



**Maßnahmen des Personalmanagements  
von Non-Profit-  
Organisationen unter besonderer Berück-  
sichtigung der Motive und  
Haftungsrisiken Ehrenamtlicher  
Eine empirische Untersuchung in den  
Ländern Deutschland und  
Österreich**

Daniela Hofmann

University of Sopron

Sopron 2022

**Maßnahmen des Personalmanagements von Non-Profit-Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der Motive und Haftungsrisiken Ehrenamtlicher**  
**Eine empirische Untersuchung in den Ländern Deutschland und Österreich**

Dissertation to obtain a PhD degree

Written by:

Daniela Hofmann

Prepared by the University of Sopron, Doctoral School

within the framework of the Management and Business Administration Programme

Supervisor: Prof. Dr. Dr. Dr. Bernhard Seyr

The supervisor has recommended the evaluation of the dissertation be accepted: yes



\_\_\_\_\_ supervisor signature

Date of the comprehensive exam \_\_\_\_\_ year \_\_\_\_\_ month \_\_\_\_\_ day

Comprehensive exam result \_\_\_\_\_ %

The evaluation has been recommended for approval by the reviewers (yes/no)

1. opponent: Dr. \_\_\_\_\_ yes/no \_\_\_\_\_

signature

2. opponent: Dr. \_\_\_\_\_ yes/no \_\_\_\_\_

signature

Result of the public dissertation \_\_\_\_\_%

Sopron, \_\_\_\_\_ year \_\_\_\_\_ month \_\_\_\_\_ day

\_\_\_\_\_  
 Chairperson of the Judging Committee

Qualification of the PhD degree: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 UDHC Chairperson

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand im Rahmen eines berufsbegleitenden Doktoratsstudiums an der Universität Sopron – Alexander Lámfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Ungarn.

„Wenn du wirklich Lust und Liebe zum Studium fühlst, werde ich mit deinem Lehrer Rücksprache nehmen und das weitere veranlassen.“ (August Schillmöller, 1916, S. 7, in: Harte Köpfe, 1916, Lönigen, Friedrich Schmücker Verlag)

Diese Worte aus dem Roman meines Ur-Großvaters hatte ich während meines Doktoratsstudiums und der Erstellung der hier vorliegenden Dissertation stets vor Augen. Ohne meine Begeisterung für wissenschaftliches Arbeiten und einen „harten Kopf“ wäre diese Arbeit neben meinem Beruf und meiner Familie nicht möglich gewesen.

Einen wesentlichen Beitrag an der Fertigstellung der Dissertation hat Herr Prof. Dr. Dr. Dr. Bernhard Seyr inne, der mir als Doktorvater mit seiner fachlichen sowie sozialen Kompetenz immer zur Seite stand und mir immer wieder Mut gemacht hat, das Projekt zu Ende zu bringen. Ihm gilt daher mein großer Dank. Ein weiterer Dank geht an die Prüfungskommission, bestehend aus Herrn Universitätsprofessor Dr. Csaba Székely DSc und Herrn Universitätsprofessor Dr. Volker Lombeck

Mein Dank ist zudem an Herrn Roger Grandjean (Bonjour) für die kritische Beschäftigung mit dem Interviewleitfaden sowie an die offenen und hilfsbereiten Interviewpartner anlässlich meiner Tiefeninterviews und nicht zuletzt Frau Christiane Herberg für das sorgfältige Lektorat der Arbeit gerichtet.

Besonders danken möchte ich auch meinen Eltern, Anita und Georg Schubert, die mein Promotionsvorhaben mit großem Engagement und in vielfältiger Weise immer unterstützt haben, und meinem Mann, Robert, der mir stets für wissenschaftliche Diskussionen zur Verfügung steht.

Widmen möchte ich diese Dissertation meinen Kindern, Niclas und Philippa, die mich während der Erstellung der Arbeit immer wieder umarmt und gedrückt haben und mir die Kraft gegeben haben, die Arbeit zuende zu führen. Danke für Eure Geduld!

Haan, 15.03.2022

Daniela Hofmann

## Abstract

“Maßnahmen des Personalmanagements von Non-Profit-Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der Motive und Haftungsrisiken Ehrenamtlicher-Eine empirische Untersuchung in den Ländern Deutschland und Österreich”

Registered associations make up the largest proportion of NPOs in Germany and Austria. Their number is growing steadily, while the number of those who are willing to do voluntary work is decreasing comparatively. What’s more, there are risks of civil liability for volunteers in Germany and Austria while carrying out their activities.

This fact leads to the question, which organizational, economic and legal measures NPOs or respective registered associations may take to encourage willingness to take up a voluntary position in their organization. In order to be able to provide suitable answers to this question, the predominant motives of the volunteers in assuming and continuing positions with responsibility, specifically positions on the board, must be identified. Furthermore, it is necessary to find out what knowledge the volunteers have about risks of civil liability and how this knowledge influences their willingness for a voluntary position.

For this purpose, a qualitative primary research was carried out in the form of in-depth interviews with six former and active board members of registered associations.

The evaluation by means of a qualitative content analysis, a subsequent coding and typification leads to the result that there are three different types of volunteers. This typification leads to the following theory.

Hypothesis 1: A volunteer who is predominantly extrinsically motivated and who is also aware of this is more willing to assume liability risks than a volunteer who is predominantly extrinsically motivated and is not aware of this.

Hypothesis 2: Predominantly intrinsically motivated volunteers are characterised by a great willingness to assume liability risks.

It is recommended that NPOs deal with these three types individually, both in case of recruitment as well as for retention. This requires that NPOs create and use the opportunities to identify the different types among their potential volunteers. An important finding about the type of volunteer who is extrinsically motivated but unclear about his motives is that, it can be most difficult for an NPO to retain him. NPOs should take this into account in their personnel policy. NPOs should also take measures to reduce the liability risks of their volunteers. Additional need for research arises from the hypotheses raised above, which should be falsified in further research.

## Inhaltsverzeichnis

Titelseite

Bewertungsformular

Vorwort

|   |           |
|---|-----------|
| Abstract .....  | I         |
| Inhaltsverzeichnis .....  | II        |
| Abbildungsverzeichnis .....   | VI        |
| Tabellenverzeichnis .....   | XIII      |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | X         |
| <b>1. Einleitung .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Problemstellung .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.2 Ziel der Untersuchung und Ableitung der Forschungsfragen .....</b>                               | <b>6</b>  |
| 1.2.1 Ziel der Untersuchung .....   | 6         |
| 1.2.2 Forschungsfragen .....  | 6         |
| <b>1.3 Vorgehensweise .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.4 Gliederung der Arbeit .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2. Terminologie .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2.1 Der Begriff der Non-Profit-Organisation .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2.2 NPOs und NGOs .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2.3 Der NPO-Sektor als "Dritter Sektor" .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>3. Nonprofit-Sektoren in Deutschland und Österreich .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>3.1 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>3.2 Der Nonprofit-Sektor in Österreich .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>4. Ökonomische Grundlagen .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>4.1 Ressourcenpolitik .....</b>  | <b>21</b> |
| 4.1.1 Besonderheiten der Ressourcenpolitik in Non-Profit-Organisationen .....                           | 21        |
| 4.1.2 Ressource freiwilliges Engagement .....   | 21        |
| <b>4.2 Personalmanagement in NPOs .....</b>   | <b>29</b> |
| 4.2.1 Problem der Anwendbarkeit von Personalmanagementstrukturen des<br>Profit- Bereichs auf NPOs ..... | 31        |
| 4.2.2 Besonderheiten des Personalmanagements im Ehrenamt/formeller<br>Freiwilligenarbeit .....          | 34        |
| <b>4.3 Motivation von Ehrenamtlichen und in formeller Freiwilligenarbeit Tätigen</b>                    | <b>38</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. Rechtliche Grundlagen .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>5.1 Die rechtliche Klassifikation der Non-Profit-Organisationen.....</b>     | <b>50</b> |
| <b>5.2 Mögliche Rechtsformen .....</b>  | <b>51</b> |
| 5.2.1 Rechtsformen in Deutschland.....  | 51        |
| 5.2.2 Rechtsformen in Österreich .....  | 53        |
| <b>6. Zivilrechtliche Haftung von Ehrenamtlichen/formell Freiwilligen .....</b> | <b>54</b> |
| <b>6.1 Haftung von Ehrenamtlichen in deutschen Vereinen .....</b>               | <b>54</b> |
| 6.1.1 Neueinführung § 31 a BGB .....  | 54        |
| 6.1.2 Anwendungsbereich des § 31 a BGB .....                                    | 54        |
| 6.1.3 Haftungsrisiken nach § 31 BGB .....                                       | 55        |
| 6.1.4 Haftungsprivileg des § 31 a BGB.....                                      | 57        |
| 6.1.5 Haftungsprivileg des § 31 b BGB .....                                     | 58        |
| <b>6.2 Haftung von formell Freiwilligen in österreichischen Vereinen .....</b>  | <b>58</b> |
| 6.2.1 Neueinführung des Vereinsgesetzes .....                                   | 58        |
| 6.2.2 Wesen der Haftung von Leitungsorganen .....                               | 59        |
| <b>6.3 Ehrenamtsversicherung auf Bundesländer-Ebene in Deutschland .....</b>    | <b>60</b> |
| <b>7. Empirische Untersuchung zur Bereitschaft im Ehrenamt .....</b>            | <b>62</b> |
| <b>7.1 Untersuchungsdesign .....</b>  | <b>62</b> |
| 7.1.1 Erstes Forschungsinteresse .....  | 62        |
| 7.1.2 Festlegung des Untersuchungsziels .....                                   | 63        |
| <b>7.2 Forschungsmethodische Überlegungen und Erhebungsdesign.....</b>          | <b>63</b> |
| 7.2.1 Quantitative vs. qualitative Untersuchung.....                            | 63        |
| 7.2.1.1 Quantitative Forschung.....   | 63        |
| 7.2.1.2 Qualitative Forschung.....  | 64        |
| 7.2.1.3 Mixed Methods.....  | 64        |
| 7.2.2 Erhebungsmethoden innerhalb der qualitativen Forschung .....              | 66        |
| 7.2.2.1 Formen der qualitativen Interviews .....                                | 66        |
| 7.2.2.2 Das Tiefeninterview im Detail .....                                     | 67        |
| 7.2.2.3 Leitfaden gestütztes Interview .....                                    | 68        |
| 7.2.3 Hypothesenbildung.....  | 69        |
| <b>7.3 Forschungspraktische Details.....</b>                                    | <b>70</b> |
| 7.3.1 Die Rolle des Interviewers .....  | 70        |
| 7.3.2 Konstruktion des Leitfadens .....   | 71        |
| 7.3.3 Pretest .....   | 73        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.3.4 Wahl der Interviewpartner und Kontaktaufnahme unter besonderer           |            |
| Berücksichtigung von Covid-19 .....  | 74         |
| 7.3.4.1 Stichprobenplan/Sampling Plan .....                                    | 74         |
| 7.3.4.2 Rekrutierung der Interviewpartner .....                                | 77         |
| 7.3.4.3 Umfang der Stichprobe .....  | 77         |
| 7.3.4.4 Besondere Umstände durch den Coronavirus SARS-CoV-2 .....              | 79         |
| 7.3.5 Verfahrensdokumentation .....  | 80         |
| <b>8. Auswertung der Daten .....</b>   | <b>81</b>  |
| <b>8.1 Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse .....</b>            | <b>81</b>  |
| 8.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....                            | 81         |
| 8.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion .....                      | 83         |
| 8.1.3 Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz .....           | 83         |
| 8.1.4 Strukturierende Inhaltsanalyse nach Schreier .....                       | 84         |
| <b>8.2 Hermeneutische Verfahren .....</b>                                      | <b>84</b>  |
| 8.2.1 Grounded Theory .....  | 84         |
| 8.2.2 Codierung .....  | 85         |
| 8.2.3 Objektive Hermeneutik .....  | 87         |
| <b>8.3 Wahl der Auswertungsmethode .....</b>                                   | <b>88</b>  |
| <b>9. Diskussion .....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>9.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse .....</b>                    | <b>90</b>  |
| 9.1.1 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 .....                                    | 90         |
| 9.1.2 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2 .....                                    | 106        |
| 9.1.3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 3 .....                                    | 106        |
| <b>9.2 Ergebnisse der Codierung .....</b>                                      | <b>109</b> |
| <b>9.3 Typenbildung .....</b>  | <b>114</b> |
| <b>9.4 Gütekriterien der empirischen Forschung .....</b>                       | <b>117</b> |
| 9.4.1 Objektivität .....   | 118        |
| 9.4.2 Validität .....  | 118        |
| 9.4.3 Reliabilität .....   | 118        |
| <b>10. Fazit .....</b>   | <b>120</b> |
| <b>10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>                               | <b>120</b> |
| <b>10.2 Handlungsempfehlungen .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>10.3 Rückblick, kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf .....</b> | <b>127</b> |
| 10.3.1 Rückblick .....   | 127        |



|  |            |
|--|------------|
| 10.3.2 Kritische Würdigung .....       | 128        |
| 10.3.3 Weiterer Forschungsbedarf.....  | 129        |
| <b>11. Zusammenfassung .....</b>       | <b>131</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>      | <b>134</b> |
| <b>Verzeichnis der Anhänge .....</b>   | <b>149</b> |
| <b>Own Publications (m2mtmt) .....</b> | <b>218</b> |
| <b>Application Form.....</b>           | <b>219</b> |
| <b>Academic Curriculum Vitae.....</b>  | <b>220</b> |
| <b>Ehrenworterklärung .....</b>        | <b>222</b> |

## Abbildungsverzeichnis

| <b>Abbildung</b>    | <b>Bezeichnung</b>  | <b>Seite/Anh.</b> |
|---------------------|---|-------------------|
| <b>Abbildung 1</b>  | Einflussfaktoren der Motivation von Mitarbeitenden  | <b>42</b>         |
| <b>Abbildung 2</b>  | Angaben der freiwillig Engagierten zu den Motiven für ihr Engagement  | <b>44</b>         |
| <b>Abbildung 3</b>  | Einflussfaktoren auf freiwillige Mitarbeit aus der Perspektive des Mitarbeitenden                               | <b>46</b>         |
| <b>Abbildung 4</b>  | Organisatorischer Rahmen der freiwilligen Tätigkeit Empirische Typenbildung                                     | <b>52</b>         |
| <b>Abbildung 5</b>  | Empirische Typenbildung   | <b>115</b>        |
| <b>Abbildung 6</b>  | Strategische Handlungsfelder von NPOs und POs   | <b>A 1</b>        |
| <b>Abbildung 7</b>  | Internationale Klassifikation von Non-Profit-Organisationen Organisatorischer Rahmen der freiwilligen Tätigkeit | <b>A 2</b>        |
| <b>Abbildung 8</b>  | Strukturen von Mitarbeitenden in NPOs   | <b>A 3</b>        |
| <b>Abbildung 9</b>  | Anzahl der Personen, die in Deutschland ehrenamtlich tätig sind, von 2015-2019                                  | <b>A 4</b>        |
| <b>Abbildung 10</b> | Ehrenamtliche in Deutschland und ihr Engagement nach Institution im Vergleich mit der Bevölkerung               | <b>A 5</b>        |
| <b>Abbildung 11</b> | Ehrenamtliche in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der Bevölkerung, 2018                          | <b>A 6</b>        |
| <b>Abbildung 12</b> | Ehrenamtliche in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich zur Bevölkerung, 2018                                 | <b>A 7</b>        |
| <b>Abbildung 13</b> | Ehrenamtliche in Deutschland nach Schulabschlüssen im Vergleich zur Bevölkerung, 2018                           | <b>A 8</b>        |
| <b>Abbildung 14</b> | Ehrenamtliche in Deutschland nach Berufsausbildung im Vergleich zur Bevölkerung, 2018                           | <b>A 9</b>        |
| <b>Abbildung 15</b> | Beteiligtenquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Bereichen im Jahr 2019                  | <b>A 10</b>       |

|                     |   |             |
|---------------------|---|-------------|
| <b>Abbildung 16</b> | Frage nach freiwilliger Tätigkeit in Verein oder Initiative in Österreich, 2017   | <b>A 11</b> |
| <b>Abbildung 17</b> | Waren Sie in den letzten 12 Monaten ehrenamtlich für einen Verein oder eine Organisation tätig, oder haben Sie privat außerhalb Ihres Haushaltes freiwillig und unbezahlt geholfen? | <b>A 12</b> |
| <b>Abbildung 18</b> | Freiwilliges Engagement in Österreich im Jahr 2017  | <b>A 13</b> |
| <b>Abbildung 19</b> | Beteiligtenquote der Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter und Geschlecht im Jahr 2017  | <b>A 14</b> |
| <b>Abbildung 20</b> | Beteiligtenquote an der formellen und informellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter im Jahr 2012  | <b>A 15</b> |
| <b>Abbildung 21</b> | Beteiligtenquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Bereichen im Jahr 2012  | <b>A 16</b> |
| <b>Abbildung 22</b> | Verteilung der (Gegen-)Gründe und Motive der Freiwilligenarbeit in Österreich im Jahr 2012  | <b>A 17</b> |
| <b>Abbildung 23</b> | Inhaltsanalytisches Ablaufmodell  | <b>A 40</b> |
| <b>Abbildung 24</b> | Gründe für Ehrenamt P1 in %   | <b>A 55</b> |
| <b>Abbildung 25</b> | Gründe für Ehrenamt P2 in %   | <b>A 56</b> |
| <b>Abbildung 26</b> | Gründe für Ehrenamt P3 in %   | <b>A 57</b> |
| <b>Abbildung 27</b> | Gründe für Ehrenamt P4 in %   | <b>A 58</b> |
| <b>Abbildung 28</b> | Gründe für Ehrenamt P5 in %   | <b>A 59</b> |
| <b>Abbildung 29</b> | Gründe für Ehrenamt P6 in %   | <b>A 60</b> |
| <b>Abbildung 30</b> | Reaktionen P1 in %  | <b>A 67</b> |
| <b>Abbildung 31</b> | Reaktionen P2 in %  | <b>A 68</b> |
| <b>Abbildung 32</b> | Reaktionen P3 in %  | <b>A 69</b> |
| <b>Abbildung 33</b> | Reaktionen P4 in %  | <b>A 70</b> |
| <b>Abbildung 34</b> | Reaktionen P5 in %  | <b>A 71</b> |
| <b>Abbildung 35</b> | Reaktionen P6 in %  | <b>A 72</b> |

## Tabellenverzeichnis

| <b>Tabelle</b>    | <b>Bezeichnung</b>   | <b>Seite/Anh.</b> |
|-------------------|--|-------------------|
| <b>Tabelle 1</b>  | Aufgabenfelder des Personalmanagements im Nonprofit-Bereich im weiteren Sinne        | <b>31</b>         |
| <b>Tabelle 2</b>  | Unterschiede zwischen Personalmanagement und Freiwilligenmanagement                  | <b>36</b>         |
| <b>Tabelle 3</b>  | Mögliche Rechtsformen in Deutschland   | <b>A 18</b>       |
| <b>Tabelle 4</b>  | Mögliche Rechtsformen in Österreich  | <b>A 19</b>       |
| <b>Tabelle 5</b>  | Die wichtigsten Unterscheidungskriterien qualitativer und quantitativer Forschung    | <b>A 20</b>       |
| <b>Tabelle 6</b>  | Vergleich der verschiedenen Formen qualitativer Interviews und ihrer Voraussetzungen | <b>A 21</b>       |
| <b>Tabelle 7</b>  | Theoretisches vs. Statistisches Sampling   | <b>A 22</b>       |
| <b>Tabelle 8</b>  | Stichprobenprofil  | <b>76</b>         |
| <b>Tabelle 9</b>  | Probanden der Tiefeninterviews   | <b>78</b>         |
| <b>Tabelle 10</b> | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 1  | <b>A 41</b>       |
| <b>Tabelle 11</b> | Statistik zu Forschungsfrage 1   | <b>A 42</b>       |
| <b>Tabelle 12</b> | Angabe der Hauptkategorien zu Forschungsfrage 1 nach Probanden                       | <b>A 43</b>       |
| <b>Tabelle 13</b> | Kategorien zu Forschungsfrage 1  | <b>90</b>         |
| <b>Tabelle 14</b> | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 2  | <b>A 44</b>       |
| <b>Tabelle 15</b> | Kategorien zu Forschungsfrage 2  | <b>106</b>        |
| <b>Tabelle 16</b> | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 3  | <b>A 45</b>       |
| <b>Tabelle 17</b> | Statistik zu Forschungsfrage 3   | <b>A 46</b>       |
| <b>Tabelle 18</b> | Kategorien zu Forschungsfrage 3  | <b>107</b>        |
| <b>Tabelle 19</b> | Codiertabelle  | <b>A 47</b>       |
| <b>Tabelle 20</b> | Die aus der Codierung entstandenen 14 Codes  | <b>109</b>        |
| <b>Tabelle 21</b> | Gründe für Ehrenamt P1   | <b>A 48</b>       |
| <b>Tabelle 22</b> | Gründe für Ehrenamt P2   | <b>A 49</b>       |
| <b>Tabelle 23</b> | Gründe für Ehrenamt P3   | <b>A 50</b>       |
| <b>Tabelle 24</b> | Gründe für Ehrenamt P4   | <b>A 51</b>       |
| <b>Tabelle 25</b> | Gründe für Ehrenamt P5   | <b>A 52</b>       |
| <b>Tabelle 26</b> | Gründe für Ehrenamt P6   | <b>A 53</b>       |

|                   |   |             |
|-------------------|---|-------------|
| <b>Tabelle 27</b> | Gründe für Ehrenamt Probanden insgesamt             | <b>A 54</b> |
| <b>Tabelle 28</b> | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P1            | <b>A 61</b> |
| <b>Tabelle 29</b> | Reaktionen auf Kenntnisnahme von Haftungsrisiken P2 | <b>A 62</b> |
| <b>Tabelle 30</b> | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P3            | <b>A 63</b> |
| <b>Tabelle 31</b> | Reaktionen auf Kenntnisnahme der Risiken P4         | <b>A 64</b> |
| <b>Tabelle 32</b> | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P5            | <b>A 65</b> |
| <b>Tabelle 33</b> | Reaktionen auf Kenntnisnahme von Haftungsrisiken P6 | <b>A 66</b> |
| <b>Tabelle 34</b> | Kreuztabelle  | <b>A 73</b> |
| <b>Tabelle 35</b> | Forschungsergebnisse                                | <b>132</b>  |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| Anh.   | Anhang                            |
| Art.   | Artikel                           |
| BAO    | Bundesabgabenordnung              |
| BGBI   | Bundesgesetzblatt                 |
| bzgl.  | bezüglich                         |
| bzw.   | beziehungsweise                   |
| ca.    | circa                             |
| d.h.   | das heißt                         |
| et al. | et alii                           |
| etc.   | et cetera                         |
| ggf.   | gegebenenfalls                    |
| GmbHG  | GmbHGesetz                        |
| Hdb.   | Handbuch                          |
| Kap.   | Kapitel                           |
| NZA    | Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht |
| o. ä.  | oder ähnliches                    |
| o. J.  | ohne Jahresangabe                 |
| OGH    | Oberster Gerichtshof              |
| PersG  | Personengesellschaft              |
| PO     | Profit-Organisation               |
| Rn.    | Randnummer                        |
| Rz.    | Randziffer                        |
| s.     | siehe                             |
| S.     | Seite                             |
| sog.   | sogenannte                        |
| u. a.  | unter anderem                     |
| VerG   | Vereinsgesetz                     |
| vgl.   | vergleiche                        |
| vs.    | versus                            |
| z. B.  | zum Beispiel                      |

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Problemstellung

NPOs sehen sich einem zunehmend stärker werdenden Wettbewerb ausgesetzt. Neben dem Wettbewerb mit kommerziellen Anbietern vergleichbarer oder oft sogar identischer Produkte und Dienstleistungen kommt es im Allgemeinen zu einer Zunahme des Wettbewerbs, allein durch eine steigende Anzahl von neuen, teilweise international tätigen NPOs.<sup>1</sup>

Grund für die steigende Anzahl an NPOs ist unter anderem ein wachsender Bedarf an Dienstleistungen und Produkten von NPOs, wofür verschiedene Gründe maßgeblich sind. Ökonomische Faktoren sind eine wachsende Kluft zwischen Arm und Reich<sup>2</sup>, ein teilweiser Rückzug von kommerziellen Unternehmungen sowie das zugleich sinkende Vertrauen der Menschen in kommerzielle Unternehmungen<sup>3</sup>. Eine steigende Lebenserwartung sowie veränderte Familienstrukturen führen zu einer Erhöhung des Bedarfs an Pflegeeinrichtungen und Pflegediensten für Senioren.<sup>4</sup> Gleichzeitig bedingt der gestiegene Anteil an erwerbstätigen Frauen eine erhöhte Nachfrage nach Kinderbetreuung.<sup>5</sup> Des Weiteren ist in den letzten Jahrzehnten ein Anstieg der Nachfrage nach Freizeitaktivitäten zu verzeichnen, welcher auf die Verkürzung von Arbeitszeiten zurückzuführen ist. Das Angebot an Freizeitaktivitäten wird in weiten Teilen von NPOs abgedeckt.<sup>6</sup> Schlussendlich führt selbst eine Häufung von Natur- und Umweltkatastrophen zu einer stärkeren Inanspruchnahme von Diensten entsprechender NPOs.<sup>7</sup>

Aus dieser zahlenmäßigen Zunahme an NPOs erwachsen neue und vielschichtige Herausforderungen. Auf operativer Ebene bestehen diese neben der Beschaffung erforderlicher finanzieller Mittel insbesondere auch im Zur-Verfügung-Stellen qualifizierter Mitarbeiter<sup>8</sup>. Im Nonprofit-Marketing wird im Rahmen des Marketingmix differenziert in Ressourcen-, Absatz- und Kommunikationspolitik.

Recruitment und Bindung geeigneter Mitarbeiter sind im Rahmen der Personalpolitik der Ressourcenpolitik zuzuordnen.<sup>9</sup> Nach Bruhn ist es zur Optimierung der Leistungserstellung

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn, 2013, S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 29.

<sup>4</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 17.

<sup>5</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 16.

<sup>7</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 17.

<sup>8</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die parallele Verwendung der männlichen und weiblichen Sprachform verzichtet. Mit der ausschließlichen Verwendung der männlichen Form ist keine Diskriminierung verbunden, es sollen alle Geschlechter umfasst werden.

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 293.

unerlässlich, sich auf die internen Anspruchsgruppen zu fokussieren. Hierzu gehören u.a. die Mitarbeiter. Das aus dem kommerziellen Marketing bekannte Konzept der „internen Kundenorientierung“ überträgt er in diesem Kontext auf NPOs. Entsprechende Maßnahmen in der internen Kundenorientierung sollen dazu dienen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern und somit die Service-Orientierung der Mitarbeitenden gegenüber externen Anspruchsgruppen zu erhöhen. Dies soll schließlich der Zielerreichung der jeweiligen NPO dienen. Bruhn geht zudem davon aus, dass erhöhte Mitarbeiter-Motivation zu einer größeren Akzeptanz und Unterstützung von notwendigen Veränderungsprozessen führen wird,<sup>10</sup> ein Ansatz, der gleichermaßen für bezahlte wie unbezahlte Mitarbeiter gilt. Da finanzielle Ressourcen in NPOs oftmals beschränkt sind, sind NPOs zunehmend auf Unterstützung und Mitarbeit von unentgeltlich bzw. nur gegen eine geringe Aufwandsentschädigung tätigen Menschen angewiesen.

Zugleich ist jedoch eine grundsätzliche Abnahme der Bereitschaft zu freiwilligem Engagement<sup>11</sup> festzustellen, wobei freiwilliges Engagement nicht mit Mitgliedschaft in einer NPO gleichzusetzen ist.<sup>12</sup> So geben beispielsweise 32 % der Sportvereine an, bei Akquise und Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern ein „sehr großes Problem“ zu haben, welches die Existenz dieser Vereine bedroht. 23 % der Sportvereine bezeichnen die Gewinnung und Bindung der Funktionsträger als „großes Problem“.<sup>13</sup>

In der Konsequenz sind Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung von Freiwilligen unerlässlich<sup>14</sup>, zumal sich eine NPO nicht darauf verlassen kann, dass sich geeignete Personen an ihre Organisation wenden.<sup>15</sup> Dies gilt selbstredend für bereits bestehende NPOs wie auch für neu zu gründende NPOs.<sup>16</sup> So ist, bezogen auf Österreich, festzustellen, dass 7% der ehemaligen Zivildienstler auch nach Ende ihres Dienstes der NPO treu bleiben und dort hauptamtlich weiter arbeiten. 26% von ihnen sind weiterhin unbezahlt für die Organisation

---

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn, 2013, S. 14.

<sup>11</sup> Vielfach werden im Zusammenhang mit freiwilligem Engagement -oftmals die eigentliche Bedeutung der Begriffe verkennend-Begriffe wie Ehrenamt, Freiwillige, (in-)formelle Freiwilligenarbeit, bürgerschaftliches Engagement, zivilgesellschaftliches Engagement verwendet. Eine ausführliche Darstellung der Begriffsbestimmung erfolgt unter der Überschrift **Ehrenamtliche/Freiwillige in Deutschland** und **Formelle und informelle Freiwilligenarbeit in Österreich** in Kapitel 4.1.2. In diesem Buch wird einleitend zunächst der allgemeinere Begriff des freiwilligen Engagements/Freiwillige verwendet, um nach der Begriffsklärung in Kapitel 4 die für diese Forschung maßgeblichen Begriffe „Ehrenamtliche“ für Deutschland und „formelle Freiwilligenarbeit“ für Österreich zu verwenden.

<sup>12</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 17.

<sup>13</sup> Vgl. Breuer/Feiler, 2019, S. 28.

<sup>14</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 256.

<sup>15</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 332.

<sup>16</sup> Vgl. Bruhn, 2005, S. 293.



tätig.<sup>17</sup> An dieser Relation wird die große Bedeutung insbesondere auch von Personalbindungsmaßnahmen deutlich.

Es ist ein permanenter Prozess für NPOs, sich die Frage zu stellen, wie Gewinnung und Bindung der bereits für sie Tätigen erfolgen können und gewährleistet bleiben. Hierzu muss einerseits die Organisation selbst betrachtet werden und andererseits die Bedürfnisse ihrer freiwillig Tätigen, ggf. auch im Einzelfall. Grundsätzlich gelten die Bedürfnisse Erfolg, Macht und Zugehörigkeit als Motivationsgründe.<sup>18</sup>

Um sich von anderen NPOs abzuheben, müssen NPOs ein professionelles Personalmarketing betreiben, da die Freiwilligen bei ihrer Entscheidung genau abwägen, in welcher Organisation sie sich engagieren wollen. Diese Menschen stehen einer Organisation insofern kritischer gegenüber, als sie über die Wahlfreiheit verfügen, für welchen Zweck und in welcher Form sie tätig sein möchten.<sup>19</sup>

Hieraus entstehen Herausforderungen, aber auch Chancen, für NPOs. Diese zeigen sich bereits bei der Planung von Einsatzbereichen für Freiwillige, bei Auswahl und Einarbeitung und selbst bei der Beendigung des freiwilligen Engagements. Für viele NPOs sind diese Maßnahmen neue Aufgabenfelder, denen sie sich stellen müssen.<sup>20</sup>

Die begrenzte Anzahl von geeigneten Freiwilligen führt zu einer Zunahme der konkurrierenden Maßnahmen der NPOs.<sup>21</sup> Unterschiede in Qualifikation und Leistung machen zudem einen unterschiedlichen Umgang mit Freiwilligen erforderlich.

In der praktischen Arbeit von NPOs wird oftmals unreflektiert auf das Instrumentarium des Personalmanagements zurückgegriffen, womit eine Gleichsetzung von Freiwilligen mit Personal verbunden ist.<sup>22</sup> Doch diese Gleichsetzung wird insbesondere nicht der unterschiedlichen Haftungsrisiken von Personal und Freiwilligen gerecht.

Unabhängig von einer Zugehörigkeit zu einer der im Gesetz vorgesehenen Rechtsformen bestehen Haftungsrisiken grundsätzlich bereits mit kurzfristig geplanten Aktivitäten (wie etwa ein spontaner Spendenaufruf oder Einsatz von Hilfsmaßnahmen bei unvorhersehbaren

---

<sup>17</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 256.

<sup>18</sup> Vgl. McClelland, 1987, S. 221 f.; eine detaillierte Darstellung der Motive von Ehrenamtlichen erfolgt in Kapitel 4.3.

<sup>19</sup> Vgl. Meyerhofer, 2001, S. 265.

<sup>20</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 333.

<sup>21</sup> Vgl. Wehling 1993, S. 125 f..

<sup>22</sup> Vgl. Meyerhofer, 2001, S. 265.

Ereignissen durch Privatpersonen).<sup>23</sup> Finden die Aktivitäten im Rahmen einer rechtlich unstrukturierten Organisation statt, muss der Handelnde mit einer persönlichen Haftung im Außenverhältnis rechnen<sup>24</sup> oder bei einer konkludent geschlossenen Gesellschaft alle an der Organisation (im Sinne einer Gesellschaft) beteiligten Personen.<sup>25</sup> Ein freiwillig Engagierter in Deutschland ist wie jede andere Person, die „vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, (...) grundsätzlich dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet“ (§ 823 Bürgerliches Gesetzbuch Deutschland, BGB). Der Geschädigte kann sodann wählen, ob er die Organisation, den Schadenverursacher oder beide in Anspruch nehmen möchte, § 421 BGB (sog. gesamtschuldnerische Haftung).

In Österreich gilt, dass „jedermann berechtigt ist, vom Schädiger Ersatz jenes Schadens zu verlangen, den ihm dieser rechtswidrig und schuldhaft zugefügt hat“ (§ 1295 Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, ABGB).

Bereits geringfügige Nachlässigkeiten können umfangreiche Schäden verursachen. Sowohl Organisation als auch ehrenamtliche Mitarbeiter können dadurch in große (finanzielle) Schwierigkeiten geraten.<sup>26</sup>

Der deutsche wie auch der österreichische Gesetzgeber haben die bestehenden Haftungsrisiken als unzumutbar für beispielsweise ehrenamtlich tätige Organe von Vereinen angesehen.

Insbesondere Haftungsszenarien im Bereich der (Nicht-)Abführung von Arbeitnehmerbeiträgen und die Verantwortung für rückständige Steuerforderungen für nicht dem jeweiligen Ressort angehörige Vorstandsmitglieder haben den deutschen Gesetzgeber veranlasst, in 2009 den § 31 a BGB<sup>27</sup> und später, in 2013 mit einer Änderung des § 31 a BGB zusätzlich auch den § 31 b BGB einzuführen.<sup>28</sup> Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Gesetzgeber die Haftung auf Schadensfälle, die durch grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz beim Verein selbst verursacht wurden, beschränken will. Die einfach fahrlässige Schädigung von außerhalb des Vereins stehenden Dritten hat der Gesetzgeber jedoch ebenso stehen lassen wie die grob fahrlässige und vorsätzliche Schädigung Dritter. Zwar hat der Gesetzgeber dem

---

<sup>23</sup> Vgl. Nowotny, 2007, S. 214.

<sup>24</sup> Vgl. Nowotny, 2013, S. 183.

<sup>25</sup> Vgl. Nowotny, 2013, S. 184.

<sup>26</sup> Vgl. Stiehr, 2011, S. 96.

<sup>27</sup> Vgl. Patzina et al., 2010, Kapitel 11, Rn. 24.

<sup>28</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz, Pressemitteilung v. 12.2.2009; Ehrenamtsstärkungsgesetz v. 21.3.2013, BGBl I, S. 556; vgl. auch Beschlussempfehlung BT-Drucksache 16/13537.

Schädiger für einfach fahrlässig verursachte Schäden an einem Dritten einen sog. Freistellungsanspruch gegenüber dem Verein eingeräumt, der ihm das Recht gibt, den gegenüber dem Dritten erstatteten Schaden vom Verein zurückzuholen. Probleme können dennoch entstehen, wenn der Verein nicht die finanziellen Ressourcen hat, sein unentgeltlich tätiges Organ von der Verbindlichkeit gegenüber dem Dritten zu befreien. Aufgrund der oftmals begrenzten finanziellen Mittel von Vereinen kann es folglich im schlimmsten Fall dazu kommen, dass der Ehrenamtliche schlussendlich doch persönlich und mit seinem Privatvermögen haftet.<sup>29</sup> Das neu eingeführte Haftungsprivileg der §§ 31 a, 31 b BGB gilt für Vereine und Stiftungen, wobei es in diesem Zusammenhang auf deren Gemeinnützigkeit nicht ankommt.<sup>30</sup>

Für Österreichs unentgeltlich tätige Organwalter und andere besondere Vertreter von Vereinen wurden mit dem neuen Vereinsgesetz (VerG) aus dem Jahr 2002 Haftungsprivilegien eingeführt, ebenfalls um das freiwillige Engagement zu stärken.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an.<sup>31</sup> Sie widmet sich der grundsätzlichen Frage, welche Gründe die in Deutschland und Österreich unentgeltlich Mitarbeitenden in NPOs zu ihrem Engagement bewegen. Die Arbeit berücksichtigt hierbei insbesondere die trotz gesetzlicher Haftungsprivilegierungen noch immer vorliegenden Haftungsrisiken der unentgeltlich Tätigen, insbesondere jene in leitenden Funktionen. Zur Analyse/Einordnung ist der Kenntnisstand dieser Personen bzgl. der Haftungsrisiken bzw. deren neu eingeführten Haftungserleichterungen zu erfahren und in Beziehung zu setzen zu ihren Motiven für freiwilliges Engagement. Es stellt sich die Frage, inwieweit der Kenntnisstand der betreffenden Menschen, in Verkennung der bestehenden Risiken, zu Amtsübernahmen führt oder in Akzeptanz der Risiken zur Aufnahme bzw. Fortsetzung der ehrenamtlichen Tätigkeiten.

Abschließend ist zu erörtern, welche wirtschaftlichen, organisatorischen und auch rechtlichen Maßnahmen von NPOs zu ergreifen sind, um eine attraktive Gestaltung des freiwilligen Engagements in ihrer Organisation zu bewirken.

---

<sup>29</sup> Für mehr Details der rechtlichen Haftungsproblematik s. Kapitel 6.

<sup>30</sup> Vgl. Stöber/Otto, 2016, § XIII. Haftungsverfassung, Rn. 617a.

<sup>31</sup> Im Rahmen des Promotionsverfahrens an der Universität Sopron sind vor Beginn der Dissertation einige Seminararbeiten zu diversen Themen sowie Veröffentlichungen mit Erfolg einzureichen. Daher ist die maximale Seitenzahl der Dissertation an der István Széchenyi Doktoriatschule für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften auf 140-150 Seiten beschränkt.

Aufgrund der generellen Interdisziplinarität des Nonprofit-Management<sup>32</sup> und der gegebenen Fragestellungen liegt in dieser Arbeit der Fokus auf der Kombination von betriebswirtschaftlichen, sozialwissenschaftlichen, psychologischen und rechtlichen Aspekten. Forschungen zu den Motiven freiwillig Engagierter in NPOs werden in großem Umfang seit den 1990er Jahren betrieben. Seit Inkrafttreten des Ehrenamtsförderungsgesetz in Deutschland sowie dem neuen Vereinsgesetz 2002 in Österreich gibt es auch umfangreiche juristische Literatur zu den Haftungssituationen. Nach Kenntnisstand der Autorin liegen Studien zu den möglichen Einflüssen der bestehenden Haftungsrisiken auf die Bereitschaft von Ehrenamtlichen nicht vor.

## **1.2 Ziel der Untersuchung und Ableitung der Forschungsfragen**

### 1.2.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, in einem internationalen Vergleich der Länder Österreich und Deutschland die unterschiedliche Begriffs- und Statusbestimmung von freiwillig Engagierten zu erörtern. Dem vorausgehend erfolgt kontextbezogen eine Einordnung und Definition des Begriffs NPO in den beiden Vergleichsländern Österreich und Deutschland. Des Weiteren werden die Gründe für freiwilliges Engagement herausgearbeitet sowie die bestehenden Haftungssituationen für Ehrenamtliche in den beiden Ländern aufgezeigt.

Ergänzend soll durch empirische Forschung in Erfahrung gebracht werden, inwiefern die noch immer bestehenden Haftungsrisiken eine Bereitschaft zum freiwilligen Engagement beeinflussen. Auch hier soll die Situation in den beiden Ländern gesondert betrachtet und dann miteinander verglichen werden.

Aus dieser Zielsetzung verbunden mit der oben dargestellten Problemstellung ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfragen, deren Analyse und schlussendlich Beantwortung den inneren Kern dieser Dissertation bilden.<sup>33</sup>

### 1.2.2 Forschungsfragen

#### **Übergeordnete Gesamtforschungsfrage**

***Welche organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen können einzelne NPOs zur Förderung der Bereitschaft zum Ehrenamt/formellen Freiwilligenarbeit in ihrer Unternehmung ergreifen?***

Die Beantwortung dieser Frage setzt die Formulierung weiterer Forschungsfragen voraus, über deren Bearbeitung eine Eingrenzung des relevanten Themengebietes erfolgt. Aus den

---

<sup>32</sup> Vgl. Simsa et al., 2013, S. 3.

<sup>33</sup> Den äußeren Kern bilden Beschreibungen, Definitionen etc..

Forschungsfragen resultiert der Forschungsprozess. Die in Teilbereiche gegliederten Forschungsfragen und ihre Bearbeitung sowie anschließende Verknüpfung der Ergebnisse belegen die methodische Bearbeitung der Forschungsergebnisse.

***Forschungsfrage 1: Welche Motive überwiegen bei der Übernahme von Ehrenamt/formeller Freiwilligenarbeit?***

Die Bearbeitung dieser Forschungsfrage erfolgt mittels Einordnung in die Theorie. In einer anschließenden empirischen Forschung soll ein qualitativer Einblick in die Motive von Ehrenamtlichen erfolgen und mit der Theorie abgeglichen werden.

***Forschungsfrage 2: Inwieweit kennen Ehrenamtliche/formelle Freiwillige ihre Haftungsrisiken?***

Auf der Grundlage der Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 erfolgt in der oben erwähnten empirischen Datenerhebung zudem eine Befragung, um den Kenntnisstand der Ehrenamtlichen/formelle Freiwilligen zu ermitteln. Befragt werden hierzu eine geeignete Anzahl an Ehrenamtlichen/formell Freiwilligen in noch zu bestimmenden NPOs.

***Forschungsfrage 3: Welchen Einfluss haben bestehende Haftungsrisiken auf die Bereitschaft zum Ehrenamt/formellen Freiwilligenarbeit?***

Aus der Auswertung der generierten Daten zu den **Forschungsfragen 1, 2 und 3** sollen zunächst Antworten auf die Fragen gegeben und soweit möglich eigene Theorien aufgestellt werden. Abschließend werden Empfehlungen abgeleitet, welche ressourcenpolitischen Maßnahmen NPOs ergreifen können, um neue ehrenamtliche Mitarbeiter zu gewinnen bzw. bereits in der Organisation befindliche Ehrenamtliche stärker zu binden. Diese Abhandlung wird der Beantwortung der Gesamtforschungsfrage gleichzusetzen sein.

### **1.3 Vorgehensweise**

#### Phase 1

Einleitend wird der Begriff der NPO definiert und ihre unterschiedlichen Ausprägungsformen dargestellt. Es folgen eine Definition des Ehrenamtlichen/formellen Freiwilligen sowie ein Vergleich des Status derselben in Deutschland und Österreich.

#### Phase 2

Anschließend wird auf der Grundlage der betriebswissenschaftlichen Theorie geklärt, inwieweit Bereiche des Personalmanagements von kommerziellen Unternehmen auf nicht-kommerzielle Unternehmungen anwendbar sind - dies unter besonderer Berücksichtigung von Ehrenamtlichen/formellen Freiwilligen als einer Besonderheit der Ressourcenpolitik von NPOs.

### Phase 3

In Phase 3 werden detailliert die Beweggründe für ehrenamtliche/formelle Freiwilligenarbeit auf der Grundlage von entsprechenden Theorien und in beiden Ländern von verschiedenen Instituten durchgeführten Studien und Freiwilligen-Surveys aufgezeigt. Dieses stellt einen Schwerpunkt des Theorieteils der Arbeit dar, um Antworten zur Forschungsfrage 1 zu erhalten.

### Phase 4

In einem nächsten Abschnitt werden die möglichen Organisationsformen von NPOs für die Länder Österreich und Deutschland aufgezeigt.

Für diese Länder sind im Weiteren sämtliche zivilrechtliche Haftungsrisiken, die im Zusammenhang mit ehrenamtlicher/formeller Freiwilligenarbeit in NPOs stehen, darzustellen, wobei die verschiedenen Positionen, Handlungen und Konstellationen Berücksichtigung finden.

Grundlage bilden sowohl mittels Sekundärforschung gewonnene Daten über die jeweiligen Länder als auch originale Gesetzestexte.

### Phase 5

Um Antworten auf die Forschungsfrage 2 zu erhalten, ob und inwieweit Ehrenamtliche/formelle Freiwillige ihre jeweiligen Haftungsrisiken kennen und Forschungsfrage 3, welchen Einfluss die jeweils drohenden Haftungsrisiken auf die Bereitschaft zum Engagement von Ehrenamtlichen/formell Freiwilligen ist, wird eine Primärforschung durchgeführt.

Mit Hilfe eines zu entwickelnden Fragebogens werden ausgewählte Ehrenamtliche/formelle Freiwillige der noch zu bestimmenden NPOs befragt.

### Phase 6

Es erfolgt eine fachgerechte Auswertung der mittels Primärforschung gewonnenen Daten.

### Phase 7

Abgeleitet von den Ergebnissen der in Phase 5 durchgeführten und Phase 6 ausgewerteten Befragungen werden abschließend personalpolitische Maßnahmen zur Förderung des Ehrenamts/formeller Freiwilligenarbeit in den jeweiligen NPOs erarbeitet.

## **1.4 Gliederung der Arbeit**

Nach einer Darlegung der Problemstellung in Kapitel 1.1 wurden in Kapitel 1.2 die Ziele dieser Arbeit dargestellt und hieraus eine übergeordnete Gesamtforschungsfrage abgeleitet.

Die weitere Unterteilung der Forschungsfrage in die Forschungsfragen 1-3 dient der Strukturierung der wissenschaftlichen Vorgehensweise. Die folgenden Kapitel 2-6 (Terminologie bis Haftungssituation) liefern die theoretischen Aspekte und grenzen den untersuchungsrelevanten Forschungsgegenstand inhaltlich ein. Diese Kapitel bilden die Grundlage für die Definition der zu befragenden Personen und ermitteln die Funktion bzw. den Aufgabenbereich der zu befragenden Personen ebenso wie die Organisationsform, der die zu befragenden Personen angehören sollen. Aus den theoretischen Untersuchungen ergibt sich sodann auch die wissenschaftliche methodische Vorgehensweise dieser Arbeit. Kapitel 7 beinhaltet die empirische Datenerhebung inklusive des Untersuchungsdesigns, forschungsmethodischer Überlegungen sowie forschungspraktischer Details. Hier wird zunächst der methodische Ansatz dieser Arbeit aufgezeigt und die gewählte Untersuchungsform begründet. Die Wahl der zu befragenden Personen, die Wahl der teilnehmenden NPOs und die gewählte Auswertungsmethode werden begründet. Zudem erfolgt die Offenlegung der Verfahrensdokumentation. Kapitel 8 umfasst die gesamte Auswertung der erhobenen Daten. In Kapitel 9 werden sodann die Ergebnisse diskutiert. Die übergeordnete Gesamtforschungsfrage wird in Kapitel 10 durch eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu den zuvor bearbeiteten Forschungsfragen 1-3 beantwortet und mündet in Empfehlungen bzgl. der Maßnahmen zur Förderung der Ehrenamtsbereitschaft. Eine kritische Betrachtung und Evaluation der gesamten Untersuchung und der wissenschaftlichen Vorgehensweise inklusive der Forschungs- und Praxisaktivitäten insgesamt schließen diese Arbeit ab. Selbstverständlich erfahren sowohl etwaige Probleme in diesem Zusammenhang Berücksichtigung als auch weiter abzuleitende Forschungsfragen. Eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse schließt in Kapitel 11 die Arbeit ab.

## 2. TERMINOLOGIE

### 2.1 Der Begriff der Non-Profit-Organisation

Der Begriff der Non-Profit-Organisation<sup>34</sup> für eine bestimmte Art von Organisationen stammt aus der anglo-amerikanischen Managementlehre der 1970er Jahre und wird bereits seit Jahrzehnten<sup>35</sup> und dennoch nicht einheitlich verwendet. Wie oftmals in der Betriebswirtschaftslehre werden auch hier im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum Abgrenzungen getroffen. Im deutschsprachigen Raum ist vorrangig der Begriff der Nonprofit-Organisation<sup>36</sup> im Gebrauch<sup>37</sup>. An diesem Begriff gibt es jedoch vielfach Kritik und es werden Alternativen gesucht, so z.B. „Social Profit Organisation“<sup>38</sup>, „Zivilgesellschaftliche Organisation“<sup>39</sup>, „Dritte-Sektor-Organisation“<sup>40</sup> oder „Freiwilligen-Organisation“<sup>41</sup>. Einige Wissenschaftler befürworten die Weiterverwendung des Begriffs NPO.<sup>42</sup> Sie halten trotz der Gefahr von Missverständnissen den Begriff für ausreichend bestimmt. Ihrer Ansicht nach macht dieser den Kern jeder NPO deutlich - den Verzicht auf Gewinnausschüttung<sup>43</sup>. Diese Argumentation greift auf die angelsächsische Tradition des Wortes Nonprofit zurück, welches die Abgrenzung zu gewinnorientierten Unternehmen verdeutlicht. Gemeint sind also Organisationen, die nicht primär erwerbswirtschaftlichen Zielen folgen.<sup>44</sup> Da ihr Ziel nicht die Gewinnmaximierung ist, sind sie verpflichtet, ihre erzielten Gewinne zur Re-Investition in die Organisation selbst zu stecken. Es erfolgt keine Ausschüttung von Gewinnen, weder an Mitglieder, noch an Mitarbeiter.<sup>45</sup> Grundsätzlich ist eine Gewinnerzielung durch NPOs nicht ausgeschlossen.<sup>46</sup> Überschüsse sind jedoch zur Zweckerfüllung und zum Vorteil der Adressaten der angebotenen Leistungen einzusetzen und dürfen nicht direkt an Mitglieder

---

<sup>34</sup> Übliche Schreibweise sind auch Nonprofit Organisation, Nonprofit-Organisation.

<sup>35</sup> Vgl. exemplarisch von Kotler/Murray, 1975, S. 467 f.; im Englischen non-profit organizations.

<sup>36</sup> Zur Vereinfachung wird im Folgenden die Abkürzung NPO bzw. NPOs im Plural verwendet.

<sup>37</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 12.

<sup>38</sup> Beispielsweise Gruber, 2018, S. 15.

<sup>39</sup> Beispielsweise Alscher, 2017, Einleitung; Simsa/Zimmer, 2014, S. 12.

<sup>40</sup> Beispielsweise Birkhölzer et al., 2005, S. 12 ff..

<sup>41</sup> Beispielsweise Simsa/Zimmer, 2014, S. 20.

<sup>42</sup> Vgl. für viele Meyer/Simsa, 2013, S. 9.

<sup>43</sup> Klarstellend ist festzustellen, dass NPOs keineswegs einem Verbot unterliegen, Gewinne zu erzielen. Je nach Organisation erzielen sie auch faktisch Gewinne (z.B. 1,0 Mio € im Jahr 2018/2019 beim WWF). Maßgeblich ist der Verzicht auf Gewinnausschüttung (vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 6).

<sup>44</sup> Vgl. Hanf, 2011, S. 272 ff..

<sup>45</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 9.

<sup>46</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 6.



oder auch Träger der Organisation (sog. Non Distribution Constraint<sup>47</sup>) ausgeschüttet werden.<sup>48</sup> Auch NPOs sollten eine ausgeglichene Rechnung verfolgen, um ihre Handlungsfähigkeit im Sinne der Zweckverfolgung zu erhalten.<sup>49</sup> Aus diesem Grund ist der auch in Deutschland genutzte Begriff der „Not-for-profit-Organisation“<sup>50</sup> abzulehnen.

## 2.2 NPOs und NGOs

Die vorrangige Intention in Europa, die Bezeichnung NPO zu verwenden, ist es, die Nicht-Staatlichkeit der Organisation herauszustellen<sup>51</sup>. Aus diesem Grund hat sich auch vielfach der Begriff der „NGO (Nongovernmental Organization)“ durchgesetzt, um die Eigenschaft als „Nicht-Regierungsorganisation“ zu verdeutlichen.<sup>52</sup> Jedoch birgt dieser Begriff eine andere Gefahr, nämlich die, dass alle Nicht-Regierungsorganisationen, ungeachtet ihrer Gewinnerorientierung oder Nicht-Gewinnorientierung, unter diesen Begriff subsumiert werden könnten.<sup>53</sup>

Zur Klarstellung bemühen sich verschiedene Autoren um eine modifizierte Definition des Begriffs NPO.<sup>54</sup> Denkbare Definitionsansätze zur Abgrenzung von NPOs nach **Meyer/Simsa** ergeben sich über:

- den steuerlichen Status, was meist dazu führt, NPOs als im juristischen Sinn gemeinnützige Unternehmen zu begreifen,
- die wichtigsten Einkommensquellen,
- die vorherrschenden Ziele, an denen sich eine NPO bei ihrem Verhalten orientiert. NPOs verfolgen primär Sachziele und unterscheiden sich dadurch von gewinnorientierten Unternehmen, welche Formalziele - insbesondere Gewinnmaximierung - anstreben.
- die gesellschaftliche Rolle von NPOs: NPOs dienen überwiegend dem Gemeinwohl und weniger privaten Interessen.“<sup>55</sup>

Gegen die aufgeführten Ansätze spricht jedoch die Missverständlichkeit des Abgrenzungskriteriums der Gemeinnützigkeit. NPOs können zwar gemeinnützig sein, und diese Gemeinnützigkeit mag aus steuerlichen Gründen auch vorteilhaft sein. Es gibt jedoch auch NPOs,

---

<sup>47</sup> Vgl. Meyer/Leitner, 2006, S. 4.

<sup>48</sup> Vgl. Lichtsteiner et al., 2015, S. 19.

<sup>49</sup> Vgl. Lichtsteiner et al., 2015, S. 20.

<sup>50</sup> Beispielsweise Gabler-Wirtschaftslexikon, Stichwort: Nonprofit-Organisation.

<sup>51</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 6.

<sup>52</sup> Vgl. für viele Roth, 2001, S. 43.

<sup>53</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 7.

<sup>54</sup> Vgl. zu weiteren Definitionsversuchen Salamon/Anheier, 1992, S. 125 ff..

<sup>55</sup> Meyer/Simsa, 2013a, S. 7.

die nicht gemeinnützig<sup>56</sup> sind und andere, die zum Wohle der Gemeinschaft tätig sind, aber die Gemeinnützigkeit nicht einmal beantragen.

Die Unterscheidung nach präferierten Zielen hat ebenfalls eine Schwäche. Auch NPOs müssen in der heutigen Zeit wirtschaftlich denken, um konkurrenz- ggf. sogar überlebensfähig zu sein. Und eng mit dem wirtschaftlichen Denken ist die Gewinnmaximierung verknüpft.

Unabdingbar ist, dass NPOs eine Grundlage für ernstzunehmendes gesellschaftliches und soziales Engagement darstellen, welches über lediglich kurzfristige Proteste, Demonstrationen und andere Aktionen hinausgeht.<sup>57</sup>

Einen weiteren Versuch zur einheitlichen Begriffsbestimmung für NPOs wurde im Zusammenhang des Projektes „John Hopkins Comparative Nonprofit Sector“ der Universität Baltimore von **Salomon/Anheier** unternommen.<sup>58</sup> Hiernach sind diejenigen Organisationen zu den NPOs zu zählen, die kumulativ vorliegend:

- einen bestimmten Grad der Institutionalisierung (Organisationen) aufweisen,
- unabhängig vom Staat sind,
- keinen Rückfluss der erwirtschafteten Gewinne an die Eigentümer vornehmen (Verbot der Gewinnausschüttung),
- eigene Maßnahmen selbständig festlegen, kontrollieren und umsetzen dürfen (Autonomie) sowie
- einen nicht unerheblichen Anteil an ehrenamtlichen Mitarbeitern beteiligen, welche Maßnahmen im Vorstand, vor Ort bzw. in der Verwaltung ergreifen (Freiwilligkeit).<sup>59</sup>

Hauptkritikpunkt an den aufgeführten Anforderungen ist, sie seien zu vage und könnten in den jeweiligen Organisationen individuell und mit jeweils anderen Schwerpunkten vorkommen.<sup>60</sup> Ein Vorschlag zur besseren Anwendbarkeit der Kriterien ist, für das Vorliegen der vorgenannten Kriterien ein Mindestmaß festzulegen.<sup>61</sup>

Ein solches Festlegen von Mindestanforderungen erachtet die Verfasserin als wenig sinnvoll. Insbesondere aufgrund der sehr individuellen Gestaltung einzelner NPOs kann es in der Praxis vorkommen, dass sich eine Organisation beispielsweise nicht eigenständig verwaltet,

---

<sup>56</sup> Nach deutschem Recht können grundsätzlich nur Kapitalgesellschaften (gAG, gGmbH), Genossenschaften, eingetragene/nicht eingetragene Vereine, rechtsfähige/nicht rechtsfähige Vereine und Betriebe gewerblicher Art von juristischen Personen des öffentlichen Rechts Gemeinnützigkeit erlangen (vgl. Martini, Anhang zu § 51 Abgabenordnung AO). Daher ist jeder formlose Zusammenschluss von mehreren Personen zur Verfolgung eines gemeinnützigen Zwecks grundsätzlich nicht gemeinnützigkeitsfähig.

<sup>57</sup> Vgl. Simsa/Zimmer, 2014, S. 12.

<sup>58</sup> Vgl. Salamon/Anheier, 1992, S. 125 ff..

<sup>59</sup> Vgl. Anheier/Salamon, 1992, S. 151.

<sup>60</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 9.

<sup>61</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 9.

aber dennoch alle anderen Kriterien erfüllt. Einer solchen Organisation die Eigenschaft als NPO abzusprechen, dürfte wenig zielführend sein.

Auch andere Autoren sehen den Ansatz von Salamon und Anheier kritisch.<sup>62</sup> Ihrer Ansicht nach sind zum Beispiel Kirchen, Kammern oder auch manch ein regional selbstverwaltetes Museum oder Altenheim nicht vollständig mit dem oben genannten Ansatz zu vereinbaren. Sie betrachten insbesondere für den deutschsprachigen Raum einige nicht gewinnorientierte Organisationen als mit der internationalen Definition nicht vereinbar und dennoch als dem NPO-Sektor zuzuordnen. Für diese Organisationen sind die Herausforderungen des Managements dieselben wie für klassische NPOs. Die Autoren des sog. **Freiburger Management-Modells** schlagen daher eine weite Auslegung des NPO-Begriffs vor. Sie gehen von dem Vorliegen einer NPO aus, wenn:

- die Organisation grundsätzlich von Privaten getragen wird,
- sie nicht primär einen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgt,
- sie entweder als Selbsthilfe-NPO oder als Drittleistungs-NPO zur Erfüllung beispielsweise eines religiösen oder ideologischen Auftrages organisiert ist,
- sie die Mitglieder-Interessen gegenüber dem Staat oder anderen Organisationen vertritt,
- sie Dienstleistungen an individuelle Personen erbringt und zugleich Vorteile für Bevölkerungsgruppen erbringt,
- sie sich durch ehrenamtliche Mitarbeiter auch auf höchster Hierarchie-Ebene auszeichnet,
- sie sich Mitgliedern oder Dritten als unbezahlte, d.h. freiwillige Helfer, zur Leistungserbringung bedient.<sup>63</sup>

Kernproblem dieses Ansatzes ist das Kriterium der Organisation durch Private, da hierdurch der Eindruck entstehen könnte, dass es keine staatlichen NPOs gebe. Es gibt durchaus staatliche NPOs.

Die sich hieraus ergebende Problematik ist die Frage, wann Unabhängigkeit vom Staat und damit Nicht-Staatlichkeit vorliegt. Unproblematisch ist dies bei juristischen Personen des Privatrechts (Vereine, GmbH etc.), da diese unstreitig als „privat“ anzusehen sind.<sup>64</sup> Abzugrenzen hiervon sind juristische Personen des öffentlichen Rechts. Hierzu zählen beispielsweise Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts.<sup>65</sup> Üben diese juristischen Personen des öffentlichen Rechts ihre Tätigkeiten ausschließlich in Form der Hoheitsgewalt aus, ist definitiv keine Unabhängigkeit vom Staat gegeben.<sup>66</sup> Anders sieht es hingegen aus,

---

<sup>62</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 18 f..

<sup>63</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 18 f..

<sup>64</sup> Vgl. Simsa et al., 2013, S. 10.

<sup>65</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Körperschaft/Anstalt des öffentlichen Rechts.

<sup>66</sup> Vgl. Gabler-Wirtschaftslexikon, Stichwort: Körperschaft/Anstalt des öffentlichen Rechts.

wenn eine juristische Person des öffentlichen Rechts sowohl hoheitlich als auch privatrechtlich tätig wird. Exemplarisch kann in diesem Kontext der österreichischen Arbeitsmarktservice genannt werden, welcher zum einen die Prüfung und Auszahlung des Arbeitslosengeldes vornimmt, was eine hoheitliche Aufgabe darstellt. Zum anderen berät und vermittelt der Arbeitsmarktservice Arbeitslose.<sup>67</sup> Bei einer Einordnung dieser Tätigkeit als Nicht-Hoheitsakt würde diese Organisation folglich eine Mischform zwischen öffentlich-rechtlich und privatrechtlich darstellen. Als Konsequenz für derartige Mischformen schlagen Meyer/Simsa vor, eine juristische Person dann noch als privat anzusehen, wenn nicht mehr als 5% ihrer Tätigkeiten hoheitlicher Natur sind.<sup>68</sup>

Eine Entscheidung für einen bestimmten prozentualen Anteil an privatrechtlichen Aktivitäten kann für die vorliegende Arbeit dahinstehen, da es vorliegend um die Haftungsproblematik von Ehrenamtlichen/formell Freiwilligen geht, welche sowohl in privaten als auch teilstaatlichen Organisationen tätig sein können.

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit bietet der oben bereits aufgezeigte ökonomische Ansatz, dann von einer NPO zu sprechen, wenn die Organisation einem Gewinnausschüttungsverbot unterliegt.

Dieses recht unspezifische Abgrenzungskriterium des Gewinnausschüttungsverbots bietet den Vorteil, dass mit ihm eine einfache Unterscheidung von For-Profit-Organisationen möglich ist. Zudem ist das Kriterium länderübergreifend und für verschiedene Organisations-Typologien anwendbar.<sup>69</sup> Jedoch stellt dieses Kriterium keine Unterscheidungshilfe bei der Abgrenzung nicht-staatlicher von staatlichen Organisationen dar.<sup>70</sup>

Nach dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen sind ebenfalls solche Institutionen NPOs, die das Ziel der Bedarfsdeckung, der Interessenvertretung oder einer Förderung verfolgen. Sie sind oftmals in Form von Vereinen, Verbänden, Selbstverwaltungskörperschaften, Genossenschaften, Stiftungen oder gemeinnützigen Kapitalgesellschaften organisiert. Die Finanzierung der Institution erfolgt meist über Spenden, Mitgliedsbeiträge, staatliche Zuschüsse oder Gebühren. Eine Kombination von Ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern ist möglich, wenngleich die Leitung dieser Organisationen oftmals Ehrenamtlichen obliegt.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 11.

<sup>68</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 11.

<sup>69</sup> Vgl. v. Hippel, 2005, S. 44.

<sup>70</sup> Vgl. v. Hippel, 2005, S. 43.

<sup>71</sup> Vgl. Purtschert, 2007, S. 377.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird von Nonprofit-Organisationen (NPOs) gesprochen, da dieser Begriff einprägsamer ist und zum anderen international, insbesondere im angelsächsischen Bereich, stärker vertreten ist.<sup>72</sup>

Unterschieden werden NPOs zum einen durch ihre Träger<sup>73</sup> oder durch ihre inhaltliche Ausrichtung, also ihre strategischen Handlungsfelder<sup>74</sup>.

Innerhalb der NPOs sind die drei Idealtypen Spender- (finanziert sich durch Spenden)<sup>75</sup>, mitgliedernützig (finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge)<sup>76</sup> und kommerzielle Organisation (finanziert sich durch außenstehende Personen, die im Gegenzug vermögenswerte Leistungen wie Kindergartenbeiträge erhalten)<sup>77</sup> zu unterscheiden.

### 2.3 Der NPO-Sektor als „Dritter Sektor“

Während in den USA für die Einordnung in die Branchensystematik diverse, auch inhaltlich voneinander abweichende Begriffe wie „voluntary sector“<sup>78</sup>, „philanthropic sector“<sup>79</sup>, „social sector“ oder „third sector“<sup>80</sup> verwendet werden, ist im deutschsprachigen Raum der Begriff der „dritte Sektor“<sup>81</sup> überwiegend gebräuchlich. Synonym werden die Begriffe „Nonprofit-Sektor“<sup>82</sup> und „intermediärer Sektor“<sup>83</sup> verwendet.

Der dritte Sektor umfasst eine Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlich ausgeprägter Organisationen wie beispielsweise Wohlfahrtsverbände, Sport- und Hobbyvereine, aber auch Initiativen im Bereich des Umweltschutzes.<sup>84</sup> NPOs agieren in der Regel zwar losgelöst vom Markt, sind jedoch keine Bestandteile von staatlichen Institutionen.<sup>85</sup> Oftmals befriedigen NPOs Bedürfnisse, welche weder von kommerziellen Unternehmen noch von staatlicher Seite in notwendigem Umfang abgedeckt werden. Sind eben diese Bedürfnisse jedoch für eine Personengruppe sehr wichtig bis unverzichtbar, können sich diese Personen selbstorganisiert in einer NPO zusammen schließen. Diese Institutionen stehen dann zwischen Markt

---

<sup>72</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 7.

<sup>73</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>74</sup> Vgl. Anhang 2.

<sup>75</sup> Vgl. v. Hippel, 2005a, S. 89.

<sup>76</sup> Vgl. v. Hippel, 2005a, S. 89.

<sup>77</sup> Vgl. v. Hippel, 2005a, S. 90.

<sup>78</sup> Salamon/Anheier, 1997, S. 1 ff..

<sup>79</sup> Powell/Steinberg, 2006, S. 3.

<sup>80</sup> Powell/Steinberg, 2006, S. 3.

<sup>81</sup> Vgl. für viele Anheier et al., 1997; Zimmer/Priller, 2005; Priller/Zimmer, 2006, S. 17.

<sup>82</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 7;

der Nonprofit-Sektor umfasst dabei alle NPOs eines Landes (vgl. Meyer/Simsa, 2013a, S. 3).

<sup>83</sup> Meyer/Leitner, 2006, S. 5; Bauer, 1992; der Begriff des intermediären Bereichs wird hier nicht verwendet.

<sup>84</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 7.

<sup>85</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 7.

und Wirtschaft und sind im Idealfall mit beiden Sektoren im Austausch. Der Nonprofit-Sektor umfasst also einen Bereich, der durch die Pole Staat, Markt und Familie begrenzt und zugleich gebildet wird.<sup>86</sup> In ihm definieren die Menschen ihre Anliegen gemeinsam und setzen sie gemeinsam durch.<sup>87</sup> Anders als Institutionen der öffentlichen Verwaltung sind NPOs vergleichsweise weniger bürokratisch.<sup>88</sup>

Für Simsa/Zimmer ist der Dritte- oder auch Nonprofit-Sektor ohne den Ansatz der „Zivilgesellschaft“ nicht denkbar, er entspringt jedoch einer anderen Wissenschaftstradition. Nach Ansicht von Simsa/Zimmer ist die Zivilgesellschaft ein Produkt politischer Theorie (1) und Philosophie (2), während es sich bei NPOs um Organisationen handelt, die weder Staat (1) noch Wirtschaft (2) explizit zuzuordnen sind.<sup>89</sup> Anheier wirft in diesem Zusammenhang die Frage auf, was Zivilgesellschaft und NPOs, NGOs, gemeinnützige Vereine etc. gemeinsam haben und beantwortet sogleich die Frage mit der Eigenschaft der genannten Organisationen als notwendigen organisatorischen Unterbau der Zivilgesellschaft. Diesbezüglich mahnt er zur Beachtung der (Zivil-) gesellschaftlichen Veränderungen, insbesondere bei der Ressourcenbeschaffung.<sup>90</sup>

Dieser Forderung folgend werden in der vorliegenden Arbeit die aktuellen Herausforderungen bei der Ressourcenbeschaffung, respektive der Personalbeschaffung, betrachtet. Dies geschieht auf einer anderen Ebene als die recht theoretisch geführten Diskussionen um Begrifflichkeiten, die zu Erläuterungszwecken für diese Arbeit herangezogen werden. Zur Vereinfachung wird hier von NPOs und dem Nonprofit-Sektor gesprochen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 9.

<sup>87</sup> Vgl. Simsa/Rameder, 2018, S. 155.

<sup>88</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 9.

<sup>89</sup> Vgl. Simsa/Zimmer, 2014, S. 12.

<sup>90</sup> Vgl. Anheier in Simsa/Zimmer, 2014, S. 9.

### 3. NONPROFIT-SEKTOREN IN DEUTSCHLAND UND ÖSTERREICH

#### 3.1 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland

Der deutsche Nonprofit-Sektor wird maßgeblich durch das sogenannte Subsidiaritätsprinzip<sup>91</sup> bestimmt. Dieses gewährt den NPOs bei der Erbringung von Wohlfahrtsleistungen einen Vorzug gegenüber staatlichen Interventionen.<sup>92</sup> Ausdruck des Subsidiaritätsprinzips sind zum einen mit dem Staat eng verbundene und von diesem subventionierte Wohlfahrtsverbände, die jedoch trotzdem selbständig sind. Zum anderen gehen aus dem Subsidiaritätsprinzip auch solche Organisationen hervor, die im Bereich der Freizeit, der Kultur, des Sports und der Umwelt mit ihrer Einrichtung der Forderung nach bürgerschaftlichem Engagement vor dem staatlichen Handeln folgen und sich insbesondere durch ehrenamtliche Mitarbeit und eine Eigenfinanzierung durch Spenden auszeichnen.<sup>93 94</sup> Das Subsidiaritätsprinzip gewann nach dem 2. Weltkrieg in Deutschland große Bedeutung.<sup>95</sup> Durch Veränderungen in den Sozialgesetzen ist die Bedeutung des Subsidiaritätsprinzips in den letzten Jahren abgeschwächt worden. Insbesondere für Wohlfahrtsverbände bedeuten diese Änderungen eine stärkere Konkurrenz-Situation als in der Vergangenheit. Während sie früher aufgrund des Subsidiaritätsgrundsatzes einen Vorrang genossen, stehen sie heute in Konkurrenz zu insbesondere auch privat kommerziellen Unternehmen, die soziale und Gesundheitsdienstleistungen anbieten.<sup>96</sup> Diesen Umstand hat auch die Einführung der Pflegeversicherung am 1. Januar 1995<sup>97</sup> bewirkt, nach der Wohlfahrtsverbände nun faktisch anderen Anbietern gleichgestellt sind.<sup>98</sup>

**Historisch** gesehen hat sich in Deutschland der gesamte Kontext, und damit auch die Rahmenbedingungen, des Nonprofit Sektors insgesamt stark verändert. Während in der Vergangenheit die Zugehörigkeit zu NPOs gewissen Traditionen innerhalb von Familie und sozia-

---

<sup>91</sup> Das Subsidiaritätsprinzip ist ein „Prinzip, das auf die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten, der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung abstellt. Nur dort, wo die Möglichkeiten des Einzelnen bzw. einer kleinen Gruppe nicht ausreichen, Aufgaben zu lösen, sollen staatliche Institutionen subsidiär eingreifen. Dabei ist der Hilfe zur Selbsthilfe der Vorrang vor einer unmittelbaren Aufgabenübernahme durch den Staat zu geben.“, Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Subsidiarität.

<sup>92</sup> Vgl. Winheller, 2010, S. 44.

<sup>93</sup> Vgl. Zimmer/Priller, 2007, S. 14, 24.

<sup>94</sup> NPOs in Deutschland sind des Weiteren durch die Grundsätze der Selbstverwaltung und der Gemeinwirtschaft geprägt (vgl. Winheller, 2010, S. 45). Das Prinzip der Gemeinwirtschaft beruht auf dem Hauptziel der Verbesserung von sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen und nicht der Gewinnmaximierung wie bei kapitalwirtschaftlichen Unternehmungen (vgl. Anheier/Seibel, 2001, S. 10 f., 18 f., 72 f.).

<sup>95</sup> Vgl. Anheier/Seibel, 2001, S. 5 f..

<sup>96</sup> Vgl. Dahme et al., 2005, S. 38 ff..

<sup>97</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit, 2020.

<sup>98</sup> Vgl. Zimmer et al., 2013, S. 20.

lem Umfeld folgte, ist in den heutigen, „hoch-individualisierten“ Gesellschaften, die Entscheidung für eine Mitgliedschaft in NPOs eine individuelle und freie Entscheidung und wird nicht mehr so stark von Traditionen mitbestimmt wie in früheren Jahren. Die Auswahl einer NPO aus Sicht des Ehrenamtlichen/freiwillig Tätigen ist heute maßgeblich geprägt vom Lebensstil des Einzelnen.<sup>99</sup> Insgesamt ist ein stetiges Wachstum des deutschen Nonprofit-Sektors bezogen auf die Anzahl der Organisationen und der hauptberuflich wie auch ehrenamtlich Tätigen zu verzeichnen.<sup>100</sup> Während 503.961 Organisationen im Jahr 2000 als Vereine oder Genossenschaften eingetragen waren, waren es im Jahr 2016 bereits 658.451 (als Vereine, Stiftungen, gGmbHs oder Genossenschaften).<sup>101</sup>

Grundsätzlich stehen als Organisationsformen für NPOs alle gesetzlich normierten Rechtsformen, wie beispielsweise Vereine, Stiftungen, aber auch GmbH etc., zur Verfügung.<sup>102</sup> Wobei in der Anzahl der deutschen NPOs die Vereine mit 47% überwiegen.<sup>103</sup>

In Deutschland werden NPOs oftmals mit „Gemeinnützigkeit“ gleichgesetzt. Dies ist jedoch nicht korrekt. Die Gemeinnützigkeit kann ein weiteres Kriterium zur Abgrenzung von der Privatwirtschaft sein, ist aber keine notwendige Voraussetzung für die Nonprofit-Eigenschaft.<sup>104</sup> Grundsätzlich kann die Gemeinnützigkeit für alle Kapitalgesellschaften, Genossenschaften und eingetragene Vereine beantragt werden.<sup>105</sup> Einnahmen von deutschen NPOs ergeben sich zu ca. 64 % aus staatlichen Finanzierungsbeiträgen.<sup>106</sup>

### 3.2 Der Nonprofit-Sektor in Österreich

Die Tatsache, dass Österreich ein Bundesstaat mit neun Bundesländern ist, die jedes ein autonomes Landesgesetz haben<sup>107</sup>, wirkt sich grundlegend auf die NPO-Struktur in Österreich aus. Eine große Anzahl von NPOs sind auf Landesebene organisiert und wenden dort die spezifischen Länder-Sozialgesetze und Finanzierungsmodelle an. Das führt dazu, dass

<sup>99</sup> Vgl. Zimmer et al., 2013, S. 21.

<sup>100</sup> Vgl. Zimmer et al., 2013, S. 24; für mehr Details s. Anhang 3.

<sup>101</sup> Priemer et al., 2019, S. 10 auf der Grundlage des Bundesamtes für Justiz 2017; Rechtsfähige Stiftungen sind erst im Jahr 2001, gGmbHs im Jahr 2007 in die Aufzeichnungen des Bundesamtes aufgenommen worden.

<sup>102</sup> Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Rechtsformen erfolgt in Kapitel 5.

<sup>103</sup> Vgl. Statista, 2019b; Zimmer et al., 2013, S. 24.

<sup>104</sup> Vgl. Weitemeyer, 20014, S. 41ff. Gemeinnützigkeit stammt aus dem Steuerrecht (§ 52 A) und liegt vor, wenn die Tätigkeit einer Organisation den Zweck verfolgt, auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet die Allgemeinheit selbstlos zu fördern (vgl. Deutscher Bundestag, 2016, S. 4).

<sup>105</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: gemeinnützige Unternehmen.

<sup>106</sup> Vgl. Bruhn, 2011, S. 21.

<sup>107</sup> Vgl. Republik Österreich Parlament, 2019.



mitunter Schwesterorganisationen in verschiedenen Bundesländern eine gänzlich andere Ausprägung haben.<sup>108</sup> Nur wenige NPOs sind auf Bundesebene organisiert.<sup>109</sup>

Wesentlich im österreichischen NPO-Sektor ist des Weiteren der Umstand, dass es zahlreiche berufsständische Interessenvertretungen gibt, deren Mitgliedschaft zum Teil freiwillig ist, jedoch auch gesetzlich verpflichtend sein kann.<sup>110</sup> Die berufsständischen Interessenvertretungen sind insofern bedeutsam, als sie oftmals einen großen politischen Einfluss haben, der in dieser Form im internationalen Vergleich eher ungewöhnlich ist.<sup>111</sup> Dies kann dazu führen, dass andere NPOs ohne berufsständische Interessenvertretungen es nicht einfach haben, sich und ihre Position in der Gesellschaft festzulegen.

Neben berufsständischen Interessenvertretungen haben auch die Kirchen in Österreich zum Teil einen starken Einfluss auf den Nonprofit-Sektor. Dies resultiert daraus, dass sie einige bedeutende Leistungen als im kirchlichen Vorfeld gegründete Vereine (z. B. Caritas und Diakonie) selbst anbieten oder kirchennahe Organisationen (etwa Malteser Hilfsdienst, Kolpingwerk etc.) unterstützen.<sup>112</sup> In Österreich erfüllen NPOs regelmäßig mehrere Aufgaben gleichzeitig. So können sie gleichzeitig eine Dienstleistungsfunktion und die Funktion einer Interessenvertretung innehaben.<sup>113</sup> Ebenso wie in Deutschland bildet die Erfüllung von sozialen Dienstleistungen einen Schwerpunkt in den Tätigkeiten der österreichischen NPOs.<sup>114</sup>

**Historisch** bedingt ist für österreichische NPOs die oftmals enge Verbundenheit der NPOs mit dem Staat charakteristisch.<sup>115</sup> Dies zeigt sich auch heute noch durch große finanzielle Abhängigkeiten des Nonprofit-Sektors vom Staat.<sup>116</sup> Im Jahr 2016 waren fast 117.000 Vereine im zentralen Vereinsregister eingetragen, sowie 500 im Firmenbuch eingetragene gemeinnützige Gesellschaften und 700 Stiftungen. Insgesamt waren dies ca. 118.000 Organisationen bei 8,4 Millionen Einwohnern.<sup>117</sup> Laut einer Studie aus dem Jahr 2019 gab es im Jahr 2019 123.701 eingetragene Vereine, 745 gemeinnützige Stiftungen und 285 gemeinnützige GmbHs.<sup>118</sup> In Österreich sind NPOs in der Regel als Genossenschaften, Vereine oder

---

<sup>108</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 55.

<sup>109</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 55.

<sup>110</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 55; vorliegend werden nur diejenigen Interessenvertretungen als NPOs betrachtet, deren Mitgliedschaft freiwillig ist.

<sup>111</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 56.

<sup>112</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 58.

<sup>113</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 60.

<sup>114</sup> Vgl. Salamon/Anheier/List et al., 1999, S. 21.

<sup>115</sup> Vgl. Neumayr et al., 2015, S. 303.

<sup>116</sup> Vgl. Pennerstorfer et al., 2013, S. 60.

<sup>117</sup> Vgl. Neumayr, 2015, S. 101.

<sup>118</sup> Vgl. Fundraising Verband Austria, 2019, S. 2.

Stiftungen organisiert. Andere Rechtsformen (z. B. GmbH und AG) sind jedoch ebenfalls möglich.<sup>119</sup> Die Gemeinnützigkeit ist in Österreich genauso wenig wie in Deutschland mit Non-Profit-Organisationen gleichzusetzen. Das Kriterium der NPOs, einem Gewinnausschüttungsverbot zu unterliegen, ist nicht so weitgehend wie Gemeinnützigkeit.<sup>120</sup> Die Gemeinnützigkeit wird durch das Steuerrecht definiert und gewährt steuerliche Vergünstigungen für Organisationen, die ausschließlich und unmittelbar „Maßnahmen zur Förderung der Allgemeinheit auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet“ vornehmen.<sup>121</sup>

Die Einordnung der einzelnen NPOs in unterschiedliche Klassen kann für beide Länder auf der Grundlage von Anheier's „Internationaler Klassifikation von Nonprofit-Organisationen“ vorgenommen werden.<sup>122</sup> Für beinahe alle westlichen Industrienationen gilt, dass die Klassen 1-4 besondere ökonomische Bedeutung haben, da die NPOs dieser Klassen die meisten Arbeitsplätze stellen und das größte finanzielle Volumen aufweisen.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Eine detailliertere Darstellung der Rechtsformen erfolgt in Kapitel 5.

<sup>120</sup> Vgl. Meyer/Leitner, 2006, S. 5.

<sup>121</sup> Vgl. Ebenso wie in Deutschland wird die Gemeinnützigkeit von den Finanzbehörden geprüft (vgl. Interessenvertretung Gemeinnütziger Organisationen).

<sup>122</sup> Vgl. Anhang 2; Anheier, 1997, S. 17.

<sup>123</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: International Classification of Nonprofit Organisations (ICNPO).

## 4. ÖKONOMISCHE GRUNDLAGEN

### 4.1 Ressourcenpolitik

#### 4.1.1 Besonderheit der Ressourcenpolitik in Non-Profit-Organisationen

Bedeutende gesellschaftlich erforderliche Leistungen werden von NPOs erbracht. Damit werden die NPOs zu einem unabkömmlichen Teil des sozialen und kulturellen Lebens, der Gesellschaft insgesamt.<sup>124</sup> Gleichzeitig sehen sie sich jedoch der großen Problematik der (Selbst-)Finanzierung ausgesetzt.

Während **international** Gesamteinnahmen zu

- 47% aus selbsterwirtschafteten Mitteln wie Gebühren, Mitgliedsbeiträgen etc.,
- 11% aus Spenden, Sponsoring stammen,

stammen sie in **Deutschland**

- 32,3% aus Gebühren, Mitgliedsbeiträgen etc.
- 3,4% aus Spenden, Sponsoring.

Jedoch bestehen in Deutschland 64,3% der Einnahmen aus Mitteln der öffentlichen Hand (z. B. Leistungsentgelte der Sozialversicherungen), international liegt hier der Anteil bei nur 42%, in Österreich bei 50%. Bei der Erlangung dieser staatlichen Zuwendungen unterliegen NPOs ebenso wie bei der Akquise von Abnehmern ihrer Leistungen, dem Sammeln von Spenden und letztlich auch bei der Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern einer starken Konkurrenz.<sup>125</sup>

#### 4.1.2 Ressource freiwilliges Engagement

Der Nonprofit-Sektor teilt sich in zwei Bereiche von Organisationen mit unterschiedlicher Finanzierungs- und Organisationsstruktur. Zum einen gibt es Organisationen, die zu einem Hauptteil durch öffentliche Mittel und Leistungsentgelte der Sozialversicherungen finanziert sind. Zum anderen existieren Organisationen, die eher staatsfern organisiert<sup>126</sup>, stärker von freiwilligem Engagement geprägt und oftmals Mitglieder-Organisationen sind.<sup>127</sup>

Wie in gewinnorientierten Unternehmen auch müssen in NPOs Humanressourcen entwickelt werden, um langfristig am Markt bestehen zu können. Die damit verbundenen Kosten sind für viele NPOs, die sich ohnehin in einer unsicheren Finanzierungslage befinden, schwer

<sup>124</sup> Vgl. Meyerhofer/v. Eckardstein, 2001, S. 226.

<sup>125</sup> Vgl. Meyerhofer/v. Eckardstein, 2001, S. 225.

<sup>126</sup> Vgl. Zimmer et al., 2001, S. 214.

<sup>127</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 23.

aufzubringen.<sup>128</sup> Aufgrund dieser begrenzten und hart umkämpften Finanzierungsmöglichkeiten der NPOs haben freiwillig Tätige eine große Bedeutung für die Ressourcenstruktur des Nonprofit-Sektors.<sup>129</sup> Indem freiwillig Tätige ihre Zeit für NPOs zur Verfügung stellen, leisten sie eine Zeitspende und damit zivilgesellschaftliches Engagement mit dem Ziel, Dinge im eigenen Sinne positiv zu beeinflussen.<sup>130</sup> Manche, oft kleinere NPOs, bedienen sich ausschließlich der freiwilligen Arbeit. In anderen NPOs sind zwar Freiwillige neben Hauptamtlichen tätig, stellen jedoch noch immer eine Minderheit, gemessen an der Gesamtzahl der Arbeitenden, dar. Besonders in den Bereichen Gesundheitswesen (0%) Bildung und Forschung (je 8%), Internationale Aktivitäten (11%) und Wohnungswesen (12%) sind freiwillig Engagierte gar nicht tätig bzw. in der Minderheit.<sup>131</sup>

Die Tätigkeiten der freiwillig Engagierten in den verschiedenen NPOs sind vielfältig und erfolgen sowohl in der Position eines Entscheidungsträgers als auch in der reinen Ausführung.<sup>132</sup> Oftmals ist die Tätigkeit von freiwillig Mitarbeitenden in den NPOs nicht formal geregelt, obwohl es eine Einigung zwischen beiden Parteien darüber gibt, in welcher Form die Leistung in bzw. für die NPO erbracht werden soll. Hieraus können sich sowohl aus sozialrechtlicher wie auch aus arbeitsrechtlicher Sicht Probleme ergeben. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Tätigkeit eine Form annimmt, die faktisch ein Arbeitsverhältnis begründet, aus dem sich entsprechende Konsequenzen ableiten lassen. Das Kriterium der Unentgeltlichkeit stellt kein Abgrenzungskriterium dar, um den freiwillig Tätigen vom arbeitsvertraglich gebundenen Arbeitnehmer abzugrenzen, denn sowohl in Deutschland als auch in Österreich ist der Arbeitsvertrag nicht von einer Entgeltlichkeit abhängig.<sup>133</sup> Ein Arbeitsvertrag liegt also auch bei Unentgeltlichkeit vor, wenn ansonsten alle Voraussetzungen für einen Arbeitsvertrag vorliegen, so z. B. eine Weisungsgebundenheit. Im Zweifel würde jedoch das Vorliegen eines Arbeitsvertrages angenommen werden.<sup>134</sup> Dies hätte dann zur Konsequenz, dass mangels Entgeltlichkeit kein Sozialversicherungsrecht Anwendung finden würde<sup>135</sup>, aber Betriebsverfassungsrecht und damit ggf. Tarifverträge. In diesem Fall könnte sich das dann auch auf die Pflicht zur Zahlung eines Mindestlohns auswirken.<sup>136</sup>

<sup>128</sup> Vgl. v. Eckardstein/Ridder, 2003, S. 27.

<sup>129</sup> Vgl. Zimmer, 2001, S. 22.

<sup>130</sup> Vgl. Schober et al., 2015a, S. 367; Wex, 2004, S. 151.

<sup>131</sup> Vgl. v. Eckardstein/Ridder, 2003, S. 43

<sup>132</sup> Vgl. v. Eckardstein/Ridder, 2003, S. 43; More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 381.

<sup>133</sup> Vgl. Runggaldier/Drs, 2007, S. 302.

<sup>134</sup> Vgl. Runggaldier/Drs, 2007, S. 302.

<sup>135</sup> Vgl. Runggaldier/Drs, 2007, S. 302.

<sup>136</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 270; üblicherweise ist bei freiwillig Tätigen die Existenz selbst durch Einkommen aus anderen Arbeitsverträgen, Renten o. ä. abgesichert (vgl. Mayerhofer, 2001, S. 270).

Gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen grundsätzlich freiwilliges Engagement. Sowohl der Verlust sozialer Bindungen als auch eine immer stärker werdende Individualisierung führen wie schwindendes politisches Interesse und geringere Leistungsfähigkeit bestehender Sozialsysteme zu Veränderungen im Verhalten von freiwillig Tätigen und grundlegenden Strukturen. Die Thematik Ehrenamt/Freiwilligenarbeit hat in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit und Politik eine größere Bedeutung erlangt und ist zu einem bedeutsamen gesellschaftlichen bzw. sozioökonomischen Faktor geworden.<sup>137</sup> Die Auslegung der Begriffe für freiwilliges Engagement ist jedoch heterogen geblieben. Aufgrund unterschiedlicher historischer, gesellschaftlicher und kultureller Entwicklungen in den unterschiedlichen Ländern, hat auch die Begrifflichkeit unterschiedliche Entwicklungen genommen und eine unterschiedliche Wahrnehmung in der jeweiligen Gesellschaft bewirkt.<sup>138</sup> So finden sich im deutschsprachigen Raum unterschiedliche Begriffe und selbst in den jeweiligen deutschsprachigen Ländern werden dieselben Begriffe unterschiedlich verstanden.<sup>139</sup>

### **Begriffsbestimmung Ehrenamtliche/Freiwillige in Deutschland**

Der Begriff des freiwilligen Engagements wird in Deutschland weder einheitlich definiert noch einheitlich verwendet. So finden sich Begriffe wie Ehrenamtliche, Freiwillige, Volunteers oder freiwillig Engagierte. Es gibt verschiedene Ansätze zur Begriffsbestimmung.

Freiwilliges Engagement<sup>140</sup> zeichnet sich nach allgemeiner Ansicht durch Freiwilligkeit, mangelnde persönliche Gewinnabsicht und einer Orientierung am Gemeinwohl aus.<sup>141</sup> Mit der Gemeinwohlorientierung ist allerdings der individuelle Nutzen in Form von Wissenserlangung und Kompetenzerweiterung genauso wenig ausgeschlossen wie das Bestreben nach Pflege und Erweiterung des eigenen Netzwerkes oder andere ideelle Nutzen.<sup>142</sup> Wesentliches Merkmal des Engagements ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in individuellem Umfang und unterschiedlicher Ausprägung.<sup>143</sup> Hierunter fallen alltägliche Unterstützungen oder Hilfsmaßnahmen genauso wie ein internationaler humanitärer Einsatz.<sup>144</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 381; insbesondere die Benennung des Jahres 2001 als „Internationales Jahr der Freiwilligen“ durch die Vereinten Nationen hat die Bedeutung des freiwilligen Engagements gestärkt (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2001, S. 18).

<sup>138</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 382.

<sup>139</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 382.

<sup>140</sup> Dieser Begriff wird in dieser Arbeit als Oberbegriff verwendet.

<sup>141</sup> Vgl. anstelle vieler Enquete-Kommission, 2002, S. 55 ff..

<sup>142</sup> Vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 56

<sup>143</sup> Vgl. Gensicke, 2010, S. 215.

<sup>144</sup> Vgl. Alscher et al., 2009, S. 10.

Bereits im ersten des vom Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebenen Freiwilligensurveys im Jahr 1999 wurde das Engagement von Freiwilligen als die Übernahme einer besonderen Aufgabe, Arbeit oder Funktion angesehen.<sup>145</sup> An dieser Definition wurde auch in den nachfolgenden Freiwilligensurveys festgehalten.<sup>146</sup> Bei freiwilligem Engagement geht es also über das gemeinschaftliche „Mitmachen“ hinaus.<sup>147</sup> In den Surveys wird dabei stets von „Ehrenamtlichen“ und vom „freiwilligen Engagement“ gesprochen.<sup>148</sup> Dennoch bleibt selbst in Auswertungen von höchster Stelle eine Unsicherheit hinsichtlich der Begrifflichkeit. Es ist zu befürchten, dass aufgrund dieser Unsicherheit bei derartigen Survey nur eingeschränkt der Begriff Ehrenamt für das eigene Tun verwendet wird.<sup>149</sup>

Nach sozialversicherungsrechtlichen Grundsätzen gilt derjenige als ehrenamtlich Tätiger, der ein öffentliche Amt innehat, Amtsträger einer privaten, zumeist gemeinnützigen Organisation ist, im Gesundheitswesen oder der Wohlfahrtspflege tätig ist oder in sonstiger Weise eine Tätigkeit übernimmt, die den Gesamteindruck erweckt, ein bürgerschaftliches Engagement zu sein.<sup>150</sup> Nach Ansicht von Bayreuther schließt die einem Arbeitnehmer vergleichbare Weisungsgebundenheit die Stellung als Ehrenamtlicher aus. Hiernach gilt als ehrenamtlich tätig nur derjenige, der selbständig und regelmäßig unentgeltlich tätig wird.<sup>151</sup> Vertreter einer anderen Ansicht, so z. B. Greiner, sehen die Zahlung von Entgelten nicht generell als ein Ehrenamt ausschließendes Kriterium. Nach dieser Ansicht steht auch eine Weisungsgebundenheit im Sinne des Sich-Eingliederns in bestehende Organisationsstrukturen des Vereins einem Ehrenamt nicht entgegen.<sup>152</sup> Entscheidend kommt es nach dieser Ansicht darauf an, ob sich sowohl aus der Sicht des Handelnden als auch des Vereins das Handeln als nicht erwerbswirtschaftlich motiviert darstellt.<sup>153</sup> Helmig/Boenigk (2012) unterscheiden bei den unentgeltlich Beschäftigten zusätzlich in „Ehrenamtliche“ und „Freiwillige“. Ehrenamtliche, die sie auch „Board Members“ nennen, sind demnach Personen, die

---

<sup>145</sup> Vgl. Fischer, 2012, S. 88 unter Bezugnahme auf Infratest Burke Sozialforschung, 1999, S. 9 (unveröffentlichtes Manuskript).

<sup>146</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, S. 10.

<sup>147</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, S. 10.

<sup>148</sup> Vgl. Statista, 2018a; bereits beim ersten Freiwilligensurvey basierte die Umfrage auf Aktivitäten des „Projektverbundes Ehrenamt“ (vgl. Klages, 2000, S. 33).

<sup>149</sup> Vgl. Klages, 2000, S. 36.

<sup>150</sup> Vgl. Stöber/Otto, 2016, Rz. 589 e.

<sup>151</sup> Vgl. Bayreuther, NZA 2014, S. 872.

<sup>152</sup> Vgl. Greiner, NZA 2015, S. 285.

<sup>153</sup> Vgl. Greiner, NZA 2015, S. 285.

aufgrund eines bestimmten Amtes innerhalb der Organisation, für das sie gewählt oder bestellt wurden, Führungs- und Beratungsaufgaben wahrnehmen und somit eine strategische Verantwortung tragen.<sup>154</sup> Freiwillige, sog. “Volunteers” hingegen sind Personen, die für kürzere Dauer oder gar nur für eine einzelne Veranstaltung Tätigkeiten übernehmen.<sup>155</sup> Unabhängig von der Dauer ihres Einsatzes sind nach anderer Ansicht solche Personen Ehrenamtliche, die freiwillig im Bereich der Sozialinstitutionen, Vereinen, Kirchen etc. helfen und folglich einen Dienst an den Mitmenschen leisten, um letztlich die Erfüllung des NPO-Zweckes zu unterstützen.<sup>156</sup> Ehrenamtliche werden aufgrund ihrer unentgeltlichen Tätigkeiten zum Teil auch als „Finanzierungssurrogate“ wahrgenommen.<sup>157</sup>

Es ist richtig, eine Unterscheidung zu treffen in Ehrenamtliche, die unentgeltlich oder nur gegen eine geringfügige Bezahlung<sup>158</sup> ein Amt und insofern besondere Verantwortung übernehmen, und Freiwillige, die eben diese Verantwortung in ihrer Tätigkeit nicht übernehmen. Eine begriffliche Unterscheidung aufgrund der Dauer des Einsatzes hält die Verfasserin hingegen für verfehlt. Insbesondere im Kontext der in dieser Arbeit vorliegenden Fragestellungen spielen die Zeiträume des Einsatzes der Ehrenamtlichen und Freiwilligen keine Rolle. Vielmehr ist hier eine Differenzierung aufgrund der jeweiligen Position in der Organisation entscheidend, da auch das Gesetz, respektive das BGB, hier Unterschiede macht.

In NPOs stellt sich die Mitarbeiterstruktur oftmals dergestalt dar, dass es eine ehrenamtliche Leitungsebene gibt, welche strategische Verantwortung innehat. Die Mitglieder dieser Leitungsebene werden je nach Rechtsform Präsident oder Vorstand genannt.<sup>159</sup> Je nach Rechtsform kann es zusätzlich zu den ehrenamtlichen Führungskräften hauptamtliche Führungskräfte geben (beispielsweise den Geschäftsführer der gGmbH oder hauptamtlichen Vorstand einer gAG). Diese hauptamtlichen Führungskräfte vertreten die Organisation dann ebenfalls nach außen.

Auf der ausführenden, der operativen Ebene, sind je nach NPO allein Ehrenamtliche tätig oder teilen sich die anfallenden Aufgaben mit hauptamtlichen Mitarbeitern. Wesentlicher Unterschied zwischen den hauptamtlichen Mitarbeitern und den Ehrenamtlichen ist die Tat-

<sup>154</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 101.

<sup>155</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 101.

<sup>156</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 237.

<sup>157</sup> Vgl. Krönes, 2001, S. 83.

<sup>158</sup> Zum 1.1.2021 ist die sogenannte Ehrenamtpauschale nach § 3 Nr. 26 und Nr. 26a EStG auf 840 € hochgesetzt worden.

<sup>159</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 102.

sache, dass die Hauptamtlichen aufgrund Arbeitsvertrages Arbeitnehmer sind, während die Ehrenamtlichen mit ihrem Engagement eine Zeitspende erteilen und eben keine Angestellten sind.<sup>160</sup>

Zusammenfassend sind folgende Kriterien charakteristisch für ein Ehrenamt:

- die **freiwillige** Übernahme einer Ehrenamtsfunktion
- die **fehlende** oder lediglich **geringe Vergütung**
- ein **nebenberufliches oder außerberufliches Engagement**, das wenige bis gar keine Sachkenntnisse und Erfahrungen voraussetzt
- das häufige **Fehlen von NPO-spezifischen Führungserfahrungen und -methodik**
- je nach Form der NPO **Wahl oder Bestellung** der Ehrenamtlichen in ihre Ämter<sup>161</sup>

Das Kriterium der Freiwilligkeit ist hier zu verstehen als Tätigkeit ohne materielle Gewinnabsicht.<sup>162</sup>

Laut einer Erhebung aus dem Jahr 2019 durch das Institut für Demoskopie Allensbach waren zu diesem Zeitpunkt von insgesamt 70,45 Millionen in Deutschland lebenden Personen (über 14 Jahre alt) ca. 15,98 Millionen Personen freiwillig tätig (ca. 17%).<sup>163</sup> Ehrenamtliche sind in vielfältigen Bereichen tätig, wobei Sportvereine den weitaus bedeutendsten Bereich darstellen. Sie beschäftigen 37,8% der Ehrenamtlichen, gefolgt von Kirchengemeinden bzw. kirchlichen Einrichtungen und Hilfsorganisationen.<sup>164</sup> Der überwiegende Teil der Ehrenamtlichen ist älter als 50 Jahre,<sup>165</sup> davon sind ca. 23% der Ehrenamtlichen mindestens 70 Jahre alt.<sup>166</sup> 47,3% der Ehrenamtlichen sind Männer und 52,7% Frauen.<sup>167</sup> Eine Studie der Verbrauchs- und Medienanalyse aus dem Jahr 2018 kommt zu dem Ergebnis, dass Ehrenamtliche insgesamt eine bessere Schul- und Berufsausbildung als die Gesamtbevölkerung haben.<sup>168</sup> Ca. ein Drittel der Ehrenamtlichen verfügt über die Allgemeine Hochschulreife<sup>169</sup>, 16,5% über einen Hochschulabschluss.<sup>170</sup> Voll Berufstätige oder Rentner, die früher berufstätig waren, stellen zu zwei Dritteln die Ehrenamtlichen in Deutschland.<sup>171</sup>

<sup>160</sup> Vgl. zu den Strukturen von Mitarbeitenden in NPOs Anhang 3.

<sup>161</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 237 f..

<sup>162</sup> Vgl. Jakob, 2015a, S. 3.

<sup>163</sup> Für mehr Details s. Anh. 4; Windau, 2017, geht von 17,5 Millionen Freiwilligen im Jahr 2017 aus.

<sup>164</sup> Für mehr Details s. Anh. 5.

<sup>165</sup> Für mehr Details s. Anh. 6.

<sup>166</sup> Für mehr Details s. Anh. 6.

<sup>167</sup> Für mehr Details s. Anh. 7.

<sup>168</sup> Für mehr Details s. Anh. 8.

<sup>169</sup> Für mehr Details s. Anh. 9.

<sup>170</sup> Für mehr Details s. Anh. 9.

<sup>171</sup> Vgl. Statista, 2020.



## **Begriffsbestimmung Ehrenamtliche/formelle Freiwilligenarbeit in Österreich**

Freiwilligenarbeit wird in Österreich definiert als “Leistung, die freiwillig - somit aus freien Stücken, ohne Druck und Zwang - und ohne Bezahlung für Personen außerhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird.”<sup>172</sup> Freiwillig ist eine Tätigkeit dann, wenn sie ohne eine gesetzliche Verpflichtung ausgeführt werden kann. Damit unterscheidet sie sich grundsätzlich von unbezahlten Tätigkeiten, wie Präsenz- oder Zivildienst, für die es eine gesetzliche Pflicht gibt.<sup>173</sup> Eine Tätigkeit ist dann unbezahlt, wenn sie ohne monetäre Gegenleistung, d.h. ohne Entgelt, vorgenommen wird. Als Entgelt werden in diesem Zusammenhang nicht Aufwands-, Spesenentschädigungen oder der Ausgleich anderer Kosten wie Fahrtkosten etc. angesehen.<sup>174</sup> Freiwillige Tätigkeiten könnten im Regelfall auch durch andere Personen gegen Entgelt durchgeführt werden (“Dritt-Personen-Kriterium”).<sup>175</sup> Das Kriterium, dass die Tätigkeit außerhalb des eigenen Haushalts ausgeübt werden muss, besagt, dass eine Leistung erbracht werden muss, die der Gemeinschaft oder haushaltsfremden Personen dient. Hilfe im eigenen Haushalt oder gegenüber zur Familie gehörenden Personen fällt nicht hierunter.<sup>176</sup> Rein “konsumptive” Aktivitäten, wie z. B. das Ausüben eines Hobbys oder Sports, das überwiegend dem Interesse der ausübenden Person(en) dient, stellen keine Freiwilligenarbeit dar. Nach dieser Definition ist die reine Mitgliedschaft in einem Verein keine Freiwilligenarbeit.<sup>177</sup>

In Österreich besteht die Freiwilligenarbeit aus zwei Komponenten: formelle Freiwilligenarbeit in Vereinen, Institutionen bzw. Organisationen (die sogenannte ehrenamtliche Tätigkeit) und informelle Freiwilligenarbeit im privaten Bereich (Nachbarschaftshilfe)<sup>178</sup>

Letztere wird aufgrund persönlicher Initiative geleistet und hat keinen institutionellen Rahmen.<sup>179</sup>

Formelle Freiwilligenarbeit wird in folgenden Bereichen geleistet:

- Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste, wie etwa die Freiwillige Feuerwehr, die Berg- und Wasserrettung und das Rote Kreuz,
- Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit, wie etwa Theater- und Tanzgruppen, Musikkapellen etc.,
- Umwelt, Natur- und Tierschutz; an dieser Stelle sind beispielsweise Greenpeace,

<sup>172</sup> Vgl. Statista, 2013, S. 8.

<sup>173</sup> Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz, 2008, S. 10 f..

<sup>174</sup> Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz, 2008, S. 10 f..

<sup>175</sup> Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz, 2008, S. 10 f..

<sup>176</sup> Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz, 2008, S. 10 f..

<sup>177</sup> Vgl. Rameder et al., 2011, S. 269.

<sup>178</sup> Vgl. Statista, 2013, S. 8.

<sup>179</sup> Vgl. Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz, 2007, S. 10 f..

Naturschutzbund Österreich, WWF zu nennen,

- Kirchlicher, religiöser Bereich, zu dem Kirchengemeinden, Pfarrgemeinderatsmitglieder etc. gehören,
- Sozial- und Gesundheitsbereich, zu denen Hilfsorganisationen zur Betreuung anderer Personen gezählt werden oder auch die Leitung von Selbsthilfegruppen,
- Politische Arbeit,
- Bildung,
- Sport und Bewegung<sup>180</sup>

Unter Ehrenamt wird in Österreich die formelle Freiwilligenarbeit verstanden<sup>181</sup>, welche auch Grundlage der vorliegenden Arbeit ist.

Im Jahr 2019 waren 2,3 Millionen Österreicher in formeller Freiwilligenarbeit tätig, ihre Leistung beläuft sich auf ca. 9,2 Millionen freiwillig geleistete Arbeitsstunden pro Woche,<sup>182</sup> dies bedeutet theoretisch, dass bei einer 40-Stunden-Woche 230.000 Freiwillige aktiv gewesen wären. 16% der im Rahmen einer 2019 durchgeführten Studie in Österreich befragten 16-88-jährigen Österreicher gaben an, mindestens einmal wöchentlich entweder ehrenamtlich oder freiwillig ohne Bezahlung für eine private Person außerhalb des eigenen Haushaltes tätig zu sein.<sup>183</sup> In dieser Befragung wurde jedoch nicht zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit unterschieden. 43% hatten sich demgegenüber gar nicht freiwillig engagiert.<sup>184</sup>

In Österreich stimmten in einer Umfrage im Jahres 2017 14% „sehr zu“, dass sie freiwillig in einem Verein oder einer Initiative engagiert sind, 16% stimmten „ziemlich“ zu und 15% stimmten „wenig“ zu.<sup>185</sup>

Während in Deutschland überwiegend Frauen ein Ehrenamt ausüben, sind es in Österreich in der Mehrheit Männer, die ehrenamtlich bzw. in formeller Freiwilligenarbeit tätig sind.<sup>186</sup> Auffällig ist, dass im Rahmen der formellen Freiwilligentätigkeit über alle Altersgruppen hinweg der Anteil an der Freiwilligentätigkeit mit knapp unter 30% recht konstant bleibt. Ein leichter Anstieg ist bei den 50-59 und den 60-69 Jahre alten Personen zu verzeichnen (32%). Bemerkenswert ist, dass anders als in Deutschland die Freiwilligentätigkeit ab 70 Jahren nicht zu-, sondern auf 22% abnimmt.<sup>187</sup>

<sup>180</sup> Für mehr Details s. Anh. 10, 16.

<sup>181</sup> Vgl. Statista, 2013, S. 8.

<sup>182</sup> Vgl. Fundraising Verband Austria, S. 2.

<sup>183</sup> Für weitere Details s. Anh. 12.

<sup>184</sup> Für weitere Details s. Anh. 12.

<sup>185</sup> Für weitere Details s. Anh. 11, 13.

<sup>186</sup> Für weitere Details s. Anh. 14; Vgl. Statista, 2013, S. 14.

<sup>187</sup> Für weitere Details s. Anh. 15.

Eine 2013 veröffentlichte Studie kommt zu dem Schluss, dass ehrenamtliche Tätigkeiten überdurchschnittlich oft von Personen ausgeübt werden, die der oberen Sozialschicht zuzuordnen sind. Hierunter sind laut Studie Menschen mit höherer Bildung, mit einem höheren beruflichen Status und daraus resultierend mit mehr finanziellen Möglichkeiten zu verstehen.<sup>188</sup> Die Ausübung der ehrenamtlichen Tätigkeiten in Organisationen und Vereinen findet auch in Österreich in einer Vielzahl von Bereichen statt.<sup>189</sup> Wobei die Ehrenamtlichen in der weit überwiegenden Mehrheit für eine einzige Organisation tätig ist.<sup>190</sup> Hinsichtlich der ausgeübten Funktionen der Ehrenamtlichen variieren diese stark in den einzelnen Bereichen (Sektoren). Während im Katastrophen- und Rettungsdienst eher „Kernaufgaben“ wahrgenommen werden, sind die ausgeführten Arbeiten im kirchlichen, sowie im Umwelt- und Sozial-Bereich eher administrativer Natur. Im politischen sowie Kunst/Kultur/Freizeit-Bereich werden verstärkt auch leitende Funktionen ausgeübt.<sup>191</sup> Von den ehrenamtlich Tätigen sind viele Personen lediglich 1-10 Tage als Ehrenamtliche aktiv. Der Großteil von ihnen ist maximal 30 Tage im Jahr in seinem Ehrenamt tätig. In allen Bereichen arbeiten Ehrenamtliche auch über 60 Tage pro Jahr, wohingegen in den Bereichen Katastrophenhilfs-/Rettungsdiensten, Kunst/Kultur/Freizeit, Umwelt/Natur/Tierschutz, kirchlich oder religiöser Bereich, Sozial- und Gesundheitsbereich, Politische Arbeit/Interessenvertretung auch Ehrenamtliche innerhalb eines Jahres gar nicht aktiv sind.<sup>192</sup> Nach der Anzahl der Freiwilligen stellt das Österreichische Rote Kreuz mit ca. 75.000 Freiwilligen die größte NPO Österreichs dar.<sup>193</sup> In der vorliegenden Arbeit sind in Bezug auf Deutschland ausschließlich Ehrenamtliche von Relevanz, bzgl. Österreich hingegen allein diejenigen in formeller Freiwilligenarbeit.

#### **4.2 Personalmanagement in NPOs**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das Personal in NPOs den bedeutendsten (Erfolgs-)Faktor zur Erfüllung der jeweiligen Mission darstellt, weshalb auch das Personalmanagement in NPOs eine große Bedeutung hat.<sup>194</sup> Zunehmender Erfolgsdruck und die Forderung nach mehr Professionalisierung führen zu einer stetig zunehmenden Bedeutung des Managements von Personal.<sup>195</sup> Je nach Branche beträgt der Personalaufwand bis zu 78 %

---

<sup>188</sup> Vgl. Statista, 2013, S. 18.

<sup>189</sup> Für weitere Details s. Anh. 16.

<sup>190</sup> Vgl. Statista, 2013, S. 31.

<sup>191</sup> Vgl. Statista, 2016, S. 44.

<sup>192</sup> Vgl. Statista, 2016, S. 45.

<sup>193</sup> Vgl. Fundraising Verband Austria, 2019, S. 2.

<sup>194</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 99.

<sup>195</sup> Vgl. v. Eckardstein/Ridder, 2003, S. 43.

des Gesamtaufwandes, weshalb das Personal vielfach neben dem Erfolgsfaktor den wichtigsten Kostenfaktor darstellt.<sup>196</sup> Das Bedürfnis nach Flexibilität und Kostenminimierung schlägt sich daher insbesondere beim Personaleinsatz von NPOs nieder.<sup>197</sup> Einzigartig ist in NPOs zum einen die spezifische Personalstruktur, bedingt durch einen hohen Frauenanteil, Ehrenamtliche (in Kombination mit angestelltem Personal<sup>198</sup>) und den hohen Teilzeitananteil.<sup>199</sup> Zum anderen stellen die allgemeinen Rahmenbedingungen, wie etwa die Tatsache, dass potentielle Geldgeber einen Einfluss ausüben könnten, und das Rücksichtnahmegebot gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern eine Herausforderung dar.<sup>200</sup>

Diesen Umständen haben NPOs in besonderem Maße Rechnung zu tragen. Idealerweise erfolgt dies durch ein NPO-spezifisches Management des Personals, welches oft vielschichtig ist und unterschätzt wird.<sup>201</sup>

Während in der Vergangenheit in privat-erwerbswirtschaftlichen und parallel hierzu auch in NPOs der Begriff der Personalwirtschaft verwendet wurde, um den ökonomischen Charakter des Personaleinsatzes hervorzuheben,<sup>202</sup> ist heute überwiegend der Begriff des Personalmanagements üblich, da dieser verdeutlicht, dass das Personalmanagement ein Teil des gesamten Managementprozesses und aktiv in ihn integriert ist.<sup>203</sup>

Helmig/Boenigk schlagen als Definition für Personalmanagement in NPOs folgendes vor: „Unter dem Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen versteht man die Aufgabe, das Personal einer Nonprofit-Organisation auf einem erwünschten Qualitätsniveau zu angemessenen Kosten zu gewinnen, zu erhalten, zu entwickeln und dieses wirtschaftlich in den Leistungsprozessen der Nonprofit-Organisation einzusetzen“. <sup>204</sup> Dabei gehen sie davon aus, dass das Personalmanagement in NPOs weniger eine Aufgabe von Spezialisten ist, sondern eine Aufgabe der Führung, die allen Mitarbeitern mit Weisungsbefugnis obliegt.<sup>205</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 311.

<sup>197</sup> Vgl. Nowotny/Fida, 2007, S. 205.

<sup>198</sup> Vgl. Meyer/Simsa, 2013, S. 147.

<sup>199</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 312.

<sup>200</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 312; vgl. Meyer/Simsa, 2013, S. 145 ff..

<sup>201</sup> Vgl. Simsa, 2003, S. 71.

<sup>202</sup> Vgl. Breisig, 2016, S. 16.

<sup>203</sup> Vgl. Scholz, 2014, S. 3.

<sup>204</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 99.

<sup>205</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 100.

**Tabelle 1: Aufgabenfelder des Personalmanagement im Nonprofit-Bereich im weiteren Sinne**

| Primäre Aufgabenstellung und Verantwortung der Führungskräfte  | Gemeinsame Aufgabenstellung und Verantwortung von Führungskräften und Personalbereich  | Primäre Aufgabenstellung und Verantwortung des Personalbereiches   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitereinsatz</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Information/<br/>Kommunikation</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Aufgabenstellung und Zielvereinbarung</li> <li>• Gewinnung von Ehrenamtlichen („Board Members“)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsplanung</li> <li>• Mitarbeiterauswahl</li> <li>• Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• Rekrutierung von Freiwilligen („Volunteers“)</li> <li>• Management von Freiwilligen (bspw. durch Einsatz eines Freiwilligenkoordinators)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungs-, Controllingfunktion und Strategieentwicklung</li> <li>• Mitgestaltung des Führungsprozesses</li> <li>• Servicefunktion</li> <li>• Transferfunktion</li> <li>• Arbeitgeberleistung/Recht</li> <li>• Entwicklung von Systemen und Instrumenten der Mitarbeiterführung</li> </ul> |

Quelle: Helmig/Boenigk (2012), S. 100.

#### 4.2.1 Problem der Anwendbarkeit von Personalmanagementstrukturen des auf NPOs

Die zunehmende Konkurrenz mit privat-erwerbswirtschaftlichen Anbietern führt dazu, dass die NPOs verstärkt an Effizienz und Qualität gemessen werden.<sup>206</sup> Der damit wachsende Erfolgsdruck führt zu stetig zunehmenden Anforderungen an die Professionalität der NPOs.<sup>207</sup> Hierzu ist auch die Übernahme von aus der allgemeinen Marketing-Lehre bekannten Instrumenten erforderlich, soweit sie trotz der strukturellen Unterschiede auf NPOs anwendbar sind.<sup>208</sup> Als Instrument der Qualitätssicherung und Kosteneffizienz wird das Personalmanagement daher immer wichtiger.<sup>209</sup> In diesem Zusammenhang ist unter Personal bzw. Mitarbeiter der in allen Arten von Organisationen in abhängiger Stellung arbeitende Mensch zu verstehen, der eine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringt.<sup>210</sup> Fraglich ist, ob diese Definition auf Tätigkeiten im Ehrenamt/Freiwilligenarbeit anwendbar ist. Dies setzt voraus, dass auch Ehrenamtliche/freiwillig Tätige als Personal gelten.<sup>211</sup>

<sup>206</sup> Vgl. Zimmer et al., 2003, S. 41.

<sup>207</sup> Vgl. Simsa, 2003, S. 71.

<sup>208</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 204.

<sup>209</sup> Vgl. Zimmer et al., 2003, S. 41.

<sup>210</sup> Vgl. Oechsler, 2011, S. 1.

<sup>211</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 104.

Mayerhofer fasst die verschiedenen Ansätze zur Begriffsbestimmung von Personal, zusammen und nimmt als „ökonomischen Kern“<sup>212</sup> schließlich Bezug auf Gutenbergs Ansatz vom „Menschen als Produktionsfaktor“<sup>213</sup> mit dem Ziel der bestmöglichen Nutzung der menschlichen Arbeitsleistung<sup>214</sup> zur Erreichung der Unternehmensziele.<sup>215</sup> Hiernach ist Personal also jeder Träger von Arbeitsleistung<sup>216</sup>, mithin auch unbezahlte Mitarbeiter.

Die unmittelbare Anwendung von Erkenntnissen zum Personalmanagement aus privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auf NPOs wird allerdings sehr kritisch gesehen. Englert beispielsweise stellt auf die Besonderheiten in NPOs ab und fordert eine Form des Personalmanagements, die eben jene Besonderheiten berücksichtigt.<sup>217</sup>

Als Besonderheit zählt der parallele Einsatz von hauptamtlich bezahlten Mitarbeitern, die auf strategischer Ebene mit Ehrenamtlichen und auf operativer Ebene mit Freiwilligen zusammen arbeiten. Die Tatsache, dass die Ehrenamtlichen und Freiwilligen nicht als Arbeitnehmer im Sinne des Arbeitsrechts gelten, führt zudem zu einer fehlenden Weisungsbefugnis ihnen gegenüber und damit verbunden zu einer differenzierten Führung dieser Gruppe.<sup>218</sup>

Eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter einer NPO (ganz gleich, ob bezahlte oder unbezahlte) mit der Mission, den Zielen<sup>219</sup> und Werten der Organisation führt oft zu einer stärkeren moralischen Verbindlichkeit.<sup>220</sup> Insgesamt zeichnen sich die Mitarbeiter von NPOs durch eine stärkere nicht-monetäre Haltung aus.<sup>221</sup> Aufgrund dieser und weiterer Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen u.a. in Bezug auf die Umorientierung von einer Bürokratie hin zu den Mitgliedern, Klienten, Kunden oder Bürgern<sup>222</sup> ist es erforderlich, in stärkerem Maße auch die Besonderheiten des Personalmanagements diesbezüglich anzupassen. In einem weitgehenden Verständnis von Personal und der Anwendung von Personal-Management geht Berthel davon aus, dass Tätigkeiten von Mitarbeitern und damit einhergehende Probleme des Personal-Managements grundsätzlich in jeder Unternehmensform auftreten, in der mehr als eine Person zur Erfüllung der Ziele beschäftigt wird.<sup>223</sup> Nach dieser

---

<sup>212</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 105.

<sup>213</sup> Vgl. Gutenberg, 1968, S. 3, 54.

<sup>214</sup> Vgl. Ridder, 1999, S. 29.

<sup>215</sup> Vgl. Mayerhofer, 2003, S. 105.

<sup>216</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 271.

<sup>217</sup> Vgl. Englert, 2019, S. 1.

<sup>218</sup> Vgl. Englert, 2019, S. 2.

<sup>219</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 248.

<sup>220</sup> Vgl. Englert, 2019, S. 2.

<sup>221</sup> Vgl. Englert, 2019, S. 2.

<sup>222</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 204.

<sup>223</sup> Vgl. Berthel, 2000, S. 1.

Ansicht sind ebenfalls die Grundsätze des Personal-Managements auf unbezahlte Beschäftigte in NPOs anwendbar.

Ein Abgleich der für bezahltes Personal anerkannten Merkmale Zielbestimmung, Kooperation, Organisiertheit, Fremdarbeit, Marktförmigkeit und Geldförmigkeit mit dem Wesen von unbezahlten Mitarbeitern, wie ihn Mayerhofer vornimmt<sup>224</sup>, kann dahinstehen, da in der Praxis Ehrenamtliche/formell freiwillig Tätige ganz selbstverständlich wie Personal in den Prozess der Leistungserbringung einbezogen werden. Die Leistungserbringung erfolgt mittels einer Mehrheit von Personen und nicht durch Einzelne, also auch mithilfe der Ehrenamtlichen/formell freiwillig Tätigen. Sie übernehmen damit Funktionen des Personals.<sup>225</sup> Instrumente des Personalmanagements werden ganz selbstverständlich angewendet. Daraus folgt eine faktische Gleichstellung von Ehrenamtlichen mit bezahltem Personal.<sup>226</sup> Organisatorisch könnten Bereiche wie die Personalplanung, -entwicklung oder -weiterbildung zentralisiert werden, was sich insbesondere für größere NPOs empfiehlt.<sup>227</sup>

Wenn zudem von Vertretern wie Drumm davon ausgegangen wird, dass das gesamte Personal Gegenstand personalwirtschaftlicher Ziele und Aktionen<sup>228</sup> ist, dann ist es auch zulässig, Aktivitäten des Personalmanagements auf Ehrenamtliche/formell freiwillig Tätige anzuwenden.<sup>229</sup>

### **Employer Branding als Teil des Personalmanagements**

Wie bereits aufgezeigt ist der Mitarbeiter einer Unternehmung als Erfolgsfaktor von großer Bedeutung. Der Mitarbeiter wird immer wichtiger. Hier setzt das Employer Branding an. Ziel des Employer Branding ist es, geeignete Maßnahmen im Unternehmen zu ergreifen, um den/die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen (externes Employer Branding) und bestehende Mitarbeiter langfristig zu binden (internes Employer Branding).<sup>230</sup>

Als wesentlicher Teil des Personalmanagements dient das Employer Branding der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.<sup>231</sup> Wie klassische Produktmarken benötigt auch eine Un-

---

<sup>224</sup> Für eine sehr detaillierte Darstellung der Problematik, ob unbezahlt Tätige Personal sind, s. Mayerhofer, 2001, S. 273 ff..

<sup>225</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 277.

<sup>226</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 265; eine weitergehende theoretische Aufarbeitung der Fragestellung, ob eine Gleichstellung von Ehrenamtlichen und bezahltem Personal im Kontext des Personalmanagements zulässig ist, kann dahinstehen.

<sup>227</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 100.

<sup>228</sup> Vgl. Drumm, 1995, S. 23.

<sup>229</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 277.

<sup>230</sup> Vgl. Consus Marketing, o. J..

<sup>231</sup> Vgl. Esch/Eichenbauer, 2019, S. 331; Gmür/Thommen, 2006, S. 37.

ternehmensmarke eine professionelle Führung unter Berücksichtigung der Unternehmensidentität.<sup>232</sup> Dass dieser Ansatz auch auf NPOs anwendbar ist, zeigen die nachfolgenden Kapitel.<sup>233</sup> Es gilt dabei, interne und externe Maßnahmen einer Unternehmung so zu gestalten, dass bestehenden wie auch potentiellen Mitarbeitern, ganz gleich ob interne hauptamtliche oder externe Mitarbeiter, vermittelt wird, dass es sich bei der jeweiligen NPO um einen erstrebenswerten Arbeitgeber handelt.<sup>234</sup>

4.2.2 Besonderheiten des Personalmanagements im Ehrenamt/formeller Freiwilligenarbeit  
Zusätzlich zu den aus der allgemeinen Management-Lehre adaptierten Elementen des Marketings müssen jene (Wissens-)Bereiche bei NPOs berücksichtigt werden, die es in Profit-Organisationen nicht gibt, namentlich das Fundraising, das Management von Ehrenamtlichen etc..<sup>235</sup>

Freiwilliges Engagement wird heute immer stärker in Form einer kurzfristigen Bindung an eine Organisation mit einem klaren Fokus auf die eigenen „Präferenzen“ des Engagierten angestrebt.<sup>236</sup> Die Gründe für diesen Trend sind vielfältig und reichen von der grundsätzlichen Lockerung traditioneller Bindungen über ein größeres Angebot an alternativen Freizeitgestaltungen hin zu höheren beruflichen Anforderungen.<sup>237</sup> Diesen generellen Veränderungen müssen sich alle NPOs stellen,<sup>238</sup> jedoch steht ein solch modernes Verständnis oft in Widerspruch zu den Bedürfnissen der NPOs. Da Gewinnung, Einarbeitung sowie weiterführende Trainingsmaßnahmen oft mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind, streben viele NPOs nach langfristiger Bindung ihrer Ehrenamtlichen. Hinzu kommt, dass oftmals eine kontinuierliche Verpflichtung der Ehrenamtlichen wesentlich für eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung ist. So z. B. bei der Betreuung von Kunden, Klienten, Patienten durch bestimmte Ehrenamtliche. Ein Sicherstellen der Betreuung durch stets dieselbe Person kann erheblichen Einfluss auf die Qualität der Leistung haben.<sup>239</sup>

Der Umstand, dass freiwillig Mitarbeitende<sup>240</sup> oft nur Teilzeit - nämlich in der Freizeit<sup>241</sup> - arbeiten, limitiert ihre Einsatzmöglichkeiten.<sup>242</sup> und erschwert damit die Planbarkeit ihres

<sup>232</sup> Vgl. Kernstock et al., 2019, S. 3.

<sup>233</sup> Vgl. Harald, 2019, S. XIII; S. 134 ff..

<sup>234</sup> Vgl. Boenigk/Helmig, 2012, S. 120.

<sup>235</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 204.

<sup>236</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 384.

<sup>237</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 330.

<sup>238</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 330.

<sup>239</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 330.

<sup>240</sup> Dies gilt für alle Formen der freiwilligen Mitarbeit gleichermaßen.

<sup>241</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 247.

<sup>242</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 312.



Einsatzes. Die möglicherweise notwendige oder gewünschte Aus- und Weiterbildung der freiwillig Mitarbeitenden wird ebenfalls durch die zeitliche Limitierung begrenzt.<sup>243</sup> Zudem ist die Kommunikation aufgrund der Teilzeit-Aktivitäten bedeutsamer und schwieriger. Freiwillig Mitarbeitende müssen ebenso wie ihre hauptamtlich tätigen Kollegen über die wichtigsten Umstände informiert werden, und sie müssen sich mit den Hauptamtlichen abstimmen.<sup>244</sup> Da Kommunikation und Informationsverschaffung so elementar für die Zusammenarbeit sind, sollte ein genauer Prozess festgelegt werden, wie die relevanten Informationen aufbereitet und weitergegeben werden.<sup>245</sup>

Die Personalstruktur von NPOs ist oft von einer Dualität, dem Nebeneinander von nebenberuflicher und hauptamtlicher Tätigkeit<sup>246</sup> und ihrer Vereinbarkeit<sup>247</sup> geprägt. Dies können zum einen Ehrenamtliche/Freiwillige sein, aber auch Zivildienstleistende.<sup>248</sup> Zwar kann es vorkommen, dass die unterschiedlichen Gruppen dieselbe Arbeit verrichten, jedoch mit jeweils anderen (Karriere-) Zielen.<sup>249</sup>

Aus dem Umstand, dass einige Personen „nebenberuflich“ tätig sind, darf nicht der Schluss gezogen werden, dass diese kein Entgelt erhalten. Der Begriff der Dualität in diesem Zusammenhang ist daher dahingehend zu konkretisieren, dass es sich um festangestellte Mitarbeiter einerseits und unentgeltlich Beschäftigte andererseits handelt.

Neben diesem finanzwirtschaftlichen Vorteil der geringfügigen bis fehlenden Vergütung stellt dies auch einen Unsicherheitsaspekt dar. Eine weitere Herausforderung beim Engagement von Ehrenamtlichen und freiwillig Mitarbeitenden besteht in deren grundsätzlich arbeitsrechtlichen Unabhängigkeit.<sup>250</sup> In der Regel ist der Freiwillige nicht an Kündigungsfristen gebunden und kann daher jederzeit seine Mitarbeit beenden.<sup>251</sup> Für solche NPOs, die ihre Mitarbeitenden weit überwiegend oder sogar komplett aus Freiwilligen rekrutieren, ist damit die Notwendigkeit verbunden, einen stets ausreichenden Pool an verfügbaren Freiwilligen bereit zu halten, um ihre Angebote aufrecht erhalten zu können.<sup>252</sup> Die in Kapitel 4.2.1 be-

---

<sup>243</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 313.

<sup>244</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 312 f..

<sup>245</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2019, S. 111.

<sup>246</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 101.

<sup>247</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 197.

<sup>248</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 247.

<sup>249</sup> Vgl. Schober et al., 2013, S. 247.

<sup>250</sup> Ehrenamtliche Tätigkeit begründet kein Arbeitsverhältnis (Bundesarbeitsgericht im Urteil vom 29.8.2012 (10 AZR 499/11)).

<sup>251</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 196.

<sup>252</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 196.

reits dargestellte mangelnde Weisungsbefugnis von Organen und/oder Vorgesetzten gegenüber Ehrenamtlichen und freiwillig Mitarbeitenden führt faktisch zu einer hierarchiefreien Arbeit, denn der Führungskraft fehlt die Macht, die sie in einem vertraglichen Arbeitsverhältnis hätte. Eine Koordination der Arbeiten, die Sicherung von Qualität und von Individualinteressen gleichermaßen wird hierdurch zu einer großen Herausforderung.<sup>253</sup> Andererseits wird es im Tagesgeschäft oft vorkommen, dass hauptberufliche Mitarbeiter freiwillig Tätigen Weisungen erteilen und ggf. sogar über sie entscheiden. Das wiederum führt zu einem erhöhten Konfliktpotenzial.<sup>254</sup> Ziel sollte es daher sein, eine Vereinbarung zwischen Organisation und Ehrenamtlichem bzw. freiwillig Mitarbeitendem zu treffen, welche Tätigkeit und gemeinsame Ziele betrifft, jedoch nicht derart verpflichtend ist, dass Arbeitsrecht Anwendung findet. Da mangels arbeitsvertraglicher Regelung grds. keine Sanktionsmöglichkeiten seitens der Organisation bestehen, müssen Organisationen einen anderen Weg finden, um die Ehrenamtlichen bzw. freiwillig Mitarbeitenden zu motivieren, eine qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen.<sup>255</sup> Die wesentlichen Unterschiede zwischen Ehrenamtlichen/freiwillig Mitarbeitenden und Hauptamtlichen und die daraus abzuleitenden Erfordernisse im Freiwilligenmanagement können wie folgt zusammengefasst werden:

**Tabelle 2: Unterschiede zwischen Personalmanagement und Freiwilligenmanagement**

|                                | <b>Bezahltes Personal</b>  | <b>Freiwillige</b>  | <b>Spezielle Erfordernisse an Freiwilligen-Management</b> |
|--------------------------------|--|---|---|
| <b>Motivation</b>              | Kombination von intrinsischen und extrinsischen Motivatoren, monetäre Motivatoren spielen eine Rolle | Kombination von intrinsischen und extrinsischen Motivatoren, monetäre Motivatoren spielen eine untergeordnete Rolle | Motivieren und Halten                                     |
| <b>Zeitliche Verfügbarkeit</b> | Vollzeit- und Teilzeitarbeit   | Meist nur begrenzt verfügbar (durchschnittlich 5 Std. pro Woche)  | Information und Kommunikation                             |
| <b>Vertragliche Regelung</b>   | Dienstvertrag, freier Dienstvertrag  | Arbeitsvereinbarung mehr oder minder lose   | Schaffen von Verbindlichkeit                              |

<sup>253</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 265.

<sup>254</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 100.

<sup>255</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 313:

|  |              |   |   |
|--|--------------|---|---|
| <b>Verantwortung zur Erfüllung der Tätigkeit</b> | Arbeitsrecht | Freiwillige können nur bis zu einem gewissen Maße verantwortlich gemacht werden | Schaffen von Verbindlichkeit, Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen |
|--|--------------|---|---|

**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Schober et al., 2015, S. 312.

Mayerhofer betrachtet aufgrund der spezifischen Bedingungen in NPOs das Personalmanagement in NPOs auf zwei Gestaltungsebenen:

Zunächst auf **institutioneller Ebene**, welche die Gestaltung von Strukturen sowie die Aufgabenteilung betrifft<sup>256</sup>, diese kann für die hier vorliegende Arbeit außer Betracht bleiben.

Des Weiteren auf **normativer Ebene**, hier sind solche Prinzipien zu beachten, die die obersten Ziele des Personalmanagements betreffen. Zu diesen gehören auch die Rollen der freiwillig Tätigen bei der Missionserfüllung. Maßgeblich ist eine Harmonisierung von Zielen der NPO mit Individualzielen der Mitarbeitenden. Eine solche ist insbesondere für Ehrenamtliche/freiwillig Tätige von großer Bedeutung, da die unbezahlte Leistung oft in Konkurrenz zu anderweitigen Freizeit-/Engagementmöglichkeiten steht.<sup>257</sup> Ebenfalls sehr wichtig ist die Rolle der Mission einer NPO, da sie Motivation für Ehrenamtliche/freiwillig Tätige darstellen kann, die eigene Arbeitsleistung in den Dienst der spezifischen NPO zu stellen, um die Werte dieser Organisation zu unterstützen.<sup>258</sup>

Auch die Forderung nach Sozialmanagement, d.h. der Übertragung ökonomischen Denkens auf Aktivitäten in sozialen NPOs<sup>259</sup> ist grundsätzlich nicht unproblematisch. Das Ziel einer reinen Kostenorientierung kann die Bereitschaft zum freiwilligen Engagement gefährden, da sie von vielen Ehrenamtlichen/freiwillig Tätigen aus rationalen wie emotionalen Gründen abgelehnt wird aus Sorge um die Gefährdung ideeller Ziele.<sup>260</sup>

Hieraus ist abzuleiten, dass freiwillig Tätige zwar Aufgaben und Funktionen von Personal übernehmen, sie aber eine zu große Annäherung an die Erwerbstätigkeit oftmals ablehnen.<sup>261</sup>

<sup>256</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 279.

<sup>257</sup> Vgl. Berthel, 2000, S. 3.

<sup>258</sup> Vgl. Oster, 1995, S. 66 f..

<sup>259</sup> Vgl. Badelt, 1999a, S. 252.

<sup>260</sup> Vgl. Badelt, 1999a, S. 253.

<sup>261</sup> Vgl. Mayerhofer, 2001, S. 279.

### 4.3 Motivation von Ehrenamtlichen und in formeller Freiwilligenarbeit Tätigen

Motivation ist zu definieren als „emotionale Erfahrung, in der ein bestimmtes Ziel angestrebt wird.“<sup>262</sup> Sie setzt ein aktuelles Motiv oder Bedürfnis voraus, dessen Befriedigung von der betroffenen Person als realistisch angesehen wird.<sup>263</sup> Die unterschiedlichen Motivationen werden im Verlaufe dieses Kapitels an geeigneter Stelle näher erläutert.

Wie oben bereits dargestellt, unterliegen NPOs einem Gewinnausschüttungsverbot. Dieses wirkt sowohl gegenüber Außenstehenden, als auch gegenüber Personen innerhalb der Organisation.<sup>264</sup> Hierzu gehören neben Mitgliedern, Stiftern, Geschäftsführern auch die hier in der Betrachtung stehenden (freiwilligen und ehrenamtlichen) Mitarbeiter. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um bezahlte Mitarbeiter oder Ehrenamtliche handelt. Für beide gilt, dass mit dem Gewinnausschüttungs-Verbot ein übliches Personalmanagement-Instrument wegfällt, nämlich das der erfolgsabhängigen Beteiligung/Vergütung. Daraus ergibt sich die Frage nach anderen Formen der Entlohnung und Anreiz-Schaffung.<sup>265</sup>

Insbesondere für Ehrenamtliche bzw. freiwillig Mitarbeitende ergibt sich hieraus die Frage, aufgrund welcher Motivation ihre Bereitschaft gesteuert ist, unentgeltlich oder zumindest lediglich für eine kleine Aufwandsentschädigung, Tätigkeiten für eine NPO zu leisten.<sup>266</sup> In dieser Arbeit wird daher der Fokus auf die Engagementforschung bezüglich der freiwillig tätigen Personen in Ämtern gelegt.<sup>267</sup>

#### Unternehmenskultur

Ein möglicher Ansatz auf die Frage, aus welchen Gründen sich ein Mensch entscheidet, ehrenamtlich und insbesondere ehrenamtlich in einer speziellen Organisation tätig zu werden, könnte die Identifikation mit der jeweiligen Unternehmenskultur sein.

Fraglich ist, ob in NPOs Unternehmenskulturen stärker oder schwächer ausgeprägt sein sollen. Diesbezüglich ist auf die von Schreyögg entwickelten Messgrößen zur Bestimmung der Stärke von Unternehmenskulturen Bezug zu nehmen. Anhand der Merkmale **Prägnanz**, **Verbreitungsgrad** und **Verankerungstiefe** versucht dieser die Stärke einer **Unternehmenskultur** festzulegen.

---

<sup>262</sup> Schwarz et al., 1995, S. 154.

<sup>263</sup> Vgl. Schwarz et al., S. 154.

<sup>264</sup> Vgl. Strachwitz, 2020, S. 300; Mroß, 2009, S. 179.

<sup>265</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 179.

<sup>266</sup> Vgl. Schober et al., 2015, S. 312.

<sup>267</sup> Unerheblich für die vorliegende Arbeit ist die Frage, welche Einflüsse auf Organisationen wirken und welche Einflüsse die Freiwilligenarbeit im Allgemeinen fördern bzw. beschränken.

**Prägnanz** bezeichnet die Klarheit und Eindeutigkeit, mit der für jeden Mitarbeiter Werte und Normen vermittelt werden und ihm somit die Möglichkeit geben, abzuleiten, welches Verhalten von ihm erwartet wird. **Verbreitungsgrad** ist in diesem Kontext die Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit den in der Unternehmenskultur enthaltenen Werte und Normen identifizieren. Die **Verankerungstiefe** betrachtet die Intensität, mit der sich die Mitarbeiter mit den Werten und Normen identifizieren, d.h. ob sie diese nur oberflächlich annehmen und leben oder ob sie diese tief in ihrem Bewusstsein verankert haben.<sup>268</sup>

Eine starke Unternehmenskultur liegt also vor, wenn aufgrund von großer Klarheit bei den Mitarbeitern bzgl. der Werte und Normen eine große Anzahl von ihnen diese Werte und Normen verinnerlicht haben und deshalb die Werte und Normen Grundlage ihres Handelns geworden sind.<sup>269</sup>

Es ist davon auszugehen, dass Ehrenamtliche sich der Werte und Normen der NPO, für die sie tätig sind, sehr bewusst sind und dieses Bewusstsein ihr Handeln bestimmt<sup>270</sup>. Eine starke Unternehmenskultur in Bezug auf die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen scheint damit zunächst unerlässlich. Starke Unternehmenskulturen können jedoch auch zu einer Gefährdung für die NPO führen, und zwar in Zeiten großer Veränderungen und damit verbundener (wirtschaftlicher) Notwendigkeiten der Anpassung, wenn die meist von sozialen Zielen beeinflusste Unternehmenskultur im (vermeintlichen) Widerspruch zu den notwendigen Änderungen steht.<sup>271</sup> Im Falle der starken Unternehmenskultur wird es freiwilligen Mitarbeitern aufgrund der großen Identifikation mit den bisherigen Werten und Normen schwerfallen, Änderungen zu akzeptieren.<sup>272</sup>

Besonders wichtig erscheint es Helmig/Boenigk<sup>273</sup>, dass im Rahmen der Bestimmung von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern die Missions- und Werteorientierung der Kandidaten zu denen der Organisation passt, da die Werte das Handeln und Verhalten wesentlich beeinflussen.

Auch wenn ebenfalls für die ausführende Ebene gilt, dass die Mission der jeweiligen NPO maßgeblich für die Rekrutierung der freiwilligen Mitarbeiter ist, - denn vielfach ist gerade die Mission der Grund für viele Freiwillige, sich einer bestimmten NPO anzuschließen<sup>274</sup> -

---

<sup>268</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 186.

<sup>269</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 186.

<sup>270</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 189.

<sup>271</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 194; Ridder et al., 2004, S. 34 ff..

<sup>272</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 194; Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 621.

<sup>273</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 110.

<sup>274</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2012, S. 110.

ist damit jedoch noch nicht die Frage nach den Gründen des Einzelnen für ein freiwilliges Engagement beantwortet.

### **Motivationsgründe**

Wenn freiwillig Mitarbeitende wie in Kapitel 4.1.2 dargestellt weitgehend unentgeltlich tätig werden, muss es zusätzlich andere Motivationsgründe (intrinsische Motivation)<sup>275</sup> geben als die der monetären (extrinsische Motivation)<sup>276</sup> oder geldwerten Anreize<sup>277</sup>. Der sog. **Stewardship-Ansatz**<sup>278</sup> geht von einem Menschenbild aus, nach dem Menschen auch Aspekte wie Verantwortung übernehmen, „Leistung als Eigenwert“, eigenverantwortliche Übernahme von Tätigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele, Selbstverwirklichung etc. als motivierend ansehen.<sup>279</sup> Ein wichtiger Fakt ist, dass NPOs in der Regel ideell ausgerichtet sind und Mitarbeiter eine gewisse Werteorientierung verinnerlichen und dieser in ihren Tätigkeiten folgen.<sup>280</sup> Die Motive für die Mitarbeit in NPOs sind ebenso facettenreich wie die verschiedenen Erscheinungsformen von NPOs (z. B. kleiner Kulturverein vs. große Rettungsorganisation).<sup>281</sup> Diese sehr individuellen Beweggründe können zu einer recht komplexen Personalstruktur von NPOs führen.<sup>282</sup>

### **Motivationstheorien**

Im Folgenden werden unterschiedliche **Motivationstheorien** dargestellt und durch Sekundärforschung ermittelte Motive für die Übernahme von Ehrenamt und Freiwilligenarbeit ergänzt. Die unterschiedlichen Ansätze folgen diversen Forschungsdisziplinen.

Neben soziologischen Ansätzen, die sich verstärkt mit Einstellungen und Werten der Mitarbeitenden beschäftigen und psychologischen Ansätzen, die ein gewisses Maß an Empathie und soziale Verantwortung als Basis für freiwilliges Engagement ansehen<sup>283</sup>, werden nachfolgend überwiegend ökonomische Ansätze in die Betrachtung einbezogen. Zu beachten ist dabei grundsätzlich, dass die diversen Ansätze oft ineinanderfließen und interdisziplinär zu

---

<sup>275</sup> Vgl. Frey/Jegen, 2001, S. 589.

<sup>276</sup> Vgl. Frey/Jegen, 2001, S. 589.

<sup>277</sup> Dem Gedanken, dass sich Mitarbeiter von materiellen Anreizen leiten lassen, folgt die sog. Agency-Theorie/Agenturtheorie (vgl. Ebers/Gotsch, 2014, S. 213 f.).

<sup>278</sup> Davis et al., 1997, S. 21.

<sup>279</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 180.

<sup>280</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 180.

<sup>281</sup> Vgl. Badelt, 1999, S. 444 f.; Anhänge 15 und 16 bieten einen Überblick über die häufigsten Nennungen der befragten Freiwilligen in Österreich im Jahr 2012.

<sup>282</sup> Vgl. Mroß, 2009, S. 182.

<sup>283</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 384.

betrachten sind. Selten liegen sie in Reinform vor.<sup>284</sup> Es folgt hier eine Darstellung der wichtigsten Theorien in chronologischer Abfolge.<sup>285</sup>

Nach der Theorie der **wissenschaftlichen Betriebsführung** ist der Geldanreiz einziger messbarer Motivationsfaktor für Beschäftigte. Hierbei wird für standardisierte Abläufe und festgelegte Arbeitszeiten eine konkrete Vergütung gezahlt.<sup>286</sup>

Aus der kritischen Betrachtung dieser Theorie hinaus sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, so z.B. derjenige Ansatz von Maslow, nach dem sich Mitarbeiter über die Befriedigung rein physiologischer Bedürfnisse hinaus durch ihre Bedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Wertschätzung/Anerkennung und Selbstverwirklichung leiten lassen.<sup>287</sup> Die Relevanz der Bedürfnisse ist sehr individuell.<sup>288</sup> Die Autoren des sog. **Freiburger Management-Modells** leiten daraus ab, dass die Motivation der Geführten eine zentrale Führungsaufgabe, insbesondere in NPOs, ist. Große Beachtung sollen dabei zum einen die Motive der Mitarbeitenden (wie z. B. Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen) zum anderen der Grad der (Un-)Zufriedenheit mit der Erfüllung ihrer Bedürfnisse finden.<sup>289</sup> Die Bedürfnishierarchie zugrunde legend, jedoch auf systematischen empirischen Untersuchungen basierend, entwickelte Herzberg die **Theorie der zwei Faktoren**. Der Faktor „Hygiene“, welcher die Arbeitsumgebung betrifft (z. B. Arbeitsbedingungen, soziale Kontakte am Arbeitsplatz etc.), dienen dazu, dass die Unzufriedenheit beim Mitarbeiter ausbleibt. Als Ansporn, und damit zur Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, dienen nach Herzberg die sogenannten „Motivatoren“, die mit der Arbeit selbst zusammenhängen. Zu ihnen gehören Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung etc..<sup>290</sup> Die Vertreter der sogenannten **Prozesstheorien** gehen davon aus, dass Mitarbeiter sich stärker anstrengen, wenn sie eine gewünschte Belohnung (diese kann materiell, aber auch ideell sein) realistischerweise erwarten.<sup>291</sup> Die Entwickler des **Freiburger Management-Modells** gehen in diesem Kontext davon aus, dass bei NPOs neben dem Führungsverhalten im engeren Sinne (d.h. der Gestaltung der Beziehung zwischen Führendem und Geführten) eine Ansammlung verschiedener Anreize beach-

---

<sup>284</sup> Vgl. More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 385.

<sup>285</sup> Vgl. zu dieser Zusammenfassung auch Havranek/Niedl, 1999, S. 71 ff..

<sup>286</sup> Vgl. Taylor 1913, S. XII, S. 22.

<sup>287</sup> Vgl. hierzu das Werk von Maslow 1978.

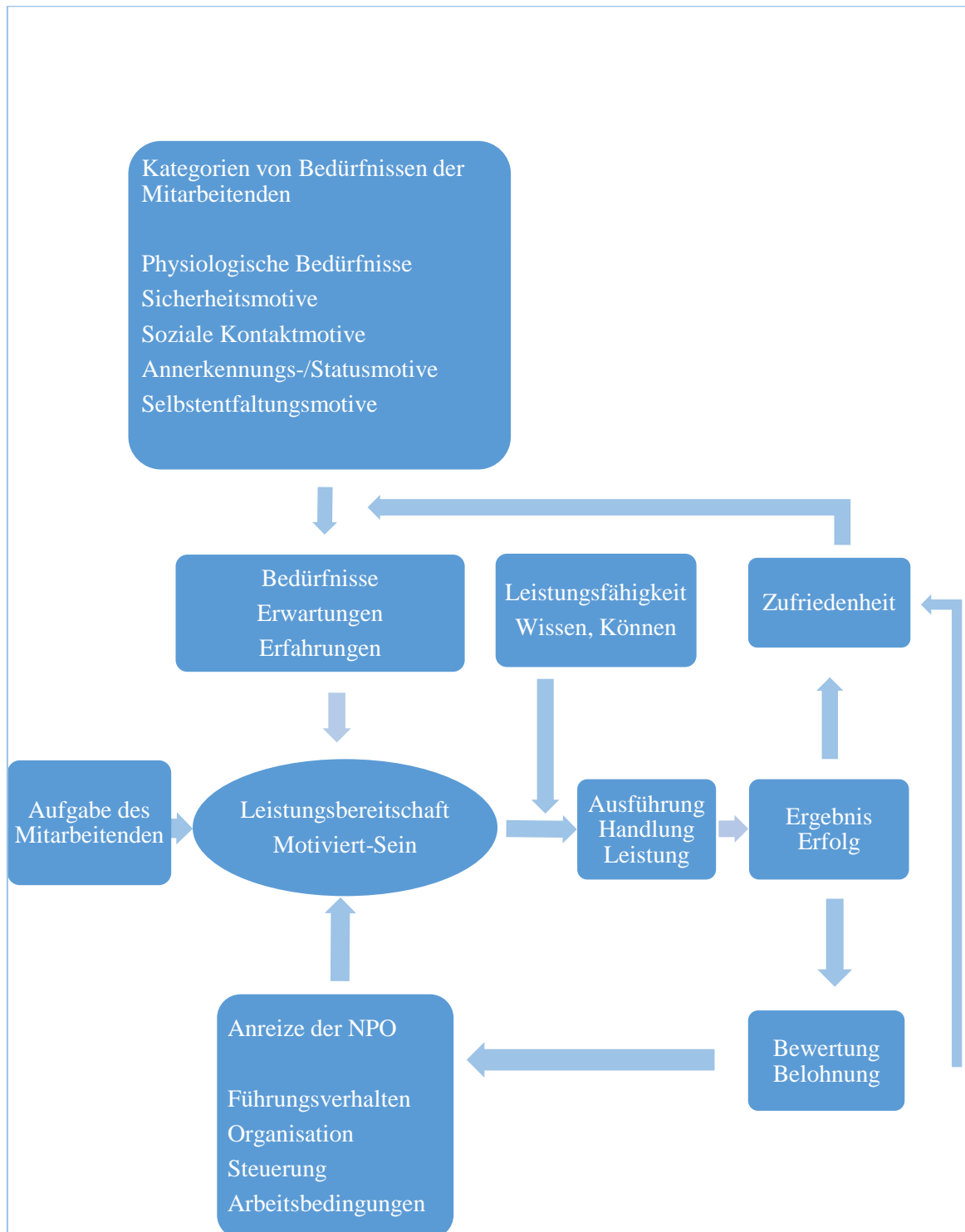
<sup>288</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 155.

<sup>289</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 155.

<sup>290</sup> Vgl. Herzberg et al., 2010.

<sup>291</sup> Vgl. etwa das Werk von Porter/Lawler 1968.

tet werden muss, da der Grad der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden von der Attraktivität und Erreichbarkeit der in Aussicht gestellten Anreize bestimmt wird.<sup>292</sup> Auf der Grundlage des Modells von Porter/Lawler wurde von ihnen die folgende Darstellung der Einflussfaktoren der Mitarbeitermotivation entwickelt.



**Abbildung 1: Einflussfaktoren der Motivation von Mitarbeitenden**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarz et al., 1995, S. 157.

<sup>292</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 156.



Nach der **Gleichheits- oder Equity-Theorie** strebt der Mitarbeiter nach Erzielung eines Gleichgewichts zwischen Leistung und Belohnung.<sup>293</sup> Nach der sog. **Anreiz-Beitragstheorie** ist für den Mitarbeiter die subjektive Wahrnehmung seines Einsatzes (Beitrag) und der hierfür geleistete Ausgleich (Anreiz) entscheidend.<sup>294</sup> Entsprechend dieser Theorie ist eine leistungs- und zugleich anforderungsgerechte Vergütung die notwendige Voraussetzung für eine hohe Arbeitsleistung.<sup>295</sup> Bezogen auf die NPOs besteht der Anreiz für Ehrenamtliche naturgemäß nicht in der Vergütung. Dennoch ist es gerade für NPOs wichtig, bedürfnisorientierte Anreize zu schaffen und anzubieten. Marketing in NPOs ist stärker als in gewinnorientierten Organisationen ein Management der Austauschbeziehungen, respektive der Kommunikationsbeziehungen. Während in gewinnorientierten Organisationen Kommunikation oft in Form von Werbung betrieben wird und damit lediglich unterstützend für das Unternehmen wirkt, ist die Kommunikation in NPOs oft gleichbedeutend mit der eigentlichen Leistung der Organisation. Je besser demzufolge die Kommunikation in einer NPO ist, desto stärker wird der Austauschpartner, z. B. der Ehrenamtliche, beeinflusst, seine Leistung zu erbringen.<sup>296</sup> Ziel dieser Kommunikation ist im Idealfall das Schaffen einer Vertrauensgrundlage. Die Qualität der Kommunikation lässt sich also auch an der erbrachten Gegenleistung, z. B. dem Entrichten einer Spende, messen.<sup>297</sup> Da wie bereits dargestellt die freiwillige Mitarbeit eine Zeitspende ist, ist die Kommunikation maßgeblich für Umfang und Qualität dieser Zeitspende verantwortlich.

Wenn jedoch aufgrund der rechtlichen Beschränkungen einer monetären Vergütung diese nur in einem geringen Umfang geleistet werden kann, stellt sich die Frage, welche Gegenleistung dann von freiwillig Engagierten angestrebt wird. Mithin stellt sich auch hier wiederum die Frage nach der Motivation der freiwillig Tätigen.

### **Unterscheidung intrinsische und extrinsische Motivation**

**Intrinsische Motivation** liegt dann vor, wenn die Tätigkeit um ihrer selbst willen erfolgt (z. B. weil sie Spaß macht, weil sie sinnhaft ist, weil eigene Interessen befriedigt werden oder sie herausfordernd ist). Je höher die Übereinstimmung von eigenen Wünschen und Tätigkeit, desto größer wird die intrinsische Motivation.<sup>298</sup>

---

<sup>293</sup> Vgl. Adams, 1963, S. 427-430; s. weitergehend Kreitner/Kinicki, 2013, S. 213 ff..

<sup>294</sup> Vgl. Simon, 1991, S. 34.

<sup>295</sup> Vgl. Wittmann et al, 1993, S. 2632.

<sup>296</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 205.

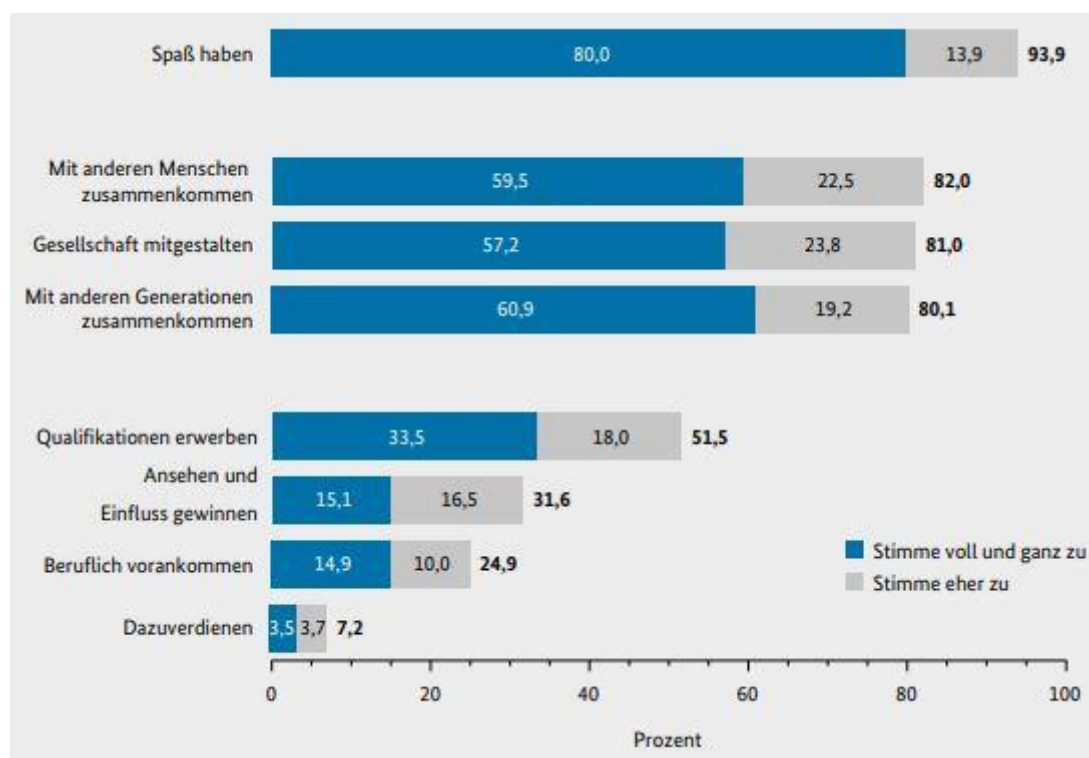
<sup>297</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 205.

<sup>298</sup> Vgl. Boenigk/Helmig, 2012, S. 111.

Die **extrinsische Motivation** hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass die Leistung erbracht wird, mit dem Ziel, hierdurch einen Vorteil zu erlangen oder einen Nachteil zu vermeiden.<sup>299</sup>

Beide Motivationsformen, sowohl in- als auch extrinsische Motivation, können nebeneinander vorliegen.<sup>300</sup> Aus einer Motivation heraus kann sich sodann ein Motiv ergeben, d.h. die grundsätzliche Bereitschaft, zielgerichtet etwas zu tun, um den empfundenen Mangel aufgrund eines nicht befriedigten Bedürfnisses zu beseitigen.<sup>301</sup> Die Motivation ist von einem Dritten nicht wahrnehmbar und bleibt verborgen. Sie kann allenfalls aus dem Verhalten des Einzelnen geschlossen werden.<sup>302</sup>

Während in der Nonprofit Management-Forschung der 90er Jahre die Ansicht vorherrschte, die Motivation der Freiwilligen, insbesondere jener mit Führungsaufgaben, seien ausschließlich „selbstlos“<sup>303</sup>, wird heute eine Vielzahl von Motivationsgründen genannt und diskutiert. Die folgende Darstellung zeigt die in den jüngsten Freiwilligen-Surveys am häufigsten genannten Gründe für freiwilliges Engagement.



**Abbildung 2: Angaben der freiwillig Engagierten zu den Motiven für ihr Engagement**

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, S. 38.

<sup>299</sup> Vgl. Boenigk/Helmig, 2012, S. 111.

<sup>300</sup> Ebenda.

<sup>301</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 154.

<sup>302</sup> Vgl. Berning, 2021, S. 82.

<sup>303</sup> Vgl. Rose-Ackermann, 1996, S. 701.

Boenigk/Helmig unterscheiden hinsichtlich der Gründe für freiwilliges Engagement grundsätzlich zwischen den Gründen von Ehrenamtlichen und Freiwilligen<sup>304</sup>. Während sie davon ausgehen, dass Ehrenamtliche die Tätigkeit „um der Ehre willen“, und damit auch wegen der Außenwirkung übernehmen, sprechen sie Freiwilligen die Gründe Hilfsbereitschaft, soziales Engagement oder Unterstützungsbereitschaft von bestimmten Zwecken zu.<sup>305</sup> Darüber hinaus unterscheiden sie Freiwilligenarbeit „aus einer Verpflichtung“ heraus (beispielsweise weil sich der Engagierte moralisch dazu verpflichtet fühlt) und einem Engagement, aus dem heraus die Mitarbeitenden unmittelbar Nutzen ziehen. Hinsichtlich des Nutzens wird zwischen intrinsischem und extrinsischem Nutzen unterschieden, welcher damit korrespondierend auf intrinsischen oder extrinsischen Motivationen basiert.<sup>306</sup>

Das **Freiburger Management-Modell** unterscheidet hinsichtlich der Motivstrukturen in den „dynamischen Macher“ und den „passive Beisitzer“, die jeweils anderen Anreizen folgen. Nach den Autoren dieses Modells ist ein Ehrenamt dann attraktiv für einen „Macher“, wenn

- sich überwiegend andere „gute“ Personen in Ämtern befinden,
- die zeitliche Belastung durch das Amt begrenzt ist,
- „interessante“ Aufgaben zu erfüllen sind,
- Entscheidungs- und Beeinflussungsmacht gegeben ist,
- die Sitzungen gestaltbar sind und der Willensbildung und Entscheidungsfindung dienen,
- aufgrund der Fähigkeiten des Tätigen oder des Anspruches des Amtes ein zielorientiertes, befriedigendes Ehrenamt möglich ist,
- das Amt der Beziehungspflege bzw. Steigerung der Bekanntheit etc. dienen kann und
- die sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation positiv und kooperativ sind.<sup>307</sup>

Die folgende Abbildung zeigt die Einflussfaktoren auf die freiwillige Mitarbeit aus Sicht der Mitarbeitenden.

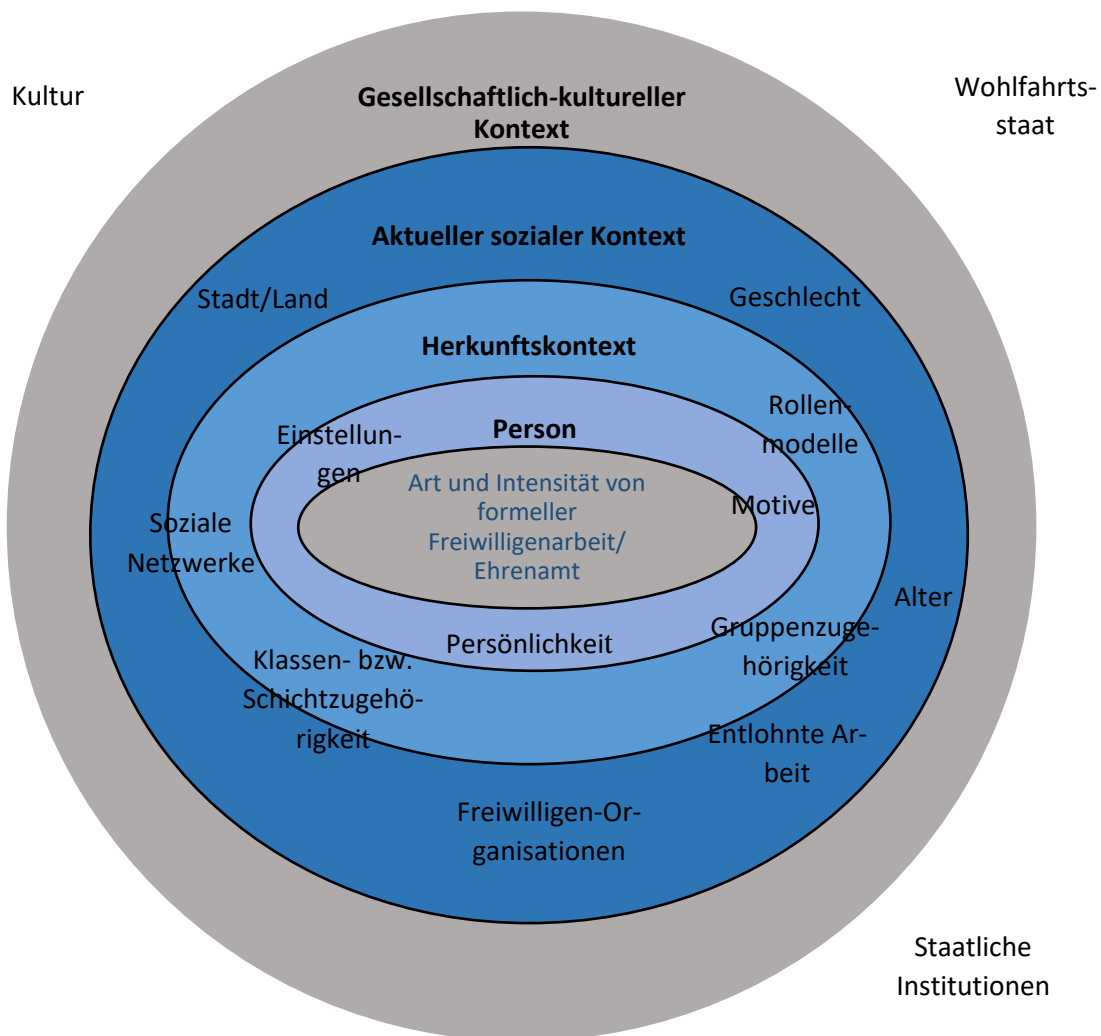
---

<sup>304</sup> s. Unterscheidung der beiden Begriffe im deutschen NPO-Sektor in Kapitel 4.1.2.

<sup>305</sup> Vgl. Boenigk/Helmig, 2012, S. 111.

<sup>306</sup> Ebenda.

<sup>307</sup> Vgl. Schwarz et al., 1995, S. 239.



### Abbildung 3: Einflussfaktoren auf freiwillige Mitarbeit aus der Perspektive des Mitarbeitenden

**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer/Rameder, 2011; die Grafik basiert auf den Arbeiten von Mayrhofer et al., 2007; zitiert aus More-Hollerweger/Rameder, 2013, S. 391.

Zusammenfassend können aus ökonomischer Sicht die Gründe für ein Ehrenamt in drei Kategorien eingeordnet werden.

Altruismus<sup>308</sup>: Freiwillig Tätige erbringen Leistungen zum Nutzen anderer oder zur Realisierung als wichtig angesehener gesellschaftlicher Maßnahmen, aber durchaus auch mit dem Streben nach einer Steigerung des eigenen Wohlbefindens.<sup>309</sup> Diese Subsumtion setzt ein Mandeville folgendes Verständnis des Begriffs Altruismus voraus, nach dem jedem altruistischen Handeln auch egoistische „Grundtriebe“ und Affekte zugrunde liegen.<sup>310</sup> Insofern ist hier Grundlage für die Einordnung nicht die Definition von Comte, nach der Altruismus

<sup>308</sup> Es besteht keine Einigkeit in der Diskussion, ob es Altruismus in seiner reinen Form gibt, oder ob nicht jede Handlung letztlich zumindest auch egoistisch motiviert ist (vgl. Nährlich, 1998, S. 64).

<sup>309</sup> Vgl. Meyerhofer, 2001, S. 265.

<sup>310</sup> Vgl. für viele Harbach, 1992, S. 20.

dann vorliegt, wenn das Gemeinschaftsgefühl die Ichbezogenheit überlagert.<sup>311</sup> Weswegen der oft angeführte Grund „Spaß“ als Motiv für Freiwilligenarbeit aus altruistischen Gründen nicht entgegen steht.<sup>312</sup>

Eigenwert der Tätigkeit: Während der Erbringung der Leistung befriedigt der freiwillig Tätige auch eigene Bedürfnisse wie beispielsweise Anerkennung oder soziale Integration.

Freiwilligenarbeit als Tauschverhalten: Anstelle eines Entgelts erhält der freiwillig Engagierte andere Gegenleistungen wie Einfluss, Informationen, Qualifikationen oder auch Mitentscheidungsrechte.<sup>313</sup>

Es stellt sich die Frage, wie sich eine wie auch immer geartete Entgeltlichkeit auf die oben herausgearbeiteten Motive zur freiwilligen Mitarbeit auswirken.

Geldzahlungen kommen in Form der direkten oder indirekten Leistung der NPO an den Mitarbeitenden vor.

#### Direkte Geldzahlungen

Die häufigste Form der Zahlung ist der sogenannte Auslagenersatz. Dieser kann die Erstattung von Fahrtkosten, die Übernahme der Kosten für Telefonie bis zur Dienstkleidung betreffen. Eine weitere Variante ist die der pauschalen Gratifikation, deren Betrag unabhängig vom Umfang oder Wert der erbrachten Leistung gezahlt wird und der Würdigung des freiwilligen Engagements dient. Auch Zahlungen, die eine direkte Gegenleistung bezogen auf den Zeitumfang der Tätigkeit darstellen, können vorliegen. Abschließend ist der Ausgleich von Verdienstaufschlag zu nennen, welcher eine Kompensation der durch das freiwillige Engagement entstandenen Einkommensverluste ist. Der Verdienstaufschlag wird in der Regel bei öffentlichen Ehrenämtern praktiziert.

#### Geldwerte Leistungen

Diese Form der indirekten Zahlungen findet sich beispielsweise in Sachzuwendungen (kleinere Geschenke, Verpflegung etc.), Übernahme der Kosten für Bildungsmaßnahmen oder die Mitnutzung von organisationseigenem Equipment.

#### Reduzierte Zahlungspflichten

Diese Form der Leistung erfolgt nicht durch die NPO, sondern ist eine Art der Steuervergünstigung beim Erwerb von bestimmten Waren oder Dienstleistungen beispielsweise durch Vorlage der Ehrenamtskarte oder Jugendleitercard. Die sogenannte Übungsleiterpauschale

<sup>311</sup> Vgl. für viele Fuchs-Heinritz, 1998, S. 242 ff..

<sup>312</sup> Anders beispielsweise von Schnurbein et al., 2011, S. 10.

<sup>313</sup> Vgl. Meyerhofer, 2001, S. 265.

gewährt in Deutschland nach § 3 Nr. 26 Einkommensteuergesetz (EStG) einen jährlichen Steuerfreibetrag bis zu 3.000 €<sup>314</sup> für Nebeneinkünfte, wenn die Mitarbeitenden Übungsleiter, Erzieher oder Betreuer sind. Die Ehrenamtspauschale nach § 3 Nr. 26a EStG gewährt freiwillig Engagierten einen Steuerfreibetrag in Höhe von 840 € bezogen auf Aufwandsentschädigungen, die sie von einer oder mehreren NPOs, für die sie tätig sind, erhalten.<sup>315</sup>

Die Frage ist, welche Bedeutung die direkten und indirekten Geldzahlungen für Art und Umfang des Engagements haben. Sind die Zahlungen ein Ausdruck der Wertschätzung? Sind sie Grund für ein erstes freiwilliges Engagement, oder dienen sie ggf. der Existenzsicherung?<sup>316</sup>

Problematisch können Zahlungen dort werden, wo sie Einfluss auf die Motive der Freiwilligen haben. So wird etwa befürchtet, der Kern des bürgerschaftlichen Engagements, der ‐Eigensinn‐ könne durch die Monetarisierung verloren gehen.<sup>317</sup> Das bürgerschaftliche Engagement sei als Wert an sich und als besondere Ressource für eine demokratische und solidarische Gesellschaft zu erhalten.<sup>318</sup> Andere halten hingegen die tatsächlich fließenden Geldbeträge für zu gering, als dass sie in negativer Weise die Motivation beeinflussen könnten.<sup>319</sup>

Ein weiteres Problem kann dadurch entstehen, dass die Zahlungen beiden Seiten den Eindruck vermitteln könnten, die Organisation habe gegen den Freiwilligen einen Anspruch auf einen festgelegten Tätigkeitsumfang oder eine festgelegte Qualität der Leistung. Dieses wiederum würde sich negativ auf die Autonomie des Engagierten auswirken.<sup>320</sup>

Beim bereits starken Wettbewerb um die Freiwilligen würden mit der Zusage von Zahlungen finanzielle Anreize geschaffen, die potentiell Interessierte für die eine NPO gewinnen, obwohl ggf. eine andere NPO besser zum Interessierten passen würde.<sup>321</sup> Der Entzug einer vormals gewährten Zahlung könnte beim Freiwilligen als Abnahme der Anerkennung interpretiert werden. Zudem ist die Gefahr einer (empfundenen) Ungleichbehandlung groß, wenn unterschiedliche Aufwandsentschädigungen gezahlt werden oder im schlimmsten Fall sogar eine Gruppe eine solche Entschädigung erhält, während sie anderen vorenthalten wird.<sup>322</sup>

---

<sup>314</sup> Jahressteuergesetz 2020, in Kraft getreten am 01.01.2021.

<sup>315</sup> Bundesfinanzministerium, 2021.

<sup>316</sup> Vgl. Ebert, 2011, S. 278 ff..

<sup>317</sup> Vgl. für viele Jakob, 2015, S. 6 ff.; Ebert, 2011, S. 282.

<sup>318</sup> Vgl. bafga, 2019.

<sup>319</sup> Vgl. für viele Ebert, 2011, S. 282.

<sup>320</sup> Vgl. Ebert, 2011, S. 282 f..

<sup>321</sup> Vgl. Ebert, 2011, S. 283.

<sup>322</sup> Vgl. Ebert, 2011, S. 283.

### **Gründe, warum ein Ehrenamt/freiwillige Tätigkeit nicht ausgeübt wird**

Nachdem die Motive für freiwilliges Engagement dargestellt wurden, ist ein kurzer Blick auf die Gründe erforderlich, aus denen heraus Menschen sich nicht freiwillig engagieren. Die Gründe für ein Nicht-Engagement sind im Wesentlichen die beiden folgenden. Während ein Teil keine Notwendigkeit für ein Ehrenamt sieht, da dieser Teil entweder nicht um ein solches gebeten wurde oder einen entsprechenden Bedarf im eigenen Umfeld noch nicht festgestellt hat, ist ein anderer wesentlicher Teil derart familiär ausgelastet, dass die Zeit für ein Ehrenamt fehlt.<sup>323</sup>

Aus der Tatsache, dass viele angeben, nicht um ein Ehrenamt gebeten worden zu sein bzw. einen entsprechenden Bedarf nicht festgestellt haben, lässt dies möglicherweise auf eine mangelnde Information der Bevölkerung über Möglichkeiten im Ehrenamt schließen.<sup>324</sup>

---

<sup>323</sup> s. Anhang 16.

<sup>324</sup> Im Rahmen der 2012 in Österreich durchgeführten Studie wurden u.a. Fragen zum Informationsbedarf gestellt. 26% der Bevölkerung fanden es sinnvoll, detailliertere Informationen über Ehrenämter zu erhalten. Von den Befragten, die bereits selbst ein Ehrenamt innehaben, empfanden 45 % es als sinnvoll, mehr über Ehrenämter zu informieren. Von denjenigen, die nicht ehrenamtlich tätig sind, hielten etwa ein Fünftel eine entsprechende Information für sinnvoll (vgl. Statista, 2013, S. 55 ff.).

## 5. RECHTLICHE GRUNDLAGEN

### 5.1 Die rechtliche Klassifikation der Non-Profit-Organisationen

Um das Miteinander der handelnden Personen untereinander in einer Organisation, aber auch das Verhältnis zu Dritten (Außenwelt), zu regeln, sollte sich jede Organisation überlegen, welche Rechtsform sie haben möchte bzw. welche für sie geeignet ist.<sup>325</sup> Dabei sind die neu zu gründenden Organisationen, aber auch diejenigen, die ihre Rechtsform verändern (sog. Umwandlung) an die im Gesetz vorgesehenen Organisationstypen gebunden (sog. Typenzwang).<sup>326</sup> Mithin dürfen keine neuen Rechtsformen erfunden werden.<sup>327</sup> In der individuellen inhaltlichen Ausgestaltung hinsichtlich des konkreten Gesellschaftsvertrages bzw. der Satzung bestehen je nach Rechtsform mehr oder weniger Freiheiten.<sup>328</sup> Neben zahlreichen weiteren Fragen sollte sich die Organisation auch die der Haftungsrisiken bzw. die Vermeidung der persönlichen Haftung von Mitgliedern, Proponenten<sup>329</sup> und Ehrenamtlichen stellen.<sup>330</sup> Grundsätzlich werden Organisationen in Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften unterschieden. Zu den Personengesellschaften zählen die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR), die offene Handelsgesellschaft (OHG), die Kommanditgesellschaft (KG), die stille Gesellschaft und die Partnergesellschaft.<sup>331</sup> Die Personenbezogenheit des Gesellschaftsverhältnisses stellt den wesentlichen Unterschied zu den Kapitalgesellschaften und der großen Bedeutung ihres Kapitalbeitrages dar. Kapitalgesellschaften sind an das Vorliegen eines bestimmten Kapitals gebunden. Im Wesentlichen sind als Kapitalgesellschaften die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA<sup>332</sup>) zu nennen.<sup>333</sup> Während also die Personengesellschaften auf die Mitarbeit der Gesellschafter ausgerichtet ist, stellt die Mitgliedschaft in einer Kapitalgesellschaft eine reine Kapital(Geld)-Beteiligung dar.<sup>334</sup> Kapitalgesellschaften werden als juristische Personen betrachtet. Dabei handelt es sich um eine Personenvereinigung oder ein Zweckvermögen, welches vom Gesetz als rechtlich selbständig anerkannt

---

<sup>325</sup> Höhne et al, 2015, S. 143; wegen der besonderen Bedeutung der privaten Organisationen unter den NPOs und der in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Beschränkung auf NGOs findet eine rechtliche Betrachtung allein für privat-rechtliche Organisationen statt.

<sup>326</sup> Höhne et al., 2015, S. 143.

<sup>327</sup> Ebenda.

<sup>328</sup> Ebenda.

<sup>329</sup> Vgl. Nowotny, 2013, S. 184.

<sup>330</sup> Höhne et al., 2015, S. 144.

<sup>331</sup> Vgl. Schiffers in Beck Hdb. PersG, § 1, Rz. 1.

<sup>332</sup> Nur in Deutschland zulässig.

<sup>333</sup> Vgl. Schiffers in Beck Hdb. PersG, § 1, Rz. 17 f..

<sup>334</sup> Vgl. Aichberger et al., 2019, Stichwort: Kapitalgesellschaft.



wird.<sup>335</sup> Grundsätzlich ist zu differenzieren in juristische Personen des Privatrechts und solche des öffentlichen Rechts.<sup>336</sup> Als Grundtyp der juristischen Person gilt der Verein, für das deutsche Privatrecht in §§ 21 ff. BGB geregelt.<sup>337</sup> Für Österreich ist die Rechtsgrundlage das Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002-VerG).<sup>338</sup>

## 5.2 Mögliche Rechtsformen

### 5.2.1 Rechtsformen in Deutschland

Der Verein stellt einen Zusammenschluss mehrerer Personen dar mit einheitlichem Namen, auf gewisse Dauer angelegt und als Vereinigung vom Mitgliederwechsel unabhängig.<sup>339</sup> Bei Vereinen werden Idealvereine und wirtschaftliche Vereine unterschieden. Der Idealverein zeichnet sich dadurch aus, dass seine Mitglieder einen ideellen Zweck verfolgen. Ein ideeller Zweck liegt dann vor, wenn der Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist.<sup>340</sup> Die Möglichkeiten der ideellen Zwecke sind vielfältig.<sup>341</sup> Wenn ein Verein neben ideellen Zwecken auch wirtschaftliche Zwecke verfolgt, ist in der Regel eine Kapitalgesellschaft die sinnvollere Rechtsform.<sup>342</sup> Ein Verein wird von mindestens zwei Personen gegründet.<sup>343</sup> Zur Eintragung in das Vereinsregister sind gemäß § 56 sieben Personen erforderlich, wobei eine Eintragung nicht verpflichtend ist. Wird der Verein jedoch ins Vereinsregister eingetragen, so wird er als „eingetragener Verein“ oder auch „rechtsfähiger Idealverein“ bezeichnet, § 21 BGB. Wird der Verein nicht eingetragen, so wird er als „nichteingetragener“ oder auch „nichtrechtsfähiger Verein“ bezeichnet.<sup>344</sup> Nach inzwischen herrschender Meinung können sowohl der rechtsfähige/eingetragene als auch der nicht rechtsfähige/nicht eingetragene Verein „Träger von Rechten und Pflichten“ sein. Allein die Haftung der Mitglieder ist unterschiedlich.<sup>345</sup> Eine Unterscheidung kann an dieser Stelle dahinstehen. Seine Gründung erfordert kein Mindestkapital. Ein Verein muss einen Vorstand haben; § 26 BGB. Dieser ist nach § 27 III BGB Geschäftsführungsorgan. Zur Beschlussfassung über

---

<sup>335</sup> Vgl. Aischberger et al., 2019, Stichwort: Juristische Person.

<sup>336</sup> Vgl. Aischberger et al., 2019, Stichwort: Juristische Person; aufgrund der oben erwähnten Beschränkung auf das Privatrecht, fokussiert sich die Verfasserin hier auf die juristischen Personen des Privatrechts.

<sup>337</sup> Vgl. Aischberger et al., 2019, Stichwort: Juristische Person.

<sup>338</sup> Vgl. Bundesministerium für Inneres, 2020; Stichwort: Organe des Vereins.

<sup>339</sup> Vgl. Aischberger et al., 2019, Stichwort: Verein.

<sup>340</sup> Die vorliegende Arbeit widmet sich ausschließlich dem Idealverein.

<sup>341</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, S. 10.

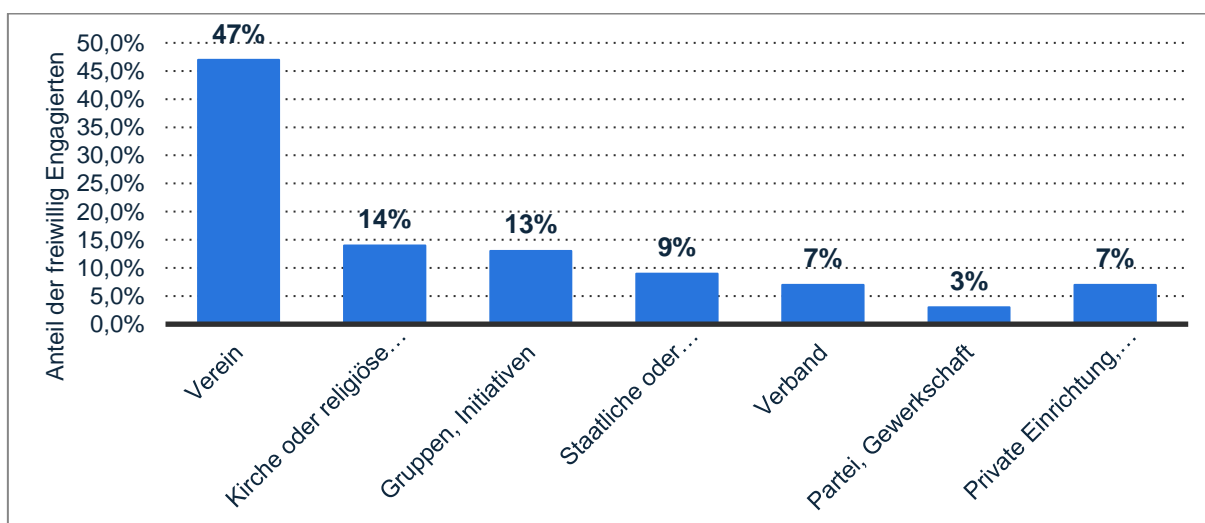
<sup>342</sup> Vgl. Höhne et al., 2015, S. 145.

<sup>343</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, S. 14.

<sup>344</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, S. 13.

<sup>345</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, S. 13.

Angelegenheiten des Vereins kommen die Vereinsmitglieder in Mitgliederversammlungen/(Jahres-)Hauptversammlungen zusammen.<sup>346</sup> Während eine Kapitalgesellschaft eine Tochtergesellschaft haben kann, kann ein Verein keinen „Tochterverein“ haben.<sup>347</sup> Für den Fall, dass also ein bestehender Verein in einem oder mehreren anderen Ländern als eigenständige juristische Person tätig werden will, muss er in dem betreffenden Land, den betreffenden Ländern jeweils einen neuen Verein gründen und dabei das jeweilige nationale Recht beachten.<sup>348</sup> Die Anbindung an den ursprünglichen Verein und die jeweiligen anderen nationalen Vereine müssen in den Satzungen der einzelnen Vereine geregelt werden.<sup>349</sup> Daraus folgt, dass sich Vereine auf europäischer Ebene nicht vereinen und als rechtliche Einheit auftreten können.<sup>350</sup> Der Verein hat grundsätzlich keine Eigentümer und keine Kapitalerhaltungspflicht.<sup>351</sup> Mit ca. 95 %<sup>352</sup> Anteil ist der Verein die mit Abstand am häufigsten genutzte Rechtsform im Nonprofit-Sektor in Deutschland.<sup>353</sup> Die folgende Abbildung zeigt, in welchem organisatorischen Rahmen die freiwillig Tätigen ihre Tätigkeit in Deutschland ausüben.



**Abbildung 4: Organisatorischer Rahmen der freiwilligen Tätigkeit**

Quelle: Statista (2019b) Daten nach BMFSJ, S. 31, Stand: November 2010.

<sup>346</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, S. 27.

<sup>347</sup> Vgl. Höhne et al., 2015, S. 146.

<sup>348</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>349</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>350</sup> Vgl. Höhne et al., 2015, S. 170; ein hierzu aufgestellter Aktionsplan zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts aus dem Jahr 2003, der innerhalb der Europäischen Union die Möglichkeit der Errichtung eines europäischen Vereins (sog. Association Européenne) vorsah, ist nicht weiter vorangetrieben worden (vgl. Schenbach et al., 2015, S. 146).

<sup>351</sup> Vgl. Höhne et al., 2015, S. 146.

<sup>352</sup> Vgl. Helmig/Boenigk, 2019, S. 16.

<sup>353</sup> Vgl. Zimmer et al., 2013, S. 15.

Aufgrund seiner großen Bedeutung im deutschsprachigen Raum ist der eingetragene Verein Gegenstand der hier vorliegenden Forschung. Als weitere mögliche Rechtsformen im Rahmen des Systems der NPOs sind die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG), die gemeinnützige GmbH (gGmbH), die Stiftung, die OHG/KG und die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu nennen.<sup>354</sup>

### 5.2.2 Rechtsformen in Österreich

Die Voraussetzungen zur Gründung eines Vereins sind gemäß § 1 VerG 2002:

- Freiwilliger,
- auf Dauer angelegter,
- aufgrund von Statuten organisierter Zusammenschluss
- von mindestens 2 Personen
- zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks.

Vereine in Österreich haben gemäß § 5 VerG 2002 die Pflicht, Organe zu bestellen. Namentlich sind dies die Mitglieder-/Generalversammlung, das Leitungsorgan (oft auch Vorstand genannt), bestehend aus mindestens zwei Personen und zwei Rechnungsprüfern. Für den Fall, dass ein Verein zum erweiterten Jahresabschluss verpflichtet ist, so muss dieser Verein auch einen Abschlussprüfer bestimmen. Vereine stellen den Hauptanteil an NPOs in Österreich dar, da sie vergleichsweise wenig Gründungsaufwand und Kosten verursachen.<sup>355</sup> In Anbetracht der starken Verbreitung der Rechtsform Verein in Deutschland wie auch in Österreich und auch der recht guten strukturellen Vergleichbarkeit der Vereine in diesen beiden Ländern erfolgt die weitergehende Forschung bezüglich der Vereine und der Haftungsproblematiken in ihnen.

Mögliche weitere Rechtsformen für NPOs in Österreich sind die Genossenschaft, die Stiftung, die OG/KG, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die gemeinnützige GmbH sowie die gemeinnützige AG.<sup>356</sup>

---

<sup>354</sup> Vgl. zur ausführlichen Übersicht der möglichen Rechtsformen von NPOs in Deutschland Anh. 18.

<sup>355</sup> Vgl. Statistik Austria, 2012, S. 189.

<sup>356</sup> Vgl. zur ausführlichen Übersicht der möglichen Rechtsformen von NPOs in Österreich Anh. 19.

## 6. ZIVILRECHTLICHE HAFTUNG VON EHRENAMTLICHEN/ FORMELL FREIWILLIGEN

### 6.1 Haftung von Ehrenamtlichen<sup>357</sup> in deutschen Vereinen

#### 6.1.1 Neueinführung § 31 a BGB

Bis ins Jahr 2009 war die Haftungssituation für im Verein ehrenamtlich Tätige schwierig. Nach Einschätzung des Gesetzgebers waren die drohenden Haftungsrisiken geeignet, interessierte Ehrenamtliche davon abzuhalten, ein Ehrenamt in einem Verein zu übernehmen.<sup>358</sup> Der am 3.10.2009<sup>359</sup> in Kraft getretene und durch Gesetz vom 21.3.2013<sup>360</sup> geänderte § 31a BGB, soll durch Haftungsbeschränkungen des Vorstandes oder der besonderen Vertreter gegenüber dem Verein und dessen Mitgliedern (Innenverhältnis), § 31 a I BGB, sowie das Einräumen eines Befreiungsanspruchs gegenüber dem Verein bei Haftung im Außenverhältnis, § 31a II S.1 BGB<sup>361</sup>, die Bereitschaft zum Ehrenamt als Mitglied eines Vereinsorgans fördern.<sup>362</sup> Zur Beschränkung der Haftungsrisiken auf einen zumutbaren Umfang enthält der § 31 a BGB eine Befreiung der ehrenamtlich tätigen Organmitglieder für einfach fahrlässig verursachte Schäden.<sup>363</sup>

#### 6.1.2 Anwendungsbereich des § 31 a BGB

Anwendung findet der § 31a BGB für alle gemäß § 21 BGB eingetragenen<sup>364</sup> Vereine<sup>365</sup>. Dabei ist unerheblich, welcher Zweck durch den Verein verfolgt wird.<sup>366</sup> Sowohl Wortlaut als auch Entstehungsgeschichte schließen eine teleologische Reduktion auf gemeinnützige Vereine und Stiftungen aus. § 31 a BGB ist ebenfalls anwendbar auf den wirtschaftlichen Verein nach § 22 BGB.<sup>367</sup> Eine analoge Anwendung auf andere Rechtsformen als Verein oder Stiftung, beispielsweise auf die gGmbH, ist hingegen ausgeschlossen.<sup>368</sup>

Nachdem die Haftungsbeschränkung des § 31 a BGB in seiner ersten Fassung zunächst auf den „Vorstand“ beschränkt war, hat der Gesetzgeber mit dem Ehrenamtsstärkungsgesetz

<sup>357</sup> Für die weitere Darstellung wird der in Kapitel 4 erarbeitete Begriff des Ehrenamtlichen als Funktionsträger (Organ) zugrunde gelegt.

<sup>358</sup> Vgl. zur rechtspolitischen Beurteilung Leuschner, 2014, S. 283 ff..

<sup>359</sup> BGBl. 09 I 3161.

<sup>360</sup> Ehrenamtsstärkungsgesetz v. 21.3.2013 in BGBl. I S. 556.

<sup>361</sup> Vgl. Dröner, 2019, § 31 a BGB, Rn. 1.

<sup>362</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 1.

<sup>363</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 1.

<sup>364</sup> In der juristischen Wissenschaft wird von einigen die Möglichkeit der analogen Anwendung auch auf nicht eingetragene Vereine gesehen. So z.B. von Leuschner, 2014, S. 287.

<sup>365</sup> § 31 a BGB gilt auch für Stiftungen.

<sup>366</sup> Die Anwendbarkeit ergibt sich aus § 86 S. 1 BGB.

<sup>367</sup> Vgl. Arnold, 2009, S. 105.

<sup>368</sup> Vgl. Geigel Haftpflichtprozess/Katzenstein, Kapitel 33, Rn. 19.

klargestellt, dass „Organmitglieder und besondere Vertreter“, mithin auch der erweiterte Vorstand, Aufsichtsrat etc. haftungsprivilegiert sein sollen.<sup>369</sup>

Vereinsmitglieder hingegen sind nicht durch § 31 a BGB haftungsprivilegiert. Seit dem Inkrafttreten des Ehrenamtsstärkungsgesetzes ergibt sich die Haftungsprivilegierung für Vereinsmitglieder aus § 31 b BGB. Diese eigenständige, inhaltlich beinahe identische Norm schließt die Anwendung des § 31 a BGB auf Vereinsmitglieder aus.<sup>370</sup> Neben den Organmitgliedern sind auch besondere Vertreter im Sinne von § 30 BGB haftungsprivilegiert. Da diese besonderen Vertreter jedoch auch Vereinsorgane sind, gibt es für sie keinen eigenständigen Anwendungsbereich.<sup>371</sup>

Die im Gesetz genannte Vergütungsgrenze von 840 € umfasst sämtliche Geld- und Sachleistungen sowie geldwerte Vorteile, welche dem Organmitglied oder dem besonderen Vertreter als Gegenleistung für seine sämtlichen Tätigkeiten im Zusammenhang mit seinem Amt gezahlt werden.<sup>372</sup> Der reine Aufwendersatz nach § 27 III, § 670 BGB ist nicht als Vergütung anzusehen.<sup>373</sup> § 31 a BGB erfasst auch solche Fälle, in denen die Vorstandstätigkeit ein vollwertig entlohnter Minijob ist.<sup>374</sup>

### 6.1.3 Haftungsrisiken nach § 31 BGB

Organmitglieder und besondere Vertreter schulden dem Verein grundsätzlich die ordnungsgemäße Führung der ihnen übertragenen Vereinsgeschäfte. Sie sind Repräsentanten des Vereins und sind dafür verantwortlich, dass sie selbst und andere die Vereinssatzung und alle gesetzlichen Vorschriften berücksichtigen. Sowohl der Vereinszweck als auch ggf. betriebswirtschaftliche Kriterien, wie etwa Investitionen etc. sind bei Ihren Entscheidungen zu beachten.<sup>375</sup>

Der Vorstand als Leitungsorgan des Vereins ist sein gesetzlicher Vertreter nach § 26 BGB und ist damit zur Geschäftsführung und Vertretung des Vereins berechtigt und verpflichtet. Jedes einzelne Vorstandsmitglied hat das Recht und die Pflicht, die Vereinsgeschäfte eigenverantwortlich zu führen.<sup>376</sup> Aus dieser sog. Organstellung ergibt sich, dass alle tatsächlichen und rechtsgeschäftlichen Handlungen des Vorstands dem Verein nach

<sup>369</sup> Vgl. Bundestag Drucksache 17/11316.

<sup>370</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 5; vgl. Offenloch, 2019, § 31 a, Rn. 22.

<sup>371</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 6.

<sup>372</sup> Vgl. Offenloch, 2019, § 31 a, Rn. 28.

<sup>373</sup> Vgl. Palandt/Ellenberger, § 31 a BGB, Rn. 2; Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 7.

<sup>374</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 7.

<sup>375</sup> Vgl. Ehlers, 2011, S. 2689.

<sup>376</sup> Vgl. Ehlers, 2011, S. 2690.

§ 31 BGB zugerechnet werden, also auch solche, die zum Schaden führen und damit zum Schadensersatz verpflichtet.<sup>377</sup>

Beispiele drohender Haftung:

Bei Veranstaltungen des Vereins hat der Vorstand die sog. Verkehrssicherungspflicht inne. Das bedeutet, dass er alle erforderlichen Maßnahmen treffen muss, um alle Teilnehmer vor einem möglichen Schaden zu bewahren. Dabei müssen z. B. auch andere Ehrenamtliche überwacht werden. Ebenso obliegt dem Vorstand die ordnungsgemäße Vermögensverwaltung. Diese umfasst insbesondere die Pflicht, dafür zu sorgen, dass das Vereinsvermögen erhalten bleibt und die Vereinsverbindlichkeiten rechtzeitig befriedigt werden. Gleichzeitig bedeutet dies auch, öffentliche Zuschüsse und Spenden sachgerecht zu verwenden und auf drohenden Mitgliederschwund rechtzeitig zu reagieren.<sup>378</sup> Haftungsmaßstab ist dabei das Verhalten eines ordentlichen und gewissenhaften Vorstandes, § 27 III BGB in Verbindung mit §§ 664 bis 670 BGB. Grundsätzlich haftet der Vorstand dem Verein für jede Fahrlässigkeit.<sup>379</sup> Verursacht der Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein berufener Vertreter bei Ausübung seiner ihm in seiner Eigenschaft als Organ obliegenden Tätigkeit einen Schaden, der zu einem Ersatz verpflichtet, so ist das Organ dem Grundsatz nach neben dem Verein für den Ausgleich des Schadens persönlich haftbar (gesamtschuldnerische Haftung). Im Fall, dass der Vorstand aus mehreren Mitgliedern besteht, haftet neben dem Verein nur das Mitglied, das den Schaden zu verantworten hat. Die Aufteilung von Zuständigkeiten innerhalb des Organs kann also die Verantwortlichkeit für den Schaden beschränken. Zu beachten ist jedoch stets, dass sich das zunächst nicht verantwortliche Mitglied aber eine etwaige Verletzung der Überwachungspflicht zurechnen lassen muss.<sup>380</sup>

Grundsätzlich ist zwischen der Haftung des Organs als Repräsentant gegenüber dem Verein als Organisation, dem sogenannten Innenverhältnis<sup>381</sup>, und der Haftung des Repräsentanten gegenüber Dritten (Außenverhältnis) zu unterscheiden. Es können also drei verschiedene Schadenskonstellationen entstehen: 1. Konstellation: Das Organ verursacht dem Verein einen Schaden. In der Konsequenz kann der Verein vom Organ Schadensersatz verlangen. 2. Konstellation: Das Organ verursacht bei einem außenstehenden Dritten einen Schaden, den es zu verantworten hat. Der Dritte nimmt den Verein auf Schadensersatz in Anspruch.

<sup>377</sup> Vgl. Ehlers, 2011, S. 2689.

<sup>378</sup> Vgl. Ehlers, 2011, S. 2689.

<sup>379</sup> Vgl. Palandt/Ellenberger, § 31 a BGB, Rn. 4.

<sup>380</sup> Vgl. Geigel, Haftpflichtprozess, Kapitel 33, Rn. 17.

<sup>381</sup> Vgl. Offenloch, 2019, § 31 BGB, Rn. 143 ff..

Der Verein hat dann gegenüber dem Organ einen sogenannten Freistellungsanspruch.

3. Konstellation: Das Organ verursacht bei einem außenstehenden Dritten einen Schaden, den es zu verantworten hat. Der Dritte nimmt das Organ persönlich in Anspruch.

#### 6.1.4 Haftungsprivileg des § 31 a BGB

Haftung im **Innenverhältnis**: Für den Fall, dass das Organ, Mitglied des Organs oder ein besonderer Vertreter des Vereins unentgeltlich bzw. für eine maximale Vergütung von 840 € jährlich für den Verein tätig wird, und die schädigende Tätigkeit in Wahrnehmung ihrer bestehenden Pflichten und Aufgaben erfolgt, ist die Haftung auf das Vorliegen von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz beschränkt.<sup>382</sup> Das Haftungsprivileg des § 31 a BGB begrenzt jedoch lediglich die Haftung des ehrenamtlichen Organs etc. im Innenverhältnis, d. h. gegenüber dem Verein selbst (§ 31 a I S. 1) und gegenüber seinen Mitgliedern (§ 31 a I S. 2).

<sup>383</sup> Allerdings ist das Haftungsprivileg gegenüber anderen Mitgliedern nur auf die Fälle beschränkt, in denen das Organ in einem konkreten Bezug zum Verein gehandelt hat. Hätte das andere Mitglied aber auch als Nicht-Mitglied denselben Schaden erlitten, so behält es den Schadensersatzanspruch an das Organ.<sup>384</sup>

Haftung im **Außenverhältnis**: Das Haftungsprivileg greift nicht, wenn das ehrenamtliche Organ sich und nach § 31 BGB den Verein bei Ausübung seiner Organstellung gegenüber Dritten schadensersatzpflichtig macht (Außenverhältnis).<sup>385</sup> Zunächst haftet das Organ hier gesamtschuldnerisch. Das Organ hat lediglich einen Anspruch auf Freistellung vom Schadensersatzanspruch des Dritten gegenüber dem Verein gemäß § 31 a II BGB im Innenverhältnis.<sup>386</sup> Für den Fall, dass das Organ den Schadensersatzanspruch des Dritten erfüllt, kann er die Schadenssumme im Wege eines Aufwendungsersatzanspruchs gegen den Verein geltend machen.<sup>387</sup> Der Ehrenamtliche trägt aber dennoch das Insolvenzrisiko des Vereins.<sup>388</sup> Mit anderen Worten: es nützt ihm der Freistellungsanspruch nichts, wenn der Verein nicht in der Lage ist, diesen Anspruch zu erfüllen. Dieser Freistellungsanspruch ist zudem ausgeschlossen, wenn das betreffende Organ den Schaden grob fahrlässig oder sogar vorsätzlich verursacht hat, § 31 a II S. 2 BGB. Grob fahrlässig handelt, wer die nach den gesamten Umständen erforderliche Sorgfalt in ungewöhnlich großem Maße außer Acht lässt.<sup>389</sup> Wenn

<sup>382</sup> Vgl. Geigel Haftpflichtprozess/Katzenstein, Kapitel 33, Rn. 19.

<sup>383</sup> Vgl. Palandt/Ellenberger, § 31 a BGB, Rn. 4.

<sup>384</sup> Vgl. Stöber/Otto, 2016, XIII. Haftungsverfassung, Rn. 624.

<sup>385</sup> Vgl. Dörner, 2019, § 31 a BGB, Rn. 4.

<sup>386</sup> Vgl. Dörner, 2019, § 31 a BGB, Rn. 4.

<sup>387</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 9.

<sup>388</sup> Vgl. Stöber/Otto, 2016, XIII. Haftungsverfassung, Rn. 625.

<sup>389</sup> Vgl. BGH 198, 265, Rn. 26.

also der Schaden nicht hätte vorkommen dürfen.<sup>390</sup> Grobe Fahrlässigkeit wird in der Regel bejaht, wenn das Vorstandsmitglied z. B. verantwortungslos, rücksichtslos oder gleichgültig ist oder es bewusst große Risiken eingeht.<sup>391</sup> Damit ist Anknüpfungspunkt für die Haftungserleichterung nicht bereits die Pflichtverletzung, sondern der Verschuldensgrad.<sup>392</sup> Eine Abweichung von dieser Haftungserleichterung in der Vereinssatzung zu Ungunsten des Organs ist nicht zulässig.<sup>393</sup> Die Haftung kann in der jeweiligen Satzung jedoch auf Fälle des Vorsatzes beschränkt werden.<sup>394</sup>

#### 6.1.5 Haftungsprivileg des § 31 b BGB

Ebenso wurde am 21.3.2013 § 31 b BGB eingeführt, welcher den Mitgliedern des Vereins eine Haftungsbeschränkung gegenüber dem Verein gewährt. § 31 b BGB ist im Gegensatz zu § 31 a BGB allerdings nicht auf das Verhältnis zu anderen Vereinsmitgliedern anwendbar.<sup>395</sup> Im Verhältnis zu anderen Vereinsmitgliedern besteht lediglich ein Anspruch auf Freistellung gegen den Verein.<sup>396</sup>

Außenhaftung der Mitglieder: Für die Mitglieder besteht kein Haftungsrisiko in der Form, dass bei Schädigung eines Dritten dieser Vereinsgläubiger einen unmittelbaren Anspruch gegen das schädigende Vereinsmitglied hat, sogenannte Durchgriffshaftung. Der Dritte muss sich in diesen Fällen zunächst an den Verein halten.

Für die hier vorliegende Forschung ist allein die Haftungsproblematik von Organen des Vereins maßgeblich. Eine Betrachtung der weiteren, strafrechtlichen und steuerrechtlichen Haftung, bleibt hier aus Vereinfachungsgründen unbeachtet.

## 6.2 Haftung von formell Freiwilligen in österreichischen Vereinen

### 6.2.1 Neueinführung des Vereinsgesetzes

Das am 1.7.2002 in Kraft getretene Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002-VerG) stellt ebenfalls eine Reform des Vereinswesens in Österreich dar. Es löst das bis dahin geltende Vereinsrecht aus dem Jahr 1951<sup>397</sup> ab. Durch das neuen Vereinsgesetz sollen Haftungsrisiken verringert und damit das Ehrenamt gestärkt werden.<sup>398</sup>

<sup>390</sup> Vgl. Heidel et al., Bürgerliches Gesetzbuch, § 31 a, Rn. 25.

<sup>391</sup> Vgl. Ehlers, 2011, S. 2690.

<sup>392</sup> Vgl. Leuschner, 2018, § 31 a BGB, Rn. 11.

<sup>393</sup> Vgl. Offenloch, 2019, § 31 a BGB, Rn. 56, 58; Stöber/Otto, 2016, XIII. Haftungsverfassung, Rn. 623.

<sup>394</sup> Vgl. Palandt/Ellenberger, § 31 a BGB, Rn. 4.

<sup>395</sup> Vgl. Geigel, Haftpflichtprozess/Katzenstein, Kapitel 33, Rn. 20.

<sup>396</sup> Vgl. Palandt/Ellenberger, § 31 b BGB, Rn. 1.

<sup>397</sup> BGBl Nr. 233/1951.

<sup>398</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz Österreich, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 1.



## 6.2.2 Wesen der Haftung von Leitungsorganen

**Innenhaftung** der Leitungsorgane: Die Geschäftsführung als Leitungsorgan eines Vereins haftet nur für schuldhaftes Verhalten. Der Verschuldensmaßstab ist die „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Organwalters“. Hält das Leitungsorgan also die erforderliche Sorgfalt ein, haftet es generell nicht gegenüber dem Verein.<sup>399</sup> In allen anderen Fällen haftet das Leitungsorgan. Für unentgeltlich tätige Leitungsorgane sieht das österreichische Vereinsgesetz eine Haftungsprivilegierung vor, § 24 I S. 2 VerG. Die Haftung ist hier auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Grobe Fahrlässigkeit liegt hiernach vor, wenn das Leitungsorgan eine „gravierende Pflichtverletzung“ begangen hat.<sup>400</sup>

Eine solche Pflichtenverletzung wird beispielsweise angenommen, wenn das ehrenamtliche Leitungsorgan das Vereinsvermögen oder Teile des Vereinsvermögens zweckwidrig verwendet und damit dem Verein einen Schaden zufügt. Weitere Fälle werden angenommen, wenn für das Vorhaben keine ausreichenden Sicherheiten vorliegen oder bestehende Finanz- und Rechnungslegungen außer Acht gelassen werden. Weitere Haftungsfälle sind enumerativ in § 24 II VerG aufgelistet.

Die Innenhaftung gegenüber dem Verein setzt jedoch Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit des Organs voraus. Eine Haftung für leichte Fahrlässigkeit besteht nicht, es sei denn, in den Statuten ist etwas anderes geregelt, § 24 I S. 2 VerG.<sup>401</sup> Dies ist eine Besonderheit des österreichischen Vereinsrechts. Eine Innenhaftung ist ausgeschlossen, wenn das ehrenamtliche Leitungsorgan die Generalversammlung zu der konkreten Angelegenheit konsultiert und einen gesetz- und ordnungsgemäßen Beschluss durch die Generalversammlung eingeholt hat und das Vorhaben „gewissenhaft“ vorbereitet hat.<sup>402</sup>

Der Anspruch des Vereins gegen den Organwalter oder Prüfer auf Ersatz des durch diese verursachten Schäden bei Dritten ist nach § 26 VerG unabdingbar, d.h. entsprechende Verzichts-/Vergleichsvereinbarungen zwischen dem Verein und dem/den schädigenden Leitungsorgan(en) sind gegenüber dem Vereinsgläubiger unwirksam. Ausnahmen hiervon bestehen nur in den engen Grenzen der § 26 S. 2 VerG. Die Unwirksamkeit gilt auch für die oben aufgezeigten Fälle, in denen das Organ auf der Grundlage des Beschlusses der Gene-

<sup>399</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz Österreich, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 1.

<sup>400</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz Österreich, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 1.

<sup>401</sup> Die Abgrenzung von leichter zu grober Fahrlässigkeit ist stets schwierig.

<sup>402</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz Österreich, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 2.

ralversammlung handelt und damit grundsätzlich haftungsbefreit ist. Die Haftungsprivilegierung der ehrenamtlichen Organe ist auch ausgeschlossen, wenn der Verein neben dem gemeinnützigen Zweck auch einen großen Wirtschaftsbetrieb betreibt.<sup>403</sup>

**Außenhaftung** der Leitungsorgane: Für schuldhaft verursachte Schäden, die das Leitungsorgan anlässlich seiner Tätigkeit für den Verein bei einem Dritten verursacht, kann der Geschädigte sowohl den Verein als auch das Organ haftbar machen. Handelt das Organ jedoch nur mit einfacher Fahrlässigkeit und eben nicht mit grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz, so kann sich das Organ den Schadensaufwand vom Verein zurückholen (sogenannten Schadens-Halten), § 24 V VerG.<sup>404</sup> Für diese Fälle trägt das Organ jedoch wie auch im deutschen Vereinsrecht das Risiko der Insolvenz des Vereins und die damit verbundene Unfähigkeit, das Organ vom Schaden freizuhalten.

Ist für den Verein jedoch eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen, so hat diese nach § 24 VII VerG für den Fall des Freistellungsanspruchs des Organs gegenüber dem Verein einzustehen. Damit ist bei Vorliegen einer Haftpflichtversicherung das Organ von dem oben genannten Risiko der Insolvenz des Vereins anders als in Deutschland per Gesetz befreit. Besondere Haftungsregelungen bestehen für Wege, Brücken etc.. Dem Grundsatz nach haftet für Schäden, die einem Dritten durch Nachlässigkeiten der Organe entstehen, der Halter der Wege etc. (meist der Verein), aber auch das handelnde Organ. Der hierfür zugrunde zu legende Sorgfaltsmaßstab ist für den Einzelfall zu entscheiden und abhängig von der konkreten Situation vor Ort und den realistischerweise zu erwartenden Zuständen der Wege, Brücken etc..<sup>405</sup>

Außenhaftung der Mitglieder: Grundsätzlich können die Mitglieder eines österreichischen Vereins nach § 23 in Verbindung mit § 25 II, III VerG für Verbindlichkeiten des Vereins in Anspruch genommen werden. Von einer weitergehenden Darstellung dieser Haftungsrisiken wird aufgrund der Beschränkung auf die Haftungsrisiken von ehrenamtlichen Leitungsorganen in dieser Arbeit abgesehen.<sup>406</sup>

### **6.3 Ehrenamtsversicherung auf Bundesländer-Ebene in Deutschland**

In Deutschland gibt es auf Bundesländer-Ebene einen Haftpflichtversicherungsschutz für ehrenamtlich freiwillig Tätige in Sammelverträgen, die alle Länder abgeschlossen haben,

<sup>403</sup> Vgl. etwa OGH 11 Os 52/05 für den Fall des Betriebes eines Profifußballvereins.

<sup>404</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz Österreich, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 2.

<sup>405</sup> Vgl. Bundesministerium für Justiz, 2017, Enquete zum Vereinsrecht, S. 2; vgl. auch weitergehende Beispielfälle für die Haftung von Organen in österreichischen Vereinen auf Seite 3 der Enquete.

<sup>406</sup> Eine Betrachtung der strafrechtlichen Haftung im Kontext von Vereinstätigkeiten bleibt auch hier außer Betracht.

um einen Minimalschutz für die Fälle zu bieten, in denen eine andere Absicherung (beispielsweise eine private Haftpflicht, die auch ehrenamtliches Engagement abdeckt) nicht besteht.<sup>407</sup> Ein wesentliches Problem besteht darin, dass die Landesversicherungen für den Bereich Haftpflicht grundsätzlich nur den Schutz solcher Menschen umfasst, die in “rechtlich unselbständigen Vereinigungen” tätig werden. Dazu gehören freie Initiativen, Selbsthilfegruppen oder nicht eingetragene Vereine.<sup>408</sup> Mithin sind Ehrenamtliche, die für einen eingetragenen Verein tätig werden, zunächst von diesem Schutz ausgenommen.

Basierend auf den in den Kapiteln 1-6 herausgearbeiteten theoretischen Grundlagen wird im Folgenden eine empirische Untersuchung durchgeführt, um mit dieser grundlegenden Forschungsarbeit Antworten auf die Forschungsfragen 1, 2 und 3 zu erhalten und diese abschließend in der Beantwortung der übergeordneten Gesamtforschungsfrage zusammen zu führen.

### **Notwendigkeit der Forschung**

Aus dem in den Kapiteln 2-6 dargestellten Stand der Forschung ergibt sich, dass es zu den Motiven von Ehrenamtlichen und formell Freiwilligen in Deutschland und Österreich sowohl wissenschaftlichen Diskurs gibt als auch nationale Studien. Die Haftungsproblematik von Ehrenamtlichen und formell Freiwilligen ist von den Gesetzgebern in beiden Ländern zwar erkannt, jedoch nicht zu deren umfänglichen Schutz gesetzlich geregelt worden. Die Thematik ist rudimentär von wenigen Wissenschaftlern auf juristischer Ebene beschrieben worden, bzgl. der Kenntnis von möglichen Haftungsrisiken gibt es allerdings ebenso wenig Studien wie über die Einflüsse der Kenntnis auf die Motivationslage der Ehrenamtlichen. Die möglicherweise entstehenden Herausforderungen für die Personalpolitik von NPO ist ebenfalls nicht erforscht.

Mithin ergibt sich eine Forschungslücke, die die Verfasserin mit der Beantwortung der in Kapitel 1.2 aufgeworfenen Forschungsfragen schließen möchte.

---

<sup>407</sup> Exemplarisch Land Nordrhein-Westfalen, 2020.

<sup>408</sup> Vgl. Land Nordrhein-Westfalen, 2020.

## 7. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR BEREITSCHAFT IM EHRENAMT

### 7.1 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign, auch Untersuchungsplan genannt, dient auf formaler Ebene der Festlegung des Untersuchungsziels und des Ablaufs der Untersuchung. Davon zu unterscheiden sind auf operativer Ebene die konkreten Untersuchungsverfahren, d.h. Methoden der Datenerhebung, -aufbereitung und ihre Auswertung.<sup>409</sup>

#### 7.1.1 Erstes Forschungsinteresse

Ein erstes Forschungsinteresse im Bereich der Motivation von Ehrenamtlichen trotz bestehender Haftungsrisiken bestand bei der Verfasserin bereits vor Einführung des deutschen Ehrenamtsstärkungsgesetzes aus dem Jahr 2009. Grund hierfür war die eigene ehrenamtliche Tätigkeit in diversen Organisationen, insbesondere in einem auf lokaler Ebene organisierten Ableger eines weltweit bekannten Service-Clubs. Das Interesse an der Motivationslage wurde durch Beobachtungen unterschiedlicher Herangehensweisen an das Ehrenamt bei anderen Ehrenamtlichen geweckt. Zu einem ursprünglich eher sozialwissenschaftlichen, psychologischen Verständnis von der Bedeutsamkeit der Beobachtungen kamen durch Überlegungen, was die Verfasserin zur Gewinnung weiterer Ehrenamtlicher für ihren Club beitragen könnte, personalpolitische Ansätze hinzu. Ein rechtliches Problembewusstsein für Haftungsrisiken entwickelte sie, selbst zugelassene Rechtsanwältin, jedoch erst mit der Übernahme des Amtes als Erster Vorsitzender eines örtlichen Sportvereins durch ein sehr enges Familienmitglied. Eine ausgiebige Recherche der aktuellen rechtlichen (Haftungs-)Situation für eine Beratung des Familienmitgliedes führte zu einem tiefergehenden Interesse an der Haftungsproblematik. Die Interdisziplinarität der Thematik und die praktische Relevanz hielten das Interesse über Jahre hinweg aufrecht. Nach Einführung des Ehrenamtsstärkungsgesetzes beschäftigte sich die Verfasserin mit den Einflüssen der Gesetzesänderungen auf das Verhalten anderer Ehrenamtlicher. Die informelle Nachfrage bei anderen Ehrenamtlichen nach deren Kenntnisstand von den trotz Gesetzesänderung noch immer nicht komplett ausgeräumten Haftungsrisiken erweckte bei der Autorin den Eindruck, dass vielfach Unwissen bzw. Fehlinformationen vorliegen, und sie fragte sich, ob ein besserer Kenntnisstand das Engagement vieler Ehrenamtlicher verändern würde. Zu diesem Thema gibt es wenige Forschungen. Dieses war der Impuls zu der vorliegenden explorativen Forschungsstudie. Gleichzeitig machte sich der Gedanke breit, ob in anderen Ländern Motivationslage der Eh-

---

<sup>409</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 40.

renamtlichen und Haftungsproblematiken andere sind, weshalb sich die Verfasserin entschloss, eine Erweiterung der Studie vorzunehmen und ein anderes deutschsprachiges Land, Österreich, einzubeziehen.

### 7.1.2 Festlegung des Untersuchungsziels

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Antworten auf die oben in Kapitel 1.2 aufgezeigten Fragen zu erhalten. Insofern ist ein sozialer Sachverhalt, hier die Ursachen für das Verhalten der Ehrenamtlichen, zu untersuchen, zu verstehen und zu erklären. Daher sind alle zum Verständnis des Sachverhaltes erforderlichen Informationen zu sammeln.<sup>410</sup> Hierzu ist es sinnvoll, Handlungen, Beobachtungen und Wissen von Personen, die in das System Ehrenamt eingebunden sind, zu eruieren und zu nutzen. In diesem Kontext bietet sich eine Primärforschung am Bezugsobjekt der Ehrenamtlichen an. Sie dient der Erhebung und Analyse originärer Daten im Kontext eines konkreten Untersuchungsproblems.<sup>411</sup>

## 7.2 Forschungsmethodische Überlegungen und Erhebungsdesign

### 7.2.1 Quantitative vs. qualitative Untersuchung

Hinsichtlich des Erhebungsdesigns der vorliegenden Studie ist die Entscheidung zwischen einer quantitativen, einer qualitativen oder einer Mixed-Methods<sup>412</sup> Forschung zu treffen.

#### 7.2.1.1 Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung verfolgt als vorrangiges Ziel, soziale Phänomene messbar zu machen und statistisch auszuwerten. Hiermit sollen Hypothesen und bestehende Theorien überprüft werden. Wissen ergibt sich in diesem Zusammenhang aus der statistischen Erhebung von Daten und ihrer Auswertung bzw. Interpretation mittels statistischer Methoden. Wichtiges Kriterium der quantitativen Forschung ist daher auch die Standardisierung. Die Datenerhebung erfolgt oftmals über standardisierte Fragebögen und Experimente.<sup>413</sup>

Im Rahmen der quantitativen Forschung wird u.a. davon ausgegangen, dass die Wirklichkeit objektiv gegeben ist, eine von der menschlichen Erkenntnis unabhängige und unveränderte Struktur hat und mittels systematischer Beobachtungen und daraus gefolgelter Gesetzmäßigkeiten und Theorien eine objektive Erkenntnis der Wirklichkeit erlangt werden kann.<sup>414</sup>

<sup>410</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 37.

<sup>411</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 179.

<sup>412</sup> Vgl. Schreier et. al., 2013, S. 298 ff..

<sup>413</sup> Vgl. Universität Leipzig Methodenportal, 2020.

<sup>414</sup> Vgl. Angerer et al., 2006, S. 117.

Dabei beschreiben Zahlen entweder die Merkmale von Sachverhalten oder sie erfassen die Häufigkeit ihres Vorkommens.<sup>415</sup>

Diesem quantitativen Ansatz wird von einigen Autoren der Gedanke entgegen gehalten, dass Forschungsergebnisse bereits durch den Forscher selbst, dessen Persönlichkeit sowie der Auswahl der zugrunde gelegten Theorie und dem Verständnis von Realität beeinflusst werden.<sup>416</sup> Aus dieser Annahme hat sich ein qualitatives Forschungsdenken entwickelt.<sup>417</sup>

### 7.2.1.2 Qualitative Forschung

Die qualitative Forschung verfolgt vorrangig das Ziel, soziale Phänomene wie beispielsweise Handlungsmuster und Verhaltensregeln<sup>418</sup> zu rekonstruieren und in der Folge Hypothesen und Theorien zu generieren.

Hierfür ist ein offener und explorativer Zugriff auf soziale Phänomene erforderlich.<sup>419</sup> Qualitative Verfahren und Methoden zur Datenerhebung, -auswertung und -interpretation bringen das gewonnene Wissen hervor. Die Verfahren sind nicht standardisiert. Zur Generierung von möglichst authentischen Antworten ist das Ziel von qualitativen Forschungen das Schaffen einer natürlichen Befragungssituation. Die Datenerhebung erfolgt daher üblicherweise über Interviews, Gruppendiskussionen oder Beobachtungen.<sup>420</sup> Qualitative Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass sie empirisch und systematisch vorgeht, eine flexible Anpassung an den Forschungsgegenstand selbst ermöglicht und den Fokus auf die Rekonstruktion von Bedeutung (beispielsweise von Ereignissen) legt.<sup>421</sup>

Das empirische und systematische Vorgehen ist sowohl der qualitativen als auch der quantitativen Forschung immanent, jedoch ist die Flexibilität ein bedeutsames Unterscheidungskriterium. Auf Flexibilität wird innerhalb der qualitativen Forschung großer Wert gelegt, selbst wenn es zu Lasten der Systematik geht.<sup>422</sup>

### 7.2.1.3 Mixed-Methods

Der Mixed-Methods-Ansatz kombiniert die Ansätze der quantitativen und qualitativen Forschung mit dem Ziel, eine umfassendere Beantwortung der Forschungsfrage zu bekommen. Die erforderlichen Daten werden hiernach mit mindestens zwei verschiedenen Methoden

---

<sup>415</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 27.

<sup>416</sup> Vgl. Angerer et al., 2006, S. 117.

<sup>417</sup> Vgl. Tomczak, 1992, S. 77 ff..

<sup>418</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1126.

<sup>419</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1126.

<sup>420</sup> Vgl. Universität Leipzig Methodenportal, 2020.

<sup>421</sup> Vgl. Hussy et al., 2013, S. 186.

<sup>422</sup> Vgl. Hussy et al., 2013, S. 186; für eine detaillierte Übersicht der wichtigsten Unterschiede von quantitativer und qualitativer Forschung s. Anh.17.

erhoben.<sup>423</sup> Gründe hierfür werden beispielsweise in den großen Unterschieden zwischen den das Untersuchungsfeld determinierenden sozialen Strukturen gesehen. Daraus entstehende spezifische Probleme können mitunter nicht allein mit einer Methode gelöst werden. Schwächen der einen Methode können durch Stärken der anderen Methode ausgeglichen werden.<sup>424</sup> In der zugrundeliegenden Forschung ist es das Hauptziel, die Motive der Ehrenamtlichen in Erfahrung zu bringen und wenn möglich auch solche Beweggründe herauszuarbeiten, die den Probanden nicht (im vollen Umfang) bewusst sind. Dabei möchte die Verfasserin im gesamten Forschungsprozess unvoreingenommen bleiben und in keiner Weise Einfluss auf die Probanden nehmen. Dies entspricht dem Prinzip der Offenheit, welche ein wesentliches Prinzip der qualitativen Forschung ist. Zudem möchte die Verfasserin von Einzelfällen Rückschlüsse auf die Allgemeinheit ziehen. Dieses induktive Vorgehen ist ebenfalls typisch für die qualitative Forschung. Das Verstehen der Motive der Ehrenamtlichen steht im Mittelpunkt der Forschung. Da es in der vorliegenden Arbeit außerdem nicht um das Erfassen einer großen Anzahl von Befragten, sondern um das individuelle Verstehen eines ggf. komplexen Sachverhaltes geht, ist die qualitative Forschung hier vorzuziehen. Die Verfasserin geht davon aus, dass die Frage nach den Motiven für Ehrenamt und die Toleranz von möglichen Risiken subjektiv geprägt und emotional, ggf. auch nur latent vorhanden, besetzt ist. Das Herausarbeiten von ggf. latenten Strukturen ist mit quantitativer Forschung aufgrund ihrer Standardisierung nicht möglich. Die Verfasserin folgt damit der Ansicht von Lamnek/Krell, die davon ausgehen, dass mit quantitativen Messungen soziales Verhalten nicht erfasst werden kann.<sup>425</sup> Möglicherweise ergibt sich im Forschungsprozess die Notwendigkeit weitergehender quantitativer Methoden, was dann für einen Mixed-Methods Ansatz sprechen würde. Der Schwerpunkt der Forschung liegt jedoch aus den genannten Gründen auf einem qualitativen Vorgehen.

Der Ansatz der qualitativen Forschung ist interdisziplinär anwendbar<sup>426</sup>, weswegen er sich ebenfalls gut für die vorliegende Arbeit eignet, da hier mit Personalmarketing, Sozialwissenschaften und haftungsrechtlichen Fragestellungen verschiedene Disziplinen zusammentreffen.

---

<sup>423</sup> Vgl. Roch, 2017, S. 96.

<sup>424</sup> Vgl. Kelle, 2017, S. 39.

<sup>425</sup> Vgl. Lamnek/Krell, 2016, S. 20.

<sup>426</sup> Vgl. Schreier et al., 2020, Chapter 3.

## 7.2.2 Erhebungsmethoden innerhalb der qualitativen Forschung

Des Weiteren stellt sich die Frage, mittels welcher qualitativen Forschungsmethode die erforderlichen Informationen erhoben werden sollen. Zur Wahl steht die Erhebung von verbalen Daten mittels Gruppendiskussionen oder diversen Interviewformen<sup>427</sup> sowie die Erhebung von visuellen Daten mittels Beobachtungen.<sup>428</sup>

Da es vorwiegend um die Gewinnung von Erkenntnissen zur (ggf. auch unbewussten) Motivlage von Ehrenamtlichen geht, können die erforderlichen Informationen in diesem Kontext am besten mittels Interviews gesammelt werden. Aus Beobachtungen von Probanden kann dieses Wissen nicht generiert werden, da hier in der Regel tieferliegende Motive nicht geäußert werden. Auch Gruppendiskussionen sind für diese Forschung nicht geeignet, da die Gefahr besteht, dass sich die Teilnehmer der Diskussionsgruppe nicht offen hinsichtlich ihrer Motive äußern.

### 7.2.2.1 Formen der qualitativen Interviews

Eine Klassifizierung von Interviews kann über die Art der Datenerhebung erfolgen, wobei der Standardisierungsgrad des Interviews ein bedeutsames Abgrenzungskriterium ist.<sup>429</sup>

Zu unterscheiden ist zwischen (**voll**)**standardisierten**<sup>430</sup>, **halbstandardisierten** und **nichtstandardisierten** Interviews.<sup>431</sup> Während bei standardisierten und halbstandardisierten Interviews Fragewortlaut und -reihenfolge vorgegeben sind, ist dies bei nichtstandardisierten Interviews nicht der Fall. Hier wird nur ein oder mehrere Themen vorgegeben. Bei standardisierten Interviews sind zusätzlich die Antwortmöglichkeiten vorgegeben, während bei halbstandardisierten und nichtstandardisierten Interviews die Antworten offen sind.<sup>432</sup>

Um in der vorliegenden Untersuchung dem Interviewten die Möglichkeit einzuräumen, frei und ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten zu antworten, hat sich die Autorin entschieden, keine standardisierten Interviews durchzuführen.

Auch bei halb- bzw. nichtstandardisierten Interviews können Vorgaben für den Interviewer vorliegen. Diese können darin bestehen, dass das Interview mittels einer komplexen Frage eingeleitet wird, auf die der Befragte mit einer längeren Erzählung reagieren kann. Dieses wird auch als **narratives** Interview bezeichnet.<sup>433</sup>

---

<sup>427</sup> Vgl. Schreier et al., 2013, S. 223.

<sup>428</sup> Vgl. Schreier et al., 2013, S. 238.

<sup>429</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 41.

<sup>430</sup> Vgl. Aarsand/Aarsand, 2019, S. 639.

<sup>431</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 41.

<sup>432</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 41.

<sup>433</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 42.



Bei einem sogenannten **fokussierten** Interview sollen die Reaktionen des Befragten auf einen bestimmten Stimulus (Foto, Text oder Video) erfasst und hinterfragt werden.<sup>434</sup>

Das **Tiefeninterview** ist ein Instrument der Marktforschung<sup>435</sup>, in dem der Interviewer mit dem Interviewten ein intensives Gespräch über von ihm zuvor festgelegte Themen führt. Der Interviewer hat bei dieser Interviewform weitgehend die Leitung inne und versucht, möglichst alle relevanten Meinungen des Befragten zu diesen Themen in Erfahrung zu bringen, auch solche, die dem Befragten möglicherweise nicht bewusst waren.<sup>436</sup> Ein **Tiefeninterview** wird daher mit der Absicht geführt, auch „latente Sinnstrukturen“<sup>437</sup> zu ermitteln und ist insofern vergleichbar mit psychotherapeutischen Erstgesprächen. Die Auswertung dieser Interviewform stellt besondere methodische Herausforderungen an den Forscher, da es darum geht, eben jene latenten Sinnstrukturen offenkundig und für einen erweiterten Personenkreis nachvollziehbar zu machen.<sup>438</sup> Mit dem Ziel der Entdeckung von Verhaltensmustern, Zusammenhängen etc. ist das **Tiefeninterview** folglich explorativ.<sup>439</sup>

Das Tiefeninterview eignet sich als Erhebungsmethode im konkreten Fall besonders, da mit ihm grundsätzlich Beweggründe und Ängste der befragten Ehrenamtlichen, unabhängig davon, ob sich die Befragten dieser Sinnstrukturen bewusst sind, am besten in Erfahrung bringen lassen.

#### 7.2.2.2 Das Tiefeninterview im Detail

Tiefeninterviews sind weitestgehend unstrukturiert.<sup>440</sup> Interviews, und damit auch Tiefeninterviews können individuell sehr unterschiedlich gestaltet sein.<sup>441</sup>

Eine Möglichkeit besteht darin, lediglich das Thema vorzugeben und ansonsten keine zuvor festgelegten und formulierten Fragen zu stellen. Diese Art des **offenen Interviews** bietet eine recht flexible Frage-/Antwort-Situation und entspricht stark einer natürlichen Gesprächssituation.<sup>442</sup>

Ein Tiefeninterview kann auch in Form eines **narrativen** Interviews durchgeführt werden. Eine andere Art des nichtstandardisierten Interviews ist das **Leitfadeninterview**. Zwar soll auch hier eine natürliche Gesprächssituation geschaffen werden. Jedoch soll durch einen

---

<sup>434</sup> Vgl. Hohl, 2000, S. 145.

<sup>435</sup> Vgl. Hochschule für Medien Stuttgart, 2012, S. 22.

<sup>436</sup> Vgl. Salcher, 1995, S. 29.

<sup>437</sup> Lambrecht/Heinrich, 2016, S. 109 ff..

<sup>438</sup> Vgl. Hohl, 2000, S. 145; für weitere Interviewformen s. Anh. 21.

<sup>439</sup> Vgl. Kuß et al., 2018, S. 49 ff..

<sup>440</sup> Vgl. Hohl, 2000, S. 145.

<sup>441</sup> Vgl. Hopf, 1995, S. 177.

<sup>442</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 42.

zuvor erstellten Fragebogen, den sogenannten Leitfaden, sichergestellt werden, dass in jedem Interview auch alle notwendigen Fragen zu dem vorliegenden Thema gestellt und beantwortet werden.<sup>443</sup> Reihenfolge und konkrete Formulierung der Fragen sind jedoch nicht vorgegeben.<sup>444</sup> Hinsichtlich des Umfangs eines solchen Gesprächsleitfadens gibt es ebenfalls große Unterschiede. Entscheidend ist, dass der Gesprächsleitfaden keine Antwortvorgaben enthält.<sup>445</sup>

Da vorliegend konkrete Betrachtungsweisen der Ehrenamtlichen und mögliche Wechselwirkungen verschiedener Variablen abgefragt werden sollen, ist es wenig sinnvoll, narrative oder offene Interviews zu führen. Denn aufgrund ihrer Flexibilität besteht die Gefahr, dass verschiedene, auch irrelevante Punkte besprochen werden, und der Kern der Untersuchung unbeachtet bleibt. Ein Leitfaden gestütztes Interview stellt hingegen sicher, dass die Interviewten zu allen Faktoren die notwendigen Informationen geben. Daher sind hier Leitfaden gestützte Interviews durchzuführen.

### 7.2.2.3 Leitfaden gestütztes Interview

Bei der Verwendung eines Leitfadens gibt es sehr unterschiedliche Vorgehensweisen mit ihren individuellen Vor- und Nachteilen. Während ein striktes Festhalten am Leitfaden einer Befragung gleichkommt und damit die Vorteile der qualitativen Forschung beinahe ad absurdum führt, bringt eine starke Loslösung vom Leitfaden eine große Menge unstrukturierter Daten mit sich, die an Vergleichbarkeit einbüßen.<sup>446</sup> Darüber hinaus gibt es das halbstrukturierten Leitfaden gestützte Tiefeninterview, welches einen Kompromiss zwischen dem reinen Erzählenlassen und dem Festhalten an vorgegebenen Fragen darstellt.<sup>447</sup> Den Interviewten wird mit dieser Vorgehensweise die Möglichkeit gegeben, je nach Auskunftswillen die Interviewsituation mitzugestalten.<sup>448</sup> Die grobe Bindung an den Leitfaden stellt ein regelgeleitetes Vorgehen<sup>449</sup> dar, welches eine Vergleichbarkeit der Daten aus den verschiedenen Interviews ermöglicht, und gleichzeitig die Flexibilität gewährleistet, in konkreten Situationen näher auf den Befragten und seine möglicherweise überraschenden Äußerungen und

---

<sup>443</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 43.

<sup>444</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 42.

<sup>445</sup> Vgl. Hopf, 1995, S. 177.

<sup>446</sup> Vgl. Bock, 1992, S. 94.

<sup>447</sup> Vgl. Bock, 1992, S. 94.

<sup>448</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 197.

<sup>449</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1128.

Gefühle einzugehen und ggf. Unklarheiten und Fragen zu beseitigen.<sup>450</sup> In eben dieser flexiblen Handhabung von unvorhergesehenen Umständen sieht Ziems ein Gütekriterium für Tiefeninterviews. Seiner Ansicht nach bieten insbesondere nicht-antizipierte Zusammenhänge die spannendsten Insights. Die dadurch entstehenden Herausforderungen, ein Gleichgewicht zwischen der zuvor thematisch gegliederten Interviewplanung und einem freien psychologischen Fließenlassen zu schaffen, sind in einem Tiefeninterview zu überwinden.<sup>451</sup> Der veröffentlichte Leitfaden bietet zudem eine Transparenz, mit der die jeweilige Untersuchung einer kritischen Würdigung durch Dritte zugänglich wird.<sup>452</sup>

Die Verfasserin folgt hier dem Ansatz des halbstrukturierten Leitfadens gestützten Tiefeninterview, da es ihr wichtig ist, die Interviewpartner zwar reden zu lassen, aber sicher zu stellen, dass auch alle bedeutsamen Fragen gestellt werden. Insbesondere da die Verfasserin davon ausgeht, dass Unklarheiten im Rechtsteil der Fragen aufkommen können bzw. nähere Erläuterungen mit Beispielen notwendig werden können, ist nach Auffassung der Verfasserin diese Interviewform hier die am besten geeignete.

### 7.2.3 Hypothesenbildung

Im Rahmen von qualitativen Forschungen ist es umstritten, ob vor dem empirischen Teil Hypothesen gebildet werden sollen oder nicht. Nach Hopf<sup>453</sup> besteht auch in qualitativen Forschungen die Möglichkeit der Prüfung von vorab aufgestellten Hypothesen. Demgegenüber lehnen Vertreter wie Glaser/Strauss eine ex-ante Hypothesenbildung mit der Begründung ab, dass sie der Forderung der qualitativen Forschung nach Offenheit<sup>454</sup> des Forschenden widerspricht. So sei es ein Vorteil, sich frei und ohne z. B. Hypothesen dem Forschungsgegenstand zu widmen, um somit unbeeinflusst zu sein.<sup>455</sup> Nur so könne der Forschende offen für Neues sein und bleiben.<sup>456</sup>

Die Verfasserin entscheidet sich gegen eine ex-ante-Hypothesenbildung. Um ergebnisoffen zu bleiben, werden die Tiefeninterviews ohne zuvor gebildete Hypothesen geführt. Die Verfasserin möchte sich ausdrücklich nicht selbst in die Gefahr bringen, voreingenommen in die Gespräche zu gehen und ggf. sogar durch ein Voreingenommensein die Interviewpartner,

---

<sup>450</sup> Vgl. Bock, 1992, S. 94.

<sup>451</sup> Vgl. Ziems, 2017, S. 28 f..

<sup>452</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1128.

<sup>453</sup> Vgl. Hopf, 2016, S. 156 ff..

<sup>454</sup> Offenheit in diesem Kontext bedeutet das Verlagern von theoretischer Strukturierung des Forschungsgegenstandes auf den Zeitpunkt, zu dem sich die Strukturierung durch die Forschungssubjekte ergeben hat (vgl. Hopf, 2016, S. 156).

<sup>455</sup> Vgl. Glaser/Strauss, 1968, S. 33.

<sup>456</sup> Vgl. Lamnek/Krell, 2016, S. 33.

wenn auch unbewusst, in bestimmte Richtungen zu drängen. Dies würde dem Verständnis der Verfasserin von qualitativer Forschung, Tiefeninterview und insbesondere auch dem recht offen und neutral gestalteten Leitfaden für die Interviews widersprechen. Ziel der Forschung soll es sein, nach Abschluss der Forschung, soweit möglich, Hypothesen zu formulieren.

### 7.3 Forschungspraktische Details

#### 7.3.1 Die Rolle des Interviewers

Grundsätzlich bestehen im Rahmen von Tiefeninterviews zwei alternative Möglichkeiten der Durchführung. Zum einen können die Interviews von einem auf Interviews spezialisierten externen Interviewer oder vom Forschenden selbst geführt werden. Der Vorteil, den Leitfaden von derselben Person erstellen zu lassen, die auch die Interviews durchführt und die Auswertung vornimmt, liegt darin, dass der Interviewende somit weiß, was erforscht werden soll und inhaltlich durch Aufarbeitung der Theorie und Erstellung des Leitfadens das Thema bereits sehr gründlich durchdacht hat.<sup>457</sup> Somit hat er auch die Möglichkeit, bei eventuellen Rückfragen oder Stockungen durch entsprechende Antworten oder seinerseitiges Nachfragen das Interview am Laufen zu halten.<sup>458</sup> Für die Durchführung der Interviews durch einen geschulten Interviewer spricht die Erfahrung in der Gesprächsführung und die Erfahrung im Umgang mit unvorhergesehenen, überraschenden oder eventuell sogar problematischen Gesprächsverläufen.<sup>459</sup> Geschulte Interviewer sind in der Lage, gezielt nachzufragen, um Informationen zu erlangen. Allerdings setzt das Tiefeninterview auch eine ausreichende Expertise des Interviewers voraus.<sup>460</sup>

Die hier vorliegende Thematik ist mit ihrer interdisziplinären Ausrichtung keinem einzelnen Wissenschaftsbereich zuzuordnen. Da der Leitfaden sowohl betriebswirtschaftliche als auch soziologische, psychologische und juristische Elemente aufweist und es daher schwierig ist, sich als Externer in die Teilbereiche einzuarbeiten, hat sich die Verfasserin entschieden, die Interviews selbst durchzuführen.

---

<sup>457</sup> Vgl. Bock, 1992, S. 95.

<sup>458</sup> Vgl. Mittereder et al., 2018, S. 3.

<sup>459</sup> Vgl. Mittereder et al., 2018, S. 6.

<sup>460</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1128.

### 7.3.2 Konstruktion des Leitfadens

Im Folgenden wird die Entwicklung des Leitfadens aufgezeigt. Eine Sammlung der wichtigsten Gedanken zum Thema Motivation zum/im Ehrenamt und dem Umgang der Ehrenamtlichen mit bestehenden Haftungsrisiken war der erste Schritt zur Erstellung des in Anhang 19 befindlichen Interviewleitfadens.

Zu Beginn der Entwicklung des Leitfadens ist eine erste Struktur vorzunehmen und ein Konzept zu entwickeln, das sowohl die Problemstellung als auch alle wesentlichen Aspekte enthält. Die Länge des Interviewleitfadens richtet sich nach der geplanten Interviewdauer und sollte hinsichtlich seines Umfangs weder den Befragten, noch den Interviewer mit einem unangemessen großen Volumen des Datenmaterials überfordern.<sup>461</sup>

Grundsätzlich wird von folgenden vier Gruppen an Fragestellungen ausgegangen:

- Einleitungs-, Kontakt- und “Eisbrecherfragen”,
- Sachfragen,
- Kontroll- und Plausibilitätsfragen,
- Fragen zur Person.<sup>462</sup>

Der erste Teil des für die vorliegenden Interviews maßgeblichen Leitfadens beinhaltet eine Begrüßung des Probanden und eine Einführung in das Thema sowie das Forschungsprojekt. Nach einer kurzen Erläuterung des Aufnahmegerätes und des Grundes für die Aufzeichnung des Interviews wird von dem Probanden die Einwilligung zur Aufzeichnung eingeholt.<sup>463</sup> Die Erklärung enthält auch einen Hinweis auf die Anonymisierung des Interviews.

Um dem Probanden eine mögliche Angst vor dem Interview zu nehmen, wird ihm einleitend noch einmal erläutert, dass es um seine Meinung und seine Erfahrung geht, und dass es daher auch keine falschen Antworten gibt.<sup>464</sup> Der Interviewpartner erhält den Hinweis, dass er jederzeit das Interview von sich aus beenden kann, ohne Nachteile für sich befürchten zu müssen.<sup>465</sup>

Einer Abfrage der biografischen Eckdaten der Befragten<sup>466</sup> folgen die in Themenkomplexe gegliederten Fragen. Die Aufteilung in Themenkomplexe, denen Nachfrage-Themen unter-

---

<sup>461</sup> Vgl. Mayer, 2008, S. 43.

<sup>462</sup> Vgl. Meffert et al., 2019, S. 194. Meffert geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass diese Einordnung auch die Struktur eines Interviewleitfadens bestimmt.

<sup>463</sup> Eine Version der schriftlichen Einwilligungserklärung befindet sich in Anh. 25.

<sup>464</sup> s. Leitfaden Anh. 24.

<sup>465</sup> s. Einwilligungserklärung Anh. 25.

<sup>466</sup> An dieser Stelle weicht die Verfasserin von der Empfehlung ab, biografische Eckdaten am Ende des Interviews abzufragen, da sie eine emotional ggf. aufwühlende Interviewsituation erwartet und diese nicht mit der Abfrage von Fragen zur Person beenden möchte.

geordnet werden, soll die von Mayer geforderte Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews<sup>467</sup> gewährleisten. Hierbei folgt die Verfasserin der Empfehlung, zuerst allgemeine Fragen zu stellen und erst zum Ende des Interviews hin sich sehr persönlichen Fragen zuzuwenden.<sup>468</sup> Alle Fragen sind ausnahmslos als offene Fragen und in einer Form formuliert, dass sie keiner weiteren Erklärungen bedürfen, um so dem Erfordernis nach unnötiger Einflussnahme durch den Interviewer<sup>469</sup> zu entsprechen.

Es werden nun die einzelnen Themenkomplexe, die aus Sicht der Autorin für die Beantwortung der Forschungsfragen wesentlich sind, ausführlicher dargestellt.

Nach einer Abfrage der biografischen Eckdaten enthält der Leitfaden einige allgemeine Fragen bzgl. des Status Quo der ehrenamtlichen Tätigkeit, der Art des Vereins, für den das Ehrenamt ausgeübt wird und die Dauer des Ehrenamtes.

In einem weiteren Abschnitt werden zunächst die Gründe für die Mitgliedschaft in dem bzw. den jeweiligen Verein(en) abgefragt, bevor die Gründe für die Übernahme des Ehrenamtes erfragt werden. Diese Vorgehensweise ist gewählt worden, um den Interviewpartner frei und unbeeinflusst berichten zu lassen, welche Beweggründe er hat, ohne an dieser Stelle auf Haftungsprobleme einzugehen.

In einem dritten Abschnitt werden die Interviewpartner tiefergehend nach ihrem Verständnis von Ehrenamt und der Einbettung des Amtes in das Familien-/soziale Leben befragt. Hierdurch möchte die Verfasserin weitergehende Informationen erlangen, welchen Stellenwert das Ehrenamt für den Interviewpartner hat und ob ggf. versteckte Beweggründe für die Tätigkeit vorliegen.

Mit Detailfragen zur Tätigkeit im Vorstand des Vereins möchte die Verfasserin möglicherweise vorliegendes Konfliktpotential innerhalb des Vorstandes bzw. mit den Vereinsmitgliedern herausarbeiten.

Die Fragen nach der subjektiven Einschätzung der Vorbereitung auf das Ehrenamt in Abschnitt 5 sollen Klarheit darüber bringen, ob der Interviewpartner fachlich auf das Ehrenamt vorbereitet war oder sich zumindest ausreichend vorbereitet gefühlt hat, oder ob er sich über die an ihn gestellten Anforderungen geirrt hat. Es soll durch den Abgleich der Einschätzung

---

<sup>467</sup> Vgl. Mayer, 2013, S. 45.

<sup>468</sup> Vgl. Bock, 1992, S. 95; nach Bock widerspricht dieses Vorgehen nicht der Flexibilität des Fragenden, stellt jedoch vielmehr eine Möglichkeit des sukzessiven „Sich-Einfühlens“ in die Situation des Interviewpartners und des Spannungs-Abbaus beider Interviewteilnehmer dar.

<sup>469</sup> Vgl. Mittereder et al., 2018, S. 18.

bei Antritt des Ehrenamtes und der Einschätzung zum jetzigen Zeitpunkt in Erfahrung gebracht werden, ob die Ausübung des Ehrenamtes eine veränderte Sichtweise auf die Erfordernisse, die ein Ehrenamt an den Ausübenden stellt, mit sich bringt.

Erst in Abschnitt 6 wird sodann nach den Kenntnissen der zivilrechtlichen Rahmenbedingungen beim Ehrenamt gefragt, um eine frühere Sensibilisierung für die Problematik innerhalb des Interviews zu vermeiden. Es soll der Wissensstand des Interviewpartners bzgl. der Haftungsproblematik abgefragt werden ohne eine belehrende Aufklärung über die rechtliche Situation.

Die Schlussfrage nach dem Einfluss möglicher Haftungsrisiken auf die Bereitschaft zum Ehrenamt soll Aufschluss darüber geben, ob sich der Interviewpartner schon einmal Gedanken über mögliche Risiken gemacht hat und inwiefern bisherige Kenntnisse bzw. der Anstoß durch das Interview, sich hierüber Gedanken zu machen, die Motivation „weiterzumachen“ lenken.

### 7.3.3 Pretest

Der Leitfaden wurde zur Überprüfung der Klarheit und Praktikabilität einem auf Tiefeninterviews spezialisierten systemischen Coach mit der Bitte um Feedback übersandt. Der Verfasserin war es wichtig, den Leitfaden der Prüfung eines Außenstehenden zu unterziehen und damit eine weitere Perspektive einzubeziehen. Dieses Vorgehen soll die Schwäche der Forschung ausgleichen, dass die Verfasserin nicht in einem Forschungsteam arbeitet, sondern allein forscht. Der Forderung nach Triangulation<sup>470</sup> möchte sie bereits in der Phase vor Datenerhebung nachkommen. Nach Feedback des systemischen Coaches wurde der Leitfaden überarbeitet und angepasst.

Vor den eigentlichen Experteninterviews wurde der erarbeitete Leitfaden zudem einem Pretest unterzogen. Auch wenn anders als bei standardisierten Fragebögen bei qualitativen Methoden der Vortest vor Beginn der Erhebung nicht zwingend erforderlich ist<sup>471</sup>, empfiehlt sich ein solcher Vortest, um Datenverluste beim Erhebungsprozess zu vermeiden.<sup>472</sup> Daher wurde der Interviewleitfaden vorab bei einem Tiefeninterview mit einem ehemaligen

---

<sup>470</sup> Triangulation soll die Übereinstimmung von Ergebnissen aus mehreren Forschungssträngen sicherstellen. Sie ermöglicht die Validierung von Forschungsergebnissen mittels Einbeziehung weiterer Perspektiven und ist für die Verknüpfung von qualitativer und quantitativer Forschungsstränge entwickelt worden (vgl. Kuckartz, 2017, S. 161). Die Verfasserin wendet diesen Ansatz analog auch auf diese frühe Phase der Vor-Datenerhebung an.

<sup>471</sup> Ein ungeeigneter Interviewleitfaden kann nach den Erfahrungen im ersten Interview im Anschluss modifiziert werden.

<sup>472</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 107.

Ehrenamtlichen aus dem Umfeld der Verfasserin eingesetzt. Nach diesem Pretest wurden einzelne Fragen umformuliert und die Struktur des Leitfadens überarbeitet. Diese erneute Modifikation führte zu dem in Anhang 19 aufgeführten Leitfaden, der die Grundlage für die Tiefeninterviews darstellte.

### 7.3.4 Wahl der Interviewpartner und Kontaktaufnahme unter besonderer Berücksichtigung von Covid-19

#### 7.3.4.1 Stichprobenplan/Sampling Plan

Da in der qualitativen Forschung die inhaltliche Repräsentation im Vordergrund steht, ist bei der Bestimmung der zu Befragenden (sog. Samples) die Relevanz der Befragten für das jeweilige Thema maßgeblich. Ein Transfer der individuellen Aussagen auf andere Fälle und damit eine Verallgemeinerung wird durch die Auswahl der Befragten erreicht.<sup>473</sup> Daher ist auch eine kleine Anzahl Samples zulässig.<sup>474</sup> Die Auswahl kann in zwei unterschiedlichen Methoden erfolgen. Bei der sogenannten „**vorab-Festlegung**“ wird die Stichprobe vor der Untersuchung anhand von zuvor festgelegten Merkmalen bestimmt.<sup>475</sup> Nach der Methode des **theoretischen Sampling** wird die Stichprobe während des Untersuchungsprozesses sukzessive auf der Grundlage des durch Auswertung und Interpretation erlangten Kenntnisstandes ergänzt.<sup>476</sup> Sie bietet sich insbesondere dann an, wenn eine genaue Fragestellung nicht von Beginn an vorliegt, sondern erst im Lauf des Untersuchungsprozesses entwickelt wird<sup>477</sup> und wenn es Ziel der Untersuchung ist, das zu untersuchende Phänomen in seiner kompletten Variabilität darzustellen.<sup>478</sup>

Insbesondere in Interviews hat der Forschende die Möglichkeit, durch gezielte und kontrollierte Leitung der Umfrage einen positiven Einfluss auf die Anzahl der Stichprobe und damit auf die Verallgemeinerbarkeit der Aussagen auszuüben.<sup>479</sup> Der Vorteil des **theoretischen Samplings** besteht unter anderem darin, dass es maßgeschneidert für das jeweilige Forschungsprojekt ist und die Möglichkeit zu einem kontinuierlichen Testen und Optimieren der Ideen bietet. Nachteil an dieser Methode ist die Unsicherheit, ob die Stichprobe repräsentativ und ausreichend ist. Jedenfalls führt sie zu einer doppelten Selbstkontrolle. Zum einen wird über den Grad der Sättigung sichergestellt, dass erst dann die Befragung beendet

---

<sup>473</sup> Vgl. Mayer, 2013, S. 39.

<sup>474</sup> Vgl. Kelle/Tempel, 2020, S. 1126.

<sup>475</sup> Vgl. Mayer, 2013, S. 39.

<sup>476</sup> Ebenda.

<sup>477</sup> Vgl. Mayer, 2013, S. 39.

<sup>478</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2019, S. 20, die auch den Begriff der „Bottom-up Stichprobenauswahl nutzen.“

<sup>479</sup> Vgl. Pousti et al., 2020, S. 13.



wird, wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass weitere Daten zu neuen Erkenntnissen führen würden, zum anderen wird sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt wurden.<sup>480</sup> Der Erfolg dieser Auswahl-Strategie hängt maßgeblich von der Nutzung anderer Auswahl-Strategien ab, weswegen das Grundproblem jedoch bestehen bleibt.<sup>481</sup> Es empfiehlt sich daher neben dem theoretischen Sampling die Anwendung weiterer Auswahlstrategien und ein Zusammenwirken der verschiedenen Strategien.<sup>482</sup>

Dem begegnet die Methodik des **statistischen Sampling**. Im Rahmen dessen wird auf der Grundlage einer bekannten Grundgesamtheit eine repräsentative Stichprobe errechnet. Die so errechnete Stichprobe ist für die Befragung maßgeblich und die Forschung auch erst dann beendet, wenn diese Stichprobe komplett befragt wurde.<sup>483</sup>

In der vorliegenden Forschung geht es um einen Erkenntnisgewinn durch Befragung relevanter Personen mittels tiefer gehender Fragen, die wegen ihrer Tiefe Repräsentativität erlangen und nicht durch eine große Anzahl befragter Personen. Der Umfang der Grundgesamtheit der vorliegend zu befragenden Personen ist zudem nicht bekannt. Ein rein statistisches Sampling ist daher hier auszuschließen. Da zudem ausschließlich relevante Personen zu interviewen sind, deren Relevanz nach vorher festzulegenden Kriterien zu bestimmen ist, ist die Ziehung von Zufallsstichproben ebenfalls nicht sinnvoll. Die Verfasserin bestimmt daher die Stichprobe nach der Methode des theoretischen Samplings.

### **Relevante Merkmale für die Fallauswahl**

Vorliegend ist aufgrund der speziellen Fragestellungen eine Befragung von Ehrenamtlichen in Führungsaufgaben erforderlich. Auf der Grundlage eines Stichprobenprofils erfolgt somit eine Vorab-Auswahl potenzieller Interviewpartner, unter denen eine Auswahl nach Erreichbarkeit und Bereitschaft um Interview erfolgt. Die Interviews werden so oft geführt, bis die Verfasserin davon ausgehen kann, dass es keinen neuen Erkenntnisgewinn durch zusätzliche Interviews geben wird. Ziel ist es dabei, Ehrenamtliche in diversen Rollen und Tätigkeitsbereichen zu interviewen, die den Blick auf unterschiedliche Sichtweisen ermöglichen. Damit handelt es sich bei der Vorgehensweise hinsichtlich der Auswahl der Stichprobe um ein theoretisches Sampling in Verbindung mit vorab festgelegten Kriterien.

---

<sup>480</sup> Vgl. Dimbath et al., 2018.

<sup>481</sup> Vgl. Cooksey/McDonald, 2019, S. 880.

<sup>482</sup> Vgl. Flick, 2002, S. 66.

<sup>483</sup> Vgl. Flick, 2002, S. 66; für einen weitergehenden Vergleich des Theoretischen mit dem Statistischen Sampling s. Anh. 22.

Der Pool an potentiellen Interviewpartnern ergibt sich daher aus dem Personenkreis, der folgende Kriterien erfüllt:

- Ehrenamtliche/formell freiwillige Tätigkeit in einer NPO,
- Funktion als Mitglied eines Organs,
- Organ eines Vereins<sup>484</sup>.

Daraus ergibt sich das nachfolgend dargestellte Stichprobenprofil

**Tabelle 8: Stichprobenprofil**

|  | Mitglied eines Organs | Nicht-Mitglied eines Organs |
|--|-----------------------|-----------------------------|
| Mitglied eines Vereins                             | X                     | –                           |
| Mitglied einer Organisation mit anderer Rechtsform | –                     | –                           |

**Quelle:** Eigene Darstellung.

Innerhalb des Stichprobenplans kann die Auswahl noch weiter differenziert werden. Zum einen gibt es die Möglichkeit der homogenen Stichprobe, bei der unter denjenigen Personen, die die geforderten Eigenschaften erfüllen, keine extreme Ausprägung zu erwarten ist und alle über einen einheitlichen Rekrutierungsweg angesprochen werden.<sup>485</sup> Im Rahmen einer heterogen gezielten Stichprobe sind die zu wählenden Interviewpartner bei der Erfüllung der vorgegebenen Eigenschaften breit gestreut.<sup>486</sup>

### **Merkmalsausprägungen**

Die Verfasserin verfolgt bei der Stichprobenauswahl die Strategie der heterogen gezielten Stichprobe, um ein möglichst breites Abbild der in der Praxis vorkommenden Ausprägungen von Ehrenamtlichen zu erhalten. Eine Auswahl nach „typischen Fällen“ oder „Extremfällen“<sup>487</sup> kann vorliegend nicht erfolgen, da vorab keine Informationen über mögliche Merkmalsausprägungen vorliegen.

Innerhalb des der Verfasserin zur Verfügung stehenden Pools von potenziellen Interviewpartnern erfolgt die Auswahl unter anderem nach unterschiedlichen Arten der Führungsaufgaben, unterschiedlichen Vereinstypen und -größen, um eine möglichst große Bandbreite an relevanten Stimmen zu diesem Thema, „maximale Perspektiv-Variationen“<sup>488</sup>

<sup>484</sup> Alle genannten Kriterien müssen kumulativ vorliegen.

<sup>485</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 304 f..

<sup>486</sup> Ebenda.

<sup>487</sup> Vgl. zu dieser speziellen Strategie Laudel/Gläser, 2010, S. 98 f.; Meyer/Reutterer, 2009, S. 241.

<sup>488</sup> Meyer/Reutterer, 2009, S. 241.

einzuholen, und damit neue, tiefer gehende Erkenntnisse aufzudecken. Aus diesem Grund achtete die Verfasserin bei der Auswahl der Befragten auch auf unterschiedliche Altersgruppen und Geschlechter. Hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Eigenschaften bei den potentiellen Interviewpartnern hat die Verfasserin vorab keine Hinweise. Sie rekrutierte jedoch bewusst solche Interviewpartner, die mehrere ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben, sowie Personen, die ein einzelnes Ehrenamt ausüben.

#### 7.3.4.2 Rekrutierung der Interviewpartner

Im ersten Schritt wurden potenzielle Teilnehmer aus dem persönlichen Umfeld der Verfasserin herangezogen. Die Kontaktaufnahme erfolgte überwiegend über die persönliche Ansprache. In zwei Fällen wurde der Kontakt zu dem Teilnehmer durch einen Bekannten hergestellt. Die Kontaktaufnahme erfolgte sodann per Email.

#### 7.3.4.3 Umfang der Stichprobe

Hinsichtlich der Anzahl der zu interviewenden Personen in einem Tiefeninterview gibt es keine einheitlichen Angaben in der Literatur.

Während Baker/Edwards vage formulieren, es käme auf die individuelle Forschung an<sup>489</sup>, hält Marshall eine Stichprobe dann für angemessen, wenn sie in der Lage ist, entsprechende Antworten auf die jeweiligen Forschungsfragen zu geben. Wie in der qualitativen Forschung üblich gibt es Interviews, die ergiebiger sind als andere. Die Anpassung an die Notwendigkeit, ggf. mehr Interviews als geplant zu führen, weil noch keine ausreichenden Antworten auf die Forschungsfragen gegeben sind, erfordert eine flexible Gestaltung des Forschungsdesigns.<sup>490</sup> Helfferich hält eine Stichprobe von  $n = 6$  für „belastbar“, wenn die Daten Grundlage für eine hermeneutische Interpretation sind.<sup>491</sup> Im Rahmen des oben bereits aufgezeigten Prozesses des theoretischen Samplings ist hingegen die theoretische Sättigung von zentraler Bedeutung.<sup>492</sup>

In der vorliegenden Forschung wird eine detaillierte und umfangreiche Auswertung angestrebt, um auch ggf. verdeckte Beweggründe der Interviewpartner herauszuarbeiten. Eine einstellige Stichprobe scheint daher realistisch, da die Verfasserin die Auswertung alleine durchführt. Der Pretest hatte eine Dauer von 90 Minuten. Dieser Umfang wird auch für die anstehenden Tiefeninterviews erwartet. Das Führen der Tiefeninterviews, das Transkribieren und Auswerten wird mit einem zeitlichen Umfang von ca. 20 Stunden pro Interview

---

<sup>489</sup> Vgl. Baker/Edwards, 2012, S. 6.

<sup>490</sup> Vgl. Marshall, 1996, S. 523.

<sup>491</sup> Vgl. Helfferich, 2011, S. 24.

<sup>492</sup> s. Kapitel 7.3.4.1.

veranschlagt. Daher wird zunächst mit fünf Tiefeninterviews geplant, wobei bei der Rekrutierung zwei weitere Teilnehmer eingeplant werden, um auf eventuelle Absagen reagieren zu können. Die geplante Verteilung der Interviews auf drei deutsche und zwei österreichische Vereine ist der Tatsache geschuldet, dass das originäre Interesse der Verfasserin im Verstehen der Motive deutscher Ehrenamtlicher besteht und ihr Forschungsschwerpunkt mithin in Deutschland liegt. Incentives werden bei der Rekrutierung nicht eingeplant.

### **Durchführung der Interviews**

Dem Prinzip der theoretischen Sättigung folgend, wurde entsprechend der Informationsgenerierung aus den Tiefeninterviews ein zusätzliches Interview durchgeführt, da die Verfasserin nach fünf Interviews nicht den Eindruck hatte, dass alle Aspekte ausreichend berücksichtigt waren. Das zusätzliche Interview ergab noch einmal eine ganz neue Sichtweise auf das Forschungsthema. Im Anschluss an das sechste Interview war die Verfasserin der Ansicht, dass weitere Interviews zu keinen weiteren Erkenntnissen führen würden und alle relevanten Aspekte ausreichend berücksichtigt wurden. Sie ging außerdem davon aus, die aufgeworfenen Forschungsfragen mit der Auswertung der Interviews beantworten zu können. Somit ergab sich die folgende Teilnehmerliste für die Tiefeninterviews.

**Tabelle 9: Probanden der Tiefeninterviews**

| <b>Beruf</b>                  | <b>Sitz des Vereins</b>   | <b>Alter</b> | <b>Geschlecht</b> | <b>Ehrenamtlich tätig seit/für die Dauer von</b> | <b>Funktion im Ehrenamt</b>                     |
|-------------------------------|---------------------------|--------------|-------------------|--|---|
| Rentner                       | Deutschland               | 75           | m                 | 10 Jahre   | Vorstandsvorsitzender Tennisverein              |
| Medizinische Fachangestellter | Deutschland               | 54           | w                 | 3 Jahre  | Kassenwart Reitsportverein                      |
| Hochschuldozent               | Deutschland               | 48           | m                 | Immer wieder seit ca. 30 Jahren                  | Diverse Funktionen in z.T. führenden Positionen |
| Hochschulprofessor            | Österreich<br>Niederlande | 32           | m                 | Seit ca. 15 Jahren                               | Diverse Funktionen in z.T. führenden Positionen |
| Hochschulprofessor            | Österreich<br>Deutschland | 52           | m                 | Immer wieder seit ca. 30 Jahren                  | Diverse Funktionen in z.T. führenden Positionen |
| Zahnarzt                      | Deutschland               | 41           | w                 | Immer wieder seit ca. 10 Jahren                  | Diverse Funktionen in z.T. führenden Positionen |

**Quelle:** Eigene Darstellung.

Die Dauer der Interviews betrug zwischen 50 und 120 Minuten.<sup>493</sup>

Allen Interviewteilnehmern wurde vor Durchführung der Interviews angeboten, ihnen den Interviewleitfaden vorab zur Verfügung zu stellen. Lediglich in einem von sechs Fällen wurde dieses Angebot angenommen.<sup>494</sup>

#### 7.3.4.4 Besondere Umstände durch den Coronavirus SARS-CoV-2

Grundsätzlich ist das Ziel von Tiefeninterviews, durch persönliche Interviews mittels neutralen Auftretens des Interviewers, jedoch eingehend auf die Antworten des Interviewpartners, eine Vertrauensbasis zu schaffen und so den Interviewpartner zu unbeeinflussten, ausführlichen und informativen Meinungsäußerungen zu animieren.<sup>495</sup> Die Qualität von Daten aus persönlichen Interviews ist in der Regel gut und die Repräsentanz stellt ebenfalls kein Problem dar, da die ausgewählte Person befragt wird und sich nicht für eine andere Person ausgeben kann, wie das bei einem Telefon-Interview möglich ist.<sup>496</sup> Insbesondere Tiefeninterviews profitieren von Face-to-Face-Gesprächen.<sup>497</sup> Doch mit Beginn der Corona-Pandemie hat sich die qualitative Forschung grundlegend geändert. Die Notwendigkeit, Einzel- und Gruppeninterviews in Video-Calls durchzuführen, ist entstanden. Eine bedeutsame Erkenntnis aus dieser Form der digitalen Interviewführung ist, dass es wichtig ist, die Reaktionen des Gegenübers zu erfahren - und dies geht auch in einem fokussierten Online-Interview.<sup>498</sup> Der Erfolg eines Online-Interviews hängt maßgeblich davon ab, wie entspannt bzw. unentspannt der Interviewpartner ist. Das wiederum hängt von Persönlichkeit und Technik-Affinität des Interviewten ab. Leitungsprobleme können hier zu unerwünschten Störungen der Kommunikation und damit der Atmosphäre führen. Ggf. muss dann ein Interview nachgeholt werden.<sup>499</sup>

Aufgrund der besonderen Bedingungen, die durch das Coronavirus SARS-CoV-2 entstanden sind, hat sich die Verfasserin entschieden, dort, wo das Einhalten der Abstandsregeln möglich ist und die ausgewählten Interviewpartner dazu bereit sind, Tiefeninterviews in Präsenz durchzuführen. In allen anderen Fällen wird auf die Durchführung von Online-Interviews mittels Microsoft Teams oder Zoom zurückgegriffen.

---

<sup>493</sup> s. Erhebungsprotokolle, Anh. 26-31.

<sup>494</sup> Vgl. zur Liste der Probanden auch Anh. 23.

<sup>495</sup> Vgl. Hohl, 2000, S. 145.

<sup>496</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2019, S. 32 f..

<sup>497</sup> Vgl. Hedewig-Mohr, 2020.

<sup>498</sup> Vgl. Hedewig-Mohr, 2020.

<sup>499</sup> Vgl. Hedewig-Mohr, 2020.

### 7.3.5 Verfahrensdokumentation

Die Tiefeninterviews wurden im Zeitraum Dezember 2020 bis Februar 2021 durchgeführt. Sie wurden nach Einwilligung der Befragten mit einem Diktiergerät bzw. der Aufnahme-funktion bei Microsoft Teams aufgenommen.<sup>500</sup> Die so gewonnenen Aufzeichnungen wurden mit Hilfe von AmberScript aufbereitet.<sup>501</sup> AmberScript ist eine Software, die Audio-Daten in Text umwandelt (Transkription). Die so gewonnenen Transkripte wurden von der Verfasserin überarbeitet, um Übertragungsfehler bei der Verschriftlichung zu identifizieren und zu beseitigen.

Nach Mayring handelt es sich bei einer Transkription um die Übertragung des gesprochenen Wortes in Schrift.<sup>502</sup> Zu unterscheiden ist zwischen literarischer Umschrift, die Dialekte und sprachliche Besonderheiten einbezieht, und der Standardsprache, bei der Grammatikfehler beseitigt und Dialekte übersetzt werden.<sup>503</sup>

Da vorliegend die Inhalte der Interviews im Vordergrund stehen, entschied sich die Verfasserin für die Transkription in Standardsprache nach zuvor festgelegten Regeln.<sup>504</sup> Die Transkripte<sup>505</sup> wurden daher ein weiteres Mal von der Verfasserin überarbeitet, um die Transkripte sprachlich zu glätten und in die Standardsprache zu übertragen. Dieses war insbesondere notwendig, da zum Teil starke ausländische Akzente bzw. Dialekte der Interviewpartner den Lesefluss der Transkripte erschwerten.

Diese händische Überarbeitung der Interviews diente zusätzlich dem Zweck, die Inhalte der Interviews zu verinnerlichen und eine bessere Einschätzung des von den Probanden Gesagten zu bekommen. Zudem wurde nach jedem Interview ein Postskript in Form eines Interviewprotokolls erstellt<sup>506</sup>, um am Ende der Arbeit eine Reflexion des gesamten Forschungsprozesses<sup>507</sup> zu ermöglichen.

Bei der Durchsicht der Transkripte zog die Verfasserin einen Außenstehenden hinzu, um die Vollständigkeit der Transkripte zu gewährleisten und damit auch diesbezüglich die theoretische Forderung nach Triangulation zu erfüllen.

---

<sup>500</sup> s. Muster für Einverständniserklärung, Anh. 25.

<sup>501</sup> Zur Unumgänglichkeit von Aufnahmen s. Laudel/Gläser, 2010, S. 157.

<sup>502</sup> Vgl. Mayring, 2002, in Höld, 2009, S. 660.

<sup>503</sup> Vgl. Mayring, 2002, in Höld, 2009, S. 660.

<sup>504</sup> s. Transkriptionsregeln, Anh. 32.

<sup>505</sup> s. Transkripte, Anh. 33-38.

<sup>506</sup> s. Erhebungsprotokolle, Anh. 26-31.

<sup>507</sup> Vgl. Kuckartz, 2016, S. 23.

## 8. AUSWERTUNG DER DATEN

### 8.1 Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse

Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse gibt es diverse Ansätze.<sup>508</sup>

#### 8.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach **Mayring**

Die von Mayring entwickelte qualitative Inhaltsanalyse<sup>509</sup> basiert auf der quantitativen Inhaltsanalyse, hat diese allerdings abgeändert.<sup>510</sup> Wesentlichster Unterschied zur quantitativen Inhaltsanalyse ist die Berücksichtigung von sowohl deutlichen Inhalten wie bei der quantitativen Inhaltsanalyse, als auch latenter Bedeutungen von Texten.<sup>511</sup> Ziel dieser Methode ist das systematische Bearbeiten von qualitativem Textmaterial, wie z. B. Transkripten von Interviews, durch Kategorienbildung.<sup>512</sup> Kategorien sind in diesem Zusammenhang Bedeutungsaspekte von Textstellen, die in einer verbalen Kurzformel dargestellt werden.<sup>513</sup> Instrument der Analyse ist damit das Kategoriensystem.<sup>514</sup> Zu diesem Zweck werden Texte, beispielsweise Interview-Transkripte aus Experteninterviews<sup>515</sup> in Einheiten zerlegt, welche sodann mit Hilfe eines theoriegeleiteten<sup>516</sup> und an den Transkripten oder anderem Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet werden.<sup>517</sup> Durch dieses deduktive Verfahren der Zuordnung von Textstellen unter vorab festgelegte Kategorien werden den Texten systematisch Informationen entnommen.<sup>518</sup> Hierfür wird der Text mittels eines Analyserasters auf relevante Informationen hin untersucht. Extrahierten Informationen werden sodann den zuvor (ex ante) bestimmten Kategorien<sup>519</sup> des Analyserasters zugeordnet und vergleichsweise unabhängig vom Text verwertet.<sup>520</sup> Bei Bedarf kann das Textmaterial im Anschluss der Analyse auch quantifiziert werden.<sup>521</sup>

---

<sup>508</sup> Die Darstellung der diversen Optionen beschränkt sich hier auf die für das konkrete Forschungsprojekt relevanten und in Betracht zu ziehenden Methoden.

<sup>509</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 114 ff..

<sup>510</sup> Vgl. Bücken, 2020, S. 8.

<sup>511</sup> Vgl. Bücken, 2020, S. 8.

<sup>512</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 114.

<sup>513</sup> Vgl. Mayring, 2019, S. 3.

<sup>514</sup> Vgl. Mayring/Fenzl, 2019, S. 634.

<sup>515</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 43.

<sup>516</sup> Vgl. Gläser-Zikuda et al., 2020, S. 10.

<sup>517</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 114.

<sup>518</sup> Vgl. Gläser-Zikuda et al., 2020, S. 10; Gläser/Laudel, 2010, S. 46.

<sup>519</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 47.

<sup>520</sup> Ebenda.

<sup>521</sup> Vgl. Döring/Bortz, 2016, S. 602.

Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gibt es drei Grundformen. Diese sind die **Zusammenfassung**, die **Explikation** und die **Strukturierung**. Zuletzt hat Mayring innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse acht Techniken zur spezifischen Auswertung vorgeschlagen:

1. Zusammenfassung, 2. Induktive Kategorienbildung, 3. Enge Kontextanalyse, 4. Weite Kontextanalyse, 5. Formale Strukturierung, 6. Inhaltliche Strukturierung, 7. Typisierende Strukturierung, 8. Skalierende Strukturierung.<sup>522</sup>

Bei der **Zusammenfassung** werden unter Berücksichtigung des Gegenstands und des Ziels der Analyse vorab Kategorien gebildet sowie der Text sodann Satz für Satz durchgearbeitet und unter die festgelegten Kategorien subsumiert.<sup>523</sup> Textstellen, die keiner Kategorie zugeordnet werden, werden ebenso wenig berücksichtigt, wie der Gesamteindruck des Textes.<sup>524</sup> Am Ende der Auswertung stehen dann eine Reihe von Kategorien zu einem konkreten Thema, denen konkrete Textstellen aus den Interviews zugeordnet werden. Folgend darauf kann das Kategoriensystem hinsichtlich der Forschungsfrage(n) interpretiert werden.<sup>525</sup> Dies ist ein wesentliches Abgrenzungskriterium zum Verfahren der unten darzustellenden Grounded Theory-Methodologie, die ausschließlich explorativen Charakter hat und offen ist.<sup>526</sup> Aufgrund der oben dargestellten Vorgehensweise ist die qualitative Inhaltsanalyse streng regelgeleitet.

Die Auswertungsform der **Explikation** verfolgt das Ziel, zusätzlich zu den herausgearbeiteten Textstellen weitergehendes Material zu sammeln, das die jeweiligen Textstellen erklärt oder interpretiert.<sup>527</sup> Damit wird die Inhaltsanalyse im Grunde zu einer Analyse des gesamten Kontextes.<sup>528</sup>

Die **strukturierende** Form der Inhaltsanalyse hat das Ziel, formale oder inhaltliche Faktoren herauszuarbeiten und diesen eine Struktur zu geben.<sup>529</sup>

Ist die Forschungssituation dergestalt, dass aus den extrahierten Texten die Beschreibung sozialer Sachverhalte gefolgert werden soll, so stellt die qualitative Inhaltsanalyse eine sehr geeignete Methode dar.<sup>530</sup> Mayring hebt die Methode auch deswegen hervor, weil sie zum

---

<sup>522</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 3.

<sup>523</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 116.

<sup>524</sup> Vgl. Mayring, 2019, S. 3; Mayring/Fenzl, 2019, S. 634.

<sup>525</sup> Vgl. Mayring, 2019, S. 3; Mayring, 2016, S. 117.

<sup>526</sup> Vgl. Mayring, 2019, S. 3.

<sup>527</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 115.

<sup>528</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 116.

<sup>529</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 118.

<sup>530</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 47.



einen durch Kategorienbildung und Zuordnung der Texte zu den Kategorien qualitative Züge hat und dennoch auch wie oben erwähnt Möglichkeiten der quantitativen Analyse mittels Erhebung der Kategorienhäufung mit sich bringt. Hierbei wird geprüft, welche Kategorien in welcher Häufigkeit mit Textstellen belegt werden.<sup>531</sup>

Mayring hält neben der Vorab-Festlegung von Kategorien auch die Kategorieentwicklung am Material für zulässig.<sup>532</sup>

### 8.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse mittels **Extraktion**

Gläser/Laudel hingegen sehen insbesondere die Analyse der Kategorienhäufung als Nachteil an, da sie das Extrahieren von Informationen gegenüber der quantitativen Überprüfung präferieren würden. Zudem sehen sie es kritisch, dass mit einer ex ante-Festlegung der Kategorien das Kategoriensystem „unveränderlich“ ist und keinen Spielraum für Modifikationen der Kategorien im Laufe des Kodierprozesses zulässt.<sup>533</sup> Aufgrund dieser Hauptkritikpunkte haben sie auf der Grundlage von Mayring's Technik der Strukturierung ein mechanismenorientiertes Verfahren entwickelt, mit dessen Hilfe es möglich ist, während des gesamten Analyseprozesses auch überraschende und komplexe Informationen aus den Texten zu nehmen<sup>534</sup> und interpretatorisch aufzubereiten, die sog. Extraktion.<sup>535</sup>

### 8.1.3 Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach **Kuckartz**

Kuckartz hat innerhalb der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ebenfalls einen anderen Ansatz entwickelt. Den Ansätzen von Mayring und Kuckartz immanent ist die auf Vorwissen basierende Festlegung von Hauptkategorien, die ggf. bei Anwendung auf die empirisch erhobenen Daten angepasst und wenn erforderlich in Subkategorien weitergehend aufgeteilt werden.<sup>536</sup> Innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheidet Kuckartz jedoch die drei Varianten inhaltlich-strukturierende, evaluative und typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Wesentliches Abgrenzungskriterium zum Ansatz von Mayring ist allerdings, dass Kuckartz keine Notwendigkeit für eine theoretische Untermauerung der qualitativen Inhaltsanalyse bei der Kategorienbildung sieht.<sup>537</sup>

---

<sup>531</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 117; ein Ablaufmodell zur Inhaltsanalyse findet sich in Anh. 35.

<sup>532</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 7; vgl. zur wissenschaftlichen Diskussion auch Schreier, 2014, S. 6.

<sup>533</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 199.

<sup>534</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 199 ff..

<sup>535</sup> Vgl. Pehl, 2021; Gläser/Laudel, 2010, S. 201.

<sup>536</sup> Vgl. Bücken, 2020, S. 14.

<sup>537</sup> Vgl. Kuckartz, 2016a.

### 8.1.4 Strukturierende Inhaltsanalyse nach **Schreier**

Auch das Verständnis von Schreier bzgl. der qualitativen Inhaltsanalyse weicht von dem Mayrings ab. Zentraler Unterschied ist die Entwicklung der Kategorien. Schreier möchte sowohl theoriegeleitete als auch am Material entwickelte Kategorien zulassen, lässt dabei aber offen, in welchem Verhältnis beide Systeme der Kategorieentwicklung zulässig sein sollen, solange zumindest ein Teil der Kategorien dem Material entnommen ist und folglich die Angleichung des Kategoriensystems an das Material gewährleistet ist.<sup>538</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass es im Kontext der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse vier verschiedene Vorgehensweisen bei der Kategorieentwicklung gibt. Zum einen gibt es eine Kategorieentwicklung, die allein auf dem erhobenen Textmaterial basiert, desweiteren gibt es eine Vorgehensweise, die zusätzlich zu den textbasierten Kategorien a-priori-Kategorien festlegt. Sodann gibt es die Kategoriebildung durch eine Kombination aus a-priori Kategorien und textbasierten Codes und die allein auf Vorwissen basierenden Kategorien.<sup>539</sup>

## 8.2 Hermeneutische Verfahren

### 8.2.1 Grounded Theory

Die von Glaser/Strauss entwickelte Grounded Theory, im Deutschen auch gegenstandsbezogene Theoriebildung genannt, verfolgt das Ziel der Generierung eben solcher gegenstandsbezogenen Theorien mittels induktiver Ableitung aus den jeweiligen Studien.<sup>540</sup> Hierbei sollte sich die Auswertung innerhalb der qualitativen Forschung nicht auf die reine Darstellung der Ergebnisse von textlichen Materialien beschränken, sondern auch z. B. Entdeckungen, Beobachtungen und Erkenntnisse einfließen lassen und damit Raum für Interpretation durch den Forschenden lassen.<sup>541</sup> Im Rahmen der Auswertung mittels der Grounded Theory wird folglich auch das Verhalten der Interviewpartner während des Interviews in die Auswertung mit einbezogen.<sup>542</sup> Auch Informationen wie Bildungsabschluss und Umstände des Interviews selbst, z. B. Uhrzeit etc., spielen hierbei eine Rolle.<sup>543</sup> Glaser spricht in diesem Zusammenhang von einem „all is data“-Prinzip<sup>544</sup>. Sowohl die qualitative Inhaltsanalyse als auch die Grounded Theory-Methodologie gehören zu den „kodierenden Methoden“,

---

<sup>538</sup> Vgl. Schreier, 2014, S. 6.

<sup>539</sup> Vgl. Bücken, 2020, S. 14.

<sup>540</sup> Vgl. Hochschule der Medien Stuttgart, S. 29.

<sup>541</sup> Vgl. Flick/Kardorff, 1995, S. 440; Kühlmeyer et al., 2020.

<sup>542</sup> Vgl. Hochschule der Medien Stuttgart, S. 29.

<sup>543</sup> Vgl. Hochschule der Medien Stuttgart, S. 30.

<sup>544</sup> Glaser, 2001, Kapitel 11.

da mit ihrer Hilfe ein umfangreicher und mitunter komplexer Datensatz mittels Schlüsselbegriffe analysiert werden kann.<sup>545</sup> Die Methode der Grounded Theory bietet sich besonders in Studien an, in denen der Forscher als teilnehmender Beobachter selbst in die Forschung involviert ist und daher Beobachtungen und Interpretationen einen großen Anteil an seinen Studien darstellen. Für die Auswertung von Interviews ist diese Methode eher ungeeignet.<sup>546</sup>

### 8.2.2 Codierung

In Anlehnung an die Grounded Theory wurde die Auswertungsmethode der Codierung entwickelt. Nach Ansicht einiger, oftmals internationaler Wissenschaftler ist diese Auswertungsmethode mittlerweile als eigenständige Methode auch unabhängig von der Grounded Theory Methode anerkannt.<sup>547</sup> Andere Wissenschaftler hingegen sehen in der Methode des Codierens vielmehr eine Variante der Grounded Theory-Methode.<sup>548</sup>

Bei der Methode des Codierens wird der relevante Text, beispielsweise das Transkript eines Interviews, segmentiert. Sich wiederholende Aussagen werden dabei in einer ersten, auf Offenheit beruhenden Phase,<sup>549</sup> mit einer Art Überschrift versehen, den sogenannten Codes. Diese Codes werden sodann in einem weiteren Schritt unter abstraktere Oberbegriffe zusammengefasst, sogenannte Kategorien. Alle weiteren Textausschnitte, die einen Zusammenhang zu den auf diese Weise festgelegten Kategorien haben, werden diesen in einem nächsten Schritt ebenfalls zugeordnet.<sup>550</sup> Am Ende des Codierens steht eine systematische Sammlung von Codes, die über die gesamten Texte verteilt sind und die eine vergleichende Betrachtung aller Textstellen zu einem bestimmten Code oder sich über alle Texte wiederholende Themen ermöglichen.<sup>551</sup> In diesem Vorgehen gibt es Überschneidungen mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse.<sup>552</sup>

Fraglich ist dementsprechend, worin die Unterschiede zwischen dem Bilden von Codes im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse und der eigenständigen Codierung bestehen. Ein Unterschied besteht darin, dass beim Verfahren der Codierung nach der Grounded Theory, dem induktiven Codieren, jede Anzahl von Codes möglich ist, während die qualitative Inhaltsanalyse hinsichtlich des Codier-Vorgangs restriktiver ist.<sup>553</sup>

---

<sup>545</sup> Vgl. Bücken, 2020.

<sup>546</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 106 f..

<sup>547</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 45.

<sup>548</sup> Vgl. Bücken, 2020.

<sup>549</sup> Vgl. Bücken, 2020.

<sup>550</sup> Vgl. Hochschule der Medien Stuttgart, S. 31

<sup>551</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 46

<sup>552</sup> Vgl. Bücken, 2020.

<sup>553</sup> Vgl. Schreier, 2012, S. 173.

Beim offenen Codieren nach der Grounded Theory gehen die Entwicklung der Codes und die Anwendung derselben Hand in Hand und wechseln sich ab. Demgegenüber sind diese Schritte in der qualitativen Inhaltsanalyse separat vorzunehmen.<sup>554</sup>

Auch kann der vor Kategorienbildung notwendigerweise zu entwickelnde Codierleitfaden während der Phase der Hauptanalyse im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht mehr verändert werden.<sup>555</sup> Vielmehr bedarf es der schrittweisen Vornahme einer Segmentierung, eines Testdurchlaufs des Codierens und einer damit verbundenen Evaluation des Codierleitfadens zur Steigerung der Reliabilität und Validität.<sup>556</sup> Dieses Vorgehen soll u. a. sicherstellen, dass das vorab festgelegte Abstraktionsniveau der Kategorien eingehalten wird. Ein Codierleitfaden ist Rahmen der Grounded Theory obsolet, da sich durch wechselseitiges Erheben der Daten, Auswerten und Analyse immer wieder Modifikationen ergeben (müssen).<sup>557</sup>

Das zentrale Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Kategoriensystem, das eine Liste der gebildeten Kategorien darstellt, diese sind jedoch nicht hierarchisch gegliedert.<sup>558</sup> Hingegen liegt er Fokus bei der Codierarbeit darauf, bedeutsamen Begriffen unterschiedliche Textstellen zuzuordnen, unter diese zu subsumieren.<sup>559</sup>

Aufgrund der oben aufgezeigten Unterschiede kann zusammenfassend festgehalten werden, dass der Forschungsprozess im Rahmen der Grounded Theory über lange Phasen hinweg offen bleibt, während zur methodischen Absicherung der Zuordnung von Textstellen zu bestimmten Kategorien eine strenge Regelgeleitetheit bei der qualitativen Inhaltsanalyse gefordert ist.<sup>560</sup>

Auch hinsichtlich der Bedeutung des Produktes, das am Ende des jeweiligen Codierens entsteht, gibt es Unterschiede. Zwar wurde oben das Kategoriensystem als „zentrales Ergebnis“ im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse bezeichnet, dennoch stellt es zunächst eine textstrukturierende Vorarbeit dar, die zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage(n) herangezogen wird, aber zuvor noch der Textinterpretation bedarf (etwa durch Paraphrasierung). Die Entwicklung der Codes im Zusammenhang mit der Grounded Theory stellt an

---

<sup>554</sup> Ebenda.

<sup>555</sup> Ebenda.

<sup>556</sup> Vgl. Schreier, 2012, S. 174.

<sup>557</sup> Vgl. Kühlmeyer et al., 2020.

<sup>558</sup> Vgl. Kühlmeyer et al., 2020.

<sup>559</sup> Ebenda.

<sup>560</sup> Ebenda.

sich bereits eine Arbeit am Text dar, da der Text durch die Codierung „abstrakt-reduziert“ und damit überschaubarer wird.<sup>561</sup>

### 8.2.3 Objektive Hermeneutik

Als weitere qualitative Auswertungsmethode ist die objektive Hermeneutik zu nennen. Ihr Ziel ist es, von subjektiven Aussagen, die beispielsweise in Interviews gemacht wurden, allgemeingültige und objektive Grundsätze abzuleiten<sup>562</sup> und sowohl allgemeine als auch „einzelfallspezifische Strukturgesetzmäßigkeiten“ zu beschreiben.<sup>563</sup> Dabei begnügt sich die objektive Hermeneutik nicht mit den subjektiven Bedeutungen, sondern versucht, die hinter diesen stehenden objektiven Sinnstrukturen zu identifizieren. Hierzu ist es erforderlich, alle möglichen und tatsächlichen Bedeutungsinhalte aufzuzeigen und miteinander zu vergleichen.<sup>564</sup> Kuckartz leitet aus der Hermeneutik fünf Handlungsregeln für die Auswertung von Daten ab. 1. Der Forscher muss sein eigenes Vorverständnis darlegen und ggf. vorliegende subjektive Ansichten offenlegen. 2. Der Forscher hat den Text in seiner Gesamtheit zugrunde zu legen und zu erarbeiten. 3. Hermeneutische Differenzen muss sich der Forscher bewusst machen und kritisch hinterfragen, ob die aufgedeckten Differenzen möglicherweise zu minimieren sind.<sup>565</sup> 4. Der Forscher muss bereits bei der ersten Lektüre des zugrundeliegenden Textes die Fragestellungen und Themen, die für seine Forschung bedeutsam sind, im Hinterkopf haben. 5. Der Forscher muss sich stets vergegenwärtigen, dass er zu differenzieren hat zwischen dem Herausarbeiten von Themen und Kategorien, die im Text identifiziert werden und solchen Informationen, die der Forscher unerwartet im Text identifiziert.<sup>566</sup> Die objektive Hermeneutik ist breit anwendbar<sup>567</sup>, gilt als besonders objektiv und strukturiert<sup>568</sup>, ist jedoch sehr aufwendig und erfordert große personelle Ressourcen.<sup>569</sup>

---

<sup>561</sup> Ebenda.

<sup>562</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 121.

<sup>563</sup> Vgl. Lenz, 2006.

<sup>564</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 124.

<sup>565</sup> Der Begriff der hermeneutischen Differenz bezeichnet die Problematik jeglicher sprachlichen Kommunikation hin, dass zunächst alles, was interpretiert werden muss, fremd ist und erst durch Deutung ein Verständnis für die Bedeutung entwickelt wird. Dabei gibt es hinsichtlich der Differenz große Unterschiede (Kuckartz, 2016, S. 19).

<sup>566</sup> Vgl. Kuckertz, 2016, S. 21.

<sup>567</sup> Vgl. Lenz, 2006.

<sup>568</sup> Vgl. Lorenz, 2006, S. 119.

<sup>569</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 126.

### 8.3 Wahl der Auswertungsmethode

Ziel der Auswertung im Rahmen dieser Forschung ist es, mittels der Tiefeninterviews herauszufinden, welche Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Motivation von Ehrenamtlichen vorliegen und diese von den individuellen Personen zu trennen, um sie, wenn möglich, zu einer Theorie zusammen zu führen. Für Forschungen, die als Ziel die Identifikation des „überindividuell Gemeinsamen“<sup>570</sup> der Interviewpartner hat, bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse in Form der Zusammenfassung an.<sup>571</sup> Da vorliegend der Fokus auf der Abfrage des Wissensstandes der Interviewpartner zum Thema Haftungsrisiken liegt, und dessen Einfluss auf die Motivation zum Ehrenamt, empfiehlt sich vorliegend eine Auswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse. Die strenge Regelgeleitetheit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring überzeugt im Gegensatz zur Grounded Theory, die ausschließlich explorativ vorgeht. Zudem stellt die Regelgeleitetheit auch ein Korrektiv des Forschenden dar. Da die Verfasserin die Forschung alleine durchführt, ist die Regelgeleitetheit für sie auch eine Absicherung.<sup>572</sup> Der Verfasserin ist es wichtig, Antworten auf die Forschungsfragen zu generieren. Ein Fokus auf die Forschungsfragen wird in der qualitativen Inhaltsanalyse gelegt, in der Grounded Theory hingegen nicht. Die Möglichkeit der Wahl zwischen induktiver und deduktiver Kategorienbildung als Technik der Zusammenfassung bei Mayring<sup>573</sup> bietet in dieser Forschung Vorteile. Zwar ergeben sich auf der Grundlage der theoretischen Forschung Hauptkategorien, die auch bereits in die Gliederung des Interviewleitfadens eingeflossen sind. Jedoch war eine abschließende Kategorienbildung ex ante nicht möglich, da das Thema noch weitgehend unerforscht ist und sich im Rahmen der Interviews weitere Aspekte ergeben haben, die in der Form nicht zu erwarten waren. Es ist also für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen bedeutsam, bei der Auswertung für die Bildung weiterer Kategorien offen zu bleiben. Die Verfasserin hat sich daher für ein induktives Vorgehen bei der Kategorienbildung entschieden.

Zudem ist nach Auffassung der Verfasserin von Bedeutung, in welcher Häufigkeit bestimmte Gründe für das Ehrenamt, auch in Relation zum individuellen Kenntnisstand der Interviewten von den Haftungsrisiken, genannt werden. Dies stellt eine quantitative Ausrichtung der Auswertung dar. Mithin ist für die vorliegende Forschung die Kombination der

---

<sup>570</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, S. 19.

<sup>571</sup> Ebenda.

<sup>572</sup> s. die Definition der Analyseeinheiten, Anhang 39.

<sup>573</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 17.

Auswertungsmethoden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in Kombination mit der selbständigen Codierung besonders geeignet.

Für die Auswertung im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse stehen diverse Computerprogramme zur Verfügung. Für eine Anwendung des Programms QCAMap<sup>574</sup> hat sich die Verfasserin aufgrund der interaktiven Möglichkeiten dieser Webapplikation und der jederzeitigen Nachvollziehbarkeit des Analyseprozesses entschieden. Insbesondere die Regelmäßigkeit und die Überprüfbarkeit sind wie bereits dargestellt besonders wichtig, da die Autorin nicht in einer Forschungsgruppe arbeitet und demnach auch hinsichtlich Reliabilität der Auswertung auf ein System angewiesen ist, welches zum einen in sich schlüssig ist, und welches weiterhin das Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse in einem abgeschlossenen System vereint. Eine Auswertung mittels QCAMap ist wegen der jederzeitigen Überprüfbarkeit nicht manipulierbar. Zudem spricht für die Verwendung des Systems von QCAMap die integrierte Erinnerung zur Revision nach einem Prozentsatz von 10-50% der kodierten Textstellen. Innerhalb des Programms QCAMap bieten Fenzl/Mayring sowohl ein induktives als auch ein deduktives Vorgehen bei der Kategorienbildung an. Zudem ist eine zusammenfassende Technik möglich. Aus den bereits genannten Gründen der mangelnden Studien zum vorliegenden Thema ist eine theoriebasierte deduktive Kategorienbildung nicht möglich. Daher wird eine induktive Kategorienbildung vorgenommen. Gegen die Zusammenfassung spricht, dass das Ergebnis der Zusammenfassung beinahe so umfangreich ist wie der Originaltext. Die induktive Kategorienbildung basiert hingegen auf dem Konzept der Zusammenfassung, vernachlässigt aber den vorliegend nicht benötigten Schritt der Paraphrasierung. Ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten der induktiven Kategorienbildung ist, dass mit dieser Technik nur die Textausschnitte zur Analyse herangezogen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.<sup>575</sup> Zudem ist überzeugend, dass die Kategorien auf der Grundlage eines vordefinierten Abstraktionsniveaus formuliert werden.<sup>576</sup> Eine weitergehende Einordnung in Hauptkategorien, denen die induktiv gebildeten Kategorien in Gruppen zugeordnet werden, ist ein weiterer hilfreicher Aspekt im Rahmen der Auswertung mit QCAMap<sup>577</sup>, da hierdurch Gemeinsamkeiten bei den Kategorien schnell erkennbar werden.

---

<sup>574</sup> Fenzl/Mayring, 2017, S. 333 ff..

<sup>575</sup> Mayring, 2020, S. 17.

<sup>576</sup> Ebenda.

<sup>577</sup> Vgl. Mayring 2020, S. 12.

## 9. DISKUSSION

### 9.1 Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse

#### 9.1.1 Ergebnisse zu Forschungsfrage 1

Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse sind die ursprünglichen Interviewtranskripte nun auf diejenigen Informationen reduziert worden, die zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage relevant sind. Bzgl. Forschungsfrage 1 führt die induktive Kategorienbildung für alle sechs Interviews zur Bildung der folgenden Hauptkategorien (grün) und Subkategorien.<sup>578</sup>

**Tabelle 13: Kategorien zu Forschungsfrage 1**

|   |
|---|
| <b>Gründe für Ehrenamt im Verein</b>        |
| Gründe für Ehrenamt im Verein               |
| Motivation, Mitglied zu werden              |
| Positive Erfahrungen im Ehrenamt            |
| <b>Gründe gegen Ehrenamt im Verein</b>      |
| Gründe gegen Ehrenamt im Verein             |
| Schwierigkeiten im Ehrenamt                 |
| Negative Erfahrungen im Ehrenamt            |
| <b>Verständnis von Ehrenamt</b>             |
| Verständnis von Ehrenamt                    |
| Vorbereitung auf Ehrenamt                   |
| Zusammenarbeit im Vorstand                  |
| Anzahl Mitglieder                           |
| Aufeinandertreffen Haupt- und Ehrenamtliche |
| Unentgeltlichkeit                           |

**Quelle:** Eigene Darstellung.

#### Hauptkategorie Gründe für Ehrenamt im Verein

Die von den Probanden angeführten Gründe, warum sie das oder die Ehrenämter übernommen haben, variieren stark.

P1 hatte nach eigenen Angaben zunächst nicht vor, eine „Position zu übernehmen“<sup>579</sup> und damit in den Vorstand einzutreten. Jedoch hatten ihn Entscheidungsträger aus dem Verein angesprochen und gefragt, ob er sich die Übernahme des Postens als Erster Vorsitzender

<sup>578</sup> Vgl. abschließende Tabelle zum Kategoriensystem zu Forschungsfrage 1, Anhang 41.

<sup>579</sup> P1/Anh. 33/Z 60.



nicht vorstellen könne, da der Verein in „finanziellen Schwierigkeiten steckt“<sup>580</sup> und „jemanden braucht“<sup>581</sup>, der in dem Verein „aufräumt“.<sup>582</sup> Da er intensiv um die Übernahme gebeten wurde - P1 spricht davon, „bekniet“<sup>583</sup> worden zu sein - habe er sich bereit erklärt, den Vorsitz im Vorstand zu übernehmen. Zuvor hatte P1 kein Ehrenamt in diesem Verein inne. Aus diesen Zeilen lässt sich herauslesen, dass P1 eine **Verpflichtung** gespürt hat, den Vorstandsvorsitz zu übernehmen, da es insgesamt auch schwierig für den Verein war, jemanden für den Posten zu finden.<sup>584</sup> Zugleich gibt P1 auch an, **dem Verein etwas „zurückgeben“**<sup>585</sup> zu wollen, da er sich stets wohl in dem Verein gefühlt habe.<sup>586</sup> Ein weiteres Motiv für die Übernahme des Ehrenamtes war auch das Streben danach, den Verein, aus der schwierigen Situation herauszuholen, neue Mitglieder zu gewinnen und den Verein von der finanziellen Verschuldung zu befreien.<sup>587</sup> Ihm war es wichtig, **„Erfolg zu haben“**.<sup>588</sup> Motivierend für das Fortsetzen der Tätigkeit war für P1 auch die **Zusammensetzung des gesamten Vorstandes**, dessen Zusammenarbeit er als „partnerschaftlich“<sup>589</sup> bezeichnet. Bedeutendes Argument für sein Engagement ist, dass er sich mit den anderen Vorstandsmitgliedern „auf einer Wellenlänge“<sup>590</sup> befand und zumindest die drei Mitglieder des inneren Vorstandes dieselbe Vorstellung davon hatten, wie sie den Verein aus der Verschuldung herausholen könnten.<sup>591</sup> Er gibt sogar an, er hätte das Ehrenamt schnell aufgegeben, wenn die Ansichten der anderen Vorstandsmitglieder „konträr“<sup>592</sup> gewesen wären. Zwar gibt P1 an, dass es immer wieder auch Konflikte im Tagesgeschäft gegeben habe<sup>593</sup>, aber das Miteinander von konstruktiven Diskussionen geprägt war.<sup>594</sup> Das Motiv des **„Helfen“ und „Gutes tun“**<sup>595</sup>-Wollens wird von P1 zwar genannt, jedoch recht versteckt im Zusammenhang mit seinem Unverständnis für die Haftungsrisiken, die ein Ehrenamtlicher trotz seines Engagements zu tragen hat.

---

<sup>580</sup> P1/Anh. 33/Z 62.

<sup>581</sup> P1/Anh. 33/Z 62.

<sup>582</sup> P1/Anh. 33/Z 63.

<sup>583</sup> P1/Anh. 33/Z 64.

<sup>584</sup> P1/Anh. 33/Z 63.

<sup>585</sup> P1/Anh. 33/Z 68.

<sup>586</sup> P1/Anh. 33/Z 67.

<sup>587</sup> P1/Anh. 33/Z 106 ff..

<sup>588</sup> P1/Anh. 33/Z 133.

<sup>589</sup> P1/Anh. 33/Z 227.

<sup>590</sup> P1/Anh. 33/Z 210.

<sup>591</sup> P1/Anh. 33/Z 216.

<sup>592</sup> P1/Anh. 33/Z 212.

<sup>593</sup> P1/Anh. 33/Z 239.

<sup>594</sup> P1/Anh. 33/Z 229.

<sup>595</sup> P1/Anh. 33/Z 309 f..

Auch P2 folgte mit ihrem Engagement der Bitte, einen Vorstandsposten in ihrem Verein zu übernehmen.<sup>596</sup> Sie hatte sogar die Sorge, dass der Verein ansonsten aufgelöst werden müsse.<sup>597</sup> Als ersten Grund für die Übernahme des Ehrenamtes nennt P2 im Interview das „Interesse, **mitzuorganisieren**“<sup>598</sup>, „**Entscheidungen mitzutreffen**“<sup>599</sup>.

Zufriedenheit aus dem Ehrenamt zieht P2 daraus, wenn Dinge, für die sie mitverantwortlich ist, bei den Mitgliedern „gut angenommen werden“<sup>600</sup>. Insbesondere „**positives Feedback**“<sup>601</sup>, ein „**Dankeschön**“<sup>602</sup> beispielsweise durch den Rest des Vorstandes geben ihr Motivation. Dass ihr das Feedback anderer sehr wichtig ist, ist daraus zu erkennen, dass sie es in unterschiedlicher Form häufiger wiederholt. Ihr ist es auch besonders wichtig, zu zeigen, dass auf sie **Verlass** ist. Dies betont sie wiederholt.<sup>603</sup> Es gibt ihr viel, wenn andere Vereinsmitglieder sie ansprechen und um Hilfe bitten, sie möglicherweise auch eher ansprechen als andere Vorstandsmitglieder.<sup>604</sup> Auch P2 ist die **gute Zusammenarbeit im Vorstand** sehr wichtig. Zu betonen ist in diesem Zusammenhang die Aussage, sie fände es schön, dass ihr der Vorstand **vertraut**.<sup>605</sup> Die in ihrem Vorstand entstehenden Diskussionen löst sie mit einer „positiven Auseinandersetzung“<sup>606</sup>. Daraus wird deutlich, dass auch P2 großen Wert auf eine einvernehmliche Einigung von Konflikten innerhalb des Vorstandes legt.

P3 gibt als vorrangigen Beweggrund für seine Ehrenämter einen „**ausgeprägten Gerechtigkeitsinn**“<sup>607</sup> an. Diesen Aspekt wiederholt er im weiteren Verlauf des Interviews noch einmal. Es ist offenkundig ein wichtiges Thema für ihn.<sup>608</sup> Auch die Übernahme von „**Verantwortung**“<sup>609</sup> und „**Helfen**“<sup>610</sup> -Wollen nennt P3 als Motive für sein Engagement in verschiedenen Vereinen. Helfen wollen nennt P3 insgesamt an sieben Stellen in unterschiedlichen Ausprägungen. In dem Kontext ist auch das Ziel bedeutsam, dass er in den unterschiedlichen Vereinen jeweils etwas „**in der Sache bewegen**“<sup>611</sup> möchte. P3 spricht offen an, was bei P1

---

<sup>596</sup> P2/Anh. 34/Z 57.

<sup>597</sup> P2/Anh. 34/Z 70, 250.

<sup>598</sup> P2/Anh. 34/Z 59.

<sup>599</sup> P2/Anh. 34/Z 79.

<sup>600</sup> P2/Anh. 34/Z 108.

<sup>601</sup> P2/Anh. 34/Z 114, 117.

<sup>602</sup> P2/Anh. 34/Z 119.

<sup>603</sup> P2/Anh. 34/Z 110, 111.

<sup>604</sup> P2/Anh. 34/Z 132.

<sup>605</sup> P2/Anh. 34/Z 364.

<sup>606</sup> P2/Anh. 34/Z 270.

<sup>607</sup> P3/Anh. 35/Z 28.

<sup>608</sup> P3/Anh. 35/Z 65.

<sup>609</sup> P3/Anh. 35/Z 35.

<sup>610</sup> P3/Anh. 35/Z 61, 62, 65, 76, 296, 298, 307.

<sup>611</sup> P3/Anh. 35/Z 127, 137.

und P2 lediglich zwischen den Zeilen zu lesen ist, dass es ihm bei ehrenamtlichem Engagement auch um das Knüpfen von Kontakten und „**soziale Beziehungen**“<sup>612</sup> geht. Zufriedenheit empfindet P3 im Falle des Erfolgs durch sein Engagement. Erfolg liegt für ihn vor, wenn der Verein und seine Mitglieder „ihr **Ziel erreicht** haben“<sup>613</sup> oder wenn er sein sich selbst gesetztes Ziel erreicht hat<sup>614</sup>. Ähnlich wie P1 geht es auch P3 darum, „**was zurückzugeben**“<sup>615</sup>. Während dies bei P1 vorrangig den Verein selbst betrifft, ist es bei P3 eher ein Dienst an der Gesellschaft. Gefragt nach den Spaß auslösenden Kriterien eines Ehrenamtes antwortet P3: 1. „Menschen in Not zu helfen“<sup>616</sup>, 2. zu sehen, dass „die Leute etwas damit anfangen, wenn ihnen geholfen wurde“<sup>617</sup> und 3. das „Gefühl, **etwas bewegen** zu können“<sup>618</sup>. Das Etwas-Bewegen-Können wird von P3 mehrfach wiederholt als etwas, das ihm Zufriedenheit im Ehrenamt gibt. Ihm ist erkennbar das Beeinflussen von Projekten, Entwicklungen und letztlich auch Menschen sehr wichtig.<sup>619</sup> Als besonders positiv bezeichnet P3 die Möglichkeit, sich im Ehrenamt Herausforderungen zu stellen, Neues **auszuprobieren** und zu **lernen**.<sup>620</sup> P3 ist die **Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands** ebenfalls sehr wichtig. Er geht sogar so weit, zu betonen, sich nur noch dort zu engagieren, wo er persönliche Bindungen hat.<sup>621</sup> Das Miteinander im Vorstand müsse auf „Augenhöhe“ erfolgen. Insofern entspricht seine Vorstellung von der Vorstandsarbeit denen von P1 und P2.

Die Beweggründe von P4 in den unterschiedlichen Funktionen seiner diversen Ehrenämter ist stets geprägt von dem Wunsch, eine stärkere Bindung zwischen Unternehmen der Grenzregion Niederlande und Deutschland herzustellen, sind also stark **inhaltlich** geprägt.<sup>622</sup> Inzwischen hat sich diese Intention ausgeweitet und P4 strebt generell grenzüberschreitende Verbindungen an, sei es zwischen Unternehmen oder Hochschulen, auch auf europäischer Ebene.<sup>623</sup> Diese Beweggründe sind Grundlage für eine „**soziale Aufgabe**“<sup>624</sup>, die er sich in

---

<sup>612</sup> P3/Anh. 35/Z 98.

<sup>613</sup> P3/Anh. 35/Z 62.

<sup>614</sup> P3/Anh. 35/Z 149.

<sup>615</sup> P3/Anh. 35/Z 26.

<sup>616</sup> P3/Anh. 35/Z 193.

<sup>617</sup> P3/Anh. 35/Z 194.

<sup>618</sup> P3/Anh. 35/Z 197, 201, 206, 209.

<sup>619</sup> P3/Anh. 35/Z 204.

<sup>620</sup> P3/Anh. 35/Z 140 ff..

<sup>621</sup> P3/Anh. 35/Z 350.

<sup>622</sup> P4/Anh. 36/Z 79, Z 91, Z 96.

<sup>623</sup> P4/Anh. 36/Z 73.

<sup>624</sup> P4/Anh. 36/Z 47.

diesem Zusammenhang selbst gesetzt hat. Seinen Erfolg in den Ehrenämtern misst er vorrangig an generierten Mehrwerten für die Grenzregion und ihre Unternehmen.<sup>625</sup> Auch das Rekrutieren neuer Mitglieder für die Organisationen bestimmt seine eigene Vorstellung von Erfolg.<sup>626</sup> Erfolg und damit auch Zufriedenheit/„Befriedigung“<sup>627</sup> empfindet er zudem, wenn er für seine Tätigkeit „**Bestätigung**“ und **positives Feedback** bekommt.<sup>628</sup> P4 sieht in seiner Umgebung durchaus den Aufbau von „**Status, Hierarchie und Anerkennung**“ als weiteres Motiv für Ehrenamt.<sup>629</sup> Für ihn persönlich sind auch **Karriere-Perspektiven** Beweggründe für sein Engagement.<sup>630</sup> Das soziale Motiv des Aufbaus von **Kontakten** ist ihm ebenfalls wichtig. Zum einen als Basis für weitere Aktivitäten in seinen Organisationen, zum anderen auch für sich persönlich. Ihm gefällt es, neue Menschen kennenzulernen.<sup>631</sup> Offen spricht er im Zusammenhang mit seinen Ehrenämtern von einem „**Spaß-Gefühl**“<sup>632</sup>, das er entwickelt, wenn Projekte, die er organisiert hat, „gut gelaufen“ sind oder andere Mitglieder der Organisationen, für die er tätig ist, „Spaß“ hatten.<sup>633</sup> Weiterer motivierender Aspekt seines Engagements ist die **Zusammenarbeit** in seinen jeweiligen Vorständen. Großen Wert legt er dabei auf einen Teamgedanken, ein gemeinsames „Verantwortungsgefühl“<sup>634</sup> und eine gute inhaltliche und personelle Ergänzung.<sup>635</sup> Hinsichtlich aufkommender Konflikte ist es auch P4 wichtig, dass Diskussionen geführt werden, am Ende jedoch alle hinter den getroffenen Entscheidungen stehen können.<sup>636</sup> P4 empfindet es wie P3 auch als motivierend, dass er durch seine Ehrenämter immer wieder neue Dinge **lernt** und sich **Herausforderungen stellen** muss.<sup>637</sup>

Wie P1 und P2 ist auch P5 den Bitten der Vereinsmitglieder gefolgt, als er den Posten als Erster Vorsitzender das erste Mal übernahm.<sup>638</sup> Ein wichtiger Grund für P5, immer wieder in verschiedenen Positionen und verschiedenen Organisationen ehrenamtlich tätig zu werden, liegt in seinem Ziel begründet, die Entwicklung und Förderung und Verbreitung von

---

<sup>625</sup> P4/Anh. 36/Z 91, Z 193.

<sup>626</sup> P4/Anh. 36/Z 139.

<sup>627</sup> P4/Anh. 36/Z 180.

<sup>628</sup> P4/Anh. 36/Z 175, Z 208.

<sup>629</sup> P4/Anh. 36/Z 196.

<sup>630</sup> P4/Anh. 36/Z 188.

<sup>631</sup> P4/Anh. 36/Z 228.

<sup>632</sup> P4/Anh. 36/Z 239.

<sup>633</sup> P4/Anh. 36/Z 240.

<sup>634</sup> P4/Anh. 36/Z 398.

<sup>635</sup> P4/Anh. 36/Z 319.

<sup>636</sup> P4/Anh. 36/Z 333.

<sup>637</sup> P4/Anh. 36/Z 431.

<sup>638</sup> P5/Anh. 37/Z 90.

Lernmethoden voranzutreiben.<sup>639</sup> Dieses Thema ist Gegenstand jeder seiner ehrenamtlichen Tätigkeiten. Gleichzeitig entspricht dieses **inhaltliche Interesse** aus seinen Ehrenämtern auch seinem **beruflichen Forschungsinteresse**.<sup>640</sup> P5 stellt für sich selbst fest, dass er in den Vereinen, wo er „wirklich bereit“ ist, sich „zu engagieren, auch eine berufliche Komponente“ sieht.<sup>641</sup> Ähnlich wie P4 sieht auch P5 zur Zielerreichung die Notwendigkeit eines geeigneten **Netzwerkes**.<sup>642</sup> Aus dem ursprünglichen Netzwerk-Gedanken hat sich bei P5 jedoch ein **sozialer** Gedanke entwickelt. Im Rahmen seiner Ehrenämter entstandene Freundschaften sind wesentlicher Bestandteil seiner Motivation geworden, **gemeinsam** die Inhalte voranzutreiben.<sup>643</sup> Für ihn ist das Netzwerk auch eine Gemeinschaft, in der „einem der andere nicht egal ist“, in der man sich „gegenseitig fördern möchte“.<sup>644</sup> Die Thematik Gemeinschaft ist für P5 erkennbar wichtig. Er wiederholt die Bedeutung des gemeinsamen Handelns mehrfach und spricht von den Vereinsmitgliedern über das gesamte Interview hinweg als „community“. Auch P5 ist ähnlich wie P3 und P4 motiviert durch Herausforderungen, welche für ihn durch neue Ämter, Projekte, Strukturen und Ideen entstehen.<sup>645</sup> Diese Herausforderungen bereiten P5 „Spaß“.<sup>646</sup> **Gemeinsame Ziele** und eine „übereinstimmende Wertebasis“ sind für P5 unerlässlich, um im Ehrenamt motiviert zu sein.<sup>647</sup> Auch P5 gibt an, dass es ihn motiviert, wenn er **positives Feedback** von anderen Vereins/Vorstandsmitgliedern<sup>648</sup> oder auch Externen, wie etwas Anwendern seiner Lernmethoden, bekommt.<sup>649</sup> Für ihn ist ein positives Feedback ein „persönlicher Gewinn“.<sup>650</sup> Als persönlichen Gewinn bezeichnet P5 auch die Erbringung einer Leistung für den jeweiligen Verein, welche diesen inhaltlich voranbringt.<sup>651</sup> Damit ist seine Intention wie auch bei P1 und P3 in gewisser Weise erfolgsorientiert. Sein Anspruch an die eigene Tätigkeit ist es, nicht nur die Vereine voranzubringen, sondern insbesondere die von ihnen verfolgten inhaltlichen Ziele. Mit der Erforschung von Lernmethoden und deren konsequenter Weiterentwicklung möchte er Menschen helfen

---

<sup>639</sup> P5/Anh. 37/Z 62, Z 66.

<sup>640</sup> P5/Anh. 37/Z 112.

<sup>641</sup> P5/Anh. 37/Z 774.

<sup>642</sup> P5/Anh. 37/Z 63, Z 80, Z 85.

<sup>643</sup> P5/Anh. 37/Z 115, Z 122, Z 521.

<sup>644</sup> P5/Anh. 37/Z 478 ff..

<sup>645</sup> P5/Anh. 37/Z 134, Z 152, Z 203.

<sup>646</sup> P5/Anh. 37/Z 298.

<sup>647</sup> P5/Anh. 37/Z 518.

<sup>648</sup> P5/Anh. 37/Z 539, Z 817.

<sup>649</sup> P5/Anh. 37/Z 544.

<sup>650</sup> P5/Anh. 37/Z 822 ff.

<sup>651</sup> P5/Anh. 37/Z 820.

„sich weiterzuentwickeln“<sup>652</sup> und somit einen **Beitrag für die Gesellschaft** leisten.<sup>653</sup> In diesem Kontext ist der von ihm mehrfach genannte Begriff des „Sinnhaften“<sup>654</sup> zu nennen, aus dem hervorgeht, dass seine Motivation von einer Weiterentwicklung, einer Verbesserung der von ihm fokussierten Themen beeinflusst wird. Wie auch bei P1, P2, P3 und P4 wird seine Motivation stark durch die **Zusammenarbeit** mit den anderen Vorstandsmitgliedern beeinflusst. Er empfindet es als motivierend, wenn diese „konsensorientiert“ ist<sup>655</sup> und sich Konflikte im Vorstand „gut lösen“ lassen.<sup>656</sup>

P6 ist wie P1, P2 und P5 gebeten worden, das Amt als Zweite Vorsitzende eines Fördervereins zu übernehmen. Sie wollte dieses Amt zunächst nicht, hat sich dann aber überzeugen lassen. Als der Erste Vorsitzende dann das Amt abgab, war es für alle selbstverständlich, dass sie es übernehmen würde.<sup>657</sup> Als wesentlichen Grund für ihre ehrenamtliche Tätigkeit gibt P6 die „**Vorbildfunktion**“ für ihre Kinder an.<sup>658</sup> Sie möchte ihren Kindern vorleben, wie wichtig es ist, sich für Themen oder Menschen „einzusetzen“.<sup>659</sup> Ein positiver Nebeneffekt ist für sie dabei, einen näheren Einblick in die Schule, in der sie Vorsitzende des Fördervereins ist, zu erhalten.<sup>660</sup> Motivierend ist für P6, ein gewisses Mitspracherecht mit ihrem Amt zu erhalten und Dinge zu gestalten. Dieses Motiv führt P6 häufiger an.<sup>661</sup> In diesem Zusammenhang macht P6 wie auch P5 deutlich, dass sie sich allein für „sinnvolle“ Projekte engagieren möchte.<sup>662</sup> Gleichzeitig motiviert es sie, wenn ihr Ehrenamt mittelbar auch ihren Kindern dient, weil sie in der Schule bekannt sind.<sup>663</sup> „**Spaß**“ bereitet es ihr, in der Schule mehr und schneller als andere Eltern Interna mitzubekommen und im „guten Austausch“ mit dem Schuldirektor zu sein.<sup>664</sup> Darüber hinaus bestimmen einzelne Projekte ihr Spaßempfinden.<sup>665</sup> Auch für P6 ist die **Zusammenarbeit** mit den anderen Vorstandsmitgliedern stark motivierend.<sup>666</sup> Den Vorstand in ihrer aktuellen Position kennt sie aus einer ehrenamtlichen

---

<sup>652</sup> P5/Anh. 37/Z 531.

<sup>653</sup> P5/Anh. 37/Z 529, Z 812.

<sup>654</sup> P5/Anh. 37/Z 796, Z 825.

<sup>655</sup> P5/Anh. 37/Z 598.

<sup>656</sup> P5/Anh. 37/Z 577.

<sup>657</sup> P6/Anh. 38/Z 92 ff..

<sup>658</sup> P6/Anh. 38/Z 32, Z 149.

<sup>659</sup> P6/Anh. 38/Z 149, Z 234.

<sup>660</sup> P6/Anh. 38/Z 35.

<sup>661</sup> P6/Anh. 38/Z 36, Z 116, Z 158, Z 275.

<sup>662</sup> P6/Anh. 38/Z 153.

<sup>663</sup> P6/Anh. 38/Z 210 ff..

<sup>664</sup> P6/Anh. 38/Z 237 ff..

<sup>665</sup> P6/Anh. 38/Z 285.

<sup>666</sup> P6/Anh. 38/Z 204

Tätigkeit in der Vergangenheit und gibt ihn als einen Grund für ihre jetzige Tätigkeit an.<sup>667</sup> An den Vorstandskollegen schätzt sie das freundschaftliche Miteinander, die Teamarbeit und die Diskussionsfähigkeit. Dabei investiert sie sehr in Harmonie.<sup>668</sup>

Zusammenfassend ergeben sich die Motive der Interviewten zum Ehrenamt primär aus der Intention „zu helfen/Gutes zu tun“. Dieses Motiv haben alle sechs Probanden angegeben, wobei das Helfen als Oberbegriff zu sehen ist und auch die Begünstigten sich unterscheiden. P1 will einen Dienst am Verein leisten will<sup>669</sup>, und auch P2 bezieht die Unterstützung eher auf die kleine Einheit des Vereins und dessen Mitglieder.<sup>670</sup> P3, P4 und P5 sind stark inhaltlich getrieben, wobei die Inhalte bei P3 variabel sind mit Politik, Europa, Jugend<sup>671</sup> und bei P4 und P5 der inhaltliche Fokus auf das Vernetzen von Unternehmen über Grenzen hinaus<sup>672</sup> bzw. das Entwickeln und Fördern von Lernmethoden<sup>673</sup> liegt. Für P6 steht der Dienst an den Kindern, die von den Aktivitäten des Vereins profitieren, im Vordergrund des Helfens<sup>674</sup>.

Allen Probanden der vorliegenden Forschung ist es zudem wichtig, dass die Tätigkeit „sinnhaft“ ist.

Zudem ist allen der Erfolg in ihrer Tätigkeit wichtig. Hierbei unterscheiden die Probanden selbst zwischen einem erfolgreichen managen des Vereins (P1, P4, P5) in Form von Mitgliedererwerb/Unterstützung der Mitglieder und Herstellung eines finanziell soliden Vereins, über erfolgreiche Durchführung von Kampagnen (P3) hin zu positivem Feedback für geleistete Arbeit (P2, P6).

Positives Feedback von Vereinsmitgliedern oder Externen ist allen Probanden wichtig und ist für alle ein wesentlicher Beweggrund, das Ehrenamt fortzuführen.

Auffällig ist, dass bei zwei von sechs Interviewten (P4, P5) ein starker inhaltlicher Bezug zwischen der ehrenamtlichen Tätigkeit und dem Beruf der Probanden besteht.

Für P4 und P5 stellt das Ehrenamt jeweils einen wichtigen Teil im Leben dar. Die angegebenen Wochenstunden, die beide für das Ehrenamt einsetzen, sind sehr hoch, wobei inhaltlich wie auch zeitlich eine Vermischung von Beruflichem und Ehrenamt erfolgt und eine klare Trennung schwer ist. Auch P2 gibt an, dass das Ehrenamt einen wichtigen Teil in ihrem

---

<sup>667</sup> P6/Anh. 38/Z 207.

<sup>668</sup> P6/Anh. 38/Z 287 ff..

<sup>669</sup> Vgl. Anh. 33.

<sup>670</sup> Vgl. Anh. 34.

<sup>671</sup> Vgl. Anh. 35.

<sup>672</sup> Vgl. Anh. 36, 37.

<sup>673</sup> Vgl. Anh. 37.

<sup>674</sup> Vgl. Anh. 38.

Leben darstellt. Diese Bedeutung spiegelt sich jedoch nicht in der für das Amt aufgewendeten Zeit wider. Das spricht dafür, dass bei P2 die Bedeutung des Ehrenamts für ihr Leben eher eine emotionale Bedeutung als eine zeitliche ist. Für P4 und P5 hingegen ist die Überschneidung von Beruf und Ehrenamt ausschlaggebend für die große Bedeutung. Für P3 hatten die Ehrenämter zeitweise eine große Bedeutung, die sich auch in der aufgewendeten Zeit widerspiegelt. Die Veränderung in seinem privaten Umfeld stellt hinsichtlich der Bedeutung der ehrenamtlichen Tätigkeit eine Zäsur dar. P2, P4 und P5 geben an, bei Veränderungen im privaten Bereich ggf. mit einer Reduzierung der ehrenamtlichen Tätigkeiten reagieren zu wollen.

Ein berufliches Weiterkommen ist für P4 ausdrücklich ein Motiv zum Ehrenamt, während es für P5 nicht so sehr um das berufliche Vorankommen geht, sondern Beruf und Engagement sich wechselseitig bedingen.

Der Aspekt des Spaßes ist für P3, P4, P5 und P6 bedeutsam.

Ein Unterschied zwischen den Motiven der Ehrenamtlichen in Deutschland und Österreich konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht festgestellt werden.

### **Abgleich der Forschungsergebnisse mit internationalen Studien**

Die dargestellten Ergebnisse entsprechen den Erkenntnissen aus der Theorie. Wenn unter dem Beweggrund „Gesellschaft mitgestalten“ zumindest „Gutes tun“ und „helfen wollen“ zu verstehen ist, so stimmten diesem Motiv bei einer Umfrage in Deutschland 57,2 % voll und ganz zu<sup>675</sup>. In einer ähnlich angelegten Befragung gaben in Österreich 38 % der Befragten an, mit ihrem Ehrenamt helfen zu wollen.<sup>676</sup>

Auch hinsichtlich des Spaßfaktors deckt sich die hier gegebene Untersuchung mit vorangegangenen Untersuchungen in Deutschland. 80 % der in Deutschland befragten Ehrenamtlichen stimmt der Annahme voll und ganz zu, dass Spaß ihr Engagement bedingt.<sup>677</sup> In der für Österreich vorliegenden Studie sind keine Anhaltspunkte zum Aspekt des Spaßes gegeben.<sup>678</sup>

Berufliches Vorankommen, welches hier in zwei von sechs Fällen ausdrücklich intendiert wird, ist für 24,9 % der befragten Ehrenamtlichen in Deutschland wichtig.<sup>679</sup> Vorausgesetzt, unter dem Aspekt des „Nutzens“ aus der österreichischen Studie ist auch beruflicher Nutzen

---

<sup>675</sup> Abbildung 6.

<sup>676</sup> Anh. 17.

<sup>677</sup> Abbildung 6.

<sup>678</sup> Anh. 17.

<sup>679</sup> Abbildung 6.



zu verstehen, so decken sich die vorliegenden Ergebnisse auch mit der österreichischen Studie, in welcher 21 % der Befragten angeben, ein Nutzen aus dem Ehrenamt würde sie motivieren.<sup>680</sup>

Die Sinnhaftigkeit des Engagements wird in der deutschen Umfrage nicht thematisiert.<sup>681</sup> Daher ist ein Vergleich mit der vorliegenden Untersuchung und dem Freiwilligen-Survey nicht möglich. In der österreichischen Umfrage hingegen wird von 41 % der Befragten die Sinnhaftigkeit des Engagements als wesentlich angesehen.<sup>682</sup> Wenn in der vorliegenden Studie also von allen Probanden die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit Motiv ist, dann weicht dieses Ergebnis deutlich vom Umfrageergebnis in Österreich ab. Eine Erklärung für diese Abweichung könnte darin liegen, dass in den vorliegenden Interviews keine Unterscheidung zwischen „trifft voll und ganz zu“ „trifft eher schon zu“ gemacht wird. Die Addition der Ergebnisse der österreichischen Studie für diese beiden Antworten ergibt 85 %, für die die Sinnhaftigkeit bzw. Nützlichkeit wichtig sind. Mithin entspricht auch dieses Ergebnis der vorliegenden Untersuchung der österreichischen Studie.

#### Hauptkategorie Gründe gegen Ehrenamt im Verein

Einleitend ist an dieser Stelle zu sagen, dass das Nicht-Vorliegen der oben dargestellten Gründe für ein Ehrenamt von den Interviewten gleichzeitig als Gründe gegen ein Ehrenamt gesehen werden. Um unnötige Wiederholungen zu vermeiden, beschränkt sich die Darstellung der Gründe gegen ein Ehrenamt auf zusätzlich genannte wesentliche Aspekte, die für die Probanden entscheidend sind, ein Ehrenamt gar nicht erst anzutreten oder aufzugeben.

Als einen Grund, das aktuelle Ehrenamt aufzugeben oder weitere Ehrenämter abzulehnen, gibt P1 zunächst sein Alter und seine **gesundheitliche Situation** an.<sup>683</sup> Im Kontext der Frage nach möglichen **Haftungsrisiken** gibt P1 an, dass auch die Aufklärung über mögliche Haftungsrisiken durch einen Rechtsanwalt während des Ehrenamtes dazu beigetragen haben, das Amt als Erster Vorsitzender niederzulegen.<sup>684</sup> Angesprochen auf den zuerst genannten Grund Alter/Gesundheit erklärt P1, die Nicht-Akzeptanz dieses Grundes bei anderen Vorstands- und Vereinsmitgliedern gefürchtet zu haben.<sup>685</sup> P1 gibt an, auch während des Ehrenamtes immer wieder in Erwägung gezogen zu haben, das Amt niederzulegen, wenn aus dem Kreis der Mitglieder nach seinem Ermessen nicht ausreichend Unterstützung für seine Ideen

---

<sup>680</sup> Anh. 17.

<sup>681</sup> Abbildung 6.

<sup>682</sup> Anh. 17.

<sup>683</sup> P1/Anh. 33/Z 181, 186.

<sup>684</sup> P1/Anh. 33/Z 379.

<sup>685</sup> P1/Anh. 33/Z 328 ff..

kam.<sup>686</sup> Bei der Suche nach anderen Vorstandsmitgliedern ist P1 auf Schwierigkeiten gestoßen. Die ihm oft genannten Gründe anderer Vereinsmitglieder, warum sie keinen Vorstandsposten übernehmen wollten, waren mangelnde Zeit und die Angst vor zu großem Aufwand.<sup>687</sup>

P2 hingegen kann sich **keinen Grund** vorstellen, warum sie aktuell das Ehrenamt aufgeben sollte.<sup>688</sup> Aus Zeitgründen würde sie jedoch auch kein weiteres Ehrenamt übernehmen.<sup>689</sup>

Rein hypothetisch wäre für sie ein Grund zur Aufgabe des Ehrenamtes, wenn sie es **gesundheitlich** nicht mehr ausüben könnte oder wenn sie keine Reitbeteiligung mehr in dem Verein hätte, da ihrer Ansicht nach die Ausübung des Ehrenamtes untrennbar mit der Anwesenheit vor Ort verknüpft ist.<sup>690</sup>

P3 gibt an, aus **Zeitgründen** kein weiteres Ehrenamt zu übernehmen.<sup>691</sup> Gegen ein weiteres Ehrenamt spricht für ihn auch die Tatsache, dass er zurzeit keinen Ansatz dafür sieht, durch ein konkretes Ehrenamt „was ändern zu können“<sup>692</sup>. In eine ähnliche Richtung geht die Argumentation, wenn P3 angibt, er habe Ehrenämter auch schon bereut, wenn sein Engagement durch andere Mitglieder nicht fortgesetzt worden sei.<sup>693</sup> Zudem gibt er an, **persönliche Gründe** könnten ihn dazu bewegen, ein Ehrenamt aufzugeben. So hat er z. B. schon sein Engagement bereut, wenn andere Vereinsmitglieder nicht akzeptieren konnten, dass er sich nach Beendigung eines Projektes aus dem Ehrenamt zurückgezogen hat.<sup>694</sup> Auch bei anderen Ehrenamtlichen hat er die Beobachtung gemacht, dass sie wegen eines oder mehrerer Vorstandskollegen das Amt niedergelegt haben oder wegen des bestehenden Vorstands ein Ehrenamt nicht übernommen haben.<sup>695</sup>

Für P4 wäre ein Grund, das Amt niederzulegen, wenn im Rahmen seiner Tätigkeit ein **Konflikt** entstehen würde, der eine ehrenamtliche Funktion „nicht länger akzeptabel“ macht oder ihm den „Spaß“ am Ehrenamt nimmt.<sup>696</sup> Auch inhaltlich kann sich P4 vorstellen, das Ehrenamt niederzulegen, wenn er mit seinem Vorstand **die Ziele seines Vereins nicht erreichen kann**, wenn es „kein Verbesserungspotenzial mehr gibt“ und er sich aufgrund dessen sagt,

---

<sup>686</sup> P1/Anh. 33/Z 149.

<sup>687</sup> P1/Anh. 33/Z 253.

<sup>688</sup> P2/Anh. 34/Z 163.

<sup>689</sup> P2/Anh. 34/Z 219.

<sup>690</sup> P2/Anh. 34/Z 222 ff..

<sup>691</sup> P3/Anh. 35/Z 303.

<sup>692</sup> P3/Anh. 35/Z 321 ff..

<sup>693</sup> P3/Anh. 35/Z 255.

<sup>694</sup> P3/Anh. 35/Z 250 ff..

<sup>695</sup> P3/Anh. 35/Z 408.

<sup>696</sup> P4/Anh. 36/Z 286.

dass er vielleicht „nicht mehr die richtige Person in der richtigen Funktion“ ist.<sup>697</sup> Ein anderer Grund für das Niederlegen eines oder mehrerer Ehrenämter könnte für P4 sein, dass **Privates und Ehrenamt nicht mehr miteinander vereinbar** sind.<sup>698</sup>

P5 nennt zunächst **gesundheitliche Gründe** für das mögliche Niederlegen seiner Ehrenämter. Er differenziert hier noch einmal zwischen Gründen, die in seiner eigenen Gesundheit liegen und der Gesundheit von Familienangehörigen.<sup>699</sup> Als weiteren Grund kann er sich vorstellen, im Falle von Entwicklungen der Vereine, in denen er aktiv ist, in eine Richtung, die er „**ethisch oder inhaltlich nicht vertreten**“ kann.<sup>700</sup> Er gibt an, dass er in einer solchen Situation vermutlich noch eine Zeit lang gegen eine Entwicklung des Vereins in die falsche Richtung kämpfen, dann aber irgendwann wohl aufgeben würde. Nach seinen Angaben würde er in einem solchen Fall auch den Verein verlassen, den er mitgegründet hat.<sup>701</sup> Grund für den Rücktritt von vergangenen Ämtern war stets der Gedanke, dass Vereine auch personell „**Abwechslungsreichtum**“ benötigen, und er mit der Übergabe der Ämter an andere Personen den Vereinen neue Impulse ermöglichen wollte.<sup>702</sup> Seinen Beobachtungen nach sind die Gründe gegen ein Ehrenamt oftmals **Zeitgründe**<sup>703</sup> oder auch die mangelnde „**Risikobereitschaft**“, einen Posten verantwortlich zu übernehmen.<sup>704</sup>

Für P6 stellt es einen wesentlichen Grund dar, sich nicht ehrenamtlich zu engagieren, wenn sie **nur einen geringen Spielraum** sieht, etwas zu bewirken. Sie würde auch dann ein Ehrenamt ablehnen bzw. aufgeben, wenn sie sehen würde, dass ihr „**Amt im Ergebnis keinen Sinn macht**, weil jeder andere es auch machen könnte“. <sup>705</sup> Sie konkretisiert diese Aussage dahingehend, dass es sie nicht motivieren würde, das Amt nur auf dem Papier zu haben, weil man „einfach nur jemanden braucht, der den Job innehat“. <sup>706</sup>

P6 hat ihr Ehrenamt aus sozialen Gründen schon hinterfragt, weil sie das Gefühl hatte, ihre Meinung nicht mehr präsentieren zu können. Eine Aufgabe des Amtes wäre für sie jedoch nicht in Betracht kommen, da letztlich die inhaltlichen Ziele im Vordergrund standen.<sup>707</sup>

---

<sup>697</sup> P4/Anh. 36/Z 295 ff..

<sup>698</sup> P4/Anh. 36/Z 300.

<sup>699</sup> P5/Anh. 37/Z 632 ff..

<sup>700</sup> P5/Anh. 37/Z 644 ff..

<sup>701</sup> P5/Anh. 37/Z 653 ff..

<sup>702</sup> P5/Anh. 37/Z 202.

<sup>703</sup> P5/Anh. 37/Z 239.

<sup>704</sup> P5/Anh. 37/Z 252 ff..

<sup>705</sup> P6/Anh. 37/Z 399 f..

<sup>706</sup> P6/Anh. 38/Z 404.

<sup>707</sup> P6/Anh. 38/Z 355 ff..

Im Zusammenhang mit den Gründen gegen ein Ehrenamt ist festzuhalten, dass zeitliche (P2, P3, P4, P5) und gesundheitliche Gründe (P1, P2, P5) im Vordergrund stehen.

P4 und P5 sehen das Ehrenamt auch pragmatisch und erkennen, dass es Situationen geben kann, in denen es zugunsten des Vereins einen Führungswechsel geben sollte.

P1 ist der einzige, für den die bestehenden Haftungsrisiken gegen ein Ehrenamt sprechen.

Mangelnde Akzeptanz von Meinungen und Entscheidungen haben bei P1, P3 und P6 zwar schon zu Zweifeln am Ehrenamt geführt, letztlich aber keinen Grund dargestellt, das jeweilige Amt niederzulegen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung führen zu der Schlussfolgerung, dass für das Niederlegen der Ämter überwiegend solche Gründe genannt werden, die außerhalb der Tätigkeit selbst liegen. Gesundheit und Zeit sind auch nicht von den Vereinen beeinflussbar. Sowohl Spaßfaktor als auch inhaltliche Themen hingegen sind Aspekte, die von den Vereinen zumindest zu einem Teil beeinflusst werden können. Die Haftungsrisiken als Rahmenbedingung können ebenfalls von den Vereinen durch geeignete Maßnahmen minimiert bzw. sogar ganz ausgeschlossen werden.

### **Abgleich der Ergebnisse mit internationalen Studien**

Eine österreichische Studie zu den Gründen, warum keine Ehrenämter übernommen werden, kommt zu dem Ergebnis, dass als wichtigster Grund genannt wird, dass die Befragten nicht gefragt/gebeten worden sind.<sup>708</sup> Ein Vergleich mit diesem Aspekt ist an dieser Stelle nicht möglich, da alle Probanden der hier gegebenen Studie im Amt sind/waren und in den weit überwiegenden Fällen auch gebeten wurde, diese Ämter zu übernehmen. Auch der Aspekt, nicht darüber nachgedacht zu haben, ist hier nicht vergleichbar, da alle Probanden Ämter innehaben. Lediglich der dritte Aspekt des Ausgefülltseins durch familiäre Aufgaben kann hier aufgegriffen werden. Alle sechs Probanden haben Familie und trotzdem ein oder mehrere Ämter inne. Dennoch geben fünf der sechs Probanden an, dass sie aus familiären Gründen kein weiteres Amt übernehmen möchten. Daher deckt sich das Ergebnis der vorliegenden Studie diesbezüglich mit der österreichischen Studie. Mangels deutscher Studien zu Gegenständen im Ehrenamt kann ein Vergleich mit anderen Studien an dieser Stelle nicht erfolgen.

---

<sup>708</sup> Vgl. Anh. 17.

In den vorliegenden Interviews sind an insgesamt 192 Stellen Gründe **für** ein Ehrenamt aufgeführt. Demgegenüber stehen an 55 Stellen **gegen** ein Ehrenamt.<sup>709</sup> Dies spricht dafür, dass die Befragten überwiegend positiv über das jeweilige Ehrenamt denken.

In der Einzelaufstellung der Anzahl der Gründe für und gegen ein Ehrenamt fällt auf, dass nur bei P1 die Anzahl der Gründe gegen ein Ehrenamt die Gründe gegen ein Ehrenamt überwiegen.<sup>710</sup> Bei P3 halten sich die Gründe für und gegen ein Ehrenamt die Waage, während bei den anderen Probanden die Gründe für ein Ehrenamt deutlich die Gründe gegen ein Ehrenamt überwiegen.<sup>711</sup>

Da P1 der einzige Proband ist, der wegen bereits eingetretener gesundheitlicher Probleme und der möglichen Haftungsrisiken das Ehrenamt aufgegeben hat, liegt es nahe, dass P1 rückblickend das Ehrenamt kritischer sieht als diejenigen, die noch Ehrenämter innehaben. Auch P3 hat verschiedene Ehrenämter aus unterschiedlichen Gründen aufgegeben und überwiegend die jeweiligen Vereine verlassen. Der Ansatz, dass rückblickend die Sichtweise kritischer wird, lässt sich daher auch auf P3 übertragen. P5 ist von diversen Ämtern zurückgetreten, jedoch immer aus dem Grund, dass turnusmäßig das Amt endete oder er Platz für neue Personen machen wollte. Den Vereinen ist er dabei immer als Mitglied erhalten geblieben. P2, P4 und P6 haben noch kein Ehrenamt aufgegeben. Bei den vier Probanden liegt der Schluss nahe, dass sie das Ehrenamt grundsätzlich positiv sehen, da sie noch aktiv sind.

#### Hauptkategorie Verständnis von Ehrenamt

Hinsichtlich der individuellen Vorstellung von Ehrenamt ist anzumerken, dass bei allen Interviewten der Faktor des kostenlosen Zurverfügungstellens der eigenen Leistung, Wissen und Zeit als wesentliches Merkmal für Ehrenamt genannt wurde, wobei der Aspekt der Nicht-Bezahlung stets der zuerst genannte Aspekt war. Keiner der Probanden nimmt die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit der Ehrenamtspauschale in Anspruch.<sup>712</sup>

Unabhängig von den oben bereits genannten Gründen für ein Ehrenamt haben alle Probanden die Vorstellung vom Ehrenamt, ein zufriedenstellendes Engagement zu betreiben. Ein zufriedenstellendes Engagement setzt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den anderen Vorstandsmitgliedern voraus.

---

<sup>709</sup> Vgl. Anh. 42.

<sup>710</sup> Vgl. Anh. 43.

<sup>711</sup> Vgl. Anh. 49-53.

<sup>712</sup> Vgl. Anh. 33-38.

Von fünf Probanden (P1, P2, P4, P5, P6) werden zudem gleiche Vorstellungen bzw. Werte unter den Entscheidungsträgern als wichtige Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit im Vorstand genannt.

Allen Probanden gemeinsam ist das Ziel einer guten Kommunikation zwischen den Vorstandsmitgliedern. Für P1, P3, P4, P5, P6 ist dabei eine partnerschaftliche Kommunikation wichtig. P3 fasst die Kommunikation und Entscheidungsfindung mit der Beschreibung „auf Augenhöhe“<sup>713</sup> zusammen. P2 hingegen ist es wichtig, von den anderen Vorstandsmitgliedern ernst genommen zu werden und bei Fragen/Problemen von Vereinsmitgliedern auch schon mal den anderen Vorstandsmitgliedern vorgezogen zu werden.<sup>714</sup> P1, P2, P3 und P6 haben ein Verständnis von Ehrenamt dahingehend, dass es losgelöst ist von ihrer beruflichen Tätigkeit.<sup>715</sup> P4 und P5 leben ihre Begeisterung für ein bestimmtes Thema sowohl in ihrem Beruf als auch in ihrer Freizeit im Ehrenamt aus.<sup>716</sup>

Hinsichtlich der Vorbereitung auf die Ehrenämter ist festzustellen, dass P4 und P5 nicht speziell auf ihre Tätigkeiten vorbereitet waren, jedoch keine Unsicherheit verspürten, da sie die Tätigkeit anderer Vorstandsmitglieder eine Zeit lang beobachtet haben, bevor sie selbst Vorstandsposten übernommen haben.<sup>717</sup> P1 ist als ehemaliger leitender Manager mit dem Anspruch, „managen“ zu können, in das Ehrenamt gestartet.<sup>718</sup> In den Vorständen von P1, P2, P6 sind jeweils Steuerberater bzw. Personen, die unmittelbar auf das Wissen von Steuerberatern zugreifen können.<sup>719</sup> P2 gibt an, mit ihrem Engagement „ins kalte Wasser geworfen“<sup>720</sup> worden zu sein. Auch P3 und P6 geben an, hinsichtlich organisatorischer Dinge unvorbereitet in ihre Ehrenämter gestartet zu sein.<sup>721</sup> Bei P3 ist das junge Alter bei Tätigkeitsbeginn als Grund für das Unvorbereitet-Sein zu sehen.<sup>722</sup> P2 hat mangels vorhergehender Ehrenämter und mangels beruflicher Erfahrungen keine Kenntnis von dem gehabt, was sie erwartet.<sup>723</sup> P6 gegenüber wurde das Ehrenamt anders dargestellt, als es tatsächlich ist.<sup>724</sup> Anders als P3 fühlten sich P4 und P5 trotz jungen Alters beim Aktivwerden im Ehrenamt

---

<sup>713</sup> P3/Anh. 35/Z 368.

<sup>714</sup> P2/Anh. 34/Z 132 ff..

<sup>715</sup> Vgl. Anh. 33, 34, 35, 38.

<sup>716</sup> Vgl. Anh. 36, 37.

<sup>717</sup> Ebenda.

<sup>718</sup> P1/Anh. 33/Z 257 ff..

<sup>719</sup> Vgl. Anh. 33, 34, 38.

<sup>720</sup> P2/Anh. 34/Z 287.

<sup>721</sup> P3/Anh. 35/Z 416, P6/Anh. 38/Z 455 ff..

<sup>722</sup> P3/Anh. 35/Z 416.

<sup>723</sup> P2/Anh. 34/Z 282 ff..

<sup>724</sup> P6/Anh. 38/Z 480 ff..

nicht unvorbereitet, weil sie beide eine zeitlang als einfaches Mitglied/Vorstandsmitglied und später als einfaches Vorstandsmitglied bzw. Vorstandsvorsitzender Erfahrungen gesammelt haben, bevor sie dann den Vorstandsvorsitz übernommen haben.<sup>725</sup>

P2, P3, P5 und P6 geben an, andere Erwartungen an ihre Tätigkeiten gehabt zu haben.<sup>726</sup> Bei P5 beschränkt sich die Andersartigkeit der Erwartungen jedoch auf die erhöhten Gründungsvoraussetzungen des deutsch-sprachigen Vereins im Vergleich zum internationalen Verein.<sup>727</sup> P2 und P6 sprechen davon, die Herausforderungen in den Tätigkeiten seien deshalb anders, weil ihnen andere Bedingungen genannt worden seien<sup>728</sup> bzw. die Vorarbeit der Vorgänger sie vor große Herausforderungen gestellt hätten.<sup>729</sup> P1, P4 und P5 sind inhaltlich nicht von ihren Ämtern überrascht worden.<sup>730</sup> P1 kommt in diesem Zusammenhang möglicherweise die berufliche Erfahrung als Manager zugute, der eine Organisation managen kann, ganz gleich, welche Interessen diese verfolgt. P4 und P5 kamen diesbezüglich die Erfahrungen als einfaches (Vorstands-)Mitglied in dem jeweiligen Verein und der starke Zusammenhalt unter den Vorstandskollegen zugute.

Auffällig ist, dass 50% der Befragten (P1, P2, P6) angeben, mit ihrem Vorstand einen kompletten Vorstand abgelöst und dabei jeweils große Schwierigkeiten bei der Übergabe durch den alten Vorstand gehabt zu haben.<sup>731</sup> In zwei Fällen (P2, P6) waren dafür überwiegend die Dokumente des Kassenswartes ursächlich. Zwar geben P1, P2, P6 an, die Schwierigkeiten unterschätzt zu haben und froh zu sein, dass die Unterlagen nun in Ordnung seien. Dennoch hat keiner von ihnen ein Problembewusstsein bzgl. der Risiken gehabt, die insbesondere auch das Fortführen von steuerrechtlich relevanten Unterlagen mit sich bringen.

---

<sup>725</sup> P5/Anh. 37/Z 281, P4/Anh. 36/Z 379 ff..

<sup>726</sup> Vgl. Anh. 34, 35, 37, 38.

<sup>727</sup> P5/Anh. 37/Z 284 ff..

<sup>728</sup> P6/Anh. 38/Z 480 ff..

<sup>729</sup> P2/Anh. 34/Z 284 ff., P6/Anh. 38/Z 520 ff..

<sup>730</sup> Vgl. Anh. 33, 36, 37.

<sup>731</sup> P1/Anh. 33/Z 69 ff., P2/Anh. 34/Z 285, P6/Anh. 38/Z 513 ff..

### 9.1.2 Ergebnisse zu Forschungsfrage 2

Bezüglich der Forschungsfrage 2 führte die induktive Kategorienbildung zur Bildung der folgenden Hauptkategorien und Subkategorien.<sup>732</sup>

**Tabelle 15: Kategorien zu Forschungsfrage 2**

Keine Kenntnis vom Haftungsrisiko

Keine Kenntnis vom Haftungsrisiko

Kenntnis von D&O Versicherung

Kenntnis D&O Versicherung

Kenntnisnahme während des Amtes

Kenntnisnahme während des Amtes

Gute Kenntnis vom Haftungsrisiko

Erfahrungen mit Risiken

Grundkenntnisse vom Haftungsrisiko

**Quelle:** Eigene Darstellung.

#### Hauptkategorie Keine Kenntnis vom Haftungsrisiko

P2, P4 und P6 sind hinsichtlich möglicher zivilrechtlicher Haftungsprobleme ohne jede Kenntnis und erfahren erst im Interview von Risiken.<sup>733</sup> Bemerkenswert ist, dass P4 keinerlei Kenntnisse hat, obwohl er bereits seit 15 Jahren in diversen Vereinen aktiv ist und auch seit einigen Jahren einen Vorstandsposten bzw. den Posten des Vorstandsvorsitzenden innehat.<sup>734</sup>

Die Dauer des ehrenamtlichen Engagements hat also offensichtlich keine Auswirkungen auf die Kenntnis der Risiken.

Auch der Bildungsgrad hat keine Auswirkungen auf die Kenntnisse oder ein verstärktes Problembewusstsein.<sup>735</sup>

Inhaltlich und rechtlich ist keiner der Probanden auf die Tätigkeit als Mitglied des Vorstandes geschult worden. Die Aufklärung bzgl. möglicher Haftungsrisiken ist offensichtlich nicht Bestandteil der Amtseinführung von Ehrenamtlichen in Vereinen.

<sup>732</sup> Vgl. Anh. 44.

<sup>733</sup> Vgl. Anh. 34, 36, 38.

<sup>734</sup> P4/Anh. 36/Z 25 ff..

<sup>735</sup> P4 und P6 haben jeweils einen Hochschulabschluss und eine Promotion.



### Hauptkategorie Kenntnis von D&O Versicherung

Keiner der sechs Probanden kennt namentlich eine D&O Versicherung. Selbst P1, der von einem befreundeten Anwalt über die möglichen Haftungsrisiken eines Ehrenamtlichen informiert wurde, kennt die Möglichkeit einer Versicherung gegen Vermögensschäden, die anlässlich eines Ehrenamtes verursacht werden, nicht.<sup>736</sup> Auch P3, der bereits negative Erfahrungen in seinen Ehrenämtern gemacht hat, kennt die Möglichkeit einer Versicherung nicht.<sup>737</sup> P5 weiß zwar, dass sein Verein eine Versicherung abgeschlossen hat, mit der ein mögliches Haftungsrisiko abgedeckt werden kann, wie diese Versicherung im Detail aussieht, weiß er hingegen nicht.<sup>738</sup> P2, P4 und P6 haben sich über eine Versicherung nie Gedanken gemacht, da sie von Haftungsrisiken keine Kenntnis hatten.<sup>739</sup>

Die Aufklärung bzgl. Absicherungsmöglichkeiten bzw. der Abschluss einer entsprechenden Versicherung sind also erkennbar nicht gängige Praxis in Vereinen.

### Hauptkategorie Kenntnisnahme während des Amtes

Drei von sechs Probanden haben bereits während ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit Kenntnis von zivilrechtlichen Haftungsrisiken erlangt. Während P1 gute Kenntnisse von den Haftungsrisiken erlangt hat, ist bei P3 und P5 die Kenntnislage rudimentär. Ein Problembewusstsein ist bei P3 und P5 inzwischen gegeben, jedoch äußert sich dieses nicht in konkretem Wissen. P5 ignoriert die Risiken und vertraut diesbezüglich vollkommen auf andere Vorstands- und Vereinsmitglieder, denen er zutraut, genauestens zu wissen, was in welcher Situation zu tun ist.<sup>740</sup> P3 hat trotz negativer Erfahrungen im Ehrenamt keine detaillierte Kenntnis von den Haftungsrisiken gesammelt oder sich entsprechend beraten lassen.<sup>741</sup>

#### 9.1.3 Ergebnisse zu Forschungsfrage 3

Die induktive Kategorienbildung führte bezüglich Forschungsfrage 3 zu folgenden Haupt- und Subkategorien.<sup>742</sup>

#### **Tabelle 18: Kategorien zu Forschungsfrage 3**

##### Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken

##### Reaktionen auf Kenntnisnahme

**Quelle:** Eigene Darstellung.

<sup>736</sup> P1/Anh. 33/Z 342.

<sup>737</sup> P3/Anh. 35/Z 693.

<sup>738</sup> P5/Anh. 37/Z 324.

<sup>739</sup> P2/Anh. 34/Z 373, P4/Anh. 36/Z 516 ff., P6/Anh. 38/Z 596.

<sup>740</sup> P5/Anh. 37/Z 307 ff..

<sup>741</sup> P3/Anh. 35/Z 607 ff..

<sup>742</sup> Vgl. Anh. 45, 46.

### Hauptkategorie Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken

Drei der sechs Interviewpartner hatten vor den Interviews grundsätzlich Kenntnis von Haftungsrisiken.<sup>743</sup> P1, P3 und P5 haben, wie oben aufgezeigt, bereits während ihres ehrenamtlichen Engagements von der grundsätzlichen Möglichkeit der Haftungsrisiken erfahren. P3 und P5 haben daraus jedoch nicht die Konsequenz gezogen, sich detailliert über die Haftungssituation und mögliche Absicherungen gegen diese Risiken zu informieren.<sup>744</sup> P1 hingegen hat die Konsequenz gezogen, das Amt unter anderem aufgrund der Haftungsrisiken niederzulegen.<sup>745</sup>

Daher liegt der Schluss nahe, dass P3 und P5 in ihren Ämtern jeweils so sehr motiviert sind, dass ihnen mögliche Risiken als hinnehmbar erscheinen. P1 dagegen möchte die möglichen Haftungsrisiken nicht tragen. Das lässt darauf schließen, dass seine Motivation im Ehrenamt nicht ausreicht, um die Sorge vor Haftung zu überwinden. Die Analyse der Interviews bzgl. Forschungsfrage 1 hat ergeben, dass die von P1 genannten Gründe gegen ein Ehrenamt die Gründe für ein Ehrenamt weit überwiegen. Zudem gibt P1 an, bereits Zweifel an seinem Amt gehabt zu haben. Die zweifelnde Sicht auf das Ehrenamt spiegelt sich in der Reaktion wider, das Amt niederzulegen. P5 gibt deutlich mehr Gründe für ein Ehrenamt an als dagegen. Von Zweifeln an seinem Amt spricht er an keiner Stelle. Die Tatsache, dass P5 keine Konsequenzen aus der Kenntnis der Haftungsrisiken zieht, spricht dafür, dass er so sehr von seinen Ehrenämtern überzeugt ist, dass eine Beendigung für ihn nicht in Frage kommt. Bei P3 halten sich die Gründe für und gegen Ehrenamt die Waage. Er bringt mit seiner wiederholten Aussage, mit seinen Engagements helfen zu wollen, zum Ausdruck, dass es ihm bei jedem einzelnen Engagement um die Sache geht. Von den jeweiligen Projekten ist er offensichtlich so überzeugt, dass er die Haftungsrisiken vernachlässigt.

### Hauptkategorie Reaktion auf Kenntnisnahme

P2, P4 und P6 erfahren während des Interviews von den Haftungsrisiken und reagieren jeweils mit großer Überraschung. Während P6 erklärt, aufgrund dieser bestehenden Risiken das Amt nicht ohne entsprechende Absicherung weiter ausüben zu wollen<sup>746</sup>, sind P2 und P4 nach anfänglicher Unsicherheit noch während der Interviews entschieden, die Ehrenämter auf jeden Fall weiterführen zu wollen.<sup>747</sup>

---

<sup>743</sup> Vgl. Anh. 45.

<sup>744</sup> P3/Anh. 35/Z 607 ff., P5/Anh. 37/Z 307 ff..

<sup>745</sup> P1/Anh. 33/Z 380 ff..

<sup>746</sup> P6/Anh. 38/Z 577 ff..

<sup>747</sup> P2/Anh. 34/Z 436 ff., P4/Anh. 36/Z 542 ff..

Zwar überwiegen wie oben dargestellt bei P6 die Gründe für ein Ehrenamt jene dagegen. Jedoch äußert P6 im Interview, schon vorher Zweifel bzgl. der ehrenamtlichen Tätigkeit gehabt zu haben. P2 und P4 hingegen sind deutlich positiver gestimmt, was ehrenamtliche Tätigkeit betrifft. Zweifel an ihrem Einsatz äußern sie zu keinem Zeitpunkt. Mithin liegt der Schluss nahe, dass eine grundsätzlich positive Haltung zum Ehrenamt allgemein und zum eigenen Ehrenamt insbesondere die Bereitschaft, Risiken einzugehen, stärkt. Zwar geben auch P2 und P4 an, mit ihren Meinungen und Handlungen mitunter konfliktreiche Gespräche geführt zu haben. Dennoch haben diese Situationen zu keinem Zeitpunkt zu Zweifeln am Amt geführt. Dies ist bei P6 anders.

## 9.2 Ergebnisse der Codierung

Für die sich aus der qualitativen Inhaltsanalyse ergebende Hauptkategorie der **Gründe für ein Ehrenamt im Verein** zu Forschungsfrage 1 sowie die Hauptkategorie der **Reaktion/Konsequenz auf die Kenntnisnahme der Haftungsrisiken** zu Forschungsfrage 3 wurde ergänzend eine Codierung vorgenommen.<sup>748</sup> Da sich im Rahmen der Inhaltsanalyse herausgestellt hat, dass diese beiden Kategorien von dominierender Bedeutung sind, sieht die Verfasserin eine Beschränkung der Codierung auf alle Textstellen zu diesen Kategorien als gerechtfertigt an. Grundlage für die Codierung waren dabei alle sechs geführten Interviews. Im Rahmen der Codierung wurde der Text der Interviews zunächst segmentiert, sodann wurden den relevanten Textstellen mittels Codierleitfaden Codes zugeordnet. Hierbei bediente sich die Verfasserin keines Computer-Programms, sondern führte die Codierung händisch durch. Die Codierung führte zu folgenden 14 Codes für die Kategorie **Gründe für ein Ehrenamt im Verein**:

**Tabelle 20: Die durch die Codierung entstandenen 14 Codes**

|                        |                   |                |                    |                      |           |                       |
|------------------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------------|-----------|-----------------------|
| Inhaltliche Interessen | Eigene Interessen | Erfolg         | Befriedigung       | Helfen wollen        | Gutes tun | Berufliche Interessen |
| Soziale Interessen     | Spaß              | Mitentscheiden | Gerechtigkeitssinn | Verantwortungsgefühl | Bitte     | Sinnhaftigkeit        |

**Quelle:** Eigene Darstellung.

Die Codes Erfolg und Befriedigung sowie Helfen wollen und Gutes tun wurden jeweils zusammengefasst, da sich aus dem Kontext der Interviews ergab, dass die Interviewpartner Ähnliches damit verbinden.

<sup>748</sup> Vgl. Anh. 47.

Die Codes, die innerhalb der Kategorie Gründe für ein Ehrenamt im Verein vergeben wurden, wurden in einem nächsten Schritt auf ihr Vorkommen in den einzelnen Interviews der einzelnen Interviewpartner überprüft.<sup>749</sup> Maßgeblich war dabei zunächst die absolute Häufigkeit, mit der die einzelnen Codes bei den Interviews auftreten.<sup>750</sup> Die Häufigkeit der genannten Gründe wurde im nächsten Schritt für jeden Interviewten getrennt ins Verhältnis gesetzt zu allen von ihm vorgetragenen Gründen für das Ehrenamt.<sup>751</sup> Damit sollte der Umstand berücksichtigt werden, dass es mehr oder weniger erzählfreudige Interviewpartner gibt. Vermieden werden sollte somit, dass Kriterien als insgesamt bedeutsam gelten, weil sie besonders häufig genannt wurden, weil redefreudigere Interviewpartner die jeweiligen Kriterien wiederholt benennen. Durch das Ins-Verhältnis-Setzen der genannten Gründe jedes einzelnen Interviewten zur Gesamtzahl seiner genannten Gründe entstand ein guter Überblick der individuell bedeutsamsten Gründe für das eigene Ehrenamt.

Als Hauptgründe des Engagements haben sich bei P1 folgende Gründe herausgestellt: Erfolg/Befriedigung (58%), Nachkommen einer Bitte (25%) und Gutes tun/Helfen wollen mit 17%.<sup>752</sup>

Für P2 ist der wichtigste Grund ein Verantwortungsgefühl (26%), gefolgt von einem Streben nach Erfolg/Befriedigung (17%). Gutes tun/Helfen wollen (17%), Mitentscheiden (17%) und positives Feedback (17%) liegen prozentual gleichauf.<sup>753</sup>

Bei P3 steht der Grund Gutes tun/Helfen wollen im Fokus (29%). In den anderen Gründen schwankt er zwischen sozialem Interesse (17%) und inhaltlichen Interessen (14%). Erfolg/Befriedigung und eigene Interessen folgen den inhaltlichen Interessen mit je 12%.<sup>754</sup>

Für P4 stehen inhaltliche und eigene Interessen mit je 20% im Vordergrund. Ebenfalls sehr wichtig sind P4 berufliche Interessen und Erfolg/Befriedigung mit je 17%.<sup>755</sup> Dies ist P4 auch bewusst, was sich beispielsweise darin zeigt, wenn er sagt, dass man sich im Ehrenamt auch die Frage stellen darf, was für einen "selbst drin ist"<sup>756</sup> und dass es legitim ist, Ehrenamt zur Förderung der "Karriere-Perspektive"<sup>757</sup> anzusehen.

---

<sup>749</sup> Vgl. Anh. 48-53.

<sup>750</sup> Ebenda.

<sup>751</sup> Vgl. Anh. 55-60.

<sup>752</sup> Vgl. Anhang 55.

<sup>753</sup> Vgl. Anhang 56.

<sup>754</sup> Vgl. Anhang 57.

<sup>755</sup> Vgl. Anhang 58.

<sup>756</sup> P4/Anh. 36/Z 198.

<sup>757</sup> P4/Anh. 36/Z 188.

P5 ist ebenfalls durch inhaltliches Interesse geleitet (25%), dicht gefolgt von Erfolg/Befriedigung (23%) und beruflichen Interessen (21%).<sup>758</sup> P5 erkennt auch den Zusammenhang zwischen Ehrenamt und Beruf, wenn er sagt “es ist von daher schwer, die Grenze zu ziehen, weil das Ehrenamt ja auch meinem eigentlichen Beruf dient”<sup>759</sup>.

P6 gibt zu Beginn des Interviews als Grund für ihr Ehrenamt an, dass ihr Engagement dazu dienen soll, “sinnvolle”<sup>760</sup> Dinge zu unterstützen und “etwas für die Gesellschaft”<sup>761</sup> zu leisten. Im Rahmen der Codierung ergibt sich, dass sie stark eigene Interessen (21 %) in verschiedenen Ausprägungen verfolgt. Inhaltliche Interessen stehen auch im Vordergrund (19%) sowie der Wille mitzuentcheiden (15%).<sup>762</sup>

Für 50% der Probanden sind inhaltliche Interessen unter den zwei subjektiv wichtigsten Gründen. Obwohl fünf von sechs Probanden “Helfen wollen” und “Gutes tun” als Grund für das ehrenamtliche Engagement genannt haben, spielt dieser Aspekt nach Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse und Codierung nur bei 33% der Probanden eine übergeordnete Rolle. Bei allen anderen werden diese allgemein bekannten und oft als altruistisch bezeichneten Gründe von anderen Gründen überlagert. Bei ebenfalls 50% der Interviewten zeigt sich, dass Erfolg/Befriedigung einer der zwei bedeutsamsten Gründe für ihr Ehrenamt ist.

Im Rahmen einer eher explorativen Betrachtung der genannten Gründe ist erkennbar, dass das Mitentscheiden für diejenigen, die beruflich in führenden Positionen sind/waren, keinerlei Bedeutung hat (P1, P4 und P5). P2, für die Mitentscheiden sehr wichtig ist, hat beruflich keine Führungsposition inne. Für P3 ist das Mitentscheiden auch ein Kriterium, aber nicht das Wesentlichste. Abweichend davon ist P6 zu sehen. Ihr ist das Mitentscheiden recht bedeutsam, obwohl sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit hat Personalverantwortung hat.

Für die Kategorien **Konsequenzen aus der Kenntnis der Risiken** bzw. **Reaktion auf Kenntnisnahme** ergibt die Codierung folgende Kriterien: Verärgerung über Unkenntnis; Verärgerung über eigene Naivität; mangelnde Bereitschaft, Risiken zu tragen; unveränderte Bereitschaft, Risiken zu tragen; eingeschränkte Bereitschaft, Risiken zu tragen; Unsicherheit; Verkennen der Risiken; Bedingungen für künftige Ehrenämter; Vertrauen in den Vorstand/Verein/Andere Mitglieder; Unsicherheit über rechtliche Situation; Notwendigkeit,

---

<sup>758</sup> Vgl. Anh. 59.

<sup>759</sup> P5/Anh. 37/Z 685 f..

<sup>760</sup> P6/Anh. 38/Z 153

<sup>761</sup> P6/Anh. 38/Z 228.

<sup>762</sup> Vgl. Anh. 60.

sich abzusichern; unveränderte Motivation; größeres Problembewusstsein; größere Professionalisierung; Reduzierung der Risiken durch Outsourcing; mangelndes Interesse an rechtlichen Themen; Vertrauen in ausreichende Absicherung; Absicherung durch Information; Loyalität; Sinken der Motivation; Fortsetzen des Ehrenamtes nur mit Versicherung.<sup>763</sup>

P1 reagiert auf die Kenntnis von den Haftungsrisiken mit Verärgerung über die Unkenntnis sowie über die eigene Naivität. Die Konsequenz hieraus ist die mangelnde Bereitschaft, die Risiken weiter zu tragen.<sup>764</sup> Im Ergebnis legt P1 das Ehrenamt nieder.

P2 gibt zu erkennen, dass die Kenntnisnahme von den Risiken sie verunsichert. Sie schwankt während des Interviews zwischen einer eingeschränkten Bereitschaft, weiterhin Risiken tragen zu wollen und einer unverminderten Bereitschaft. Letztere bringt sie an insgesamt drei Stellen zum Ausdruck, die eingeschränkte Bereitschaft hingegen nur an einer Stelle.<sup>765</sup>

P3, der bereits während diverser Ehrenämter Erfahrungen mit möglichen Risiken gemacht hat, reagiert mit einer unveränderten Bereitschaft, Risiken zu tragen.<sup>766</sup> Es macht den Eindruck, als wenn er die tatsächlichen Risiken, die mit einem Ehrenamt verbunden sind, zwar dem Grundsatz nach kennt, aber ihr ganzes Ausmaß verkennt. Zwar gibt er an, durch die Erfahrungen ein größeres Problembewusstsein zu haben, aber insgesamt vertraut er auf die Kompetenz in künftigen Vorständen. Er geht davon aus, durch ein "vernünftiges Onboarding"<sup>767</sup> die möglichen Risiken minimieren zu können.<sup>768</sup>

P4, der ebenfalls im Interview von den möglichen Haftungsrisiken erfährt, ist überrascht von den Erkenntnissen, die er bzgl. der Risiken erlangt. Hinsichtlich der eigenen rechtlichen Situation wird er verunsichert. Doch die neuen Kenntnisse ändern seine Motivation für die jeweiligen Ehrenämter nicht, und er reagiert auch noch im Interview selbst mit der Erklärung, unverändert bereit zu sein, Risiken zu tragen, jedoch mit einem größeren Problembewusstsein.<sup>769</sup>

Auch P5, der schon während seiner diversen Ehrenämter erfahren hat, dass es grundsätzlich Risiken gibt, ist in seiner Bereitschaft, die jeweiligen Ämter fortzuführen, unverändert. Er vertraut in die jeweiligen Vorstände, das Outsourcen von risikobegründenden Tätigkeiten an Steuerberater, Rechtsanwälte etc. und eine ausreichende Absicherung durch entsprechende

---

<sup>763</sup> Vgl. Anh. 47, 54.

<sup>764</sup> Vgl. Anh. 33, 61.

<sup>765</sup> Vgl. Anh. 34, 62.

<sup>766</sup> Vgl. Anh. 35, 63.

<sup>767</sup> P3/Anh. 35/Z 574.

<sup>768</sup> Vgl. Anh. 35, 63.

<sup>769</sup> Vgl. Anh. 36, 64.

Versicherungen und Informationspolitik. P5 zeichnet sich durch mangelndes Interesse an rechtlichen Fragestellungen aus. Er geht davon aus, dass die größere Professionalität, mit der die Vereine, in denen er tätig ist, heute agieren, ausreichenden Schutz bietet. Insgesamt ist er ausgesprochen loyal gegenüber den Vereinen, für die er tätig ist.<sup>770</sup>

P6 dagegen reagiert mit Entsetzen auf die Kenntnisnahme von möglichen Haftungsrisiken anlässlich des Interviews. Ihre Reaktion ist die sofortige Äußerung, unter diesen Bedingungen das Ehrenamt nicht mehr fortsetzen zu wollen, da sie nicht bereit sei, die Risiken zu tragen.<sup>771</sup> Sie spricht davon, dass die Kenntnisnahme bereits während des Interviews ihre "Motivation senkt"<sup>772</sup>.

Eine Auflistung der aufgezeigten Kriterien für jeden Interviewpartner gesondert ist in den Anhängen 61-66 zu finden. Auch hier wurde die Nennung der Kriterien ins Verhältnis zu den Nennungen insgesamt gesetzt, um so für jeden Interviewpartner die Bedeutung der einzelnen Kriterien herauszuarbeiten.<sup>773</sup>

In der Betrachtung der Variablen **Reaktionen auf die Kenntnis der Haftungsrisiken** in den Ausprägungen **uneingeschränkte Bereitschaft zum Ehrenamt** und **mangelnde Bereitschaft** in Kombination mit der Variablen **Gründe für ein Ehrenamt** stellt sich heraus, dass die Kombination von **uneingeschränkter Bereitschaft** und **inhaltlichem Interesse** für das Ehrenamt, sowie **Erfolg/Befriedigung** und **uneingeschränkte Bereitschaft** am häufigsten vorkommt.<sup>774</sup>

Dies deutet darauf hin, dass diejenigen Ehrenamtlichen, die mit ihrer Tätigkeit inhaltliche Interessen verfolgen, eine größere Bereitschaft zur Übernahme von Risiken haben. Das Verspüren von großer Erfüllung/Befriedigung bei einer erfolgreichen ehrenamtlichen Tätigkeit, führt ebenfalls zu einer verstärkten Bereitschaft zum Engagement.

In der vorliegenden Forschung deutet das Ergebnis der am häufigsten genannten Ausprägungen darauf hin, dass P4 und P5 ein derart großes Interesse daran haben, die von ihnen vorangetriebenen Themen zu verbreiten und durchzusetzen, dass ein Haftungsrisiko für sie von sehr geringer Bedeutung ist. P4 und P5, die zusätzlich eine große Befriedigung bei einer erfolgreichen Tätigkeit verspüren, ist die Bereitschaft zusätzlich erhöht. P2, die ebenfalls eine große Befriedigung aus ihrem Ehrenamt zieht, wird künftig bereitwillig einige Risiken

---

<sup>770</sup> Vgl. Anh. 37, 60.

<sup>771</sup> Vgl. Anh. 38, 61.

<sup>772</sup> P6/Anh. 38/Z 585.

<sup>773</sup> Vgl. Anh. 67-72.

<sup>774</sup> Vgl. Anh. 73.

tragen. P2 hat mit ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit eine Position eingenommen, die ihr große Zufriedenheit bringt. Mitentscheiden können, gefragt werden, Verantwortung übernehmen, das sind die Aspekte die P2 wichtig sind und dafür nimmt sind auch Haftungsrisiken in Kauf. Bei P6, die aus eigenen Interessen aktiv ist, geht die Begeisterung für das Inhaltliche des Ehrenamtes nicht so weit, dass sie ein Haftungsrisiko eingehen will. Für P3 ist es derart bedeutsam, ihm wichtige Themen voranzubringen, dass ihn trotz negativer Erfahrungen im Bereich der (Haftungs-)risiken im Ehrenamt und einem Bewusstsein hinsichtlich der Gefahren nichts von seinem Engagement abbringen kann. P1, der stark erfolgsorientiert ist, weicht von den Erkenntnissen aus der Betrachtung der Ausprägungen ab. Er ist wie gesagt nicht bereit, weiterhin Risiken zu tragen. Dies kann damit begründet werden, dass er zwar den Erfolg anstrebt, aber drüber hinaus inhaltlich das Ehrenamt neutral sieht. Beide Interviewpartner, die ein Fortführen der Ehrenämter ohne entsprechende Absicherung ausschlossen, gaben an, “erschreckt”(P6)<sup>775</sup> bzw. “verärgert”(P1)<sup>776</sup> über die Unkenntnis bzgl. möglicher Haftungsrisiken zu sein. Offen bleibt hierbei, von wem sie sich eine entsprechende Aufklärung gewünscht hätten. Jedenfalls resultiert aus der Unkenntnis ein negatives Gefühl, das sich in einer Weigerung zur Fortführung des Ehrenamtes ausdrückt. Ihre Reaktionen erwecken den Eindruck, als wenn sich beide Probanden hintergangen fühlen.

### **Abgleich der Ergebnisse mit internationalen Studien**

Mangels Vorliegen von internationalen Studien zum Thema der Haftungsrisiken ist ein Abgleich an dieser Stelle nicht möglich.

### **9.3 Typenbildung**

Nach der Analyse sind die Ergebnisse zu systematisieren. Hierfür eignet sich das Modell der empirisch begründeten Typenbildung. Ziel dieses methodischen Verfahrens ist es, aus den Inhalten der Interviews für die einzelnen Interviewten einen “gemeinsamen Nenner” herauszuarbeiten, mittels dessen die einzelnen bedeutsamen inhaltlichen Elemente “überindividuell” und komprimiert dargestellt werden können.<sup>777</sup> Die Typenbildung anhand dieses Modells beschränkt sich dabei nicht auf Personen oder Fälle, sondern bezieht auch Ansichten, Strategien etc. mit ein, und damit letztlich subjektive Theorien.<sup>778</sup> Diesem Verfahren geht eine von der Typenbildung losgelöste qualitative Inhaltsanalyse voraus, deren Fokus bei der Auswertung auf den subjektiven Vorstellungen, den sog. “Konzepten”, liegt. Unabhängig

---

<sup>775</sup> P6/Anh. 38/Z 661.

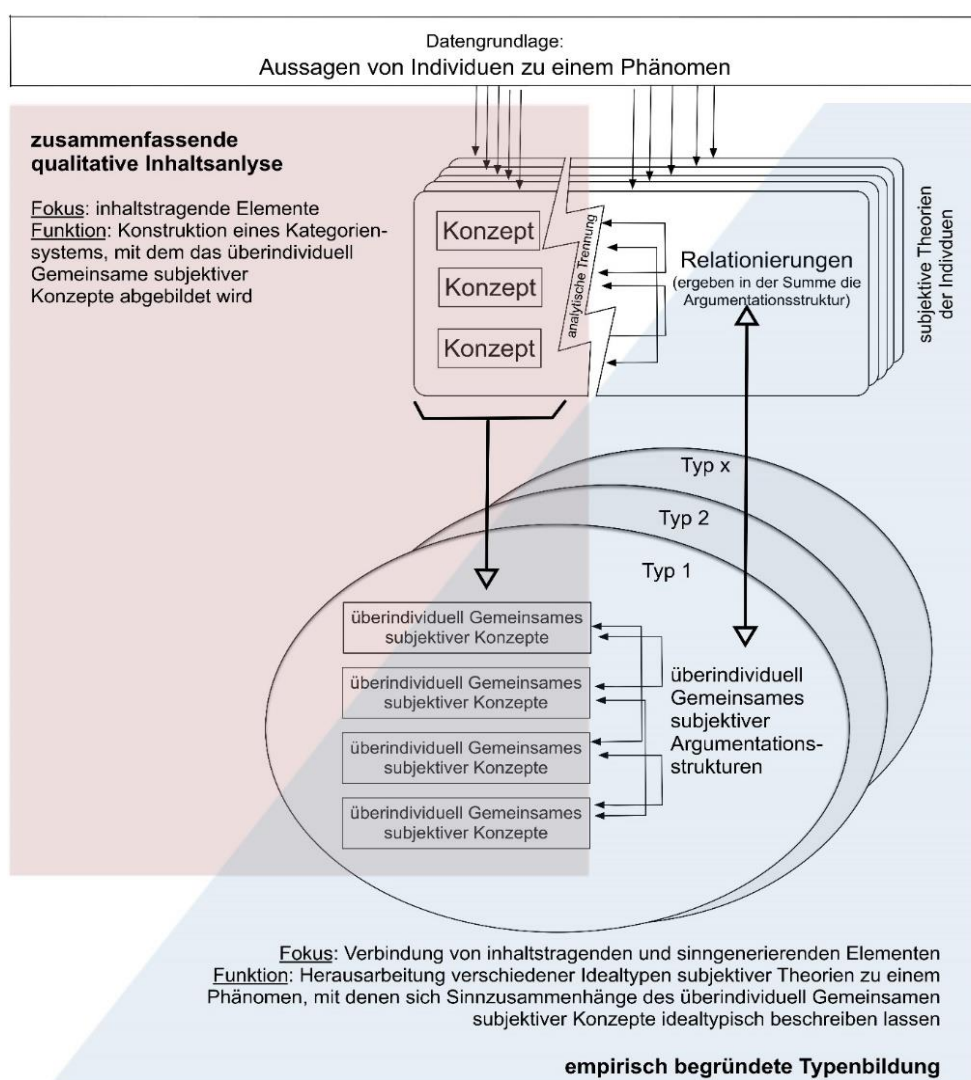
<sup>776</sup> P1/Anh. 33/Z 350.

<sup>777</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 13.

<sup>778</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 14.



von den befragten Personen und ihren Fällen soll das Gemeinsame auf einer übergeordneten Ebene “überindividuell” dargestellt werden.<sup>779</sup> Dieser Darstellung zugrunde liegt das zuvor erarbeitete Kategoriensystem, welches jedoch durch Reduktion der Kategorienanzahl ein bestimmtes (Gedanken/Verhaltens-)Muster erst erkennbar macht.<sup>780</sup> Aus einer vielschichtigen und mitunter unübersichtlichen Thematik kann auf diese Weise das Charakteristische einzelner Gruppen bzw. Typen herausgefiltert und zu einer Typologie zusammengeführt werden. Auf der Grundlage von empirischem Datenmaterial werden somit im Idealfall Hypothesen über Typen-(Gruppen) generiert, die über das zugrundeliegende Datenmaterial hinausgehen.<sup>781</sup> Die folgende Abbildung zeigt den methodischen Ablauf.



### Abbildung 5: Empirisch begründete Typenbildung

Quelle: Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 15.

<sup>779</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 15.

<sup>780</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 27.

<sup>781</sup> Vgl. Lang/Ruesch Schweizer, 2020, Abs. 29.

In der hier vorliegenden Forschung wird das Modell zur empirisch begründeten Typenbildung auf die Aussagen der sechs Interviewten bzgl. ihrer Motivation zur Ausübung ihrer Ehrenämter und ihre Haltung zu möglichen Haftungsrisiken angewandt. Das **Datenmaterial** sind also die sechs Interviewtranskripte.

Die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse hat zur Bildung der unter Abbildung 13 dargestellten Kategorien geführt. Die Darstellung der individuellen Konzepte wird auf die jeweils drei wichtigsten Gründe für das Ehrenamt reduziert sowie die Reaktion auf die Kenntnis (-nahme) von möglichen Haftungsrisiken. Daraus ergeben sich für die sechs Interviewten die folgenden **Konzepte**:

P1 ist erfolgsorientiert, mit seinem Engagement den Bitten von anderen Vereinsmitgliedern gefolgt und möchte helfen bzw. dem Club etwas zurückgeben. Seine Beweggründe sind ihm hinsichtlich der starken Erfolgsorientierung nicht bewusst. Auf die Kenntnis von Haftungsrisiken reagiert er mit Niederlegung des Ehrenamtes.

P2 folgt mit ihrem Ehrenamt einem großen Verantwortungsgefühl, sie sucht und erfährt Befriedigung durch eine erfolgreiche Arbeit in ihrem Amt. Sie möchte helfen, lässt sich dabei aber auch stark von positivem Feedback und der Möglichkeit mitzuentcheiden leiten. Sie reagiert mit einer unverminderten Bereitschaft, das Amt und die damit verbundenen Haftungsrisiken weiterzubetreiben.

P3 ist von dem Wunsch, Gutes zu tun sowie dem großen Bedürfnis, bestimmte Inhalte voranzutreiben, geleitet. Sein Engagement ist zudem abhängig davon, dass er einen persönlichen Bezug zu den Personen hat, mit denen er das Ehrenamt ausübt. Auf die Kenntnis von Haftungsrisiken reagiert er vordergründig mit eingeschränkter Bereitschaft, das Amt weiterzuführen. Tatsächlich signalisiert er aber, bei entsprechendem inhaltlichem Interesse auch wieder Ehrenämter zu übernehmen.

P4 verfolgt mit seinen Ehrenämtern überwiegend eigene, inhaltliche und berufliche Interessen. Diese Motive sind ihm auch bewusst. Auf die Kenntnisnahme von möglichen Haftungsrisiken reagiert er mit einer unverminderten Bereitschaft, die Ämter weiter zu betreiben.

P5 verfolgt mit seinen Ehrenämtern ebenfalls überwiegend inhaltliche und berufliche Interessen, wobei er dabei auch stark erfolgsorientiert ist. Auch ihm sind seine Beweggründe bewusst. Auf die Kenntnis von Haftungsrisiken während seiner Ämter hat er mit unverminderter Bereitschaft und dem Fortsetzen der Ämter reagiert.

P6 verfolgt stark eigene Interessen, denen sie sich nicht durchgängig bewusst ist. Ihr ist ein gewisses Mitspracherecht wichtig und die verfolgten inhaltlichen Interessen werden mitunter unbewusst von eigenen Interessen überlagert. Sie reagiert auf die Kenntnisnahme von der Haftung mit der Weigerung, unter den bestehenden Bedingungen das Ehrenamt fortzuführen.

Das **überindividuell Gemeinsame** von P4 und P5 ist eine extrinsische Motivation, derer sich beide auch bewusst sind. Sie wägen Vorteile und Nachteile, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind, ab und kommen zu dem Ergebnis, dass die Haftungsrisiken hinnehmbar sind.

Das **überindividuell Gemeinsame** von P1 und P6 ist eine extrinsische Motivation, derer sie sich nicht bewusst sind. Die Haftungsrisiken stehen für sie in keinem hinnehmbaren Verhältnis zu den Vorteilen, die sie aus den Ämtern ziehen.

P2 und P3 **gemeinsam** ist, dass sie überwiegend intrinsisch motiviert sind, jedoch mit extrinsischen Zügen. Ihre Motivation zum Ehrenamt hat ein höheres Gewicht als die damit verbundenen Risiken.

Abschließend lassen sich drei Typen unter den Ehrenamtlichen identifizieren:

**Typ A:** überwiegend extrinsisch motiviert; Bewusstsein der extrinsischen Motivationslage; große Bereitschaft zur Übernahme von Risiken.

**Typ B:** überwiegend extrinsisch motiviert; kein Bewusstsein von der tatsächlichen Motivation; keine Bereitschaft zur Übernahme von Risiken.

**Typ C:** überwiegend intrinsisch motiviert; großer Bereitschaft zur Übernahme von Risiken.

#### **9.4 Gütekriterien der empirischen Forschung**

Im Anschluss an eine empirische Untersuchung sind stets die eigenen Ergebnisse mittels Gütekriterien zu überprüfen. Hierbei sind die Kriterien Objektivität<sup>782</sup>, Validität<sup>783</sup> und Reliabilität<sup>784</sup> anzulegen.<sup>785</sup> Die aus der quantitativen Forschung stammenden Gütekriterien sind nach vielfacher Ansicht auch auf die qualitative Forschung anwendbar.<sup>786</sup>

<sup>782</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2016, S. 26.

<sup>783</sup> Hierbei sollte sich der Forscher die Frage stellen, ob er das erfasst hat, was er erfassen wollte.

<sup>784</sup> Hierbei sollte der Forscher prüfen, ob sein Vorgehen und die Messungen exakt waren.

<sup>785</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 140.

<sup>786</sup> Für viel Flick, 2019, S. 475. Die Diskussion, ob weitere Gütekriterien hinzukommen sollten, würde an dieser Stelle zu weit führen.

#### 9.4.1 Objektivität

Dieses Kriterium ist umstritten und kaum zu realisieren.<sup>787</sup> Um einer Objektivität jedoch möglichst nahe zu kommen, wird eine strenge Verfahrensdokumentation<sup>788</sup> sowie eine konsequente Argumentation der Interpretation<sup>789</sup> empfohlen.

Vom ersten Forschungsinteresse, über die Formulierung des Interview-Leitfadens inklusive Pretest, Wahl der Interviewpartner, Erhebungsprotokolle zu den Interviews bis hin zur schrittweisen Auswertung der Interviews ist alles dokumentiert und einsehbar. Darüber hinaus sind die interpretatorischen Ansätze mit den Ergebnissen aus qualitativer Inhaltsanalyse und Codierung begründet worden. Mithin ist auch eine Annäherung an eine möglichst objektive Forschung angestrebt worden.

#### 9.4.2 Validität

Von besonderer Bedeutung für die qualitative Forschung ist die Validität.<sup>790</sup> Diese kann der Forschende durch kommunikative Validierung<sup>791</sup> und Triangulation<sup>792</sup> erreichen.

Allen Probanden wurden die Interpretationen zu den Tiefeninterviews vorgelegt und Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. Lediglich ein Interviewpartner hat sich zu einer Diskussion bereit erklärt. P1 war zwar von der Deutlichkeit seiner erfolgsgerichteten Motivation überrascht, stimmte jedoch den Ergebnissen zu und erklärte die starke Orientierung am Erfolg mit seinen beruflichen, ebenfalls stark erfolgsabhängigen Erfahrungen als Manager.

Durch die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse sowie der Codierung wurden zwei alternative und konkurrierende Auswertungsmethoden herangezogen und die Ergebnisse miteinander verglichen. Folglich sind die Ergebnisse auch im Sinne der Triangulation valide. Die Kombination von kommunikativer Validität und Triangulation sichern die Ergebnisse ab.

#### 9.4.3 Reliabilität

Unter Reliabilität oder auch Verlässlichkeit ist die Exaktheit des Vorgehens und damit die reproduzierbarkeit der Forschungsergebnisse zu verstehen.<sup>793</sup>

In der vorliegenden Forschung ist wie bereits oben erwähnt ein Grund für die Auswertung mittels QCAMap gewesen, dass dieses System nach festgelegten Regeln genutzt wird. Mittels QCAMap wurden die Analyseschritte vorab festgelegt und die Interviews in sinnvolle

---

<sup>787</sup> Für viele Hussy et al., 2013, S. 266.

<sup>788</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2016, S. 27; so auch Mayring, 2016, S. 144.

<sup>789</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2016, S. 27; Mayring, 2016, S. 145.

<sup>790</sup> Vgl. Steffen/Doppler, 2019, S. 67.

<sup>791</sup> Vgl. Hussy et al., 2013, S. 217.

<sup>792</sup> Vgl. Hussy et al., 2013, S. 287.

<sup>793</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 141.

Einheiten eingeteilt, welche sodann Schritt für Schritt in immer wiederkehrender Form analysiert wurden. Insofern folgte die dargestellte qualitative Inhaltsanalyse den Anforderungen von Steffen/Doppler und Mayring. Das Ergebnis aus der Analyse, das vorliegende Kategoriensystem ermöglicht es zudem, die Analyse in jeder Phase nachzuvollziehen. Daraus resultiert auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Analyse.

Eine weitere Forderung im Rahmen des Gütekriteriums Reliabilität von qualitativer Forschung ist die zu erzielende Nähe zum Gegenstand<sup>794</sup>.

Da in der vorliegenden Studie der Fokus auf den Beweggründen für Ehrenamt lag, war der Ort des Interviews weniger bedeutsam. Wichtig war hingegen eine erzählfördernde Atmosphäre. Diese zu schaffen, ist offensichtlich gelungen, denn alle Interviewpartner haben frei und ausführlich über ihre Motive zum Ehrenamt, auch über Erfahrungen und Gefühle gesprochen. Die Erzählbereitschaft der steigerte sich von Proband zu Proband, was möglicherweise der sich permanent verbessernden Interviewtechnik der Verfasserin geschuldet ist, vielleicht aber auch einfach dem Naturell der Interviewpartner entsprach.

Im Nachhinein hat die Verfasserin bei allen sechs Interviewpartnern nachgefragt, wie sie das Interview empfunden haben und welche Konsequenzen die Interviews jeweils für die Personen hatten. Vier der Beforschten haben darauf geantwortet und sich für die Nachfrage, und insbesondere für das “Augen-Öffnen” in der Haftungsproblematik bedankt und berichtet, wie sie in der Angelegenheit weiter vorgegangen sind. Dies spricht für ein Vorliegen der geforderten “Interessenübereinstimmung”<sup>795</sup>

Die Gütekriterien sind durch die vorliegende Forschung also erfüllt.

---

<sup>794</sup> Vgl. Mayring, 2016, S. 146; Steffen/Doppler, 2016, S. 27.

<sup>795</sup> Mayring, 2016, S. 146.

## 10 FAZIT

### 10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus der qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich zu Forschungsfrage 1 die Hauptkategorien Gründe für ein Ehrenamt, Gründe gegen ein Ehrenamt und Verständnis von Ehrenamt. Die Gründe für ein Ehrenamt im Vorstand eines Vereins sind sehr individuell. Alle Probanden geben an, mit ihrem Engagement helfen zu wollen, wobei die Art zu helfen variiert. Allen Probanden ist es wichtig, mit ihrer Tätigkeit etwas Sinnvolles zu bewirken. Erfolg ist ein anderes Kriterium, welches ebenfalls allen wichtig ist. Jedoch haben die Probanden sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, was unter Erfolg zu verstehen ist. Auch Spaß ist ein wichtiger Faktor im Ehrenamt, und die Inhalte, für die sie sich engagieren, sind für einen Teil der Probanden sehr wichtig. Berufliche Interessen werden mit Ehrenämtern ebenfalls verfolgt. Mit ihrem Engagement folgen die meisten einer Bitte seitens des Vereins, das Ehrenamt zu übernehmen. Gegen ein Ehrenamt nennen alle zeitliche und gesundheitliche Gründe, wobei zum Teil dieser Grund lediglich gegen ein weiteres Ehrenamt aufgeführt wird. Von einem anderen Teil wird dieser Grund für den Fall einer Veränderung ihrer Situation genannt. Allen Probanden gemeinsam ist die Vorstellung, dass im Ehrenamt Zeit, Wissen oder Engagement zur Verfügung gestellt wird, ohne dass dafür eine Bezahlung erfolgt. Eine gute Zusammenarbeit im Vorstand ist für alle Probanden wesentlicher Bestandteil eines Ehrenamtes, wobei das Verständnis von guter Zusammenarbeit ebenfalls variiert. Ein wesentliches Ergebnis der vorliegenden Forschung ist, dass es eine Diskrepanz zwischen den selbst wahrgenommenen Gründen für das jeweilige Ehrenamt und den tatsächlich vorliegenden Gründen gibt, die sich zum Teil erst im Rahmen der vorgenommenen Codierung identifizieren ließen. Zwei Probanden gaben im Interview dieselben Interessen an, die sich auch aus der Codierung ergeben haben. Vier Probanden waren sich ihrer eigenen Motive nicht umfänglich bewusst.

Die Hauptkategorien Keine Kenntnis vom Haftungsrisiko, Kenntnis von D&O Versicherung und Kenntnisnahme während eines Ehrenamtes zu Forschungsfrage 2 zeigen, dass drei Probanden keinerlei Kenntnis von irgendwelchen Haftungsrisiken haben. Ein Proband von diesen Dreien hat keine Kenntnis, obwohl er schon seit vielen Jahren in verschiedenen Ehrenämtern tätig ist. Ein Proband hat trotz einer grundsätzlichen Kenntnis, dass Haftungsrisiken bestehen, nur rudimentäre Kenntnisse von den tatsächlichen Risiken. Aufgrund mangelnden Interesses an rechtlichen Zusammenhängen hat er sich nicht näher informiert. Ein Proband hat bereits negative Erfahrungen mit kritischen Situationen in seinen Ehrenämtern gemacht

und hat dennoch keine tieferen Kenntnisse von möglichen Haftungsrisiken. Ein Proband hat gute Kenntnisse von den Haftungsrisiken, da er sich im Laufe seines Amtes von einem Rechtsanwalt beraten ließ. Kein Proband kannte allerdings die sog. D&O Versicherung für Organe von beispielsweise eingetragenen Vereinen.

Die Hauptkategorien zu Forschungsfrage 3 sind Konsequenzen aus der Kenntnis der Risiken und Reaktionen auf die Kenntnisnahme während des Interviews. Die beiden oben genannten Probanden, die zumindest wussten, dass es ein Haftungsproblem in irgendeiner Form geben kann, haben hieraus keine weiteren Konsequenzen gezogen. Zwar geben beide an, ein größeres Problembewusstsein zu haben, aber dieses hat sie letztlich nicht so weit beeinflusst, dass sie sich ernsthaft mit dem Thema beschäftigt hätten. Der Proband, der sich von einem Rechtsanwalt hat beraten lassen, hat die Konsequenz gezogen, das Ehrenamt niederzulegen. Über die wahren Gründe seines Rücktritts hat er jedoch gegenüber seinen Vorstandskollegen und Vereinsmitgliedern geschwiegen. Zwei Probanden, die im Interview von möglichen Risiken erfahren, sind zunächst verunsichert, erklären jedoch noch im Interview ihr Ehrenamt nicht niederlegen zu wollen. Eine Probandin ist derart verunsichert, dass sie angibt, sofort eine Vorstandssitzung einberufen und ohne Versicherung keine Fortsetzung des Amtes zu wollen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass von den drei Probanden, die erst im Interview von den Risiken erfahren haben, auch drei Monate später auf Nachfrage erklärt wurde, dass sie noch immer keine Versicherung abgeschlossen haben.

Die Untersuchung der Ausprägungen Gründe für ein Ehrenamt und Reaktionen auf die Kenntnis der Haftungsrisiken hat zu der Erkenntnis geführt, dass die Kombinationen inhaltliche Interessen und Erfolg mit jeweils uneingeschränkter Bereitschaft zum Ehrenamt am häufigsten vorkommen.

Eine an die qualitative Inhaltsanalyse anschließende Typenbildung führt zu folgenden Typen: Lediglich zwei Interviewten ist die Verknüpfung ihrer inhaltlichen, z.T. auch damit verbundenen beruflichen Interessen mit ihrem Ehrenamt bewusst. Diese Personen werden im Rahmen der empirisch begründeten Typenbildung in Kapitel 9.3 als Typ A bezeichnet. Überwiegend befinden sich die befragten Ehrenamtlichen in einer Position, in der sie sich mehr oder weniger verpflichtet sehen, der Gesellschaft bzw. Teilen der Gesellschaft zu helfen und damit etwas Gutes zu tun. Das sind die Gründe, die sie für sich selbst sehen und auch nach außen kommunizieren. Faktisch werden in einigen Fällen diese in der Gesellschaft weit verbreiteten, akzeptierten und auch positiv bewerteten Gründe von anderen Gründen überlagert. Dieses Umstandes sind sich die Interviewpartner zumindest nicht im kompletten

Ausmaß bewusst. Personen dieses Phänomens werden dem Typ B zugeordnet. Diejenigen, die überwiegend intrinsisch motiviert sind, sind dem Typ C zugeordnet.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Forschung wurden die folgenden Hypothesen generiert.

**Hypothese 1:** Ein Ehrenamtlicher, der überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen auch bewusst ist, hat eine größere Bereitschaft zur Übernahme von Haftungsrisiken als ein Ehrenamtlicher, der überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen nicht bewusst ist.

**Hypothese 2:** Überwiegend intrinsisch motivierte Ehrenamtliche zeichnen sich durch eine große Bereitschaft zur Übernahme von Haftungsrisiken aus.

## 10.2 Handlungsempfehlungen

**Empfehlung 1:** NPOs, die auf der Suche nach neuen Ehrenamtlichen sind, sollten sich des Umstandes bewusst sein, dass die in vorab geführten Gesprächen vor Eintritt in die Organisation angegebenen Gründe für ihr Interesse an einem Ehrenamt in vielen Fällen nicht die wahren Gründe der Bewerber sind. Die Tatsache, dass konfrontiert mit den Auswertungsergebnissen der vorliegenden Forschung diejenigen, die das Gespräch mit der Verfasserin im Nachgang geführt haben, erstaunt reagierten, aber auch selbstreflektierend die Ergebnisse betrachteten und bestätigten, zeigt, dass Ehrenamtliche sich mit ihren Motiven beschäftigen und auch bereit sind, die Motive kritisch zu hinterfragen. Das wiederum spricht dafür, auch in Vorabgesprächen mit potentiellen Ehrenamtlichen diese nach der Selbsteinschätzung bzgl. ihrer eigenen Motive zu befragen und auch mit kritischen Fragen zu konfrontieren. Diejenigen Vereine, die Vorstandsposten zu besetzen haben und dies mit bereits aktiven Vereinsmitgliedern tun wollen, kennen je nach Größe des Vereins die zur Verfügung stehenden Kandidaten und können sich ein klareres Bild von deren tatsächlichen Motiven machen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit führen zu der Schlussfolgerung, dass die am Rekrutierungs- und Bindungsprozess Beteiligten in Vorabgesprächen versuchen sollten, die Motive der potentiellen Ehrenamtlichen zu eruieren und die geeigneten Personen den drei Ehrenamts-Typen zuzuordnen.

Am einfachsten zu identifizieren sind diejenigen, die extrinsisch motiviert sind und dies auch wissen und zugeben. Diese können im Rahmen von Vorabgesprächen durch gezielte Abfrage ihrer Motive identifiziert werden.

Problematisch wird es bei den Personen, die Typ B zuzuordnen sind. Diese halten sich für intrinsisch motiviert und sind es faktisch, wenn überhaupt, nur partiell.



Auch die Vertreter von Typ C, die überwiegend intrinsisch Motivierten, werden schwer zu erkennen sein.

Da wie oben bereits dargestellt Motive von außen jedoch nicht wahrnehmbar sind, ist es ratsam, die (potentiellen) Ehrenamtlichen in einem Vorabgespräch, ähnlich einem Bewerbungsgespräch, über die möglichen Haftungsrisiken zu informieren und die Reaktionen auf diese zu bewerten. Im Idealfall hält die NPO bereits eine Lösung in Form einer geeigneten Versicherung auf Kosten des Vereins bereit und erläutert sie dem Interessierten. Für den Fall, dass die betreffende Person nach umfassender Information das Ehrenamt übernimmt, kann die NPO sicher sein, dass sie bereits dadurch eine Vertrauensbasis geschaffen hat, welche die Motivation des Ehrenamtlichen bei Tätigkeitsbeginn erhöhen wird. Derjenige Interessent, der in Anbetracht der möglichen Risiken auch bei Vorliegen einer Versicherung das Ehrenamt nicht übernimmt, wäre vermutlich ohnehin ein Ehrenamtlicher geworden, der mit Kenntnisnahme einer ersten Information bzgl. Haftungsrisiken das Amt niedergelegt hätte. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob eine NPO ihre (potentiellen) Ehrenamtlichen überhaupt über die möglichen Haftungsrisiken informieren sollte. Eine rechtliche Verpflichtung hierzu besteht nicht. Fraglich ist, ob eine NPO selbstverpflichtet über mögliche Risiken aufklären sollte. Selbst wenn die NPO Vorsorge in Form einer entsprechenden Versicherung getroffen hat und dies als Argument für ihre Organisation und damit ein Tätigwerden für sie bereits bei Vorabgesprächen nutzen kann, wird sie Gefahr laufen, dass ohnehin schon wenige Interessenten verunsichert von ihrem Vorhaben Abstand nehmen könnten. Ein Umstand, der insbesondere vor dem Hintergrund des oben bereits aufgezeigten Wettbewerbs um Ehrenamtliche starkes Gewicht hat. Unabhängig davon, dass es auch eine Frage der moralischen Verantwortung ist, die eigenen Ehrenamtlichen und potentiellen Ehrenamtlichen nach eigenem Kenntnisstand zu informieren, ist es auch eine Frage des Vertrauens. Selbst wenn sich durch das Aufzeigen der Haftungsrisiken einzelne von einem Ehrenamt abbringen lassen, ist es doch im Ergebnis nachhaltiger, nur solche Personen in das Amt aufzunehmen, die in Kenntnis aller Umstände, das Ehrenamt betreiben wollen. Die Identifikation mit einer Organisation, die diesbezüglich „mit offenen Karten“ spielt, wird größer sein und die Unternehmenskultur wird davon ebenfalls profitieren - mit allen daraus resultierenden Vorteilen. Zudem muss sich eine Organisation auch fragen, ob sie sich durch Personen vertreten lassen will, die in Unkenntnis ihrer Risiken agieren. Nicht zuletzt die zu befürchtende erhöhte Fluktuation der Ehrenamtlichen, die das Amt niederlegen könnten, sobald sie Kenntnis erlangen, ist ein betriebswirtschaftliches Argument gegen die Politik des Verschweigens. Der offene

Umgang mit den Risiken sowie die möglichst große Absicherung der (interessierten) Ehrenamtlichen bieten einer NPO auch die Möglichkeit, sich gegenüber anderen NPOs zu positionieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Möglichkeit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu nennen, welche als Teil des Employer Branding auf NPOs und ihre Ehrenamtlichen anwendbar ist.<sup>796</sup> Darüber hinaus sollte sich jede NPO bewusst sein, dass die aktuelle Situation der überwiegenden Unbekanntheit der Risiken eine Phase sein und sich kurz- bis mittelfristig ändern kann. Hierzu bedarf es nur einer entsprechenden Mitteilung in den Medien oder eines publikumswirksamen Prozesses, um eine größere Bekanntheit der rechtlichen Situation zu bewirken. Auch ein Beinahe-Haftungsfall eines Ehrenamtlichen oder die Kenntnisnahme von einem Haftungsfall in einem anderen Verein könnte bereits nachhaltig das Vertrauen der eigenen Ehrenamtlichen erschüttern. Die Auswirkungen in Bezug auf Vertrauens-/Ansehensverlust auf jene NPOs, die zu diesem Zeitpunkt nicht vorgesorgt haben, werden negativ sein und viele Rücktritte und Austritte mit sich bringen. Berücksichtigung finden sollte bei den Erwägungen ein stets unterschätzter Aspekt. Gegenstand eines (Haftungs-)prozesses zu sein, ist stark belastend und kann über Jahre andauern. Wenn ein Vorstandsmitglied also in eine solche Situation gelangt, weil er nicht/nicht ausreichend informiert wurde, kann dies zu großen Schäden (auch für den Verein) führen. Ein offener Umgang mit dem Thema möglicher Haftungsrisiken durch die Vereine ist daher zu empfehlen.

**Empfehlung 2:** Diejenigen Vereine, in denen keinerlei Kenntnis von möglichen Haftungsrisiken besteht, können die oben dargestellte Typenbildung ebenfalls für gezielte Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen nutzen.

Typ A, der eine genaue Vorstellung von dem hat, was er von dem Ehrenamt erwartet, kann in seinen individuellen Erwartungen befriedigt werden. Wenn es sich um berufliche Erwartungen handelt, ist oft schon die Übernahme des Amtes an sich eine Möglichkeit, sich weitere Karriereperspektiven zu schaffen. Darüber hinaus können Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden.<sup>797</sup> Für diejenigen, denen es um Erfolg, Macht und/oder Einfluss geht, kann durch besonders anspruchsvolle Tätigkeiten, durch eine Art Beförderung (etwa vom Kassenwart zum Ersten Vorsitzenden), durch Einbindung in Entscheidungen und die Vermittlung wichtiger Informationen (welche anderen in dieser Form nicht verschafft werden) eine Steigerung der Motivation bewirkt werden.<sup>798</sup>

---

<sup>796</sup> Vgl, Kapitel 4.2.

<sup>797</sup> So schon als allgemeine Empfehlung für jeden Typus eines Ehrenamtlichen Simsa, 2003, S. 77ff..

<sup>798</sup> So schon als allgemeine Empfehlung für jeden Typus eines Ehrenamtlichen Schober et al., 2015, S. 330 f..

Typ B ist am schwierigsten zu identifizieren, da er seine eigenen Motive nicht kennt, sich ggf. hinsichtlich seiner wahren Motive sogar selbst etwas vormacht. Wie sich aus der Studie gezeigt hat, ist Anerkennung, positives Feedback und eine soziale Komponente für alle drei Typen wichtig. Daher sollte an diesen Aspekten angesetzt werden. Immaterielle Maßnahmen wie Lob, Dank aussprechen sind Aktionen, die in jeder Organisation selbstverständlich sein sollten. Hin und wieder kleine Aufmerksamkeiten wie Karten und kleine Geschenke für die Ehrenamtlichen gehören ebenfalls dazu. Darüber hinaus gehende, ggf. auch materielle Maßnahmen, könnten das Ausstellen von Zertifikaten, Einladungen zu Veranstaltungen und Team-Bildungs-Maßnahmen sein. Ein neuer Trend, den Kommunen in Zusammenarbeit mit NPOs betreiben, und dem jede NPO folgen sollte, ist der des Ausstellens von Ehrenamtskarten (enthält Vergünstigungen für die Ehrenamtlichen in teilnehmenden Städten und Kreisen). NPOs können ihre verdienten Ehrenamtlichen für überregionale Engagementpreise nominieren. Die Einbindung von Familienmitgliedern in die NPO fördert die soziale Bindung. Insbesondere hinsichtlich Typ C ist eine starke Unternehmenskultur anzustreben. Wie in Kapitel 4.3 gezeigt liegt eine starke Unternehmenskultur vor, wenn u.a. bei den Ehrenamtlichen Klarheit über Werte und Normen herrscht und diese die jeweiligen Werte und Normen verinnerlicht haben. Die vorliegende Studie bestätigt dies, wenn ein Teil der Interviewpartner davon sprechen, das Amt niederlegen zu wollen, wenn sich grundsätzliche Werteveränderungen im Verein oder bei Vorstandsmitgliedern ergeben würden.

**Empfehlung 3:** Die oben angesprochene Absicherung von möglichen Haftungsrisiken der Ehrenamtlichen kann beispielsweise im Abschluss einer D&O Versicherung (directors´ and officers liability insurance) bestehen. Diese Versicherung stellt eine Berufshaftpflichtversicherung für Manager dar (Aufsichtsräte, Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder sowie leitende Angestellte), für die keine Verpflichtung im Sinne einer Pflichtversicherung nach den §§ 113 ff. VVG besteht.<sup>799</sup> Sie wird von der Gesellschaft für ihre Manager abgeschlossen. Damit ist die Gesellschaft die Versicherungsnehmerin, die für ihre Manager als Fremdversicherung einen sog. Vertrag zugunsten Dritter abschließt.<sup>800</sup> Ein Vorteil dieser Versicherung ist, dass die Gesellschaft nicht den oder die einzelnen namentlich genannten Manager

---

<sup>799</sup> Vgl. Lange in Veith et al., 2016, § 21, Rn. 3.

<sup>800</sup> Vgl. Lange in Veith et al., 2016, § 21, Rn. 4.

versichert, sondern alle Personen, die im Versicherungszeitraum die versicherte Organstellung innehatten.<sup>801</sup> Abgesichert werden sollen Risiken aufgrund von (angeblich) verursachten Vermögensschäden aufgrund beruflicher Handlungen der Manager<sup>802</sup>, wodurch deren Privatvermögen vor Haftungsrisiken geschützt werden soll<sup>803</sup>. Diese ursprünglich für Manager eingerichtete Versicherung kann ebenso für Organe von Vereinen abgeschlossen werden. Dies ist auch notwendig, da ein ehrenamtliches Organ eines Vereins ansonsten schlechter gestellt wäre als beispielsweise ein GmbH-Geschäftsführer. Die D&O Versicherung besteht in der Regel aus zwei Teilen. Ein Teil, der die anfallenden Rechtsanwalts- und Gerichtskosten übernimmt und ein Teil, der ganz gleich wem gegenüber zu leistenden Schaden ersetzt. Kritisch ist bei der Empfehlung anzumerken, dass eine D&O Versicherung nicht für jeden Verein finanzierbar ist. Hierzu bedarf es selbstverständlich einer gründlichen Abwägung der individuellen Risiken der Organe im konkreten Verein mit den anfallenden Versicherungsbeiträgen.

**Empfehlung 4:** Da grundsätzlich intrinsisch motivierte Ehrenamtliche einfacher an die NPO zu binden sind, sollte der Fokus auf diese Personengruppe gelegt werden. NPOs sollten ihren Tätigkeitsbereich klar definieren und kommunizieren, sodass die am Ehrenamt Interessierten anhand der Inhalte die Entscheidung für die eine oder die andere NPO treffen können.

Die Uninformiertheit einiger Probanden über die Tätigkeit, die von ihnen erwartet wird, lässt den Schluss zu, dass ein Großteil der Vereine über die Inhalte der jeweiligen ehrenamtlichen Tätigkeiten stärker informieren sollte. Je nach Größe und finanzieller Ausstattung der NPO könnten Schulungen für Ehrenamtliche organisiert werden, die die wesentlichen betriebswirtschaftlichen, steuerrechtlichen und rechtlichen Grundlagen vermitteln.

**Empfehlung 5:** Die vorliegende Forschung zeigt, dass (potentielle) Ehrenamtliche oft eine falsche Vorstellung von Ehrenamt haben. Daher ist es wichtig, künftige Vorstandsmitglieder über die Rechte auf Ehrenamtspauschale und Kostenerstattung aufzuklären, um so das Missverständnis vom Ehrenamt als unbezahlter Tätigkeit auszuräumen. Ein positiver Nebeneffekt könnte sein, dass die Zahlung von Ehrenamtspauschale einen zusätzlichen Anreiz schafft.

**Empfehlung 6:** Die Tatsache, dass alle Probanden mit ihrem Ehrenamt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Vorstand verbinden, spricht dafür, stets die Zusammensetzung des

---

<sup>801</sup> Vgl. Lange in Veith et al., 2016, § 21, Rn. 5.

<sup>802</sup> Vgl. Lange in Veith et al., 2016, § 21, Rn. 9.

<sup>803</sup> Vgl. Lange in Veith et al., 2016, § 21, Rn. 9.

Vorstands im Auge zu behalten und hier auf eine Kombination unterschiedlicher Persönlichkeiten und fachlich sich ergänzender Personen Wert zu legen. Es bewährt sich erkennbar, wenn Vorstandsmitglieder zunächst bei ihrer Tätigkeit durch erfahrene Vorstandsmitglieder begleitet werden, bevor sie eigenverantwortlich das Vorstandsamt ausüben und später sogar den Vorsitz übernehmen. Daraus schließt sich auch die Forderung an, wenn möglich das Ersetzen eines kompletten Vorstandes zu vermeiden.

**Empfehlung 7:** Vor dem Hintergrund der zahlreichen Erfahrungen der Probanden mit unsachgemäßer Führung der Vereine durch ihre Vorgänger liegt es nahe, verstärktes Augenmerk auf die Übergaben zu legen. Eine Möglichkeit besteht in einer durch Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer begleiteten Übergabe.

### **10.3 Rückblick, kritische Würdigung und neuer Forschungsbedarf**

#### 10.3.1 Rückblick

Wie in Kapitel 1.2 dargelegt ist zentrales Ziel dieser Arbeit die Beantwortung der Forschungsfragen. In Kapitel 9.1 und 9.2 sind Antworten auf die Forschungsfragen gegeben worden. Somit kann das Hauptziel der Arbeit als erreicht bezeichnet werden.

Wie durch die Formulierung der Forschungsfragen und die Zielsetzung angekündigt, ergibt sich der Wert der Forschungsergebnisse nicht vorrangig aus der quantitativen Darstellung statistisch relevanter Beweggründe von Ehrenamtlichen. Ziel der Untersuchung ist es, einen qualitativen Einblick in die (Selbst-)Einschätzung der Befragten bzgl. ihrer Motivation zum Ehrenamt zu erhalten. Weiterführend ist es ein Ziel, in Erfahrung zu bringen, welche Kenntnisse Ehrenamtliche bzgl. ihrer Haftungsrisiken haben und wie sich diese (Un-)Kenntnisse auf ihre Bereitschaft zum Ehrenamt auswirken. Das mehr als 100 Seiten umfassende empirische Material in Form der Interviewtranskripte und die zum Teil sehr ehrlichen und offenen Antworten geben Hinweis darauf, dass auch dieses Ziel erreicht wurde. Der Umfang des erhobenen Materials belegt, dass das methodische Vorgehen in der Untersuchung geeignet war. Das detaillierte Aufarbeiten des Textmaterials, das teilweise Aufdecken von Diskrepanzen zwischen den vermeintlich eigenen Beweggründen und den tatsächlich vorliegenden Motiven bei einem Teil der Interviewpartner und weitere Erkenntnisse bestätigen, dass die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring in Kombination mit dem selbständigen Codieren nach Grounded Theory-Methodik als Auswertungsmethode angemessen war. Das Ziel der systematischen Zusammenfassung der Interview-Transkripte als verbales Datenmaterial ist erreicht. Anhand des konkreten Ablaufmodells von Mayring erfolgte die qualitative Inhaltsanalyse systematisch und regelgeleitet.

### 10.3.2 Kritische Würdigung

Trotz des grundsätzlich positiv bewerteten forschungsmethodischen Ansatzes sind auch Schwachpunkte der Untersuchung aufzuzeigen. Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse über die vergleichsweise kleine Stichprobe der Interviewten hinaus ist möglicherweise eingeschränkt. Diese Einschränkung ist jedoch typisch für eine qualitative Forschung und nicht durch das vorliegende Erhebungsdesign begründet. Die geringe Verallgemeinerbarkeit wird kompensiert durch eine detaillierte und tiefgehende Betrachtung der Selbsteinschätzung der Probanden hinsichtlich ihrer Motivation und ihrer Motive zum Ehrenamt und des Einflusses von Haftungsrisiken auf ihre Bereitschaft zum Ehrenamt. Mögliche Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund der forschungspraktischen Details können nicht ausgeschlossen werden. Zum einen ist eine unbewusste Beeinflussung der Interviewpartner aufgrund der Interviewführung durch die Verfasserin möglich. Die kritische Überprüfung des Leitfadens durch einen systemischen Coach und die Durchführung des Pretests sollte diese Möglichkeit minimieren.

Wie aufgeführt hat die Verfasserin auch die Datenauswertung alleine durchgeführt. Ein Einfluss auf die Auswertung durch verdeckte Vermutungen kann ebenfalls nicht ausgeschlossen werden. Die Verwendung des Auswertungsprogramms QCAmap sowie die Kombination zweier konkurrierender Auswertungsmethoden, der qualitativen Inhaltsanalyse und der Codierung (Triangulation), sollte diese mögliche Einflussnahme minimieren. Die Dokumentation aller Forschungsschritte sowie die kommunikative Validität dienen demselben Zweck. Kritisch anzumerken ist zudem, dass der Studie Interviewpartner aus überregionalen Vereinen fehlen. Der Versuch, Organe bundesweiter Vereine für ein Interview zu gewinnen, war nicht erfolgreich. Selbst auf Ebene der Ortsvereine der großen Dachverbände wurden Interviewanfragen abgelehnt. Die Begründung war stets, sowohl in Deutschland als auch in Österreich, dieselbe. Die Ortsvereine verwiesen auf die Zustimmungsbedürftigkeit durch den Dachverband, welche jedoch nicht gewährt wurde. So blieb für die Studie ein Generieren der Interviewpartner aus kleinen (bis 1 Mio € gewöhnliche Einnahmen oder Ausgaben, gem. § 22 Vereinsgesetz Österreich) Vereinen. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Organe mittelgroßer und großer Vereine wird von der Verfasserin in Zweifel gezogen, da aufgrund des erhöhten Zeitaufwandes bei ehrenamtlicher Tätigkeit in diesen Vereinen und deren Professionalisierung davon ausgegangen werden kann, dass sich sowohl die Motivation der ehrenamtlichen Organe wie auch deren Kenntnisse von Haftungsrisiken im Vergleich zu klei-

nen und mittelgroßen Vereinen unterscheiden dürften. Eine Kenntnis der Rechtslage der Organe von mittelgroßen und großen Vereinen wird in Österreich aufgrund der Pflicht zur Bilanzierung (§ 22 Vereinsgesetz Österreich), für die in der Regel rechtskundige Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer eingebunden werden, vermutet. Eine entsprechende gesetzliche Verpflichtung besteht in Deutschland nicht. Jedoch ist auch hier ab einer bestimmten Größenordnung des Vereins davon auszugehen, dass durch Outsourcing oder Engagement entsprechend informierten Ehrenamtlichen das Haftungsrisiko bekannter sein dürfte und entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden. Gleichwohl wäre eine vergleichbare Studie unter den Organen von mittelgroßen und großen Vereinen interessant. Trotz der zuvor aufgezeigten Schwachstellen und Limitationen liefert die vorliegende Arbeit mit ihren Antworten auf die Forschungsfragen, einem regelgeleiteten methodischen Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung schlüssige Ergebnisse.

### 10.3.3 Weiterer Forschungsbedarf

Eine an diese Studie anschließende quantitative Forschung mit dem Ziel der Überprüfung der vorliegend erarbeiteten Hypothesen ist wenig sinnvoll, da sich im Rahmen dieser Studie herausgestellt hat, dass die von den befragten Personen angegebenen Motive zum Ehrenamt von anderen, den Interviewten nicht bewussten Motiven, zum Teil überlagert werden. Da eine quantitative Forschung nicht in der Lage ist, diese verdeckten Sinnstrukturen zu ermitteln, bietet sie sich hier nicht an.

Ein weiterer Forschungsbedarf entsteht jedoch bzgl. der generierten Hypothesen in Form von weiteren qualitativen Forschungen mit dem Ziel der Falsifikation der Hypothesen.

Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Befragung von nicht ehrenamtlich tätigen Bürgern nach ihren Gründen, wann sie ein Ehrenamt übernehmen würden und nach den Gründen, warum sie bisher kein Ehrenamt übernommen haben. Dieser Forschungsbedarf ergibt sich aus der Tatsache, dass nach Kenntnis der Autorin bisher in Deutschland keine Studie durchgeführt wurde, die die Gründe gegen ein Ehrenamt abfragt. Auch die hier vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Interviews von ehrenamtlich Tätigen nach ihren Gründen, warum sie kein weiteres Ehrenamt übernehmen bzw. warum sie ein bestehendes Ehrenamt aufgeben haben/aufgeben würden. Zwar wird auch ihre Ansicht über mögliche Gründe von Vereinsmitgliedern abgefragt, kein Ehrenamt zu übernehmen. Letztlich sind diese Ansichten jedoch Beobachtungen und zum Teil Vermutungen. Folglich ist die vorliegende Untersuchung auf

solche Personen beschränkt, die eine grundsätzliche Bereitschaft zum Ehrenamt haben. Davon zu unterscheiden sind jedoch Personen, die noch nie ein Ehrenamt ausgeübt haben. Es ist daher eine Forschung bzgl. dieser Personengruppe zu empfehlen.

Einen weiteren Forschungsbedarf sieht die Verfasserin in einer Studie zur möglichen analogen Anwendbarkeit der Business Judgement Rule auf nicht wirtschaftliche Vereine. Während diese Regelung in Österreich auf private Stiftungen anwendbar ist, ist sie in Deutschland und Österreich auf eingetragene nicht wirtschaftliche Vereine bisher nicht anwendbar.



## 11. ZUSAMMENFASSUNG

In Deutschland wie auch in Österreich herrscht ein starker Wettbewerb um geeignete und motivierte Ehrenamtliche in Vorständen von NPOs, respektive eingetragenen Vereinen. Mögliche zivilrechtliche Haftungsrisiken der ehrenamtlich Tätigen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den jeweiligen Engagements, sind jedoch nicht immer hinreichend bekannt. Die Kenntnisse von den möglichen Haftungsrisiken variieren stark, doch im Grundsatz sind sie als eher gering einzustufen, selbst bei solchen Ehrenamtlichen, die bereits seit vielen Jahren in diversen Positionen ehrenamtlich tätig sind. Neben den Kenntnissen von möglichen Haftungsrisiken variieren auch die Beweggründe der Ehrenamtlichen stark. Die Konsequenzen, welche die Ehrenamtlichen aus der Kenntnisnahme von möglichen Risiken ziehen, sind untrennbar mit den individuellen Motiven bzgl. des Ehrenamtes verbunden. Die Motivation des einzelnen ist untrennbar mit der individuellen Bereitschaft, ein Ehrenamt zu übernehmen bzw. ein bestehendes Ehrenamt fortzuführen, verbunden. Als hilfreich hat sich die Einordnung in drei Typen von Ehrenamtlichen erwiesen: Typ A, der extrinsisch motiviert und sich dessen bewusst ist; Typ B, der ebenfalls extrinsisch motiviert ist, dem dies jedoch nicht bewusst ist und Typ C, der überwiegend intrinsisch motiviert ist. Mit der Festlegung überindividuelle Gemeinsamkeiten sind Aspekte der Motivation und der Bereitschaft zur Übernahme von Haftungsrisiken gleichermaßen berücksichtigt. Dies erlaubt NPOs eine Zuordnung der (potentiellen) Ehrenamtlichen zu den herausgearbeiteten Typen und einen Rückschluss auf geeignete Maßnahmen bei der Rekrutierung und Bindung von Ehrenamtlichen. Diese Einordnung ist für alle am Rekrutierungsverfahren Beteiligten nachvollziehbar, wenn sie offen kommuniziert wird. Die Typenbildung kann von allen Arten an NPOs gleichermaßen eingesetzt werden, insbesondere auch von kleineren, in Personalmarketing unerfahrenen Organisationen. Die daraus resultierenden erforderlichen Maßnahmen kann sodann jede Organisation zugeschnitten auf ihre individuellen Bedürfnisse bestimmen. Entscheidend ist, dass die Differenzierung der drei Ehrenamts-Typen in den kompletten Personalmarketingprozess eingebunden wird. Letztlich bietet die Typenbildung sogar bestehenden oder potentiellen Ehrenamtlichen die Option, sich selbst und die eigenen Beweggründe kritisch zu hinterfragen. Für den NPO-Sektor ergeben sich durch die Erkenntnisse aus der Typenbildung bessere Einsatzmöglichkeiten der Ressource Ehrenamtliche. Daraus ergibt sich ein ökonomischer Nutzen, der auch in NPOs ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist. Die falsche Person im falschen Amt, daraus resultierende Nachteile und die erneute Suche nach einer geeigneteren Person können vermieden werden.

Darüber hinaus können individuell abgestimmte Maßnahmen die intrinsische wie auch die extrinsische Motivation der Ehrenamtlichen erhöhen und zu einer verbesserten Unternehmenskultur führen. Eine Organisation mit einer guten Unternehmenskultur ist wiederum attraktiver im Wettbewerb um gute und motivierte Ehrenamtliche. Gute und motivierte Ehrenamtliche in den für sie geeigneten Ämtern führen in der Regel auch zu einer größeren Attraktivität der Organisation für ihre Mitglieder. Mitglieder, die vor der Entscheidung stehen, einer finanziell, strukturell und personell gut aufgestellten NPO beizutreten oder einer Organisation mit offensichtlichen Schwächen in diesen Bereichen, werden sich für erstere entscheiden. Von einer soliden Mitgliederzahl profitieren Organisation und Mitglieder gleichermaßen.

Die Forschungsergebnisse und generierten Hypothesen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Tabelle 35: Forschungsergebnisse**

| <b>Erkenntnisse für das Non-Profit-Management</b>  | <b>Hypothesen</b>  | <b>Empfehlungen für das Personalmanagement in NPOs</b>                                     |
|--|--|--|
| - Die Motive, ein Ehrenamt zu übernehmen, sind sehr individuell; gemeinsam sind Gründe wie Wille zu helfen, Erfolg, Spaß und Sinnhaftigkeit.                             | - Ein Ehrenamtlicher, der überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen auch bewusst ist, hat eine größere Bereitschaft zur Übernahme von Haftungsrisiken als ein Ehrenamtlicher, der überwiegend extrinsisch motiviert ist und sich dessen nicht bewusst ist. | - Es sollte sich stärker mit den Motiven zur Übernahme des Ehrenamtes beschäftigt werden.  |
| - Die Haftungsrisiken sind nicht oder nur rudimentär bekannt; die D&O Versicherung ist unbekannt.  | - Überwiegend intrinsisch motivierte Ehrenamtliche zeichnen sich durch eine große Bereitschaft zur Übernahme von Haftungsrisiken aus.  | - Es sollte stärker über Haftungsrisiken aufgeklärt werden.                                |
| - Die Konsequenzen aus der Kenntnis der Risiken erstreckt sich von einem größeren Problembewusstsein über das Aufgreifen des Themas bis zur Niederlegung des Ehrenamtes. |  | - Instrumente des Personalmanagements sollten in NPOs, wenn möglich, implementiert werden. |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  | - Das Instrument der Typenbildung sollte zur Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen genutzt werden.                        |
|  |  | - Ehrenamtliche sollten durch D&O-Versicherungen stärker abgesichert werden.   |
|  |  | - Es sollten mehr Informations- und Weiterbildungswege für Ehrenamtliche geschaffen werden.                                  |
|  |  | - Über Möglichkeiten der Kostenerstattungen und Ehrenamtpauschale sollte aufgeklärt werden.                                  |
|  |  | - Die Ämterübergaben, insbesondere auch die Zusammensetzung des Vorstands sollten optimiert werden.                          |
|  |  | - Der Einsatz von besonders geschulten Freiwilligenzentralen sollte bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen verstärkt erfolgen. |

**Quelle:** Eigene Darstellung

## Literaturverzeichnis

- Aarsand, Liselott/Aarsand, Pal (2019):** „Framing and switches of qualitative research interviews“, in: Qualitative Research 2019, Vol. 19 (6), S. 635-652. <https://doi.org/10.1177/1468794118816623>
- Abel, Udo (2004):** Rechts-, insbesondere Haftungsfragen beim nicht rechtsfähigen Verein nach der neueren Rechtsprechung, Köln, Josef Eul.
- Adams, Stacey J. (1963):** „Towards an understanding of inequity“ in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 68, S. 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aichberger, Thomas/Cassaradt, Gunnar/Dankelmann, Helmut et al. (2019):** Creifelds Rechtswörterbuch (Begründet von Creifelds, Carl; Herausgeber Weber, Klaus), 23. Auflage, München, C. H. Beck, Stichwort: Kapitalgesellschaften.
- Alscher, Mareike/Dathe, Dietmar/Priller, Eckhard/Speth, Rudolf (2009):** Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Alscher, Mareike (2017):** Zivilgesellschaftliche Organisationen ohne Jugend? Eine organisationsbezogene Betrachtung zum Engagement junger Menschen, Berlin/Boston, Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110529074>
- Altmann, Eveline (2006):** „Kapitalgesellschaften als Non-Profit-Organisationen“, in: Das Recht der Non-Profit-Organisationen (Herausgeber Eilmansberger, Thomas/Holoubek, Michael/Kalss, Susanne/Lang, Michael/Lienbacher, Georg/Lurger, Brigitta/Potacs, Michael) Wien, Linde. [https://doi.org/10.1007/9783658014209\\_2](https://doi.org/10.1007/9783658014209_2)
- Angerer, Thomas/Forscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2006):** „Mixed Methods – Ein neuerer Zugang in der empirischen Marketingforschung“, in: der markt 2006/3, S. 115-127. <https://doi.org/10.1007/BF03032160>
- Anheier, Helmut K. (1997):** „Der dritte Sektor in Deutschland: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel“ (Aufsatzsammlung), Berlin, Sigma.
- Anheier, Helmut K. (2014):** „Vorwort“, in: Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis? (Herausgeber Simsa, Ruth/Zimmer, Annette), Wiesbaden, Springer VS, S-9 f.. <https://doi.org/10.1007/9783658061777>
- Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (1997):** „Der Dritte Sektor in internationaler Perspektive“, in: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel (Herausgeber Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette), Berlin, Sigma.
- Anheier, Helmut K./Seibel, Wolfgang (2001):** The Nonprofit Sector Germany. Between state, economy and society, Manchester/New York, Manchester University Press. <https://doi.org/10.2307/1433608>
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (1997) (Herausgeber):** Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, Sigma.
- Arnold, Arnd (2010):** „Die Organhaftung in Verein und Stiftung (unter besonderer Berücksichtigung des neuen § 31a BGB)“, in: Non Profit Law Yearbook 2009, Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen 2010, (Herausgeber Hüttemann, Rainer/Rawert, Peter/Schmidt, Karsten/Weitemeyer, Birgit), Köln, Carl Heymanns, S. 89-113.
- Backhaus-Maul, Holger/Olk, Thomas (1994):** Von Subsidiarität zu „outcontracting“: Zum Wandel der Beziehungen zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. in: Staat und Verbände (Herausgeber Streeck, Wolfgang), PVS Sonderheft 25. Opladen, S. 100-135, Westdeutscher Verlag. [https://doi.org/10.1007/9783322949769\\_52](https://doi.org/10.1007/9783322949769_52)
- Badelt, Christoph (1999):** Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Badelt, Christoph), 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Badelt, Christoph (1999a):** „Personalpolitische Herausforderungen im Nonprofit Sektor“, in: Strategische Personalpolitik. Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein (Herausgeber Elsik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang), München/Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 247-270.

- Baker, Sarah Elise/Edwards, Rosalind (2012):** „How many qualitative interviews is enough?“, in: National Centre for Research Methods Review Paper, S. 1-42.
- Baltes, Sebastian/Ralph, Paul (2020):** „Sampling in Software Engineering Research: A Critical Review and Guidelines Sampling“ in arXiv e-prints Journal, February 2020, im Internet unter: <https://arxiv.org/pdf/2002.07764.pdf>; Zugegriffen: 20.11.2020.
- Banach, Agnieszka/Schellinger, Jochen (2020):** „Führung von freiwilligen Mitarbeitenden in NPO“, in: Tokarski, Kim Oliver/Schellinger, Jochen/Berchtold, Philipp, Zukunftstrends Wirtschaft 2020. Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Berlin, Springer Gabler, S. 177-204. <https://doi.org/10.1007/9783658150693>
- Bauer, Name (1992):** „Vereine und das intermediäre Hilfe- und Dienstleistungssystem“, in: Vereine heute–zwischen Tradition und Innovation (Herausgeber Zimmer, Annette), Basel, Birkhäuser, S. 151-167.
- Bayreuther, Frank (2014):** „Der gesetzliche Mindestlohn“, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), S. 865-873.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2000):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791037387>
- Berning, Wilhelm (2021):** „Identifikation, Motivation und Feedback in der Unternehmenshierarchie“, in: Führungskompetenz und Motivation. Führungserfolg steuern und bewerten (Herausgeber Berning, Wilhelm), Wiesbaden, Springer, S. 81-87. <https://doi.org/10.1007/9783658336981>
- Birkhölzer, Karl/Klein, Ansgar/Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2005):** Dritter Sektor/Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage. <https://doi.org/10.1007/9783663059851>
- Bock, Marlene (1992):** „Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview“: Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews“, in: Analyse verbaler Daten: über den Umgang mit qualitativen Daten (Herausgeber Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P.), Opladen, Westdeutscher Verlag, im Internet unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-25663>, S. 90-109; Zugegriffen: 21.03.2021. [https://doi.org/10.1007/9783322900920\\_4](https://doi.org/10.1007/9783322900920_4)
- Breisig, Thomas/Michel, Mareike (2016):** Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive, 2. Auflage, Herne, nwb.
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2019):** Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018-Teil 1, Bonn, Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Bruhn, Manfred (2005):** Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 1. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.
- Bruhn, Manfred (2011):** Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.
- Bruhn, Manfred (2013):** Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Planung-Umsetzung-Kontrolle, Wiesbaden, Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/9783658003548>
- Bücker, Nicola (2020):** „Kodieren-aber wie? Varianten der Grounded-Theory-Methodologie und der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich“, in: Forum Qualitative Sozialforschung (FQS), Volume 21, No. 1, Art. 2, im Internet unter: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3389/4507>; Zugegriffen: 21.03.2021. <https://doi.org/10.17169/fqs2113389>
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (bagfa) (2019):** „Monetarisierung kein Weg zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements. Ein Positionspapier der bagfa“, im Internet unter: <https://bagfa.de/aktuelles/erster-brennpunkt-engagement-ueber-monetarisierung-und-ehrenamt-organisiert-vom-zze-freiburg-in-kooperation-mit-der-bagfa/>; Zugegriffen: 21.03.2021.
- Bundesfinanzministerium (2021):** „Höhere Pauschalen für ehrenamtliche Tätigkeiten“, im Internet unter: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Steuerliche\\_Themengebiete/Buergerschaftliches\\_Engagement/2020-12-16-steuerliche-verbesserungen-ehrenamtliche-taetigkeiten.html](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Steuerliche_Themengebiete/Buergerschaftliches_Engagement/2020-12-16-steuerliche-verbesserungen-ehrenamtliche-taetigkeiten.html); Zugegriffen: 01.07.2021.

**Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz:** Freiwilliges Engagement in Österreich (Herausgeber Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), unter Bezugnahme des Instituts für empirische Sozialforschung 2016 im Internet unter: <https://docplayer.org/121254680-Freiwilliges-engagement-in-oesterreich.html>; Zugegriffen: 01.07.2021.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2001):** Zwischenbilanz des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zum Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001, im Internet unter: <https://bmfsfj.de>; Zugegriffen: 01.07.2021.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016):** Freiwilliges Engagement in Deutschland Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys, (Herausgeber Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), 1. Auflage, Berlin; im Internet unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/113702/53d7fdc57ed97e4124ffec0ef5562a1/vierter-freiwilligensurvey-monitor-data.pdf>; Zugegriffen: 21.05.2020.

**Bundesministerium für Gesundheit (2020):** im Internet unter: [www.bundesgesundheitsministerium/die-pflegeversicherung.html](http://www.bundesgesundheitsministerium/die-pflegeversicherung.html); Zugegriffen: 01.07.2021.

**Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2016):** „Leitfaden zum Vereinsrecht“, im Internet unter: [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Leitfaden\\_Vereinsrecht.pdf?\\_\\_blob=publication-file&v=14](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Leitfaden_Vereinsrecht.pdf?__blob=publication-file&v=14); Zugegriffen: 03.07.2020.

**Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (2008):** Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz, Wien; im Internet unter: <https://docplayer.org/66261570-Struktur-und-volumen-der-freiwilligenarbeit-in-oesterreich.html>; Zugegriffen: 03.07.2020.

**Bundesministerium für Inneres Österreich (2020):** im Internet unter: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit\\_und\\_strassenverkehr/vereine/Seite.220100.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220100.html); Stichwort: Organe des Vereins; Zugegriffen: 2.07.2020.

**Bundesministerium für Inneres Österreich (2020):** im Internet unter: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit\\_und\\_strassenverkehr/vereine/Seite.220200.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220200.html); Stichwort: Allgemeines zum Vereinswesen; Zugegriffen: 2.07.2020.

**Bundesministerium für Inneres Österreich (2020):** im Internet unter: [https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit\\_und\\_strassenverkehr/vereine/Seite.220920.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220920.html); Stichwort: Haftung; Zugegriffen: 2.07.2020.

**Bundesministerium für Justiz Österreich (2017):** “Zivil- und strafrechtliche Aspekte zum Vereinswesen. Vereinsenquête 2017”; im Internet unter: [file:///C:/Users/882193/Documents/broschüre\\_vereinswesen\\_vereinsenquete.pdf](file:///C:/Users/882193/Documents/broschüre_vereinswesen_vereinsenquete.pdf); Zugegriffen: 2.07.2020.

**Christa, Harald (2019):** “Employer Branding” in: Personalmarketing für sozialwirtschaftliche Organisationen”, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S. 133-169. <https://doi.org/10.1007/97836581949011>

**Consus Marketing (o. J.):** “Internes und externes Employer Branding” im Internet unter: [employer-branding-now.de](http://employer-branding-now.de); Zugegriffen: 3.07.2020.

**Cooksey, Ray/McDonald, Gael (2019):** Surviving and Thriving in Postgraduate Research, 2. Auflage, Singapur, Springer. <https://doi.org/10.1007/9789811377471>

**Dahme, Heinz-Jürgen/Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert/Burmester, Monika (2005):** Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, Berlin, Sigma. <https://doi.org/10.17877/de290r1916>

**Davis, James H./Schoorman, F. David/Donaldson, Lex (1997):** “Toward a Stewardship Theory of Management” in: The Academy of Management Review, Vol. 22, No.1, S. 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>

**Deutscher Bundestag (2016):** “Voraussetzungen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit und Folgen der Aberkennung”, im Internet unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/422946/86eac0f8b8c40f62c892e8bf26090bc7/wd-4-026-16-pdf-data.pdf>; Zugegriffen: 20.05.2020.

**Dimbath, Oliver/Ernst-Heidenreich, Michael/Roche, Matthias (2018):** „Praxis und Theorie des Theoretical Sampling. Methodologische Überlegungen zum Verfahren einer verlaufsorientierten Fallauswahl in: FORUM

Qualitative Sozialforschung (FQS) Social Research, Volume 19, No.3, Art 34, September 2018; im Internet unter: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/2810/4311>, Zugegriffen: 16.11.2020. <https://doi.org/10.17169/fqs1932810>

**Drumm, Hans-Jürgen (1995):** Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer. <https://doi.org/10.1007/9783662092385>

**Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Heidelberg, Springer.

**Dörner, Heinrich (2019):** § 31 a BGB Haftung von Organmitgliedern und besonderen Vertretern in: Bürgerliches Gesetzbuch Handkommentar (Schriftleitung Reiner Schulze), 10. Auflage, Baden-Baden, Nomos.

**Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (2014):** “Institutionenökonomische Theorien der Organisation” in: Organisationstheorien (Herausgeber Kieser, Alfred/Ebers, Mark), 7. Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer, S. 206-224.

**Ebert, Olaf (2011):** “Monetarisierung der Freiwilligenarbeit in Deutschland” in: Grenzen–Los! Fokus Gemeinde: Freiwilliges Engagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Referate der 2. Internationalen Vernetzungskonferenz 2010 in Rüslikon(Herausgeber Ammann, Herbert), Zürich, Seismo, S. 273-285.

**von Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans-Gerd (2003):** „Entwicklung des Nonprofit Sektors und Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen“, in: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management (Herausgeber v. Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans G.), München/Mering 2003, Rainer Hampp, S. 33-52.

**Ehlers, Harald (2011):** “Die persönliche Haftung von ehrenamtlichen Vereinsvorständen”, in: Neue Juristische Wochenschrift (NJW 2011), München, C. H. Beck, S. 2689-2694.

**Englert, Benedikt (2019):** Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. Zur Rolle des Person-Environment Fit (Herausgeber Helmig, Bernd), Wiesbaden, Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/9783658249762\\_4](https://doi.org/10.1007/9783658249762_4)

**Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2002):** Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bundesdrucksache 14/2351, Opladen, Leske und Budrich. <https://doi.org/10.1007/9783322923288>

**Esch, Franz-Rudolf/Eichenauer, Sabrina (2019):** “Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern”, in: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (Herausgeber Kernstock, Joachim/Esch, Franz-Rudolf/Tomeczak, Torsten/Redler, Jörn/Langner/Tobias), Wiesbaden 2019, Springer Gabler, S. 331-355. <https://doi.org/10.1007/9783658249007>

**Eschenbach, Rolf/Horak, Christian/Meyer, Michael/Schober, Christian (2015):** Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**von Essen, Johan/Hustinx, Lesley/Hacrs, Jacques/McIs, Sara (2015):** „Religion and Volunteering“ in: Religion and Volunteering. Complex, contested and ambiguous relationships (Herausgeber von Essen, Johan/Hustinx, Lesley/Hacrs, Jacques/McIs, Sara), Heidelberg/NewYork/Dordrecht/London, Springer, S. 1-22. <https://doi.org/10.1007/9783319045856>

**Fenzl, Thomas/Mayring, Philipp (2017):** “Methodenworkshop QCMap: eine interactive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse”, Beltz Juventa 2017, H. 3, S. 333-339.

**Fischer, Ralf (2012):** Freiwilligenengagement und soziale Ungleichheit. Eine sozialwissenschaftliche Studie, Stuttgart, Kohlhammer.

**Flick, Uwe (1987):** “Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung”, in: Bergold, Jarg (Herausgeber), dgvt-Verlag.

**Flick, Uwe (2002):** An Introduction to Qualitative Research, 2. Auflage, London, Sage.

**Flick, Uwe (2019):** “Gütekriterien qualitativer Sozialforschung”, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (Herausgeber Baur, Nina/Blasius, Jörg), Wiesbaden, Springer VS, Seiten: 473-488.

**Frey, Bruno S./Jegen, Reto (2001):** “Motivation Crowding Theory”, in: Journal of Economic Surveys, Vol. 15. Jg. (2001), Chichester, S. 589–611, Wiley. <https://doi.org/10.1111/1467641900150>

**Fuchs-Heinritz, Werner (1998):** Auguste Comte: Einführung in Leben und Werk, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/97833228331983>

**Fundraising Verband Austria (2019):** Österreichs Gemeinnützige in Zahlen, im Internet unter: [https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2019/12/Folder\\_Gemeinnuetzigkeit\\_WEB.pdf](https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2019/12/Folder_Gemeinnuetzigkeit_WEB.pdf); Zugegriffen: 20.05.2020.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gemeinnuetzige-unternehmen-34070>; Stichwort: Gemeinnützige Unternehmen; Zugegriffen: 20.05.2020.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/koerperschaft-des-oeffentlichen-rechts-39864>; Stichwort: Körperschaft/Anstalt des öffentlichen Rechts; Zugegriffen: 20.05.2020.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/international-classification-nonprofit-organizations-icnpo-41226/version-264595>; Stichwort: International Classification of Non-profit Organisations (ICNPO); Zugegriffen: 20.05.2020.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562/version-262969>; Stichwort: Nonprofit-Organisation; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Gabler Wirtschaftslexikon:** im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/subsidiaritaet-44920>; Stichwort: Subsidiarität; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Geigel (2020):** Der Haftpflichtprozess mit Einschluss des materiellen Haftpflichtrechts (Herausgeber Haag, Kurt), 28. Auflage, München, C. H. Beck.

**Gensicke, Thomas (2010):** “Zivilgesellschaft und freiwilliges Engagement in Deutschland im Lichte des Freiwilligensurveys 1999-2004-2009”, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 13, Heidelberg, Springer, S. 215-232. <https://doi.org/10.1007/s1161801001187>

**Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1979):** Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Qualitative Sozialforschung (Herausgeber Hopf, C./Weingarten, E.), Stuttgart, Klett Verlag (Original 1968), S. 91-111.

**Glaser, Barney G. (2001):** “The Grounded theory perspective: Conceptualization Contrasted with Description”, Mill Valley, Sociology Press.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/9783531915388>

**Gläser-Zikuda, Michaela/Hagenauer, Gerda/Stephan, Melanie (2020):** “The Potential of Qualitative Content Analysis for Empirical Educational Research”, in FORUM: Qualitative Social Research (FQS), Vol. 21 (No. 1), Art.17, 2020, S. 1-20. <https://doi.org/10.17169/fqs2113443>

**Greiner, Stefan (2015):** “Mindestlohn und Ehrenamt”, in: Neue Zeitschrift Arbeitsrecht (NZA) 2015. München, C. H. Beck, S. 285.

**Groh, Gunnar (2019):** Creifelds Rechtswörterbuch (Herausgeber Weber, Klaus, 23. Auflage, München, C. H. Beck, Stichwort: juristische Person, Verein.

**Gruber, Gerhard (2018):** Wirkungsorientierte Leistungsmessung: Der Balanced Scorecard Performance Report, Regensburg, Walhalla und Praetoria.

**Gutenberg, Erich (1968):** Die Produktion. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre-Band 1, 14. Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer. <https://doi.org/10.1007/9783662286678>

**Hanf, Uwe (2011):** “Non-Profit-Organisation”, in: Glossar Kulturmanagement, (Herausgeber Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 272-278. <https://doi.org/10.1007/978353192073333>

**Harbach, Heinz (1992):** Altruismus und Moral, Opladen, Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/9783322887450>

**Havranek, Christian/Niedl, Klaus (1999):** Gehaltsmanagement: Stellenbewertung, Entgeltsysteme, leistungsorientierte Vergütung, Prämien- und Bonusmodelle, Wien, Wirtschaftsverlag Ueberreuter.



- Hedewig-Mohr, Sabine (2020):** „Disruption für Studios und qualitative Forschung“ in: planung & analyse 3/2020, im Internet unter: <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/disruption-fuer-studios-und-qualitative-forschung-kunden-haben-qualitative-online-forschung-entdeckt-84926>; Zugegriffen: 01.09.2020.
- Heidel, Thomas/Hübstege, Rainer/Mausel, Heinz-Oeter/Noack, Ulrich (2016):** Bürgerliches Gesetzbuch: Allgemeiner Teil-EGBGB, Band 1, 3. Auflage, Baden-Baden, Nomos.
- Helfferich, Cornelia (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, Wiesbaden, VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/9783531920764>
- Helmig, Bernd/Boenigk, Silke (2012):** Nonprofit Management, München, Franz Vahlen. Seit 2020 <https://doi.org/10.15358/9783800651801>
- Helmig, Bernd/Boenigk, Silke (2019):** Nonprofit Management, 2. Auflage, München, Franz Vahlen. Seit 2020 <https://doi.org/10.15358/9783800651801>
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Snyderman, Barbara (2010):** The Motivation to Work, 12. Auflage, New Brunswick, Transaction Publ.. Seit 2017 <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- von Hippel, Thomas (2005):** „Begriffsbildung und Problemkreise der Nonprofit-Organisationen“, in: Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft (Herausgeber Hopt, Klaus J./v. Hippel, Thomas/Walz, W. Rainer), Tübingen, Mohr Siebeck, S. 35-46.
- von Hippel, Thomas (2005a):** „Typologie der Nonprofit-Organisationen“, in: Nonprofit-Organisation in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft (Herausgeber Hopft, Klaus J./v. Hippel, Thomas/Walz, W. Rainer), Tübingen, Mohr Siebeck, S. 87-102.
- Hochschule für Medien Stuttgart (2012):** im Internet unter: [http://mw.hdm-stuttgart.de/medienwirtschaft/showcase//2013/08/Coolness\\_im\\_Hoerfunk\\_2012.pdf](http://mw.hdm-stuttgart.de/medienwirtschaft/showcase//2013/08/Coolness_im_Hoerfunk_2012.pdf); Zugegriffen: 19.05.2020.
- Hohl, Joachim (2000):** „Das qualitative Interview“, in: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 8. Jahrgang 2000 (Heft 2), S. 142-148. <https://doi.org/10.1007/bf02962637>
- Höhne, Thomas/Röcken, Michael/von Schnurbein, Georg (2015):** „Rechtsformwahl“, in: Management der Nonprofit-Organisationen, Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (Herausgeber Eschenbach, Rolf/Horak, Christian/Meyer, Michael/Schober, Christian), 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 143-172.
- Höld, Regina (2009):** „Transkription von Audiodaten“, in: Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen (Herausgeber Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H.), 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler, S. 655-668. <https://doi.org/10.1007/978383499258141>
- Hopf, Christel (1995):** Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick“, in: Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (Herausgeber Flick, Uwe/v. Kardorff/Keupp, Heiner/v. Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan), 2. Auflage, Weinheim, Beltz.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2013):** Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (Herausgeber Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald), 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer. <https://doi.org/10.1007/9783540959366>
- IM BE MA-Consult (2020):** im Internet unter: <http://www.stiftungs-initiative.de/sites/gruendungskapital.html>; Zugegriffen: 03.07.2020.
- Interessenvertretung Gemeinnütziger Organisationen:** im Internet unter: <https://gemeinnuetzig.at/gemeinnuetzigkeit/>; Zugegriffen: 03.07.2020 .
- Jakob, Gisela (2015):** „Wenn Engagement zu (Erwerbs-)Arbeit wird - Zu den Folgen einer Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements“, in: Stiftung Mitarbeit (Herausgeber), Bonn, Verlag Stiftung Mitarbeit, S. 6-13.
- Jakob, Gisela (2015a):** „Ehrenamt–bürgerschaftliches Engagement oder Lückenbüsser für Facharbeit in Zeiten leerer Kassen?“ Vortrag bei der Tagung “Überleben in der psychosozialen Arbeit” der Deutschen Gesellschaft für Soziale Psychiatrie am 19.05.2015, im Internet unter: <https://docplayer.org/132061449-Ehrenamt-buerger-schaftliches-engagement-oder-lueckenbuesser-fuer-facharbeit-in-zeiten-leerer-kassen.html>; Zugegriffen: 01.07.2020.

- Kalss, Susanne (2006):** „Die gemeinnützige Stiftung“, in: Das Recht der Non-Profit-Organisationen, (Herausgeber Eilmansberger, Thomas/Holoubek, Michael/Kalss, Susanne/Lang, Michael/Lienbacher, Georg/Lurger, Brigitta/Potacs, Michael) Wien, Linde.
- Klages, Helmut (2000):** „Die Deutschen-ein Volk von „Ehrenämtern“? Ergebnisse einer bundesweiten Studie“, in: Neue Soziale Bewegungen (NSB)-Forschungsjournal, Heft 2, Lucius, S. 33-47. <https://doi.org/10.1515/fjsb20000406>
- Kelle, Udo/Kluge, Susann/Prein, Gerald (1993):** „Strategien der Geltungssicherung in der qualitativen Sozialforschung. Zur Validitätsproblematik im interpretativen Paradigma.“ Arbeitspapier Nr. 24 (Herausgeber Der Vorstand des Sonderforschungsbereichs 186 Universität Bremen).
- Kelle, Udo (2017):** „Die Integration qualitativer und quantitativer Forschung—theoretische Grundlagen von „Mixed Methods“, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), Suppl. 2 (69), Wiesbaden, S. 39-61.
- Kelle, Udo/Tempel, Günter (2020):** „Verstehen durch qualitative Methoden—der Beitrag der interpretierenden Sozialforschung zur Gesundheitsberichterstattung“, in: Gesundheitsblatt – Gesundheitsforschung—Gesundheitsschutz 9/2020, im Internet unter: <https://doi.org/10.1007/s00103-020-03209-5>, S. 1126-1133; Zugegriffen: 06.11.2020.
- Kernstock, Joachim/Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Redler, Jörn/Langner, Tobias (2019):** „Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen“, in: Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (Herausgeber Kernstock, Joachim/Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Redler, Jörn/Langner/Tobias), 4. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 3-30. <https://doi.org/10.1007/9783658249007>
- Kotler, Philip/Murray, Michael (1975):** „Third Management Sector Management – The Role of Marketing“, in Public Administration Review, Vol. 35, No. 5 (Sep.-Oct. 1975), S. 467-472. <https://doi.org/10.2307/974176>
- Kreitner, Robert/Kinicki, Angelo (2013):** Organizational behavior, 10. Auflage, New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Krönes, Gerhard (2001):** „Finanzierung von Nonprofit-Organisationen“ in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 61 (2001), Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 81-96.
- Kuckartz, Udo (2016):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Kuckartz, Udo (2016a):** „Methode: Wie läuft eine qualitative Inhaltsanalyse ab? im Internet unter: <https://www.qualitativeinhaltsanalyse.de/methode.html>; Zugegriffen: 2.04.2021.
- Kuckartz, Udo (2016b):** Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Juventa, Auszug aus Unterabschnitt 8.1.1: Transkriptionsregeln und Transkription; im Internet unter: <https://qualitativeinhaltsanalyse.de/documents/Kuckartz-Qualitative-Inhaltsanalyse-2016-Transkription.pdf>; Zugegriffen: 02.01.2021.
- Kuckartz, Udo (2017):** „Datenanalyse in der Mixe-Methods-Forschung. Strategien der Integration von qualitativen und quantitativen Daten und Ergebnissen“, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, Springer, S. 157-183. <https://doi.org/10.1007/s115770170456z>
- Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreins, Henning (2018):** „Explorative Untersuchungen mit qualitativen Methoden“, in: Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden, Springer, S. 49-62. [https://doi.org/10.1007/9783658205669\\_3](https://doi.org/10.1007/9783658205669_3)
- Kühlmeyer, Katja/Muckel, Petra/Breuer, Franz (2020):** „Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der "In-struktionalität" qualitativer Auswertungsverfahren“, in: Forum: Qualitative Sozialforschung (FQS), Januar 2020, Volume 21, No.1, Art. 22.
- Lambrecht, Maike/Heinrich, Martin (2016):** „Objektive Hermeneutik: Latente Sinnstrukturen des BNE-Transfers“ in: Governane-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung, Educational Governance

(Herausgeber Bormann, Inka/Hamborg, Steffen/Heinrich, Martin), Wiesbaden, Springer, S. 109- 127.  
[https://doi.org/10.1007/9783658132231\\_7](https://doi.org/10.1007/9783658132231_7)

**Lamnek, Sigfried/Krell, Claudia (2016):** Qualitative Sozialforschung, 6 Auflage, Weinheim, Beltz, im Internet unter:[https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/downloads/OnlinematerialienPVU/Zu\\_Kapitel8\\_Vergleich\\_der\\_Formen\\_qualitativer\\_Interviews.pdf](https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/downloads/OnlinematerialienPVU/Zu_Kapitel8_Vergleich_der_Formen_qualitativer_Interviews.pdf); Zugegriffen: 12.10.2020.

**Land Nordrhein-Westfalen (2020):** Sicherheit im Ehrenamt. Versicherungsschutz für freiwilliges Engagement (Herausgeber Staatskanzlei NRW), im Internet unter: [https://www.land.nrw/sites/default/files/asset/document/faltblatt\\_sicherheit\\_im\\_ehrenamt\\_stand\\_241017\\_0.pdf](https://www.land.nrw/sites/default/files/asset/document/faltblatt_sicherheit_im_ehrenamt_stand_241017_0.pdf); Zugegriffen: 11.7.2020.

**Lang, Sabine/Ruesch Schweizer (2020):** „Idealtypische subjektive Theorien-eine theoretisch fundierte Konkretisierung der Kombination von zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse und empirisch begründeter Typenbildung“, in: Forum: Qualitative Sozialforschung (FQS), Januar 2020, Volume 21, No.1, Art. 18, 37 Absätze. <https://doi.org/10.17169/fqs2113433>

**Lenz, Karl (2006):** Vorlesung: Methoden der empirischen Sozialforschung, im Internet unter: <https://tu-dresden.de/gsw/phil/iso/mik/ressourcen/dateien/lenz/sicherung/backup/6-Interpretationsverfahren.pdf?lang=de>; Zugegriffen: 01.04.2021.

**Leuschner, Lars (2014):** „Das Haftungsprivileg der §§ 31a, 31b BGB“, in: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2014, München, C. H. Beck, S. 281-287.

**Leuschner, Lars (2018):** § 31 a BGB in Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch (Herausgeber Säcker, Franz Jürgen/Rixecker, Roland/Oetker, Hartmut/Limberg, Bettina), 8. Auflage, München, C. H. Beck.

**Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2015):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 8. Auflage, Bern, Haupt.

**Lorenz, Stephan (2006):** „Potenziale fallrekonstruktiver Sozialforschung für transdisziplinäre Umweltforschung“, in: Verschwindet die Natur? Die Akteur-Netzwerk-Theorie in der umweltsoziologischen Diskussion, transcript-Verlag, S. 111-127.

**Marshall, Martin N. (1996):** „Sampling for qualitative research“, in: Family Practice Vol. 13, Oxford, Oxford University Press, S. 522-525.

**Martini, Ruben (2017):** Anhang zu § 51 AO, in: Gesamtes Gemeinnützigkeitsrecht (Herausgeber Winheller, Stefan, Geibel, Stefan J., Jachmann-Michel, Monika), 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos.

**Maslow, Abraham H. (1978):** Motivation und Persönlichkeit, 2. Auflage, Olten/Freiburg i. Breisgau, Walter.

**Mayer, Horst Otto (2013):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486717624>

**Mayerhofer, Helene/von Eckardstein, Dudo (2001):** „Personalstrategien für Ehrenamtliche“, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 3/2001, Augsburg, Rainer Hampp, S. 225- 242.  
<https://doi.org/10.1177/239700220101500302>

**Mayerhofer, Helene (2001):** „Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen“ in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 3/2001, Augsburg, Rainer Hampp, S. 263-283.  
<https://doi.org/10.1177/239700220101500304>

**Mayerhofer, Helene (2003):** „Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen“, in: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management (Herausgeber v. Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans G.), München/Mering 2003, Rainer Hampp, S. 97-118.

**Mayring, Philipp (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung–Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag.

**Mayring, Philipp (2020):** „Introduction: Foundations of Qualitative Content Analysis“, in: QCAMap Step by Step – a Software Handbook, Forum: Qualitative Social Research, 20(3), Art. 16; im Internet unter: <https://dx.doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>; Zugegriffen: 01.02.2021.

**Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019):** „Qualitative Inhaltsanalyse“, in: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (Herausgeber Baur, Nina/Blasius, Jörg), 2. Auflage, Wiesbaden, Springer VS, S. 633-648.

- McClelland, David C. (1987):** Human Motivation, New York/New Rochelle/Melbourne/Sydney, Cambridge University Press.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Eisenbeiß, Maik (2019):** Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/9783658211967>
- Meyer, Michael/Leitner, Johannes (2006):** „Keine Gewinne, keine ökonomische Relevanz? Über die wirtschaftliche Bedeutung der Nonprofit-Organisationen in Österreich“, in: Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht (Herausgeber), Das Recht der Non-Profit-Organisationen, Wien, Linde, S. 1-24.
- Meyer, Michael/Rameder, Paul (2011):** „Freiwilligenarbeit im Kontext individueller, sozioökonomischer und politischer Einflussfaktoren“, in: Kommunalwissenschaft (KW) (Herausgeber), Freiwilligenarbeit: Symposium 2011, Wien, Manz.
- Meyer, Michael/Reutterer, Thomas (2009):** „Sampling-Methoden in der Marktforschung. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann“, in: Qualitative Marktforschung. Konzepte-Methoden-Analysen (Herausgeber: Buber, Renate/Holz müller, Hartmut H.), Wiesbaden, GWV Fachverlage, S. 231-245. [https://doi.org/10.1007/9783834994417\\_15](https://doi.org/10.1007/9783834994417_15)
- Meyer, Michael/Simsa, Ruth (2013):** „Besonderheiten des Management von NPOs“, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart, S. 145-157, Schaeffer-Pöschel.
- Meyer, Michael/Simsa, Ruth (2013a):** „NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge“, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart, S. 3-14, Schaeffer-Pöschel Verlag.
- Mittereder, Felicitas/Durow, Jen/West, Brady T./Kreuter, Frauke/Conrad, Frederick G. (2018):** „Interviewer-resspondent Interctions in Conversational and Standardized Interviewing“, in: Field Methods 30(I), Sagepub, im Internet unter: <https://journals-sagepub-com/doi/pdf/10.1177/1525822X17729341>, S. 3-21; Zugegriffen: 08.11.2020. Seit 2017 <https://doi.org/10.1177/1525822x17729341>
- More-Hollerweger, Eva/Rameder, Paul (2013):** „Freiwilligenarbeit in Nonprofit- Organisationen“, in Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 381-399.
- Mroß, Michael (2009):** Personale Arbeit in Nonprofit Organisationen, Grundlagen–Theorie–Ökonomik, München 2009, Martin Meidenbauer Verlag.
- Nährlich, Stefan (1998):** Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen. Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß, Wiesbaden, Deutscher UniversitätsVerlag. <https://doi.org/10.1007/9783322952325>
- Neumayr, Michaela (2015):** „Giving in Austria: A Corporatist Relationship between the Nonprofit Sector and the State“, in: The Palgrave Handbook of Global Philanthropy (Herausgeber Wiepking, Pamala/Handy, Femida), London, Palgrave Macmillan, S. 100-117. [https://doi.org/10.1057/9781137341532\\_7](https://doi.org/10.1057/9781137341532_7)
- Neumayr, Michaela/Schneider, Ulrike/Meyer, Michael (2015):** „Public Funding and Its Impact on Nonprofit Advocacy“ in: Sage journals Vol. 44, issue 2, S. 297-318. Seit 2013 <https://doi.org/10.1177/0899764013513350>
- Nowotny, Christian/Fida, Stefan (2007):** „Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs“ in: Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 202-230.
- Nowotny, Christian (2013):** „Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs“ in: Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 183-204.
- Oechsler, Walter A. (2011):** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human-Resource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München, Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486710410>
- Oevermann, Ulrich/Allert, Tilman/Konau, Elisabeth/Krambeck, Jürgen (1979):** „Die Methodologie einer objektiven Hermeneutik und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften“, in:

Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften (Herausgeber Soeffner, Hans-Georg), Stuttgart, Metzler, S. 352-434. [https://doi.org/10.1007/9783476031204\\_19](https://doi.org/10.1007/9783476031204_19)

**Offenloch, Thomas (2019):** § 31 a BGB, in: Beck-online Großkommentar, BGB, (Herausgeber Gsell, Beate/Krüger, Wolfgang/Lorenz, Stephan/Rexmann, Christoph), München, C. H. Beck, Stand: 1.07.2019.

**Oster, Sharon M. (1995):** Strategic Management for Nonprofit Organizations. Theory and Cases, Oxford University Press.

**Palandt (2020):** Bürgerliches Gesetzbuch Kommentar (Herausgeber Palandt, Otto), 79. Auflage, München, C. H. Beck.

**Patzina, Reinhard/Bank, Stefan/Schimmer, Dieter/Simon-Widmann, Michaele (2010):** „Kapitel 11. Besonderheiten der Haftung von Vorstand und Geschäftsführung eines Vereins sowie einer Stiftung“, in: Haftung von Unternehmensorganen. Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführer (Herausgeber Bank, Stefan), 1. Auflage, München, C. H. Beck.

**Pehl, Thorsten (2021):** Qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel—einfach in 3 Schritten zusammengefasst; im Internet unter: <https://www.audiotranskription.de/qualitative-inhaltsanalyse-glaeser-und-laudel/>; Zugriffen: 30.03.2021.

**Pennerstorfer, Astrid/Schneider, Ulrike/Badelt, Christoph (2013):** „Der Nonprofit Sektor in Österreich“, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 55-75.

**Porter, Lyman W./Lawler III, Edward E. (1968):** Managerial Attitudes and Performance, Homewood Illinois, Richard D. Irwin. <https://doi.org/10.7202/027936ar>

**Pousti, Hamid/Urquhart, Cathy/Linger (2020):** „Researching the virtual: A framework for reflexivity in qualitative social media research“, in: Wiley & Sons Ltd., S. 1-28. Seit 2021 <https://doi.org/10.1111/isj.12314>

**Powell, Walter W./Steinberg, Richard (2006):** The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Yale, Yale University Press, S. 1-11. <https://doi.org/10.2307/2579632>

**Priemer, Jana/Bischoff, Antje/Hohendanner, Christian/Krebstakies, Ralf/Rump, Boris/Schmitt, Wolfgang (2019):** „Organisierte Zivilgesellschaft“, in: Datenreport Zivilgesellschaft. Bürgergesellschaft und Demokratie (Herausgeber Krimmer, Holger/ZiviZ gGmbH im Stifterverband), Wiesbaden, Springer VS, S. 7-54. [https://doi.org/10.1007/9783658229580\\_3](https://doi.org/10.1007/9783658229580_3)

**Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2006):** „Dritter Sektor: Arbeit als Engagement“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bürgerschaftliches Engagement (APUZ) 12/2006 (Herausgeber Bundeszentrale für politische Bildung), Bonn, Societäts-Verlag, S. 17-23.

**Purtschert, Robert (2007):** „Das Schweizer Genossenschaftswesen zwischen Bedeutungsverlust und wirtschaftlicher Dynamik“, in: Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz (Herausgeber Helmig, Bernd/Purtscher, Robert/Schauer/Reinbert/Witt, Dieter), 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, S. 375-388. [https://doi.org/10.1007/9783835093843\\_24](https://doi.org/10.1007/9783835093843_24)

**Rameder, Paul/More-Hollerweger (2009):** „Beteiligung am freiwilligen Engagement in Österreich“, in: Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Freiwilligenbericht (Herausgeber Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, BMASK), Wien, S. 49-73; im Internet unter: [https://epub.wu.ac.at/3664/1/npo-institut\\_freiwilligenbericht.pdf](https://epub.wu.ac.at/3664/1/npo-institut_freiwilligenbericht.pdf); Zugriffen: 01.07.2019.

**Rameder, Paul/More-Hollerweger, Eva/Meyer, Michael (2011):** „Erster Freiwilligenbericht für Österreich. Erfahrungen, Implikationen und Perspektiven zur Engagement forschung“, in: Zivilengagement: Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft (Herausgeber Priller, Eckhard), Münster 2011, LIT Verlag, S. 267-286.

**Republik Österreich Parlament (2019):** im Internet unter: <https://www.parlament.gv.at/PERK/BOE/PR/index.shtml>; Zugriffen: 01.07.2020.

**Ridder, Hans-Gerd (1999):** Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Stuttgart, W. Kohlhammer.

**Roch, Svenja (2017):** „Der Mixed-Methods-Ansatz“, in: Forschendes Lernen an der Europa-Universität Flensburg (Herausgeber Winkel, Jens/Fichten, Wolfgang/Großmann, Kirsten), Flensburg 2017, Schriftenreihe zur Professionalisierung im Rahmen einer phasenübergreifenden Lehrerinnen und Lehrerbildung (SPIRaLe).

**Rose-Ackermann, Susan (1996):** „Altruism, Nonprofits and Economic Theory“, in: Journal of Economic Literature, Volume 34, 1996/02/01, S. 701-728.

**Roth, Roland (2001):** „NGOs und transnationale soziale Bewegungen als Akteure für eine Weltzivilgesellschaft“, in: Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates (Herausgeber Brand, Ulrich/Demirovic, Alex/Görg, Christoph/Hirsch, Joachim, Münster, Westfälisches Dampfboot, S. 43-63.

**Runggaldier, Ulrich/Drs, Monika (2007):** „Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von MitarbeiterInnen in NPOs“, in: Handbuch der Nonprofit- Organisationen (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 4. Auflage, Stuttgart 2007, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 299-321.

**Salamon, Lester/Anheier, Helmut (1992):** In search of the non-profit sector I: The question of definitions, Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 3 1992, im Internet unter: <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBBF01397770>, SpringerLink, S. 125-151. <https://doi.org/10.1007/bf01397770>

**Salamon, Lester/Anheier, Helmut (1992a):** In search of the non-profit sector II: The problem of classification, Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 31992, im Internet unter: <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBBF01397460>, SpringerLink, S. 267-303.

**Salamon, Lester/Anheier, Helmut (1997):** Defining the nonprofit sector. Across-national analysis, New York, Manchester University Press.

**Salcher, Ernst F. (1995):** Psychologische Marktforschung, Marketing-Management 4 (Herausgeber Haedrich, Günther in Zusammenarbeit mit Kuß, Alfred und Thies, Gerhard), 2. Auflage, Berlin/New York, De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110893168>

**Schiffers, Joachim (2020):** Beck'sches Handbuch der Personengesellschaften. Gesellschaftsrecht-Steuerrecht (Herausgeber Prinz, Ulrich/Kahle, Holger), München, C. H. Beck.

**Schneider, Hanna/Millner, Reinhar/Meyer, Michael (2010):** „Die Rolle der Gemeinnützigkeit in Österreichischen Stiftungen“, in: Working Paper der Abteilung für Nonprofit Management der Wirtschaftsuniversität Wien, im Internet unter: [https://epub.wu.ac.at/4059/1/WP\\_Stiftungen.pdf](https://epub.wu.ac.at/4059/1/WP_Stiftungen.pdf); Zugriffen: 3.07.2020.

**von Schnurbein, Georg/Widerkehr, Daniel/Ammann, Herbert (2011):** „Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung“, in: Tagungsband der 6. Europäischen Freiwilligenuniversität vom 31.08.-3.09.2011 in Basel, Reihe Freiwilligenarbeit, Zürich, Seismo, S. 9-13.

**Schober, Doris/Schmidt, Doris/Simsa, Ruth (2013):** „Personalmanagement“, in: Handbuch der Nonprofit-Organisationen (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5. Auflage, Stuttgart 2013, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 247-265.

**Schober, Doris/More-Hollerweger, Eva/Meyer, Michael (2015):** „Personalmanagement“, in: Management der Nonprofit-Organisationen, Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, (Herausgeber Eschenbach, Thomas/Horak, Christian/Meyer, Michael/Schober, Christian), 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 311-335.

**Schober, Christian/Lutschinger, Günther/Winkler, Martin/Buchinger, Alexander/Kaissl, Thomas (2015a):** Fundraising in Management der Nonprofit-Organisationen, Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz (Herausgeber Eschenbach, Thomas/Horak, Christian/Meyer, Michael/Schober, Christian), 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 367-398.

**Scholz, Christian (2014):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 6. Auflage, München, Franz Vahlen.

**Schreier, Margrit (2012):** „Qualitative Content Analysis in Practice“, in Sage 2012 Jan.; London, S. 170-183.

**Schreier, Margrit/ Echterhoff, Gerald (2013):** „Mixed-Methods-Designs“, in: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (Herausgeber Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald), 2. Auflage, Berlin/Heidelberg, Springer, S. 298-310. <https://doi.org/10.1007/9783540959366>

**Schreier, Margrit (2014):** „Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten“, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 15(1), Art. 18.

**Schreier, Margrit/Janssen, Markus/Stamann, Christoph/Whittal, Amanda/Dahl, Thomas (2020):** „Qualitative Content Analysis Disciplinary Perspectives and Relationships between Methods-Introduction to the FQS Special Issue Qualitative Content Analysis II“, in: Forum: Qualitative Social Research, Vol. 21 (No.1), Art.9. <https://doi.org/10.17169/fqs2113454>

**Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (1995):** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 1. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.

**Simon, Herbert A.:** „Organizations and Markets“, in: Journal of Economic Perspectives 5 (2/1991), Nashville Tennessee, American Economic Association, S. 25-44.

**Simsa, Ruth (2003):** „Einflussstrategien von Nonprofit Organisationen: Ausprägungen und Konsequenzen für das Personalmanagement“, in: Personalmanagementals Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management (Herausgeber v. Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans G.), München/Mering 2003, Rainer Hampp, S. 53-76. <https://doi.org/10.1177/239700220101500305>

**Simsa, Ruth/Rameder, Paul (2018):** „Freiwilligenarbeit–Zwischen Engagement und Ausbeutung“, in: Netzwerke und soziale Innovationen-Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen (Herausgeber Neugebauer, Christian/Pawel, Sebastian/Biritz, Helena), Wiesbaden, Springer, S. 153-178. Seit 2019 [https://doi.org/10.1007/9783658215514\\_10](https://doi.org/10.1007/9783658215514_10)

**Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (2013):** Handbuch der Nonprofit- Organisation: Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5 Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

**Simsa, Ruth/Zimmer, Annette (2014):** Forschung zu Zivilgesellschaft, NPO's und Engagement. Quo vadis?, Wiesbaden, Springer VS. <https://doi.org/10.1007/9783658061777>

**Statistik Austria (2012):** Statistisches Jahrbuch Österreichs 2012, Wien 2011.

**Statista (2008):** Daten nach OECD, n. d. Ländervergleich: Anteil der Bevölkerung, der im vergangenen Monat ehrenamtliche Arbeit geleistet hat im Jahr 2008; im Internet unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/35759/umfrage/laendervergleich-anteil-bevoelkerung-der-ehrenamtliche-arbeit-geleistet-hat/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2012/2013):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), n. d. Verteilung der Gründe und Motive der Freiwilligenarbeit in Österreich im Jahr 2012; im Internet unter: <https://de-statista-com./statistik/daten/studie/308137/umfrage/gruende-und-motive-der-freiwilligenarbeit-in-oesterreich/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2013):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), n. d. Freiwilligen Engagement in Österreich 2012; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/22496/dokument/studie-zu-freiwilligenarbeit-in-oesterreich-2012/>; Zugegriffen 18.07.2019.

**Statista (2013a):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), n. d. Beteiligungsquote an der Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter im Jahr 2012; im Internet unter: <https://de-statista.com/statistik/daten/studie/308098/umfrage/beteiligungsquote-an-der-freiwilligenarbeit-in-oesterreich-nach-alter/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2013b):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), n. d. Beteiligungsquote an der Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter und Geschlecht im Jahr 2012; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/308101/umfrage/beteiligung-an-der-freiwilligenarbeit-in-oesterreich-nach-alter-und-geschlecht/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2013c):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz Österreich (BMASGK), Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), n. d. Beteiligung an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Bereichen im Jahr 2012; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/308123/umfrage/beteiligung-an-der-formellen-freiwilligenarbeit-in-oesterreich-nach-bereichen/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2016):** im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), nach den Aufgaben der im Rahmen des Freiwilligenengagements erfüllten Tätigkeiten; im Internet unter: [https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht\\_freiwilligenengagement\\_2016.pdf](https://www.ifes.at/sites/default/files/downloads/bericht_freiwilligenengagement_2016.pdf); Zugegriffen: 01.06.2020.

**Statista (2017):** Daten nach Volkshilfe Österreich, n. d. Engagieren Sie sich bereits freiwillig in einem Verein oder einer Initiative?; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/823096/umfrage/freiwilliges-engagement-in-oesterreich/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2018a):** Daten nach Institut für Demoskopie Allensbach (IfD), n. d. Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2014-2018 (in Millionen); im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2018b):** Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/878673/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-von-ehrenamtlichen/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2018c):** Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland zu Engagement nach Institution im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018 – Umfrage unter Ehrenamtlichen in Deutschland zu Engagement nach Institution 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/56168/dokument/ehrenamtliche/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2018d):** Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich zur Bevölkerung im Jahr 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/878660/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-geschlecht-von-ehrenamtlichen/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2018e):** Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland nach Berufsausbildung im Vergleich zur Bevölkerung im Jahr 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/878702/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-berufsausbildung-von-ehrenamtlichen/>; Zugegriffen 05.07.2019.

**Statista (2018d):** Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland nach Schulabschlüssen im Vergleich zur Bevölkerung im Jahr 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/878702/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-berufsausbildung-von-ehrenamtlichen/>; Zugegriffen: 05.07.2019.

**Statista (2019):** Dossier soziales Engagement; Daten nach IfD Allensbach, n. d. Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2015-2019; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/6899/dokument/soziales-engagement-statista-dossier/>; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Statista (2019a):** Dossier soziales Engagement; Daten nach Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BMFSFJ), n. d., Was ist der Hauptinhalt Ihrer eigenen freiwilligen Tätigkeit? Freiwilliges Engagement–Haupttätigkeit; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/6899/dokument/soziales-engagement-statista-dossier/>; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Statista (2019b):** Daten nach Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BMFSFJ), n. d. In welchem organisatorischen Rahmen üben Sie Ihre freiwillige Tätigkeit aus? Freiwilliges Engagement–Organisationsform; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/6899/dokument/soziales-engagement-statista-dossier/>; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Statista (2019c):** Daten nach Deutsches Rotes Kreuz, n. d. Anzahl der Mitglieder und Verbände des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) von 2012 bis 2018; Deutsches Rotes Kreuz–Anzahl der Mitglieder und Verbände bis 2018;



im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/6899/dokument/soziales-engagement-statista-dossier/>; Zugegriffen: 19.05.2020.

**Statista (2019d):** Dossier soziales Engagement; Daten nach Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA), n. d. Ehrenamtliche in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/studie/id/6899/dokument/soziales-engagement-statista-dossier/>; Zugegriffen 19.05.2020.

**Statista (2019e):** Anzahl der freiwillig Engagierten in Österreich nach Bereichen mit Stand März 2019; Daten nach Fundraising Verband Austria; im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/1075111/umfrage/freiwillig-engagierte-in-oesterreich-nach-bereichen/>; Zugegriffen: 01.06.2020

**Statista (2019f):** Anzahl der errichteten rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland; im Internet unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36880/umfrage/anzahl-der-in-deutschland-errichteten-stiftungen-seit-1990/>; Zugegriffen: 3.07.2020.

**Statista (2020):** Daten nach Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse /AWA), Ehrenamtliche in Deutschland; im Internet unter: <https://de-statista-com/themen/4949/ehrenamtliche-in-deutschland/>; Zugegriffen 19.05.2020.

**Statista (2020a):** Daten nach Institut für empirische Sozialforschung (IFES), Uni Wien (Institut für Soziologie), n. d. dem Umfang der ehrenamtlichen Tätigkeit in den letzten 12 Monaten für einen Verein oder eine Organisation oder der freiwilligen und unbezahlten Hilfe für eine private Personen außerhalb des eigenen Haushaltes, 1.200 Befragte zwischen 16-88 Jahren im Jahr 2019 in Österreich, im Internet unter: <https://de-statista-com/statistik/daten/studie/823096/umfrage/freiwilliges-engagement-in-oesterreich/>; Zugegriffen 01.06.2020.

**Steffen, Adrienne/Doppler, Susanne (2019):** Einführung in die Qualitative Marktforschung, Design-Datengewinnung-Datenauswertung, Wiesbaden, Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/9783658251086>

**Steinberg, Richard/Gray, Bradford H. (1993):** "The Role of Nonprofit Enterprise" in 1993: Hansmann Revisited, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume 22, Issue 4, S. 297-316. <https://doi.org/10.1177/0899764093224004>

**Stiehr, Karin (2011):** „Versicherungsschutz“, in: Handbuch Bürgerschaftliches Engagement (Herausgeber Olk, Thomas/Hartnuß, Birger), Weinheim und Basel, Beltz Juventa.

**Stöber, Kurt/Otto, Dirk-Ulrich (2016):** Handbuch zum Vereinsrecht, 11. Auflage, Köln, Otto Schmidt. <https://doi.org/10.9785/9783504384692>

**Strachwitz, Rupert Graf/Priller, Eckhard/Triebe, Benjamin (2020):** Handbuch Zivilgesellschaft, Berlin/Boston, Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110553475>

**Taylor, Frederick Winslow (1913):** Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (neu herausgegeben von Volpert, Walter Volpert und Vahrenkamp, Richard), Weinheim/Basel 1977, Beltz.

**Tomczak, Torsten (1992):** „Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz“, in: Marketing: ZFP Journal of Research and Management, 14. Jahrgang, Heft 2, C.H. Beck, S. 77-87. <https://doi.org/10.15358/034413691992277>

**Universität Leipzig Methodenportal (2020):** „Qualitativ vs. Quantitativ“ im Internet unter: <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/qualivsquant/>; Zugegriffen: 12.10.2020.

**Veith, Jürgen/Gräfe, Jürgen/Gebert, Yvonne (2016):** Der Versicherungsprozess, Ansprüche und Verfahren, 3 Auflage, Baden-Baden, Nomos.

**Weber, Iris Janina (2014):** „Die gemeinnützige Aktiengesellschaft“, in: Bucerius Law School, Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen (Herausgeber Hüttemann, Rainer/Rawert, Peter/Schmidt, Karsten/Weitemeyer, Birgit), Hamburg, Bucerius Law School Press.

**Wehling, Margret (1993):** Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte; Bergisch Gladbach/Köln, Eul.

**Weitemeyer, Birgit (2014):** „Eine neue Gemeinnützigkeit. Organisations- und Rechtsformen von Nonprofit-Organisationen“, in: Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo Vadis? (Herausgeber Zimmer, Annette/Simsa, Ruth), S. 41-62, Stuttgart, Schäffer-Poeschel. [https://doi.org/10.1007/9783658061777\\_2](https://doi.org/10.1007/9783658061777_2)

- Wessels, Christiane (1994):** Das soziale Ehrenamt im Modernisierungsprozeß. Chancen und Risiken des Einsatzes beruflich qualifizierter Frauen, Pfaffenweiler, Centaurus-Verlagsgesellschaft.
- Wex, Thomas (2004):** Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft (Herausgeber Witt, Dieter), Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag. <https://doi.org/10.1007/9783322816085>
- Windau, Bettina (2017):** Das Rückgrat unserer Gesellschaft (Herausgeber Bertelsmann Stiftung); im Internet unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/zivilgesellschaft-in-zahlen/projektbeschreibung>; Zugegriffen: 11.7.2020.
- Winheller, Stefan (2010):** „Nonprofit-Organisationen in Deutschland und in den USA“, in : Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZStV) 2010, Baden-Baden, Nomos S. 41-48.
- Wittmann, Waldemar/Kern, Werner/Köhler/Richard/Küpper, Hans-Ulrich/von Wysocki, Klaus (1993):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 2 der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- WWF (2020):** Jahresbericht 2018/2019; im Internet unter: [https://www.wwf.de/fileadmin/user\\_upload/jahresbericht/2018/WWF\\_Jahresbericht\\_2018-19\\_K\\_WEB.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/user_upload/jahresbericht/2018/WWF_Jahresbericht_2018-19_K_WEB.pdf); Zugegriffen: 20.08.2020.
- Ziems, Dirk (2017):** „Gütekriterien für Tiefeninterviews“, in: planung und analyse 1/2017, S. 28-29.
- Zimmer, Annette (2001):** „Der deutsche Nonprofit-Sektor - Ein empirischer Beitrag zur Bedeutung von Nonprofit-Organisationen in der Bundesrepublik Deutschland“, in: Non Profit Law Yearbook 2001 der Bucerus Law School Institut für Stiftungsrecht (Herausgeber Kötz, Hein/Rawert, Peter/Schmidt Karsten/Walz Rainer), Köln, Carl Heymanns.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckard/Hallmann, Thorsten (2001):** „Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen“, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP) 3/2001, S. 207-224. <https://doi.org/10.1177/239700220101500301>
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Hallmann, Thorsten (2003):** „Entwicklungen der Nonprofit Sektors und Auswirkungen auf das Personalmanagement“, in: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management (Herausgeber von Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans G.), München/Mering, Rainer Hampp, S. 33-52.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2005):** „Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs“, in: Dritter Sektor/Drittes System. Bürgergesellschaft und Demokratie (Herausgeber Birkhölzer, Karl/Priller, Eckhard/Zimmer, Annette), Volume 20, Wiesbaden, Springer VS. [https://doi.org/10.1007/9783663059851\\_4](https://doi.org/10.1007/9783663059851_4)
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2007):** Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel-Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden, Springer VS. <https://doi.org/10.1007/9783531907482>
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Anheier, Helmut K. (2013):** „Der Nonprofit-Sektor in Deutschland“, in: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management (Herausgeber Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph), 5 Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 15-34.

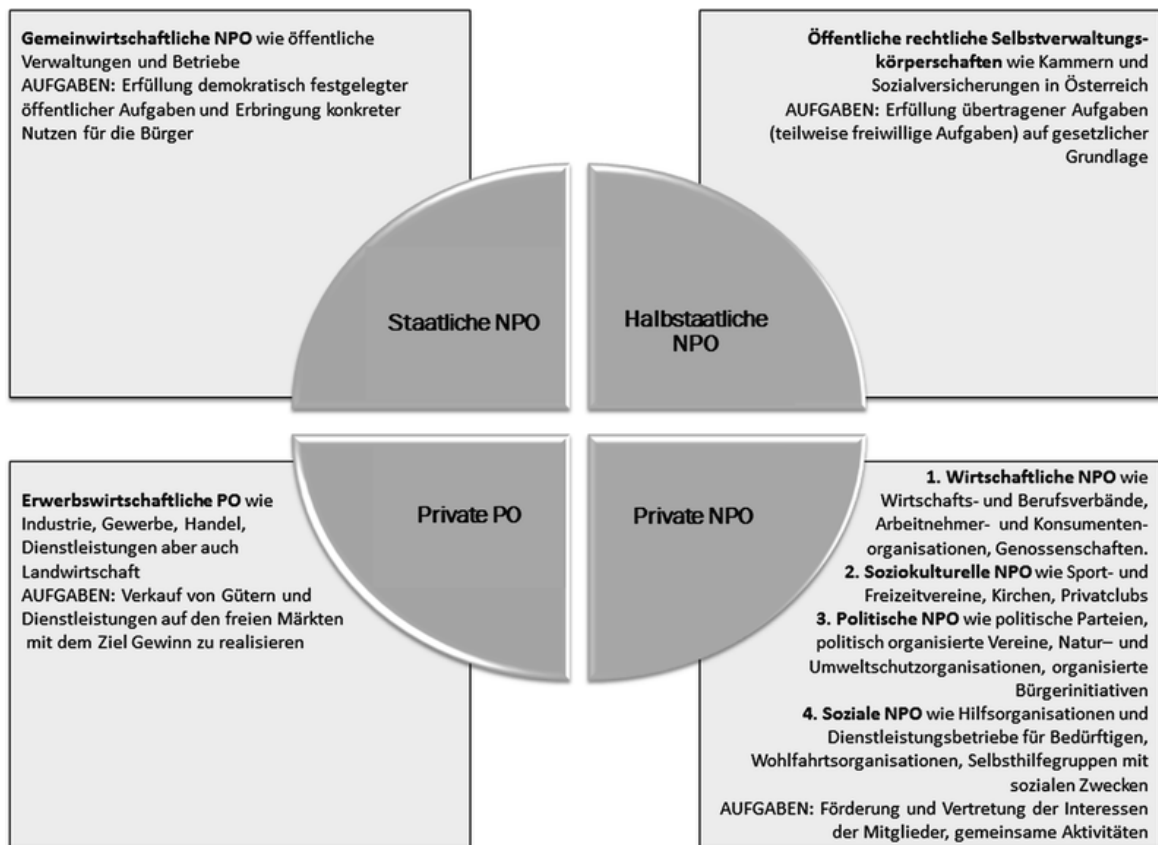
## Verzeichnis der Anhänge

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Anhang 1:  | Strategische Handlungsfelder .....  | 152 |
| Anhang 2:  | Internationale Klassifikation von Non-Profit-Organisationen.....  | 153 |
| Anhang 3:  | Strukturen von Mitarbeitenden in NPOs.....  | 154 |
| Anhang 4:  | Anzahl der Personen, die in Deutschland ehrenamtlich tätig sind,<br>von 2015-2019.....  | 155 |
| Anhang 5:  | Ehrenamtliche in Deutschland und ihr Engagement nach Institution im<br>Vergleich mit der Bevölkerung.....   | 156 |
| Anhang 6:  | Ehrenamtliche in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich mit der<br>Bevölkerung, 2018.....  | 157 |
| Anhang 7:  | Ehrenamtliche in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich zur<br>Bevölkerung, 2018.....   | 158 |
| Anhang 8:  | Ehrenamtliche in Deutschland nach Schulabschlüssen im Vergleich zur<br>Bevölkerung, 2018.....   | 159 |
| Anhang 9:  | Ehrenamtliche in Deutschland nach Berufsausbildung im Vergleich zur<br>Bevölkerung, 2018.....   | 160 |
| Anhang 10: | Beteiligtenquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach<br>Bereichen im Jahr 2019.....  | 161 |
| Anhang 11: | Frage nach freiwilliger Tätigkeit in Verein oder Initiative in Österreich,<br>2017.....   | 162 |
| Anhang 12: | Waren Sie in den letzten 12 Monaten ehrenamtlich für einen Verein oder<br>eine Organisation tätig oder haben Sie privat außerhalb Ihres Haushaltes<br>freiwillig und unbezahlt geholfen?..... | 163 |
| Anhang 13: | Freiwilliges Engagement in Österreich im Jahr 2017.....   | 164 |
| Anhang 14: | Beteiligtenquote der Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter und<br>Geschlecht im Jahr 2017.....  | 165 |
| Anhang 15: | Beteiligtenquote an der formellen und informellen Freiwilligenarbeit<br>in Österreich nach Alter im Jahr 2012.....  | 166 |
| Anhang 16: | Beteiligtenquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich<br>nach Bereichen im Jahr 2012.....  | 167 |
| Anhang 17: | Verteilung der Gründe und Motive der Freiwilligenarbeit in Österreich<br>im Jahr 2012.....  | 168 |
| Anhang 18: | Mögliche Rechtsformen von NPOs in Deutschland.....  | 170 |
| Anhang 19: | Mögliche Rechtsformen von NPOs in Österreich.....   | 171 |
| Anhang 20: | Die wichtigsten Unterscheidungskriterien qualitativer und quantitativer<br>Forschung.....   | 172 |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| Anhang 21: | Vergleich der verschiedenen Formen qualitativer Interviews und ihrer Voraussetzungen..... | 173       |
| Anhang 22: | Theoretisches vs. Statistisches Sampling.....   | 174       |
| Anhang 23: | Probanden der Tiefeninterviews.....   | 175       |
| Anhang 24: | Leitfaden für Tiefeninterviews.....   | 176       |
| Anhang 25: | Einverständniserklärung der Interviewten.....   | 183       |
| Anhang 26: | Erhebungsprotokoll Proband 1.....   | 184       |
| Anhang 27: | Erhebungsprotokoll Proband 2.....   | 185       |
| Anhang 28: | Erhebungsprotokoll Proband 3.....   | 186       |
| Anhang 29: | Erhebungsprotokoll Proband 4.....   | 187       |
| Anhang 30: | Erhebungsprotokoll Proband 5.....   | 188       |
| Anhang 31: | Erhebungsprotokoll Proband 6.....   | 189       |
| Anhang 32: | Transkriptionsregeln.....   | 190       |
| Anhang 33: | Interview Transkript P1.....  | CD/S. 1   |
| Anhang 34: | Interview Transkript P2.....  | CD/S. 15  |
| Anhang 35: | Interview Transkript P3.....  | CD/S. 32  |
| Anhang 36: | Interview Transkript P4.....  | CD/S. 57  |
| Anhang 37: | Interview Transkript P5.....  | CD/S. 76  |
| Anhang 38: | Interview Transkript P6.....  | CD/S. 106 |
| Anhang 39: | Definition der Analyseeinheiten.....  | 191       |
| Anhang 40: | Inhaltsanalytisches Ablaufmodell.....   | 192       |
| Anhang 41: | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 1.....  | CD/S. 127 |
| Anhang 42: | Statistik zu Forschungsfrage 1.....   | 193       |
| Anhang 43: | Angabe der Hauptkategorien zu Forschungsfrage 1 nach Proband....                          | 194       |
| Anhang 44: | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 2.....  | CD/S. 166 |
| Anhang 45: | Kategoriensystem zu Forschungsfrage 3.....  | CD/S. 173 |
| Anhang 46: | Statistik zu Forschungsfrage 3.....   | 195       |
| Anhang 47: | Codiertabelle.....  | CD/S. 183 |
| Anhang 48: | Gründe für Ehrenamt P1.....   | 196       |
| Anhang 49: | Gründe für Ehrenamt P2.....   | 197       |
| Anhang 50: | Gründe für Ehrenamt P3.....   | 198       |
| Anhang 51: | Gründe für Ehrenamt P4.....   | 199       |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| Anhang 52: | Gründe für Ehrenamt P5.....                              | 200       |
| Anhang 53: | Gründe für Ehrenamt P6.....                              | 201       |
| Anhang 54: | Gründe für Ehrenamt P1-P6 insgesamt.....                 | 202       |
| Anhang 55: | Gründe für Ehrenamt P1 in %.....                         | 203       |
| Anhang 56: | Gründe für Ehrenamt P2 in %.....                         | 204       |
| Anhang 57: | Gründe für Ehrenamt P3 in %.....                         | 205       |
| Anhang 58: | Gründe für Ehrenamt P4 in %.....                         | 206       |
| Anhang 59: | Gründe für Ehrenamt P5 in %.....                         | 207       |
| Anhang 60: | Gründe für Ehrenamt P6 in %.....                         | 208       |
| Anhang 61: | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P1.....            | CD/S. 194 |
| Anhang 62: | Reaktionen auf Kenntnisnahme von Haftungsrisiken P2..... | CD/S. 195 |
| Anhang 63: | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P3.....            | CD/S. 196 |
| Anhang 64: | Reaktionen auf Kenntnisnahme von Haftungsrisiken P4..... | CD/S. 197 |
| Anhang 65: | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken P5.....            | CD/S. 198 |
| Anhang 66: | Reaktionen auf Kenntnisnahme von Haftungsrisiken P6..... | CD/S. 199 |
| Anhang 67: | Reaktionen P1 in %.....                                  | 209       |
| Anhang 68: | Reaktionen P2 in %.....                                  | 210       |
| Anhang 69: | Reaktionen P3 in %.....                                  | 211       |
| Anhang 70: | Reaktionen P4 in %.....                                  | 212       |
| Anhang 71: | Reaktionen P5 in %.....                                  | 213       |
| Anhang 72: | Reaktionen P6 in %.....                                  | 214       |
| Anhang 73: | Kreuztabelle.....  | 215       |
| Anhang 74: | Summary.....   | 216       |
| Anhang 75: | Eigene Veröffentlichungen.....                           | 218       |

## Anhang 1



**Abbildung 6: Strategische Handlungsfelder von NPOs und POs**

Quelle: Banach/Schellinger, 2020

## Anhang 2

### 1.) Kultur und Erholung

- Kunst und Kultur
- Sport, Freizeit, Erholung
- Sonstige Klubs und gesellige Vereine

### 2.) Bildungs- und Forschungswesen

- Schulen und Einrichtungen der Primär- und Sekundarstufe
- Universitäten, Hochschulen und ähnliche Einrichtungen
- Sonstige Einrichtungen des Bildungs- und Forschungswesens

### 3.) Gesundheitswesen

- Krankenhäuser und ähnliche Einrichtungen
- Pflegeheime und ähnliche Einrichtungen
- Psychiatrische Krankenhäuser und ähnliche Einrichtungen
- Sonstige Organisationen des Gesundheitswesens

### 4.) Soziale Dienste

- Soziale Dienste und ähnliche Einrichtungen des Sozialwesens
- Katastrophenschutz und –hilfe
- Finanzielle Unterstützung und Beihilfen

### 5.) Umwelt

- Umwelt – und Naturschutz
- Tierschutz und Tierheime

### 6.) Entwicklung, Wohnungswesen, Beschäftigung

- Entwicklung, Gemeinwesen
- Wohnungswesen
- Beschäftigung, berufliche Entwicklung

### 7.) Rechtswesen, Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik

- Staatsbürgerliche Vereinigungen, Bürgerinitiativen, Verbraucher
- Rechtswesen und Rechtsberatung
- Politische Organisationen

### 8.) Stiftungswesen, Spendenwesen, Ehrenamtlichkeit

### 9.) Internationale Aktivitäten

### 10.) Religion

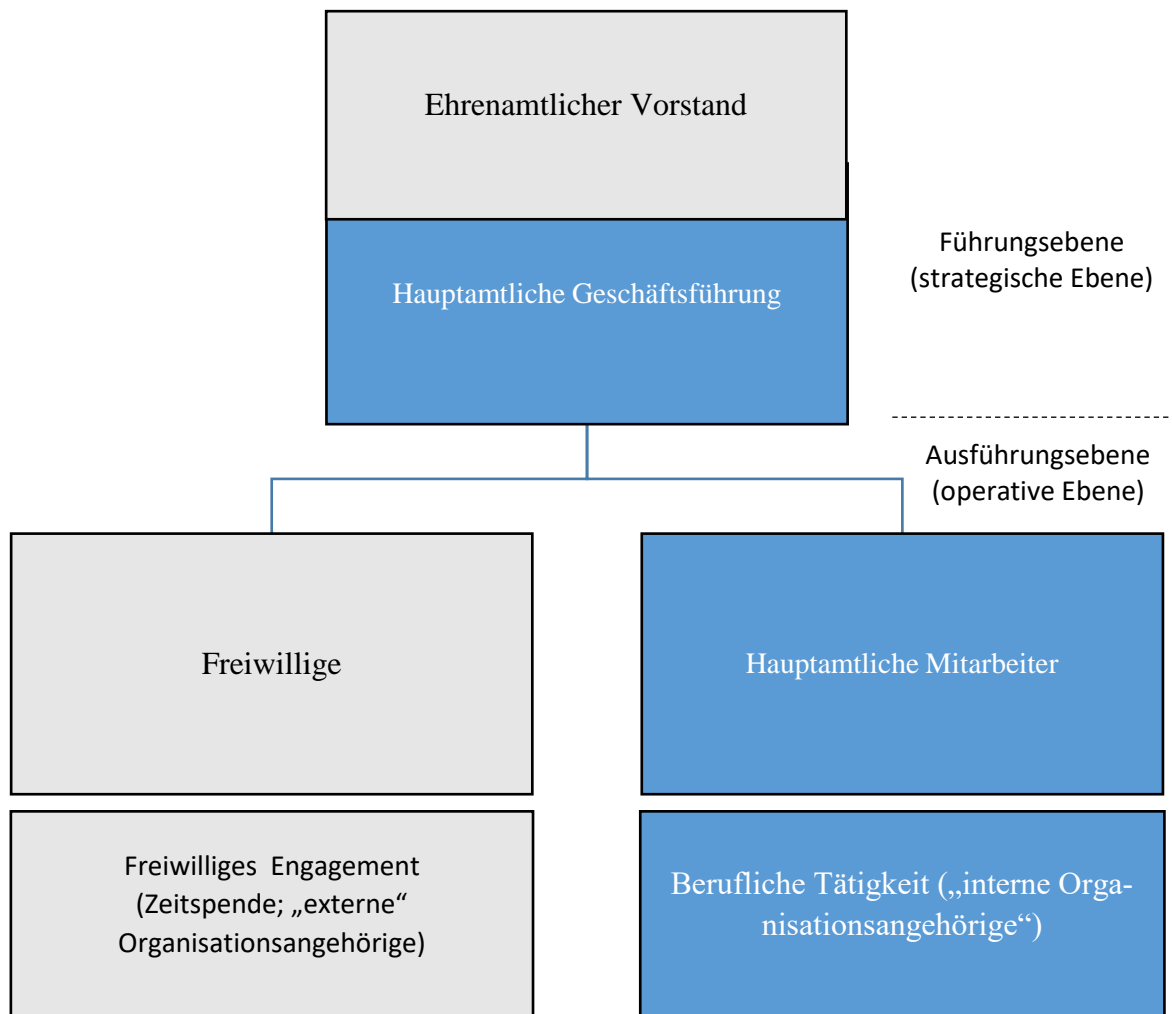
### 11.) Wirtschaftsverbände, Berufsverbände, Gewerkschaften

### 12.) Sonstige

### Abbildung 7: Internationale Klassifikation von NPOs

**Quelle:** eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtsteiner et al, 2015, S. 24; Salamon/Anheier, 1992a, S. 300; Anheier et al 1997, S. 17.

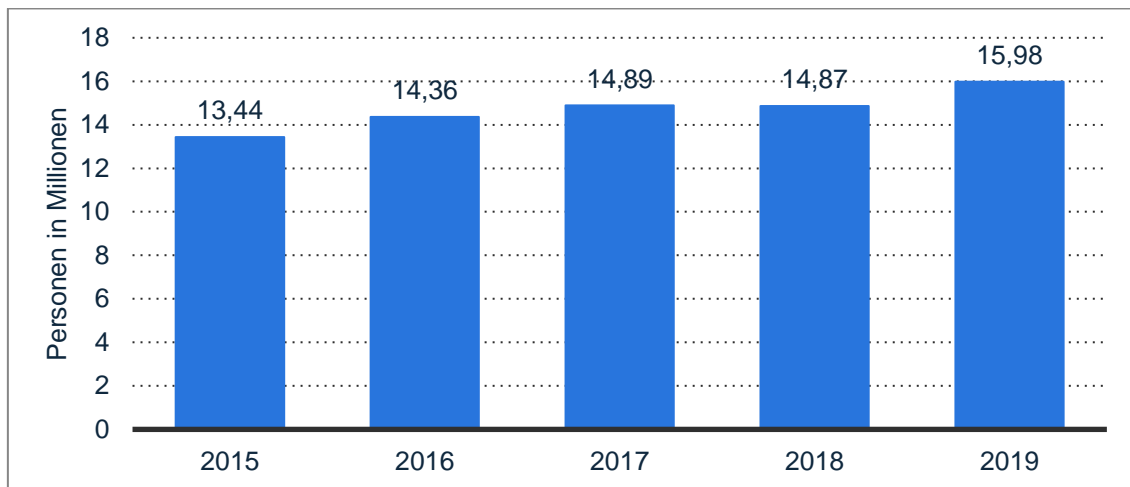
### Anhang 3



**Abbildung 8: Strukturen von Mitarbeitenden in NPOs**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Boenigk/Helmig, 2012, S. 103.

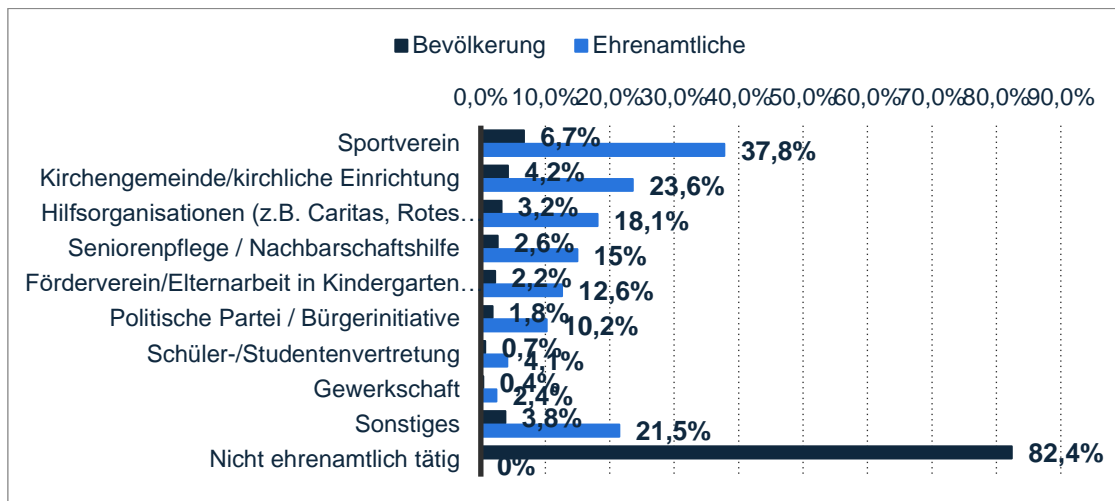


**Anhang 4**

**Abbildung 9: Anzahl der Personen, die in Deutschland ehrenamtlich tätig sind, von 2015-2019. Umfrage zu ehrenamtlicher Tätigkeit bis 2019**

Quelle: Statista, 2019, S. 27; Statista, 2018a.

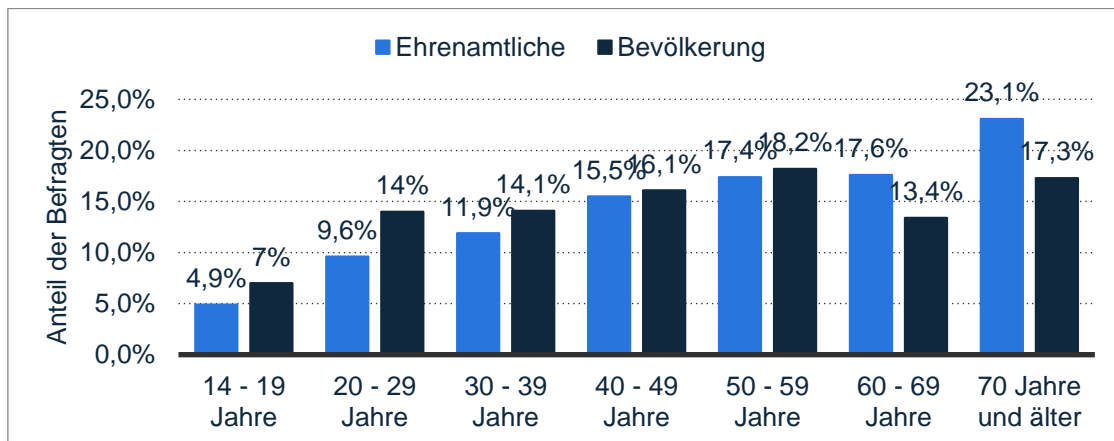
## Anhang 5



**Abbildung 10: Ehrenamtliche in Deutschland und ihr Engagement nach Institution im Vergleich mit der Bevölkerung, 2018**

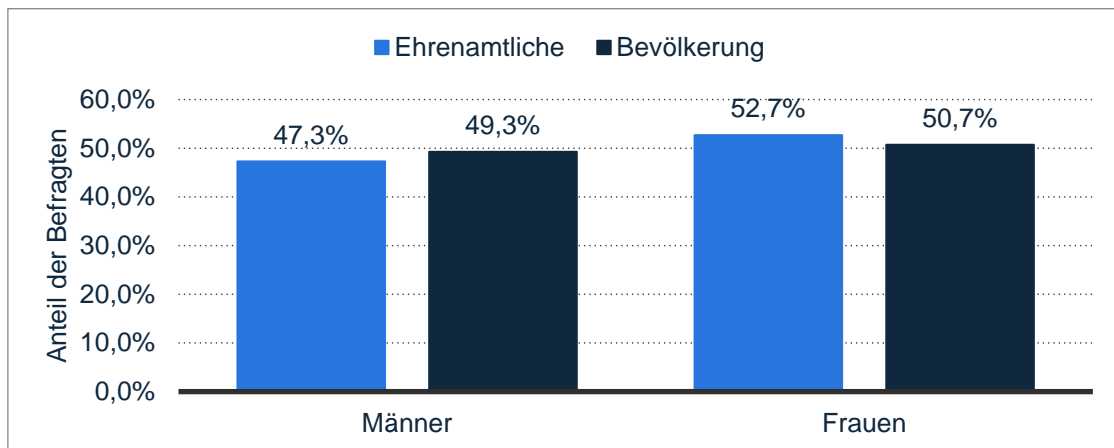
Quelle: Statista, 2018c, S. 32.

## Anhang 6



**Abbildung 11: Ehrenamtliche in Deutschland nach Altersgruppen im Vergleich zur Bevölkerung, 2018**

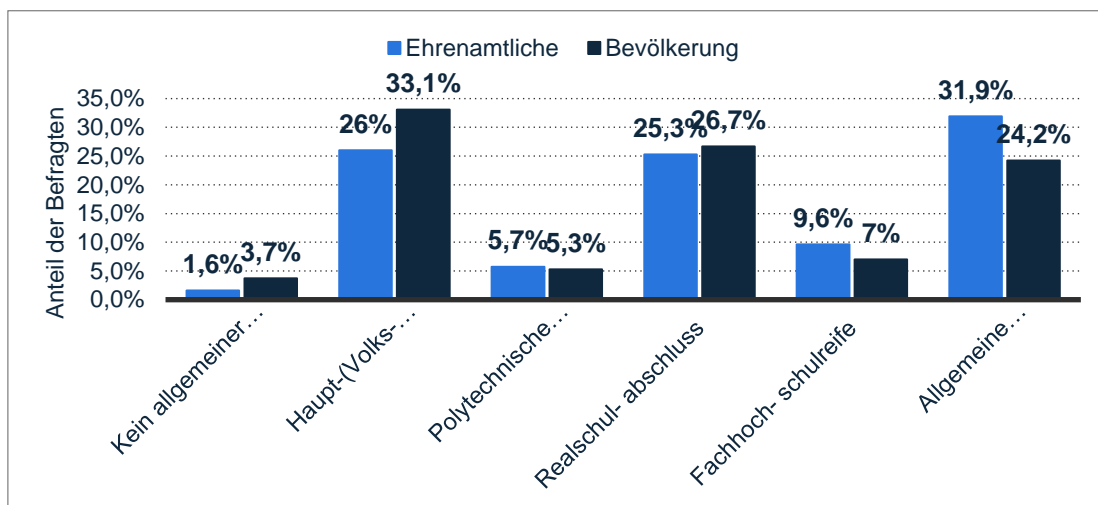
Quelle: Statista, 2019d, S. 29; Statista 2018b, S. 7.

**Anhang 7**

**Abbildung 12: Ehrenamtliche in Deutschland nach Geschlecht im Vergleich zur Bevölkerung, 2018**

Quelle: Statista, 2019, S. 28; Statista 2018d, S. 7.

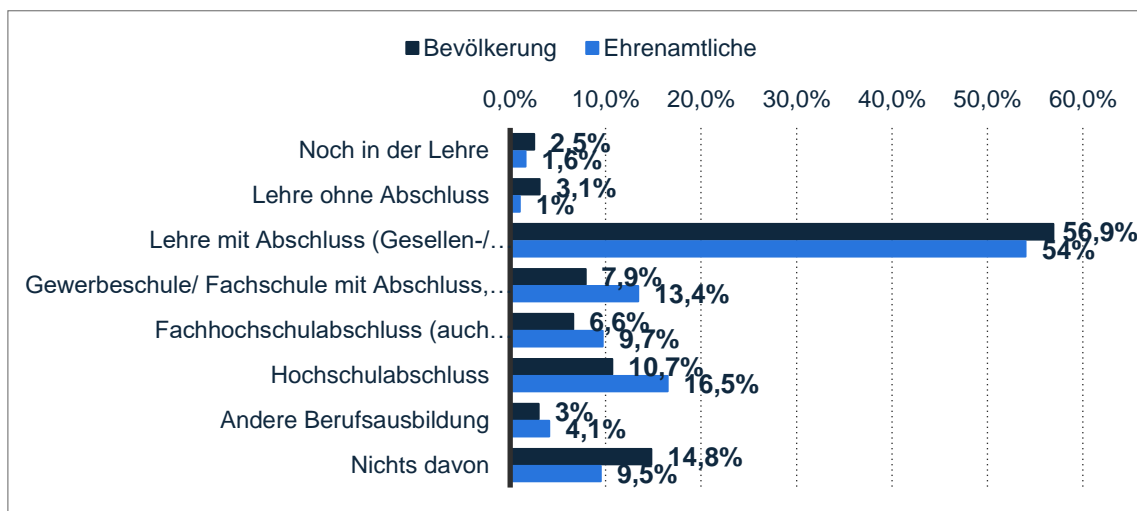
## Anhang 8



**Abbildung 13: Ehrenamtliche in Deutschland nach Schulabschlüssen im Vergleich zur Bevölkerung, 2018**

Quelle: Statista, 2018d, S. 10.

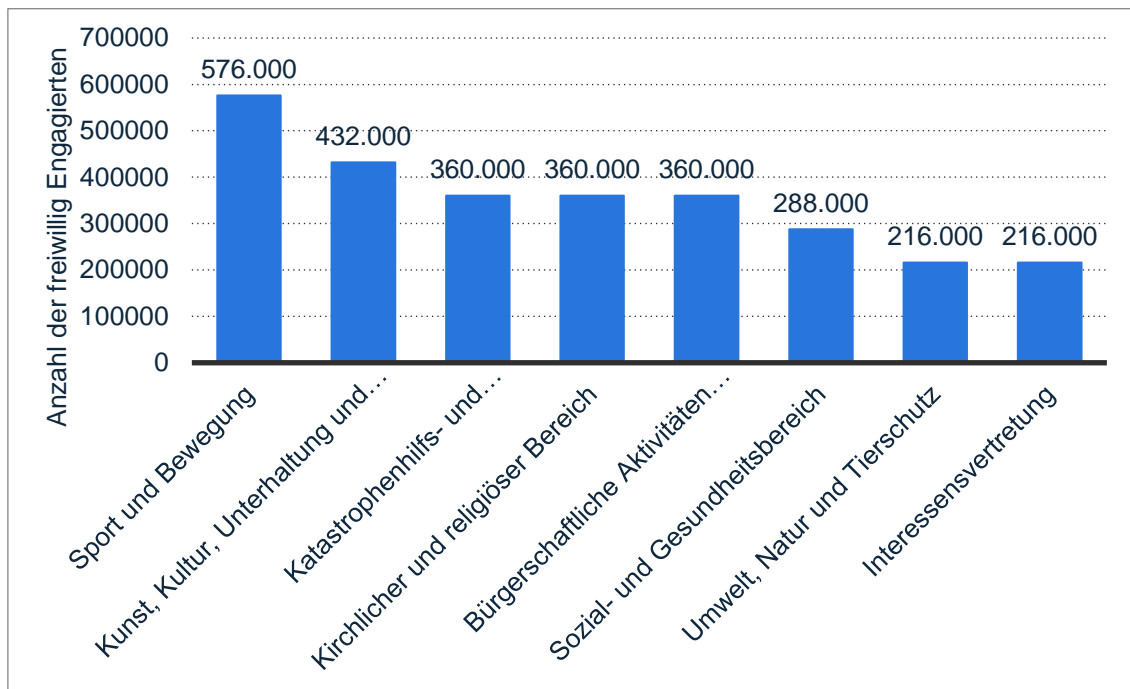
## Anhang 9



**Abbildung 14: Ehrenamtliche in Deutschland nach Berufsausbildung im Vergleich zur Bevölkerung, 2018**

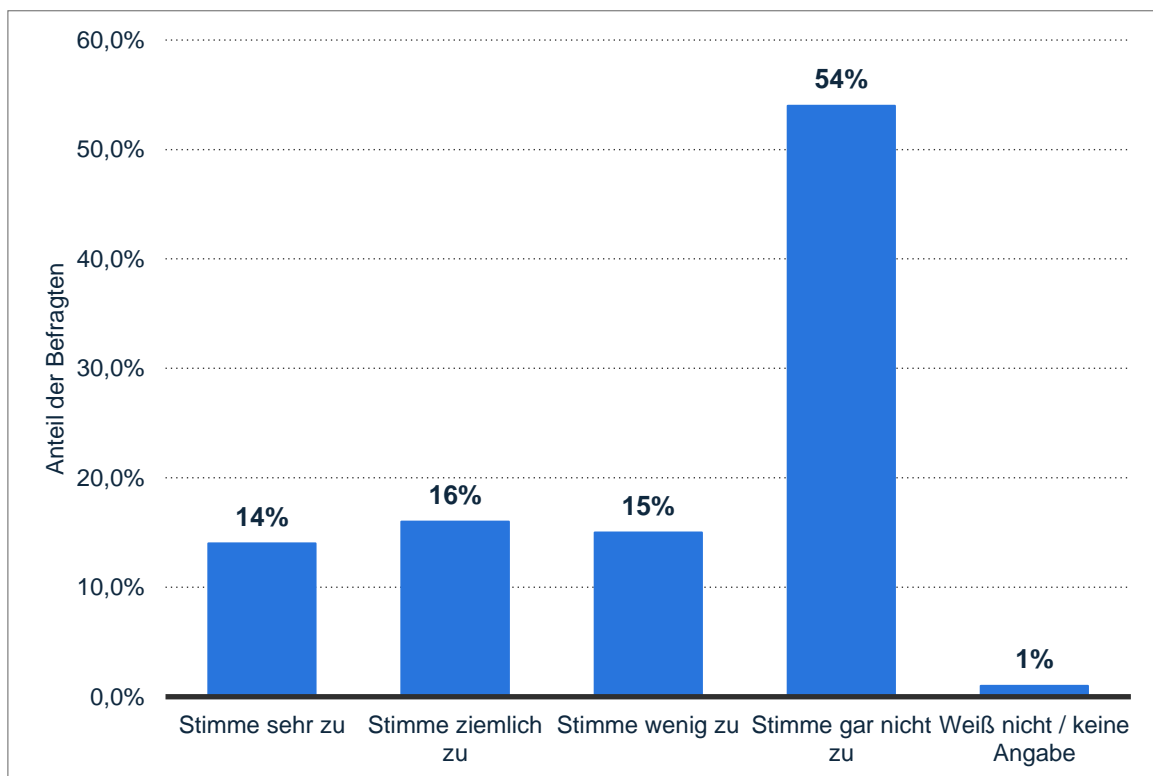
Quelle: Statista, 2018e, S. 11.

## Anhang 10



**Abbildung 15: Beteiligtenquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Bereichen im Jahr 2019**

Quelle: Statista, 2019e, S. 5.

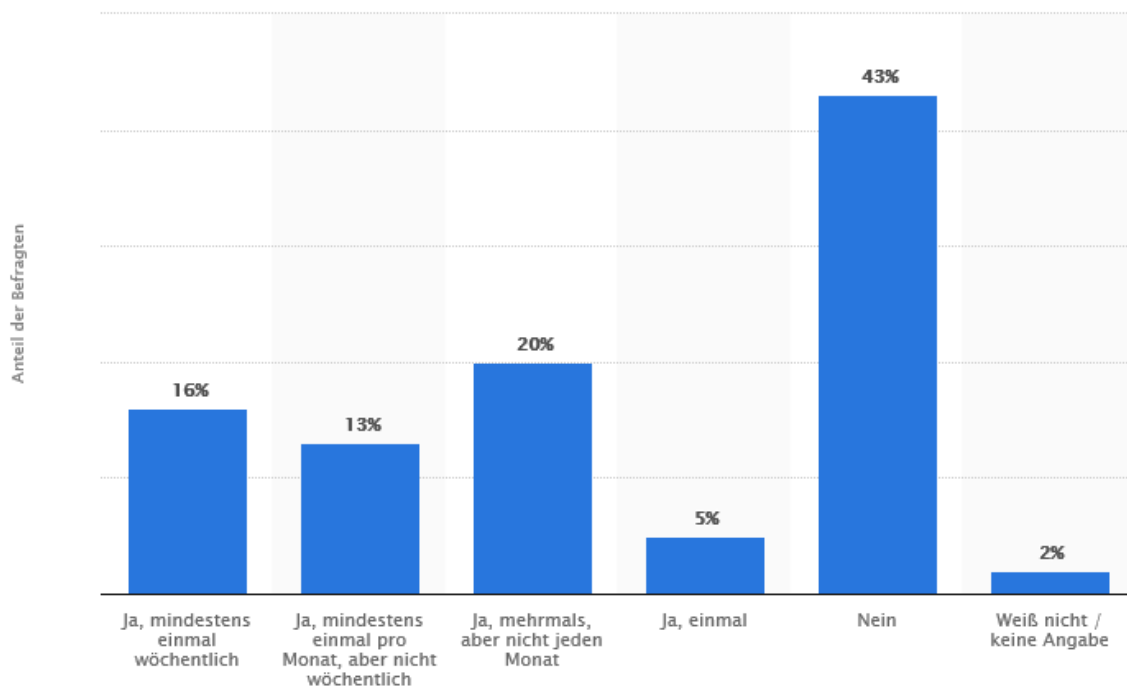
**Anhang 11**

**Abbildung 16: Frage nach freiwilliger Tätigkeit in Verein oder Initiative in Österreich, 2017**

Quelle: Statista, 2017.

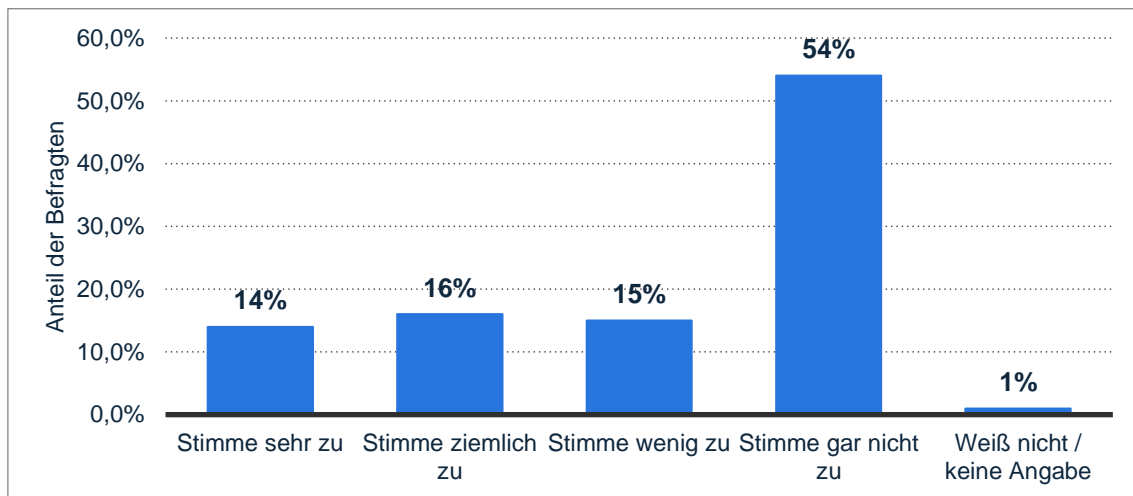


## Anhang 12

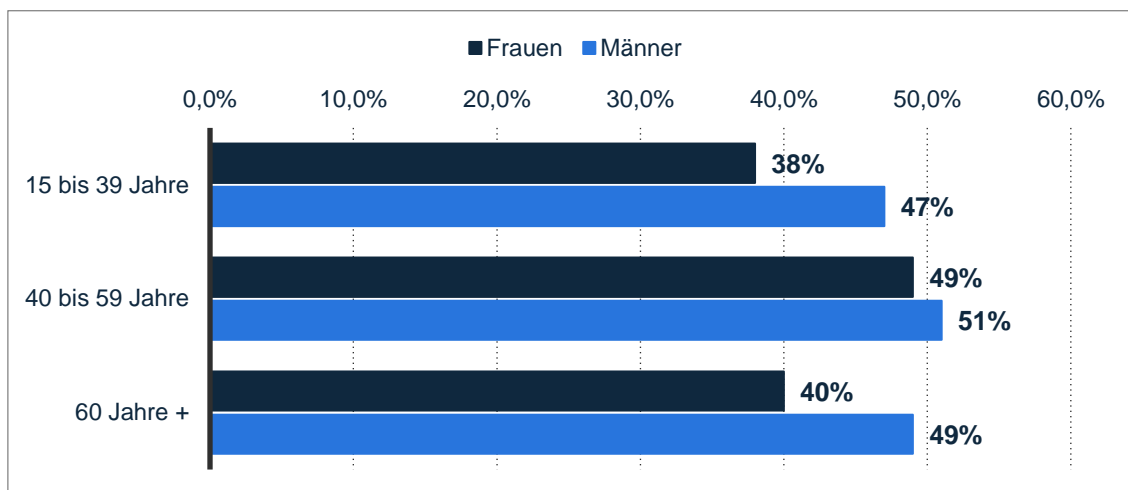


**Abbildung 17: Waren Sie in den letzten 12 Monaten ehrenamtlich für einen Verein oder eine Organisation tätig oder haben Sie privat Personen außerhalb Ihres Haushaltes freiwillig und unbezahlt geholfen?**

Quelle: Statista, 2020a.

**Anhang 13****Abbildung 18: Freiwilliges Engagement in Österreich im Jahr 2017**

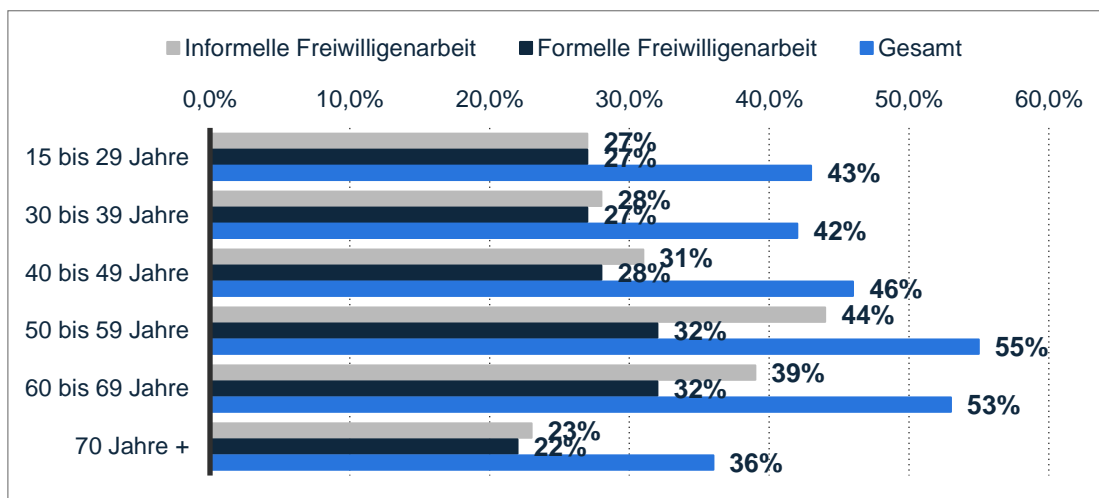
Quelle: Statista, 2017.

**Anhang 14**

**Abbildung 19: Beteiligungsquote der Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter und Geschlecht im Jahr 2012**

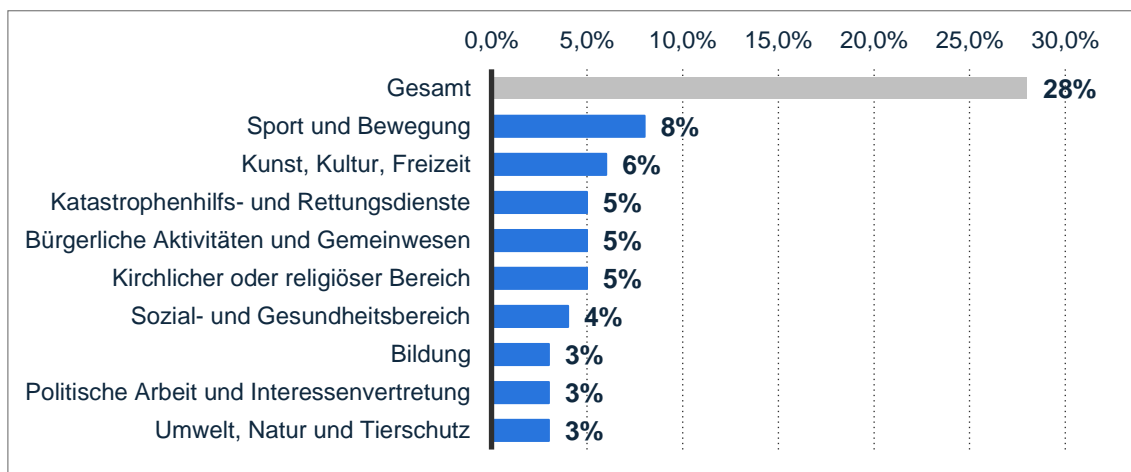
Quelle: Statista, 2013b.

## Anhang 15



**Abbildung 20: Beteiligungsquote an der formellen und informellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Alter im Jahr 2012**

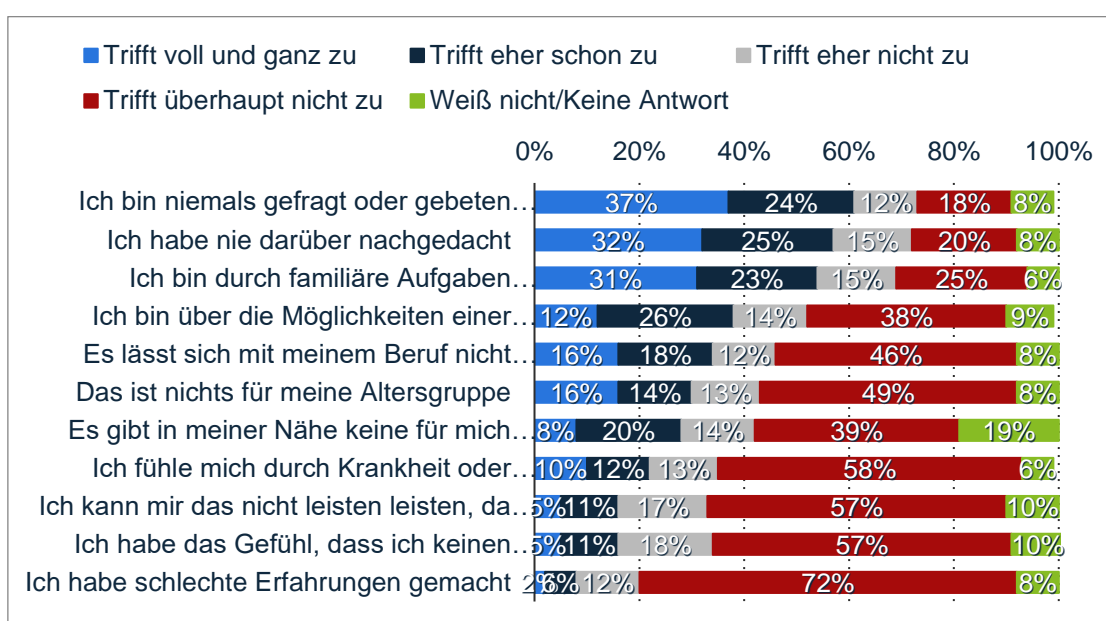
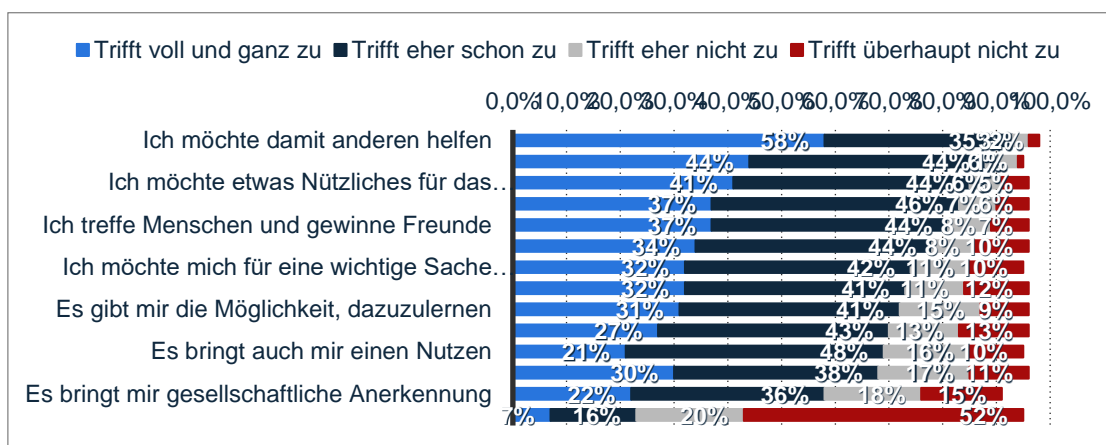
Quelle: Statista, 2013a.

**Anhang 16**

**Abbildung 21: Beteiligungsquote an der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich nach Bereichen im Jahr 2012**

Quelle: Statista, 2013c.

## Anhang 17



**Abbildung 22: Verteilung der (Gegen-)Gründe und Motive der Freiwilligenarbeit in Österreich im Jahr 2012**

Quelle: Statista, 2012/2013, Daten nach BMASGK (Österreich).

## Anhang 18

Tabelle 3

## Mögliche Rechtsformen von NPOs in Deutschland

| Rechtsform      | Mind. Stammkapital  | Besonderheiten   | Eignung als Forschungsgegenstand  |
|-----------------|---|--|---|
| <b>gAG</b>      | 50.000 €, § 7 AktG  | - (normale) AG mit steuerrechtlichem Sonderstatus (vgl. für viele Weber 2014, S.1)<br>- Steuerbegünstigung ergibt sich nach §§ 52ff. AO für Organisationen, die gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen   | - gAG kommt wegen des hohen Mindestnennbetrages bei NPOs selten vor<br>- daher ungeeignet                   |
| <b>gGmbH</b>    | 25.000 €, § 5 I GmbHG   | - steuerbegünstigte GmbH, die nach §§ 53, 54 AO mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgt   | - gGmbH kommt wegen des hohen Mindest-Stammkapitals selten vor<br>- daher ungeeignet                        |
| <b>Stiftung</b> | - Mindestkapital nicht vorgeschrieben<br>- die Anerkennung durch die zuständige Behörde gem. § 80 I BGB wird in der Regel jedoch unter 50.000 € versagt (vgl. IM BE MA-Consult) | - juristische Person ohne Eigentümer und Mitglieder (vgl. Höhne et al., 2015, S. 146)<br>- Ziel ist eine auf Dauer gerichtete Widmung von Vermögen an einen oder mehrer Begünstigte (vgl. Höhne et al., 2015, S. 146)<br>- kostenintensiv, da Kosten für Buchhaltung, Stiftungsprüfung und Jahresabschlüsse anfallen | - 2018 waren lediglich 554 Stiftungen in Deutschland errichtet (vgl. Statista, 2019f)<br>- daher ungeeignet |
| <b>OHG/KG</b>   |   | - Hauptzweck stets der Betrieb eines Handelsgewerbes   | - daher ungeeignet  |
| <b>GbRs</b>     | - kein Mindestkapital   | - Zusammenschluss von mindestens zwei Personen zur Erfüllung eines gemeinsamen Zweckes<br>- keine Eintragungspflicht   | - mangelnde Eintragungspflicht führt zu nicht vorliegenden Dokumentationen<br>- daher ungeeignet            |

Quelle: eigene Darstellung





## Anhang 19

Tabelle 4

## Mögliche Rechtsformen von NPOs in Österreich

| Rechtsform                               | Mind. Stammkapital  | Besonderheiten   | Eignung als Forschungsgegenstand   |
|--|---|--|--|
| gAG                                      | - 70.000 €, § 6 öAktG   |  | - geringe Verbreitung<br>- daher ungeeignet  |
| gGmbH                                    | - 35.000 €<br>- 10.000 € für gründungspri-<br>veligierte GmbH   | - zweckoffen<br>- durch mindestens eine Person<br>gegründet-<br>- Gemeinnützigkeit allein eine<br>Frage der steuerlichen Begün-<br>stigung (vgl. Altmann, 2006, S.<br>193)                   | - begrenzte An-<br>zahl an gGmbHs<br>- daher ungeeig-<br>net   |
| Stiftung                                 | - Privatstiftun-<br>gen 70.000 €<br>- Landes-/Bun-<br>desstiftungen<br>kein Mindestka-<br>pital (vgl. Sch-<br>neider et al.,<br>2010, S. 7) | - zwei Arten von Stiftungen (Pri-<br>vatstiftungen und Landes/Bundes-<br>stiftungen)<br>- 20”% aller existierenden Stiftun-<br>gen “gemeinnützige” Stiftungen                                | - über Pri-<br>vatstiftungen<br>mit rein ge-<br>meinnützigem<br>Zweck ist kaum<br>Zahlenmaterial<br>vorhanden<br>- daher ungeeig-<br>net |
| OHG/KG                                   | - kein Min-<br>destkapital  | - beide Rechtsformen können<br>jeden erlaubten Zweck verfolgen,<br>also auch ideellen Zweck, § 105<br>öUGB, HaRÄG (Nowotny, 2013,<br>S. 189)<br>- persönliche Haftung der Kom-<br>plementäre | - wegen der ho-<br>hen Haftungsri-<br>siken der Kom-<br>plementäre<br>wenig verbreitet<br>- daher ungeeig-<br>net                        |
| Gesellschaft<br>bürgerli-<br>chen Rechts | - kein Min-<br>destkapital  | - keine Eintragungspflicht, ABGB   | - mangelnde<br>Eintra-<br>gungspflicht<br>führt zu nicht<br>vorliegenden<br>Dokumentatio-<br>nen<br>- daher ungeeig-<br>net              |
| Genossen-<br>schaft                      |   | - Genossenschaften schütten zum<br>Teil Gewinne an ihre Mitglieder<br>aus und gelten per definitionem<br>nicht mehr als NPO (Pennerstor-<br>fer et al., 2013, S. 59)                         | - mangels NPO-<br>Eigenschaft un-<br>geeignet  |

Quelle: eigene Darstellung

**Anhang 20****Tabelle 5****Die wichtigsten Unterscheidungskriterien qualitativer und quantitativer Forschung**

| <b>Qualitative Forschung</b>       | <b>Quantitative Forschung</b>                              |
|------------------------------------|--|
| Naturalistische Vorgehensweise     | Aktive Manipulation  |
| Offene Verfahren                   | Vorgegebene Kategorien                                     |
| Fallorientierung                   | Variablenorientierung                                      |
| Holistisch                         | Elementaristisch   |
| Induktives Vorgehen                | Deduktives Vorgehen  |
| Emergente Flexibilität des Designs | Festlegung der Vorgehensweise vor Untersuchungsbeginn      |
| Ziel: Beschreibung, Verstehen      | Ziel: Kausalerklärung                                      |
| Interpretationsbedürftige Daten    | Numerische Daten   |
| Forschende als „Messinstrumente“   | Standardisierte, objektive Messinstrumente                 |
| Theoretische Verallgemeinerung     | Statistische Verallgemeinerung                             |
| Gütekriterium der Validität        | Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität |

**Quelle:** Hussy et al., 2013, S. 184.

## Anhang 21

Tabelle 6

Vergleich der verschiedenen Formen qualitativer Interviews und ihrer Voraussetzungen

| Methodologische Prämissen    | Formen des Interviews  |                       |                             |                                   |  |                      |                       |                        |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|----------------------|-----------------------|------------------------|
|                              | Fokussiertes Interview | Experten-interview    | Tiefen-interview            | Problem-zentriertes Interview     | Episodisches Interview                       | Narratives Interview | Ero-episches Gespräch | Rezeptives Interview   |
| Offenheit                    | Nur bedingt            | Nur bedingt           | Kaum                        | Weitgehend                        | Weitgehend                                   | Völlig               | Völlig                | Völlig                 |
| Kommunikation                | Leitfaden              | Leitfaden             | Leitfaden, Alltags-gespräch | Leitfaden, zielorientiert fragend | Leitfaden, erzählend, zielorientiert fragend | Erzählend            | Erzählend             | Erzählend, beobachtend |
| Prozesshaftigkeit            | Nur bedingt            | Nur bedingt           | Gegeben                     | Gegeben                           | Gegeben                                      | Gegeben              | Gegeben               | Gegeben                |
| Flexibilität                 | Relativ gering         | Relativ gering        | Relativ hoch                | Relativ hoch                      | Relativ hoch                                 | Hoch                 | Hoch                  | Hoch                   |
| Explikation                  | Ja                     | Ja                    | Ja                          | Ja                                | Ja   | Ja                   | Ja                    | Bedingt                |
| Theoretische Voraussetzungen | Weitgehendes Konzept   | Weitgehen-des Konzept | Konzept vorhanden           | Konzept vorhanden                 | Konzept vorhanden                            | Relativ ohne Konzept | Relativ ohne Konzept  | Relativ ohne Konzept   |
| Hypothesen                   | Eher Prüfung           | Generierung, Prüfung  | Prüfung, Generierung        | Generierung, Prüfung              | Generierung, Prüfung                         | Generierung          | Generierung           | Generierung            |
| Perspektive der Befragten    | Bedingt                | Bedingt               | Bedingt                     | Gegeben                           | Gegeben                                      | Gegeben              | Gegeben               | Absolut                |

Quelle: Lamnek/Krell, 2016, Kapitel 8.

**Anhang 22****Tabelle 7****Theoretisches vs. Statistisches Sampling**

| <b>Theoretisches Sampling</b>   | <b>Statistisches Sampling</b>                                    |
|---|--|
| Umfang der Grundgesamtheit zunächst unbekannt   | Umfang der Grundgesamtheit vorab bekannt                         |
| Merkmale der Grundgesamtheit zunächst unbekannt                                       | Merkmalsverteilung in der Grundgesamtheit ist voraussagbar       |
| Stichprobengröße vorab nicht festgelegt   | Stichprobengröße vorab festgelegt                                |
| Mehrmaliges Ziehen von Stichprobenelementen nach jeweils neu festzulegenden Kriterien | Einmalige Ziehung einer Stichprobe nach vorher festgelegtem Plan |
| Sampling beendet, wenn theoretische Sättigung erreicht                                | Sampling beendet, wenn gesamte Stichprobe untersucht             |

**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Flick, 2002, S. 66.

## **Anhang 23**

### **Probanden der Tiefeninterviews**

An den Erhebungen beteiligt waren: GS, HS, SP, VP, WK, JK,

Ihnen sei herzlich gedankt.

Untersuchungsthematik: Beweggründe von Ehrenamtlichen und um deren Umgang mit möglichen Haftungsrisiken

|                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| Explorationsmaterial: | 6 Tiefeninterviews |
| Erhebungsprotokolle   | 6                  |

## Anhang 24

### Leitfaden für Tiefeninterviews

#### A. Begrüßung

- Begrüßung und mit Namen der Interviewerin vorstellen
- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen
- Zu Beginn des Interviews möchte ich klarstellen, dass es bei dem Tiefeninterview nicht um richtig oder falsch bei der Beantwortung der Fragen geht. Sie sind hier der Experte und äußern lediglich Ihre ganz persönliche Meinung und Ihre eigene ganz individuelle Perspektive, die in jedem Fall richtig ist. Sie können also ganz offen und ehrlich antworten. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, gehen wir einfach über zur nächsten. Wie vorab besprochen bleiben die Antworten anonym und werden lediglich zu Forschungszwecken verwendet.

#### B. Im Interviewraum/im digitalen Meeting

- Thema vorstellen/erklären

Bei dieser Studie handelt es sich um ein Forschungsprojekt zur Erlangung des Doktorgrades. Es geht um die Beweggründe von Ehrenamtlichen, ehrenamtlich tätig zu sein, und um den Umgang mit möglichen Haftungsrisiken. Da Sie als Vorstandsmitglied des Vereins ... ein verantwortungsvolles Ehrenamt innehaben, freue ich mich, dass Sie mich als Interviewteilnehmer unterstützen.

- Technik erklären

Während des Interviews lasse ich dieses Diktiergerät laufen. Das ist deshalb wichtig für mich, damit ich das Interview transkribieren, d. h. verschriftlichen und später auswerten kann. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview aufzeichne?

- Gute Atmosphäre schaffen

Wichtig ist, dass Sie wissen, dass ich Sie nicht prüfen möchte. Ich bin an Ihren ganz individuellen Meinungen und Erfahrungen interessiert. Sie können also gar nichts Falsches sagen. Wenn dann keine Fragen mehr bestehen, würde ich gern beginnen.

#### C. Das Interview

Biografische Eckdaten:

- Wie alt sind Sie?
- Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?

- Wie ist Ihr Familienstand?
- Was machen Sie beruflich?

### **1. Allgemeine Fragen/Aufwärmfragen**

- Sie sind Vorstandsmitglied im Verein .... Wie lange bekleiden Sie dieses Amt?
- Wieviele Mitglieder hat der Verein?
- Waren Sie schon vorher Mitglied in diesem Verein?

Rückfrage: Wie sind Sie dort Mitglied geworden?

- Sind Sie zusätzlich Mitglied in einem anderen Verein oder einer anderen NPO?

Rückfrage: Wie sind Sie dort Mitglied geworden?

Rückfrage: Sind Sie dort auch im Vorstand?

Rückfrage: Wie lange sind Sie dort im Vorstand?

Rückfrage: Wenn ja, gibt es Unterschiede in Ihrer Tätigkeit als Vorstandsmitglied

In den verschiedenen Organisationen?

- Sind Sie noch anderweitig ehrenamtlich tätig?

### **2. Motivation**

#### Verein 1

- Was hat Sie motiviert, Mitglied in dem Verein ... zu werden?
- Welche Gründe sind Ihnen besonders wichtig?
- Was hat Sie motiviert, den Vorstandsposten in diesem Verein zu übernehmen?
- Welche Gründe sind Ihnen besonders wichtig?
- Hat sich an dieser Motivation zwischendurch etwas geändert?

Rückfrage: Wenn ja, was war der Grund für die Änderung der Motivationslage?

#### Verein 2

- Was hat Sie motiviert in dem Verein ... Mitglied zu werden?
- Welche Gründe sind Ihnen bezüglich dieses Vereins besonders wichtig?
- Was hat Sie motiviert, den Vorstandsposten in diesem Verein zu übernehmen?
- Welche Gründe sind Ihnen besonders wichtig?
- Hat sich an dieser Motivation zwischendurch etwas geändert?

Rückfrage: Wenn ja, was war der Grund für die Änderung der Motivationslage?

- Wie schätzen Sie die Gründe Ihrer Vereins-Mitglieder ein, in diesem Verein Mitglied zu sein? - Haben Sie Kontakt zu anderen Funktionsträgern in anderen NPOs?

Rückfrage: Wenn ja, welche Funktionen haben diese inne?

Rückfrage: Wenn ja, in welchen NPOs sind diese tätig?

- Wie schätzen Sie die Motivation anderer Funktionsträger zum Ehrenamt ein?

### **3 Ehrenamt**

- Was ist für Sie ein Ehrenamt?

- Was ist für Sie das Wichtigste an einer ehrenamtlichen Tätigkeit?

- Welchen persönlichen Gewinn ziehen Sie aus Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit?

Anerkennung, Spaß, berufliches Fortkommen?

Wunsch nach Bestätigung?

- In welcher Form wird Ihre Tätigkeit gewürdigt?

Rückfrage: Haben Sie schon einmal eine Auszeichnung erhalten?

Wenn ja, welche und wofür genau?

Rückfrage: Erhalten Sie finanzielle oder materielle Unterstützung oder auch

Kostenerstattungen irgendwelcher Art vom Verein?

Rückfrage: Erhalten Sie ideelle Leistungen vom Verein?

- Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit am meisten?

Spaß, Kontakt ?

- War das zu Beginn Ihrer Tätigkeit anders?

Rückfrage: Wenn ja, was war anders?

- Würden Sie sagen, dass das Ehrenamt einen sehr wichtigen Teil in Ihrem Leben darstellt?

Rückfrage: Wenn ja, seit wann ist das so?

- Welche Gründe könnte es geben, dass Sie es bereuen, das Ehrenamt übernommen zu haben?

- Wie wird Ihre Tätigkeit von Ihrer Familie wahrgenommen?



- Inwieweit unterstützt Ihre Partner/Ihre Familie Sie in Ihrem Ehrenamt?

Rückfrage: Werden Urlaube, Wochenendausflüge und andere Freizeitaktivitäten der Familie mit der ehrenamtlichen Tätigkeit abgestimmt?

Rückfrage: Kommt es manchmal zu Konflikten deswegen?

- Was würde Ihre Familie dazu sagen, wenn Sie das Ehrenamt zeitnah beenden würden?
- Wie wird Ihre Tätigkeit von Ihrem Freundes-/Bekanntenkreis wahrgenommen?
- Welche Gründe könnten Sie dazu bewegen, ein weiteres Ehrenamt zu übernehmen?
- Welche Gründe könnten Sie dazu bewegen, den Vorstands-Posten/Schatzmeister abzugeben?

#### **4 Vorstandstätigkeit**

- Wieviel Zeit verbringen Sie wöchentlich mit der Ausübung des Ehrenamtes?
- Wer unterstützt Sie?
- Wer befindet sich neben Ihnen im Vorstand?
- Was denken Sie, welche Gründe hatten Ihre Vorstandskollegen, das Amt übernehmen?
- Wie erleben Sie den Wissensstand und Kompetenzen Ihrer Vorstandskollegen?
- Wie zufrieden sind Sie mit den jetzigen Vorstandskollegen?
- Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Vorstandskollegen beschreiben?

Rückfrage: Was finden Sie besonders angenehm?

Rückfrage: Was empfinden Sie als unangenehm?

- Hatten Sie schon Auseinandersetzungen mit Vorstandskollegen?

Rückfrage: Wenn ja, in welchem Zusammenhang standen die Konflikte?

Rückfrage: Und wie wurden diese gelöst?

- Gibt es in Ihrem Verein neben Ehrenamtlichen auch hauptberuflich Beschäftigte?
- Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit diesen ein?
- Gab es Mitglieder, die nicht bereit waren, einen Vorstandsposten anzunehmen?

Rückfrage: Wenn ja, kennen Sie deren Gründe?

- Wie erleben Sie die Vorstandstätigkeiten in dem/den anderen Verein(en), in dem/denen Sie nicht im Vorstand sind?

Rückfrage: Macht der Vorstand seinen "Job" gut?

## 5 Vorbereitung auf das Ehrenamt

- Wie fühlten Sie sich zu Beginn der Tätigkeit auf Ihr Amt vorbereitet?

Rückfrage: Wenn Sie sich gut vorbereitet gefühlt haben, wodurch wurde dies gewährleistet?

Rückfrage: Wenn Sie sich nicht gut vorbereitet gefühlt haben, wodurch wurde dies verursacht?

- Haben Sie eine ähnliche Aufgabe bereits vorher schon einmal wahrgenommen?
- Haben Sie aus dem beruflichen Kontext Erfahrungen gesammelt, die Ihnen bei der Tätigkeit helfen?
- Was machen/machten Sie beruflich?
- Welchen höchsten Abschluss haben Sie?
- Hatten Sie eine Schulung vor oder zu Beginn des Antritts Ihrer Vorstandstätigkeit?

Rückfrage: Wenn nicht, hatten Sie in der Zeit danach eine Schulung?

Rückfrage: Wenn ja, worin bestand die Schulung?

Rückfrage: Hat die Schulung Sie ausreichend auf das Amt vorbereitet?

- Haben Sie eine Anlaufstelle, an die Sie sich bei Fragen, Problemen wenden können?

Rückfrage: Innerhalb der Organisation?

Rückfrage: Außerhalb der Organisation?

- Wenn Sie eine Anlaufstelle außerhalb der Organisation haben, müssen Sie für die Beratung (z.B. externer Anwalt, Steuerberater) bezahlen?
  - Wenn ja, übernimmt der Verein die Kosten für die externe Beratung?
  - Wie schätzen Sie Ihre Vorbereitung auf das Amt im Nachhinein ein?
- Rückfrage: Wenn sich an Ihrer Einschätzung hierzu etwas geändert hat, woran lag das?

## 6 Rechtliche Situation

- Kennen Sie die zivilrechtliche Haftungssituation von Vorstandsmitgliedern in Vereinen?
- Wie schätzen Sie Ihr eigenes zivilrechtliches Risiko in diesem Verein ein?

Rückfrage: Wie schätzen Sie Ihr eigenes zivilrechtliches Risiko in dem anderen Verein ein, in dem Sie tätig sind?

- Gab es schon Meinungsverschiedenheiten zwischen Ihnen und dem Verein bzgl. möglicher Haftungsrisiken?

- Gab es schon Meinungsverschiedenheit zwischen Vorstandskollegen und dem Verein bzgl. möglicher Haftungsrisiken?

- Sind Sie schon einmal auf Schadensersatz in Anspruch genommen, also verklagt worden?

Rückfrage: Wenn ja, von wem?

Rückfrage: Wenn ja, wie war die Haftungssituation?

Rückfrage: Wie ist das Verfahren ausgegangen?

- Ist schon einmal ein Vorstandskollege auf Schadensersatz in Anspruch, also verklagt genommen worden?

Rückfrage: Wenn ja, von wem?

Rückfrage: Wenn ja, wie war die Haftungssituation?

Rückfrage: Wie ist das Verfahren ausgegangen?

- Gibt es eine D&O-Versicherung für Ehrenamtliche in Ihrem Verein?

Rückfrage: Wenn ja, haben Sie deren Leistung schon einmal in Anspruch genommen?

Rückfrage: Wenn ja, hat ein anderer Ehrenamtlicher Ihres Vereins diese schon einmal in Anspruch genommen?

- Inwieweit kümmert sich der Vorstandsvorsitzende Ihres Vereins um die Belange der Ehrenamtlichen?

Rückfrage: Was könnte er besser machen?

## **7 Schlussfrage**

Inwieweit beeinflussen mögliche Haftungsrisiken Ihre Motivation zum Ehrenamt?

Rückfrage: Wie würde es Ihren Umgang mit dem Ehrenamt beeinflussen, wenn Sie wüssten, dass Sie im Fall von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz dem Verein gegenüber für Schäden, die Sie bei ihm verursachen, haften?

Rückfrage: Wie würde es Ihren Umgang mit dem Ehrenamt beeinflussen, wenn Sie wüssten, dass Sie im

Fall von grober Fahrlässigkeit und Vorsatz einem Dritten gegenüber für Schäden, die Sie bei ihm verursachen, haften?

Rückfrage: Wie würde es Ihren Umgang mit dem Ehrenamt beeinflussen, wenn Sie wüssten, dass Sie im Fall von einfacher Fahrlässigkeit bei Schädigung eines Dritten einen Freistellungsanspruch gegenüber dem Verein haben, Sie aber das Insolvenrisiko des Vereins tragen?

Vielen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.

## **Anhang 25 Einverständniserklärung der Interviewten**

**Ort des Interviews:**

**Datum des Interviews:**

Hiermit bestätige ich, dass ich in mündlicher Form umfassend über das Vorgehen im Zusammenhang mit dem Interview, dessen Aufzeichnung, Verschriftlichung und Auswertung informiert worden bin.

Ich bin auch darüber informiert worden, dass meine Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und von mir zu jeder Zeit abgebrochen werden kann, ohne dass mir hierdurch Nachteile entstehen. Meine unten stehende Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews und seiner anschließenden Verschriftlichung kann ich ebenfalls jederzeit widerrufen, ohne dass mir hierdurch Nachteile entstehen.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass

- 1.) das Interview von Frau Hofmann digital aufgezeichnet wird,
- 2.) das Interview verschriftlicht und anonymisiert wird,
- 3.) Auszüge aus dem verschriftlichten und anonymisierten Interview im Rahmen der Doktorarbeit von Frau Hofmann interpretiert werden,
- 4.) das verschriftlichte und anonymisierte Interview durch Frau Hofmann zu Forschungszwecken verwendet werden darf,
- 5.) das verschriftlichte und anonymisierte Interview von Frau Hofmann im Rahmen der Publikation der Dissertation veröffentlicht wird.

Unter den oben genannten Voraussetzungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben.

Vor- und Nachname

Ort und Datum

Unterschrift

## **Anhang 26**

### **Erhebungsprotokoll Proband 1 (im folgenden P1)**

Interviewbericht G. S. (75 Jahre), Vorstandsvorsitzender Tennisclub

Dauer des Interviews: 11:00 – 12:15 Uhr

Ort des Interviews: Haan

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Es bestehen persönliche Kontakte zu G. S.. Es waren einige Terminverschiebungen nötig, da G. S. zur Corona-Risiko-Gruppe gehört und das Interview nur nach negativem Corona-Test der Interviewerin durchführen konnte. G. S. war vorab grob über das Thema und das Projekt informiert worden.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Ich informierte G. S. noch einmal kurz über die Inhalte des Projektes und ermutigte ihn, offen und ehrlich seine Meinung zu äußern.

Erzählbereitschaft:

G. S. war anzumerken, dass er sich auch ohne die Fragen zu kennen, auf das Gespräch vorbereitet hatte. Seine Erzählbereitschaft war groß, seine Antworten waren jedoch stets wohlüberlegt, pointiert und eher knapp. Seine Antworten waren inhaltlich und in der Art und Weise der Formulierung sehr sachlich und unaufgeregt. Emotionen waren auch bei Fragen nach Motivation und Risikoeinschätzung nicht erkennbar. Tiefer gehende Antworten konnten nur durch mehrfaches Nachfragen erlangt werden. Insgesamt zeigte er sich als Manager, der er in seinem Berufsleben und wohl auch in seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender des Vereins war.

## **Anhang 27**

### **Erhebungsprotokoll Proband 2 (im folgenden P2)**

Interviewbericht H. S. (54 Jahre), Schatzmeisterin Reitsportverein

Dauer des Interviews: 18:00 – 19:30 Uhr

Ort des Interviews: Haan

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Den Kontakt zu H. S. hat eine gemeinsame Bekannte hergestellt. Unter Corona-konformen Bedingungen fand das Tiefeninterview Face-to-Face statt.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Da H. S. und ich uns nicht kannten, habe ich mit einem Small-talk versucht, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Ich informierte H. S. kurz über die Inhalte des Projektes ohne Hinweise auf den Fokus der Motivation und Haftungsrisiken vorab zu nennen. Ich ermutigte sie, offen und ehrlich ihre Meinung zu äußern.

Erzählbereitschaft:

H. S. war sehr offen und gleichzeitig neugierig auf das anstehende Interview. Ihre Erzählbereitschaft war groß. Sie hat auch auf solche Fragen ehrlich geantwortet, die einen Rückschluss auf gemeinsame Bekannte zuließen. Sie war sehr bemüht, ihren Beitrag zum Gelingen dieses Forschungsprojektes zu leisten. Das Gespräch war insgesamt sehr angenehm.

## **Anhang 28**

### **Erhebungsprotokoll Proband 3 (im folgenden P3)**

Interviewbericht Dr. P. (48 Jahre), Vorstandstätigkeiten in diversen Vereinen mit unterschiedlicher Größe und Tätigkeitsbereich

Dauer des Interviews: 10:00 – 12:00 Uhr

Ort des Interviews: Haan (über Microsoft Teams)

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Dr. P. ist ein ehemaliger Kollege, von dem ich wusste, dass er in verschiedenen Ehrenämtern tätig war und ist. Aufgrund der Corona-Beschränkungen fand das Interview digital über Microsoft Teams statt.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Da Dr. P. ein ehemaliger Kollege ist, konnten wir uns vor Interview-Beginn über die aktuelle Situation der Online-Vorlesungen aufgrund von Corona unterhalten. Er ist selber sehr erfahren im Führen von Interviews, sodass der Einstieg sehr einfach war.

Erzählbereitschaft:

Dr. P. war sehr offen. Seine Erzählbereitschaft war groß, vermutlich nicht zuletzt aufgrund seiner eigenen Erfahrungen mit Interviews. Er hat auf alle Fragen recht ausführlich geantwortet und mir damit wertvolle Informationen gegeben. Aufgrund einer Überlastung des Internets mussten wir nach ca. 50 Minuten das Gespräch ohne Video-Funktion weiter führen. Das war zunächst etwas irritierend, aber schnell haben wir dieses Problem überwunden. Dieses wäre sicherlich nicht so einfach gewesen, wenn wir uns nicht gekannt hätten. Zum Ende hin wurde das Interview für Dr. P. recht lang. Trotz der fehlenden Video-Funktion konnte ich das erkennen, weswegen ich mich bemüht habe, trotz der großen Bedeutung der Fragen am Ende des Leitfadens mittels Bezugnahme auf Vorgenanntes das Interview abzukürzen.



## Anhang 29

### Erhebungsprotokoll Proband 4 (im folgenden P4)

Interviewbericht Prof. Dr. P. (31 Jahre), Direktor Verein mit Sitz in Österreich; div. Ehrenämter in deutschen und niederländischen Vereinen

Dauer des Interviews: 13:00 – 15:00 Uhr

Ort des Interviews: Haan (über Microsoft Teams)

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Prof. Dr. P. kenne ich aus dem beruflichen Umfeld. Über ihn weiß ich, dass er in diversen NPOs aktiv ist. Aus meiner eigenen ehrenamtlichen Tätigkeit heraus weiß ich von seiner Führungsposition u.a. in einem österreichischen Verein. Deswegen habe ich ihn um die Teilnahme an dem Interview gebeten. Glücklicherweise hat er sich sofort zu dem Interview bereit erklärt. Aufgrund der Corona-Beschränkungen fand auch dieses Interview digital über Microsoft Teams statt.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Da Prof. Dr. P. und ich uns entfernt kannten, war schnell eine angenehme Gesprächssituation gegeben. Für ihn als Wissenschaftler war diese Art des Interviews bekannt.

Erzählbereitschaft:

Prof. Dr. P. war sehr offen. Er hat auf alle Fragen sehr ausführlich geantwortet und meine Forschung damit sehr unterstützt. Er hat mich mit seiner Begeisterung für seine Ehrenämter fasziniert. Das Interview fand auf Deutsch statt. Obwohl Deutsch nicht seine Muttersprache ist, spricht er perfekt und es gab keine sprachlichen Barrieren in diesem Interview. Hin und wieder einfließende englische Redewendungen wurden im Transkript in die deutsche Sprache übersetzt.

## Anhang 30

### Erhebungsprotokoll Proband 5 (im folgenden P5)

Interviewbericht Prof. Dr. K. (53 Jahre), diverse Ehrenämter, auch in Vorstandsfunktion, in Vergangenheit und Gegenwart in österreichischen und deutschen Vereinen mit internationalem Bezug

Dauer des Interviews: 10:00 – 12:00 Uhr

Ort des Interviews: Haan (über Microsoft Teams)

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Prof. Dr. K. kannte ich nicht persönlich. Über einen gemeinsamen Bekannten weiß ich, dass er in diversen NPOs, auch als Gründungsmitglied, aktiv ist. Als österreichischer Staatsangehöriger entsprach er meinem Profil für die Interviews. Deswegen habe ich ihn um die Teilnahme an dem Interview gebeten. Er hat sich sofort zu dem Interview bereit erklärt, obwohl er mich nicht kannte. Ich war sehr angetan von der Hilfsbereitschaft von Prof. Dr. K.. Aufgrund der Corona-Beschränkungen fand auch dieses Interview digital über Microsoft Teams statt.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahmegerätes:

Da Prof. Dr. K. und ich uns nicht kannten, habe ich mich zunächst mit meinem Forschungsthema vorgestellt. Vorab hatte er mir bereits schriftlich eine Einverständnis-Erklärung für das Interview zukommen lassen. Trotzdem wir uns nicht kannten, war schnell eine angenehme Gesprächssituation gegeben. Für ihn als Wissenschaftler war diese Art des Interviews bekannt.

Erzählbereitschaft:

Prof. Dr. K. war sehr offen und ehrlich. Hinderlich in dieser Situation des Nichtkennens war zunächst die Form des virtuellen Interviews. Prof. Dr. K. merkte man jedoch die Vertrautheit mit diesem Medium an und sehr schnell entwickelte sich ein Gespräch wie unter Anwesenden. Er hat auf alle Fragen sehr ausführlich geantwortet und meine Forschung damit sehr unterstützt. Er hat mich mit seiner Begeisterung für die Themen, die er unterstützt, beeindruckt.

## Anhang 31

### Erhebungsprotokoll Proband 6 (im folgenden P6)

Interviewbericht Dr. K. (40 Jahre), Vorstandsvorsitzende Förderverein Grundschule; 2. Vorsitzende Elternbeirat Kindergarten

Dauer des Interviews: 14:00 – 15:30 Uhr

Ort des Interviews: Haan (über Microsoft Teams)

Interviewer: Daniela Hofmann

Art des Kennenlernens:

Dr. K. ist mir aus Kindergarten und Schule als ausgesprochen engagiert bekannt. Unter anderem deswegen habe ich sie um die Teilnahme an dem Interview gebeten. Aufgrund der Corona-Beschränkungen fand auch dieses Interview digital über Microsoft Teams statt.

Gespräch vor Einschalten des Aufnahme Gerätes:

Da Dr. K. und ich uns kannten, war schnell eine angenehme Gesprächssituation gegeben. Für sie war es das erste Interview dieser Art. Nach nochmaliger Information über das grobe Thema und das Vorgehen in diesem Interview, habe ich sie dann gebeten, offen und ehrlich ihre Meinung zu äußern. Ich konnte ihr anmerken, dass sie Sorge hatte, auf Fragen nicht antworten zu können. Diese Sorge habe ich versucht, Ihr zu nehmen, indem ich noch einmal darauf hingewiesen habe, dass es keine “richtigen” oder “falschen” Antworten gibt.

Erzählbereitschaft:

Dr. K war offen. Ihre Erzählbereitschaft war groß. Sie hat auch auf solche Fragen ehrlich geantwortet, die einen Rückschluss auf gemeinsame Bekannte zuließen. Da sie nur grob über das Thema informiert war, war sie sehr neugierig auf die Inhalte des Interviews. Das Gespräch war sehr angenehm. Leider wurde es nach 90 Minute in einer recht bedeutsamen Phase durch einen medizinischen Notfall in ihrer Praxis unterbrochen. Das Gespräch konnte erst 14 Tage später weitergeführt werden. Dadurch entstanden ein paar wenige Dopplungen, aber im Großen und Ganzen konnten wir nahtlos an das vorangegangene Gespräch anknüpfen. Zum Ende des Interviews, als es um die Haftungsthematik ging, wurde Dr. K recht emotional, aber es gelang ihr gut, das Gespräch weiterhin sachlich bis zum Ende zu führen.

## Anhang 32

### Transkriptionsregeln

- Die Transkription erfolgt wörtlich, d. h. nicht lautsprachig oder zusammenfassend.
- Dialekte und muttersprachliche Begriffe werden nicht transkribiert, sondern an die Schriftsprache angepasst.
- Das gesprochene Wort wird geglättet und an die Schriftsprache angepasst.
- Ebenso wird die Interpunktion an die Schriftsprache angepasst.
- Anonymisierte Namen werden mit Abkürzungen belegt und bei der Erstnennung in Klammern angegeben.
- Deutliche Sprechpausen werden mit ... aufgezeigt.
- Wortdoppelungen, Wort- und Satzabbrüche werden nicht transkribiert, soweit sie keine inhaltliche Bedeutung haben.
- Wortdoppelungen werden nur dann aufgenommen, wenn sie zur Betonung des Gesagten dienen.
- Pausenfüller (Rezeptionssignale) von Interviewer und Befragten werden nicht transkribiert, soweit sie nicht den Inhalt maßgeblich beeinflussen.
- Diskurspartikel wie “ähm”, “ehem” oder “äh” werden nicht transkribiert.
- Von weiteren Informationen im Transkript wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit abgesehen.

Die Transkriptionsregeln wurden erstellt in Anlehnung an Kuckartz, 2016b.

## Anhang 39

### Definition der Analyseeinheiten (nach Mayring)

**Auswertungseinheit:** Dieser Begriff beschreibt die “Textportion” im gesamten Datenmaterial, die nacheinander einem Kategoriensystem zugeordnet wird.<sup>804</sup> Bei induktiver Kategorienbildung ist dieses immer das gesamte Datenmaterial, da eine permanente Anpassung des Kategoriensystems möglich ist.<sup>805</sup> Auswertungseinheit sind vorliegend die einzelnen Tiefeninterviews.

**Analyseeinheit:** Nach Mayring stellt die Analyseeinheit den Überbegriff zu den Auswertungseinheiten dar.<sup>806</sup> Vorliegend ist die Analyseeinheit identisch mit der Auswertungseinheit, ein Tiefeninterview.

**Kodiereinheit:** Diese definiert den kleinsten Textteil, der einer Kategorie zugeordnet werden kann.<sup>807</sup> Diese kann ein einzelnen Wort, aber auch Satzbestandteile bis hin zu ganzen Sätzen sein. In der vorliegenden Analyse wird als Kodiereinheit ein Wort definiert. Zum besseren Verständnis wurde in der Analyse jedoch häufiger eine Kodierung von Wortfolgen oder ganzen Sätzen vorgenommen.

**Abstraktionsniveau:** Das Abstraktionsniveau bezieht sich auf die Ebene der Verallgemeinerbarkeit, auf der die Namen der Kategorien bestimmt werden.<sup>808</sup> Vorliegend wird ein hohes Abstraktionslevel gewählt, um eine bessere Übertragbarkeit auf andere Fälle zu ermöglichen.

**Kategoriendefinition:** Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung ist zusätzlich zur Bestimmung des Abstraktionsniveaus eine Kategoriendefinition vorzunehmen. Dabei handelt es sich um Auswahlkriterien bzgl. der Textstellen im Material, zu denen Kategorien formuliert werden.<sup>809</sup>

**Kontexteinheit:** In ihr wird der Hintergrund festgelegt, vor dem die jeweilige Kodierentscheidung getroffen wird.<sup>810</sup> Hierzu können neben Interviews auch Interviewprotokolle und weiteres Hintergrundmaterial dienen.<sup>811</sup> Hier ist die Kontexteinheit identisch mit der Analyseeinheit, d.h. das gesamte Tiefeninterview. Desweiteren werden die Erhebungsprotokolle zu den Interviews einbezogen.

---

<sup>804</sup> Vgl. Fenzl/Mayring, 2017, S. 335.

<sup>805</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 9.

<sup>806</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 9.

<sup>807</sup> Vgl. Fenzl/Mayring, 2017, S. 335.

<sup>808</sup> Vgl. Fenzl/Mayring, 2017, S. 336.

<sup>809</sup> Vgl. Fenzl/Mayring, 2017, S. 336.

<sup>810</sup> Vgl. Fenzl/Mayring, 2017, S. 335.

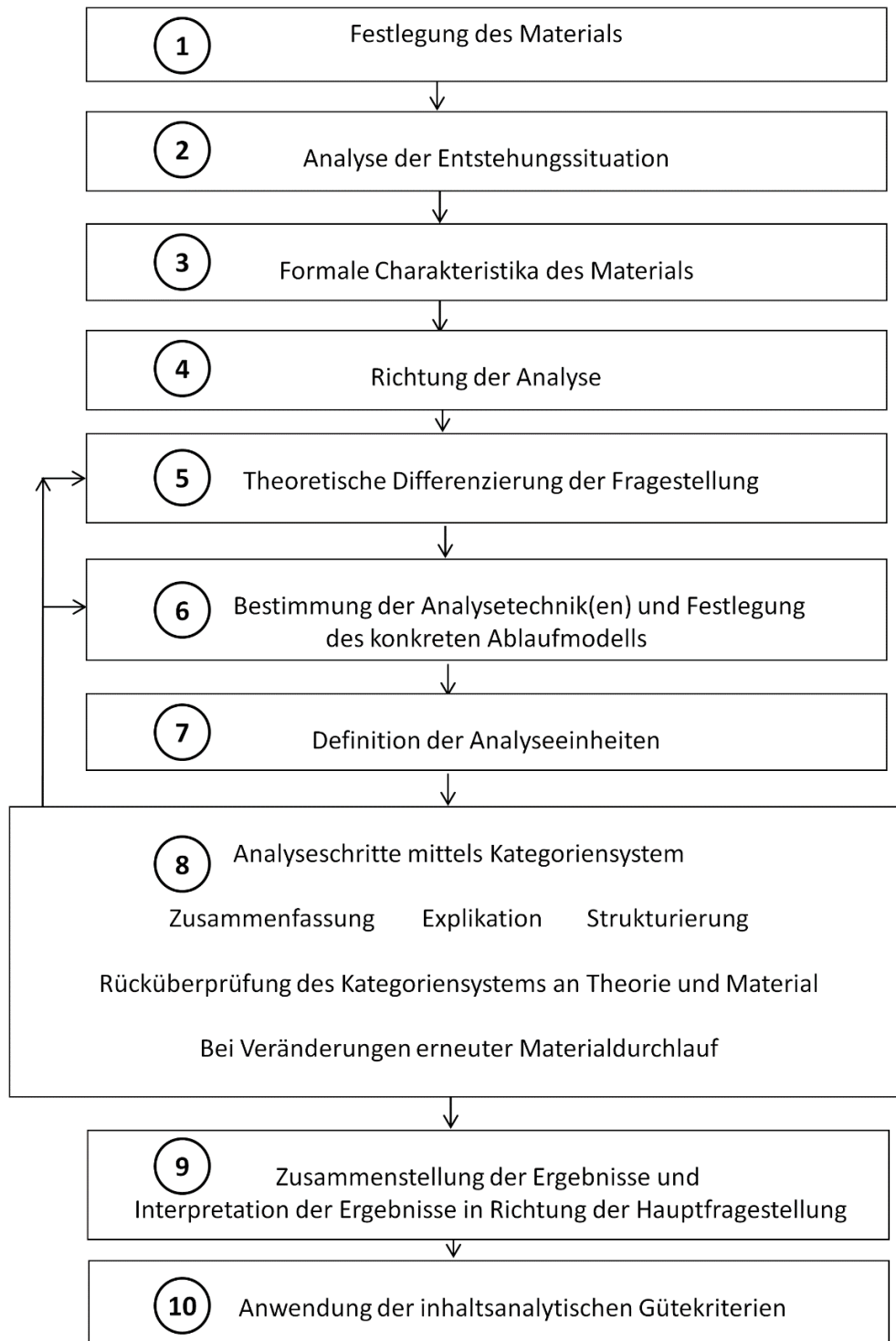
<sup>811</sup> Vgl. Mayring, 2020, S. 10.

## Anhang 40

### Auswertung von Interviews und Interviewprotokollen

Die Auswertung erfolgte auf der Grundlage des von Mayring entwickelten allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells mit den im Folgenden gezeigten Auswertungsschritten.

**Abbildung 23: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell**



Quelle: Mayring, 2010, S. 60.

## Anhang 42

**Tabelle 11**  
**Statistik zu Forschungsfrage 1**

| Kategorie ID | Name Kategorie                              | Anzahl abso-<br>lut | % of<br>SUM | N Dokumente | % Dokumente |
|--------------|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| RQ1-1        | Motivation Mitglied zu werden               | 11                  | 1           | 6           | 100         |
| RQ1-2        | Motivation Mitglied zu werden               | 1                   | 0           | 1           | 16          |
| RQ1-3        | Motivation Mitglied zu werden               | 5                   | 0           | 1           | 16          |
| RQ1-8        | Gründe gegen Ehrenamt im Verein             | 55                  | 8           | 6           | 100         |
| RQ1-9        | Gründe für Ehrenamt im Verein               | 192                 | 30          | 6           | 100         |
| RQ1-10       | Schwierigkeiten im Ehrenamt                 | 54                  | 8           | 6           | 100         |
| RQ1-11       | Verständnis von Ehrenamt                    | 29                  | 4           | 6           | 100         |
| RQ1-12       | Negative Erfahrungen im Ehrenamt            | 50                  | 7           | 6           | 100         |
| RQ1-13       | Positive Erfahrungen im Ehrenamt            | 81                  | 12          | 6           | 100         |
| RQ1-14       | Vorbereitung auf Ehrenamt                   | 82                  | 12          | 6           | 100         |
| RQ1-15       | Zusammenarbeit im Vorstand                  | 60                  | 9           | 5           | 83          |
| RQ1-16       | Anzahl Mitglieder                           | 6                   | 0           | 4           | 66          |
| RQ1-17       | Aufeinandertreffen Haupt- und Ehrenamtliche | 7                   | 1           | 2           | 33          |
|              |   | 633                 |             |             |             |

**Quelle:** eigene Darstellung





**Anhang 46****Tabelle 15**  
**Statistik zu Forschungsfrage 3**

| Category ID | Category Name                         | Absolute Count | % of SUM | N of Documents | % of Documents |
|-------------|---------------------------------------|----------------|----------|----------------|----------------|
| RQ3-1       | Konsequenzen aus Kenntnis der Risiken | 46             | 54       | 3              | 50             |
| RQ3-2       | Reaktionen auf Kenntnisnahme          | 38             | 45       | 3              | 50             |
|             |                                       | 84             |          |                |                |

**Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 48****Tabelle 21****Gründe für Ehrenamt P1**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P1</b>      | Bitte                   | 3                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 7                           |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 2                           |
|                | Mitentscheiden          | 0                           |
|                | Verantwortungsgefühl    | 0                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 0                           |
|                | Eigene Interessen       | 0                           |
|                | Positives Feedback      | 0                           |
|                | Gerechtigkeitsinn       | 0                           |
|                | Soziale Interessen      | 0                           |
|                | Inhaltliche Interessen  | 0                           |
|                | Berufliche Interessen   | 0                           |
|                | Spaß                    | 0                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 0                           |

**Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 49****Tabelle 22****Gründe für Ehrenamt P2**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P2</b>      | Bitte                   | 1                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 4                           |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 3                           |
|                | Mitentscheiden          | 3                           |
|                | Verantwortungsgefühl    | 6                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 1                           |
|                | Eigene Interessen       | 1                           |
|                | Positives Feedback      | 3                           |
|                | Gerechtigkeits Sinn     | 0                           |
|                | Soziale Interessen      | 1                           |
|                | Inhaltliche Interessen  | 0                           |
|                | Berufliche Interessen   | 0                           |
|                | Spaß                    | 0                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 0                           |

**Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 50****Tabelle 23****Gründe für Ehrenamt P3**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P3</b>      | Bitte                   | 0                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 5                           |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 12                          |
|                | Mitentscheiden          | 3                           |
|                | Verantwortungsgefühl    | 1                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 0                           |
|                | Eigene Interessen       | 5                           |
|                | Positives Feedback      | 1                           |
|                | Gerechtigkeits Sinn     | 2                           |
|                | Soziale Interessen      | 7                           |
|                | Inhaltliche Interessen  | 6                           |
|                | Berufliche Interessen   | 0                           |
|                | Spaß                    | 0                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 0                           |

**Quelle:** eigene Darstellung

## Anhang 51

**Tabelle 24**

### Gründe für Ehrenamt P4

| Proband | Kriterium               | Häufigkeit (absolut) |
|---------|-------------------------|----------------------|
| P4      | Bitte                   | 0                    |
|         | Erfolg/Befriedigung     | 6                    |
|         | Gutes tun/Helfen wollen | 3                    |
|         | Mitentscheiden          | 0                    |
|         | Verantwortungsgefühl    | 0                    |
|         | Eigene Zufriedenheit    | 0                    |
|         | Eigene Interessen       | 7                    |
|         | Positives Feedback      | 3                    |
|         | Gerechtigkeits Sinn     | 0                    |
|         | Soziale Interessen      | 1                    |
|         | Inhaltliche Interessen  | 7                    |
|         | Berufliche Interessen   | 6                    |
|         | Spaß                    | 2                    |
|         | Sinnhaftigkeit          | 0                    |

**Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 52****Tabelle 25****Gründe für Ehrenamt P5**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P5</b>      | Bitte                   | 0                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 11                          |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 0                           |
|                | Mitentscheiden          | 0                           |
|                | Verantwortungsgefühl    | 0                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 0                           |
|                | Eigene Interessen       | 4                           |
|                | Positives Feedback      | 4                           |
|                | Gerechtigkeits Sinn     | 0                           |
|                | Soziale Interessen      | 6                           |
|                | Inhaltliche Interessen  | 12                          |
|                | Berufliche Interessen   | 10                          |
|                | Spaß                    | 1                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 1                           |

**Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 52****Tabelle 26****Gründe für Ehrenamt P6**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P6</b>      | Bitte                   | 1                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 5                           |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 3                           |
|                | Mitentscheiden          | 7                           |
|                | Verantwortungsgefühl    | 0                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 0                           |
|                | Eigene Interessen       | 10                          |
|                | Positives Feedback      | 2                           |
|                | Gerechtigkeitsinn       | 0                           |
|                | Soziale Interessen      | 6                           |
|                | Inhaltliche Interessen  | 9                           |
|                | Berufliche Interessen   | 0                           |
|                | Spaß                    | 2                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 2                           |

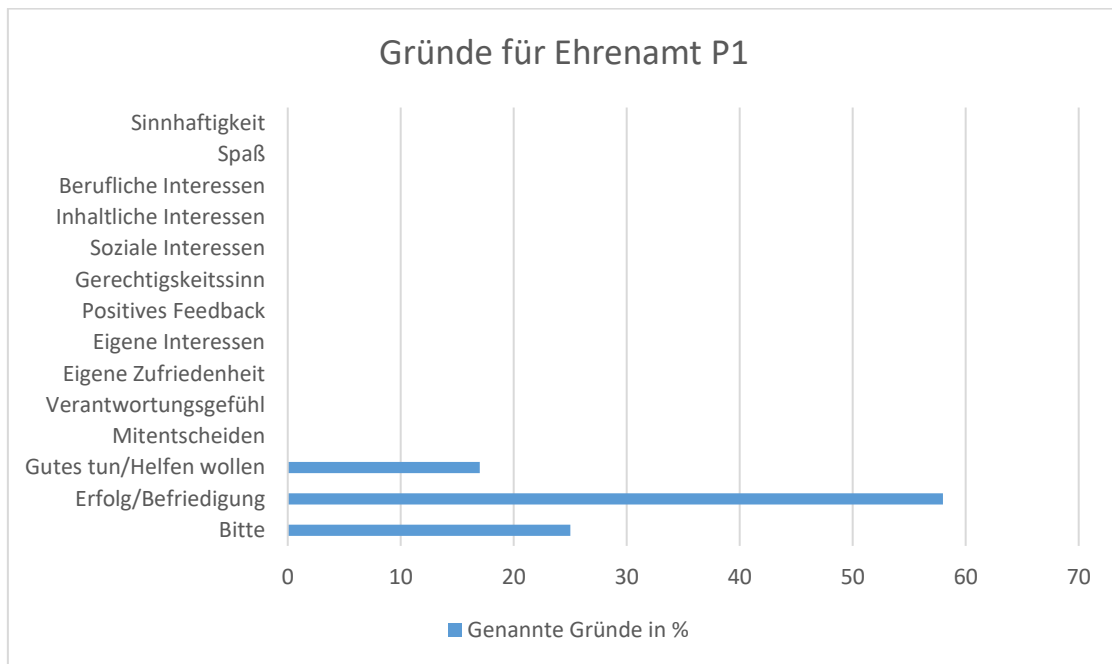
**Quelle:** eigene Darstellung

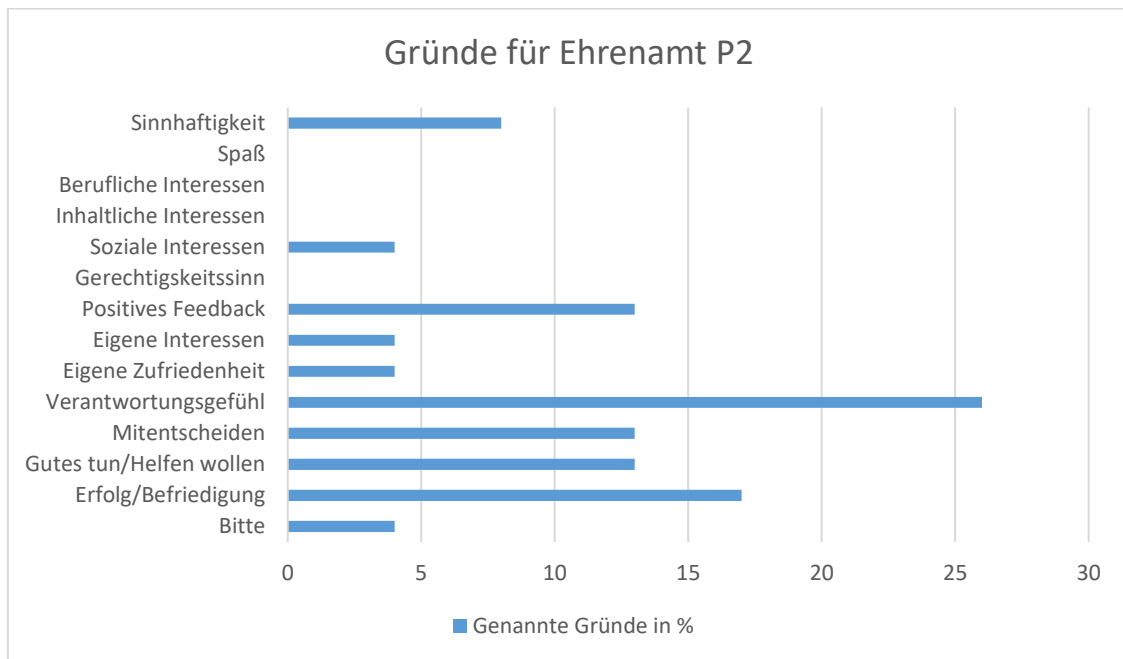
**Anhang 54****Tabelle 27****Gründe für Ehrenamt aller Probanden insgesamt**

| <b>Proband</b> | <b>Kriterium</b>        | <b>Häufigkeit (absolut)</b> |
|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>P1-6</b>    | Bitte                   | 5                           |
|                | Erfolg/Befriedigung     | 38                          |
|                | Gutes tun/Helfen wollen | 23                          |
|                | Mitentscheiden          | 13                          |
|                | Verantwortungsgefühl    | 7                           |
|                | Eigene Zufriedenheit    | 1                           |
|                | Eigene Interessen       | 27                          |
|                | Positives Feedback      | 13                          |
|                | Gerechtigkeitsinn       | 2                           |
|                | Soziale Interessen      | 21                          |
|                | Inhaltliche Interessen  | 34                          |
|                | Berufliche Interessen   | 16                          |
|                | Spaß                    | 5                           |
|                | Sinnhaftigkeit          | 7                           |

**Quelle:** eigene Darstellung

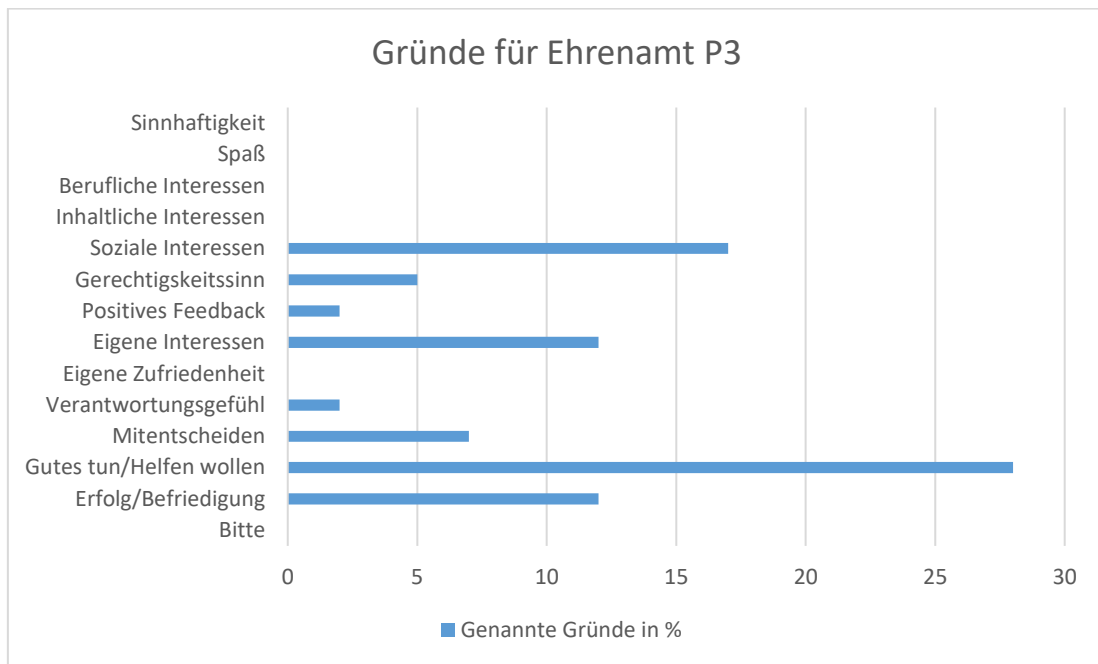


**Anhang 55****Abbildung 24: Gründe für Ehrenamt P1 in %****Quelle:** eigene Darstellung

**Anhang 56****Abbildung 25: Gründe für Ehrenamt P2 in %**

Quelle: eigene Darstellung

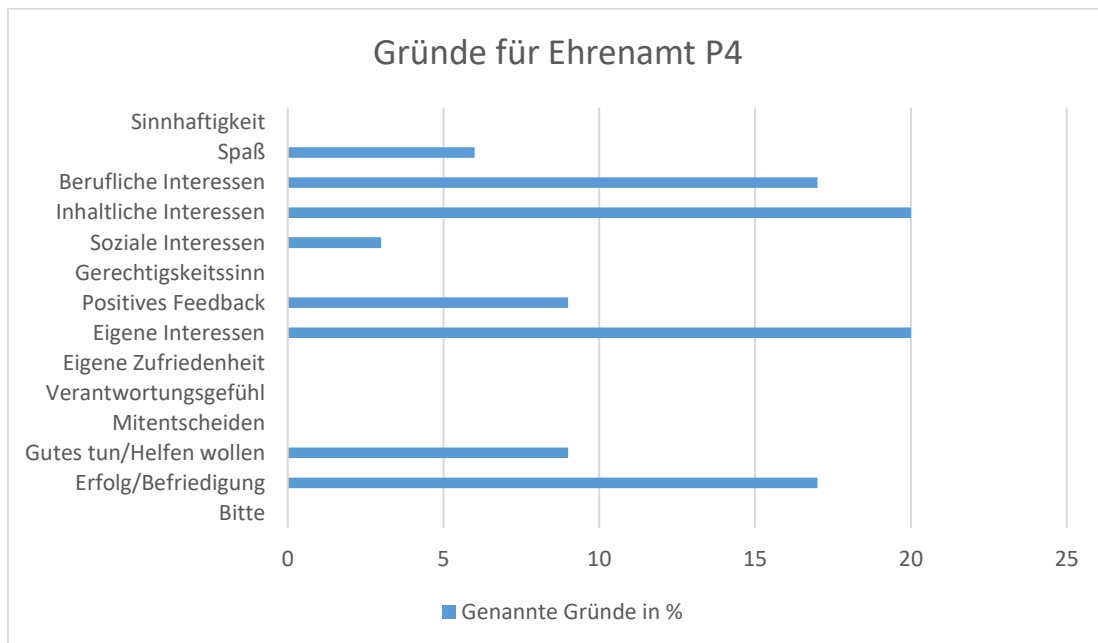
## Anhang 57



**Abbildung 26: Gründe für Ehrenamt P3 in %**

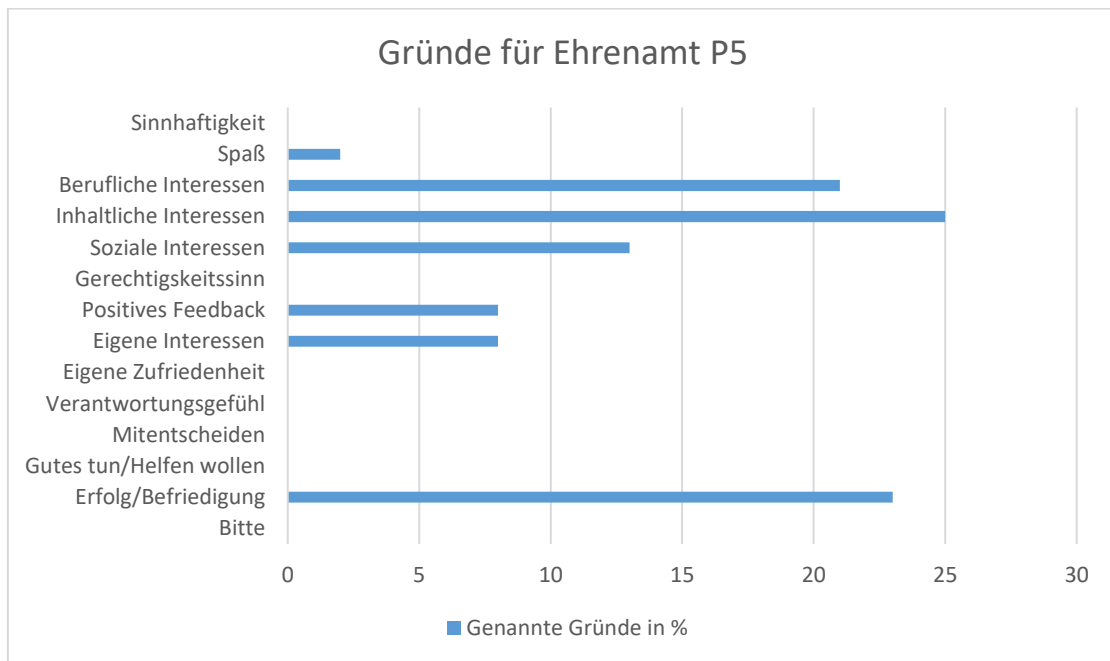
Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 58

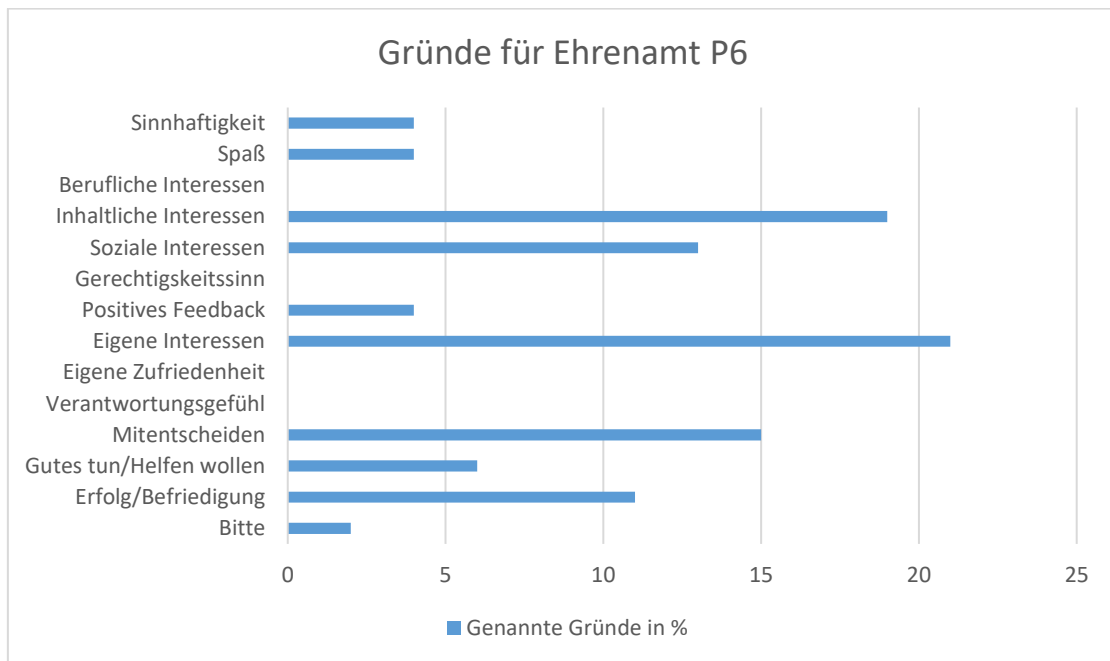


**Abbildung 27: Gründe für Ehrenamt P4 in %**

Quelle: eigene Darstellung

**Anhang 59****Abbildung 28: Gründe für Ehrenamt P5 in %****Quelle:** eigene Darstellung

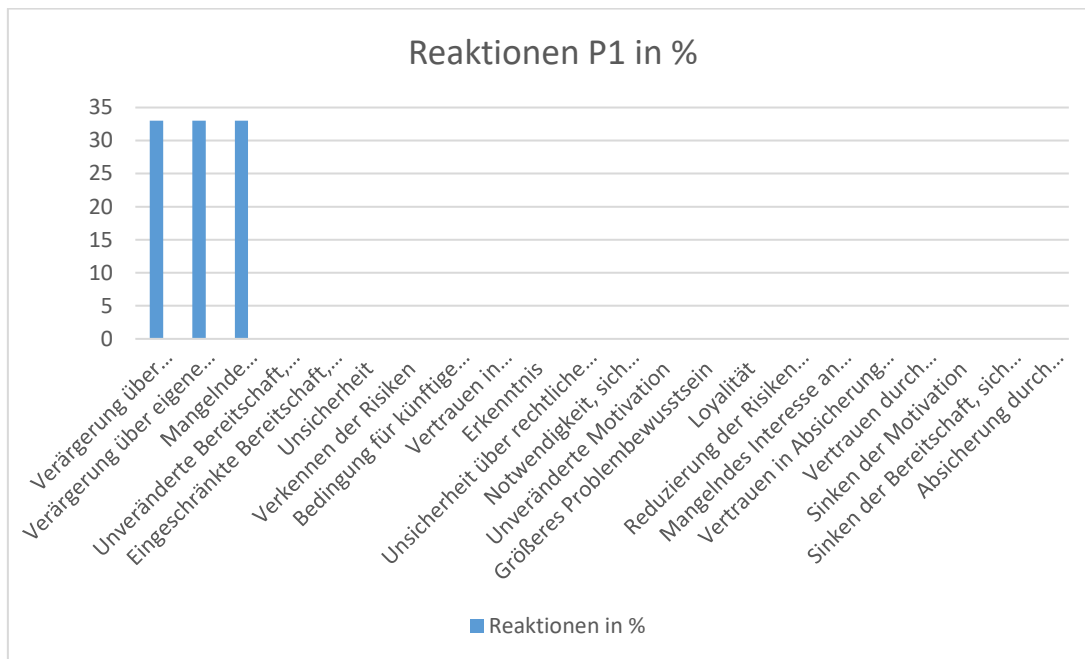
## Anhang 60



**Abbildung 29: Gründe für Ehrenamt P6 in %**

Quelle: eigene Darstellung

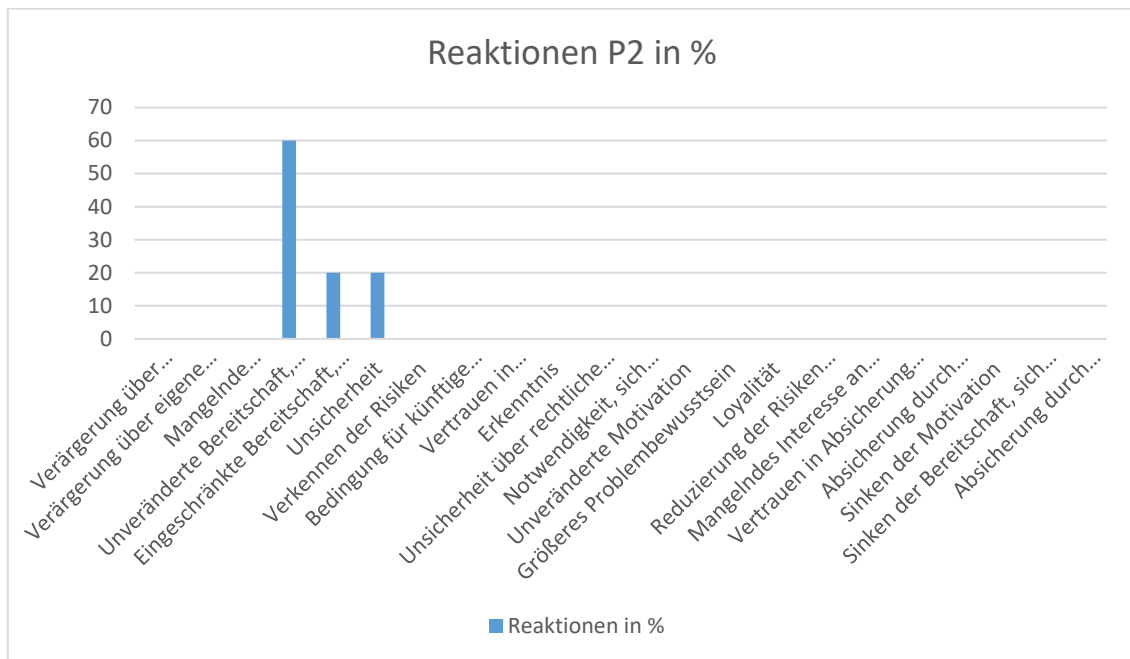
## Anhang 67



**Abbildung 30: Reaktionen P1 in %**

Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 68

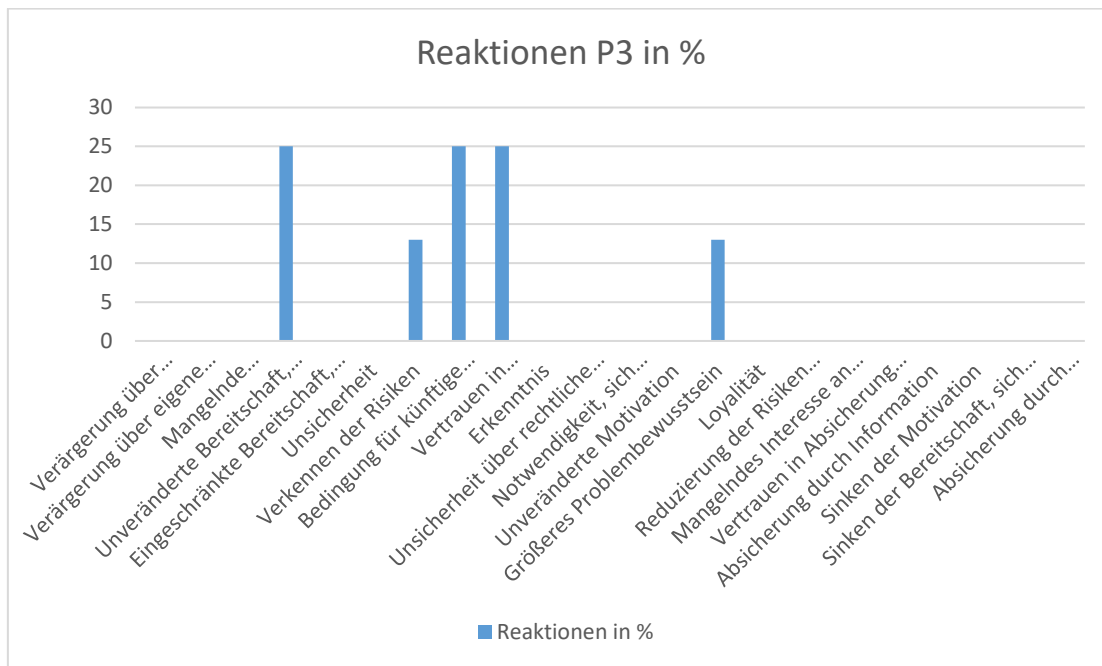


**Abbildung 31: Reaktionen P2 in %**

Quelle: eigene Darstellung



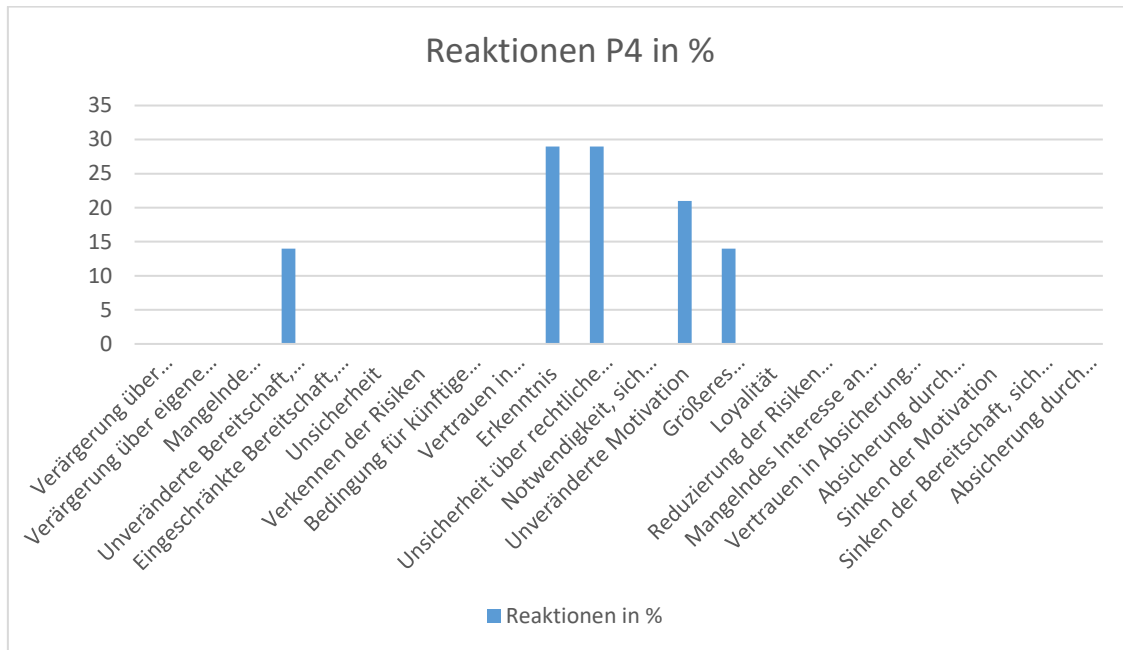
## Anhang 69



**Abbildung 32: Reaktionen P3 in %**

Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 70



**Abbildung 33: Reaktionen P4 in %**

Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 71

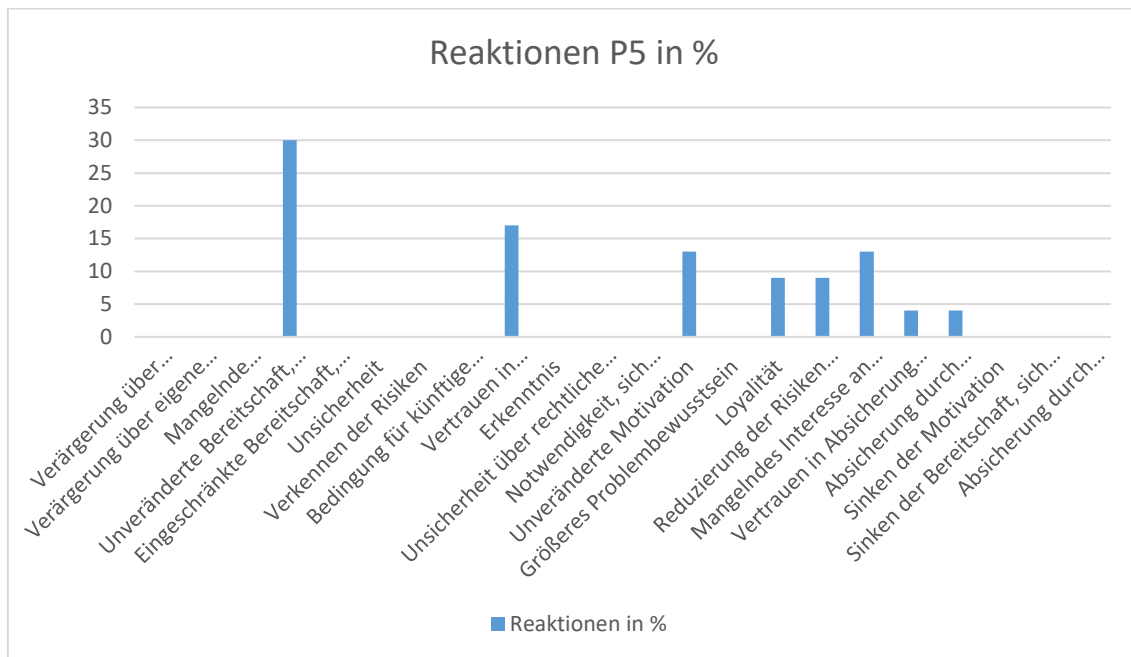


Abbildung 34: Reaktionen P5 in %

Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 72

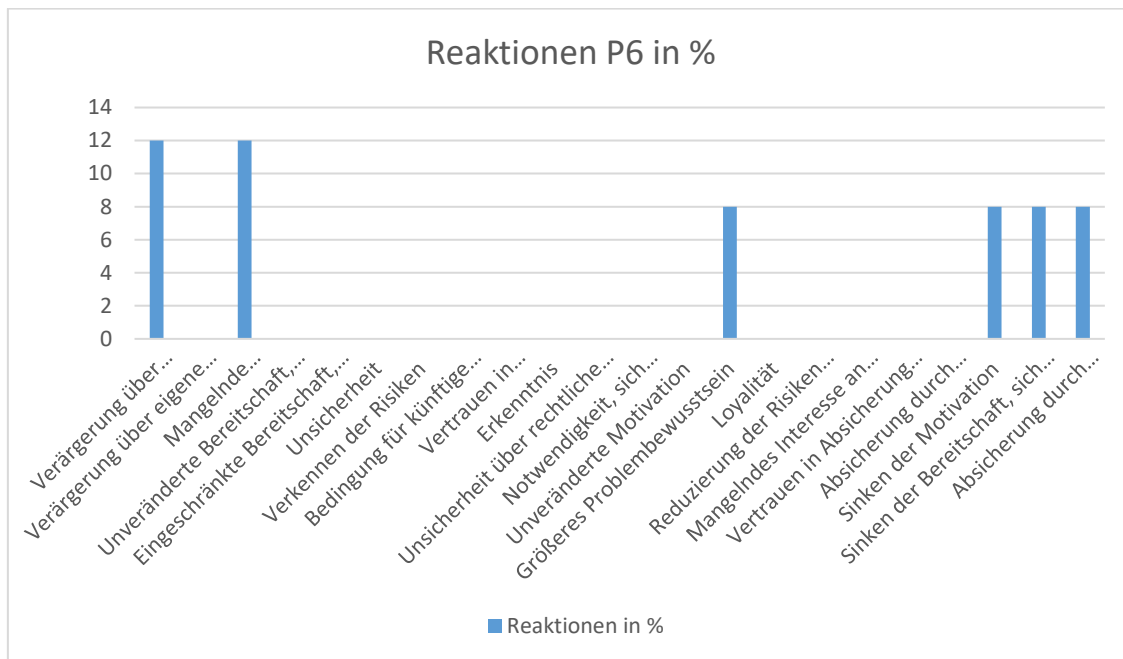


Abbildung 35: Reaktionen P6 in %

Quelle: eigene Darstellung

## Anhang 73

**Tabelle 34:**

**Kreuztabelle** (unter den jeweils 2 wichtigsten Gründen)

|                                | Berufliche Interessen | Inhaltliche I. | Soziale I. | Eigene I. | Erfolg | Verant-wortu | Pos. Feedba | Gutes Tun /Helfen wol-len/Bitte | Abs. Häufig-keit |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|------------|-----------|--------|--------------|-------------|---------------------------------|------------------|
| Uneinge-schränkte Berei-schaft |                       | 2              | 1          | 1         | 2      | 1            |             | 1                               | 8                |
| Mangelnde Be-reitschaft        |                       | 1              |            | 1         | 1      |              |             | 1                               | 4                |
| Abs. Häufigkei                 |                       | 3              | 1          | 2         | 3      | 1            |             | 2                               |                  |

**Quelle:** eigene Darstellung

## **Anhang 74**

### **Summary**

As in Austria, fierce competition also prevails in Germany for suitable and motivated volunteers on boards of NPOs or registered associations respectively. Possible risks of civil liability for volunteers are directly related to the individual commitments, but are not always sufficiently well-known. The knowledge of possible liability risks varies greatly, but in principle they are to be classified as rather low, even for those volunteers who have been involved in voluntary work in diverse positions since many years. In addition to the knowledge about possible liability risks, the motivations of the volunteers also vary considerably. The consequences that the volunteers draw from becoming aware of the possible risks are inextricably linked with the individual motives concerning voluntary work. The motivation of the individual is inextricably linked with the individual willingness to assume a voluntary position or to continue in an existing voluntary position.

Classification of the three types of volunteers has proven to be helpful: Type A who is extrinsically motivated and aware of it; type B who is also extrinsically motivated but is not aware of this and type C who is predominantly intrinsically motivated. With the definition of supra-individual commonalities, aspects of motivation and willingness to assume liability risks are equally taken into consideration. This allows NPOs to match the (potential) volunteers to the identified types and to draw conclusions about suitable measures for recruitment and retention of volunteers. This classification is transparent to everyone involved in the recruitment process if it is communicated openly. The typification can be used equally by all types of NPOs, especially also by smaller organizations with no experience in personnel marketing. The necessary measures which result thereby can then be determined by each organization and tailored to its individual needs. It is crucial that the differentiation of the three types of volunteers is integrated into the entire personnel marketing process. Ultimately, the typification actually offers existing or potential volunteers the option to critically analyse themselves and their motives. For the NPO sector, the findings from the typification result in better possible use of the volunteer resources. This results in economic benefit, which is also an aspect that should not be underestimated by NPOs. The wrong person in the wrong position, the resulting disadvantages and the renewed search for a more suitable person can be avoided. In addition, individually tailored measures can increase the intrinsic as well as the extrinsic motivation of the volunteers and lead to an improved corporate culture. An organization with a good corporate culture is in turn more attractive in the competition for good and motivated volunteers. As a rule, good and

motivated volunteers in the positions that are suitable for them also make the organization more attractive for its members. Members who are faced with the decision to join an NPO that is well-positioned from financial, structural and human resources perspective or an organization with obvious weaknesses in these areas, will choose the former. Organization and members benefit equally from a strong membership.

## Own Publications (m2mtmt)

| MTMT publication and citation summary table            |       |          |                        |     |
|--|-------|----------|------------------------|-----|
| Hofmann Daniela's data (SL21 2022)                     |       |          |                        |     |
| Publication types                                      | Count |          | Citations <sup>1</sup> |     |
|  | All   | Detailed | Independent            | All |
| <b>Scientific publications</b>                         | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>I. Scientific journal article</b>                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in international journal in foreign language           | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in international journal in Hungarian                  | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian journal in foreign language               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian journal in Hungarian                      | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>II. Books</b>                                       | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>a) Book as author</b>                               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in foreign language                                    | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>b) Book as editor<sup>2</sup></b>                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in foreign language                                    | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>III. Book chapter</b>                               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in foreign language                                    | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>IV. Conference in journal or conference paper</b>   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in foreign language                                    | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| in Hungarian   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Publications (I-IV)</b>                             | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Abstract<sup>3</sup></b>                            | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Research data</b>                                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Other scientific works<sup>4</sup></b>              | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>All scientific publications</b>                     | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Witch Index<sup>5</sup></b>                         | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Educational works</b>                               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| higher educational books                               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| higher educational book in foreign language            | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| higher educational book in Hungarian                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| higher educational book chapter in foreign language    | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| higher educational book chapter in Hungarian           | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| Educational material                                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Titles of protection</b>                            | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Achievement</b>                                     | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Popular science works</b>                           | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| journal article  | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| Books  | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| Other popular science works                            | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Of public interest or unclassified publications</b> | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>More publications<sup>7</sup></b>                   | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Other authorships</b>                               | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Citations of edited publications</b>                | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>Citations in dissertations and other types</b>      | 0     | 0        | 0                      | 0   |
| <b>All publications and citations</b>                  | 0     | 0        | 0                      | 0   |



# APPLICATION FORM

for the process for obtaining a Ph.D. Degree

1. Name: Daniela Hofmann

2. Personal information:

Place and date of birth: Düsseldorf, 17<sup>th</sup> of October 1971

Mother's maiden name: Schillmöller

Permanent address: Zur alten Brennerei 24, 42781 Haan, Germany

Mailing address: Zur alten Brennerei 24, 42781 Haan, Germany

Telephone: 0049-2104-6407707

e-mail: d.hofmann@fontys.nl

3. Result of the Comprehensive exam: .....%

3. Title of research topic: Maßnahmen des Personalmanagements von Non-Profit-Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der Motive und Haftungsrisiken Ehrenamtlicher - Eine empirische Untersuchung in den Ländern Deutschland und Österreich

4. Doctoral School program: Management and Business Administration Program

5 Supervisor(s): Prof. Dr. Dr. Dr. Bernhard Seyr

6. Number of credits: .....

8. Language exams:

a.) .....

b.) .....

*Attachments:*

Academic curriculum vitae

List of publications (downloaded from Hungarian Scientific Bibliography / MTMT)

Sopron, (18/03/2022).....

*D. Hofmann*

.....  
Signature of PhD student

.....  
Signature of supervisor

**Academic Curriculum Vitae****PERSONAL INFORMATION****Name** HOFMANN, DANIELA, NAME AT BIRTH SCHUBERT**Address** ZUR ALTEN BRENNEREI 24, 42781 HAAN, GERMANY**Telephone** 0049-21046407707**E-mail** d.hofmann@fontys.nl**Nationality** German**Date of birth** 17/10/1971**WORK EXPERIENCE****Name and address of employer** since 08/2008  
Fontys International Business School, Hulsterweg 2-6, 5900 AC Venlo, The Netherlands**Sector** Education**Position held** Lecturer International Marketing**Main activities and responsibilities** Lecturer mainly Nonprofit-Marketing, International law, Business law, Intellectual property law, Qualitative Research, Academic Writing  
Development of courses (Nonprofit-Marketing English, Intellectual property law German and English) and realisation of different courses (Nonprofit-Marketing German and English, Business law German and English, Intellectual property law German and English, Business analysis)  
Supervision of projects (market research, Mini-Company)  
Supervision of internships and Bachelor-projects**Further work experience** since 2001  
Self-employed business consultant (main responsibilities: marketing advice, member of the management, sales management, HR, sponsoring, mergers & acquisitions)  
since 2003  
Self-employed advocate**Further activities as lecturer** Casus Seminare, Münster, Germany  
Fortbildungsakademie der Wirtschaft gGmbH, Dortmund, Germany**EDUCATION AND TRAINING****2<sup>nd</sup> studies**  
(completion with university degree  
06/2005)

Fernuniversität Hagen, Germany

Culture management

Thesis: The culture management of Roy Robson  
Corporate Citizenship: An analysis how corporate citizenship can increase company success

04/04-09/04

Internship Citibank Privatkunden AG & Co.KG, Düsseldorf, Germany  
Main focus: Human resource management and Labour law  
Landgericht (Civil court) Duisburg, Germany**Legal clerkship**  
(completion with second state  
exam law 2003)Main focus: Labour law  
Including 4 months Internship  
Fisher & Co. Solicitors, Brisbane, Australia**1<sup>st</sup> studies**  
(completion with first state exam  
law 06/1999)

Philipps-University Marburg, Germany

Albert-Ludwigs-University Freiburg,  
Germany

|   |  |
|---|--|
| <b>School</b>   |  |
| <b>1982-1991</b>  | Georg-Büchner-Gymnasium Kaarst, Germany (general qualification for university entrance)  |
| <b>1978-1982</b>  | Kath. Grundschule (elementary school), Vorst, Germany  |
| <b>PERSONAL SKILLS<br/>AND COMPETENCES</b>  |  |
| <b>MOTHER TONGUE</b>  | <b>GERMAN</b>  |
| <b>OTHER LANGUAGES</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reading skills</li><li>• Writing skills</li><li>• Verbal skills</li></ul> | <b>ENGLISH</b><br>Excellent<br>Excellent<br>Excellent  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reading skills</li><li>• Writing skills</li><li>• Verbal skills</li></ul> | <b>FRENCH</b><br>Elementary<br>Elementary<br>Elementary  |
| <b>SOCIAL SKILLS<br/>AND COMPETENCES</b>  | Apprehension<br>Commitment<br>Ambition   |
| <b>ORGANISATIONAL SKILLS<br/>AND COMPETENCES</b>  | Member of the board Lions-Club Neuss-Obertor, Member Rechtsanwaltskammer (bar association) Düsseldorf, member of the European Association for Knowledge Economy (EURECO), catechist Kath. Kirchengemeinde Haan |
| <b>TECHNICAL SKILLS<br/>AND COMPETENCES</b>   | Microsoft office<br>Teams  |

## Ehrenworterklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig verfasst habe und mich keiner anderen als den angegebenen Hilfsmittel bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß anderen Quellen entnommen sind, habe ich als solche durch Angabe der Herkunft kenntlich gemacht. Dies betrifft auch Abbildungen, Tabellen sowie Quellen aus dem Internet.

Haan, im August 2021

*D. Hofmann*

---

Daniela Hofmann