

Tino Boubaris

**Work + Life = Balance?**

Hauptamtliche in kleinen und mittleren  
Nonprofit-Organisationen

## Der Autor

**Tino Boubaris**, MNA, Dipl.-Verwaltungswirt (FH), hat 2013 den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Nonprofit-Management & Governance“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster abgeschlossen. Nach Tätigkeiten in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist er seit 14 Jahren als pädagogischer Mitarbeiter und EU-Projekt Koordinator bei einem landesweiten Träger der Erwachsenenbildung in Niedersachsen u.a. in verschiedenen europäischen Projekten und Netzwerken im Erwachsenen- und Berufsbildungsbereich tätig. Darüber hinaus berät er Vereine und Initiativen in Organisations- und Finanzierungsfragen.

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Von 2004 bis 2013 war das Institut in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. In der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts hat die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, einen hohen Stellenwert. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter: <http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Christian Schreier

**ISSN (Web)** 1868-1840

**URN:** urn:nbn:de:0243-042014op712



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2014**

## Inhalt

### **1. Einleitung: Die Arbeits- und Lebenswirklichkeit von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO – warum interessiert uns das?**

1.1 Abstract.....	4
1.2 Einführung und Problemstellung.....	4
1.3 Erkenntnisinteresse und Relevanz.....	6

### **2. Untersuchungsrahmen: Wie lassen sich die hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO beschreiben?**

2.1 Begriffsbestimmungen und Untersuchungsgegenstand.....	7
2.2 Strukturbesonderheiten hauptamtlicher Beschäftigung im Dritten Sektor.....	9
2.3 Stand der empirischen Forschung.....	9
2.4 Schlussfolgerungen.....	12

### **3. Empirische Ergebnisse: Was Hauptamtliche in kleinen und mittleren NPO bewegt**

3.1 Methodologische Vorüberlegungen, Interviews und Auswertung.....	13
3.2 Frau A. ....	14
3.3 Frau W. ....	20
3.4 Herr G. ....	24
3.5 Frau E. ....	28
3.6 Frau L. ....	32
3.7 Vergleichende Analyse.....	36
3.8 Zusammensetzung der Kernkategorie.....	42
3.9 Theoretische Ansätze.....	44

### **4. Zusammenfassung und Diskussion.....**

5. Literaturverzeichnis.....	48
6. Abbildungsverzeichnis.....	50
7. Abkürzungsverzeichnis.....	50

Die in dieser Arbeit verwendeten Personen- und Funktionsbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen. Auf die gemeinsame Verwendung der weiblichen und männlichen Form wurde verzichtet.

# **1. Einleitung: Die Arbeits- und Lebenswirklichkeit von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO – warum interessiert uns das?**

## **1.1 Abstract**

For many small and medium-sized nonprofit organizations, professional employees are of vital importance. They provide the majority of daily business operations, organize the employment of volunteers, ensure the fluent procedure of financial and tax matters and represent the interests and objectives of their organization. Thus they are not just part of a socially relevant topic, but are also of a significant economical relevance: externally as service providers in the economic sense, as well as internally within their organizations.

Third sector organizations have increasingly been challenged in the past years. On one hand, they take on a growing amount of responsibility in addressing social issues such as demographic change. On the other hand, the external demands on the organizations in terms of financial and labor efficiency are rising. This will also have an impact on the working conditions in the third sector.

The aim of this study was to investigate the situation of professional employees in small and medium-sized nonprofit organizations with a qualitative research. The main issue is to determine the perception of working conditions and the working environment by the employees themselves, and the impact of their work to other areas of life.

The database for the study consists of five interviews that were analyzed on the basis of the research style of "Grounded Theory". This made it possible to dispense with a hypothesis, and to allow instead a wide a range of individual perceptions and opinions. The categories inductively formed from the data have been examined in a qualitative content analysis, reviewed and consolidated into subject-related theoretical approaches.

## **1.2 Einführung und Problemstellung**

Hauptamtlich Beschäftigte sind für viele kleine und mittlere Nonprofit-Organisationen (NPO) von existenzieller Bedeutung: Sie erledigen den überwiegenden Teil des täglichen operativen Geschäfts, organisieren den Einsatz von ehrenamtlichen Kräften, sorgen für reibungslosen Ablauf der Finanz- und Steuerangelegenheiten und vertreten die Ziele und Interessen ihrer Organisation. Sie sind mithin nicht nur ein Teil des gesellschaftlich bedeutsamen Dritten Sektors, sondern auch in erheblichem Maße wirtschaftlich von Belang, und zwar nach außen als Leistungserbringer im volkswirtschaftlichen Sinne als auch nach innen als Leistungsträger innerhalb der Organisationen.

Das Ziel dieser Untersuchung war es, die Situation von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO zu untersuchen und einen vertieften Einblick in ihre Arbeits- und Lebenswirklichkeit zu erlangen. Damit sollte ein Beitrag zu einer differenzierten Betrachtung dieser Gruppe innerhalb der Gesamtbeschäftigung des Dritten Sektors geleistet werden. Die zentralen Fragestellungen der Untersuchung drehten sich dabei um die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes durch die Beschäftigten und die Auswirkungen ihrer Arbeit auf andere Lebensbereiche.

NPO in Deutschland nehmen in verschiedener Hinsicht wichtige Rollen ein: Vom gesellschaftspolitischen Standpunkt genießt der Dritte Sektor in der Schnittstelle zwischen Markt, Staat und privater Gemeinschaft als infrastrukturelle Basis der Zivilgesellschaft eine hohe Wertschätzung.<sup>1</sup> Gesamtwirtschaftlich betrachtet hat das Ausgabenvolumen des Dritten Sektors mit 90 Milliarden EUR (2007) eine beachtenswerte Größe erlangt.<sup>2</sup> Aus beschäftigungspolitischer Sicht wiederum hatte der Nonprofit-Sektor, wenn man die Daten des Länderreports Deutschland des internationalen „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector“ Projektes zugrundeliegt, in Vollzeitäquivalenten bereits 1995 einen Anteil von 4,9% an der Gesamtbeschäftigung mit weiter steigender Tendenz.<sup>3</sup> Allein die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dritten Sektor betrug im Jahre 2007 in Deutschland etwa 2,3 Millionen.<sup>4</sup>

Viele dieser Beschäftigten sind in den Bereichen „Gesundheit und Soziales“ angestellt, wo sie als Dienstleistende in Krankenhäusern, Pflegediensten und -heimen Teil des sozialen Versorgungssystems sind. Diese Aufgabenfelder werden vielfach von Wohlfahrtsverbänden und anderen großen Nonprofit-Organisationen abgedeckt, die – wenn man die Gesamtzahl ihrer Beschäftigten zugrundelegt – zu den größten Arbeitgebern in Deutschland zählen.<sup>5</sup>

Zivilgesellschaftlich bedeutsam sind Nonprofit-Organisationen aber auch dort, wo sie und ihre Beschäftigten bürgerschaftliches Engagement fördern sowie gesellschaftliche Diskurse anregen und führen, wie z.B. in den Bereichen Bildung, Kultur, Umweltschutz und Sozialentwicklung.<sup>6</sup> Hier finden sich vielfach kleine und mittlere, unabhängige Organisationen, die beispielsweise in den „Neuen Sozialen Bewegungen“<sup>7</sup> der frühen achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts als Antwort auf aktuelle Problemstellungen in lokalen Initiativen entstanden sind. Etliche der Organisationen haben sich durch eigene Professionalisierungsbestrebungen zu Institutionen entwickelt, deren Strukturen, Umfang und wirtschaftliches Volumen denen kleiner bis mittlerer Unternehmen entsprechen. Den Beschäftigten dieser Einrichtungen gilt das besondere Augenmerk dieser Arbeit.

---

<sup>1</sup> Zimmer/Priller (2004): S. 11

<sup>2</sup> Priller et al. (2012): S. 39

<sup>3</sup> Zimmer/Priller (2004): S. 38

<sup>4</sup> ZiviZ (2011): S. 9

<sup>5</sup> DB Research (2010): S. 5

<sup>6</sup> Kategorien in Anlehnung an die ICNPO-Klassifizierung, vgl. Salamon/Anheier (1996): S. 7

<sup>7</sup> Zur Definition der Neuen Sozialen Bewegungen vgl. Roth/Rucht (2002): S. 296 ff.

Die Herausforderungen, denen sich die Organisationen des Dritten Sektors und ihre Beschäftigten stellen müssen, sind in den vergangenen Jahren größer geworden: Auf der einen Seite übernehmen sie in zunehmenden Maße Verantwortung bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme, wie beispielsweise den demografischen Wandel. Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen an die Organisationen hinsichtlich einer ressourcensparenden Leistungserstellung und Mittelverwendung.<sup>8</sup> Dies wirkt sich auch auf die Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor aus. So findet man atypische, also in mehreren Punkten von der Norm abweichende Arbeitsverhältnisse<sup>9</sup> in Organisationen des Dritten Sektors bei mehr als 60% der hauptamtlich Beschäftigten.<sup>10</sup>

Der Standpunkt von Organisationen im Nonprofit-Bereich zu den Entwicklungen von Beschäftigungsverhältnissen in NPO war bereits Gegenstand verschiedener empirischer Studien. Ebenso gibt es eine Reihe von Erhebungen zu den Voraussetzungen und Bedingungen von ehrenamtlicher Tätigkeit und deren Auswirkungen. Die Situation und insbesondere die Sichtweise der hauptamtlichen NPO-Beschäftigten sind bisher vergleichsweise wenig erforscht.<sup>11</sup> Mit der Untersuchung sollte daher auch der Versuch unternommen werden, diese Forschungslücke zu verkleinern.

Die Datenbasis für die Untersuchung bildeten fünf qualitative Interviews, die in Anlehnung an den Forschungsansatz der „Grounded Theory“ nach Glaser und Strauss<sup>12</sup> analysiert wurden. Das machte es möglich, auf eine Ausgangshypothese zu verzichten, um stattdessen eine möglichst große Bandbreite an Wahrnehmungen und Meinungen zuzulassen. Aus den in den Interviews gewonnenen Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse induktiv Kategorien gebildet. Diese wurden untersucht, überprüft und zu einer Kernkategorie neu zusammengesetzt, um daraus gegenstandsbezogene Theorieansätze zu formulieren.

### **1.3 Erkenntnisinteresse und Relevanz**

Die beschäftigungspolitische Relevanz dieser Arbeit ist mit Blick auf die demografische Entwicklung und einem zunehmendem Fachkräftemangel in allen Sektoren evident. Während die Fluktuation von Beschäftigten im Nonprofit-Bereich bisher eine weniger große Rolle spielt, wird der Fachkräftemangel bereits von 40% der Organisationen im Dritten Sektor als Problem angesehen.<sup>13</sup> Bei kleinen und mittleren NPO kommt hinzu, dass sie

---

<sup>8</sup> Priller et al. (2012): S. 9

<sup>9</sup> Zu den atypischen Beschäftigungsverhältnissen zählen laut Statistischem Bundesamt u.a. Teilzeitbeschäftigungen unter 20 Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige Beschäftigungen und befristete Beschäftigungen. Unter einem Normalarbeitsverhältnis wird ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis verstanden, das in Vollzeit und unbefristet ausgeübt wird. Quelle:

<https://www.destatis.de/DE/Meta/AbisZ/AtypischeBeschaeftigung.html> (08.08.2013)

<sup>10</sup> Priller et al. (2012): S. 32

<sup>11</sup> Zimmer/Freise (2003): S. 129f.

<sup>12</sup> In dieser Arbeit findet der Forschungsansatz in der durch Strauss und Corbin weiterentwickelten Form Anwendung.

<sup>13</sup> Priller et al. (2012): S. 35

vielfach nicht über eine Größe verfügen, bei der eine gezielte Personalentwicklung möglich ist. Bei stärkerer Nachfrage nach Fach- und Führungskräften in allen Wirtschaftsbereichen wird der Druck auf die Organisationen größer, ihre Beschäftigten durch zusätzliche Anreize langfristig zu binden. Um dies ergebnisorientiert und zielgruppengerecht umsetzen zu können, ist es notwendig, sich genauer mit der Arbeits- und Lebenswirklichkeit der hauptamtlich Beschäftigten im Nonprofit-Sektor auseinanderzusetzen.

In der Nonprofit-Forschung wurden bislang Beschäftigte i.d.R. nach Oberkategorien, also z.B. nach hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Beschäftigten oder den jeweiligen Betätigungsfeldern eingeordnet. Das lässt Rückschlüsse auf den Sektor und das Verhalten seiner Beschäftigten insgesamt zu, vernachlässigt jedoch die strukturellen Besonderheiten, die bei kleinen und mittleren Organisationen gegenüber den großen Trägern zu verzeichnen sind, wie z.B. Unterschiede in der Vergütungspolitik und in der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Um die besondere Situation und Bedürfnisse der Beschäftigten in den kleinen und mittleren NPO gezielt zu erfassen, ist eine differenziertere Betrachtung erforderlich.

Das Forschungsinteresse ist auch dadurch begründet, dass es bisher nur wenig Daten gibt, die hauptamtliche NPO-Beschäftigte und ihre individuelle Situation zum Inhalt haben. Erste Studien aus der jüngeren Zeit weisen darauf hin, dass hier ein Bedarf an weiteren Informationen zu qualitativen Aspekten der Beschäftigung im Dritten Sektor besteht.<sup>14</sup>

## **2. Untersuchungsrahmen: Wie lassen sich die hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO beschreiben?**

### **2.1 Begriffsbestimmungen und Untersuchungsgegenstand**

Um das Forschungsfeld zu beschreiben, erfolgt zunächst eine genauere Bestimmung der für die Untersuchung zentralen Begriffe. Dadurch wird zugleich eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes ermöglicht.

„Beschäftigung“ ist gemäß §7 Abs. 1 SGB IV die nichtselbständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Das Arbeitsverhältnis wird in §611 Abs. 1 BGB (Dienstvertrag) geregelt. Anhaltspunkte für ein Beschäftigungsverhältnis sind demnach neben der Weisungsgebundenheit und der Eingliederung in eine Arbeitsorganisation das für die Arbeitsleistung gezahlte Entgelt. Zu unterscheiden ist das Beschäftigungsverhältnis von der ehrenamtlichen Arbeit und den Freiwilligendiensten, da beide grundsätzlich auf Freiwilligkeit und nicht auf Weisungsgebundenheit basieren.

---

<sup>14</sup> Schmeißer (2013): S. 52f.

„Hauptamtlichkeit“ wird nach dem allgemeinen Sprachgebrauch zur Abgrenzung vom Ehrenamt verwendet. Der Umfang der Beschäftigung kann dabei kein Ausschlusskriterium für die Hauptamtlichkeit sein, da viele kleinere Organisationen nur in eingeschränktem Maße in der Lage sind, ihr Personal zu finanzieren. So sind sowohl die vollzeitbeschäftigte Verwaltungskraft in einer Stiftung als auch die geringfügig beschäftigte Geschäftsführerin eines kleinen Vereins als hauptamtlich Beschäftigte einzuordnen. Der stundenmäßige Umfang der Tätigkeit kann somit ebenso wenig eine Rolle spielen wie die Höhe des Arbeitsentgelts.

Bei der Beschreibung von kleinen und mittleren NPO und ihrer Abgrenzung zu großen Organisationen bietet es sich mangels einer eigenen Definition für den Dritten Sektor an, auf den Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zurückzugreifen, der im Sprachgebrauch verankert und vielfach beschrieben ist. Die Europäische Kommission beschreibt zur Abgrenzung von Unternehmen in Subventionsfragen Kleinstunternehmen als Einrichtungen mit weniger als 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 2 Millionen EUR. Kleine Unternehmen haben bis zu 50 Beschäftigte bei einem Umsatz unter 10 Millionen EUR, und mittlere Unternehmen dürfen nach dieser Definition maximal 249 Mitarbeiter bei einem Umsatz von weniger als 50 Millionen EUR verzeichnen.<sup>15</sup> Diese Grenzen für „Small and medium-sized enterprises (SME)“ werden mittlerweile in den meisten offiziellen statistischen Erhebungen regelmäßig verwendet.

Bei der Übertragung dieser Definition auf den Dritten Sektor muss berücksichtigt werden, dass u.a. viele Wohlfahrtsverbände konzernähnliche Strukturen vorweisen, in denen formal selbständige Mitgliedsorganisationen bzw. Kreisverbände auf regionaler Ebene tätig sind, die nach den o.g. Kriterien unter die KMU-Definition fallen. In diesen Einrichtungen werden personelle und tarifliche Entscheidungen oftmals zentral geregelt, so dass die Situation der hauptamtlichen Beschäftigten eher mit der in großen NPO vergleichbar ist. Um eine Abgrenzung gegenüber diesen Organisationen zu ermöglichen, ist es daher sinnvoll, neben der Beschäftigtenzahl und dem finanziellen Rahmen die Eigenständigkeit der NPO als wesentliche Eigenschaft in die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition aufzunehmen. Kleine und mittlere NPO sind demnach Einrichtungen des Dritten Sektors mit weniger als 250 hauptamtlich Beschäftigten und einem Jahresumsatz unter 50 Millionen EUR, die eigenständig agieren, d.h. nicht handlungsleitend Teil einer Gesamtstruktur sind.

Für die Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes bedeutet dies zusammenfassend, dass es sich bei den hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO im Feld um einen Personenkreis handelt, der in unabhängig agierenden Einrichtungen des Dritten Sektors mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz unter 50 Millionen EUR gegen Entgelt beschäftigt ist.

---

<sup>15</sup> EUK (2003): S. 36



## 2.2 Strukturbesonderheiten hauptamtlicher Beschäftigung im Dritten Sektor

Die Arbeit in Nonprofit-Organisationen ist von verschiedenen Merkmalen gekennzeichnet, die sie signifikant von der Beschäftigung in anderen Sektoren unterscheidet. Organisatorische und sektorspezifische Eigenschaften finden ihren Ausdruck u.a. in den Rechtsformen der Einrichtungen (z.B. Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbH), dem Gewinn-ausschüttungsverbot („non-distribution constraint“) oder der besonderen Multifunktionalität der Organisationen hinsichtlich ihrer Aufgaben und Ziele.

Darüber hinaus gibt es strukturelle Besonderheiten in den Einrichtungen, die sich auf die Beschäftigten unmittelbar auswirken:

- In NPO gibt es häufig ein Nebeneinander von Hauptamt und Ehrenamt. In vielen Einrichtungen findet man hauptamtliche Beschäftigung im operationellen Geschäft kombiniert mit ehrenamtlichen Leitungsstrukturen. Oft sind auch die Übergänge zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit einer Person nicht trennscharf, sondern können aufeinander folgen oder miteinander kombiniert sein.<sup>16</sup>
- Die Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor ist sehr hoch. So gibt es in den Organisationen häufig ein Nebeneinander von Voll- und Teilzeitmitarbeitenden, geringfügig Beschäftigten und Honorarkräften.<sup>17</sup> Die Abhängigkeit von staatlicher Förderung bei knapper werdenden finanziellen Ressourcen führt zudem zu einem höheren Anteil von befristeten Beschäftigungsverhältnissen.<sup>18</sup>

Die oben genannten Merkmale wurden in verschiedenen empirischen Studien belegt. Einige dieser Untersuchungen werden im folgenden Abschnitt aufgeführt und ihre zentralen Befunde in Bezug auf NPO-Beschäftigte dargestellt.

## 2.3 Stand der empirischen Forschung

Die bislang umfangreichste empirische Untersuchung des Nonprofit-Sektors ist das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project der gleichnamigen Universität in Baltimore. Das internationale Forschungsprojekt hat die Aufgabe, „weltweit einen wesentlichen Beitrag zur Sichtbarmachung des Dritten Sektors zu leisten und die Diskussion über die Chancen und Potenziale des Sektors auf eine gesicherte empirische Grundlage zu stellen.“<sup>19</sup> Empirische Daten über die Beschäftigten im Dritten Sektor in Deutschland hat das deutsche Teilprojekt geliefert, das in der zweiten Projektphase am WZB und am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (WWU) angesiedelt war.

---

<sup>16</sup> Priller/Zimmer (2006): S. 20 f.

<sup>17</sup> ebd.

<sup>18</sup> Priller et al. (2012): S. 34

<sup>19</sup> Zimmer/Priller (2004): S. 27

In dieser Projektphase wurde im Jahr 1998 die Befragung „Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel“ durchgeführt. Dabei wurden Organisationen aus allen Nonprofit-Arbeitsbereichen zu Tätigkeitsfeldern, Finanzierung, Personal- und Beschäftigungssituation sowie zu aktuellen Problemen befragt.

Die Ergebnisse der Organisationsbefragung bestätigten die Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse in deutschen NPO ebenso wie die Strukturbesonderheit der Parallelität von haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit in den meisten Organisationen.<sup>20</sup> In Bezug auf die Beschäftigungsdynamik des Dritten Sektors konnte nachgewiesen werden, dass es in den neunziger Jahren zu einer Zunahme an hauptamtlicher Beschäftigung im Dritten Sektor von etwa 1,3 Millionen auf 2,1 Millionen Personen kam.<sup>21</sup> Darüber hinaus wurde festgestellt, dass der Frauenanteil unter den hauptamtlich Beschäftigten um die 65% lag. Bei den im NPO-Bereich häufig anzutreffenden Teilzeitbeschäftigungen betrug der Frauenanteil sogar 83%, bei den geringfügig Beschäftigten immerhin 70%. Sogenannte Normalarbeitsverhältnisse – zum Zeitpunkt der Studie wurden darunter i.d.R. noch unbefristete Vollzeitstellen verstanden – fanden sich nach der Studie in 51% der großen Organisationen, aber nur in 26% der kleinen und mittleren NPO (nach der hier verwendeten Definition). Daten zur Arbeitszufriedenheit des Personals im Dritten Sektor wurden in der Studie nicht erhoben.

Mit dem Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ) soll die Datenlage zur organisierten Zivilgesellschaft verbessert und aktualisiert werden. Das von der Bertelsmann Stiftung, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Fritz Thyssen Stiftung gemeinsam initiierte Projekt bezieht sich ausdrücklich auf die im Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project geleistete Arbeit<sup>22</sup> und hat sich zum Ziel gesetzt, das Feld der Zivilgesellschaft und seiner Organisationen in seiner Gesamtheit abzubilden. Im Projekt ZiviZ wird der Begriff der Zivilgesellschaft dabei als ein Bereich gesellschaftlicher Selbstorganisation verstanden, der über eine eigene Handlungsqualität verfügt.<sup>23</sup> Ziel des ersten Moduls der Langzeitstudie war u.a. die Ermittlung der Anzahl Organisationen des Dritten Sektors und ihrer sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer für ein aktuelles Jahr. Die auf der Basis des statistischen Unternehmensregisters (URS) ermittelten Zahlen des ersten Moduls aus dem Jahr 2011<sup>24</sup> ergeben, dass etwa 105.000 Unternehmen in Deutschland eindeutig dem Dritten Sektor zuzuordnen sind. In den Organisationen gibt es etwa 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze und ca. 300.000 geringfügig Beschäftigte. Interessant ist hier der Vergleich mit den Beschäftigtenstrukturen des Privatsektors (nach der Berechnung der Studie sind das 22,5 Millionen sozialversicherungspflichtige und 3,8

---

<sup>20</sup> Zimmer/Priller/Hallmann (2001): S.216ff.

<sup>21</sup> a.a.O.: S. 212

<sup>22</sup> Selbstdarstellung des Projektes unter <http://www.ziviz.info/das-projekt/hintergrund> (09.07.2013)

<sup>23</sup> ZiviZ (2013): S. 11

<sup>24</sup> ZiviZ (2011): S. 51

Millionen geringfügig Beschäftigte), da demnach die Quote der geringfügig Beschäftigten im NPO-Bereich 11,54 % beträgt, die im privatwirtschaftlichen Sektor hingegen 14,45%. Der Dritte Sektor trägt also nicht überdurchschnittlich zu der Zahl an Beschäftigten in diesem Niedriglohnbereich bei. Die Ergebnisse der ersten Organisationsbefragung des Projekts wurden im November 2013 veröffentlicht.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes aus dem Jahre 2006 unter dem Titel „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ wurde u.a. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei hauptamtlichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen empirisch untersucht. Die Ergebnisse der Studie weisen auf eine hohe zeitliche und inhaltliche Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Führungskräfte hin, gepaart mit der Bereitschaft, Abstriche im privaten Bereich zugunsten der beruflichen Herausforderungen zu machen. Mit zunehmendem Alter, bei längerer Organisationszugehörigkeit oder bei Führungskräften mit Kindern nimmt die Arbeitszufriedenheit ab.<sup>25</sup> Als besonders wichtige Motivationsfaktoren für die Aufnahme und die Ausübung der Tätigkeit wurden gesellschaftliche Einflussnahme, sich Einsetzen für andere Menschen, persönliche Vorstellungen verwirklichen sowie Spaß an der Tätigkeit genannt. Einen Wechsel in einen anderen Sektor, also in die Privatwirtschaft oder den öffentlichen Dienst, konnten sich auch bei sinkender Arbeitszufriedenheit einiger Führungskräfte nur wenige Befragte vorstellen.<sup>26</sup>

Die aktuellste und dem Thema der Arbeit am nächsten liegenden Forschungsarbeit wird im vom WZB initiierten und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse“ geleistet. Im Rahmen dieses Projektes wurde die Organisationsbefragung „Organisationen heute 2011/2012“ durchgeführt. Außerdem fand auf der Basis der DGB-Erhebung „Gute Arbeit 2011“, einer jährlichen sektorenübergreifenden Repräsentativerhebung zur Erfassung der Arbeitsbedingungen aus Sicht aller abhängig Beschäftigten, eine ergänzende Befragung von Beschäftigten in Organisationen des Dritten Sektors statt. Untersuchungsgegenstand des WZB-Projektes sind u.a. die Auswirkungen von Ökonomisierungstendenzen auf die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen im Dritten Sektor sowie die Bewertung dieser Entwicklungen durch die Beschäftigten. Ein Zwischenbericht zum Projekt ist das Diskussionspapier „Die Arbeitswelt des Dritten Sektors - Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen“. In Bezug auf die Beschäftigten im Dritten Sektor zeigen die Ergebnisse der Studie, dass:

- die Beschäftigten im Dritten Sektor eine sehr hohe intrinsische Motivation und Identifikation mit ihrer Arbeit aufweisen. Arbeitsklima und Zukunftsaussichten werden

---

<sup>25</sup> Beher et al. (2006): S. 38ff.

<sup>26</sup> a.a.O.: S. 42f.

positiv wahrgenommen, wohingegen gestiegene Arbeitsbelastungen, Zeitdruck und die schwierigere Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit eher kritisch bewertet werden;

- die Angemessenheit des Einkommens im Verhältnis zur Arbeitsleistung sowie die später zu erwartende Rente von den Beschäftigten negativ beurteilt werden;
- die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Dritten Sektor trotz des hohen Anteils atypischer Beschäftigung, kritisch bewerteter Arbeitsbedingungen und einer Zunahme des Leistungsdrucks bei der Mehrheit der Beschäftigten eher hoch ausfällt.<sup>27</sup>

Die Studie weist ferner darauf hin, dass es bisher wenig valide Informationen über die Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen und die innere Verfasstheit der Belegschaften in Nonprofit-Organisationen gibt; ebenso fehlen Angaben zu Arbeitsbedingungen und deren Einschätzung durch die Beschäftigten.<sup>28</sup>

Laut Priller richtet sich das Forschungsinteresse im Dritten Sektor auf der Makroebene auf die NPO in ihrer Gesamtheit, auf der Meso-Ebene auf die einzelnen Organisationen und ihr Funktionieren, und auf der Mikroebene auf die Beziehungen der NPO zur Bürgerschaft in Form von Ehrenamtlichkeit, Mitgliedschaft und Spenderverhalten.<sup>29</sup> Neuere Ergebnisse und Veröffentlichungen belegen jedoch, dass hauptamtliche NPO-Beschäftigte zunehmend in den Fokus der empirischen Forschung geraten.

## 2.4 Schlussfolgerungen

Aus den Hintergründen und Strukturbesonderheiten von hauptamtlicher Beschäftigung im Dritten Sektor sowie dem Stand der empirischen Forschung lassen sich Schlussfolgerungen für die Untersuchung ableiten. So stellt sich die Frage, ob sich aus den Strukturbesonderheiten besondere Konsequenzen für hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO ergeben. Die bisherigen empirischen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die Sichtweise der hauptamtlichen NPO-Beschäftigten in den bisher veröffentlichten Untersuchungsergebnissen wenig Berücksichtigung fand. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass es notwendig und sinnvoll ist, die subjektive Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstandes durch die Beschäftigten in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen. Was die Arbeitswelt in NPO betrifft, liefert die aktuelle WZB-Studie wichtige Hinweise zu Arbeitszufriedenheit, Motivation und finanzieller Situation der Beschäftigten. Hier ist eine vertiefende Betrachtung dieser Aspekte aus Sicht der Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO von Interesse. Zu guter Letzt wird auch die Frage von Bedeutung sein, ob eine gesonderte Betrachtung kleiner und mittlerer NPO aus Forschungssicht lohnenswert ist,

---

<sup>27</sup> Schmeißer (2013): S. 52f.

<sup>28</sup> a.a.O.: S. 1

<sup>29</sup> Priller (2007): S. 103

oder ob eine Gesamtbetrachtung der Organisationen ausreicht, um zu hinreichenden Erkenntnissen über hauptamtliche Beschäftigung in diesem Segment des Dritten Sektors zu gelangen.

### **3. Empirische Ergebnisse: Was Hauptamtliche in kleinen und mittleren NPO bewegt**

#### **3.1 Methodologische Vorüberlegungen, Interviews und Auswertung**

Für den Zweck dieser Arbeit eigneten sich qualitative Forschungsansätze, da mit ihnen vielfältige und detailreiche Interpretationen ermöglicht werden:

*„... qualitative methods can be used to obtain the intricate details about phenomena such as feelings, thought processes, and emotions that are difficult to extract or learn about through more conventional research methods.“<sup>30</sup>*

Ein qualitativer Ansatz, um solche Gegenstandsbereiche zu sozialen, subjektiv wahrgenommenen Phänomenen zu erforschen, ist die Grounded Theory. Ihr Ziel ist es, durch systematische Auswertung von qualitativen Daten eine gegenstandsverankerte („grounded“) Theorie zu bilden, die induktiv aus dem Phänomen abgeleitet wird, welches sie abbildet.<sup>31</sup> Die Anwendung der Prinzipien der Grounded Theory ermöglichte es, auf der Basis des Untersuchungsziels so offen wie möglich und ohne vorherige Hypothesenbildung Daten über die soziale Wirklichkeit der NPO-Beschäftigten zu erheben und zu analysieren.

Als Instrument der Datenerhebung dienten qualitative Interviews. Deren Durchführung orientierte sich am Verfahren des problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel. Das PZI ist ein Verfahren zur Theoriegenerierung, bei dem *„der Anwender seinen Erkenntnisgewinn als induktiv-deduktives Wechselspiel organisiert. (Die Prinzipien bei der Konstruktion des PZI, d.V.) zielen auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität.“<sup>32</sup>* Das Wechselspiel zwischen deduktiver und induktiver Forschung findet dabei seinen Ausdruck in einer offenen Gewinnung von Daten unter Verwendung eines theoriegeleiteten Interviewleitfadens. Die Interviews wurden selektiv transkribiert, wobei ein Minimum an Transkriptionsregeln für das gewählte inhaltsanalytische Auswertungsverfahren ausreichend war.

Für die anschließende Analyse der erhobenen Daten kamen unterschiedliche methodische Ansätze in Frage. Strauss und Corbin entwickelten für die Grounded Theory ein mehrstufiges Kodierverfahren, in dem die Daten zunächst aufgebrochen (offenes

---

<sup>30</sup> Strauss/Corbin (1998): S. 11. Hervorhebung durch den Verfasser

<sup>31</sup> Strauss/Corbin (1996): S. 8

<sup>32</sup> Witzel (2000): Abs. 1; Hervorhebung durch den Verfasser

Kodieren)<sup>33</sup>, dann neu zusammengesetzt (axiales Kodieren)<sup>34</sup> und schließlich zu einer Kernkategorie verdichtet werden (selektives Kodieren)<sup>35</sup>. Als ergänzende Methode beim offenen Kodieren bot sich für diese Untersuchung mit der Qualitativen Inhaltsanalyse eine Technik an, die gleichermaßen erprobt und wissenschaftlich-methodisch verankert ist. Bei der Qualitativen Inhaltsanalyse ist es laut Mayring möglich, Kategorien aus vorhandenem Datenmaterial in einem Prozess der Verallgemeinerung abzuleiten, ohne zuvor Theorienkonzepte formulieren zu müssen.<sup>36</sup> Auf diese Weise entsteht ein System von induktiv definierten Kategorien, die dann im Sinne der Fragestellung unmittelbar interpretiert werden können.<sup>37</sup> Die Anwendung dieser Analysetechnik ermöglichte zudem eine systematische Revision des gebildeten Categoriesystems und erleichterte es, zu einer theoretischen Sättigung bei der Datenanalyse zu gelangen.<sup>38</sup>

Den nun folgenden Interviews wurden kurze anonymisierte Portraits der Interviewpartner vorangestellt. Bei Zitaten (kursiv) wurde die jeweilige Fundstelle als Seitenzahl in der Transkription angegeben. Die Analysen enden jeweils mit einer Zusammenfassung, in denen neben einer Deutung der Inhalte des jeweiligen Interviews auch latente Sinngehalte, also z.B. die durch die Interviewpartner zum Ausdruck gebrachte Bedeutsamkeit der genannten Aspekte beschrieben werden.

### 3.2 Frau A.

Frau A. ist seit 7 Jahren in einem soziokulturellen Zentrum (einer gemeinnützigen GmbH mit Trägerverein) mit ca. 50 hauptamtlich Mitarbeitenden beschäftigt, und zwar zunächst im Rahmen einer Umschulung zur Veranstaltungskauffrau und seitdem als Angestellte in der Finanzbuchhaltung der Organisation. Sie hat einen IHK-Abschluss als Betriebswirtin und war zuvor über 20 Jahre in der Gastronomie tätig, davon die meiste Zeit als Restaurantleiterin. Sie ist fünfzig Jahre alt, lebt mit ihrem Lebensgefährten in einer Mietwohnung und trägt gut die Hälfte des Einkommens der Lebensgemeinschaft bei. Zurzeit arbeitet sie 28 Stunden in der Woche hauptberuflich, hat aber mehrere bezahlte Nebentätigkeiten. Frau A. ist nach ihren Angaben durch „*reinen Zufall*“<sup>39</sup> im Nonprofit-Bereich tätig, da der privatwirtschaftliche Träger der Umschulung seinerzeit insolvent wurde und die NPO sich bereit erklärte, die Umschulung von Frau A. fortzuführen. Umschüler sind für die NPO ein Mittel zur Schaffung zusätzlicher Humanressourcen, da sie für die Organisation kostenneutral sind. Zudem seien Umschüler häufig lebenserfahrener und dadurch vielseitiger einsetzbar.

---

<sup>33</sup> Strauss/Corbin (1996): S. 43

<sup>34</sup> a.a.O.: S. 75

<sup>35</sup> a.a.O.: S. 95

<sup>36</sup> Mayring (2010): S. 83

<sup>37</sup> a.a.O.: S. 85

<sup>38</sup> Jensen (2005): S. 267

<sup>39</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 2

Nach der Umschulung wurde Frau A. erst mündlich befristet, dann unbefristet übernommen. Sie beschreibt das als ungeplanten Entwicklungsprozess wie folgt:

*„Als ich eine Ausbildung zu Ende gemacht hatte, ich passte gerade in eine Stelle, die dort nicht besetzt war (...). Also die haben denn gesagt: OK, Du kannst erst mal ein halbes Jahr bei uns arbeiten, und dann sehen wir weiter. Ja, und als das halbe Jahr abgelaufen war, hab ich halt weiterarbeiten können.“<sup>40</sup>*

Für Frau A. gelten in ihrer Organisation andere Werte als in anderen Unternehmen. Sie stellt fest, dass das Zusammenarbeiten sich grundsätzlich von dem unterscheidet, was sie aus dem Forprofit-Bereich kennt, in dem sie zuvor lange tätig war. Sie bezieht dies auf den menschlichen Faktor, der in NPO ein bisschen mehr im Vordergrund stünde als das Geld. Diesen Faktor illustriert Frau A. mit einer Begebenheit bei einem Treffen unter Kollegen außerhalb der Arbeit:

*„Und es ging halt auch um Arbeitsqualität, und wie man sich wohlfühlt, und ein Kollege sagte mir, er habe nie Angst, wenn er zur Arbeit geht, das Gefühl kennt er bei uns nicht. (...) Ich habe nie Angst! Das war ganz schön.“<sup>41</sup>*

Frau A. betont wiederholt, dass sie das aus ihrer Beschäftigung im Forprofit-Sektor anders kennt:

*„Ich kenne das ganz anders, im Profitbereich, da wurde stringent gearbeitet, und wenn jemand ein Problem hatte, dann war das sein Problem (...)“<sup>42</sup>*

Sie vergleicht an verschiedenen Stellen im Gespräch die Sektoren Forprofit und Nonprofit auf der Basis ihrer persönlichen Erfahrungen und stellt fest, dass sie für sich den Faktor Mensch und den menschlichen Umgang miteinander unabhängig von dem jeweiligen Sektor für sehr wichtig erachtet:

*„Mein Arbeitsvorgehen hat sich in dieser Zeit (in der früheren Stellung im Forprofit-Bereich, d.V.) schon geändert, dass man anders mit Mitarbeitern umgeht, dass man vielleicht auch mal ein Ohr hat: was passiert da, natürlich immer mit dem Druck, bestimmte Zahlen vorlegen zu müssen.“<sup>43</sup>*

Auf die Gestaltung ihrer Arbeit bezogen, hebt Frau A. die Unabhängigkeit und Flexibilität kombiniert mit selbstverantwortlichem und selbstgesteuertem Arbeiten hervor. Sie bezeichnet das als freigestellt sein in ihrem Agieren innerhalb des Jobs. Dies führt sie auch auf das Führungsmodell in der Organisation zurück:

---

<sup>40</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 1

<sup>41</sup> a.a.O.: S. 3

<sup>42</sup> ebd.

<sup>43</sup> ebd.

*„... die können morgens kommen, die können abends kommen, (...) aber die Verantwortung, dass sie das machen, was im Prinzip notwendig ist, die liegt bei jedem Einzelnen. Es gibt da keinen Chef, der sagt: Hast du das, hast du das, hast du das?“ Auf die Nachfrage, ob es denn keine Geschäftsführung gäbe, entgegnet sie: „Laut Papier ja, aber er ist ein absoluter Verfechter von Selbstbestimmung, und er vermeidet es irgendwas zu lenken.“<sup>44</sup>*

Kritisch sieht Frau A. in ihrer Nonprofit-Organisation die Frage der Wirksamkeit und Qualität in der Zielerreichung. Als Betriebswirtin vermisst sie die Stringenz bei der Umsetzung von Zielen und führt dies auch darauf zurück, dass kein Qualitätsmanagement vorhanden ist, sondern stattdessen der „Spaßfaktor“ im Vordergrund steht:

*„Es kann effektiver gearbeitet werden. Aber es ist oft nicht der Sinn der Mitarbeiter oder der Geschäftsführung, (...) dass in die Effektivität gegangen wird. Das ist eher so: Wir machen Kultur, und wir wollen Spaß damit haben.“<sup>45</sup>*

Ihre Teilzeitstelle allein reicht für Frau A. nicht aus, so dass sie daneben eine geringfügige Beschäftigung in einem Forprofit-Unternehmen hat sowie selbständig auf Honorarbasis für verschiedene Vereine Abrechnungstätigkeiten erledigt. Ihre soziale Absicherung bezieht sie auf die zu erwartenden Rentenzahlungen und sieht diese grundsätzlich eher skeptisch:

*„Soziale Absicherung? Stelle ich in Frage. Weil erst einmal weiß ich sowieso nicht, wie die Rentenzahlungen aussehen werden, wenn ich denn wirklich mal 67 bin, (...)“<sup>46</sup> Bezogen auf ihre aktuelle persönliche Situation ergänzt sie: „(...) und es bleibt nichts, um groß was zurückzulegen.“<sup>47</sup>*

Dass es an Möglichkeiten mangelt, Rücklagen zu bilden, führt sie auch auf die geringe Vergütung ihrer Tätigkeit zurück. Diese erfolgt nach einem in früheren Jahren gemeinsam beschlossenen hausinternen System, nachdem alle Beschäftigten annähernd gleich bezahlt werden sollen, auch wenn sich mittlerweile Unterschiede in der Vergütungshöhe entwickelt haben:

*„Die Vergütung ist nicht angemessen. (...) irgendwann haben die früheren Mitarbeiter mal beschlossen: alle kriegen gleich, und wer nicht so viel hat, der kriegt von den anderen mal was (...) Es ist noch alles nah beieinander, aber gleich ist es schon lange nicht mehr, definitiv nicht. (...) Ich bin also im mittleren Niveau, und da werde ich auch bleiben.“<sup>48</sup>*

Gleichwohl ordnet Frau A. die Problematik der Verdienstmöglichkeiten auch in den Gesamtrahmen der Finanzierungsmöglichkeiten ihrer Organisation und des Dritten Sektors ein:

---

<sup>44</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 4

<sup>45</sup> ebd.

<sup>46</sup> ebd.

<sup>47</sup> ebd.

<sup>48</sup> a.a.O.: S. 5



*„Es gibt nur ein gewisses Budget für Personal, und da kann man machen was man will, man bekommt nicht mehr Geld. Im Nonprofit-Bereich ist es halt so, dass auch nichts überbleibt.“<sup>49</sup>*

Ihre stundenweise selbständige Tätigkeit ist für Frau A. lediglich ein steuertechnisches Konstrukt und kein erstrebenswertes Ziel. Die Sicherheit einer Festanstellung mit allen Sozialleistungen ist für sie die bevorzugte Beschäftigungsform.

Die aus ihrer Sicht unzureichende finanzielle Absicherung spielt für Frau A. auch bei der Frage eine Rolle, wie sie ihre berufliche Situation in 10 Jahren sehen würde. Daher ist sie sich nicht sicher, auch in 10 Jahren noch im Nonprofit-Sektor tätig zu sein, wenn in finanzieller Hinsicht keine Verbesserung eintritt. Dazu kommt, dass sie sich mit ihrem Abschluss als Betriebswirtin in ihrer jetzigen Tätigkeit als Veranstaltungskauffrau und Finanzbuchhalterin überqualifiziert sieht:

*„Manchmal bin ich glücklich dort zu arbeiten und finde das toll, und manchmal holt mich dann auch meine Vergangenheit ein und sagt: Mensch, eigentlich kannst du auch ein bisschen was anderes, oder vielleicht ein bisschen mehr Geld verdienen, und guck doch vielleicht mal, ob du nicht vielleicht doch noch einen anderen Job findest.“<sup>50</sup>*

Dazu kommt bei ihr die Belastung durch die verschiedenen Nebentätigkeiten, auf die sie gerne zugunsten einer umfangreicheren und besser vergüteten Tätigkeit in ihrem Hauptberuf verzichten würde. Eine Perspektive innerhalb ihrer NPO sieht sie in der Übernahme der wirtschaftlichen Leitung, wenn die jetzige Stelleninhaberin in Rente geht:

*„Und sie sagt dann auch: Du löst mich ja dann sowieso ab. Sowas zum Beispiel. Das ist schon so, auf jeden Fall ein Sicherheitsfaktor irgendwo. Das könnte ich mir auch vorstellen.“<sup>51</sup>*

Aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in der freien Wirtschaft kann Frau A. für sich persönlich gut einschätzen, welche beruflichen Möglichkeiten sie in diesem Sektor hätte. Entsprechend ihrer Qualifikationen stellt sie für sich folgendes Szenario fest, wobei sie wieder den Vergleich mit ihrer jetzigen Tätigkeit wählt:

*„Wahrscheinlich auch irgendwo eine feste Beschäftigung in einem kaufmännischen Bereich – der wahrscheinlich wesentlich langweiliger wäre als der den ich jetzt habe! – vielleicht besser bezahlt, ja. (...) Veranstaltungskauffrau zu sein, das was ich jetzt mache, das finde ich ganz interessant (...) wobei ich mag auch ab und zu mal was organisieren. Was ich nicht mehr mag, was ich 20 Jahre lang gemacht habe: nachts arbeiten, oder viel am Wochenende arbeiten. Das ist für mich ein Ausschlusskriterium.“<sup>52</sup>*

---

<sup>49</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 1

<sup>50</sup> a.a.O.: S. 5

<sup>51</sup> a.a.O.: S. 7

<sup>52</sup> ebd.

Darüber hinaus legt sie weitere Hürden und Bedingungen fest, unter denen für sie ein Wechsel in den Forprofit-Bereich denkbar wäre. Um des Geldes willen die Tätigkeit in ihrer NPO aufzugeben, wäre für sie mit Mindestanforderungen verbunden. Sie begründet diese mehrfach im Interview mit der eingangs bereits beschriebenen Qualität der Arbeit im NPO-Bereich und dem hohen Wert des Faktors Mensch:

*„Also, für 100 Euro mehr würde ich das nicht tun. Weil diese Qualität des miteinander Arbeitens, das selbstverantwortliche Arbeiten, die Zeit frei einteilen zu dürfen, das wiegt ganz viel auf.“<sup>53</sup> „...das (Zusammenarbeiten, d.V.) ist so ein Benefit gegenüber der reduzierten Bezahlung und den reduzierten Möglichkeiten mehr zu arbeiten, dass es das eigentlich immer aufwiegt.“<sup>54</sup>*

Aufgrund ihrer Tätigkeit in der Finanzbuchhaltung und Verwaltung ist Frau A. weniger in die soziokulturellen Aktivitäten der Organisation eingebunden. Darauf führt sie auch zurück, dass sie nur wenig Wertschätzung in ihrer Arbeit erfährt. Wertschätzung durch Andere erfolgt auf professioneller Ebene nur innerhalb ihres Arbeitsbereichs:

*„Buchhaltungen sind immer die grauen Mäuse. (...) da kommt keiner vorbei und sagt: hast gut gerechnet! (lacht) Nee, das ist wenig. Aber es ist schon so, das – meine Kollegin, das ist halt die wirtschaftliche Leitung, dass wir beide uns sehr schätzen und sehr gut miteinander arbeiten können. Also wir sind jetzt keine Freundinnen, aber wir kommen gut miteinander aus.“<sup>55</sup>*

Frau A. sieht ihr IHK-Studium als wichtigstes persönliches Ziel an, das sie beruflich erreicht hat. Durch ihre verschiedenen Tätigkeiten besitzt sie ein breites Spektrum an Qualifikationen, will sich aber gerne weiterbilden, wenn es ihr beruflich nützt. Dabei sieht sie einen Weiterbildungsbedarf eher in Zusammenhang mit einer Tätigkeit außerhalb ihrer jetzigen Organisation:

*„Wenn ich noch mal was on top machen würde, dann eigentlich eher mit dem Hintergrund, noch mal zu wechseln.“<sup>56</sup>*

Darüber hinaus setzt sie sich zum Ziel, an der Situation mit den vielen Nebentätigkeiten etwas zu ändern, weil ihr diese zu sehr zusetzen. Als Alternativen sieht sie entweder eine Erhöhung der Stunden und der Vergütung in ihrem Hauptberuf oder den Wechsel in eine andere Tätigkeit – mit den oben genannten Hürden und Mindestanforderungen.

Frau A. gibt gerne und offen zu, dass bei ihr extrinsische Motivationsfaktoren eine große Rolle spielen. Als motivierend bezeichnet sie Perfektionismus, dass etwas gut funktioniert, und Geld. Gleichzeitig setzt sie aber auch hier den Vergleich mit der Tätigkeit und der

---

<sup>53</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 6

<sup>54</sup> a.a.O.: S. 3

<sup>55</sup> a.a.O.: S. 6

<sup>56</sup> ebd.

Qualität der Zusammenarbeit an. Von den klassischen intrinsischen Motivationsfaktoren stehen für sie der Spaß an der Arbeit und das gute Miteinander, also prozessorientierte Faktoren im Vordergrund. Werteorientierte, auf das Selbstverständnis der Organisation bezogene Faktoren wie gemeinwohlorientierte Ziele werden von ihr nicht benannt:

*„Ich mach diesen Job, um Kohle reinzubekommen. Aber ich arbeite eher gerne in der (Organisation), weil es einfach ein schöneres Arbeiten ist. Und das ist schon eine Diskrepanz zu sagen: ich will für viel Geld arbeiten, hab aber nicht so viel Spaß bei der Arbeit. (...) Also es ist – ja, sehr schwierig, eigentlich.“<sup>57</sup>*

Bei Frau A. haben berufliche Entscheidungen immer auch private Entscheidungen mit beeinflusst. So hat sie bereits dreimal ihren Partner im beruflichen Umfeld gefunden. Zufriedenheit im Arbeitsumfeld und auch Geld spielen für sie eine wichtige Rolle. Eine Trennung von Privatem und Beruflichem ist für sie vorstellbar, aber das zentrale Modell ist in ihren Augen eine Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die sich dann auch auf das Privatleben positiv auswirkt. Sie fasst dieses Modell wie folgt zusammen:

*„Weil eigentlich lebt man ja den ganzen Tag, während der Arbeit und auch zu Hause oder im Privaten, und wenn man sich auf der Arbeit wohler fühlt, dann denke ich, hat man von dem ganzen Leben mehr – Balance.“<sup>58</sup>*

Frau A. kann aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit außerhalb des NPO-Bereichs für sich gut vergleichen, wo sie die Vor- und Nachteile der Beschäftigung im Dritten Sektor und der Privatwirtschaft sieht. Sie betont wiederholt den hoch anzueselnden Wert, den der Faktor Mensch und die gute Zusammenarbeit bei selbständiger und flexibler Arbeitsweise darstellen und legt für sich Mindeststandards fest, unter denen sie nicht bereit ist, wieder in den Forprofit-Bereich zu wechseln, auch wenn dies grundsätzlich eine Option für sie ist. Gründe für diese Ambivalenz liegen insbesondere darin, dass Frau A. auf der einen Seite mit ihrer Arbeit in einer NPO sehr zufrieden ist. Andererseits kennt sie das leistungsorientierte Arbeiten aus dem Forprofit-Bereich und die dortigen materiellen Belohnungssysteme gut, ist selbst stark von extrinsischen Motivationsquellen geleitet und empfindet gleichzeitig die Höhe ihrer Vergütung und die Vergütungsstruktur in ihrer Organisation insgesamt als ungerecht. Auf die Einschätzung ihrer sozialen Sicherheit hat das wenig Einfluss, da sie die zukünftigen staatlichen Rentenleistungen ohnehin als problematisch einschätzt.

Frau A. beschäftigt sich in ihrer täglichen Arbeit weniger mit Inhalten und Zielen ihrer Organisation, als es bei einer anderen Tätigkeit in der Organisation der Fall wäre. Deshalb verbindet sie die Arbeit in einer NPO eher mit prozessorientierten als mit wertorientierten intrinsischen Motivationsfaktoren. Unter der Voraussetzung, dass die finanziellen Rahmenbedingungen „stimmen“, sieht sie für ihre Zukunft berufliche Perspektiven und

---

<sup>57</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 7

<sup>58</sup> ebd.

Karrieremöglichkeiten im NPO-Bereich. Berufliches und Privates sieht sie für sich als sich gegenseitig beeinflussende Sphären, die sie nicht voneinander trennen will, um so eine bessere Balance zu erreichen.

Frau A. vermittelt im Gespräch den Eindruck, dass sie gerne in im Nonprofit-Bereich arbeitet. Ihre Mehrfachbelastung durch verschiedene Nebentätigkeiten führt jedoch zu Problemen. Sie stellt sich die Frage nach den Konsequenzen eines beruflichen Wechsels aus finanziellen Gründen, wobei sie in ihren Argumentationsmustern wiederholt die Vorteile ihrer jetzigen NPO-Beschäftigung entgegensetzt. Auf diese Weise liefert sie sich selbst Begründungen für einen Verbleib im Nonprofit-Sektor.

### 3.3 Frau W.

Seit 2009 ist Frau W. in einem Selbsthilfeverein von Eltern mit krebserkrankten Kindern als einzige hauptamtliche Beschäftigte tätig. Nachdem sie dort mehrere Jahre als geringfügig Beschäftigte angestellt war, arbeitet sie seit einem Jahr mit 15 Wochenstunden unbefristet in der Position der Geschäftsführerin. Frau W. ist Mitte dreißig, verheiratet, Mutter eines Kindes und wohnt mit ihrer Familie im eigenen Einfamilienhaus. Sie ist promovierte Sportwissenschaftlerin und hat mehrere Jahre im universitären Bereich in Forschung und Lehre gearbeitet. Als einzige hauptamtliche Beschäftigte in ihrem Verein erledigt sie alle organisatorischen Aufgaben und nimmt dabei auch unbezahlte Mehrarbeit in Kauf. Wichtige Entscheidungen finanzieller Art oder die Durchführung von umfangreicheren Vereinsaktivitäten betreffend werden in Absprache mit dem Vorstand getroffen.

Auch bei Frau W. war es der Zufall, der bei der Aufnahme der Tätigkeit eine Rolle spielte, da sie nach der Geburt ihres Kindes und der Erziehungszeit eine berufliche Neuorientierung wollte und von einer Freundin auf die 400-Euro-Stelle in der Organisation angesprochen wurde. Nachdem sie zunächst davon ausgegangen war, dass es sich um eine einfache Bürotätigkeit handeln würde, war sie von der Sinnhaftigkeit der Aufgabe positiv überrascht:

*„Ja und dann bin ich da eingestiegen und hab gemerkt, dass mir das total viel bringt, mir persönlich. Also, weil das einfach eine sinnvolle Arbeit ist im Vergleich zu dem, was ich vorher gemacht hab an der Uni (...)<sup>59</sup>“*

Eingerichtet wurde diese Stelle, weil nach einem Vorstandswechsel die Erkenntnis herangereift war, dass die Vereinsarbeit nicht mehr rein ehrenamtlich zu bewältigen wäre.

Frau W. differenziert Arbeitgeber nicht nach sektoralen Merkmalen, sondern betont wiederum die Sinnhaftigkeit der zu erfüllenden Aufgabe als ein maßgebliches Kriterium. In ihrer vorherigen Tätigkeit an einer öffentlichen Hochschule wurden nach ihrer Auffassung

---

<sup>59</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 2

finanzielle und personelle Ressourcen sinnlos verschwendet. Handlungsleitend ist für sie, dass sie etwas bewegen kann, was für sie weniger mit dem jeweiligen wirtschaftlichen Sektor als vielmehr mit dem Inhalt ihrer Tätigkeit und dem zu erwartenden Ergebnis zu tun hat:

*„Wenn ich im Forprofit arbeiten würde und eine sinnvolle Arbeit hätte (...), dann würde ich das glaube ich als genauso erfüllend betrachten.“<sup>60</sup>*

Aufgrund der Tätigkeit ihres Mannes, der den überwiegenden Teil des Familieneinkommens beiträgt, ist Frau W. finanziell so gut abgesichert, dass sie aus rein finanziellen Erwägungen nicht arbeiten müsste. Wichtig ist ihr der Aspekt, dass sie durch ihre eigene Berufstätigkeit einen nennenswerten Beitrag zu ihrer persönlichen Unabhängigkeit leisten kann. Sie sieht darin eine Herausforderung, die viele Frauen in Familiensituationen haben:

*„Ich bin lange Zeit finanziell selbständig gewesen, da hat man ja eine gewisse Unabhängigkeit, und auf einmal steht man dann da und ist nur Frau (...).“<sup>61</sup>*

Frau W. schaut positiv in die Zukunft und will, wenn ihre schulpflichtige Tochter altersbedingt selbständiger ist, gerne wieder mehr arbeiten. Ihr ist bereits eine Verdoppelung der Stundenzahl angeboten worden, was für sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht in Frage kommt. Sie sieht ihre Zukunft dabei nicht allein in ihrer jetzigen Organisation: Der Hinweis, dass sie gerne auch eine verantwortungsvollere Position einnehmen würde, lässt darauf schließen, dass sie sich als Geschäftsführerin in ihrer jetzigen Tätigkeit diesbezüglich nicht immer ausgelastet fühlt.

Frau W. hat einerseits das Gefühl, es immer schaffen zu können, in eine gute berufliche Position zu gelangen. Die kann sie sich auch wieder an einer Universität vorstellen, wenn die Aufgabe – wie oben beschrieben – sinnerfüllt ist. Frau W. betont allerdings die Vorteile ihrer jetzigen Tätigkeit, die es ihr überhaupt erst ermöglichen würden zu arbeiten:

*„Und ich glaube wenn ich so einen Arbeitgeber hätte, der sagen würde: so, du bist jetzt an fünf Tagen die Woche von acht bis zwölf Uhr da, dann würde das bei mir nicht funktionieren.“<sup>62</sup>*

An gleicher Stelle hebt Frau W. auch Besonderheiten ihrer Tätigkeit hervor, die es ihr leichter machen, den Beruf auszuüben, wie z.B. Flexibilität durch Home Office Tage, aber auch qualitative Aspekte der Arbeit:

*„Also auf der einen Seite kann ich eigenverantwortlich handeln, hab totale Herausforderungen, die ich mir selber suche und auch selber immer wieder stecke, (...) und da wird mir absolut freie Hand gelassen (...).“<sup>63</sup>*

---

<sup>60</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 2

<sup>61</sup> a.a.O.: S. 3

<sup>62</sup> a.a.O.: S. 4

Die hohe Flexibilität ist ihr vor allem deshalb wichtig, weil sie ihr ermöglicht, wichtige private Angelegenheiten mit ihrer beruflichen Tätigkeit in Einklang zu bringen:

*„... und ich möchte flexibel sein, weil ich einfach auch das Bedürfnis habe, eine gute Mutter zu sein.“<sup>64</sup>*

Für Frau W. ist die Wertschätzung, die sie durch ihre Tätigkeit erfährt, von außerordentlicher Bedeutung. Dabei differenziert sie zwischen persönlicher Wertschätzung einerseits und finanzieller Wertschätzung, die sich in der Angemessenheit der Vergütung niederschlägt:

*„Vor einem Jahr hätte ich das (sich in der Arbeit wertgeschätzt fühlen, d.V.) glatt mit Nein beantwortet. Das war ja diese 400 Euro Geschichte (...)<sup>65</sup>*

Zu dem Zeitpunkt hatte Frau W. für die Entlohnung einer geringfügig Beschäftigten einen Arbeitsaufwand von 15-20 Wochenstunden, was letztlich dazu führte, dass sie mit dem Gedanken spielte, die Tätigkeit aufzugeben. Dass der Vorstand letztlich auf ihr Verlangen hin, diesbezüglich eine Änderung herbeizuführen, die Entscheidung getroffen hat, Frau W. mit einer Teilzeitstelle im gewünschten Umfang auszustatten, kann als ein deutliches Zeichen der Wertschätzung ihrer Person und ihrer Tätigkeit betrachtet werden.

Persönlich beurteilt Frau W. ihre Wertschätzung sehr differenziert. Während die Familie wenig Verständnis für häufige Abwesenheiten auch abends und an Wochenenden auf Basis einer 400-Euro-Stelle hatte, empfindet Frau W. den Rechtfertigungsdruck seit der Neubewertung ihrer Tätigkeit als nicht mehr so hoch. Andererseits - auch wenn in der Mitgliederversammlung z.B. für Spendenrekorde schon einmal ein Lob ausgesprochen wird - bemängelt Frau W. die mangelnde Wertschätzungskultur im Verein, die sie in den Zielen und Inhalten der Vereinsarbeit der Selbsthilfeinitiative begründet sieht:

*„(...) irgendwie können die alle nicht gut Danke sagen. (...) Weil die alle selber betroffen sind und für die ist das alles selbstverständlich.“<sup>66</sup>*

Ein zentraler Aspekt liegt in der Rollenklärung zwischen hauptamtlicher Geschäftsführung und dem ehrenamtlichen Vorstand. Lange Zeit war die bezahlte geringfügige Beschäftigung von Frau W. von einigen Vorstandsmitgliedern nicht als hauptamtliche Tätigkeit wahrgenommen worden. Dahinter verbirgt sich ein Grundkonflikt der Abgrenzung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit, wobei Letztere ja zum Teil auch im Rahmen der sogenannten Ehrenamtpauschale oder bei Vorhandensein der entsprechenden Voraussetzungen mit der umfangreicheren Übungsleiterpauschale finanziell ausgestattet werden. Hierzu schildert Frau W. einen Konflikt mit einem Vorstandsmitglied, der ihr in der zuvor geschilderten Klärungssituation mangelndes Engagement vorgeworfen hatte:

---

<sup>63</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4

<sup>64</sup> ebd.

<sup>65</sup> ebd.

<sup>66</sup> ebd.

*„(...) das ist hier aber nicht mein Ehrenamt. Das ist hier mein Job. Also diese Klärung die war ja dann, irgendwie musste der Vorstand das auch verstehen, dass ich nicht Ehrenamtliche bin, sondern Angestellte. Und seitdem das so ist, ist das auch besser geworden.“<sup>67</sup>*

Frau W. geht nach ihren Worten davon aus, dass sie ihre beruflichen Ziele erreichen wird – wenn nicht mit dieser, dann mit einer der folgenden Tätigkeiten. Dahinter verbirgt sich auch die Aussage, dass sie, wenn es ihre beruflichen Ziele erfordern - zu ihren privaten Zielen äußert sich Frau W. nicht -, einen Wechsel ihrer Tätigkeit anstreben würde:

*„(...) wenn nicht mit diesem Job, dann mit dem nächsten. Oder dem übernächsten.“<sup>68</sup>*

Als zentrale Motivationsquelle nennt Frau W. positives Feedback. Das spiegelt sich auch in ihren Äußerungen zum Stellenwert von Wertschätzung im Beruf. Sie kann sich durch die Bearbeitung selbstgesteckter Ziele selbst motivieren. Frau W. ist in hohem Maße intrinsisch motiviert und bezieht sich an vielen Stellen des Gesprächs auf die Sinnhaftigkeit ihres Tuns, was schon beim Einstieg in die Arbeit in der Organisation offensichtlich wurde:

*„Es ist sinnvoll, du hilfst anderen Menschen damit, was du hier tust, und dadurch hat sich das entwickelt. Also da habe ich dann eben Blut geleckt, glaube ich.“<sup>69</sup>*

Die Grenzen dieser Motivation sieht Frau W. da, wo sich Aufwand und Vergütung in einem so großen Missverhältnis befinden, dass sie das für sich nicht mehr rechtfertigen kann:

*„Ich hab ja dann sehr viel gearbeitet für 400 Euro und das hat sich ja mit dieser intrinsischen Motivation dann gut abgedeckt, und dann war das aber irgendwann auch mal vorbei, wo man dann auch gedacht hat: nee, also, bis hier hin und nicht weiter, weil ich muss auch sehen wo ich bleibe.“<sup>70</sup>*

Diese finanziellen Aspekte, die zu einer Demotivation geführt haben, sind in ihren Augen aber nicht nur mit Geld wettzumachen. Eine Anerkennungskultur innerhalb ihrer Organisation hätte auch zu einer deutlichen Entspannung führen können:

*Also wenn die dann gesagt hätten: Komm, jetzt bringen wir ihr mal eine Flasche Wein mit (...) oder einen Gutschein oder sonst irgendetwas, dann hätten sie mich echt noch zwei, drei Jahre so weiterbeschäftigen können (...)<sup>71</sup>*

Frau W. sieht sich in einer Balance zwischen Beruf und Privatleben, an der sie aktuell nichts ändern möchte. Dies bezieht sie in erster Linie auf ihre Lebenssituation. Ihr ist wichtig zu betonen, dass sie von ihrer Tätigkeit sehr stark profitiert, und zwar insbesondere im Vergleich mit anderen, die über ihren Zeitdruck klagen. Darüber hinaus hebt sie die Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit hervor, die ihrer Persönlichkeitsstruktur – sie sieht

---

<sup>67</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 5

<sup>68</sup> ebd.

<sup>69</sup> a.a.O.: S. 2

<sup>70</sup> a.a.O.: S. 3

<sup>71</sup> a.a.O.: S. 5

sich weniger als Teamplayerin - entgegenkommen. Ihre Tätigkeit schafft dabei den Ausgleich für ihr privates Wohlbefinden:

*„Also wenn mich jemand fragt: Wieso machst du das eigentlich, wieso tust du dir das an, dich mit solchen Dingen zu konfrontieren, dann sag ich immer: Weil mich das unheimlich erdet. (...) und das ist etwas, was ich jetzt als Wert für mich unheimlich herausziehe, also nicht als sozialen Wert oder als moralischen Wert, sondern einfach für mich als meinen persönlichen Wert jetzt aus dieser Arbeit.“<sup>72</sup>*

Nachdem sie durch Zufall in den NPO-Bereich gekommen ist, ist Frau W. schnell zu der Erkenntnis gelangt, dass intrinsische Motivationsquellen wie Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder Hilfestellung für andere Menschen sie persönlich motivieren und ihr eine hohe Befriedigung im Berufsleben verschaffen. Sie hat aber auch ein reflektiertes Bild von den Grenzen ihrer Motivation, wo Aufwand, gekennzeichnet durch persönlichen Einsatz und Arbeitsleistung, sowie Ertrag, bestehend aus Wertschätzung und angemessener Vergütung, in einem krassen Missverhältnis stehen.

Besonders in einer Kleinstorganisation wie der von Frau W. mit nur einer hauptamtlichen Beschäftigten spielen die gegenseitige Wertschätzung und das Rollenverständnis zwischen hauptamtlicher Geschäftsführung und ehrenamtlichem Vorstand eine außerordentliche Rolle. Verbunden mit einer leistungsgerechten Entlohnung kann, wie in ihrem Fall, demnach die Wahrnehmung einer hauptamtlichen Tätigkeit als Beruf zu einer Lösung von innerorganisatorischen Konflikten beitragen.

Die hohe Flexibilität von NPO ist für Frau W. ein Kriterium von zentraler Bedeutung, da sie eine sachgerechte Verknüpfung der beruflichen und familiären Lebenssphären ermöglicht. Ohne diese Flexibilität ist in ihren Augen eine Berufstätigkeit insbesondere für Kindererziehende in vielen Fällen nicht denkbar.

Frau W. berichtet sehr sachlich über ihre Arbeit, auch wenn in ihrer Organisation die Krankheitsschicksale von Kindern täglich im Vordergrund stehen. Sie lenkt das Gespräch häufig auf die Frage ihrer beruflichen Anerkennung und der leistungsgerechten Vergütung ihrer Tätigkeit, was darauf schließen lässt, dass sie diese Angelegenheit bis zu ihrer Klärung vor einem Jahr sehr beschäftigt hat und weiter beschäftigt.

### **3.4 Herr G.**

Herr G. ist seit 1996 bei einem Träger der Jugend- und Erziehungshilfe beschäftigt. Nachdem er lange Zeit selbst in der Sozialarbeit tätig war, ist er seit etwas über einem Jahr als hauptamtlicher Vorstand für die wirtschaftlichen und organisatorischen Belange der

---

<sup>72</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 3



Organisation verantwortlich. Mit ihm sind achtzig Mitarbeitende, zumeist pädagogische Fachkräfte, in dem Verein tätig. Herr G. hat u.a. Rechtswissenschaften und Sozialpädagogik studiert. Herr G. ist um die vierzig Jahre alt, verheiratet und Vater eines Sohnes.

Seinen Weg in die Arbeit in einer NPO hat Herr G. mit Umwegen gefunden. Obwohl selbst als Jugendlicher u.a. in Jugendgruppen aktiv, wurde zunächst in familiärer Tradition ein Jurastudium absolviert. Danach erfolgte nach seinen Worten eine Korrektur:

*„Ich denke, es ist ganz schwierig, sich in eine bestimmte Richtung zu zwingen. (...) Und ich auch, ich musste dann schon meinem eigenen Wunsch folgen. (...) Und so habe ich eigentlich das korrigiert und dann Sozialpädagogik studiert an der Universität (...) Aus meiner Sicht, mit meinem Hintergrund war das toll (...)“<sup>73</sup>*

Die Tatsache, dass es dann die Arbeit im Nonprofit-Bereich und nicht in einer öffentlichen Einrichtung wurde, hat für Herrn G. mit seinem Vater zu tun, selbst sozial und kulturell engagiert war.

Für Herrn G. macht es einen erheblichen Unterschied aus, ob er im Nonprofit-Sektor oder anderswo beschäftigt ist. Ihm kommt es auf die Ziele der Organisation an, und da sieht er im NPO-Bereich mehr Möglichkeiten:

*„Was mir so gefällt, dass wir Ziele anstreben, die einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Und das ist voll mein Ding.“<sup>74</sup>*

Dabei stellt es für ihn keinen Nachteil dar, nicht mehr selbst in der sozialen Arbeit aktiv zu sein, sondern die wirtschaftlich-administrative Seite der Organisation zu betreuen, da er darin einen mittelbaren Beitrag für eine Verbesserung der Jugendhilfe in seinem Bundesland sieht. Auch was den Arbeitsstil betrifft, gibt es für Herrn G. im Nonprofit-Bereich eine Besonderheit, die für ihn sehr wichtig ist: Das selbstbestimmte Arbeiten seiner Mitarbeiter innerhalb der Organisation, das in Abstimmung mit den Leitungsgremien reflektiert wird und so auch das abbildet, was die Organisation nach außen kommunizieren will.

Herr G. ordnet seine persönliche soziale Absicherung seinen beruflichen Zielen teilweise unter. Er würde keine besser bezahlte Stellung annehmen, wenn sie nicht seinen Ansprüchen an den zu leistenden gesellschaftlichen Beitrag genügt:

*„Also ich könnte wahrscheinlich – ziemlich sicher auch in anderen Organisationen hier in (Bundesland) arbeiten, wo ich mehr Geld verdienen würde, aber das ist nicht mein Ansinnen.“<sup>75</sup>*

Auch für seine Familie gilt dies nach seinen Worten in gewissem Rahmen, zumindest soweit sie nicht von Armut im engeren Sinne bedroht ist:

---

<sup>73</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 5f.

<sup>74</sup> a.a.O.: S. 6

<sup>75</sup> a.a.O.: S. 7

*„Aber wenn ich verzichten muss, dann müssen sie auch verzichten. So ist das (lacht)“<sup>76</sup>*

Für Herrn G. steckt in dieser Problematik ein Dilemma, das er nicht ohne Weiteres für sich lösen kann: Die Entscheidung, an welcher Stelle seine Familie an erster Stelle steht oder wo die Interessen des Überlebens der Organisation im Vordergrund stehen. Dahinter steckt aber auch das persönliche Interesse von Herrn G., seinen Verbleib in der Organisation nach Möglichkeit zu sichern.

Berufliche Entwicklungen sind für Herrn G. stark von persönlichen Bedürfnissen abhängig. So beschreibt er ein Muster, nach dem er etwa alle sieben Jahre in eine Veränderungsphase gerät, der er nachkommen muss – entweder durch berufliche oder persönliche Weiterentwicklung. Eine Möglichkeit der Kompensation liegt für ihn in Verbindung mit Bildungsmaßnahmen wie dem Studium des Nonprofit-Managements. Bezogen auf seine Tätigkeit im NPO-Bereich, könnte er sich grundsätzlich auch vorstellen, in einer anderen Organisation zu arbeiten, stellt dafür aber inhaltliche Bedingungen:

*„Ich würde mir die Frage stellen, nicht des Geldes wegen: Ist die Aufgabe eine ebenso schöne herausfordernde? Das wäre meine Frage, danach würde ich das entscheiden, aktuell.“<sup>77</sup>*

Eine Tätigkeit außerhalb des NPO-Bereichs ist für Herrn G. nur schwer vorstellbar. Einerseits müsste sie den oben beschriebenen Anforderungen genügen, was die gesellschaftlich relevanten Ziele betrifft. Andererseits erfordert für Herrn G. die Bearbeitung dieser Ziele einen verantwortungsbewussten Arbeitsstil, der für ihn z.B. im öffentlichen Sektor nicht vertreten wird:

*„Es gibt ja Betriebe die denken oder sind so organisiert auf dem Prinzip der geteilten Verantwortung, Bürokratie oder der öffentliche Dienst ist sowas: ich habe es von meinem Schreibtisch, wandert eine Etage höher, bin ich los.“<sup>78</sup>*

Innerhalb seiner Organisation empfindet Herr G. seine persönliche Wertschätzung als Bild zweier Gruppen, von denen die kleinere ihn wertschätzt und die größere dies weniger tut. Gründe für diese Unterscheidung nennt er nicht. Er differenziert zudem zwischen Wertschätzung und Respekt, mit dem ihm die Mehrzahl seiner Mitarbeiter begegnet. Sein Bild scheint von seiner Rolle als hauptamtlichem Vorstand und den schwierigen Finanzverhandlungen geprägt zu sein, die in den letzten Monaten innerhalb der Organisation zu führen waren.

Was die Wertschätzung im privaten Bereich betrifft, gibt es auch dort eine Zweiteilung zwischen dem einhelligen Respekt vor seinen umfangreichen Weiterbildungsprozessen und

---

<sup>76</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 7

<sup>77</sup> a.a.O.: S. 8

<sup>78</sup> a.a.O.: S. 3

der unterschiedlichen Bewertung seiner Tätigkeit, die bei einigen Freunden und Verwandten auf wenig Verständnis stößt:

*„ (...) und – dann – gibt es einige in meinem Umfeld, die gar nicht verstehen können, dass ich mir das für Geld antue, (...) das würde ihnen ja nie in den Sinn kommen. Das da eine Leidenschaft dahinter steht, kann ich nicht vermitteln. Es kommt nicht an. Ich versuche es, es kommt nicht an (...)“<sup>79</sup>*

Für Herrn G. sind seine persönlichen Ziele eng mit den Zielen seiner NPO-Tätigkeit verbunden. Was ihn antreibt, ist die „*Neugierde auf etwas Neues*“<sup>80</sup>, die sich vor allen Dingen immer dann einstellt, wenn die Komplexität der aktuellen Aufgabe reduziert ist und dadurch ihren Reiz verliert. Für ihn drückt diese Neugierde auch ein Teil seines Lebensgefühls im wörtlichen Sinne aus:

*„Ja wirklich, weil das ist so, dass – dann leb ich, oder ich hab dann das Gefühl, ich lebe. Wenn ich das tue. Das gibt mir echt ein Lebensgefühl. In diesem Sinne, im wahrsten Sinne des Wortes. Dann lebe ich auch.“<sup>81</sup>*

So wie es sein Anspruch ist, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, so leitet sich seine Motivation aus dem ursprünglichen Grund der sozialen Arbeit ab, gepaart mit seinen persönlichen Erfahrungen als Antriebsfeder:

*„Die Hauptmotivation ist Leiden an bestimmten Situationen. Das kann Leiden an meiner eigenen Biographie sein, das kann Leiden an gesellschaftlichen Zuständen sein.“<sup>82</sup>*

Chancenlosigkeit und große Diskrepanz zwischen Arm und Reich sind ihm zutiefst zuwider, und das Leiden daran motiviert Herrn G. nach seinen Worten dazu, etwas für die Menschen, die davon betroffen sind, zu tun, damit sich an diesem Zustand etwas ändert. Diese stark intrinsisch geprägte Motivationsquelle lässt sich auch aus seiner Vita und den Gründen ableiten, die ihn dazu gebracht haben, die „Korrektur“ an seinem Lebenslauf vorzunehmen und sich der sozialen Arbeit zuzuwenden.

Für Herrn G. ist klar, dass es sich bei seiner Arbeit um eine Lebensaufgabe handelt. Das formuliert er ausdrücklich so im Gespräch, und das ist auch in seinen Äußerungen zu verschiedenen Aspekten seiner Tätigkeit erkennbar:

*„(...) weil es eben eine leidenschaftliche Geschichte ist, insofern ist es auch das Leben, ein Teil des Lebens, oder ein wichtiger Lebensinhalt, Lebensaufgabe (...)“<sup>83</sup>*

Sein Privatleben ist für ihn der notwendige Ausgleich, ohne den er seine Lebensaufgabe nicht bewältigen kann. Die notwendige Balance findet er vor allen Dingen in der Beziehung

---

<sup>79</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 10

<sup>80</sup> a.a.O.: S. 9

<sup>81</sup> ebd.

<sup>82</sup> a.a.O.: S. 9

<sup>83</sup> a.a.O.: S. 11

zu seiner Frau. Um diese Ausgleichsfunktion wahrnehmen zu können, muss für ihn das Private strikt vom Beruflichen getrennt sein. So spricht er im Gegensatz zu früheren Zeiten heute so gut wie gar nicht mehr zu Hause über berufliche Angelegenheiten, und auch eine Spielfilmhandlung, die das Leiden von Kindern zeigt, kommt für ihn nicht in Frage:

*„Nee, das muss ich nicht haben. Dann muss das auch zu Ende sein. (...) Da würde ich dann eine Trennung zwischen meinen Arbeitsbereichen (...) und meinem Privatleben sehen.“<sup>84</sup>*

Herr G. ist mit seiner Lebensaufgabe so verwachsen, dass er sich eine Tätigkeit außerhalb des NPO-Bereichs oder selbst in einer anderen NPO nur dann vorstellen kann, wenn diese seinem Verständnis davon, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, noch näher kommt als seine aktuelle Position. Dahinter steht eine außerordentlich starke intrinsische Motivationsquelle, die daraus gespeist wird, dass Herr G. Leiden an gesellschaftlichen Situationen empfindet, das er zu bekämpfen sucht.

Innerhalb von NPO erachtet er selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Handeln im Rahmen eines reflexiven Arbeitsprozesses als notwendig. Darauf basiert auch sein Leitungsmodell der Selbstführung. Extrinsische Motivationsfaktoren wie finanzielle Anreize spielen für ihn eine untergeordnete Rolle. Das geht so weit, dass er sogar in Kauf nehmen würde, dass er und seine Familie sich privat einschränken müssten, wenn es der Erfüllung seiner Aufgabe dient und seinen Verbleib in der Organisation sichert.

Zwischen Work und Life gibt es für Herrn G. keinen Übergang, sondern eine strikte Trennung, wobei der private Bereich den Ausgleich wiederherstellt, wenn die innere Balance von Herrn G durch die oftmals belastende Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe in Ungleichgewicht geraten ist.

Herr G. reflektiert im Laufe des Gespräches wiederholt seine Äußerungen und zum Teil auch die Fragen. Er kommt häufig auf das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern und deren Verständnis von seiner Rolle als hauptamtlicher Vorstand, die er seit einem Jahr einnimmt, zu sprechen, und hinterfragt das Verhalten der Beschäftigten ihm gegenüber. Wenn es im Interview um die Ziele seines beruflichen Engagements geht, vertritt Herr G. emotional und sehr persönlich das Anliegen seines gesellschaftlichen Veränderungsauftrags.

### **3.5 Frau E.**

Frau E. ist seit zwei Jahren als Projektmitarbeiterin in einem entwicklungspolitischen Landesverband mit 23 hauptamtlichen Mitarbeitenden beschäftigt, und zwar jährlich befristet mit 29 Wochenstunden. Sie hat einen Abschluss als Diplompädagogin in der Studienrichtung Erwachsenenbildung und außerschulische Jugendbildung. Zu ihren Aufgaben gehört die

---

<sup>84</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 10

Organisation und fachliche Begleitung von Freiwilligendiensten im Ausland, die pädagogische Vor- und Nachbereitung der Auslandsaufenthalte und die Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt. Frau E. ist ca. dreißig Jahre alt, ledig und hat keine Kinder.

Im Rahmen ihres Studiums hatte Frau E. ein mehrwöchiges Praktikum in dem Verband abgeleistet. Seitdem hielt sie weiter den Kontakt zu der Organisation und war auch ehrenamtlich in entwicklungspolitischen Zusammenhängen tätig. Zwischen dem Erstkontakt und der Arbeitsaufnahme lagen sechs Jahre.

Frau E. sieht in ihrer projektbezogenen Stelle sehr viel Potential und möchte bei dessen Entwicklung aktiv teilhaben:

*„(...) es ist halt ein Bereich der jetzt erst entstanden ist, und darum ist da sehr viel noch, was wir noch so entfalten können. Und das sehe ich schon, also hab ich Spaß daran und würde das auch gerne weitermachen.“<sup>85</sup>*

An ihrer Stelle gefällt ihr besonders die Freiheit, ihre eigenen Visionen einbringen zu können und damit auch zu neuen Zielen und Entwicklungen beitragen zu können. Das verknüpft sie mit der Hoffnung, eine Erweiterung ihrer Stelle erreichen zu können, weil sie mit ihrer Stundenzahl und ihrem Qualitätsanspruch ihre Arbeit nicht so erledigen kann, wie sie es für richtig hält, ohne eine hohe Zahl von Überstunden zu produzieren. In dem Zusammenhang sieht sie den Begriff der Flexibilität kritisch:

*„Wir haben eine interne Regelung dass die Überstunden (...) abgefeiert werden, das gibt mir zum Beispiel die Freiheit dass ich um 15 Uhr Schluss machen kann (...) Mir entspricht es auch, diese Flexibilität zu haben. Aber dadurch dass es (...) chronisch ist, diese Überstunden, finde ich es nicht gut.“<sup>86</sup>*

Frau E. betrachtet den Druck, trotz eines eigenen stringenten Zeitmanagements Überstunden machen zu müssen, ohne diese nachhaltig abbauen zu können, als eine Form der verdeckten ehrenamtlichen Arbeit:

*„Weil ich eine Arbeit tue, die dann im Endeffekt zum Teil, wenn man es jetzt von außen betrachten würde, vielleicht ehrenamtlich ist und nicht vergütet, aber das habe ich ja nicht frei entschieden.“<sup>87</sup>*

Auf Dauer lehnt sie eine solche Arbeitsweise für sich ab, da sie die Gefahr darin sieht, dass es zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis zum Burnout kommen kann. Da ihr die Arbeit viel Spaß macht, sieht sie aber für sich noch nicht den Punkt gekommen, dass es nicht mehr weitergeht, sondern versucht gestalterisch mit der Situation umzugehen und an einer Lösung mitzuarbeiten, ohne ihren Qualitätsanspruch aufzugeben:

---

<sup>85</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 2

<sup>86</sup> a.a.O.: S. 4

<sup>87</sup> ebd.

*„Ich bin das ja auch angestellt wegen meinen Qualitäten. Was ich kann, um das da einzubringen. Und daran will ich und werde ich auch nicht schrauben.“<sup>88</sup>*

Die Tätigkeit in dem Verband ist die erste Anstellung von Frau E., sodass sie keine Vergleichsmöglichkeiten zwischen NPO und anderen Arbeitgebern hat. Sie macht es unabhängig vom wirtschaftlichen Sektor aber auch in erster Linie von den Zielen abhängig, die das jeweilige Unternehmen verfolgt, ob sie sich die Verwirklichung ihrer Visionen dort vorstellen könnte.

Bei sozialer Absicherung fällt Frau E. zunächst ihr soziales Umfeld ein, in dem sie sich sozial abgesichert fühlt. Bezogen auf ihre finanzielle Situation, stellt sie fest, dass sie sich eine Erweiterung ihrer Stelle nicht nur wünschen würde, um weniger Überstunden machen zu müssen, sondern auch um mehr Geld für ihre soziale Absicherung zur Verfügung zu haben:

*„(...) weil ich auch merke jetzt im Sinne von sozialer Absicherung (...) würde das so für mich nicht reichen.“<sup>89</sup>*

Das hat auch mit ihrer Lebensplanung zu tun, da sie später einmal ein gemeinschaftliches Wohnprojekt aufzubauen will, für das sie die entsprechenden finanziellen Mittel benötigt. Dieses Wohnprojekt ist auch Teil ihrer Vorstellungen in beruflicher Hinsicht, da sie darin eine Chance sieht, Leben und Arbeiten miteinander zu verknüpfen:

*„In einem bunten Häuschen (lacht). (...) mit Menschen zusammenzuwohnen, die Teile ihres Lebens miteinander teilen, aber jeder für sich halt auch arbeiten geht oder gerne auch mit soziokulturellen, Eine-Welt-, Umweltbereich-Vereinen vernetzt sind, und da sehe ich mich in zehn Jahren (...)“<sup>90</sup>*

Um ihre inhaltlichen Ziele umzusetzen, kann sich Frau E. auch vorstellen, in der Zukunft selbständig zu arbeiten – ein Schritt, der ihr nach dem Studium aufgrund mangelnder beruflicher Profilierung noch als zu früh erschien:

*„Wenn ich mich selbständig mache, steckt dabei der Gedanke dahinter, dass ich das für etwas tue, was mir in meinem Leben sehr wichtig ist. (...) Das ich (...) eine Vision habe, die mir realisieren möchte, worüber ich selbst entscheiden möchte, und worüber ich die Bedingungen selber aufbaue (...)“<sup>91</sup>*

Berufliche Karriere ist für Frau E. kein erstrebenswertes Ziel, es sei denn, sie könnte an einer anderen Position mehr für die von ihr vertretene Sache erreichen. Strukturen hält sie grundsätzlich aber für verzichtbar:

---

<sup>88</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 6

<sup>89</sup> a.a.O.: S. 4

<sup>90</sup> ebd.

<sup>91</sup> a.a.O.: S. 3

*„Ich denke, die Wirkung, die ein Mensch entfalten kann, braucht nicht viel Struktur.“<sup>92</sup>*

Frau E. macht es, wie bereits genannt, von den Zielen einer Organisation abhängig, ob sie dort ihre beruflichen Wünsche umsetzen kann. Sie fühlt sich jedoch persönlich sehr dem entwicklungspolitischen Feld verbunden, sodass eine Tätigkeit unmittelbar damit zusammenhängen müsste:

*„Ja also ich glaube nicht, dass ich etwas anderes mache außer jetzt diesem Eine Welt Bereich, weil das ist schon mein Ding so (...), das ist etwas, dass mir einfach wichtig ist, wo ich auch weiß, da kann ich etwas beitragen, was irgendwie einen Effekt hat (...)<sup>93</sup>*

Für Frau E. ist ihre jetzige Tätigkeit die Fortsetzung einer persönlichen Lebensweise in einem organisatorischen und finanziellen Rahmen, für die sie eine sehr hohe Anerkennung in ihrem Freundeskreis erfährt. Berufliche Wertschätzung erhält sie ebenfalls im weiteren Kollegenkreis und von der Geschäftsführung. Für sie ist es aber ebenso wichtig, sich selbst in dem wertzuschätzen, was sie tut, da sie darin eine Vorbildfunktion für die von ihr betreuten jungen Freiwilligen sieht. Wichtig ist dabei, dass für Frau E. das was sie beruflich tut, auch Ausdruck einer Haltung ist:

*„Und das finde ich auch nicht schlimm, sich dessen selber bewusst zu sein, sondern eher förderlich (lacht).“<sup>94</sup>*

Frau E. verweist selbstbewusst auf ihre gute Ausbildung und glaubt, dass sie ihre persönlichen Ziele in hohem Maße erreichen kann. Zu den Voraussetzungen zählen für sie ihr Durchsetzungsvermögen und ein Netzwerk von guten Freunden, das es ihr ermöglicht, jederzeit ihren Lebensweg weiterzugehen.

Ein wichtiger Motivationsfaktor ist für Frau E. ein achtsamer und liebevoller Umgang, miteinander und mit Blick auf andere Menschen. Dies ist für sie Teil eines heuristischen Menschenbilds, das sie sowohl privat als auch beruflich antreibt.

Frau E. hinterfragt zunächst das Konzept der sogenannten Work-Life-Balance, das ihr nicht schlüssig erscheint. Mit der Erfahrung, selbst schon einmal für ein Jahr Teil einer Lebens- und Arbeitsgemeinschaft gewesen zu sein, betont Frau E. die allgemeine Notwendigkeit, sich selbst und seine eigene Position zu bestimmen. In ihrem Fall, wo aus ihrer Sicht die Arbeit und deren Bedingungen mit der eigenen Vision übereinstimmen, sieht sie für sich selbst zunächst grundsätzlich keinen Bedarf an Balance, da sie die enge Verknüpfung beider Lebensbereiche bewusst gewählt hat:

---

<sup>92</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 7

<sup>93</sup> a.a.O.: S. 5

<sup>94</sup> a.a.O.: S. 6

*Ich habe keine Lust, irgendwie inhaltsleer (...) zu sein, und das natürlich auch auf meiner Arbeit.*<sup>95</sup> - „Also, ich würde auch nicht sagen, dass das jeder als Ziel hat, oder jeder erreichen würde oder will. Aber für mich ist das so.“<sup>96</sup>

Andererseits zweifelt sie im weiteren Gespräch an, dass durch die Überstundenproblematik die Bedingungen in ihrer Arbeit stimmig sind, so dass sie dann zu dem Schluss kommt, dass doch einer Balance bedarf, die in diesem Moment nicht so sei, wie sie es gerne hätte.

Zentrales Motiv ihrer Nonprofit-Tätigkeit ist für Frau E. die Verknüpfung von privaten und beruflichen Zielen als ganzheitliches Lebenskonzept, um gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu erreichen. Die hauptamtliche Beschäftigung setzt dabei ihre persönlichen Interessen mit anderen Mitteln und anderer Ausstattung fort. Flexibilität und die Möglichkeit, eigene Aufgaben und Ziele zu definieren und in die Tat umzusetzen, bewertet sie bei der Arbeit in einer NPO grundsätzlich positiv. Sie sieht aber auch die Kehrseite der Medaille, wenn Flexibilität als die Bereitschaft verstanden wird, über die bezahlte Tätigkeit hinaus Arbeitsleistung einzufordern. Für sie gehört es zu einer leistungsgerechten Vergütung, dass übermäßige Überstunden vermieden oder bezahlt werden.

Frau E. ist in ihren Äußerungen sehr selbstreflektiert, wirkt aber verunsichert, wenn es um den ungelösten Konflikt der Überstunden geht, was darauf zurückzuführen ist, dass sie zurzeit keine Lösungsstrategie erkennen kann. Sie verfolgt eine Lebensphilosophie, die in ihrem ganzheitlich ausgeprägten Arbeits- und Privatleben von starken intrinsischen Motivationsquellen erfüllt ist und so bestens in den Nonprofit-Bereich passt, so dass sie sich eine Tätigkeit in anderen Sektoren nur schwer vorstellen kann.

### **3.6 Frau L.**

Seit drei Jahren ist Frau L. in einem Verein zur Unterstützung von traumatisierten Flüchtlingen als Projektleiterin mit einer Arbeitszeit von 30 Wochenstunden angestellt. Der Verein ist eine Ausgründung einer Flüchtlingshilfeorganisation und hat zurzeit zwei hauptamtlich Beschäftigte um einen landesweiten Kreis von ehrenamtlichen Unterstützern, die sich hauptsächlich im medizinisch-therapeutischen Bereich bewegen. Ziel des Vereins ist der Aufbau eines psychosozialen Behandlungszentrums für traumatisierte Flüchtlinge. Frau L. ist Ende Vierzig, Diplom-Sozialpädagogin und alleinerziehende Mutter. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit ist sie vielfach ehrenamtlich tätig, u.a. als Mandatsträgerin in der Kommunalpolitik.

---

<sup>95</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 8

<sup>96</sup> a.a.O.: S. 7



Ihre Tätigkeit im Verein hat sich Frau L. durch Projektanträge mit entsprechenden Förderzusagen selbst geschaffen. Sie hat seit ihrem Studienabschluss vor 25 Jahren immer in Vereinen gearbeitet, und dies in der Regel auf befristeten drittmittelfinanzierten Stellen. In der Flüchtlingshilfeorganisation, aus der ihr jetziger Verein hervorging, arbeitete sie zuvor bereits in ähnlichen thematischen Feldern im Anschluss an eine ehrenamtliche Tätigkeit im Flüchtlingsbereich:

*„Da hat sich dann relativ bald herausgestellt, dass da eine Frau denn da auch nicht mehr lange bleiben wollte, (...) und dann war relativ klar, dass dann - ja.“<sup>97</sup>*

Die Arbeit in kleinen Vereinen hat für sie deshalb einen besonderen Stellenwert weil sie dort flexible Strukturen vorfindet. Die Strukturen in größeren Nonprofit-Organisationen, die sie mit denen in Behörden vergleicht, nimmt sie als einschränkend wahr:

*„Ich mag einfach diese freien Strukturen. Ich mag einfach so arbeiten, wie ich das selber möchte. (...) also ich hab eigentlich immer so gearbeitet, dass ich da recht unabhängig agieren konnte in kleinen Vereinen.“<sup>98</sup>*

Über ihre soziale Absicherung macht sich Frau L. mit zunehmendem Alter mehr Gedanken. Obwohl sie in ihrem Berufsleben - von einer Fraktionstätigkeit in einer Partei abgesehen, in der sie bis vor einem Jahr freigestellt war, die sie aber dann beendet hat - stets befristet beschäftigt war, empfindet sie jetzt die Situation, Projektanträge zur Finanzierung ihrer Tätigkeit erfolgreich zur Bewilligung zu bringen oder mangels finanzieller Mittel arbeitslos zu werden, als bedrückend:

*„(...) und was ich eben auch merke, jetzt ist es so, wenn ich jetzt diesen Verlängerungsantrag für das Projekt stelle, dann geht es auch um mein eigenes Geld. (...) Und das merke ich jetzt schon, das finde ich so eine ganz komische Situation, plötzlich Anträge zu stellen und zu wissen: Wenn der nicht durchgeht, dann bist Du selber auch arbeitslos. Ganz komisch.“<sup>99</sup>*

Mit Blick auf die Beschäftigten im öffentlichen Dienst bewertet Frau L. deren Situation im Vergleich zu den Beschäftigten in ihrem Bereich als „*Jammern auf hohem Niveau*“<sup>100</sup>, da diese einen solchen Druck nicht verspüren und oftmals bei Kleinigkeiten, die nicht existenzgefährdend sind, ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen würden. Dahinter verbirgt sich aber auch der Wunsch, dass sie diese Sicherheit auch für sich und ihre Familie gerne hätte:

---

<sup>97</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 3

<sup>98</sup> a.a.O.: S. 2

<sup>99</sup> ebd.

<sup>100</sup> a.a.O.: S. 4

*„(...) und natürlich bin ich auch schon aufgewacht und hab gedacht: Verdammt, bist du blöd gewesen, warum hast du dich nicht irgendwie auf ein sicheres Gleis begeben.“<sup>101</sup>*

Ihre berufliche Zukunft sieht Frau L. zunächst einmal in der Erreichung des Vereinsziels, nämlich des Aufbaus und der Etablierung eines Zentrums für traumatisierte Flüchtlinge. Darüber hinaus möchte sie sich neue Ziele setzen, sobald diese Einrichtung dauerhaft gesichert ist. Diese Ziele liegen für sie in erster Linie darin, durch ihre sozialpädagogische Arbeit eine Veränderung von politischen Rahmenbedingungen herbeizuführen:

*„Und das glaub ich mach ich gerade, also nicht die großen, die ganz kleinen.“<sup>102</sup>*

Die Frage, ob sie sich persönlich in ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlt, beantwortet Frau L. mit der Schilderung eines akuten Konflikts zwischen den beiden Hauptamtlichen im Verein und dem Vorstand. Sie erkennt das Bedürfnis der Ehrenamtlichen nach Wertschätzung an, fordert aber auch für sich als Hauptamtliche ein, wertgeschätzt zu werden:

*„Die Vergütung ersetzt nicht die Wertschätzung, nicht zwingend.“<sup>103</sup>*

Aus ihrer Erfahrung im NPO-Bereich kennt sie das strukturelle Spannungsverhältnis zwischen Hauptamt und Ehrenamt gut. Eine Grenze zieht sie für sich dort, wo an Wochenenden oder in den Abendstunden die hauptamtliche Tätigkeit in die ehrenamtliche übergeht, was ihrer Meinung nach von vielen ehrenamtlich Tätigen nicht wahrgenommen oder anerkannt wird:

*„(...) dass Ehrenamtliche vielleicht gar nicht darauf kommen, dass man am Samstagabend grad einem anderen Ehrenamt nachgehen möchte als im Ehrenamt noch weiter seinen Job zu machen.“<sup>104</sup>*

Im privaten Bereich erfährt Frau L. Anerkennung durch ihre Tochter und durch ihren Freundeskreis, auch wenn vieles aus ihrer Arbeit aufgrund der Thematik oder aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes nicht in die Öffentlichkeit gehört und daher eher leise stattfindet. Wenig Wertschätzung bekommt sie aus ihrem Elternhaus:

*„Meine Eltern haben es heute noch nicht verstanden, glaube ich. Ich hätte Jura studieren sollen (...) Sozialarbeit war ihnen von vornherein suspekt (...) Und zu sagen, ich arbeite in so einem Verein, und wir bauen da irgendwas auf, da können sie gar nichts mit anfangen.“<sup>105</sup>*

Es motiviert Frau L. und macht ihr zugleich Spaß, Neues aufzubauen und auf den Weg zu bringen. Dabei bezieht sie ihren Antrieb aus dem Willen, soziale Missstände zu beseitigen, und dafür aktiv zu werden:

---

<sup>101</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 3

<sup>102</sup> a.a.O.: S. 5

<sup>103</sup> ebd.

<sup>104</sup> ebd.

<sup>105</sup> ebd.

*„Das treibt mich an, zu gucken, was geht da eigentlich in dem Bereich, das muss was passieren, (...) Das motiviert mich, wenn ich das Gefühl hab, da passiert was.“<sup>106</sup>*

Was die Balance zwischen Leben und Arbeit betrifft, sieht sich Frau L. aus einer Generation stammend, in der die Verbindung dieser Elemente ein politisches Schlagwort war. Ursprünglich war sie davon ausgegangen, dass beide Bereiche auch nicht zu trennen seien.

Sie sieht dieses Konzept heute für sich als gescheitert an, und zwar aufgrund einer Situation, in der ihre Familie mehr Aufmerksamkeit benötigt hätte, sie sich dazu aufgrund von beruflichen Verpflichtungen aber nicht in der Lage sah:

*„Und das war heftig, und da hab ich (...) das Gefühl ich werde der Arbeit nicht gerecht, (...) keine Zufriedenheit in der Arbeit, es geht mir nicht gut, und ich werde dem anderen auch nicht gerecht, also das war so, da hab ich gedacht: (...) da ist keine Balance.“<sup>107</sup>*

Frau L. arbeitet in einem Bereich, der klassischerweise im NPO-Sektor angesiedelt ist. Sie kann sich auch kaum andere Arbeitsstrukturen für sich vorstellen, würde sich aber mehr soziale Absicherung wünschen. An der Arbeit in einer NPO gefällt ihr besonders die Möglichkeit, bei der Beseitigung sozialer Defizite aktiv mitzuwirken. Dabei ist es ihr wichtig, selbständig zu arbeiten und sich ihre Zeit frei einzuteilen.

Die erforderliche Flexibilität im Umgang mit den Arbeitszeiten sieht sie aber auch kritisch, wenn es zu Konflikten bei der Abgrenzung von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit geht. Ohnehin sieht sie ein hohes Konfliktpotential im Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt in einer NPO, wenn die Rollen nicht klar definiert sind. Sie wünscht sich hier insbesondere mehr gegenseitige Wertschätzung.

Frau L. ist stark intrinsisch motiviert. Quelle ihrer Motivation ist ihr Wille, gesellschaftliche Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Sie weist im Gespräch wiederholt darauf hin, dass es ihr Spaß macht, Dinge verändern zu wollen und dabei erfolgreich zu sein. Ihr aktuelles Projekt bezeichnet sie als ihr eigenes Kind, was auf eine Form der Selbstverwirklichung durch ihre Arbeit hinweist. Das Konzept der Verknüpfung von Arbeit und Leben erscheint ihr aus heutiger Sicht jedoch unschlüssig. NPO-typische Probleme kennt sie aus jahrzehntelanger eigener Erfahrung sehr gut. Im Interview berichtet sie sehr reflektiert über ihre Erfahrungen im NPO-Bereich und deren organisatorische Rahmenbedingungen.

---

<sup>106</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5

<sup>107</sup> a.a.O.: S. 6

### 3.7 Vergleichende Analyse

Nachdem die einzelnen Interviews beschrieben und gedeutet, ihre Inhalte verallgemeinert zusammengefasst und somit induktiv kategorisiert wurden, werden bei den weiteren Betrachtungen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede ebenso im Blickpunkt stehen wie die Frage nach den zentralen Motiven der Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO. Dazu wurden die Kategorien mit Hilfe eines Kodierparadigmas untersucht und die Befunde anhand dieser Zusammenhänge neu gebündelt. Dieses Vorgehen entspricht im Wesentlichen dem Verfahren des axialen Kodierens in der Grounded Theory.<sup>108</sup>

Für die Kodierung wurde das von Strauss und Corbin vorgeschlagene paradigmatische Modell<sup>109</sup> in vereinfachter Form angewendet und die Interviewergebnisse nach den folgenden Fragestellungen überprüft:

- Auf welches Phänomen weisen die Daten hin?
- Unter welchen Bedingungen taucht das Phänomen auf?
- Welche Strategien und Handlungsweisen werden von den Beteiligten angewendet, um dem Phänomen zu begegnen?
- Was sind die Konsequenzen dieser Handlungsweisen?

Bei der Beurteilung der Phänomene wurde nicht ausschließlich auf das Datenmaterial aus den Interviews zurückgegriffen, sondern die Erkenntnisse vorheriger empirischer Studien und die beruflichen Erfahrungen des Verfassers im Nonprofit-Sektor mit berücksichtigt. Auf diese Weise wurde der erforderlichen theoretischen Sensibilität Rechnung getragen und zugleich ein deduktiver Schluss aus der Rekonstruktion der Daten gezogen.

Zitate der Interviewpartner, die einzelne Aspekte der jeweils analysierten Phänomene wörtlich wiedergeben und in einem engen Zusammenhang mit den Ergebnissen der Analyse stehen, leiten die folgenden Abschnitte ein.

#### ***„(...) Weil es eben eine leidenschaftliche Geschichte ist (...)“<sup>110</sup> – Arbeiten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen***

In einem Punkt sind sich alle Befragten einig, denn sie arbeiten ausgesprochen gerne in ihren Organisationen im Nonprofit-Sektor. Die Gründe dafür sind jedoch sehr unterschiedlich. Während Frau A. das gute Miteinander und die Bedeutung des Faktors Mensch hervorhebt,<sup>111</sup> ist es für Frau W. die Möglichkeit, sinnvolles zu tun und dabei Menschen zu helfen, die sie an der Arbeit in einer NPO schätzt.<sup>112</sup> Drei der Interviewpartner gehen sogar

---

<sup>108</sup> Strauss/Corbin (1996): S. 75ff.

<sup>109</sup> a.a.O.: S. 78

<sup>110</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 11

<sup>111</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 3

<sup>112</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 2

noch einen Schritt weiter: Für sie bedeutet das Arbeiten in der NPO in erster Linie die Erfüllung eines Lebenszwecks, nämlich der Veränderung von gesellschaftlichen Verhältnissen.<sup>113</sup> Dieser von allen Befragten zum Ausdruck gebrachte hohe Grad an Identifikation und Zufriedenheit mit ihrer Arbeit bestätigt die diesbezüglichen Erkenntnisse der WZB-Studie zur Arbeitswelt des Dritten Sektors.<sup>114</sup>

Die Bedingungen, unter denen diese positiven Wahrnehmungen der Arbeit in kleinen und mittleren NPO stattfinden, werden von den Interviewpartnern ähnlich beschrieben. So spielt die hohe Flexibilität in der Arbeitsgestaltung eine tragende Rolle. Das betrifft die freie Zeiteinteilung ebenso wie Möglichkeiten der Heimarbeit. Mehr noch als die Flexibilität im Äußeren wird die innere Flexibilität, also die selbstbestimmte und unabhängige Arbeitsweise bis hin zu der Definition eigener Aufgaben und Ziele als eine wichtige Bedingung genannt. Für Frau L. ist das der Grund, nicht in großen NPO arbeiten zu können, da diese in ihren hierarchischen Strukturen keine individuellen Entscheidungsfreiheiten zulassen können.<sup>115</sup> Herr G. betrachtet das selbstbestimmte Arbeiten aus Arbeitgebersicht und stellt fest, dass Selbstführung als Leitungsmodell in NPO wünschenswert ist, da es bei den Mitarbeitenden ein hohes Potential dafür gibt.<sup>116</sup> Frau E. bestätigt diese Ansicht und betont, dass auch mit wenig Struktur und Führung Wirkungen erzielt werden können.<sup>117</sup>

Bei den befragten hauptamtlichen Beschäftigten führt die hohe Attraktivität ihrer NPO zu einer Entwicklung von Verbleibsstrategien. Diese Strategien zeigen sich auf unterschiedliche Weise: Einige der NPO-Beschäftigten wollen und können sich einen anderen Arbeitgeber nur im Ausnahmefall vorstellen. Frau L. hat immer schon die Arbeit in kleinen Vereinen gesucht.<sup>118</sup> Frau A. wiederum, die lange im Forprofit-Bereich gearbeitet hat und von dort deutlich bessere Verdienstmöglichkeiten kennt, kompensiert die finanziellen Nachteile ihrer NPO-Arbeit durch verschiedene Nebentätigkeiten.<sup>119</sup>

Deutlich wird in der Varianz der in den Interviews zu Tage tretenden Einschätzungen der eigenen Arbeit, dass die Idee des Arbeitens mit hoher Eigenverantwortlichkeit ein wichtiges Moment liefert, das Nachteile in Bezahlung und Sicherheit abfedern kann. In der Konsequenz sollten kleine und mittlere Organisationen des Dritten Sektors im Interesse ihrer hauptamtlich Beschäftigten darauf achten, diese besondere Attraktivität, hervorgerufen durch unabhängiges und selbstbestimmtes Arbeiten innerhalb von freien Strukturen und mit flexiblen Rahmenbedingungen, zu wahren und weiter zu entwickeln. Hier sind kleine und mittlere Organisationen gegenüber großen NPO im Vorteil, da sie in ihren

---

<sup>113</sup> u.a. Transkription Interview Nr. 5: S. 11

<sup>114</sup> Schmeißer (2013): S. 52f.

<sup>115</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 2

<sup>116</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 2

<sup>117</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 7

<sup>118</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 2

<sup>119</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 3

Steuerungsmodellen auf hierarchische Strukturen oft weitgehend verzichten und die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter stärker betont wird.

**„(...) dass ich nicht so viele Überstunden habe, sondern die Arbeit, die ich mache, auch bezahlt bekomme.“<sup>120</sup> - Vergütung von hauptamtlichen NPO-Beschäftigten**

Flexibilität, Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit können für Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO wichtige Motivationsfaktoren sein. Diese haben aber auch ihre Grenzen: Die Befragten beklagen sich über unzureichende Regelungen im Umgang mit Überstunden, die zum Teil als Fortsetzung der hauptamtlichen Tätigkeit im Ehrenamt stattfinden, sowie über finanzielle Rahmenbedingungen und die Angemessenheit der Vergütung. So hat Frau W. lange Zeit als geringfügig Beschäftigte in einem ähnlichen zeitlichen und inhaltlichen Umfang gearbeitet, wie sie es jetzt als Geschäftsführerin in Teilzeitbeschäftigung mit 15 Wochenstunden tut.<sup>121</sup> Frau E. leistet in erheblichem Umfang dauerhaft Überstunden,<sup>122</sup> und Frau A. empfindet die wenig leistungsbezogene Vergütungsstruktur in ihrer NPO insgesamt als ungerecht.<sup>123</sup> Hier wird vor allem deutlich, dass der fließende Übergang von haupt- zu ehrenamtlicher Tätigkeit von den hauptamtlich Beschäftigten unerwünscht ist, solange er unfreiwillig und z.B. nur aus Pflichtgefühl ihrer Aufgabe gegenüber erfolgt.

Während in großen NPO die Bedingungen in der Regel durch Tarifverträge und Stellenpläne bestimmt werden, sind die kleinen und mittleren Organisationen häufig nicht an solche starren Regularien gebunden. Nichtsdestotrotz können sie diesen Freiraum oftmals nicht im Sinne ihrer Beschäftigten nutzen, da die finanziellen Rahmenbedingungen aufgrund von beschränkten Einnahmemöglichkeiten keine Möglichkeiten für Stellenerweiterungen oder Gehaltserhöhungen bieten. Das kann bei vielen Beschäftigten zu einem erhöhten Leistungsdruck führen; das Vorhandensein dieses Drucks wurde ebenfalls durch die WZB-Studie bestätigt.<sup>124</sup>

Handlungsmöglichkeiten bieten sich für hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO durch ihre eigenen Bemühungen, intern oder extern zu Verbesserungen ihrer Situation beizutragen. Frau L. hat ihre gesamte Stelle durch eigene Drittmittelanträge finanziert und ist auch zukünftig für die Mittelakquise in eigener Sache verantwortlich.<sup>125</sup> Bei Frau W. hat die gute Spendenakquise die Voraussetzungen geschaffen, ihren Stellenumfang deutlich zu erweitern.<sup>126</sup> Frau E. sieht für sich das Potential einer Stellenerweiterung durch eigene Projektideen gegeben,<sup>127</sup> hat aber trotz ihrer Anstrengungen zur Verbesserung ihres

---

<sup>120</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 7

<sup>121</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4

<sup>122</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 5

<sup>123</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 5

<sup>124</sup> Schmeißer (2013): S. 52f.

<sup>125</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 2

<sup>126</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4

<sup>127</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 3

Zeitmanagements keine Lösung der Überstundenproblematik erreichen können.<sup>128</sup> Frau A., die intern keine Möglichkeiten für finanzielle Spielräume sieht, bemüht sich extern um die Verbesserung ihrer Einnahmen.<sup>129</sup>

Als Folgerung müssen kleine und mittlere NPO zunächst einmal daran interessiert sein, die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Kreativität ihrer Mitarbeitenden, z.B. bei der Ideen- und Projektentwicklung zu schaffen. Das kann die fachliche und organisatorische Unterstützung von Projektanträgen durch die hauptamtliche Geschäftsführung ebenso sein wie die personelle oder ideelle Unterstützung bei Spendenaktionen durch den ehrenamtlichen Vorstand. Wichtig ist auch ein transparentes und als gerecht empfundenes Verfahren bei der Vergütung der Beschäftigten. An dieser Stelle ist es erforderlich, die Arbeit in kleinen und mittleren NPOs weiter zu professionalisieren. Hierzu bedarf es u.a. einer deutlichen Trennung von Haupt- und Ehrenamt. Wenn hauptamtlich Beschäftigte in hohem Maße Überstunden produzieren, sollte unbedingt vermieden werden, dass diese zu ehrenamtlicher Arbeit der gleichen Person umdefiniert werden. Wenn hier keine Stellenerweiterung möglich ist, sollte stattdessen anderweitige – auch ehrenamtliche - Unterstützung durch Dritte möglich sein, statt den Wert der entgeltlichen hauptamtlichen Tätigkeit durch unbezahlte Mehrarbeit zu schmälern.

### **„Die Vergütung ersetzt nicht die Wertschätzung (...)“<sup>130</sup> – Anerkennung von hauptamtlicher Tätigkeit in NPO**

Was für die Wahrnehmung einer angemessenen Vergütung gilt, ist für die Befragten auch bei der Frage der Wertschätzung ihrer hauptamtlichen Tätigkeit von Bedeutung. Alle Interviewpartner betonen die Wichtigkeit eines wertschätzenden Umgangs auf allen Ebenen. Dazu gehören die hauptamtlichen und die ehrenamtlichen Kräfte in den NPO ebenso wie der Familien- und Freundeskreis. Frau W. musste lange darum kämpfen, dass ihre Tätigkeit innerhalb der Organisation als Beruf anerkannt wird, und nicht als bezahltes Ehrenamt.<sup>131</sup> Frau L. erkennt den Bedarf der Ehrenamtlichen an Wertschätzung an, sieht aber die Notwendigkeit, dass diese die Wertschätzung auch an die Hauptamtlichen zurückgeben.<sup>132</sup> Aber auch eine angemessene Vergütung kann Ausdruck von Wertschätzung sein, oder – wenn sie ausbleibt – als geringschätzend interpretiert werden.<sup>133</sup> Anerkennung wünschen sich die Befragten auch im privaten Umfeld. So gibt es bei Frau L. im Elternhaus, bei Herrn

---

<sup>128</sup> a.a.O.: S. 5

<sup>129</sup> Transkription Interview Nr. 4: S. 3

<sup>130</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5

<sup>131</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4f.

<sup>132</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5

<sup>133</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4

G. dazu auch im Bekanntenkreis wenig Verständnis dafür, mit der Arbeit in einer NPO den Lebensunterhalt zu verdienen.<sup>134</sup>

Die wichtigste Voraussetzung für wertschätzendes Verhalten ist eine entsprechende Grundhaltung der Beteiligten. Diese kann z.B. durch teambildende Maßnahmen oder Kompetenztrainings befördert werden. Hilfreich sind darüber hinaus ausreichende Informationen über die jeweils andere Beschäftigtengruppe. Das ist in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen oft einfacher umzusetzen, da es hier eine größere Nähe zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften gibt, die sich häufig persönlich kennen und direkter miteinander kommunizieren können, als das in großen NPO der Fall ist.

Gleichwohl zählt das Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlicher Beschäftigung zu den klassischen Konfliktfeldern im Nonprofit-Sektor. Vielfach sind in kleinen und mittleren NPO sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Beschäftigte in die operationellen Aktivitäten der Organisationen gemeinsam eingebunden; das kann zu einem erhöhten Konfliktpotential führen, wenn die Rollen der Beteiligten nicht geklärt sind.

Für den Bereich der Wertschätzung ihrer Arbeit innerhalb der Organisationen gibt es unterschiedliche Strategien der Befragten. Sie reichen von der bloßen Hinnahme der Zustände über die Betonung der eigenen Fähigkeiten und Qualitäten<sup>135</sup> bis hin zur Konfrontation mit dem Ziel der Konfliktlösung.<sup>136</sup> Mangelnde Wertschätzung im privaten Umfeld, wie sie Herr G. und Frau L. schildern, ruft hingegen eher Belustigung oder Verwunderung hervor.<sup>137</sup>

Ein Ansatzpunkt zur Entschärfung von Konflikten, die auf die Frage der Wertschätzung zurück geführt werden können, liegt in der Verbesserung sowohl der internen als auch der externen Kommunikation: Intern, damit die Rollen und Aufgaben der haupt- und ehrenamtlichen Beschäftigten in der NPO geklärt werden, um Konflikte zwischen den Beschäftigtengruppen zu vermeiden. Hier kann z.B. die gemeinsame Erstellung eines Leitbildes hilfreich sein. Extern, damit das Bild von hauptamtlicher Beschäftigung besonders in den kleineren Organisationen, die vielfach nicht mit professioneller Arbeit verbunden werden, positiver wahrgenommen wird.

### ***„(...) Arbeit und Leben wollten wir ja immer miteinander verbinden (...)“<sup>138</sup> – Berufs- und Privatsphäre von hauptamtlichen NPO-Beschäftigten***

In Zusammenhang mit der Frage nach der Work-Life-Balance der Interviewten wurde zunächst deutlich, dass es kein einheitliches Verständnis dieses zusammengesetzten

---

<sup>134</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5 sowie Transkription Interview Nr. 5: S. 10f.

<sup>135</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 6

<sup>136</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 4

<sup>137</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5

<sup>138</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5



Begriffes gab. Bedingt durch individuelle Lebenssituationen oder persönliche Lebensmodelle zeigten sich unterschiedliche Ansätze, Arbeits- und Privatleben zu verbinden bzw. zu trennen. Auf der Grundlage der Analyse der Interviews kann hier eine Typisierung vorgenommen werden. Die unterschiedlichen Work-Life-Konzepte lassen sich grafisch wie folgt darstellen:

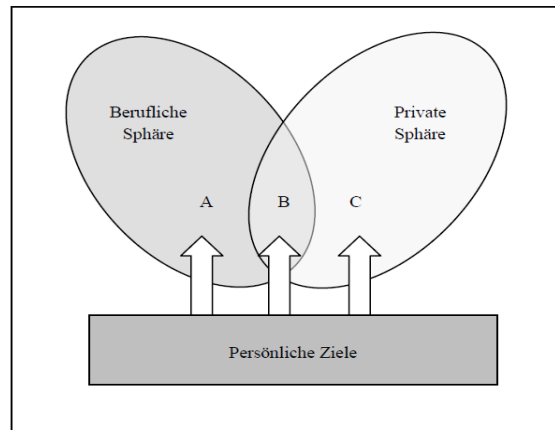


Abbildung 1: Konzepte der Verknüpfung von beruflicher und privater Sphäre<sup>139</sup>

Typ A weist eine enge Verbindung zwischen der beruflichen Sphäre und den persönlichen Zielen auf. Er lässt sich am ehesten mit dem Begriff des „Berufenen“ beschreiben: Hier finden sich diejenigen wieder, die in ihrer Arbeit eine Lebensaufgabe sehen. Der Typ C ist ein „Jobber“: Er betrachtet die Arbeit als Erwerbstätigkeit, um den Lebensunterhalt zu sichern, und findet die persönlichen Ziele in der Privatsphäre verwirklicht. Für Typ B, den „Selbstverwirklicher“, bilden Private und berufliche Sphäre eine Einheit, die sich mit den persönlichen Erwartungen deckt. Für die Berufenen und die Jobber ist Work-Life-Balance eine Waage, die im günstigsten Fall das Gleichgewicht hält. Für die Selbstverwirklicher stellt sich das Konzept eher als Kreisel dar, dessen Balance im besten Fall im Zentrum liegt.

Wichtig ist zu betonen, dass es keine strikte Trennung zwischen diesen Konzepten gibt, sondern dass die Übergänge fließend sind. Änderungen in den äußeren Bedingungen, wie z.B. eine neue familiäre Situation, können gegebenenfalls zu einer Neubewertung und Anpassung der Konzepte durch die Beschäftigten führen.

Die Handlungsstrategien für die Herstellung einer positiven Work-Life-Balance sind entsprechend abhängig vom jeweiligen individuellen Konzept: Während Herr G., der als Vertreter für den Typ A angesehen werden kann, den für den Arbeitsstress notwendigen Ausgleich durch ein glückliches Familienleben findet,<sup>140</sup> sind Frau W. und Frau A., die eher dem Typ C entsprechen, darauf bedacht, dass ihre Arbeit so zufriedenstellend gestaltet ist,

<sup>139</sup> Eigene Darstellung

<sup>140</sup> Transkription Interview Nr. 5: S. 11

dass sie keinen störenden Einfluss auf ihre Privatsphäre hat.<sup>141</sup> Frau E. lebt ihre persönlichen Ziele gleichermaßen beruflich und privat und ist somit dem Typ B zuzuordnen. Ihr Ziel ist ein Wohnprojekt, indem Arbeit und Leben eng miteinander verbunden sind.<sup>142</sup> Frau L. war immer bemüht, Typ B entsprechend die berufliche und private Sphäre entlang ihrer persönlichen Ziele zu verbinden, musste aber feststellen, dass dieses Konzept in einer Krisensituation für sie nicht mehr tragfähig war.<sup>143</sup>

Dass kleine und mittlere Nonprofit-Organisationen flexibler auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten reagieren können, als dies in großen Organisationen mit ihren starren Strukturen der Fall ist, wurde bereits erläutert; ebenso wurden die Möglichkeiten, die sich für diese Organisationen daraus ergeben, dargestellt. Eine ergänzende Schlussfolgerung aus den hier beschriebenen Work-Life-Konstellationen könnte darin liegen, genauer zu ermitteln, was die individuellen Work-Life-Konzepte ihrer hauptamtlichen Beschäftigten sind, um den Erwartungen ihres Personals an die Gestaltung ihrer Beschäftigung noch besser und passgenauer entsprechen zu können.

Zusammengesetzt ergeben die oben beschriebenen Phänomene ein Bild, das die Heterogenität von hauptamtlicher Beschäftigung in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen in Bezug auf die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeit spiegelt und ihre unterschiedlichen Konzepte zur Gestaltung und Verknüpfung von beruflicher und privater Sphäre deutlich macht. Gleichzeitig sind klare gemeinsame Positionen der Befragten hinsichtlich der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, der Abgrenzung von hauptamtlicher zu ehrenamtlicher Tätigkeit sowie der Wertschätzung und Vergütung ihrer Arbeit erkennbar.

### **3.8 Zusammensetzung der Kernkategorie**

Um zu gegenstandsbezogenen Theorieansätzen zu gelangen, werden die im Zuge der Analysen gewonnenen Erkenntnisse so miteinander in Beziehung gesetzt, dass sie das zentrale Phänomen der Untersuchung erfassen und erklären. Dieser von Strauss und Corbin als Selektives Kodieren umschriebene Prozess umfasst die Auswahl einer Kernkategorie und die Integration und Verfeinerung der anderen Kategorien um diese Kernkategorie herum:

*„Selective coding is the process of integrating and refining the theory. In integration, categories are organized around a central explanatory concept.“<sup>144</sup>*

---

<sup>141</sup> Transkription Interview Nr. 1: S. 5 und Transkription Interview Nr. 4: S. 7

<sup>142</sup> Transkription Interview Nr. 3: S. 4

<sup>143</sup> Transkription Interview Nr. 2: S. 5f.

<sup>144</sup> Strauss/Corbin (1998): S. 161 (Hervorhebung durch den Verfasser)

Die Formulierung der Kernkategorie „Erwartungen der hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen“ ergibt sich aus der Verallgemeinerung der zuvor untersuchten Kategorien bis zu einem Abstraktionsgrad, der es erlaubt, eine möglichst große Anzahl von relevanten Fällen unter diese Beschreibung zu fassen. Sie drückt in konzeptualisierter Form gleichsam den roten Faden aus, der sich durch das aus den Daten entwickelte Categoriesystem zieht.<sup>145</sup> Um die Kernkategorie zu verfeinern und daraus theoretische Ableitungen möglich zu machen, wurden die übrigen Kategorien um das Kernphänomen herum zugeordnet. Die Zusammenhänge zwischen den Kategorien und ihre Dimensionen können nun anhand einer Netzwerkgrafik veranschaulicht werden:

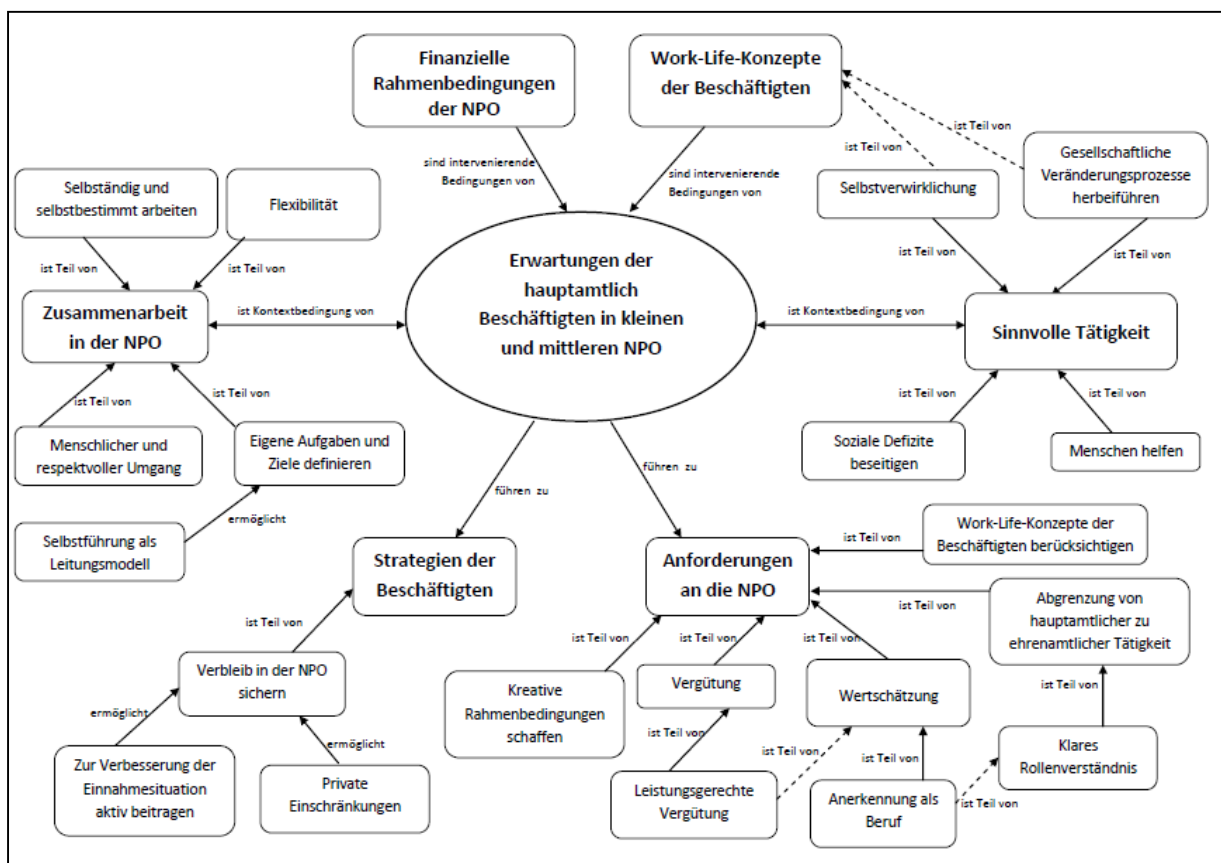


Abbildung 2: Kernkategorie - Erwartungen der hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO<sup>146</sup>

In dieser Darstellung der Kategorien und ihrer Dimensionen können die Ergebnisse der Untersuchung in konzeptualisierter Form auf einen Blick erfasst werden. Entlang der Bedingungen, Strategien und Konsequenzen, die sich aus den Erwartungen der hauptamtlichen Beschäftigten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen ergeben, lassen sich nunmehr gegenstandsverankerte theoretische Ansätze formulieren.

<sup>145</sup> Strauss/Corbin (1996): S. 98

<sup>146</sup> Eigene Darstellung

### 3.9 Theoretische Ansätze

Durch das In-Beziehung-Setzen der Hauptkategorien zur Kernkategorie wurden im vorigen Abschnitt die gefundenen empirischen Daten gleichsam in eine analytische „Geschichte“ übersetzt. Dabei sind die theoretischen Erkenntnisse dieser Arbeit bereits in der Netzwerkdarstellung in konzeptualisierter Form enthalten und grafisch dargestellt. Die nun folgende Formulierung der theoretischen Ansätze ist daher nicht als ein neuer Analyseschritt zu verstehen, sondern lediglich als eine alternative Darstellungsform.

Aus der Analyse der empirisch erhobenen Daten ergaben sich folgende theoretische Ableitungen:

- **Die Erwartungen, die hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen an ihr Arbeitsumfeld haben, basieren auf den intervenierenden Bedingungen ihrer individuellen Work-Life-Konzepte sowie den finanziellen Rahmenbedingungen ihrer Organisationen.**
- **Wesentlicher Kontext hauptamtlicher NPO-Beschäftigung ist eine sinnerfüllte Tätigkeit, die im Rahmen von NPO-typischen Bedingungen der Zusammenarbeit umgesetzt wird.** Das wird von den Beschäftigten ebenso erwartet wie von der Organisation, für die sie tätig sind. Zu den Kontextbedingungen der Zusammenarbeit in der NPO gehören ein menschlicher und respektvoller Umgang, Flexibilität, selbständiges und selbstbestimmtes Arbeiten sowie die Möglichkeit, eigene Ziele und Aufgaben zu definieren.
- **Hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO entwickeln eigene Strategien, um ihren Verbleib in der Organisation sichern zu können.** Dazu zählen die Entwicklung von eigenen Projekten und die Einwerbung von Mitteln, aber auch die Inkaufnahme privater Einschränkungen.
- **Aus den Erwartungen der Beschäftigten lassen sich Anforderungen an kleine und mittlere NPO formulieren, um das Arbeitsumfeld der hauptamtlich Tätigen positiv zu gestalten und ihren Verbleib in der NPO zu sichern.** Dazu gehören eine angemessene Vergütung und Wertschätzung, die Abgrenzung von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Tätigkeit, die Berücksichtigung der Work-Life-Konzepte der Beschäftigten und die Schaffung von kreativen Rahmenbedingungen für eine selbständige und selbstbestimmte Gestaltung hauptamtlicher Arbeit.

Diese theoretischen Ansätze werden im Folgenden abschließend diskutiert und bewertet.

#### 4. Zusammenfassung und Diskussion

Sich intensiver mit der Arbeits- und Lebenswirklichkeit von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen auseinanderzusetzen, war das Ziel dieser Arbeit. Die zentrale Fragestellung der qualitativen Untersuchung drehte sich um das Wahrnehmen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes durch die Beschäftigten und die Auswirkungen ihrer Arbeit auf andere Lebensbereiche. Diese ursprüngliche Fragestellung konnte in der Formulierung der aus der Analyse der empirischen Daten entwickelten Kernkategorie „Erwartungen der hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen“ zusammengefasst und konkretisiert werden. Hier zeigt sich die im Forschungsstil der Grounded Theory enthaltene Gegenstandsbezogenheit der Untersuchung. Zur Gegenstandsbezogenheit gehört auch die Berücksichtigung des aktuellen Standes der Nonprofit-Forschung einschließlich der vorhandenen empirischen Datenlage. Zusammen mit den persönlichen Erfahrungen des Verfassers bildeten sie die Grundlage der für die vorliegende Studie notwendigen theoretischen Sensibilität, die laut Strauss und Corbin den Analysierenden befähigen, „die Forschungssituation und die damit verbundenen Daten auf neue Weise zu sehen und das Potential der Daten für das Entwickeln einer Theorie zu erforschen.“<sup>147</sup>

Die auf der Basis der Kernkategorie entwickelten Theorieansätze enthalten Aspekte, die zum Teil die Ergebnisse früherer Untersuchungen bestätigen, aber auch neuere und spezifischere Erkenntnisse, die für die weitere Forschung im Feld interessant sind. Im Einzelnen können die theoretischen Befunde wie folgt bewertet werden:

Die sich häufig und schnell verändernden finanziellen Rahmenbedingungen in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen beeinflussen die Erwartungen der hauptamtlich Beschäftigten, die die finanzielle Situation ihrer Organisation i.d.R. sehr gut kennen. Ihre Erwartungen passen sie den finanziellen Begebenheiten an. Eine wichtige Rolle spielen dabei die individuellen Work-Life-Konzepte der Beschäftigten. Dort, wo sie sich in besonderem Maße ihrer Aufgabe in der NPO verpflichtet fühlen, werden sie auch in größerem Umfang bereit sein, zeitliche oder finanzielle Einschränkungen im Privat- oder Familienleben hinzunehmen. Hier zeigt sich das besondere Commitment der NPO-Beschäftigten für ihre Organisation. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen in diesem Punkt die bisherigen Erkenntnisse aus der NPO-Forschung.<sup>148</sup>

Damit dieses Commitment aufrechterhalten werden kann, müssen die Kontextbedingungen der NPO-Beschäftigung stimmen. Hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO legen Wert auf sinnvolle Tätigkeiten, die in einem menschlichen und respektvollen Miteinander flexibel und selbstbestimmt erledigt werden. Leitungsmodelle wie z.B.

---

<sup>147</sup> Strauss / Corbin (1996): S. 27

<sup>148</sup> u.a. Schmeißer (2013): S. 53f.

Selbstführung können dabei helfen, diese Kontextbedingungen zu schaffen: Sie fördern die Kreativität der Beschäftigten und tragen dazu bei, dass sie ihre Aufgaben und Ziele im Rahmen der Tätigkeit selbst definieren. Kontextbedingungen sind per definitionem wechselseitig, d.h. dass in diesem Zusammenhang das Vorhandensein NPO-typischer Rahmenbedingungen von den Beschäftigten ebenso vorausgesetzt wird, wie das entsprechende Verhalten der Beschäftigten in der NPO erwartet wird.

Ein bisher wenig beschriebenes Phänomen ist, dass Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO eigene Strategien entwickeln, um ihren Verbleib in der Organisation zu sichern. Dieses proaktive Verhalten ist teils auf die hohe intrinsische Motivation, teils auf die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit zurückzuführen und kann, wenn die Strategien ihre Wirkung innerhalb der Organisation entfalten, zur Entwicklungsdynamik der Einrichtungen beitragen. Voraussetzung ist, dass die Organisationen im Rahmen ihrer Möglichkeiten die entsprechenden Kreativräume für ihre hauptamtlich Tätigen schaffen und sie in ihren Bemühungen, ihren Verbleib in der Organisation und damit letztlich auch die Organisation selbst zu sichern, unterstützen.

Zu dieser Erkenntnis passt der Anspruch vieler NPO, Lernende Organisation zu sein, also „eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich kontinuierlich selbst transformiert.“<sup>149</sup> Veränderungen in kleinen und mittleren NPO lassen sich u.a. auf Lernprozesse ihrer Beschäftigten zurückführen, die wiederum häufig eine Folge ihrer internen Verbleibsstrategien sind:

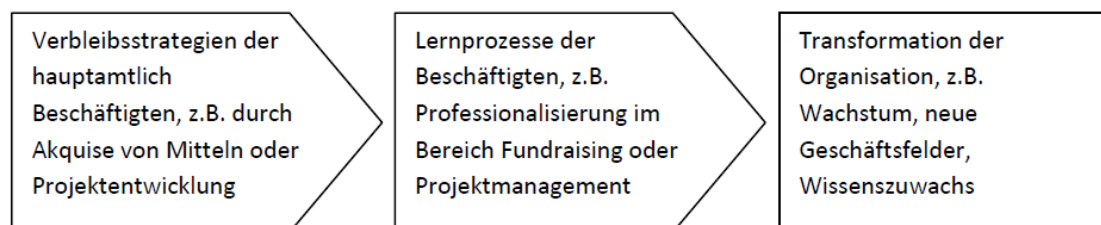


Abbildung 3: Von der Verbleibsstrategie zur Transformation der Organisation<sup>150</sup>

Ein Nutzen für kleine und mittlere Nonprofit-Organisationen kann sich auch aus den Anforderungen ergeben, die hauptamtlich Beschäftigte an ihre Organisationen formulieren, um ihr Arbeitsumfeld positiv zu gestalten. Eine klare Abgrenzung von hauptamtlicher und ehrenamtlicher Arbeit, verbunden mit einem klaren Rollenverständnis für beide Tätigkeitsbereiche, ist dabei von besonderer Bedeutung für die hauptamtlichen Kräfte. Das beinhaltet eine angemessene, leistungsgerechte Vergütung ebenso wie die gegenseitige Anerkennung. Hier zeigt sich das Selbstbewusstsein, das mit einer hauptamtlichen NPO-Beschäftigung verbunden ist, die neben dem Ehrenamt einen eigenen Wert darstellt und als solcher auch finanzielle und ideelle Wertschätzung erfahren will.

<sup>149</sup> Pedler/Boydell/Burgoyne (2004): S. 60

<sup>150</sup> Eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Interviews haben gezeigt, dass die im Titel der Arbeit aufgeworfene Frage „Work + Life = Balance?“ für hauptamtlich Beschäftigte nicht einheitlich beantwortet werden kann. Dazu sind die persönlichen intervenierenden Bedingungen, also die jeweiligen Lebensumstände und Work-Life-Konzepte, zu unterschiedlich. Gleichwohl lohnt es sich für kleine und mittlere Einrichtungen sich intensiver mit den Work-Life-Konzepten ihrer Beschäftigten auseinanderzusetzen, um langfristige Strategien für ihre Personal- und Organisationsentwicklung entwickeln zu können.

Was die Erwartungen von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO angeht, konnte mit dieser Arbeit ein Beitrag zur Schließung von Datenlücken im Forschungsfeld geleistet werden. Während dabei vereinzelt Ergebnisse aus vorherigen Studien zur Arbeit im Dritten Sektor bestätigt werden konnten, so wurde doch deutlich, dass sich der Kontext der Beschäftigung, die Erwartungen der Beschäftigten und die Möglichkeiten der Organisationen, mit diesen Erwartungen umzugehen, von der Situation in großen Einrichtungen des Dritten Sektors unterscheidet. Das betrifft vor allen Dingen die Eigenständigkeit und Reaktionsfähigkeit der Organisationen, ihre Führungsmodelle und die daraus resultierende autonome Handlungsweise ihrer Beschäftigten, aber auch ihre finanziellen Möglichkeiten. Daraus wiederum ergeben sich für kleine und mittlere NPO besondere Herausforderungen an ihre weitere Professionalisierung.

Für die Forschung im Bereich der NPO-Beschäftigung kann auf der Basis der in der dieser Arbeit ermittelten Befunde ausblickend der Schluss gezogen werden, dass gesonderte empirische Betrachtungen von hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren Nonprofit-Organisationen auch für zukünftige Untersuchungen notwendig und sinnvoll sein werden. Im Rahmen solcher Untersuchungen können z.B. Fragen eine Rolle spielen, die in dieser Arbeit nicht erschöpfend untersucht werden konnten oder den Rahmen des qualitativen Forschungsansatzes sprengten:

Wie sehen hauptamtlich Beschäftigte in kleinen und mittleren NPO ihre Karrierechancen innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen, und wie definieren sie Karriere? Hier gibt die vorgelegte Untersuchung Anlass zu der Vermutung, dass durchaus andere Kriterien relevant sein könnten, als es in anderen Organisationen der Fall ist. Welche Organisationsmodelle werden von den Beschäftigten präferiert? Hier gibt diese Arbeit einen Anstoß zu Überlegungen, dass eine stärkere Professionalisierung im Interesse der hauptamtlich Beschäftigten liegt. Wie kann die Wirksamkeit von Verbleibsstrategien der NPO-Beschäftigten gemessen werden? Und welche Instrumente und Strategien eignen sich besonders, um hauptamtliches Personal in kleinen und mittleren NPO zu motivieren und langfristig zu binden?

## 5. Literaturverzeichnis

### Printquellen:

**Beher, K. / Krimmer, H. / Rauschenbach, T. / Zimmer, A. (2006):** Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Münster und Dortmund 2006: Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Politikwissenschaft; Forschungsverbund DJI

**DB Research (2010):** Wirtschaftsfaktor Wohlfahrtsverbände. Research Briefing Wirtschaft und Politik. Frankfurt (Main) 2010: Deutsche Bank Research.

**EUK (2003):** Empfehlung 2003/361/EG der Kommission, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 124 vom 20.5.2003. Brüssel 2003: Europäische Kommission, S. 36.

**Flick, U. (1987):** Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In: Bergold, J. B. / Flick, U. (Hrsg.): Ein-Sichten. Tübingen 1987: dgvt-Verlag, S. 247-262.

**Jensen, O. (2005):** Induktive Kategorienbildung als Basis Qualitativer Inhaltsanalyse. In: Mayring, P. / Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim 2005: Beltz UTB, S. 255-275.

**Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Weinheim 2010: Beltz Verlag.

**Pedler, M. / Boydell, R. / Burgoyne, J. (1994):** Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. 2. Auflage, Wiesbaden 1994: Springer Fachmedien GmbH, S. 57-66.

**Priller, E. (2007):** Empirie der NPO-Forschung. Erfahrungen und Perspektiven. In: Sprengel, R. (Hrsg.): Philantropie und Zivilgesellschaft. Ringvorlesung des Maecenata Instituts für Philantropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin. Frankfurt am Main 2007: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, S. 97-118.

**Priller, E. / Alscher, M. / Droß, P. J. / Paul, F. / Poldrack, C. J. / Schmeißer, C. / Waitkus, N. (2012):** Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin 2012: WZB.

**Priller, E. / Zimmer, A. (2006):** Dritter Sektor: Arbeit als Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 12/2006. Bonn 2006: Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 17-23.

**Rammstedt, B. (2010):** Reliabilität, Validität, Objektivität. In: Wolf, C. / Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden 2010: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-258.

**Roth, R. / Rucht, D. (2002):** Neue Soziale Bewegungen. In: Greiffenhagen, M. / Greiffenhagen, S. (Hrsg.): Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland. 2. Auflage Wiesbaden 2002: Westdeutscher Verlag, S. 296-302.



**Salamon, L. M. / Anheier, H. K. (1996):** The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nr. 19. Baltimore 1996: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

**Schmeißer, C. (2013):** Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen. Discussion Paper SP V 2013-302, Berlin 2013: WZB

**Strauss, A. / Corbin, J. (1996):** Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Übersetzung der ersten Ausgabe: Niewiarra, S. / Legewie, H. Weinheim 1996: Beltz PVU.

**Strauss, A. / Corbin, J. (1998):** Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2<sup>nd</sup> Edition, Thousand Oaks 1998: Sage Publications.

**Zimmer, A. / Priller, E. / Hallmann, T. (2001):** Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 15. Jahrgang, Heft 3/2001. Mering 2001: Rainer Hampp Verlag, S. 207-224.

**Zimmer, A. / Priller, E. (2004):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden 2004: VS Verlag.

**ZiviZ (2013):** Zivilgesellschaft in Zahlen. ZiviZ-Survey 2012 - Instrument und erste Ergebnisse. Berlin 2013: SV gemeinnützige Gesellschaft für Wissenschaftsstatistik mbH, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

#### **Online-Quellen:**

**Witzel, A. (2000):** Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, S.I., Band 1, Nr. 1, Januar 2000. ISSN 1438-5627. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> (11.07.2013).

**Zimmer, A. / Freise, M. (2003):** Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange, W. / Hunger, U. (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung (S. 107-135). Münster 2003: Civil Society Network. Verfügbar unter: [http://stiftungsverbund-westfalen.de/service\\_download.htm](http://stiftungsverbund-westfalen.de/service_download.htm) (25.07.2013)

**ZiviZ (2011):** Zivilgesellschaft in Zahlen. Abschlussbericht Modul 1. Berlin: Statistisches Bundesamt und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen. Verfügbar unter: <http://www.ziviz.info/publikationen/publikationen-und-materialien/> (10.07.2013).

## 6. Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1:** Konzepte der Verknüpfung von beruflicher und privater Sphäre (Eigene Darstellung): S. 41

**Abbildung 2:** Kernkategorie - Erwartungen der hauptamtlich Beschäftigten in kleinen und mittleren NPO (Eigene Darstellung): S. 43

**Abbildung 3:** Von der Verbleibsstrategie zur Transformation der Organisation (Eigene Darstellung): S. 46

## 7. Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
d.V.	der Verfasser
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
ebd.	ebenda
et al.	et alii (und andere)
EUR	Euro
f./ff.	folgende / folgenden
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
ICNPO	International Categorization of Nonprofit Organizations
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NPM	Zentrum für Nonprofit-Management gGmbH
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
o.g.	oben genannte(n)
S.	Seite
SGB IV	Viertes Buch Sozialgesetzbuch
SME	Small and medium-sized enterprises
u.a.	unter anderem / anderen
URS	Statistisches Unternehmensregister
vgl.	vergleiche
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
z.B.	zum Beispiel

## Reihe Opuscula

Frei verfügbar auf [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

2011	Nr. 50	<b>Empirische Studien zur Zivilgesellschaft</b> Stiftungen, Bibliotheken, Internet <i>Rainer Sprengel</i>
	Nr. 51	<b>Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht</b> Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 52	<b>Quo vadis Deutschlandstipendium</b> Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland <i>Michael Beier</i>
<hr/>		
2012	Nr. 53	<b>Bürgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen.</b> Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Fließtal/ Baden-Württemberg <i>Annette Barth</i>
	Nr. 54	<b>Zivilgesellschaft und Integration</b> Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele <i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>
	Nr. 55	<b>Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft</b> Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren <i>Markus Edlefsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 56	<b>Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung</b> <i>Colin Beyer</i>
	Nr. 57	<b>Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation</b> Die Wirkung des bundespolitischen Bürgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik <i>Daniela Neumann</i>
	Nr. 58	<b>Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz</b> <i>Dorit Lehrack</i>
	Nr. 59	<b>Zweifelhafte Autonomie</b> Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. <i>Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 60	<b>Für das Gemeinwohl? Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen:</b> eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität <i>Marisa Klasen</i>
	Nr. 61	<b>Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft</b> Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland <i>Herfried Münkler</i>
	<hr/>	
2013	Nr. 62	<b>Bürgerstiftungen in den Printmedien</b> <i>Berit Sandberg und Sarah Boriés</i>
	Nr. 63	<b>Formen sozialer Ordnung im Vergleich:</b> Hierarchien und Heterarchien in Organisation und Gesellschaft <i>Julia Dreher</i>
	Nr. 64	<b>Kooperationen und die Intention zum Wir</b> Ansätze einer kooperativ-intentionalen Handlungstheorie <i>Katja Hintze</i>
	Nr. 65	<b>Der Auftritt der Zivilgesellschaft im transdisziplinären Dialog zur Energiewende</b> <i>Elgen Sauerborn</i>
	Nr. 66	<b>6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen</b> <i>Maecenata Institut (Hrsg.)</i>
	Nr. 67	<b>Corporate Social Responsibility im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung</b> <i>Emanuel Rauter</i>
	Nr. 68	<b>Forschung, Technik und Zivilgesellschaft</b> Dossier über ein neuartiges Beteiligungsformat <i>Wolfgang C. Goede</i>
	Nr. 69	<b>The Role of Awqaf in the 21st Century</b> An Update on the Development of Islamic Foundations <i>M Hisham Dafterdar and Murat Cizakca</i>
	Nr. 70	<b>The Potential of German Community Foundations for Community Development</b> <i>Thomas Krikser</i>

URN: urn:nbn:de:0243-042014op712

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840