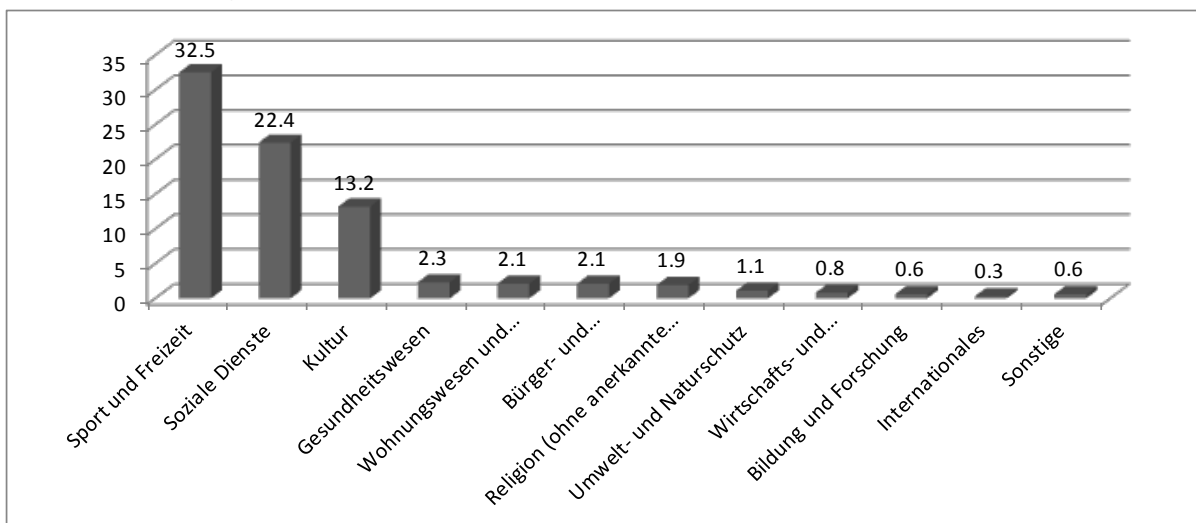
Freiwillige Arbeitsleistungen sind ein wesentliches konstituierendes Element in vielen Nonprofit-Organisationen (NPO), insbesondere aber in den Bereichen der Sozialen Dienste sowie im Kultur-, Sport- und Freizeitbereich. Gemessen an ihrer Bedeutung als Ressource für die Zielerreichung von NPO besteht gegenwärtig noch eine erhebliche Forschungslücke in Bezug auf die Elemente eines systematischen Freiwilligenmanagements und seine Effekte für die Mobilisierungskraft sowie den leistungs- und finanzwirtschaftlichen Erfolg der Organisationen mit Freiwilligenarbeit. Nach einem Überblick zur statistischen Bedeutung von freiwillig erbrachten Leistungen in Schweizer NPO werden fünf Schlüsselfunktionen eines Freiwilligenmanagement konzeptionell skizziert und im Lichte des gegenwärtigen theoretischen und empirischen Forschungsstands beurteilt: Attraktion, Selektion, Direktion, Kompensation und Retention. Abschliessend wird die Frage aufgeworfen welche positiven und möglicherweise auch negativen Folgen mit einer zunehmenden Rationalisierung des Umgangs mit Freiwilligen in NPO zu erwarten sind.

1. Umfang und Formen der Freiwilligenarbeit in NPO

Nonprofit-Organisation des Dritten Sektors sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Leistungen für einen gemeinnützigen Zweck verfolgen oder gemeinschaftlich für einen mehr oder weniger eingegrenzten Personenkreis erzeugen. Diese Leistungen haben einen Kollektivgutcharakter. Das bedeutet, dass sie – so zum Beispiel in einem Hilfswerk – unabhängig von einer entsprechenden Gegenleistung der Nutzniesser erbracht werden oder dass – wie in einer Gewerkschaft – einige Nutzer mit ihren Mitgliedsbeiträgen für die Leistungen bezahlen und zwar im Wissen darum, dass andere Personen diese Leistung als Trittbrettfahrer mitnutzen ohne dafür zu bezahlen. Obwohl die Ökonomie überwiegend skeptisch gegenüber der Überlebensfähigkeit privater Kollektivgutproduzenten ist (Olsen, 1965), konnte im genossenschaftlichen Bereich gezeigt werden, dass solche Organisation bei entsprechenden Mechanismen der Selbstregulierung Bestand haben (E. Ostrom, 1990; E. D. Ostrom, Thomas; Dolsak, Nives; Stern, Paul C.; Stonich, Susan; Webers, Elke U., 2002). Ausserdem ist der Kollektivgutcharakter der erzeugten Leistungen die wesentliche Voraussetzung dafür, dass Nonprofit-Organisationen Ehrenamtliche und Freiwillige

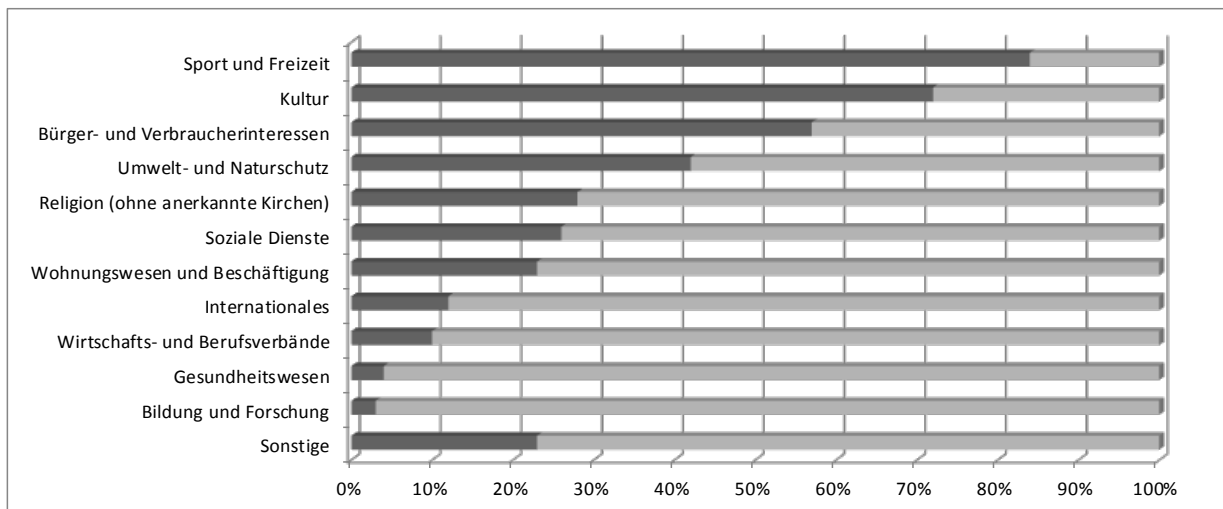
gewinnen können, die bereit sind, die Zielerreichung der Organisation zu unterstützen, ohne dafür ein marktübliches finanzielles Entgelt zu erhalten. Betrachtet die Organisationen des Dritten Sektors in ihrer Vielfalt, so variiert der Anteil des ehrenamtlich oder freiwillig erbrachten Engagements an der gesamten Arbeitsleistung zwischen 0 und 100%: Am einen Ende des Spektrums stehen reine Freiwilligenorganisationen, in denen die dort Tätigen überhaupt kein finanzielles Entgelt erhalten und auch noch die Infrastrukturkosten für die organisierte Tätigkeit aus eigenen Mitteln tragen. Am anderen Ende des Spektrums stehen Organisationen, in denen alle operativen Tätigkeiten von Angestellten erbracht werden, die ein marktübliches Gehalt für ihre Fachaufgaben beziehen, und in denen die ehrenamtliche Leitung eine Entschädigung erhält, die ihnen erlaubt, im Gegenzug die eigene Erwerbstätigkeit ohne Einkommensverluste einzuschränken. Innerhalb dieses Spektrums sind im Dritten Sektor der Schweiz rund 78'500 Organisationen angesiedelt (Helmig, 2010). Abbildung 1 zeigt, wie sich die Leistungen von Freiwilligen (inklusive Ehrenamtlichen) im Jahr 2008 auf die ICNPO-Gruppen verteilen und Abbildung 2, welchen Anteil die Freiwilligenarbeit an allen für die Organisationen erbrachten Arbeitsleistungen hat.

Abb. 1: Freiwilligenarbeit in der Schweiz in 1'000 FTE im Jahr 2008 nach ICNPO-Gruppen (Helmig, 2010)



Dabei zeigen sich im Vergleich der drei grössten Aktivitätsfelder von Freiwilligen markante Unterschiede: In Kultur, Freizeit und Sport werden NPO ganz überwiegend durchfreiwilliges Engagement getragen, während das Gesundheitswesen und der Bildungsbereich, die ebenfalls signifikante Teile des Dritten Sektors repräsentieren, durch eine hohen Grad an Verberuflichung in der Leistungserbringung gekennzeichnet sind.

Abb. 2: Anteil der Freiwilligenarbeit an allen Arbeitsleistungen nach ICNPO-Gruppen (Helmig, 2010)



An der relativen Bedeutung, die Freiwilligenleistungen an der Zielerreichung haben, lässt sich auch die Relevanz eines gezielten Managements für den Einsatz von Freiwilligen und Ehrenamtlichen ermessen. Ein flüchtiger Blick in die Forschungsliteratur zeigt, dass dieser Aspekt innerhalb des NPO-Management sowohl theoretisch wie auch empirisch vergleichsweise wenig erschlossen ist (M. Gmür, 2010; Studer, 2012; Wilson, 2012). Das gilt insbesondere für die Veröffentlichungen in den führenden internationalen Zeitschriften zum NPO-Management. Wie dem Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag zu entnehmen ist, stammen allein die 41 empirischen Beiträge, auf die im weiteren Verlauf noch eingegangen wird, aus 27 verschiedenen Fachzeitschriften.

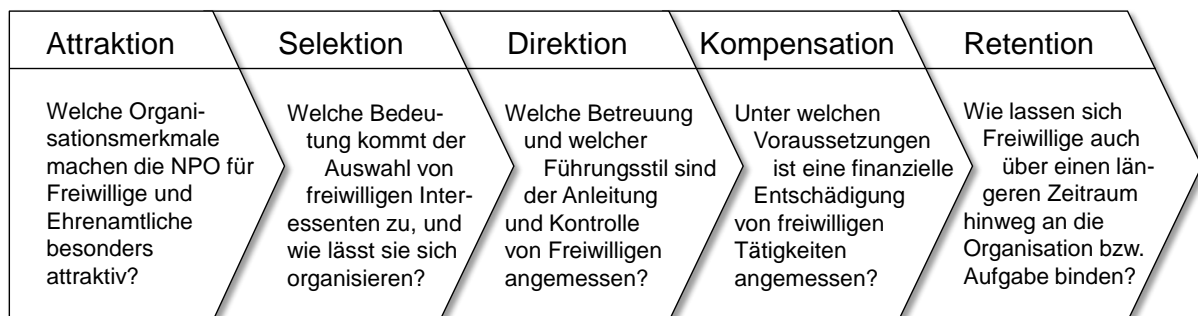
Eine Ursache für die Unterrepräsentanz der Forschung zum Freiwilligenmanagement könnte darin bestehen, dass ein erheblicher Teil der empirischen Forschung zum NPO-Management im Kontext von Bildungs- und Gesundheitsorganisationen entstanden ist und diese beiden Sektoren durch eine sehr geringe Bedeutung von Freiwilligenarbeit gekennzeichnet sind. Noch wichtiger ist aber wohl, dass das Freiwilligenmanagement für Forscher nur schwer zugänglich ist, was auf ökonomische Gründe zurückzuführen sein dürfte: Die Organisationen des Dritten Sektors – und insbesondere diejenigen, in denen Freiwilligenarbeit wichtig ist – sind mit wenigen Ausnahmen sehr klein und verfügen kaum über die zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um an Forschungsprojekten teilzunehmen, geschweige denn solche zu initiieren. Die geringe Grösse der meisten Organisationen setzt aufgrund der beschränkten Ressourcen zudem auch einer Professionalisierung des Freiwilligeneinsatzes Grenzen. Und schliesslich sind auch kulturelle Gründe zu nennen, die mit dem philanthropischen Charakter von Freiwilligenleistungen verbunden sind: Wo Personen freiwillig ihre Zeit zur Verfügung stellen, bestehen Hemmungen, diese Zeit einer ökonomischen Logik der arbeitsvertraglich begründeten Nutzung zu unter-

werfen. Fehlt eine solche systematische Nutzungsabsicht, so stellt dies wiederum ein Zugangshindernis für die Forschung dar.

2. Freiwilligenmanagement im Überblick

Orientiert man sich am Lebenszyklus eines Freiwilligenengagements, so lassen sich aus organisationaler Perspektive fünf Schlüsselfunktionen unterscheiden und aneinanderreihen (vgl. Abbildung 3). Am Anfang steht die erfolgreiche Attraktion über einen Fit zwischen den Erwartungen potenzieller Freiwilliger und den Merkmalen und damit verbundenen Anreize, die von der Organisation ausgehen. Während diese Funktion unabdingbare Voraussetzung für jedes freiwillige Engagement ist, spielt die Selektion für die meisten Nonprofit-Organisationen keine wesentliche Rolle, da sie sich gar nicht in der Lage sehen, unter einer grösseren Zahl von Interessenten die allenfalls bestgeeigneten auszuwählen. In der Direktionsfunktion sind diejenigen Aktivitäten zusammengefasst, mit denen die gewonnenen Freiwilligen in ihre Aufgaben eingeführt und nachfolgend begleitet werden. Kompensation des Engagements mit finanziellen Entschädigungen sind zwar wie die gezielte Auswahl von Bewerbern gegenwärtig zwar von nachgeordneter Bedeutung. Es gibt allerdings eine Reihe von Erfahrungswerten, aus denen sich ableiten lässt, unter welchen Voraussetzungen eine Bezahlung angemessen erscheint. Schliesslich ist die Zielsetzung der Retention, eine zeitüberdauernde Bindung von Freiwilligen zu erreichen, die über eine projektabhängige, kurzfristige Beteiligung hinausgeht.

Abb. 3: Freiwilligenmanagement im Überblick



Nur wenige Forscher sind bislang der Frage nachgegangen, welche Effekte ein systematisches Freiwilligenmanagement auf den Erfolg von NPO hat. Ein deutsche Studie im stationären Pflegebereich (Zeides, 2012), die eine ganze Reihe von Elementen eines professionellen NPO-Management auf ihren Zusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg (Umsatzrentabilität) der Einrichtungen untersuchte, gelangt zum Ergebnis, dass kein anderes Element so stark zwischen erfolgreicheren und weniger erfolgreichen Betrieben differenziert wie das Vorliegen

eines systematischen Konzepts zur Gewinnung und zum Einsatz von Freiwilligen in der Organisation. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz Freiwilliger in diesem Bereich, wie bereits erwähnt, eine eher untergeordnete Rolle spielt und die hier aktiven Organisationen eine Pionierrolle übernehmen, die ihnen offensichtlich nicht unbeträchtliche finanzielle Vorteile bringt. Neben dieser Studie bietet allenfalls noch eine nordamerikanische Studie (Hager, 2011) Anhaltspunkte für Erfolgswirkungen. Erklärungsvariable ist hier die subjektiv wahrgenommene Mobilisierungskraft der Organisation. Hager und Brudney analysieren unter dem pointierten Titel „Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture“ den Einfluss verschiedener Organisationsmerkmale. Dabei zeigt sich, dass ein Nebeneinander von beeinflussbaren Faktoren („Nurture“), wie beispielsweise die Unterstützung durch die Festangestellten, und nicht-beeinflussbaren Faktoren („Nature“), hier vor allem die Grösse der Organisation sowie die relative Bedeutung und die Vielfalt der angebotenen Freiwilligenaufgaben besteht. Schliesslich untersuchte eine australische Studie bei Sportverbänden (Cuskelly, 2006), worin sich das Freiwilligenmanagement zwischen Verbänden mit oder ohne Schwierigkeiten bei der Freiwilligenbindung unterschied. Unter den faktoranalytisch identifizierten sieben Funktionen erwies sich eine systematische Planung aller Aktivitäten im Freiwilligenmanagement als bedeutsam; hingegen konnten keine bestimmten Rekrutierungs-, Auswahl-, Trainings-, Feedback oder Entschädigungspraktiken identifiziert werden, die Unterschiede im Bindungserfolg hätten erklären können.

Abgesehen von diesen drei Beiträgen findet sich in der Literatur bisher kaum empirische Evidenz über den Nutzen eines systematischen Freiwilligenmanagements. Inwiefern ein solcher plausibel erscheint, wird nun nachfolgend erörtert

3. Schlüsselfunktionen im Freiwilligenmanagement

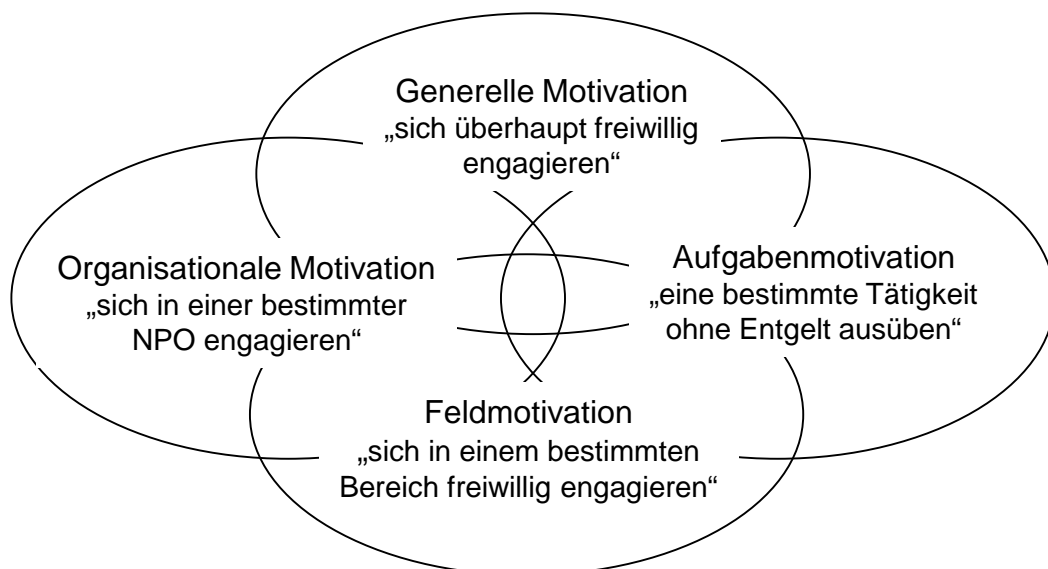
In den folgenden Abschnitten werden fünf Schlüsselfunktionen im Freiwilligenmanagement im Lichte des gegenwärtigen Forschungsstands nacheinander beleuchtet. Im Zentrum steht dabei jeweils die Frage, mit welchen Massnahmen sich das Management der Freiwilligen so gestalten lässt, dass es zur Zielerreichung von Nonprofit-Organisation und hier insbesondere der Ressourcenmobilisierung beiträgt.

3.1 Attraktion

Die Attraktionsfunktion besteht darin, potenzielle Freiwillige auf eine Organisation aufmerksam zu machen und diese für ein Engagement in der Organisation zu gewinnen. Das gelingt in dem Masse, wie die Motivation der Freiwilligen mit den Anreizen, welche die Organisation in Aussicht stellt, übereinstimmt. Allerdings ist

davon auszugehen, dass sich Motivationsstrukturen und damit die wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für freiwilliges Engagement nicht nur im internationalen Vergleich, sondern auch nach sozio-demographischen Faktoren, wie Alter und Geschlecht, Familien- und Bildungsstand unterscheiden (Waters, 2012). Folgt man dem Freiwilligen-Monitor für die Schweiz (Stadelmann-Steffen, 2010), so werden als Motive für freiwilliges Engagement an erster Stelle genannt: „Spass an der Tätigkeit“, „Mit anderen etwas bewegen“ und „Anderen Menschen helfen“. Gesellschaftliche Anerkennung oder Nutzen für die eigene berufliche Laufbahn stehen demgegenüber im Hintergrund. Ein Blick auf die meistgenannten Motive zeigt, dass die Attraktivität einer Organisation das Ergebnis einer komplexen Konstellation mehrerer Motivationsanker ist (vgl. Abbildung 4):

Abb. 4: Motivationsanker freiwilligen Engagements (M. Gmür, 2010)



- **Generelle Freiwilligenmotivation**: Inwiefern sich Menschen, die sich gemeinnützig engagieren, von denen unterscheiden, welche das nicht tun, wurde in den letzten Jahren in einer Reihe von Studien untersucht (Musick & Wilson, 2008). Danach zeigt sich beispielsweise, dass Freiwillige überdurchschnittlich extravertiert und empathisch sind und ein höheres Grundvertrauen und eine höhere interne Kontrollüberzeugung aufweisen (Martinez, 2004). Dieses Persönlichkeitsprofil, das wohlgerne nur Durchschnittswerte bezeichnet und im Einzelfall erheblich variieren kann, erklärt, warum die Erfahrung der Praxis, dass in NPO gerade die Freiwilligen erwarten, eigenständig tätig sein zu können, und auf zu viel Feedback oder Kontrolle eher irritiert als dankbar reagieren.
- **Feldmotivation**: Wie die Ergebnisse des Freiwilligen-Monitors und anderer Untersuchungen zu den Beweggründen von freiwillig und ehrenamtlich Tätigen zeigen, spielen sowohl altruistische wie egoistische Motive eine Rolle. Dabei wurde bisher nicht ausreichend untersucht, in welchem Verhältnis diese Motive

zueinander stehen (z.B. gegenseitig stärkend oder konkurrierend). Es ist jedoch anzunehmen, dass eine ausgeprägte helfende Motivation eine Person eher ein Engagement in einer sozialen Organisation suchen lässt. Dagegen dürfte für Personen, die in erster Linie Erlebniswert suchen, eine Organisation in Kultur oder Sport attraktiver sein. Für eine NPO ist es in der Werbung um Freiwillige von grosser Bedeutung, ihre Aktivitätsfelder sichtbar zu machen, um vor allem Personen anzusprechen, deren Motivationsstruktur zu den Erfordernissen im Sektor entsprechen.

- *Aufgabenmotivation*: Für Erwerbstätige wie Freiwillige gilt in selben Masse, dass eine bestimmte Stelle oder Aufgabe weitgehend unabhängig von ihrem Kontext attraktiv sein kann. Entscheidend ist, ob die Anforderungen der Aufgabe mit den Grundinteressen der betreffenden Positionen übereinstimmen. Organisationen gelingt es demnach dann, Freiwillige zu gewinnen, wenn sie eine Klarheit über die Anforderungen entlang der acht Grundinteressen haben und wenn sie dies möglichen Interessenten auch klar signalisieren.
- *Organisationale Motivation*: Wenn eine Organisation eine besondere Reputation besitzt, kann sie Menschen auch unabhängig von konkreten Aufgaben und Einsatzbereichen gewinnen. Es kann ihr sogar gelingen, Menschen zu mobilisieren, die nur eine schwach ausgeprägte generelle Freiwilligenmotivation haben. Die Bürgerproteste gegen die Umgestaltung des Stuttgarter Hauptbahnhofs im Herbst 2010 sind ein Beispiel dafür, wie eine sich formierende Organisation Menschen auf die Strasse bringt, die sich noch Wochen zuvor nicht hätten vorstellen können, solches zu tun. Offensichtlich verkörpert die entstehende Organisation Merkmale, die sie signifikant von den vertrauten Strukturen und Gewohnheiten abhebt. Die Marketingforschung hat in jüngerer Zeit auf den Zusammenhang zwischen Organisation und Identitätsbildung hingewiesen: NPOs ziehen Unterstützer an, die im Wesen der Organisationen einen wesentlichen Teil ihrer eigenen Identität widerspiegelt finden. Arnett et al. haben am Beispiel der Alumni-Organisation einer amerikanischen Universität gezeigt, wie die Unterstützungsbereitschaft über die Wahrnehmung persönlicher Vorteile hinausgeht, wenn die Hochschulabgänger die Hochschule als wesentlichen Teil ihrer eigenen Identität wahrnehmen (Arnett, German, & Hunt, 2003).

Die empirische Forschung zur Markenbildung im Dritten Sektor zeigt (Sargeant, Hudson, & West, 2008; Venable, Rose, Bush, & Gilbert, 2005), dass es Merkmale gibt, welche die meisten Organisationen des Dritten Sektors kennzeichnen: Neben dem Charakteristikum der Gemeinnützigkeit ist es vor allem das Merkmal der Fortschrittlichkeit, das mit NPOs in Verbindung gebracht wird. Innerhalb des Dritten Sektors werden Gruppen von Organisationen in mehrerlei Hinsicht als unterschiedlich wahrgenommen. Die Autoren der Studie haben sechs Dimensionen einer organisationalen Marke von NPOs identifiziert:

- *Glaube*: Über diese Dimension grenzen sich kirchennahe Organisationen von weltlichen NPOs ab (Taniguchi, 2011).

- *Elite*: Organisationen werden danach beurteilt, ob sie grundsätzlich offen für ein breites Spektrum von Menschen oder elitär in dem Sinne ist, dass dort ein eingegrenzter Kreis von Personen zusammen kommt, die einer besonderen Schicht entstammen oder sehr spezifische (z.B. intellektuelle oder ästhetische) Ziele verfolgen. Gegensätzliche Beispiele sind ein Breitensportverein im Gegensatz zu Mensa, dem Verein für Menschen mit ausserordentlicher Intelligenz.
- *Emotionale Stimulierung*: Merkmale, die auf dieser Dimension zusammengefasst werden, sind aufregend, inspirierend oder heroisch. NPOs, welche dies verkörpern, stehen im Gegensatz zu Organisationen, die ruhig oder betont sachlich auftreten. Beispiele wären hier eine konfrontative Umweltschutzorganisation im Gegensatz zu einem Anwälte- oder Hochschullehrerverband.
- *Hingabe*: Auf dieser Dimension stehen sich Organisationen, die sich aufopfernd und mitfühlend für die Bedürfnisse Dritter einsetzen, denjenigen Vereinigungen gegenüber, deren Mitglieder sich an ihren eigenen Interessen orientieren. Beispiele finden sich unter karitativen Organisationen im Gegensatz zu Freizeitvereinen.
- *Dominanz*: Organisationen der aktiven Interessenvertretung im politischen Wettbewerb, wie beispielsweise Parteien oder Gewerkschaften, stehen in dieser Hinsicht NPOs gegenüber, welche ihre Ziele ohne das Bemühen um öffentliche Aufmerksamkeit und in Vermeidung von Konfrontationen verfolgen.
- *Tradition*: Die letzte Dimension beschreibt, in welchem Masse eine NPO ihre eigenen Wurzeln betont oder immer wieder neue Entwicklungen aufgreift. Extrembeispiele wären hier beispielsweise ein Trachtenverein und ein Begegnungszentrum für Zuwanderer.

Entlang dieser Merkmale lassen sich auch Gruppen von Interessenten für freiwilliges Engagement bilden und abgrenzen: NPO erschliessen sich Freiwillige, indem sie sich entlang der sechs Dimensionen positionieren und dieses Profil dazu einsetzen, gezielt bestimmte gesellschaftliche Gruppen ansprechen können, aus denen sie neue Freiwillige gewinnen können (Beerli, 2004; Betz, 1975; Heidrich, 1990; Ward & McKillop, 2010; Wymer, 2002). Die Gestaltung entsprechender Werbebotschaften unterstützt die Attraktionswirkung entsprechend (R. K. Bennett, Rita, 2001).

Ebenfalls einen Beitrag zur Gestaltbarkeit von Attraktionsfaktoren leistet eine Reihe von Experimentalstudien (Boezeman & Ellemers, 2008): Die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit lässt sich sowohl durch den erwarteten Stolz auf die Freiwilligenleistung selbst, als auch den Respekt, den die Organisation ihren Freiwilligen gegenüber zum Ausdruck bringt, erklären. Auffallend ist dabei, dass der Stolz auf die eigene Arbeit keinerlei Zusammenhang zur Wirksamkeit der NPO, aufweist. Die Bewertung von Stolz erfolgt offensichtlich individuell und ist für die Organisation deshalb kaum gezielt zu beeinflussen. Dagegen hängt der wahrgenommene Respekt stark mit aktiver Unterstützung durch die Organisation bei der Erfüllung der Freiwilligenarbeit zusammen: Organisationen, welche im Vorfeld signalisieren, dass sie

ihre Freiwilligen in ihrer Arbeit begleiten und unterstützen, sind für Menschen, die zur Freiwilligenarbeit potenziell bereit sind, attraktiver als diejenigen, bei denen andere Motive, wie beispielsweise eine hohe Autonomie in der Aufgabenerledigung, betont werden.

3.2 Selektion

Die Selektionsfunktion im Freiwilligenmanagement besteht darin, Auswahlentscheidungen für Aufgaben, die von Freiwilligen übernommen werden sollen, zu treffen. Diese Selektion hat zwei Aspekte: Einerseits trägt sie dazu bei, einen optimalen Fit zwischen den Anforderungen einer Aufgabe und den Voraussetzungen seitens der Person zu erreichen, andererseits wird damit gegebenenfalls auch eine Wahlentscheidung zwischen mehreren Personen getroffen. Prinzipiell stehen dazu alle gängigen Verfahren der Eignungsdiagnostik zur Verfügung. Deren Einsatz im Freiwilligenbereich wurde allerdings bisher in der Forschung noch überhaupt nicht erschlossen. Eine Reihe von eignungsdiagnostischen Fragen stellen sich in besonderer Weise bei der Selektion von Freiwilligen:

- *Auswahlkriterien:* Neben fachlicher Kriterien im Zusammenhang mit den zu übernehmenden Aufgaben spielt bei der Auswahl freiwilliger Helfer vor allem die Übereinstimmung der persönlichen Einstellungen und Werte mit denjenigen der Organisation im Vordergrund.
- *Beteiligte am Auswahlprozess:* Entsprechend der grösseren Bedeutung von Merkmalen, die mit der Wertebasis der Nonprofit-Organisation zusammenhängen, ist eine breite Beteiligung der übrigen Organisationsmitglieder an der Auswahlentscheidung wichtiger, als dies normalerweise in Unternehmen der Fall ist.
- *Auswahlverfahren:* Auch wenn sie sich generell durch eine hohe eignungsdiagnostische Qualität (Validität und Reliabilität) auszeichnen, fehlt es bei psychologischen Tests und bei aufwändigen situativen Verfahren (Assessment Center) in der Regel nicht nur an der notwendigen Expertise, sondern vor allem an der Bereitschaft auf Seiten der zu beurteilenden Personen, sich solchen Verfahren zu unterziehen. Abgesehen vom Interview und der Prüfung schriftlicher Unterlagen kommt allenfalls eine biographische Analyse in Frage. Dabei werden Profilvergleiche zwischen ehemaligen oder gegenwärtigen Freiwilligen, die sich besonders bewährt hatten, auf der einen Seite und den neuen Bewerbern vorgenommen. Je grösser die Übereinstimmung ist, umso eher wird von einer Eignung ausgegangen.

Vor allem Organisationen, die überwiegend von Ehrenamt und freiwilligem Engagement getragen werden, bewegen sich in einem *Selektionsdilemma*: Einerseits besteht ein starkes Interesse daran, dass eine bestmögliche Besetzung erreicht wird, andererseits aber auch eine Hemmung, diese überhaupt auch nur zu prüfen, weil schon dem Angebot freiwilliger Leistung ohne Entgelt ein hoher Wert zugesprochen

wird. Das gilt in Eigenleistungs-NPO wahrscheinlich noch stärker als in karitativen NPO, denn diese sehen sich schon aufgrund ihrer Verpflichtung gegenüber kritisch eingestellten Geldgebern und schutzbedürftigen Dritten angehalten, die Eignung ihrer Angestellten und Freiwilligen sicherzustellen. Dieses externe Korrektiv entfällt bei Eigenleistungs-NPO im Kultur-, Freizeit- und Sportbereich. Hier lässt sich das Dilemma am Beispiel eines Laienorchesters illustrieren: Jedes aktive Mitglied hat zwar ein Interesse daran, mit möglichst guten Mitspielern zu musizieren, und die Qualität des Klangkörpers, wie er sich bei einer öffentlichen Aufführung offenbart, ist ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor bei der Gewinnung neuer Mitglieder. Aber kaum ein bisheriges Mitglied oder ein neuer Interessent unterzöge sich gern einem Probe-spiel als Voraussetzung für seine zukünftige Beteiligung, wie sie bei Profiorchestern selbstverständliche Selektionsprozedur ist.

3.3 Direktion

Unter dem Begriff sind die Aktivitäten zusammengefasst, mit denen Freiwillige in die übernommenen Aufgaben eingeführt und in der Folge angeleitet werden. Das betrifft in erster Linie die Rolle und das Verhalten von Führungskräften oder Koordinatoren, in einer weitergefassten Betrachtung aber auch das Verhältnis zwischen angestellten Mitarbeitern und freiwilligen Helfern. Eine ganze Reihe von Studien hat gezeigt, wie wichtig die Akzeptanz bzw. die aktive Unterstützung der Festangestellten für Zufriedenheit, Bindung und Leistungsbereitschaft der Freiwilligen ist (Stirling, 2011; Waters, 2012). In einer repräsentativen Studie für die USA mit 1360 befragten sozialen Hilfsorganisationen (Hager, 2011) erwies sich neben finanziellen Schwierigkeiten vor allem die fehlende Bereitschaft der Festangestellten, sich auf die Freiwilligen und ihre spezifischen Bedürfnisse einzustellen als Haupthindernis für deren Gewinnung.

Die Rolle von formalen *Einführungsprogrammen* wurde bereits in mehreren Studien untersucht und zeigte dort überwiegend positive Effekte für die Bindung an die Organisation (R. B. Bennett, Anna, 2005; Hager, 2011; Hidalgo, 2009; Jamison, 2003). Ihre Bedeutung liegt gerade im karitativen Bereich vor allem darin, die Freiwilligen emotional auf schwierige Situationen vorzubereiten und unrealistische Erwartungen abzubauen (S. M. F. Farmer, Donald B., 2001).

Studien zur *Führungsbeziehung* im Freiwilligenbereich bestätigen weitgehend den Forschungsstand bei arbeitsvertraglichen Verhältnissen. So zeigt eine nordamerikanische Studie bei Sportorganisationen, dass eine enge Beziehung und eine hohe Loyalität zwischen den Führungskräften und ihren freiwilligen Mitarbeitern mit überdurchschnittlicher Zufriedenheit und Bindung einhergehen (Bang, 2011). Andererseits scheinen Ansätze einer transformationalen oder charismatischen Führung im Freiwilligenbereich weniger praktikabel (Jäger, Kreutzer, & Beyes, 2009).

In einer mehrstufigen qualitativen Studie bei australischen Freiwilligenorganisationen sind Leonard et al. (Leonard, Onyx, & Hayward-Brown, 2004) der Frage nachgegangen, welche Führungsstile sich bei weiblichen Koordinatoren gegenüber ihren freiwilligen Helferinnen identifizieren lassen und inwiefern diese den Erwartungen der Freiwilligen entsprechen. Die Autoren finden drei Typen: einen fürsorglichen Führungsstil, bei dem sich die Koordinatorinnen vertraulich beratend und respektvoll verhalten, einen managerialen Stil, der kontrollierend die Effizienz und Effektivität in der Aufgabenerfüllung betont und eine allzu enge Beziehung gegenüber den Freiwilligen und Klientinnen vermeidet, und schliesslich einen demokratischen Führungsstil, der durch eine offene Kommunikation und weitgehende Freiräume für eigenverantwortliches Arbeiten gekennzeichnet ist. Letzterer entspricht, so die Forscherinnen, ganz überwiegend den idealen Erwartungen der Freiwilligen. Gleichzeitig stellt die Studie aber auch fest, dass diese Erwartungen nur eingeschränkt mit der Perspektive der Organisation und der sie vertretenden Koordinatorinnen übereinstimmen. Daraus ergibt sich ein mögliches Spannungsfeld, das nur beschränkt aufzulösen ist, da es den Grundkonflikt zwischen Individuum und Organisation betrifft (Argyris, 1957).

Einen möglichen Ausweg aus diesem Konflikt eröffnen Macduff et al. (Macduff, 2009) mit ihrer differenzierten Skizzierung möglicher Ansätze für die Freiwilligenkoordination. Sie gehen dazu von der klassischen Typologie organisationstheoretischer Paradigmen (Burrell, 1979) zwischen Subjektivität und Objektivismus bzw. Regulierung und Veränderung aus:

- Aus dem funktionalen Paradigma (basierend auf Objektivismus & Regulation) leiten sie den traditionellen Ansatz ab, der nach einem einheitlichen, optimierten Programm mit fixen Strukturen und zielgerichteter Steuerung sucht. Dieser Ansatz spiegelt sich vor allem im managerialen, abgeschwächt aber auch in dem patriarchalischen Stil nach Leonard et al. wider.
- Aus dem radikal-strukturalistischen Paradigma (basierend auf Objektivismus & Veränderung) ergibt sich zwar ein ähnliches Managementverständnis, aber hier wird die NPO weniger als Subsidiär für staatliche und marktwirtschaftliche Leistungen, sondern vor allem als Motor gesellschaftlicher Veränderung begriffen. Folgerichtig hat die Anleitung der Freiwilligen auch eine aufklärerische Funktion, die zur individuellen Befreiung von gesellschaftlichen Zwängen beitragen soll.
- Im interpretativen Paradigma (basierend auf Subjektivismus & Regulation) kommt der Konsensbildung zentrale Bedeutung zu. Den Freiwilligen werden maximale Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden, damit jeder einzelne und ggf. eine ganze Kohorte als Kollektiv einen eigenen Weg findet, dem freiwilligen Engagement Sinn und Zweck zu verleihen.
- Das radikal-humanistische Paradigma (basierend auf Subjektivismus & Veränderung) begründet den unternehmerischen Ansatz. Anders als im betriebswirtschaftlichen Verständnis des Unternehmerbegriffs wird hier die Idee der individuellen Entfaltung zur Realisierung eines persönlichen philanthropischen Projekts angestrebt. Im Vergleich zu den drei anderen Ansätzen stellt hier die

Organisation ihre eigenen Ziele gegenüber den Interessen des Individuums am deutlichsten zurück; sie stellt sich als Inkubator ganz in den Dienst des einzelnen Freiwilligen.

Diese Typologie macht deutlich, dass am Anfang jeder Konzeption für ein Freiwilligenprogramm die Frage nach dem Selbstverständnis der Organisation im Dreieck zwischen gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Zielen steht. Der traditionelle Ansatz, welcher der Organisation und ihrer eigenen Zieldefinition den Vorrang gibt, während die Gesellschaft in die Rolle der dankbaren Empfängerin von Organisationsleistungen und die Freiwilligen als Mittel für eine möglichst kostengünstige Erzeugung dieser Leistungen sieht, ist vor diesem Hintergrund zumindest in Frage zu stellen.

3.4 Kompensation

Kompensation umfasst alle Formen finanzieller oder sonstiger geldwertiger, aber auch immaterieller Leistungen als Entgelt für Freiwilligenleistungen. Finanzielle Entschädigungen können als Pauschale oder aufwandsabhängig auf Stunden- bzw. Tagesbasis ausgezahlt werden. Zu den sonstigen geldwerten Leistungen zählen Vergünstigungen beim Bezug von Leistungen der betreffenden NPO oder anderer mit ihr verbundenen Organisationen, aber auch freie Verpflegungen oder Abonnements für den öffentlichen Verkehr. Im weiteren Sinne zählen auch immaterielle Leistungen entlang der Bedürfnispyramide (Maslow, 1954), wie Geborgenheit, sozialer Status oder Kompetenzerwerb zu den Leistungen einer NPO, die von den Freiwilligen als Gegenleistung für das eigene Engagement betrachtet werden. Die folgenden Ausführungen beschränken sich allerdings auf die Kompensation im engeren Sinne, also auf finanzielle Entschädigungen.

Zwar unterscheidet sich Freiwilligenarbeit von Erwerbsarbeit grundsätzlich dadurch, dass für die Arbeitsleistung marktübliches Entgelt gezahlt wird. Es wäre aber ein Irrtum zu glauben, dass Freiwilligenarbeit stets unentgeltlich geleistet werde. Wie die Vereinsbefragung des VMI aus dem Jahr 2008 (Bärlocher, 2010) für die Schweiz zeigt, wird in 63% der Vereine über die ehrenamtliche Vorstandsarbeit hinaus Freiwilligenarbeit geleistet. leisten rund 29% der gemeinnützigen Vereine für ihre Freiwilligen irgendeine Form der geldwerten Entschädigung. In knapp 6% der antwortenden Vereine gibt es ein Honorar auf Stundenbasis oder als Monatspauschale. Dieser Prozentsatz ist umso höher, je grösser der betreffende Verein ist, je höher die Entschädigung für die ehrenamtlichen Leitungsmitglieder ist und je mehr Stunden die Freiwilligen für ihre Organisation leisten.

In einer Reihe von Studien wurde untersucht, wie sich eine Bezahlung von Freiwilligenarbeit auf die Motivation der Freiwilligen auswirkt. In der Forschung hat sich inzwischen die Überzeugung durchgesetzt, dass sich finanzielle Anreize dort negativ auswirken, wo von einer ursprünglich hohen intrinsischen Motivation auszugehen ist.

Der innere Antrieb einer Person, eine bestimmte Handlung auszuüben, wird unter bestimmten Bedingungen durch zusätzliche von aussen kommende Anreize vermindert oder gar zerstört. Erklärt wird der Befund damit, dass durch die Anreize das Gefühl der Selbstbestimmung unterwandert wird, eine wesentliche Voraussetzung für intrinsische Motivation. Die Person fühlt sich kontrolliert und fremdbestimmt. Dieses Gefühl kann der Person lebhaft bewusst sein oder auch nur unterschwellig wahrgenommen werden (B. S. J. Frey, Reto, 2002). In empirischen Studien zur Freiwilligenarbeit konnte dieser Effekt bestätigt werden. Gneezy und Rustichini zeigten beispielsweise, dass freiwillige Spendensammler in Israel, die kein Honorar erhielten, eine höhere Leistung erbrachten als diejenigen, welche ein niedriges Anerkennungshonorar erhielten. Erst wenn das Honorar wesentlich (und damit für die NPO teuer) wird, konnte der Negativeffekt der rückgängigen intrinsischen Motivation kompensiert werden (Gneezy, 2000). Eine jüngere Studie bei amerikanischen Gutachtern für wissenschaftliche Zeitschriften, die in der Regel ehrenamtlich tätig sind, zeigte hingegen, dass mit der Einführung eines Honorars die Zuverlässigkeit signifikant anstieg (Thompson, 2010). Frey und Götte haben die Daten der Schweizer Arbeitskräfteerhebung von 1997 herangezogen, anhand derer sie zeigen konnten, dass Personen, welche für ihre Freiwilligenarbeit eine Bezahlung erhalten, insgesamt weniger Stunden leisten als gänzlich unbezahlte Personen (Frey, 1999).

Es gibt also Anhaltspunkte dafür, dass die Entscheidung für bezahlte Freiwilligenleistungen für die einzelne Organisation ein Risiko darstellt. Die Stärke des Verdrängungseffekts von intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize variiert jedoch; zudem ist das Engagement zur Freiwilligenarbeit nicht allein durch das Ausmass an intrinsischer Motivation erklärbar. Nonprofit-Organisationen sollten bei der Frage der Bezahlung folgende Aspekte miteinbeziehen (B. S. O. Frey, Margit, 2002):

- Der Verdrängungseffekt auf die intrinsische Motivation ist mit dem Verlust von *Selbstkontrolle* verbunden. Wenn sich eine Person durch die Honorierung jedoch nicht so sehr kontrolliert als vielmehr anerkannt und in ihrem Engagement gewürdigt fühlt, ist der Verdrängungseffekt nicht nur minimal, sondern der finanzielle Anreiz wirkt sogar stärkend auf das Selbstbewusstsein und die Leistungsbereitschaft.
- Finanzielle Anreize wirken sich in einer anonymen Situation stärker aus als unter Bedingungen der *sozialen Kontrolle* (Festré, 2010). Das gilt sowohl für die positiven Effekte als auch für die negativen Nebenwirkungen: Wo der Gruppendruck hoch ist, motivieren individuelle Anreize nur wenig, aber gleichzeitig wird auch der Rückgang an intrinsischer Motivation kompensiert. Je anonym der Einsatz von Freiwilligen ist, umso risikoreicher ist auch die ‚Wette‘ der Organisation auf zusätzliche Effekte. Ein geschickt angelegtes Honorierungssystem bringt der NPO einen deutlichen Nutzen; ein verunglücktes Konzept richtet dann aber auch besonders viel Schaden an. Untersuchungen zur Blutspenderbereitschaft zeigen sogar, dass in Aussicht gestellte finanzielle Belohnungen zu einem Rückgang der

Spenderbereitschaft führt, wenn Personen befürchten, von anderen als gierig beurteilt zu werden (Götte, 2010).

- Neben der persönlichen Situation spielt für die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der *soziale Vergleich* eine wichtige Rolle: Eine Person, die in der Organisation oder in ihrem privaten Umfeld beobachtet, dass unentgeltliches Engagement die Regel ist, dass die von ihr geleistete Arbeit auch von anderen ohne Entgelt erbracht wird und dass auch die Erwerbstätigen und Ehrenamtlichen ein vergleichsweise bescheidenes Entgelt erhalten, wird mit ihrer Eintrittsentscheidung auch akzeptieren, dass sie ohne Entgelt tätig wird. Tritt sie aber in eine Organisation ein, die ein hohes Lohnniveau praktiziert oder in der sich die Exponenten fürstlich entschädigen lassen, wird eher auch ein Entgelt für ihre Beiträge erwarten. Der gleiche Effekt tritt ein, wenn bestimmte Aufgaben zunehmend durch Angestellte erbracht werden.

Dass ein enger Bezug zwischen finanzieller Kompensation und den eigenen Freiräumen in der Aufgabenerfüllung besteht, bestätigt auch eine Untersuchung bei Freiwilligen in Schweizer Hilfswerken (M. G. Gmür, Markus, 2011). Unabhängig von Alter und Geschlecht der befragten Freiwilligen zeigt sich, dass mit zunehmendem Grad an Vorgaben und Regelungen nicht nur die Wahrscheinlichkeit signifikant zunimmt, dass eine freiwillige Tätigkeit finanziell entschädigt wird, sondern auch der Stundensatz steigt kontinuierlich an.

3.5 Retention

Retention umfasst alle Massnahmen zur längerfristigen, das heisst über einen einmaligen Einsatz hinaus andauernde Bindung von Freiwilligen an eine NPO bzw. die darin übernommene Aufgabe. Worauf beruht die Bereitschaft zur langfristigen Bindung, und wie lässt sie sich von der Organisation beeinflussen? Die Entscheidung, sich einer Organisation als Freiwilliger anzuschliessen impliziert noch nicht, dies auch längerfristig zu tun. In einer amerikanischen Studie von Freiwilligen in Naturschutzorganisationen (Ryan, Kaplan, & Grese, 2001) zeigte sich beispielsweise, dass der ursprüngliche Entschluss zum Beitritt vor allem mit der persönlichen Betroffenheit und dem Erwartung, etwas Neues lernen zu können, zusammen hängt. Dagegen erklärt sich der längerfristige Verbleib dadurch, dass die Freiwilligen das Projektmanagement der Organisation positiv bewerten und dass sie sich sozial als gut integriert ansehen. Die Lernmotivation ist dabei nicht nur nachrangig, sondern sie nimmt sogar mit zunehmendem Verbleib deutlich ab.

Eine hohe Identifikation mit der Organisation und ihren Werten ist eng verknüpft mit der Überzeugung der Person, dass sie sich durch ihr freiwilliges Engagement persönlich weiterentwickelt. Das zeigt eine nordamerikanische Studie bei Freiwilligen in einer Jugendhilfeorganisation (Hartenian & Lilly, 2009). Allerdings ist der Kausalzusammenhang nicht eindeutig: Plausibel ist, dass Lernerfahrungen positiv zur Identifikation mit der Organisation beitragen, aber möglicherweise erzeugt auch

erst eine Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation, dass die Person zur Überzeugung gelangt, sich durch die Freiwilligenleistung persönlich weiterentwickelt zu haben.

Allen und Meyer haben mit ihren Untersuchungen eine wesentliche Grundlage für die Erklärung von organisationaler Bindung (Commitment) gelegt. Sie unterscheiden drei Formen (Allen, 1990):

- *Affektives Commitment* beruht auf emotionalen Empfindungen, wie Freude, Stolz, oder Zuneigung. Es entsteht, wenn Freiwillige die Leistungen der Organisation besonders schätzen und sich mit ihnen zu identifizieren vermögen. Auch freundschaftliche Beziehungen zu anderen Freiwilligen oder Bezugspersonen in der Organisation lassen affektives Commitment entstehen.
- *Normatives Commitment* beruht ebenfalls auf emotionalen, in ihrer Qualität aber ambivalenten Empfindungen: Freiwillige fühlen sich gegenüber der Organisation, ihren Werten und Zielen bzw. anderen Mitgliedern zum Engagement verpflichtet, obwohl das ihren persönlichen Präferenzen widersprechen mag, weil es etwa mit hohem Zeitaufwand oder unangenehmen Erfahrungen verbunden ist.
- *Kalkulatives Commitment* ist das Ergebnis einer rationalen Abwägung von Vor- und Nachteilen des aktuellen Engagements im Vergleich zu alternativen Aktivitäten. Es ist intakt, wenn die Überzeugung besteht, dass bei einem Weggang Nachteile in Kauf genommen werden müssten, die durch die in Aussicht stehenden Vorteile nicht aufgewogen würde. In dieses Kalkül fließen nicht nur finanzielle Aspekte, sondern auch andere motivational begründete Faktoren wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung oder Selbstverwirklichung (Maslow, 1954) ein.

Abbildung 5 zeigt beispielhaft, auf welchen Grundlagen die verschiedenen Formen von organisationalem Commitment beruhen können. Empirisch zeigt sich dass das Ausmass an kalkulativem Commitment weitgehend unabhängig von den beiden anderen Formen ist, während diese untereinander mehr oder weniger stark positiv korrelieren (Engelberg, 2012; Meyer, 2002). Allerdings zeigt eine nordamerikanische Studie (Mesch, Tschirhart, Perry, & Lee, 1998) auch, dass zumindest bei finanziell entschädigten Freiwilligen der Nutzen mit Blick auf persönliches und berufliches Fortkommen stärker wirksam sein kann als die Identifikation mit den Organisationszielen.

Eine der frühesten Studien zu den Einflussfaktoren des organisationalen Commitment von Freiwilligen wurde in den USA veröffentlicht (Dailey, 1986). Sie ergab, dass neben persönlichen Einstellungen bestimmte Aufgabenmerkmale (wahrgenommene Freiräume in der Aufgabenausübung und regelmässiges Feedback) mit höherem Commitment korrespondierten.

Abbildung 5: Quellen des organisationalen Commitment in NPO (M. Gmür, 2010)

bezogen auf:	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Kalkulatives Commitment
die Organisation und ihre Leistungen	Identifikation mit den Zielen und Werten, Produkten und Leistungen	Subjektive Bedeutung des Problems, das die NPO zu lösen versucht	Status der NPO; persönlicher Nutzen der Leistungen; Reputationsverlust bei Austritt
das soziale Netzwerk in der Organisation	Arbeitsklima, enge persönliche Kontakte, positives Feedback	Sozialer Druck; „Kollegen nicht im Stich lassen“; familiäre Bindung	Gelegenheit zum Knüpfen nützlicher Kontakte
die persönliche Aufgabe	Freude an der Tätigkeit; Stolz auf erzielte Ergebnisse; Kongruenz mit den eigenen Interessen	Überzeugung der persönlichen Unersetzlichkeit	Erwerb von Qualifikationen und Erfahrungen; auf die eigenen Fähigkeiten und Interessen optimal zugeschnittene Aufgaben

Die Commitmentstruktur von Freiwilligen unterscheidet sich erheblich von derjenigen der Angestellten innerhalb derselben NPO, wie eine niederländische Studie (van Vuuren, de Jong, & Seydel, 2008) herausarbeitete: Affektives und normatives Commitment waren bei den Freiwilligen stärker ausgeprägt, kalkulatives Commitment dagegen bei den Angestellten. Bei den Gründen für die Absicht, einer Organisation verbunden zu bleiben, zeigte eine weitere niederländische Studie in einer karitativen Organisation (Boezeman & Ellemers, 2009), dass für die Freiwilligen das soziale Netzwerk die grösste Bedeutung hat, während es bei den Erwerbstätigen der erlebte Freiraum in der Tätigkeit ist.

Dass das Erleben von affektivem und normativem Commitment nach dem Eintritt in eine Organisation bei den Freiwilligen in unterschiedliche Richtungen entwickeln kann, macht eine israelische Studie in einer Hilfsorganisation für Kriminalitätsoffer deutlich (Yanay & Yanay, 2008): Mit qualitativen Interviews wurde den Gründen nachgegangen, warum rund 50% unmittelbar nach dem vorbereitenden Training für den Telefon-Hotline der Organisation und weitere 25% nach 1-2 Jahren ihr freiwilliges Engagement wieder aufgeben hatten. Die Forscher vermuten, dass Einführungsprogramme einen unerwünschten Nebeneffekt haben können, obwohl überwiegend von positiven Effekten vorbereitender Angebote ausgegangen wird (R. B. Bennett, Anna, 2005; S. M. Farmer & Fedor, 1999; Garner, 2011; Hidalgo, 2009; Jamison, 2003; Sikorska-Simmons, 2005). Durch die Aufklärung wird die ursprüngliche Motivation der Neueinsteiger zwar bestärkt, die dahinter stehenden Bedürfnisse, sich einem drängenden sozialen Problem auseinander zu setzen und daraus persönlich zu lernen, aber gleichzeitig auch befriedigt. Dieser paradox erscheinende Effekt führt zum Schluss, die in der Regel erwartete Bindungswirkung

von intensiven Einführungsprogrammen zu überdenken. Die zweite Ursache sehen die Forscher in einem weiteren Paradox: Freiwillige erwarten einerseits Freiräume in ihrer Aufgabe und suchen gleichzeitig nach Unterstützung und Bestätigung in der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen. Wenn es den Freiwilligen und ihren Betreuern nicht gelingt, diesem Widerspruch mit Verständnis und einer wohl abgewogenen Antwort darauf zu begegnen, wird die daraus folgende Spannung zu einem wesentlichen Austrittsgrund (Hopkins, 2010). Dieser Befund zeigt auch, dass eine erfolgreiche Bindung Freiwilliger auch mit der Direktionsfunktion in der Organisation verbunden ist. Bestätigt wird dieser Zusammenhang durch die bereits erwähnte Studie in nordamerikanischen Sportorganisationen (Bang, 2011).

4. Volunteer Management an der Professionalitätsschwelle

Die zielgerichtete Ansprache von Personen, deren Selbstbild mit den Aktivitäten der NPO in Übereinstimmung gebracht werden kann, eine treffsichere Entscheidung, welche Aufgaben in welchem Umfang finanziell entschädigt werden sollen, und ein breiter Mix von Massnahmen, über die eine langfristige Bindung der Freiwilligen an die Organisation erreicht werden kann, sind Schlüsselfunktionen eines systematisch betriebenen Freiwilligenmanagements. Freiwillige bleiben allerdings für eine NPO in weit geringerem Masse steuerbar, als es angestellte Mitarbeiter sind. Sie verbringen nicht nur weniger Zeit in und für die Organisation, sie gehen auch keine juristisch einklagbare Verpflichtung ein. „Sie sind willig und sie sind frei“ (H. Lichtsteiner, 2001), und der Preis, den eine NPO für die wohlfeile Willigkeit zahlt, ist, dass sie keinen Zugang zur letztlich Ausübung des freien Willens erhält. Aus der Perspektive eines NPO-Managements, das nach einer rationalen Nutzung aller verfügbaren Ressourcen zur Erreichung der Organisationsziele strebt, ist diese Einsicht eher schwer zu ertragen. Eine Besonderheit für NPO-Managerinnen und NPO-Manager im Vergleich zur Leitung gewinnorientierter Unternehmen besteht aber gerade darin, dass sie in ihrer Führungsarbeit eine höhere Unsicherheitstoleranz mitbringen müssen, dass sie sich der begrenzten Steuerbarkeit ihrer Organisationen bewusst werden und dass sie sich von der Überzeugung lösen, das Potenzial an Freiwilligenarbeit liesse sich noch besser als bisher abschöpfen. Möglicherweise kann die Forschung dabei helfen, das Wesen der Freiwilligenarbeit in seiner Vielfalt besser zu verstehen und bessere Problemlösungen zu finden. Diese werden aber mit zunehmendem Wissen nicht einfacher, sondern komplexer, und sie verlangen nach einer Bereitschaft komplex zu denken.

Die Entscheidung einer Organisation, den Freiwilligeneinsatz einer rationalen Managementlogik zu unterwerfen, ist oft nicht nur ein gradueller Entwicklungsschritt. Es ist damit nicht selten auch ein grundlegender Wandel im Selbstverständnis der NPO im Übergang von einer ehrenamtlich zu einer managerial geprägten Organisation (F. Maier & Meyer, 2009; F. M. Maier, Michael, 2011) verbunden. In einer ehrenamtlich geprägten Organisation werden erreichbare Ziele mit möglichst

geringem Ressourcenaufwand angestrebt; dazu gehört auch, den Anteil angestellter und damit zu bezahlender Mitarbeiter gering zu halten. Die Leitung liegt in den Händen gewählter Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder; diese werden soweit notwendig durch einen ebenfalls ehrenamtlich besetzten Ausschussbetrieb (H. G. Lichtsteiner, Markus; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert, 2013) unterstützt. Formalisierung, Spezialisierung, Standardisierung als Gestaltungsprinzipien für die Organisationsstruktur sind wenig ausgeprägt. Die Organisation verfolgt damit nicht selten einen Gegenentwurf zum Wirtschaftsbetrieb. Nach dem Übergang zu einer managerialen NPO bildet die Ressourcenrestriktion nicht mehr die quasi natürlich gegebene Grenze für die Verfolgung des Organisationszwecks, sondern zuerst werden Ziele für die Erreichung des Organisationszwecks gesetzt und darauf aufbauend Aktivitäten zur Mobilisierung der dazu notwendigen Ressourcen geplant. Dieser Denkweise entspricht auch, dass Ressourcen, die nicht über freiwillige Arbeitsleistungen oder Spenden zur Verfügung stehen, mit entsprechendem Mitteleinsatz (Fundraising, Honorierung) eingeworben, sicher gestellt und damit besser planbar werden. Das Einflussgewicht verschiebt sich damit sowohl auf der Leistungs- als auch der Ausführungsebene vom Ehrenamt zum Hauptamt und die Organisation ist mehr und mehr von Formalisierung, Spezialisierung und Standardisierung geprägt. Eine Nonprofit-Organisation nähert sich mit dem Überschreiten der skizzierten Professionalitätsschwelle einem Wirtschaftsunternehmen an. Darin liegen, wie auch die Ausführungen zu den fünf Schlüssel-funktionen eines Freiwilligenmanagements zeigen sollten, ebenso Chancen wie Gefahren. Das gilt sowohl aus der Perspektive der Organisation und ihrer Träger, als auch aus der Perspektive der Freiwilligen selbst. Ob sich im Dritten Sektor letztlich Organisationen diesseits oder jenseits der Professionalitätsschwelle durchsetzen werden, gehört auch zu den offenen Fragen, die noch empirisch zu klären sind.

5. Literatur

- Allen, Nancy J.; Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argyris, Chris. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and Individual*. New York NY: Harper.
- Arnett, Dennis B., German, Steve D., & Hunt, Shelby D. (2003). The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*, 67(2), 89-105.
- Bang, Hyejin. (2011). Leader-Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations: The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 85-105.
- Bang, Hyejin Stephen Ross and Thomas G. Reio (2012). From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-profit Sport Organizations: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Bärlocher, Christoph. (2010). *Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen*. Universität Freiburg (CH), Freiburg (CH).

- Beerli, Asuncion; Diaz, Gonzalo; Martin, Josefa D. (2004). The Behavioural Consequences of Self-Congruency in Volunteers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(1), 28-48.
- Bennett, Roger; Barkensjo, Anna. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *Voluntas*, 16(3), 251-274.
- Bennett, Roger; Kottasz, Rita. (2001). Advertisement Style and the Recruitment of Charity Volunteers. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 8(2), 45-63.
- Betz, Michael; Judkins, Bennett. (1975). The Impact of Voluntary Association Characteristics on Selective Attraction and Socialization. *Sociological Quarterly*, 16(2), 228-240.
- Boezeman, Edwin J., & Ellemers, Naomi. (2008). Volunteer Recruitment: The Role of Organizational Support and Anticipated Respect in Non-Volunteers' Attraction to Charitable Volunteer Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1013-1026.
- Boezeman, Edwin J., & Ellemers, Naomi. (2009). Intrinsic Need Satisfaction and the Job Attitudes of Volunteers Versus Employees Working in a Charitable Volunteer Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.
- Brudney, Jeffrey L. and Lucas C.P.M. Meijs (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 38(3), 297-309.
- Burrell, Gibson; Morgan, Gareth. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Clerkin, Richard M. and James E. Swiss (2014). Does Charging Nonprofit Volunteers Affect Their Satisfaction? *Nonprofit Management and Leadership*, 24(4), 487-501.
- Cuskelly, Graham; Taylor, Tracy; Hoye, Russell; Darcy, Simon. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
- Dailey, Robert C. (1986). Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15(1), 19-31.
- Dwyer, Patrick C., Joyce E. Bono, Mark Snyder, Oded Nov and Yair Berson (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181-205.
- Engelberg, Terry; Zakus, Dwight H.; Skinner, James L.; Campbell, Alastair. (2012). Defining and Measuring Dimensionality and Targets of the Commitment of Sport Volunteers. *Journal of Sport Management*, 26(2), 192-206.
- Farmer, Steven M., & Fedor, Donald B. (1999). Volunteer Participation and Withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- Farmer, Steven M.; Fedor, Donald B. (2001). Changing the Focus on Volunteering: An Investigation of Volunteers' Multiple Contributions to a Charitable Organization. *Journal of Management*, 27(2), 191-211.
- Festré, Agnès. (2010). Incentives and Social Norms: A Motivation-Based Economic Analysis of Social Norms. *Journal of Economic Surveys*, 24(3), 511-538.
- Frey, Bruno S.; Goette, Lorenz. (1999). *Does Pay Motivate Volunteers?* Working Papers. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zürich. Zürich.
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto. (2002). Kontraproduktive Wirkung des Motivators 'Geld'. *Verbands-Management*, 28(3), 30-41.
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit. (2002). *Managing Motivation. Wie sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Garner, Johny T.; Garner, Lindsey T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Gazley, Beth (2013). Predicting a Volunteer's Future Intentions in Professional Associations: A Test of the Penner Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1245-1267.
- Gmür, Markus. (2010). Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement. *Verbands-Management*, 36(3), 6-15.

- Gmür, Markus and Sonja Graf (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management*, 41(1), 44-54.
- Gmür, Markus; Gmür, Markus. (2011). Bezahlte Freiwilligenarbeit - ein Widerspruch? *Verbands-Management*, 37(1), 30-37.
- Gneezy, Uri; Rustichini, Aldo. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
- Götte, Lorenz; Stutzer, Alois; Frey, Beat M. (2010). Prosocial Motivation and Blood Donations: A Survey of the Empirical Literature. *Transfusion Medicine and Hemotherapy*, 37(3), 149-154.
- Hager, Mark A.; Brudney, Jeffrey L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 137-157.
- Hager, Mark A. and Jeffrey L. Brudney (2015). In Search of Strategy: Universalistic, Contingent, and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235-254.
- Haivas, Simona, Joeri Hofmans and Roland Pepermans (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation: A Study of Romanian Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195-1214.
- Hartenian, Linda S., & Lilly, Bryan. (2009). Egoism and Commitment: A Multidimensional Approach to Understanding Sustained Volunteering. *Journal of Managerial Issues*, 21(1), 97-118.
- Heidrich, Katheryn W. (1990). Volunteers' Life-styles: Market Segmentation Based on Volunteers' Role Choices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(1), 21-31.
- Helmig, Bernd; Gmür, Markus; Bärlocher, Christoph; Bächtold, Stefan. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In Bernd; Lichtsteiner Helmig, Hans; Gmür, Markus (Ed.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)* (pp. 173-205). Bern: Haupt.
- Hidalgo, M. Carmen; Moreno, Pilar. (2009). Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on Their Intention to Remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.
- Hopkins, Kaen M.; Cohen-Callow, Amy; Kim, Hae Jung; Hwang, Jeongha. (2010). Beyond Intent to Leave: Using Multiple Outcome Measures for Assessing Turnover in Child Welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380-1387.
- Jäger, Urs, Kreuzer, Karin, & Beyes, Timo. (2009). Balancing Acts: NPO-Leadership and Volunteering. *Financial Accountability and Management*, 25(1), 79-97.
- Jamison, Irma Browne. (2003). Turnover and Retention Among Volunteers in Human Service Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132.
- Lee, Young-joo and Jeffrey L. Brudney (2012). Participation in Formal and Informal Volunteering: Implications for Volunteer Recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159-180.
- Leonard, Rosemary, Onyx, Jenny, & Hayward-Brown, Helen. (2004). Volunteer and Coordinator Perspectives on Managing Women Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 205-219.
- Lichtsteiner, Hans. (2001). Freiwillige – die Stiefkinder vieler NPO. *Verbands-Management*, 27(1), 40-43.
- Lichtsteiner, Hans; Gmür, Markus; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert. (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (7 ed.). Bern: Haupt.
- Macduff, Nancy; Netting, F. Ellen; O'Connor, Mary Katherine. (2009). Multiple Ways of Coordinating Volunteers With Differing Styles of Service. *Journal of Community Practice*, 17(4), 400-423.
- Maier, Florentine, & Meyer, Michael. (2009). *Discourses of Civil Society Organization and Their Notion of Organizational Governance*. Working Paper. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Maier, Florentine; Meyer, Michael. (2011). Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas*, 22(4), 731-756.
- Martinez, Teresa A.; McMullin, Steve I. (2004). Factors Affecting Decisions to Volunteer in Nongovernmental Organizations. *Environment and Behavior*, 36(1), 112-126.

- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. New York NY: Harper.
- Mesch, Debra J., Tschirhart, Mary, Perry, James L., & Lee, Geunjoo. (1998). Altruists Or Egoists? Retention In Stipended Service. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(1), 3-22.
- Meyer, John P.; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Musick, Marc A., & Wilson, John. (2008). *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Neufeind, Max; Stefan T. Güntert und Theo Wehner (2013). The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights from the European Football Championship. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 537-556.
- Nichols, Geoff (2013). The Psychological Contract of Volunteers: A New Research Agenda. *Voluntas*, 24(4), 986-1005.
- Olsen, Mancur L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Oostlander, Jeannette, Stefan Güntert, Susan van Schie and Theo Wehner (2014). Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 869-889.
- Ostrom, Elinor. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, Elinor; Dietz, Thomas; Dolsak, Nives; Stern, Paul C.; Stonich, Susan; Webers, Elke U. (Ed.). (2002). *The Drama of the Commons*. Washington D.C.: National Academy Press.
- Park, Se-Hyuk and May Kim (2013). Development of a Hierarchical Model of Sport Volunteers' Organizational Commitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 94-109.
- Ryan, Robert L., Kaplan, Rachel, & Grese, Robert E. (2001). Predicting Volunteer Commitment in Environmental Stewardship Programmes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 44(5), 629-648.
- Sargeant, Adrian, Hudson, Jane, & West, Douglas C. (2008). Conceptualising Brand Values in the Charity Sector: The Relationship Between Sector, Cause and Organisation. *Service Industries Journal*, 28(5), 615-632.
- Schlesinger, Torsten, Benjamin Egli and Siegfried Nagel (2013). "Continue or Terminate?" Determinants of Long-Term Volunteering in Sports Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 32-53.
- Sikorska-Simmons, Elzbieta. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Stadelmann-Steffen, Isabelle; Traunmüller, Richard; Gundelach, Birte; Freitag, Markus. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*. Zürich: Seismo.
- Stirling, Christine; Kilpatrick, Sue; Orpin, Peter. (2011). A Psychological Contract Perspective to the Link Between Non-Profit Organizations' Management Practices and Volunteer Sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321-336.
- Studer, Sibylle (2015). Integrierte Freiwilligenkoordination. *Verbands-Management*, 41(1), 38-43.
- Studer, Sibylle; Von Schnurbein, Georg. (2012). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *Voluntas*, 24(2), 403-440.
- Taniguchi, Hiromi; Thomas, Leonard D. (2011). The Influences of Religious Attitudes on Volunteering. *Voluntas*, 22(2), 335-355.
- Thompson, Gary; Aradhyula, Satheesh; Frisvold, George; Tronstad, Russell. (2010). Does Paying Referees Expedite Reviews? Results of a Natural Experiment. *Southern Economic Journal*, 76(3), 678-692.
- van Vuuren, Mark, de Jong, Menno D. T., & Seydel, Erwin R. (2008). Commitment With or Without a Stick of Paid Work: Comparison of Paid and Unpaid Workers in a Nonprofit

- Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 315-326.
- Venable, Beverly T., Rose, Gregory M., Bush, Victoria D., & Gilbert, Faye W. (2005). The Role of Brand Personality in Charitable Giving: An Assessment and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 295-312.
- Ward, Anne Marie, & McKillop, Donal G. (2010). Profiling: A Strategy for Successful Volunteer Recruitment in Credit Unions. *Financial Accountability and Management*, 26(4), 367-391.
- Waters, Richard D.; Bortree, Denise Sevick. (2012). Improving Volunteer Retention Efforts in Public Library Systems: How Communication and Inclusion Impact Female and Male Volunteers Differently. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2), 92-107.
- Willems, Jurgen and Marlene Walk (2013). Assigning Volunteer Tasks: The Relation between Task Preferences and Functional Motives of Youth Volunteers. *Child and Youth Services Review*, 35(6), 1030-1040.
- Wilson, David C. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.
- Wymer, Walter W. (2002). Differentiating Literacy Volunteers: A Segmentation Analysis for Target Marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 267-285.
- Yanay, Galit Ventura, & Yanay, Niza. (2008). The Decline of Motivation? From Commitment to Dropping Out of Volunteering. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(1), 65-78.
- Zeides, Roland; Gmür, Markus. (2012). Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. *Verbands-Management*, 38(1).