

# **Human Resource Management in NGOs**

## **- Besondere Herausforderungen und Lösungsansätze**

Bachelorarbeit

vorgelegt von

Claudia Pannek

Angefertigt im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

Bachelor of Arts (B.A.)

am Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit

der Fachhochschule Bielefeld

Sommersemester 2020

Erstprüferin: Prof. Dr. rer. pol. Natalie Bartholomäus

Zweitprüferin: Prof. Dr. phil. Ulrike Detmers

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik.....	1
1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen NGOs .....</b>	<b>4</b>
2.1 Begriffserklärung .....	4
2.2 Entstehung .....	6
2.3 Organisationaler Aufbau.....	7
2.3.1 Formen von NGOs .....	8
2.3.2 Finanzierung .....	9
2.3.3 Personalstruktur .....	10
2.4 Wirkungsbereiche .....	12
<b>3 Aktueller Forschungsstand im Bereich Human Resource Management in NGOs .....</b>	<b>14</b>
3.1 Recruiting .....	15
3.2 Anreizgestaltung und Motivation .....	17
3.3 Personalbindung .....	18
3.4 Personalentwicklung .....	19
3.5 Personalfreisetzung .....	20
3.6 Spannungsfeld Hauptamt / Ehrenamt / Freiwillige .....	21
<b>4 Vergleich des operativen Human Resource Managements in sieben verschiedenen NGO's .....</b>	<b>23</b>
4.1 Methodik: Semistrukturierte Experteninterviews .....	23
4.2 Auswahl der Praxisbeispiele .....	24
4.2.1 Praxisbeispiel 1 .....	24
4.2.2 Praxisbeispiel 2 .....	24
4.2.3 UNCSO .....	24
4.2.4 Praxisbeispiel 4 .....	26
4.2.5 Praxisbeispiel 5 .....	26
4.2.6 Praxisbeispiel 6 .....	26
4.2.7 Praxisbeispiel 7 .....	26

4.3 Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	26
<b>5 Besondere Herausforderungen des Human Resource Managements in den befragten NGOs.....</b>	<b>27</b>
<b>6 Lösungsansätze .....</b>	<b>27</b>
<b>7 Fazit .....</b>	<b>27</b>
7.1 Kritische Würdigung .....	27
7.2 Zusammenfassung der Arbeit .....	28
7.3 Ausblick.....	29
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XXX</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Personalstruktur.....	10
Abbildung 2: Allgemeine Rekrutierungsfaktoren .....	16

## **Abkürzungsverzeichnis**

CRINGO	Criminal Non-Governmental Organisation
ECOSOC	Economic and Social Council
GONGO	Government Owned Non-Governmental Organisation
INGO	International Non-Governmental Organisation
NGO	Non-Governmental Organisation
NPO	Non-Profit Organisation
PONGO	Politician's Non-Governmental Organisation
UIA	Union of International Associations
UNCSO	Usakos Needy Children Support Organisation
UNO	United Nations Organisation

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung in die Thematik

Nichtregierungsorganisationen (NGOs) gewinnen seit den 1990er Jahren zunehmend an Bedeutung. Durch einen steigenden Wettbewerbsdruck zwischen den Organisationen und auch zwischen NGOs und gewinnorientierten Unternehmen, die Knappheit finanzieller Ressourcen, sowie durch Transparenzerwartungen von Öffentlichkeit, Mitgliedern und Spendern, steigen die Erwartungen und Anforderungen an den Sektor.<sup>1</sup>

Im Zuge dieser Entwicklungen erfuhren NGOs in den letzten Jahren einen immer stärker wachsenden Grad der Professionalisierung. Diese beeinflusst unter anderem Bereiche wie das Projektmanagement, das multikulturelle Management, die strategische Planung und das emotionale Marketing. Insbesondere rückt aber das Human Resource Management der Organisationen immer weiter in den Fokus der Professionalisierung.<sup>2</sup>

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Nichtregierungsorganisationen und gewinnorientierten Unternehmen ist die Zusammensetzung der Personalstruktur.<sup>3</sup> Daher ist die wichtigste Ressource einer NGO ihr Personal.<sup>4</sup> Aus dem Zusammenspiel zwischen ehrenamtlichen, freiwilligen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen lassen sich besondere Anforderungen an das Human Resource Management in NGOs ableiten, die durch einen Anstieg hauptamtlicher Beschäftigter als Merkmal der Professionalisierung verstärkt werden.<sup>5</sup>

Die Relevanz der Thematik wird durch hohe und zugleich wachsende Beschäftigungszahlen innerhalb des Nonprofit-Sektors noch einmal intensiviert.<sup>6</sup> Bedingt durch erhebliche budgetäre Restriktionen sind bisherige Investitionen in ein hochqualifiziertes Personalmanagement zurückhaltend und es wird als Zu-

---

<sup>1</sup> Vgl. M. Heuser, T. Abdelalem (2018) S. V; vgl. D. Schwenger (2013) S. 126f.; vgl. D. von Eckardstein, H. Mayerhofer (2001) S. 226.

<sup>2</sup> Vgl. M. Heuser, T. Abdelalem (2018) S. V; vgl. T. Bartram, J. Cavanagh, R. Hoye (2017) S. 1902.

<sup>3</sup> Vgl. H. Mayerhofer (2001) S. 270.

<sup>4</sup> Vgl. A. Zimmer, M. Freise (2003) S. 107.

<sup>5</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 63.

<sup>6</sup> Vgl. L. Salamon, H. Anheier (1999) S. 8f.; vgl. A. Zimmer, E. Priller, T. Hallmann (2003) S.48f.

satzaufgabe wahrgenommen. Ein spezialisiertes Human Resource Management ist jedoch notwendig, um eine Organisation auszubauen und voranzutreiben.<sup>7</sup>

In der Vergangenheit stellte sich im Rahmen mehrerer Forschungsarbeiten heraus, dass es von grundlegendem Interesse ist, Studien und Forschungen zum Personalmanagement in nicht gewinnorientierten Organisationen zu vertiefen, um Optimierungspotenzial aufzuzeigen.<sup>8</sup> Diese Arbeit soll unter Zuhilfenahme von sieben Praxisbeispielen einen Beitrag dazu leisten.

## **1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die besonderen Herausforderungen des Human Resource Managements in NGOs herauszustellen, sowie anschließend erste Lösungsansätze zu formulieren. Im Zuge dessen werden Optimierungspotenziale und Gestaltungsmöglichkeiten des operativen Personalmanagements in kleinen Nichtregierungsorganisationen aufgezeigt.

Zu Beginn wird auf theoretische Grundlagen im Bereich der Nichtregierungsorganisationen eingegangen. Es erfolgt zunächst die Herleitung einer für diese Arbeit geltenden Definition. Anschließend wird die geschichtliche Entstehung von NGOs dargestellt. Das folgende Kapitel thematisiert den organisationalen Aufbau unter Einbezug verschiedener Formen von Nichtregierungsorganisationen, der Finanzierung und der Personalstruktur. Im Anschluss wird ein Überblick über unterschiedliche Wirkungsbereiche gegeben. Das nächste Kapitel stellt den aktuelle Forschungsstand im Bereich des Human Resource Management in NGOs dar. Der Fokus liegt auf den verschiedenen Personalmanagementbereichen Recruiting, Anreizgestaltung und Motivation, Personalbindung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Zusätzlich werden die Besonderheiten im Spannungsfeld Hauptamt / Ehrenamt / Freiwillige benannt. Anschließend folgt das methodische Vorgehen im Rahmen von sieben verschiedenen semistrukturierten Experteninterviews. Hierfür wurden Personalverantwortliche bzw. Führungspersonen in kleinen NGOs zu unterschiedlichen As-

---

<sup>7</sup> Vgl. C. Oelberger, A.-M. Fechter, I. McWha-Hermann (2016) S. 294f.; vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 65ff.; vgl. D. von Eckardstein, H. Mayerhofer (2001) S. 232.

<sup>8</sup> Vgl. B. Helmig, S. Michalski, P. Lauper (2008) S. 59; vgl. H. Mayerhofer (2001) S. 280; vgl. A. Zimmer, M. Freise (2003) S. 129.

pekten des operativen Personalmanagements befragt. Auf Grundlage der Interviews werden besondere Herausforderungen ermittelt und daraufhin in Kapitel 6 entsprechende Lösungsansätze angebracht. Zum Abschluss der Arbeit erfolgt zunächst eine kritische Würdigung, welche das allgemeine Vorgehen, sowie die verwendete Methode reflektiert und Grenzen aufzeigt. Die Arbeit wird zuletzt noch einmal zusammengefasst und endet mit einem kurzen Ausblick über mögliche zukünftige Entwicklungen.



## 2 Theoretische Grundlagen NGOs

Um die Besonderheiten des Human Resource Management in NGOs darstellen zu können, ist im Vorfeld eine Übersicht über theoretische Grundlagen dieser Organisationsform notwendig.

### 2.1 Begriffserklärung

Die Abkürzung NGO beschreibt den englischen Begriff ‚Non-Governmental Organisation‘. Im Deutschen existiert der Begriff ‚Nichtregierungsorganisation‘ (NRO), der in der Praxis eher selten Anwendung findet.<sup>9</sup> Im Verlauf dieser Ausarbeitung werden beide Begriffe äquivalent verwendet.

Es gibt keine offizielle, allgemein gültige Definition für den Begriff NGO und somit auch keine eindeutige Charakterisierung. Diese Uneinigkeit ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass unterschiedliche Fachbereiche der Sozialwissenschaften die Entwicklung von NGOs beobachten und sich immer wieder neues Forschungsinteresse bildet.<sup>10</sup> Allerdings haben sich in vergangener Forschung einige Kriterien herauskristallisiert, die verdeutlichen, welche Organisationen dieser Kategorie angehören.

Martens definiert NGOs beispielsweise als „formal (professionalized) independent societal organizations whose primary aim is to promote common goals at the national or the international level.“<sup>11</sup> Sie beschreibt die Mitglieder von Nichtregierungsorganisationen als Einzelpersonen und schließt dabei offizielle Mitglieder, wie Regierungen oder Regierungsvertreter aus. NGOs fördern gemeinsame Ziele von denen Mitglieder und/oder die Öffentlichkeit profitieren. Die Organisationen sind nicht gewinnorientiert und unabhängig vom Staat, da sie sich überwiegend durch Mitgliedsbeiträge und Spenden finanzieren. Sie können professionalisiert sein und weisen mindestens eine geringe Organisationsstruktur auf, da sie über ständiges Personal, einen Hauptsitz und eine Verfassung verfügen.<sup>12</sup> Dabei halten sie sich an gesetzliche Bestimmungen und wenden keine Gewalt an.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens, (2006) S. 21.

<sup>10</sup> Vgl. C. Frantz (2005) S. 21.

<sup>11</sup> K. Martens (2002a) S. 282.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.

<sup>13</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 24.

Take ergänzt den Eigenschaften einer NGO unter anderem eine politische Zielsetzung und charakterisiert eine Ausschließlichkeit öffentlicher Interessenwahrnehmung.<sup>14</sup> Nach seiner Definition fallen Organisationen, die Mitgliederinteressen vertreten, nicht unter den Begriff Nichtregierungsorganisation. Des Weiteren herrscht unter anderem Uneinigkeit über die Internationalität bzw. Nationalität von NGOs. Heins kategorisiert Nichtregierungsorganisationen als internationale Akteure.<sup>15</sup> Die Wissenschaftler Hirsch und Martens inkludieren auch Organisationen, die ausschließlich national tätig sind.<sup>16</sup>

Der Begriff NGO wird in der Literatur aufgrund seiner negativen Abgrenzung und seiner Ungenauigkeit kritisiert.<sup>17</sup> In einigen Sprachen, z.B. im Chinesischen wird er sogar als ‚Antistaatlich‘ übersetzt.<sup>18</sup>

Dieser Arbeit wird in erster Linie die Definition nach Martens zugrunde gelegt. Demnach handelt es sich bei NGOs um staatsunabhängige Organisationen, die gemeinsame Ziele von Öffentlichkeit oder Mitgliedern verfolgen. Nichtregierungsorganisationen arbeiten nicht gewinnorientiert, finanzieren sich mindestens teilweise durch Spenden und Mitgliedsbeiträge und weisen unabhängig von ihrer Größe eine zumindest geringe Organisationsstruktur auf. Zudem agieren sie im nationalen und/oder internationalen Rahmen und halten sich an gesetzliche Bestimmungen.<sup>19</sup>

Die Abgrenzung einer NGO zu einer NPO (Non-Profit Organisation), die wie bereits durch den Begriff definiert nicht profitorientiert arbeiten, gestaltet sich ebenfalls nicht ganz eindeutig. Wesentliche Unterschiede sind unter anderem, dass sich eine NPO häufig durch selbst erwirtschaftete Mittel finanziert, also Dienstleistungen anbietet.<sup>20</sup> In einigen Definitionen lassen sich auch staatliche Einrichtungen wie beispielsweise Krankenhäuser den Non-Profit Organisationen zuordnen.<sup>21</sup> NGOs hingegen finanzieren sich größtenteils durch Spenden und Mitgliedsbeiträge<sup>22</sup> und grenzen sich durch politisches Engagement, eine

---

<sup>14</sup> Vgl. I. Take (2002) S.42.

<sup>15</sup> Vgl. V. Heins (2002) S.46.

<sup>16</sup> Vgl. J. Hirsch (2001) S. 15f.; vgl. K. Martens (2002a) S. 282f.

<sup>17</sup> Vgl. K. Martens (2002a) S.277; vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S.22f.

<sup>18</sup> Vgl. D. Lehrack (2004) S.7.

<sup>19</sup> Vgl. K. Martens (2002a) S. 282; vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 24.

<sup>20</sup> Vgl. Utopia (Zugriff 22.04.2020).

<sup>21</sup> Vgl. D. Schwenger (2013) S. 30.

<sup>22</sup> Vgl. Utopia (Zugriff 22.04.2020).

bedarfsorientierte Zielsetzung sowie das Streben nach Erfüllung gemeinschaftlicher Bedürfnisse von NPOs ab.<sup>23</sup> Von Interessenverbänden und Parteien lassen sich Nichtregierungsorganisationen insofern unterscheiden, dass sie die Interessen anderer Menschen oder der Öffentlichkeit vertreten und keine direkte Klientelpolitik betreiben.<sup>24</sup> Durch ähnliche Organisationsstrukturen sowie unklare Definitionen der einzelnen Begriffe NGO und NPO, werden diese in der Forschung auch häufig synonym verwendet und nicht deutlich voneinander abgegrenzt. Oft wird der geläufigere Begriff NPO verwendet, auch wenn es sich gleichzeitig um eine NGO handelt. Um den Unterschied zu verdeutlichen, kann die Aussage getroffen werden: „Jede NGO ist eine NPO, aber nicht jede NPO eine NGO.“<sup>25</sup>

### 2.2 Entstehung

Der Begriff Non-Governmental Organisation wurde erstmals nach dem 2. Weltkrieg in Artikel 71 der UNO-Charta im Jahr 1945 erwähnt. Die offizielle deutsche Übersetzung des Artikels lautet ‚nicht-staatliche Organisation‘, allerdings setzte sich später der Begriff Nichtregierungsorganisation durch.<sup>26</sup> Der Artikel 71 erlaubt NGOs sich im Kontext der ‚United Nations Organisation‘ zu engagieren und eine beratende Funktion einzunehmen. Als NGO galten zunächst also nur diejenigen gesellschaftlichen Akteure, die international tätig sind und sich in Gremien der UNO engagieren.<sup>27</sup> Eine weitergehende Definition erfolgte durch die Resolution 288 (X) des ‚United Nations Economic and Social Council‘ (ECOSOC) der ‚Union of International Associations‘(UIA), welcher alle Organisationen exklusive zwischenstaatlich gegründeter Organisationen als NGO, genauer als INGO (International Non-Governmental Organisation) bezeichnet.<sup>28</sup> Die aktuelle Resolution 1996/31 inkludiert auch Organisationen auf nationaler und regionaler Ebene.<sup>29</sup> Die UNO charakterisiert NGOs jedoch bis heute nicht ausreichend, was ebenfalls zu den im vorherigen Kapitel erwähnten Definitionsschwierigkeiten führt. Des Weiteren ist die rechtliche Lage, insbesondere von international agierenden NGOs, noch nicht eindeutig

---

<sup>23</sup> Vgl. D. Schwenger (2013) S. 30ff.

<sup>24</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 24.

<sup>25</sup> Utopia (Zugriff 22.04.2020).

<sup>26</sup> Vgl. K. Martens (2002a) S. 271f.

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

<sup>28</sup> Vgl. Union of International Associations, (Zugriff: 23.05.2020).

<sup>29</sup> Vgl. UN (Zugriff: 23.05.2020).

bestimmt. Die Organisationen sind jedoch in erster Linie nationalem Recht unterstellt.<sup>30</sup>

Organisationsformen, die den heutigen NGOs ähneln, gab es auch schon vor der ersten offiziellen Erwähnung 1945. Zusammenschlüsse von Menschen mit ähnlichen Motiven und Zielen, insbesondere im sozialen und humanitären Bereich, existieren seit vielen Jahren. Somit agieren NGO-ähnliche Akteure bereits seit über zwei Jahrhunderten. Es wird sogar darüber diskutiert, ob kirchliche und wirtschaftliche Vereinigungen im Mittelalter bereits mit den heutigen Nichtregierungsorganisationen zu vergleichen sind. Zu den ersten international agierenden Organisationen gehört z.B. das Internationale Komitee des Roten Kreuzes, das bereits 1863 gegründet wurde.<sup>31</sup>

Seit ca. 1990 unterliegen NGOs einem großen Wachstum und einer stetigen Weiterentwicklung. Der Grad der Professionalisierung steigt, die Organisationen werden mit wachsenden Anforderungen konfrontiert und benötigen in vielen Bereichen weitergehende Managementstrategien, da sie vermehrt hauptamtliche Mitarbeiter einsetzen. Vor dieser Entwicklung engagierten sich zunächst häufig nur Freiwillige und Ehrenamtliche.<sup>32</sup>

### **2.3 Organisationaler Aufbau**

Der organisationale Aufbau einer Nichtregierungsorganisation weist einige Besonderheiten, insbesondere gegenüber Wirtschaftsunternehmen auf, die im Folgenden dargestellt werden. Das deutsche Wirtschaftssystem lässt sich in drei verschiedene Sektoren unterteilen. Neben den Sektoren Markt und Staat existiert auch ein ‚dritter Sektor‘. Dieser umfasst im Allgemeinen alle Organisationen, die privat, gesellschaftlich und nicht primär gewinnorientiert agieren, also alle Non-Profit Organisationen und somit auch NGOs.<sup>33</sup> Demnach grenzen sich Nichtregierungsorganisationen deutlich von Staat und erwerbswirt-

---

<sup>30</sup> Vgl. K. Martens (2002a) S. 273ff.

<sup>31</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 51f.; vgl. K. Martens (2002b) S. 27; vgl. V. Heins (2002) S. 50ff.

<sup>32</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 62f.

<sup>33</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 29; vgl. P. Schwarz, R. Purtschert, C. Giroud, R. Schauer (2009) S. 20; vgl. M. Glasgow (1990) S. 176.

schaftlichen Unternehmen ab. Sie können beispielsweise als Stiftungen, Vereine, Verbände, Interessengruppen oder Initiativen organisiert sein.<sup>34</sup> Jede Organisation verfügt dabei über eine Satzung, die unter anderem die Zielsetzung beinhaltet und die Gemeinnützigkeit belegt.<sup>35</sup>

### 2.3.1 Formen von NGOs

Es gibt viele verschiedene Typisierungen von NGOs und die Differenzierung dieser ist genauso umstritten wie der Begriff an sich. Vor 30 Jahren unterteilte Glasgow deutsche Nichtregierungsorganisationen in drei Gruppen: kirchliche Hilfswerke, politische Stiftungen und von Kirche und Partei unabhängige gesellschaftliche Organisationen.<sup>36</sup> Durch die definitorische Ungenauigkeit von NGOs, werden häufig juristische, finanzielle und gesellschaftliche Aspekte zur Differenzierung herangezogen.<sup>37</sup>

Im Hinblick auf unterschiedliche NGO-Typen existieren auch einige Mischformen und Variationen. Dazu gehören beispielsweise ‚GONGOs‘ (Government Owned NGOs), die zur Umleitung von Hilfsgeldern genutzt werden und halbstaatlich organisiert sind, ‚PONGOs‘ (Politicians NGOs), die den Wahlkreis eines Politikers finanziell unterstützen oder ‚CRINGOs‘ (Criminal NGOs), die illegale Zwecke verfolgen und z.B. mit Schmuggelware handeln.<sup>38</sup> In Anbetracht der in Kapitel 2.1 formulierten Definition, sind diese Variationen und Mischformen streng gesehen nicht den NGOs zuzuordnen.

In Bezug auf internationale Nichtregierungsorganisationen differenzieren Frantz und Martens den organisationalen Aufbau dieser in zwei verschiedene Formen, wobei die Zuordnung nicht immer eindeutig ist.<sup>39</sup> Unter föderativ aufgebauten NGOs, auch ‚bottom up-Prinzip‘, werden dezentral strukturierte, nationale Organisationen verstanden, die sich unter einem internationalen Dachverband zusammenschließen. Sie behalten dabei ihre Unabhängigkeit und Entscheidungsmacht. Ziel ist eine Erleichterung des Austauschs, die Koordination und Präsenz auf internationaler Ebene sowie die Verfolgung gleicher

---

<sup>34</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 19.

<sup>35</sup> Vgl. ebd. S. 32.

<sup>36</sup> Vgl. M. Glasgow (1990) S. 161.

<sup>37</sup> Vgl. D. Schwenger (2013) S. 33ff.

<sup>38</sup> Vgl. A. Fowler (1997) S. 32 aus: D. Schwenger (2013) S. 35f.

<sup>39</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006), S. 45.

Interessen, wie beispielsweise bei Oxfam International.<sup>40</sup> NGOs die zentralistisch organisiert sind folgen dem ‚top-down Prinzip‘. Sie verfügen über eine identische, gemeinsame Satzung und hierarchische Struktur für internationale Aktivitäten, sowie über ein internationales Sekretariat, das die gemeinsame Politik als Ganzes festlegt und die Entscheidungsfreiheit einschränkt. Häufig entstehen zentralistische Organisationen durch eine direkte Gründung von transnationalen NGOs oder durch die Gründung einer einzelnen nationalen Organisation, die dann als Mutterorganisation fungiert und Tochterorganisationen in anderen Ländern aufbaut, wie z.B. Human Rights Watch oder Greenpeace International.<sup>41</sup>

### 2.3.2 Finanzierung

Um eine Aufgabenerfüllung sicherstellen zu können, benötigen NGOs finanzielle Mittel.<sup>42</sup> Eine Besonderheit dabei ist die Finanzierung aus unterschiedlichen Quellen. Ein Großteil der Einnahmen wird meist durch Spenden und Mitgliedsbeiträge erzielt.<sup>43</sup> Mitgliedsbeiträge werden häufig als pro-Kopf Beitrag gezahlt, bei Spenden handelt es sich um freiwillige Zuwendungen Dritter an die Organisation.<sup>44</sup> Weitere Finanzierungsquellen sind unter anderem Sponsoring oder Einnahmen aus Immobilien.<sup>45</sup> NGOs können zusätzlich auch, teilweise überwiegend, staatlich finanziert werden, z.B. in Form von Subventionen oder Leistungsentgelten.<sup>46</sup>

Die Gewichtung der Einnahmequellen ist in den Organisationen sehr unterschiedlich. Ein gewisser Zusammenhang zwischen Finanzierungsart und Grad der Professionalisierung zeigt sich insofern, dass Organisationen, die überwiegend staatlich finanziert werden, einen höheren Professionalisierungsgrad aufweisen und vermehrt hauptamtliche MitarbeiterInnen beschäftigen. Der Anteil ehrenamtlich und freiwillig Beschäftigter ist hingegen in denjenigen Organisationen höher, die zu einem Großteil durch Spenden und Mitgliedsbeiträge finanziert werden.<sup>47</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006), S. 45f.

<sup>41</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006), S. 48f.

<sup>42</sup> Vgl. P. Schwarz et.al (2009) S. 264.

<sup>43</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller (2007) S. 80f.

<sup>44</sup> Vgl. P. Schwarz et.al (2009) S. 268f.

<sup>45</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller (2007) S. 80.

<sup>46</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller, T. Hallmann (2003) S. 37.; vgl. A. Stickler (2005) S. 31

<sup>47</sup> Vgl. Vgl. A. Zimmer, E. Priller (2007) S. 80f.

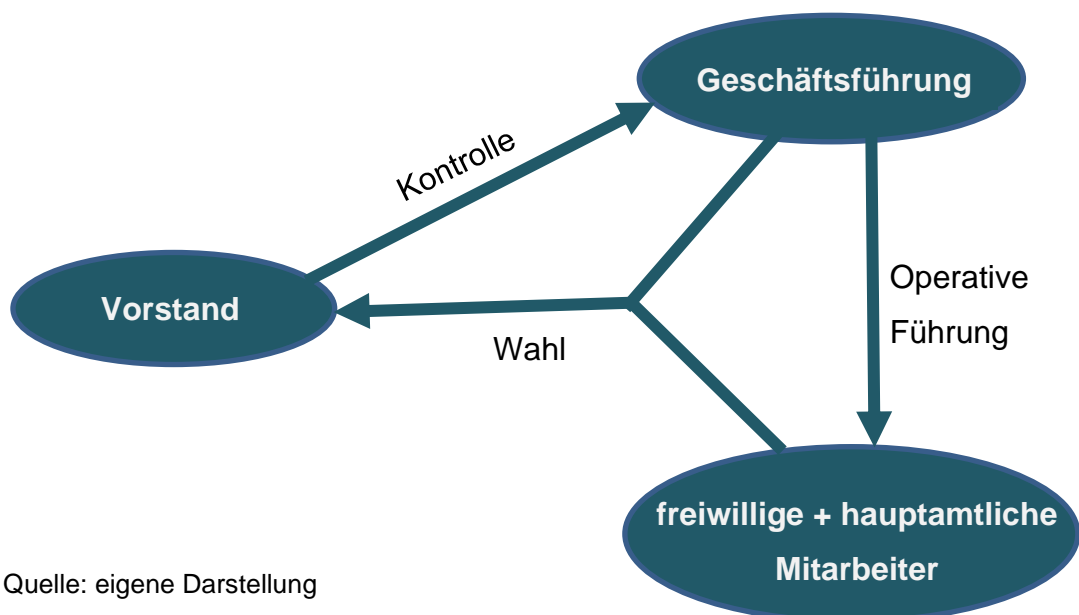
Durch eine hohe Anzahl unterschiedlicher Finanzierungsquellen lassen sich Einnahmen schwer kalkulieren und die Planungssicherheit sinkt.<sup>48</sup> Erzielte Gewinne dürfen nicht an die Organisation oder ihre MitarbeiterInnen ausgeschüttet werden, sie müssen unmittelbar zur weiteren Zielerreichung genutzt werden und z.B. in Projekte reinvestiert werden.<sup>49</sup>

Vergangene Entwicklungen haben gezeigt, dass der Kostendruck auf NGOs steigt und diese sich immer mehr in einem Wettbewerb um finanzielle Mittel und Spenden befinden. Mitglieder sind tendenziell seltener bereit eine Erhöhung des Mitgliedsbeitrags zu akzeptieren und die staatlichen Zuschüsse sinken.<sup>50</sup> Außerdem erhöht sich zusätzlich der Druck der Öffentlichkeit auf Organisationen, ihre Finanzierung offenzulegen.<sup>51</sup> Im Rahmen der Professionalisierung, die auch eine wachsende Konkurrenz zwischen den Organisationen mit sich bringt und durch eine steigende Anzahl hauptamtlich Beschäftigter geprägt ist, gerät auch die Finanzierungsfrage weiter in den Fokus.<sup>52</sup>

### 2.3.3 Personalstruktur

Die folgende Abbildung stellt den organisationsinternen, strukturellen Aufbau einer NGO dar.

**Abbildung 1: Personalstruktur**



Quelle: eigene Darstellung

<sup>48</sup> Vgl. D. Schwenger (2013) S. 97.

<sup>49</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 24.

<sup>50</sup> Vgl. P. Schwarz et al. (2009) S. 264.

<sup>51</sup> Vgl. M. Rohwetter (2018), (Zugriff: 11.06.2020).

<sup>52</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 63; vgl. K. Martens (2002b) S. 35.

Das Leitungsorgan einer Nichtregierungsorganisation ist der Vorstand. Dieser arbeitet ehrenamtlich und wird regelmäßig, demokratisch und für einen bestimmten Zeitraum von MitarbeiterInnen, Geschäftsführung und Organisationsmitgliedern gewählt. Ihm obliegt die Gesamtverantwortung für die NGO, die Kontrolle der Geschäftsführung sowie die strategische Grundausrichtung und die Missionsbestimmung der Organisation.<sup>53</sup> Die Geschäftsführung, das Führungsorgan, ist meist hauptamtlich tätig und wird, wie in Abbildung 1 dargestellt, durch den Vorstand kontrolliert. Mitglieder der Geschäftsführung, sind vertraglich gebunden, tragen die operative Verantwortung für die Organisation und besitzen Weisungsbefugnis gegenüber dem ausführenden Organ. Dieses setzt sich aus hauptamtlichen und freiwilligen MitarbeiterInnen zusammen.<sup>54</sup>

Ein prägnantes Merkmal von NGOs ist demnach die spezifische Personalstruktur, welche die drei Anstellungsformen hauptamtliche, ehrenamtliche und freiwillige MitarbeiterInnen aufweist.<sup>55</sup> Hauptamtlich Beschäftigte sind dauerhaft bei einer Organisation angestellt, vertraglich gebunden und arbeiten gegen Entgelt.<sup>56</sup> Sie verfügen in der Regel über eine entsprechende berufliche Qualifikation.<sup>57</sup> Eine einheitliche definitorische Unterscheidung zwischen Ehrenamt und Freiwilligenarbeit ist in der Fachliteratur nicht gegeben.<sup>58</sup> Beide tätigen eine Zeitspende.<sup>59</sup> Eine Trennung ist aufgrund unterschiedlicher Funktionen aber wichtig.<sup>60</sup> Ehrenamtliche sind in eine Institution eingebunden, arbeiten in der Regel unentgeltlich und für die Gesellschaft bzw. für Dritte. Sie üben ein formalisiertes Amt aus.<sup>61</sup> Freiwillige hingegen sind häufig temporär engagiert und nicht vertraglich gebunden. Ihre Aufgaben liegen in der Umsetzung und sie sind mit der Ausführung von Aufgaben betraut.<sup>62</sup> Wehner, Güntert und Miege definieren Freiwilligenarbeit als „jede selbstgewählte und ohne Entlohnung in gemeinnützigen Bereichen geleistete Arbeit, ganz gleich, ob es sich bspw. um die informelle Hilfe einer Nachbarin gegenüber oder die durch eine

---

<sup>53</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 94ff. vgl. T. Wehner, S. Güntert; H. Miege (2018) S. 2.

<sup>54</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 94ff.

<sup>55</sup> Vgl. ebd. S. 94.

<sup>56</sup> Vgl. ebd. S. 94f.

<sup>57</sup> Vgl. C. Frantz (2005) S. 104f.

<sup>58</sup> Vgl. K. Kaltenbrunner (2010) S. 40.

<sup>59</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 94; Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S.251.

<sup>60</sup> Vgl. P. Schwarz et. al (2009) S. 262.

<sup>61</sup> Vgl. H. Mayerhofer (2001) S. 266; vgl. T. Wehner, S. Güntert; H. Miege (2018) S. 2.

<sup>62</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 94f.



Non-Profit Organisation (NPO) formell angebotene Migrantenbetreuung handelt.“<sup>63</sup>

Nicht alle NGOs besitzen eine Geschäftsführung und hauptamtliche MitarbeiterInnen. Insbesondere kleine Organisationen bestehen oft ausschließlich aus einem ehrenamtlichen Vorstand und freiwillig Beschäftigten.<sup>64</sup> Neben aktiv engagierten MitarbeiterInnen verfügen NGOs häufig auch über eine gewisse Anzahl stiller Mitglieder, die beispielsweise einen Verein lediglich durch ihren Mitgliedsbeitrag unterstützen. Diese sind dem Vorstand gegenüber ebenfalls stimmberechtigt.<sup>65</sup>

## 2.4 Wirkungsbereiche

Nichtregierungsorganisationen wirken in vielen verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und wollen mit ihrer Arbeit auf Missstände aufmerksam machen. Zu den größten Wirkungsbereichen von NGOs gehören unter anderem Humanitäre Hilfe, Entwicklungshilfe, Menschenrecht, Umweltschutz und Tierschutz.<sup>66</sup>

Auch wenn es sich bei NGOs um nichtstaatliche Organisationen handelt, arbeiten sie vermehrt mit staatlichen Institutionen zusammen. Auf internationaler Ebene erfolgt eine teilweise intensive Zusammenarbeit mit der UNO. Im Rahmen dieser Kooperation nehmen Nichtregierungsorganisationen eine Beraterfunktion ein, machen auf ihre spezifische Thematik aufmerksam und lösen politische Aktivitäten aus.<sup>67</sup>

NGOs möchten die Aufmerksamkeit auf bestimmte Problematiken lenken und erzielen ihre Wirkung durch verschiedene Aktionen. Zu den konventionellen Aktionsformen zählen Lobbyaktivitäten, wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, die Durchführung diverser Projekte und die bereits erwähnte Beratung bei politischen Entscheidungen. Demonstrationen sind eindeutig den unkonventionellen Aktionsformen zuzuordnen.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> T. Wehner, S. Güntert; H. Mieg (2018) S.2.

<sup>64</sup> Vgl. Anhang 7

<sup>65</sup> Vgl. Anhang 5

<sup>66</sup> Vgl. K. Martens (2002b) S. 36.

<sup>67</sup> Vgl. C. Frantz, K. Martens (2006) S. 32ff.

<sup>68</sup> Vgl. I. Take (2002) S. 45.

In international tätigen Organisationen oder in Organisationen mit den Wirkungsbereichen Bildung und Gesundheit arbeiten vermehrt hauptamtliche MitarbeiterInnen. Diese Bereiche sind gleichzeitig sehr beschäftigungsintensiv. In anderen Wirkungsbereichen, wie beispielsweise Umwelt, Sport und Freizeit, sind statt hauptamtlichen MitarbeiterInnen, häufig Ehrenamtliche und Freiwillige beschäftigt.<sup>69</sup>

Es zeigt sich die Tendenz, dass NGOs aus den Bereichen Sport, Bildung und Forschung bereits seit vielen Jahren existieren und oft auf eine lange Organisationsgeschichte zurückblicken können, wohingegen NGOs aus dem Bereich Kultur eher jung sind und gerade erst an Attraktivität gewinnen. In den Bereichen Umwelt und Internationale Aktivitäten gibt es sowohl ältere, als auch relativ neu gegründete Organisationen.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller (2007) S.89.

<sup>70</sup> Vgl. ebd. S. 75.

### **3 Aktueller Forschungsstand im Bereich Human Resource Management in NGOs**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand im Bereich Human Resource Management in NGOs und stellt bereits untersuchte Besonderheiten dar. Wesentliches Merkmal dieser Organisationsform ist eine spezifische Mitarbeiterstruktur.<sup>71</sup> Der Erfolg, den eine Nichtregierungsorganisation erzielt, sowie die Kosten, die sie zu tragen hat, sind grundsätzlich abhängig von dessen Personal.<sup>72</sup> Nachdem durch das ‚Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project‘ die quantitative Relevanz des Personalmanagements belegt wurde, geraten nun qualitative Aspekte in den Fokus.<sup>73</sup>

Das Human Resource Management in NGOs, umfasst weitaus mehr Teilbereiche als in dieser Arbeit thematisiert werden. Um einen Überblick zu geben, den Fokus auf operatives Personalmanagement zu lenken und ein allgemeines Verständnis zu erlangen, werden hier nur die Bereiche Recruiting, Anreizgestaltung, Personalbindung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung sowie das Spannungsfeld zwischen hauptamtlichen, ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern vertieft, da innerhalb dieser Bereiche verstärkt Besonderheiten und Herausforderungen angesiedelt sind. Aspekte verschiedener Personalstrategien sowie Personalführung werden nicht intensiviert. Außerdem wird nicht detailliert erläutert, wie die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements in gewinnorientierten Unternehmen strukturiert sind, hier wird auf entsprechende Fachliteratur<sup>74</sup> verwiesen. Internationale Nichtregierungsorganisationen weisen ebenfalls spezifische Besonderheiten im Rahmen von z.B. Mitarbeiterentsendungen auf, auch diese werden hier nicht weiter vertieft. Im Bereich des Ehrenamts und der Freiwilligenarbeit existieren bereits mehrere Studien und Untersuchungen, die deren Spezifika aufzeigen. Daher wird in dieser Arbeit die Mitarbeiterstruktur einer NGO als Ganzes betrachtet und es werden lediglich einige Besonderheiten des Ehrenamts und der Freiwilligenarbeit aufgegriffen. Diese erfassen nicht alle Einzelheiten des Status quo.

---

<sup>71</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 247.

<sup>72</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 260; Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S. 311.

<sup>73</sup> Vgl. S. Neumann (2004) S. 1.

<sup>74</sup> Vgl. A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock (2018) u.a.

### 3.1 Recruiting

Der Begriff ‚Recruiting‘ oder auch ‚Personalbeschaffung‘ beschreibt den Prozess der Personalsuche und -auswahl. Die besondere Schwierigkeit der Personalbeschaffung liegt im Allgemeinen darin, rechtzeitig ausreichend Mitarbeiter mit geeigneter Qualifikation zu rekrutieren.<sup>75</sup> In Nichtregierungsorganisationen gibt es bei der Rekrutierung von neuen, potenziellen Mitarbeitern, aufgrund der spezifischen Personalstruktur, einige Besonderheiten zu beachten.

Der Mangel an Personal und an finanziellen Mitteln erschwert den Rekrutierungsprozess, verdeutlicht jedoch auch dessen Relevanz.<sup>76</sup> Die Kosten für ehrenamtliche und freiwillige MitarbeiterInnen sind beispielsweise geringer als für hauptamtlich Beschäftigte, was für eine vermehrte Einstellung ehrenamtlicher und freiwilliger MitarbeiterInnen spricht. Allerdings ist dies zur Erfüllung des Organisationsziels nicht immer sinnvoll.<sup>77</sup>

Ein wirksames Personalmarketing erfolgt in NGOs vor allem durch eine persönliche Ansprache, jedoch ist ebenfalls die regelmäßige Pflege der Website und Social Media Seiten von Vorteil, da BewerberInnen sich alle wichtigen Informationen über die jeweilige Organisation einholen können. Abschreckt werden potenzielle MitarbeiterInnen und insbesondere Freiwillige durch veraltete Informationen auf der Website oder ein kompliziertes Auswahlverfahren.<sup>78</sup> Die Anforderung kompletter Bewerbungsunterlagen kann besonders bei Freiwilligen zu Unverständnis führen und abschreckend wirken, da diese sich nicht auf ein vertraglich gebundenes Arbeitsverhältnis, sondern für eine freiwillige Tätigkeit bewerben.<sup>79</sup>

Die häufigste Methode bei der Personalauswahl in NGOs ist das Einstellungsinterview,<sup>80</sup> das besonders für die Rekrutierung Freiwilliger geeignet ist.<sup>81</sup> Im Rahmen eines solchen Interviews wird auf die in Abbildung 2 dargestellten Kernkompetenzen von BewerberInnen geachtet. Diese werden als Auswahlkriterien herangezogen.

---

<sup>75</sup> Vgl. A. Haubrock, S. Öhlschlegel-Haubrock (2018), S. 62.

<sup>76</sup> Vgl. C. Brunt (2016), S. 62.

<sup>77</sup> Vgl. D. von Eckardstein (2002) S.313f.

<sup>78</sup> Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S.326ff.

<sup>79</sup> Vgl. K. Kaltenbrunner (2010) S. 113.

<sup>80</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 251.

<sup>81</sup> Vgl. K. Kaltenbrunner (2010) S. 114.

## Abbildung 2: Allgemeine Rekrutierungsfaktoren

**Allgemeine Kernkompetenzen und Rekrutierungsfaktoren sind:**

- ausgewiesene Fachkompetenz und praktische Erfahrung
- Bereitschaft zur Akzeptanz des finanziell beschränkten Leistungspaketes der NGOs
- Identifikation mit vision and mission der Organisation
- gefestigte Persönlichkeit mit sozial-kultureller Verwurzelung; Kommunikationskompetenzen in einem vielfältigen Arbeitskontext
- Integrationsbereitschaft und Integrationsfähigkeit innerhalb der NGO-Organisationskultur
- Teamfähigkeit
- Selbstorganisation in einem relativ gering verregelten Arbeitsfeld
- Offenheit für fremde Kulturen und respektvolle Neugier
- Flexibilität in einem sich dynamisch verändernden Organisationsumfeld.

Quelle: C. Frantz (2005) S. 227

Für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess sollten Organisationen die Perspektive von potenziellen MitarbeiterInnen einnehmen, um deren Beweggründe, Bedürfnisse und Motive nachvollziehen zu können.<sup>82</sup> Dabei kann es von Vorteil sein, bereits in der Personalbedarfsplanung darauf zu achten, die Tätigkeiten den Fähigkeiten der Beschäftigten anzupassen.<sup>83</sup> Die Identifikation mit der Mission einer Organisation stellt für potenzielle MitarbeiterInnen einen ausschlaggebenden Bewerbungsgrund dar.<sup>84</sup> Daher ist von Seiten der NGO eine genaue Darstellung der Ziele und Aufgabenfelder notwendig.<sup>85</sup> Weitere Motive für Menschen sich in einer Nichtregierungsorganisation zu bewerben, bzw. ehrenamtlich oder freiwillig tätig zu werden, sind unter anderem die positive Außenwirkung der Tätigkeit, der Erhalt von Anerkennung und das Gefühl sozialer Gerechtigkeit und Einflussnahme.<sup>86</sup> Da ehrenamtliche und freiwillige Arbeit in Nichtregierungsorganisationen als Zeitspende angesehen wird, haben diese häufig Schwierigkeiten BewerberInnen abzulehnen.<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. E. More-Hollerweger, P. Rameder (2013) S.384.

<sup>83</sup> Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S. 324.

<sup>84</sup> Vgl. A. Delschen (2006) S. 51.

<sup>85</sup> Vgl. K. Kaltenbrunner (2010) S. 109.

<sup>86</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S.107; vgl. B. Redmann (2018) S. 47f.

<sup>87</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 251; vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S.94.

### 3.2 Anreizgestaltung und Motivation

Im Folgenden wird zwischen extrinsischer Anreizgestaltung und intrinsischer Motivation unterschieden. Alle monetären und nicht-monetären Angebote und Leistungen, die eine Organisation ihren Beschäftigten für erbrachte Arbeit entgegenbringt, werden als extrinsische Anreizgestaltung bezeichnet.<sup>88</sup> Zu den nicht-monetären Leistungen gehören unter anderem eine flexible Arbeitszeitgestaltung oder eine Unterstützung in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Instrumente werden in der Praxis jedoch noch nicht ausreichend eingesetzt.<sup>89</sup> Zusätzlich beinhalten immaterielle Anreize z.B. einen Informationszugang, Anerkennung, Einfluss oder Kontrolle.<sup>90</sup> Das Angebot an monetären Anreizen, in Form von beispielsweise finanziellen Zuwendungen oder einer großzügigen Entgeltgestaltung, erweist sich in Nichtregierungsorganisationen aufgrund fehlender finanzieller Mittel als problematisch.<sup>91</sup> Im Allgemeinen wird im Non-Profit Sektor nur selten leistungsorientiert vergütet.<sup>92</sup>

Durch die Problematiken, die eine extrinsische Anreizgestaltung mit sich bringt, ist in NGOs die intrinsische Motivation der Beschäftigten von besonderer Relevanz. Diese bezeichnet „das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun“<sup>93</sup>. Intrinsische Motivation kann durch extrinsische Anreize verdrängt werden, hier handelt es sich um einen Crowding-Out-Effekt. Der gegensätzliche Crowding-In-Effekt beschreibt das Fehlen von ausreichend extrinsischer Motivation, sodass Beschäftigte gezwungen sind, ihre intrinsische Motivation zu hinterfragen und auszubauen.<sup>94</sup> Daher ist ein gleiches Maß an extrinsischer Anreizgestaltung und intrinsischer Motivation zielführend.<sup>95</sup>

Durch die Zunahme der Anforderungen von Beschäftigten an eine Organisation, ist das Employer Branding (dt. Arbeitgebermarkenbildung) eine weitere Möglichkeit, um die Arbeitgeberattraktivität einer NGO zu steigern und Anreize für potenzielle MitarbeiterInnen zu schaffen. Es beinhaltet alle internen und

---

<sup>88</sup> Vgl. R. Klimecki, M. Gmür (2005) S. 275.

<sup>89</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller, T. Hallmann (2003) S. 49f.

<sup>90</sup> Vgl. H. Mayerhofer (2001) S. 267.

<sup>91</sup> Vgl. ebd. S.49.

<sup>92</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S.255.

<sup>93</sup> B. Helmig, S. Boenigk S. 107

<sup>94</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 254f.

<sup>95</sup> Vgl. ebd. S. 255.

externen Maßnahmen einer Organisation, die dazu beitragen, sich potenziellen und bestehenden Beschäftigten als erstrebenswerten Arbeitgeber zu präsentieren.<sup>96</sup>

### 3.3 Personalbindung

Die Personalbindung inkludiert alle Maßnahmen, die dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen möglichst lange in einer Organisation bleiben. Dies erweist sich im Zuge einer hohen Personenorientierung sowie der Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu rekrutieren, besonders in Nichtregierungsorganisationen als erstrebenswertes Ziel.<sup>97</sup> Auch in Anbetracht des demographischen Wandels und finanzieller Aspekte ist eine langfristige Beschäftigtenbindung wünschenswert, Fluktuationskosten betragen im Non-Profit Sektor ca. 10% des Jahresgehalts.<sup>98</sup> Eine langfristige Personalbindung an eine NGO ist insbesondere abhängig von bereits entwickeltem Commitment, der psychologischen Bindung an eine Organisation.<sup>99</sup>

Neben der im vorherigen Kapitel beschriebenen Anreizgestaltung bedarf es einer Vielzahl an weiteren Maßnahmen für eine langfristige Beschäftigtenbindung. Zu den Faktoren, die das Bleibeverhalten von MitarbeiterInnen in NGOs maßgeblich beeinflussen, gehören geeignete strukturelle Rahmenbedingungen und die Wertschätzung der Arbeit bzw. des Engagements.<sup>100</sup> Zusätzlich tragen die Anpassung an zeitliche Ressourcen, die Vorgabe von Zielen, sowie gleichzeitig die Ermöglichung von Handlungsspielräumen und die Übernahme von Verantwortung wesentlich zu einem langen Verbleib von Beschäftigten in einer Organisation bei.<sup>101</sup>

Im Freiwilligenmanagement spielt ein gesonderter Person-Environment Fit (dt. Person-Umwelt Anpassung) eine Rolle. Dieser beschreibt die Übereinstimmung eines Freiwilligen mit der Umwelt, in diesem Fall mit dem Arbeitsumfeld. Wichtig für Freiwillige bei der Arbeit in einer NGO und dem Verbleib in dieser

---

<sup>96</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 108.

<sup>97</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 255.

<sup>98</sup> Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S.330; vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 255; vgl. B. Redmann (2018) S. 3.

<sup>99</sup> Vgl. T. Wehner, S. Güntert, H. Mieg (2018) S. 32

<sup>100</sup> Vgl. S. Habeck (2015) S. 213ff.

<sup>101</sup> Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S. 325.

sind unter anderem die Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen, eine gegenseitige Ergänzung innerhalb des Teams, sowie entgegengebrachte Anerkennung und die Identifikation mit der Mission einer Organisation.<sup>102</sup>

Eine lange Bindung von MitarbeiterInnen ist allerdings nicht immer sinnvoll, es kann unter anderem zu Flexibilitätsverlusten kommen.<sup>103</sup> Darüber hinaus engagieren sich, laut aktuellen Entwicklungen, insbesondere freiwillig Beschäftigte in NGOs eher kurzfristig, z.B. in Projekten, was eine Personalbindung erschwert.<sup>104</sup>

### 3.4 Personalentwicklung

Der Bereich Personalentwicklung inkludiert alle Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Beschäftigte für entsprechende Anforderungen qualifizieren, sowie die eigenen Entwicklungserwartungen der MitarbeiterInnen erfüllen und allgemein zur Erreichung des Organisationsziels beitragen. Personalentwicklung soll für Beschäftigte einen Anreiz darstellen sich zu bewerben, ihre Leistung zu steigern und in der Organisation zu verbleiben.<sup>105</sup> Des Weiteren kann der Einsatz von Personalentwicklung, neben dem Bereich Recruiting, dazu beitragen „den Bedarf an qualifizierten MitarbeiterInnen auszugleichen.“<sup>106</sup>

Nichtregierungsorganisationen erkennen die Relevanz von Personalentwicklung innerhalb der Organisationen durchaus an. Allerdings fehlt es häufig vor allem an finanziellen Mitteln und an Zeit für eine entsprechende Umsetzung.<sup>107</sup> Qualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildungen sind dementsprechend oft nicht hoch priorisiert.

Es kann zu Spannungen führen, wenn Instrumente der Personalentwicklung in NGOs ausschließlich oder vorrangig hauptamtlich Beschäftigten und nicht ehrenamtlich oder freiwillig Beschäftigten ermöglicht werden.<sup>108</sup> Ein erweitertes Bildungsangebot, insbesondere für Freiwillige, kann als Motivation dienen und

---

<sup>102</sup> Vgl. B. Englert (2018) S. 43; S. 57ff.

<sup>103</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S.255.

<sup>104</sup> Vgl. E. More-Hollerweger, P. Rameder (2013) S.384f.

<sup>105</sup> Vgl. A. Haubrock, S.Öhlschlegel-Haubrock (2018), S. 91.

<sup>106</sup> D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 252.

<sup>107</sup> Vgl. ebd. S. 253.

<sup>108</sup> Vgl. A. Sequani (2009) S. 22.



freiwilligen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen eine Rollen Anpassung erleichtern.<sup>109</sup> Zusätzlich rät Simsa dazu, Weiterbildungen in Nonprofit-Organisationen vermehrt auf den Umgang mit Konflikten auszurichten, um diesen vorzubeugen.<sup>110</sup>

### 3.5 Personalfreisetzung

Das Gebiet der Personalfreisetzung „umfasst alle Maßnahmen, mit denen eine personelle Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht abgebaut wird.“<sup>111</sup> Da die Besonderheiten des Personalabbaus in Nichtregierungsorganisationen vor allem im Umgang mit ehrenamtlichen und freiwilligen MitarbeiterInnen liegen, wird die Personalstruktur in diesem Kapitel nicht, wie vorher beschrieben, als Ganzes betrachtet. Die Personalfreisetzung hauptamtlicher MitarbeiterInnen gleicht überwiegend der in Wirtschaftsunternehmen und wird nicht weiter thematisiert.

Zunächst wird zwischen der Kündigung eines Beschäftigten durch die Organisation und der Beendigung der Zusammenarbeit durch den freiwillig oder ehrenamtlich Beschäftigten differenziert.<sup>112</sup> Letzteres sollte ohne Weiteres und ohne schlechtes Gewissen möglich sein.<sup>113</sup> Wenn freiwillige oder ehrenamtliche MitarbeiterInnen die Zusammenarbeit mit einer Organisation aus Altersgründen beenden, ist eine Rückkehr ausgeschlossen. Erfolgt die Beendigung allerdings aus persönlichen oder beruflichen Gründen, ist eine Wiederaufnahme der Tätigkeit vorstellbar. Ein Ex-Post-Freiwilligenmanagement trägt dazu bei, die Kontakte zu ehemals Beschäftigten zu halten und unter anderem die Grundlage für eine eventuelle Wiederaufnahme der Zusammenarbeit zu legen.<sup>114</sup>

Eine Kündigung von Seiten der NGO sollte nur nach Ausschluss aller Alternativen als letzte Möglichkeit erfolgen.<sup>115</sup> Dies ist immer dann der Fall, wenn Aufgaben nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden oder ein Beschäftigter sich

---

<sup>109</sup> Vgl. A. Alfes, B. Antunes, A. Shantz (2016) S. 85.; Vgl. T. Bartram, J. Cavanagh, R. Hoye (2017) S.1905.

<sup>110</sup> Vgl. R. Simsa (2003) S. 65f.

<sup>111</sup> K. Olfert (2019) S. 221.

<sup>112</sup> Vgl. D. Schober, E. More-Hollerweger, M. Meyer (2015) S.331.

<sup>113</sup> Vgl. ebd.

<sup>114</sup> Vgl. K. Kaltenbrunner (2010) S. 174ff.

<sup>115</sup> Vgl. ebd. S. 175.

unpassend verhält.<sup>116</sup> Erschwert werden Kündigungen bzw. die Beendigung der Zusammenarbeit von Seiten der Organisation durch persönliche Beziehungen und die vorhandene Notwendigkeit unentgeltlicher Arbeit innerhalb der NGOs.<sup>117</sup> Hinzu kommt, dass Personalfreisetzung in vielen Nichtregierungsorganisationen ein Tabuthema ist, vor allem aufgrund des mangelnden Verständnisses von außen und der Unklarheit darüber, dass Freiwillige und Ehrenamtliche trotz ihrer unentgeltlichen Arbeit indirekte Kosten verursachen.<sup>118</sup>

Im Zusammenhang mit der Personalfreisetzung wird auch die Relevanz einer geeigneten Personalbeurteilung diskutiert. Eine systematische und formalisierte Beurteilung sollte bei hauptamtlichen, aber auch bei ehrenamtlichen und freiwilligen MitarbeiterInnen selbstverständlich sein, da sie einen großen Beitrag zum Erfolg von Nichtregierungsorganisationen leisten.<sup>119</sup>

### **3.6 Spannungsfeld Hauptamt / Ehrenamt / Freiwillige**

Das Spannungsfeld zwischen Hauptamt, Ehrenamt und Freiwilligen, im Allgemeinen zwischen bezahlten und unbezahlten Beschäftigten, ist insbesondere in Nichtregierungsorganisationen anzutreffen. Es beschreibt alle Konflikte und Spannungen zwischen mindestens zwei Parteien, die mit negativen Gefühlen einhergehen.<sup>120</sup>

Die Ursachen für Konflikte können vielfältig sein. Auslöser für Spannungen sind z.B. fehlende Wertschätzung gegenüber unentgeltlich Tätigen, Zeitknappheit, persönliche Differenzen und insbesondere die Übernahme gleicher Aufgaben.<sup>121</sup> Freiwillig Beschäftigte unterliegen im Gegensatz zu hauptamtlichen MitarbeiterInnen keinerlei Verpflichtungen gegenüber einer Organisation und tendieren eher dazu, Probleme anzusprechen und Vorgänge, sowie Situationen zu hinterfragen. Im Gegenzug können Freiwillige und Ehrenamtliche

---

<sup>116</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S.256; vgl. B. Helmig, S.Boenigk (2020) S.123.

<sup>117</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S.123.

<sup>118</sup> Vgl. D. Schober, A. Schmidt, R. Simsa (2013) S. 257.

<sup>119</sup> Vgl. ebd. S. 253.

<sup>120</sup> Vgl. J. Kreyenberg (2005) S. 21; vgl. S. Boch, L. Gebauer, S. Giles, J. Kellner, E. Werdning (2013) S. 104.

<sup>121</sup> Vgl. S. Boch et. al (2013) S. 107f.

aber auch sensibel auf eine Bevormundung reagieren, was ebenfalls Konfliktpotenzial mit sich bringt.<sup>122</sup> Da der Einsatz von freiwillig und ehrenamtlich Beschäftigten in einer Organisation kostengünstiger ist, wird deren Mitarbeit beibehalten und gefördert. Dabei können hauptamtliche MitarbeiterInnen die Befürchtung entwickeln, ersetzt zu werden.<sup>123</sup>

Maßnahmen, die möglichen Spannungen vorbeugen, sind die vorherige Einbeziehung aller Mitarbeitergruppen in wichtige Entscheidungen, eine klar definierte, den jeweiligen Qualifikationen entsprechende Aufgabenverteilung, eine genaue Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie eine allgemeine Wertschätzung unentgeltlicher Arbeit.<sup>124</sup> Zudem kann es sinnvoll sein, bei hauptamtlichen Neueinstellungen eine vergangene unentgeltliche Tätigkeit als Rekrutierungskriterium heranzuziehen. Durch besseres Verständnis werden so im Vorfeld Konflikte vermieden.<sup>125</sup> Außerdem können bereits bei der Wahl des Vorstands und bei der Rekrutierung der Geschäftsführung Persönlichkeitsmerkmale beachtet werden, um persönliche Differenzen zu umgehen.<sup>126</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. T. Wehner, S. Güntert (2015) S. 35f.

<sup>123</sup> Vgl. D. von Eckardstein, H. Mayerhofer (2001) S. 231; vgl. B. Bittschi, A. Pennerstorfer, U. Schneider (2015) S. 807f.

<sup>124</sup> Vgl. S. Boch, et. al (2013) S. 110f.; vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 119.

<sup>125</sup> Vgl. C. Frantz (2005) S. 222.

<sup>126</sup> Vgl. B. Helmig, S. Boenigk (2020) S. 118.

## 4 Vergleich des operativen Human Resource Managements in sieben verschiedenen NGO's

Um das operative Human Resource Management in NGOs vergleichen zu können, wurden im Rahmen dieser Arbeit sieben semistrukturierte Experteninterviews mit personalverantwortlichen Mitgliedern verschiedener NGOs durchgeführt. Ziel hierbei ist es, die besonderen Herausforderungen im operativen Personalmanagement dieser Organisationen zu ermitteln, um diese im nächsten Kapitel darstellen zu können, Gemeinsamkeiten zu identifizieren und im weiteren Verlauf erste Lösungsansätze zu formulieren.

### 4.1 Methodik: Semistrukturierte Experteninterviews

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Methode des semistrukturierten Experteninterviews, oder auch Leitfadeninterviews, angewendet. Experteninterviews dienen überwiegend der Informationsgewinnung und werden in dieser Ausarbeitung der qualitativen Sozialforschung zugeordnet.<sup>127</sup> Vorteile dieser qualitativen Evaluation sind unter anderem eine „Fallorientierung“<sup>128</sup>, „Ganzheitlichkeit und Komplexität“<sup>129</sup>, „Prozessorientierung“<sup>130</sup> sowie die „Vermeidung von Missinterpretationen“.<sup>131</sup> Im Vorfeld wurde ein allgemein formulierter Interviewleitfaden<sup>132</sup> erstellt und den ExpertInnen vor Beginn des Interviews zur Verfügung gestellt. Der Interviewleitfaden gibt den ExpertInnen die Möglichkeit einer thematischen Vorbereitung und dient im Verlauf des Interviews lediglich der Orientierung und der Gesprächsführung, er gibt keine Antwortmöglichkeiten vor. Dieses Vorgehen hat unter anderem den Vorteil, dass sich die interviewte Person frei äußern und von seinen individuellen Erfahrungen berichten kann. Dadurch entsteht ein freier, lockerer Gesprächsverlauf, der auf neue Erkenntnisse schließen lässt und dazu beiträgt, die Besonderheiten der einzelnen Nichtregierungsorganisationen hervorzuheben. Die Interviews wurden, aufgrund der aktuellen durch das Coronavirus bedingten Rahmenbedingungen, fast ausschließlich telefonisch durchgeführt.

---

<sup>127</sup> Vgl. J. Gläser, G. Laudel (2010) S. 11f.; vgl. A. Bogner, B. Littig, W. Menz (2014) S. 1.

<sup>128</sup> U. Kuckartz, T. Dresing, S. Rädiker, C. Stefer (2008) S. 66.

<sup>129</sup> Ebd. S. 66f.

<sup>130</sup> Ebd. S. 67.

<sup>131</sup> Ebd. S. 67.

<sup>132</sup> Vgl. Anhang 1.

## 4.2 Auswahl der Praxisbeispiele

Die Auswahl der als Praxisbeispiele herangezogenen Organisationen und ihrer ExpertInnen erfolgte nach einigen spezifischen Kriterien. Zunächst handelt es sich ausschließlich um kleine Organisationen, die bis auf eine Ausnahme im Raum OWL lokalisiert sind, da dies eine vereinfachte Kooperation ermöglicht und einen Regionalbezug herstellt. Die ausgewählten kleinen NGOs verfügen im Vergleich zu größeren, international strukturierten Organisationen meist über weniger Erfahrung und einen geringeren Professionalisierungsgrad im Bereich des Human Resource Management, sowie über eingeschränktere Ressourcen, die besondere Herausforderungen mit sich bringen. Um bereichsübergreifende Analyseergebnisse zu erzielen, wurde darauf geachtet, dass die NGOs in möglichst verschiedenen Wirkungsbereichen tätig sind, sowie unterschiedliche Organisationsstrukturen aufweisen und individuelle Missionen verfolgen. Zusätzlich war das Vorhandensein eines geeigneten Ansprechpartners, eines ehrenamtlichen Vorstands und freiwilligen MitarbeiterInnen ein weiteres Auswahlkriterium. Eine Eingrenzung über die Mitarbeiterzahl, also hauptamtliche, ehrenamtliche und freiwillige MitarbeiterInnen, wurde insofern vorgenommen, dass diese eine Anzahl von ca. 100 Personen nicht übersteigt, um den Fokus auf kleine NGOs zu richten. Die zur Analyse herangezogenen Organisationen werden in den folgenden Kapiteln jeweils zu Beginn kurz vorgestellt.

### 4.2.1 Praxisbeispiel 1

### 4.2.2 Praxisbeispiel 2

### 4.2.3 UNCSO

Die Organisation 'UNCSO' (Usakos Needy Children Support Organization) unterstützt seit 2004 ein Bildungsprojekt in der Stadt Usakos in Namibia<sup>133</sup> und verfolgt das Ziel „Waisen und bedürftigen Kindern in Usakos zu helfen.“<sup>134</sup> Der Fokus liegt hierbei auf Mahlzeiten, Bildung, Familie und Betreuung.<sup>135</sup> Die

---

<sup>133</sup> Vgl. UNCSO (a), (Zugriff 05.05.2020).

<sup>134</sup> UNCSO (b), (Zugriff 05.05.2020).

<sup>135</sup> Vgl. ebd., (Zugriff 05.05.2020).

Gründerin und Projektkoordinatorin Marianne Izaaks wird regelmäßig von freiwilligen PraktikantInnen aus Deutschland unterstützt, welche durch die deutsche Kontaktperson Ingrid Pfannkuchen vermittelt werden.<sup>136</sup>

In der Organisation arbeiten lediglich zwei festangestellte Mitarbeiterinnen, zwei Köchinnen, ansonsten sind ausschließlich ehrenamtliche MitarbeiterInnen beschäftigt,<sup>137</sup> die durch wechselnde freiwillige PraktikantInnen entlastet werden. Es gehen ca. vier Bewerbungen pro Monat von freiwilligen PraktikantInnen ein. Diese werden anschließend gemeinsam von der namibischen Projektkoordinatorin, Marianne Izaaks und der deutschen Kontaktperson, Ingrid Pfannkuchen, gesichtet. Die Auswahl erfolgt auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen und durch Telefongespräche. Dabei wird insbesondere auf ausreichend Englischkenntnisse, Sozialkompetenz, sowie eine möglichst soziale berufliche Orientierung, wie beispielsweise ein Studium im Bereich soziale Arbeit, Psychologie oder Lehramt, geachtet.<sup>138</sup> Jährlich unterstützen insgesamt 24 Freiwillige, für einen Zeitraum von jeweils drei Monaten das Projekt.<sup>139</sup> Bei der Mehrzahl handelt es sich um Studierende.<sup>140</sup> Die deutsche Koordinatorin beschreibt, dass es eigentlich keine Probleme bereitet, geeignete PraktikantInnen zu finden, allerdings stellt sie fest, dass der Bewerbungseingang stark von aktuellen Trends abhängt. In den letzten Jahren engagieren sich viele junge Menschen eher in Australien und Lateinamerika, statt in Afrika. Hier zeigt sich auch die wachsende Konkurrenz zu anderen Organisationen.<sup>141</sup> Im Vorfeld des Einsatzes in Namibia findet keine direkte Schulung statt, die Betreuung wird durch die deutsche Koordinatorin Ingrid Pfannkuchen gewährleistet. In der Vergangenheit wurden vor Abreise zum Projekt Kennenlernetreffen für die Freiwilligen organisiert, die sich aber als nicht zielführend erwiesen und sich negativ auf die Gruppendynamik vor Ort im Projekt auswirkten.<sup>142</sup> Prinzipiell haben alle PraktikantInnen im Projekt die gleichen Aufgaben, jedoch kön-

---

<sup>136</sup> Vgl. UNCSO (c), (Zugriff 05.05.2020).

<sup>137</sup> Vgl. Anhang 4, Zeile 17-27.

<sup>138</sup> Vgl. Anhang 4, Zeile 49-78, Zeile 325-329.

<sup>139</sup> Vgl. ebd. Zeile 97-108.

<sup>140</sup> Vgl. ebd. Zeile 241-244.

<sup>141</sup> Vgl. ebd. Zeile 86-104.

<sup>142</sup> Vgl. ebd. Zeile 204-222.

nen sie den Freizeitbereich nach ihren eigenen Wünschen gestalten und persönliche Stärken mit einbringen.<sup>143</sup> Wichtig für den Einsatz ist vor allem die Entwicklung einer Sensibilität für die Kultur der Menschen vor Ort.<sup>144</sup> Bei Problemen während des Projektes wird innerhalb der Gruppe und mit den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen darüber gesprochen und eine Lösung gefunden.<sup>145</sup> Freiwillige, die das Projekt abbrechen gibt es fast nie. Lediglich einmal ist jemand vorzeitig abgereist und einmal wurde die Zusammenarbeit aufgrund von Differenzen frühzeitig beendet.<sup>146</sup> Es gibt viele PraktikantInnen, die mehrmals nach Namibia reisen, um das Projekt dort als freiwillige Helfer zu unterstützen. Außerdem engagieren sich einige auch darüber hinaus für die Organisation, in dem sie beispielsweise auf Social Media Plattformen werben oder Erfahrungsberichte an ihren Hochschulen veröffentlichen.<sup>147</sup> Konfliktpotenzial bietet die Zusammenarbeit vor Ort in Namibia durchaus auch, da große Kulturunterschiede zwischen deutschen Freiwilligen und namibischen MitarbeiterInnen herrschen und bisher alle freiwilligen HelferInnen mit der Projektkoordinatorin Marianne Izaaks und ihrer Familie in einem Haus wohnten. Um diese Konflikte zu mindern, wurde in diesem Jahr ein Praktikantenhaus erbaut, in dem ein Großteil der freiwilligen PraktikantInnen während des Einsatzes räumlich getrennt lebt.<sup>148</sup>

#### 4.2.4 Praxisbeispiel 4

#### 4.2.5 Praxisbeispiel 5

#### 4.2.6 Praxisbeispiel 6

#### 4.2.7 Praxisbeispiel 7

### 4.3 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

---

<sup>143</sup> Vgl. ebd. Zeile 164-190.

<sup>144</sup> Vgl. ebd. Zeile 67-71, Zeile 340-343.

<sup>145</sup> Vgl. ebd. Zeile 295-305.

<sup>146</sup> Vgl. Anhang 4, Zeile 224-240.

<sup>147</sup> Vgl. ebd. Zeile 128-162.

<sup>148</sup> Vgl. ebd. Zeile 247-293.

## **5 Besondere Herausforderungen des Human Resource Managements in den befragten NGOs**

## **6 Lösungsansätze**

## **7 Fazit**

### **7.1 Kritische Würdigung**

Im Folgenden sollen die allgemeine Vorgehensweise und die verwendete Methode der semistrukturierten Experteninterviews kritisch reflektiert und Grenzen aufgezeigt werden. Zunächst gestaltet sich die Definition des NGO-Begriffs schwierig, da diese in der Forschung nicht eindeutig ist. Des Weiteren gibt es vermehrt Studien und wissenschaftliche Untersuchungen zu Non-Profit Organisationen, die mit NGOs viele Gemeinsamkeiten teilen, allerdings ist eine exakte Abgrenzung nicht immer möglich. Nach Untersuchung verschiedener definitorischer Ansätze konnte dieser Arbeit jedoch eine geeignete Definition inklusive einer Abgrenzung zu NPOs zu Grunde gelegt werden. Darüber hinaus ist der Forschungsbereich des Human Resource Management zu komplex, um als Ganzes in dieser Arbeit dargestellt werden zu können. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde daher eine Fokussierung auf einzelne Teilbereiche vorgenommen und der Schwerpunkt auf nationales, operatives Personalmanagement gelegt.

Die methodische Untersuchung der Forschungsfrage in Form von semistrukturierten Experteninterviews erwies sich im Verlauf der Ausarbeitung als erfolgreich und zielführend. Es zeigten sich jedoch auch einige Herausforderungen. Um allgemeine Aussagen treffen zu können und eine Vergleichbarkeit zu schaffen, ist der zuvor ausgearbeitete Interviewleitfaden universal formuliert. Es gestaltete sich schwierig, alle interviewten Nichtregierungsorganisationen gleichermaßen anzusprechen. Grund dafür sind unterschiedliche Organisations- und Mitarbeiterstrukturen sowie Rahmenbedingungen. Folglich hielten einige Personalverantwortliche den Leitfaden für unpassend, hatten aber nach kurzer Rücksprache Verständnis für die allgemeine Formulierung. Bei einer



erneuten Untersuchung könnten individuelle Interviewleitfäden entworfen werden, um die jeweiligen Organisationen direkt anzusprechen. Jedoch ist zu beachten, dass dabei die Vergleichbarkeit reduziert wird.

Des Weiteren ist es nur schwer möglich abschließende, allgemein gültige Aussagen zu treffen, da im Rahmen dieser Arbeit lediglich sieben Organisationen zur Untersuchung herangezogen wurden. Daher kann nur begrenzt auf Situationen und Herausforderungen in anderen NGOs geschlossen werden. Voraussetzung für eine Übertragung der Ergebnisse sind gleiche Rahmenbedingungen und insbesondere eine vergleichbare Mitarbeiterstruktur.

Eine weitere Herausforderung bei der Durchführung der Interviews war die Akquisition von NGOs und ExpertInnen. Durch die Coronakrise im Frühjahr 2020 sind viele Organisationen in finanzielle Schwierigkeiten geraten, müssen Prioritäten setzen und konnten zeitlich kein Interview einrichten, obwohl sie diese Arbeit gerne unterstützt hätten. Ein großer Dank gilt an dieser Stelle allen Organisationen und AnsprechpartnerInnen, die sich trotz der besonderen Umstände die Zeit für ein Interview genommen haben und somit einen wesentlichen Beitrag zu dieser Thesis geleistet haben.

### **7.2 Zusammenfassung der Arbeit**

Die Identifikation besonderer Herausforderungen des Human Resource Managements in NGOs, sowie die Formulierung erster entsprechender Lösungsansätze ist das primäre Ziel dieser Ausarbeitung. Nachdem zunächst die Organisationsform NGO als Ganzes dargestellt wurde und ein Überblick über theoretische Grundlagen im Bereich Personalmanagement dieser Organisationen gegeben wurde, stellt sich die Relevanz einer differenzierten Betrachtung und Erforschung des Human Resource Managements in Nichtregierungsorganisationen heraus. Die spezifische Mitarbeiterstruktur erweist sich als Alleinstellungsmerkmal.

Eine Fokussierung auf kleine Nichtregierungsorganisationen bestätigt sich als zielführend, es wurden sieben Interviews mit personalverantwortlichen ExpertInnen der NGOs geführt und als Praxisbeispiele in diese Arbeit integriert. Anschließend konnten auf Grundlage der geführten Interviews besondere Problematiken und Schwierigkeiten im Personalmanagement der Organisationen identifiziert werden. Im Rahmen der ermittelten Herausforderungen zeigen

sich einige gemeinsame Trends, deren Lösungsansätze auch allgemein in NGOs anzuwenden sind. Jedoch gibt es innerhalb der befragten Organisationen auch vermehrt individuelle Problematiken, die so spezifisch sind, dass sie nicht auf andere Organisationen übertragbar sind. Dementsprechend sind hier auch mögliche Lösungsansätze nur begrenzt auf andere Nichtregierungsorganisationen anzuwenden.

### **7.3 Ausblick**

Im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen stellt sich die Frage, inwiefern sich Herausforderungen im Human Resource Management in NGOs in Zukunft verändern und inwieweit die ausgearbeiteten Lösungsansätze Aussicht auf Erfolg haben. Vergangenen Studien ist zu entnehmen, dass sich die Anzahl der Organisationen im Non-Profit Sektor, sowie auch die Anzahl der Beschäftigten innerhalb des Sektors seit ca. 1990 stetig erhöhen.<sup>149</sup> Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklungen zukünftig weiter anhalten und das Forschungsinteresse an dieser Thematik weiterhin an Relevanz gewinnt. Da im Zuge dessen auch der Konkurrenzdruck wächst ist anzunehmen, dass Organisationen ihr Personalmanagement in Zukunft weiter professionalisieren, vermehrt hauptamtliche MitarbeiterInnen notwendig und eingestellt werden und der Fokus auf Bereiche wie Employer Branding gelegt wird, um sich von Konkurrenten abgrenzen zu können.

1

---

<sup>149</sup> Vgl. A. Zimmer, E. Priller, T. Hallmann (2003) S. 48f.; vgl. D. Schwenger (2013) S. 126f.

## Literaturverzeichnis

- Alfes, Kerstin; Antunes, Bethania; Shantz, Amanda D. (2016) The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda, S. 62-97, in: The International Journal of Human Resource Management, Ausgabe 28:1, o.O. 2016
- Bartram, Timothy; Cavanagh, Jillian; Hoye, Russell (2017) The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors, S. 1901-1911, in: The International Journal of Human Resource Management, Ausgabe 28:14, o.O. 2017
- Bielefelder Nahost Initiative e.V. (a) (o.J.) Willkommen – Wie alles begann, URL: <https://www.bielefelder-nahost-initiative.de/index.php/willkommen.html>, o.J., Zugriff: 03.05.2020
- Bielefelder Nahost Initiative e.V. (b) (o.J.) Leitgedanken, URL: <https://www.bielefelder-nahost-initiative.de/index.php/bni-wer.html>, o.J., Zugriff: 03.05.2020
- Bielefelder Nahost Initiative e.V. (c) (o.J.) Vorstand, URL: <https://www.bielefelder-nahost-initiative.de/index.php/vorstand.html>, o.J., Zugriff: 03.05.2020
- Bittschi, Benjamin; Pennerstorfer, Astrid; Schneider, Ulrike (2015) Paid and Unpaid Labour in Non-Profit Organizations: Does the Substitution Effect Exist? S. 789-815, in: British Journal of Industrial Relations, Ausgabe 53:4, London 2015

- Boch, Svenja; Gebauer, Lukas; Giles, Samuel; Kellner, Jessica; Werdning, Eva (2013) Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen in NPO's, S. 103-113, in: Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen, Band 2, Berlin, Münster 2013
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014) Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung, in: Qualitative Sozialforschung, Hrsg: R. Bohnsack et.al, Wiesbaden 2014
- Brunt, Carol (2016) Human Resource Management in International NGO's, 1. Aufl., London 2016
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (o.J.): <https://www.bmz.de/de/service/glossar/N/nichtregierungsorganisation.html>, o.J., Zugriff: 22.04.2020
- Delschen, Ansgar (2006) Ehrenamtliche im Sport, 1. Aufl., Münster 2006
- Englert, Benedikt (2018) Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen – Zur Rolle des Person-Environment Fit, in: Marktorientiertes Nonprofit-Management, Hrsg: B. Helmig, Mannheim 2018
- Fowler, Alan (1997) Striking a balance. A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development, 1. Aufl., London 1997
- Frantz, Christiane (2005) Karriere in NGO's, 1.Aufl., Wiesbaden 2005
- Frantz, Christiane; Martens, Kerstin (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs), 1. Aufl., Wiesbaden 2006

- Glagow, Manfred (1990) Deutsche und internationale Entwicklungspolitik, 1. Aufl., Opladen 1990
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010
- Habeck, Sandra A. (2015) Freiwilligenmanagement – Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes, 1. Aufl., Wiesbaden 2015
- Haubrock, Alexander; Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2018): Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 2018
- Heins, Volker (2002) Weltbürger und Lokalpatrioten, 1. Aufl., Wiesbaden 2002
- Helmig, Bernd; Michalski, Silke; Lauper, Patricia (2008) Performance Management in Public & Nonprofit Organisationen, S. 58-82, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1. Heft, o.O. 2008
- Helmig, Bernd; Boenigk, Silke (2020) Nonprofit Management, 2. Aufl., München 2020
- Heuser, Michael; Abdelalem, Tarek (2018): Strategisches Management humanitärer NGO'S, 1.Aufl., Berlin 2018
- Hirsch, Joachim (2001) Des Staates neue Kleider – NGO im Prozess der Internationalisierung des Staates, in: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates, Hrsg: U. Brand, A. Demirovic, A. Görg, J. Hirsch, Münster 2001
- Kaltenbrunner, Katharina Anna (2010) Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen,

- Band 21, in: Rechts-, Sozial- und Wirtschaftsphilosophie, Hrsg: M.Fischer, Frankfurt am Main 2010
- KIM Soziale Arbeit e.V. (a) (o.J.): Die Historie des Vereins, URL: <https://www.kim-paderborn.de/uber-uns/unser-verein/geschichte/>, o.J., Zugriff: 30.04.2020
- KIM Soziale Arbeit e.V. (b) (o.J.) Leitbild, URL: <https://www.kim-paderborn.de/uber-uns/leitbild/>, o.J., Zugriff: 30.04.2020
- KIM Soziale Arbeit e.V. (c) (o.J.) Über den Verein, URL: <https://www.kim-paderborn.de/uber-uns/unser-verein/was-wir-machen/>, o.J., Zugriff: 30.04.2020
- KIM Soziale Arbeit e.V. (d) (o.J.) Verwaltung, URL: <https://www.kim-paderborn.de/uber-uns/verwaltung/>, o.J., Zugriff: 30.04.2020
- Klimecki, Rüdiger; Gmür, Markus (2005) Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 2005
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008) Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 2008
- Kreyenberg, Jutta (2005) Handbuch Konfliktmanagement, 2. Aufl., Berlin 2005
- Lehrack, Dorit (2004) NGO im heutigen China – Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis (Duisburger Arbeitspapiere Ostasi-enwissenschaften), 57, Duisburg, 2004
- Martens, Kerstin (2002a) Mission Impossible? Defining Non-governmental Organizations S. 271-

- 285, in: International Journey of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol.13 No 3, o.O., 2002
- Martens, Kerstin (2002b) Alte und neue Players – eine Begriffsbestimmung, S. 25-49, in: Zivilgesellschaft International – Alte und Neue NGO's, Hrsg: C. Frantz, A. Zimmer, Wiesbaden 2002
- Mayerhofer, Helene (2001) Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit-Organisationen; Zeitschrift für Personalforschung, 3. Heft, 2001, S.263-283
- Mädchentreff Bielefeld e.V. (a) (o.J.) Über uns, URL: <http://www.maedchentreff-bielefeld.de/ueber-uns/>, o.J., Zugriff: 10.06.2020
- Mädchentreff Bielefeld e.V. (b) (o.J.) URL: <http://www.maedchentreff-bielefeld.de/>, o.J., Zugriff: 10.06.2020
- MENTOR – die Leselernhelfer Bielefeld e.V. (a) (o.J.) Individuelle Einzelförderung, URL: <http://www.mentor-bielefeld.de/individuelle-einzelfoerderung/>, o.J., Zugriff: 15.05.2020
- MENTOR – die Leselernhelfer Bielefeld e.V. (b) (o.J.) Willkommen bei MENTOR, URL: <http://www.mentor-bielefeld.de/>, o.J., Zugriff: 15.05.2020
- More-Hollerweger, Eva; Rameder, Paul (2013) Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen, S.381-399, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5.Aufl., Hrsg: R. Simsa, M. Meyer, C. Badelt, Stuttgart 2013

- Neumann, Sven (2004) Personal und Personalmanagement in NPO – Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements, in: Diskussionspapiere zum Nonprofit Sektor, Nr. 25, Berlin 2004
- Oelberger, Carrie R.; Fechter, Anne-Meike; McWha-Hermann, Ishbel (2016) Managing Human Resource in International NGO's, S.285-303, in: The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice, Hrsg: J. Sowa, J. Word, New York 2017
- Olfert, Klaus (2019) Personalwirtschaft, in: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, Hrsg: K. Olfert, 11. Aufl., Herne 2019
- Redmann, Britta (2018) Erfolgreich Führen im Ehrenamt, 3. Aufl., Wiesbaden 2018
- Rohwetter, Markus (2018) Nichtregierungsorganisationen – Gut gemeint und gut getarnt, URL: <https://www.zeit.de/2018/39/deutsche-umwelthilfe-ngo-finanzierung-transparenz>, in: DIE ZEIT, Ausgabe 39/2018, o.O. 2018, Zugriff: 11.06.2020
- Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (1999) Civil Society in Comparative Perspective, in: Global Civil Society – Dimensions of the Nonprofit Sector, Hrsg: L. Salamon et. al, Baltimore 1999



- Schober, Doris; Schmidt, Andrea; Simsa, Ruth (2013) Personalmanagement, S. 247-265, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation, Hrsg: R. Simsa, M. Meyer, C. Badelt, 5. Aufl., Stuttgart 2013
- Schober, Doris; More-Hollerweger, Eva; Meyer, Michael (2015) Personalmanagement, S. 311-335, in: Management der Nonprofit-Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 2015
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (2009) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 6. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2009
- Schwenger, Daniel (2013) Organisation Internationaler Nichtregierungsorganisationen, 1. Aufl., Wiesbaden 2013
- Sequani, Antonia (2009) Verbesserung von Personalstrukturen, S.21-24, in: Sozial Extra, Ausgabe: 33, o.O. 2009
- Simsa, Ruth (2003) Einflussstrategien von Nonprofit Organisationen: Auswirkungen und Konsequenzen für das Personalmanagement, S.53-76, in: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, Hrsg: D. von Eckardstein, H-G. Ridder, München und Mehring 2003
- Stickler, Armin (2005) Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen und Global Governance, 1.Aufl., Bielefeld 2005
- Take, Ingo (2002) NGO's im Wandel, 1. Aufl., Wiesbaden 2002

- Tierschutzverein Bielefeld & Umgebung e.V. (a) (o.J.) Die Geschichte, URL: <https://www.tierheim-bielefeld.de/das-tierheim/geschichte/>, o.J., Zugriff: 07.05.2020
- Tierschutzverein Bielefeld & Umgebung e.V. (b) (o.J.) Impressum, URL: <https://www.tierheim-bielefeld.de/service/impressum/>, o.J., Zugriff: 07.05.2020
- UN (o.J.) ECOSOC Resolution 1996/31, URL: [https://www.un.org/esa/coordination/ngo/Resolution\\_1996\\_31/Part\\_1.htm](https://www.un.org/esa/coordination/ngo/Resolution_1996_31/Part_1.htm), o.J., Zugriff: 23.05.2020
- UNCSO (a) (o.J.) Herzlich Willkommen, URL: <http://www.uncso.org/?lang=de%2F>, o.J., Zugriff: 05.05.2020
- UNCSO (b) (o.J.) Vision, URL: <http://www.uncso.org/vision/?lang=de>, o.J., Zugriff: 05.05.2020
- UNCSO (c) (o.J.) Informationen, URL: <http://www.uncso.org/informationen/?lang=de>, o.J., Zugriff: 05.05.2020
- Union of International Associations (o.J.) What is an International non-governmental organization? URL: <https://uia.org/faq/yb4>, o.J., Zugriff: 23.05.2020
- Utopia (2018) <https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/> (2018) Zugriff: 22.04.2020

- Verein für Geschichte an der Universität Paderborn e.V. (o.J.)  
Über Uns, URL: <https://www.vfg-paderborn.de/index.php?id=157>, o.J.,  
Zugriff: 12.05.2020
- Von Eckardstein, Dudo; Mayerhofer, Helene (2001)  
Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPO's, S. 225-243,  
in: Zeitschrift für Personalforschung, 3. Heft, o.O. 2001
- Von Eckardstein, Dudo (2002)  
Personalmanagement in NPOs; In:  
Handbuch der Nonprofit Organisation, Hrsg: C. Badelt, 3. Aufl., Stuttgart 2002
- Wehner, Theo; Güntert, Stefan T. (2015)  
Psychologie der Freiwilligenarbeit –  
Motivation, Gestaltung und Organisation, 1. Aufl. Heidelberg 2015
- Wehner, Theo; Güntert, Stefan T.;  
Mieg, Harald A. (2018)  
Freiwilligenarbeit – Essenzielles aus  
Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Aufl., Wiesbaden 2018
- Zimmer, Annette; Freise, Matthias (2003)  
Personalmanagement in Non-Profit-  
Organisationen, S.107-136, in:  
Wohlfahrtsverbände im Wandel –  
Qualitätsmanagement und Professionalisierung, Hrsg: W. Lange, U.  
Hunger, Münster 2003
- Zimmer, Annette; Priller, Eckard;  
Hallmann, Torsten (2003)  
Zur Entwicklung des Nonprofit Sektors und den Auswirkungen auf das  
Personalmanagement seiner Organisationen, S.33-52, in: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Ma-

- agement, Hrsg: D. von Eckardstein, H-G. Ridder, München und Mehring 2003
- Zimmer, Annette; Priller, Eckard (2007) Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, 2. Aufl, Wiesbaden 2007

## **Versicherung**

„Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig angefertigt und mich fremder Hilfe nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder nicht veröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.“

---