

## **Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen**

### **1. Einleitung**

Die wichtigste Ressource, über die Nonprofit-Organisationen verfügen, ist ihr Personal. Dies gilt nicht nur für die hauptamtlich Beschäftigten, sondern auch für die vielen Tausend Ehrenamtlichen und freiwillig Tätigen, die charakteristisch für Organisationen des sogenannten Dritten Sektors sind und häufig das Auftreten ihrer Organisation ganz wesentlich bestimmen. Tatsache ist, dass sich der Bereich der Nonprofit-Organisationen (NPOs) in den vergangenen Jahren rasant professionalisiert und weiter entwickelt hat und damit neue Managementmethoden und -entwicklungen auch in nicht gewinnorientierten Bereichen Eingang gefunden haben (Strachwitz 2000). Von besonderer Relevanz ist hierbei der Personalbereich, da Organisationen des Dritten Sektors zumeist personalintensive Dienstleistungen, insbesondere im Bereich der sozialen Dienstleistungen und im Gesundheitswesen, erbringen (von Eckardstein/Ridder 2003). Aber auch in den klassischen Mitgliederorganisationen vom Tischtennisclub über die Briefmarkensammler bis hin zum vielzitierten Kaninchenzüchterverein gewinnt das Personalmanagement angesichts eines anhaltenden Anpassungs- und Professionalisierungsdrucks zunehmend an Bedeutung.

Trotz der gestiegenen Relevanz des Personalmanagements für Nonprofit-Organisationen, steckt die wissenschaftliche Bearbeitung dieses Aufgabenbereichs im deutschsprachigen Raum noch immer in den Kinderschuhen. Im Folgenden soll deshalb zunächst in einem ersten Teil ein Überblick über die Größe des Nonprofit Sektors in Deutschland gegeben werden, um zu belegen, dass der Sektor eine wichtige volkswirtschaftliche Größe ist und es sich deshalb lohnt, sich mit dem Personalmanagement in NPOs zu beschäftigen. In einem zweiten Teil werden dann die Unterschiede skizziert, die zwischen NPOs und gewinnorientierten Unternehmen bestehen und die beim Personalmanagement einer NPO berücksichtigt werden müssen. Daran anschließend wird die Praxis des Personalmanagements und der Personalentwicklung in deutschen NPOs untersucht: Sind NPOs in diesem Managementsegment fortschrittlich oder bestehen hier Defizite? Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die aktuellen Forschungsdesiderate im Bereich des Personalmanagements in NPOs.

Datengrundlage des vorliegenden Textes sind die Ergebnisse des international vergleichenden Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (Salamon/Anheier 1994; 1999). Das Projekt, an dem weltweit mehr als 20 Länder beteiligt sind, macht es sich zur Aufgabe, den

gemeinnützigen Bereich, den Dritten oder Nonprofit-Sektor quantitativ – also gemessen an Arbeitsplätzen und –stätten, an Einnahmen und Ausgaben – zu erfassen. Damit international die Vergleichbarkeit gewährleistet ist, wird im Rahmen des Projektes mit einer einheitlichen Definition – der sogenannten operativen Definition – der gemeinnützigen Organisation gearbeitet. Danach gehören zum Nonprofit-Sektor Organisationen, die die folgenden Kriterien erfüllen (Salamon/Anheier 1994):

- Sie sind formell strukturiert und verfügen über eine eigenständige Rechtsform.
- Sie sind privat bzw. organisatorisch unabhängig vom Staat. Es besteht eine Unabhängigkeit der Leitungsgremien von der öffentlichen Verwaltung.
- Sie sind nicht gewinnorientiert (nonprofit-constraint) bzw. sie re-investieren ihre Gewinne und schütten diese nicht aus.
- Sie sind eigenständig verwaltet und keine quasi-staatlichen Einrichtungen.
- Es sind keine Zwangsverbände.
- Schließlich werden sie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen getragen, z.B. durch Ehrenamtliche in Leitungsgremien, durch Spenden und Sponsoringleistungen.

## **2. Zur ökonomischen Bedeutung des Nonprofit Sektors**

Lohnt es sich überhaupt, dass man sich mit Fragen des Personalmanagements in NPOs auseinandersetzt? Rechtfertigt rein quantitativ betrachtet der Nonprofit-Sektor bzw. der gemeinnützige Bereich eine spezielle Beschäftigung? Diese beiden Fragen lassen sich eindeutig bejahen.

In Deutschland zählt zum Nonprofit-Sektor ein weites Spektrum von Organisationen, das von den Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände, wie etwa dem Deutschen Roten Kreuz, über das gesamte Vereinswesen der Sport-, Kultur- und Hobbyaktivitäten bis hin zu den privaten Stiftungen reicht (Anheier 1997; Zimmer/Priller 2001). Von der Rechtsform her umfasst der Sektor in Deutschland hauptsächlich eingetragene Vereine, private Stiftungen sowie gemeinnützige Genossenschaften und aktuell zunehmend auch gemeinnützige GmbHs. Vom Aktivitätsspektrum lässt sich der Sektor differenzieren in Organisationen (Zimmer/Priller 2001),

- die vorrangig mitgliederbasiert sind und in denen von und für Mitglieder gearbeitet wird, wie etwa in den Gesangsvereinen oder auch im Verein der Modelleisenbahner,
- die schwerpunktmäßig Dienstleistungen erstellen, wie etwa die Wohlfahrtsverbände,

- die primär in der Interessenvertretung tätig sind, wie etwa Greenpeace oder der Deutsche Gewerkschaftsbund,
- die in erster Linie Ressourcen (monetär wie nicht-monetär) zur Verfügung stellen, wie etwa die Volkswagen-Stiftung.

Gemäß den Ergebnissen des Johns Hopkins Projektes lässt sich dieser Bereich als Wirtschaftssektor ausmachen, der in seiner ökonomischen Relevanz und insbesondere in seiner arbeitsmarktpolitischen Bedeutung um ein Vielfaches größer ist als bisher angenommen wurde (Salamon 2001). Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse kurz dargestellt werden<sup>1</sup>: 1995 wies der Sektor in der internationalen Perspektive einen Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von durchschnittlich 4,7 Prozent in den untersuchten Ländern aus. Dieser Wert, berechnet auf der Basis der bezahlten Beschäftigten, erhöhte sich bei Berücksichtigung der ehrenamtlich und freiwillig geleisteten Tätigkeiten auf 5,7 Prozent. Im 22-Länder-Durchschnitt<sup>2</sup> beträgt der Anteil der im Nonprofit-Sektor Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung (ohne Landwirtschaft) 4,9 Prozent. Unter Berücksichtigung des Zeitaufwands für ehrenamtliche und freiwillige Tätigkeiten erhöht sich der Anteil sogar auf 7,1 Prozent. Insgesamt waren 1995 in den untersuchten Ländern, nach Vollzeitäquivalenten berechnet, rund 19 Millionen Arbeitsplätze im Nonprofit-Bereich vorhanden. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre stieg die Beschäftigung im Nonprofit-Sektor um rund 23 Prozent, während in der Gesamtwirtschaft nur ein Anstieg von 6 Prozent zu verzeichnen war.

Man kann daher mit Fug und Recht feststellen, dass der Nonprofit-Sektor einen wichtigen Bereich der Volkswirtschaft ausmacht, der sich zudem – im Gegensatz zu vielen anderen Wirtschaftssektoren – beschäftigungsmäßig weltweit auf einem kontinuierlichen Wachstumskurs befindet. Warum dies so ist, hat viele Gründe. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist hier ebenso so nennen, wie die demographische Entwicklung bzw. die Alterung westlicher Gesellschaften oder auch die zunehmende Pluralisierung der Lebensformen, was eine Diversifikation der Bedarfe insbesondere im Bereich der Gesundheits- und Pflegedienstleistungen zur Folge hat (Zimmer/Priller 2001).

Die wachsende Bedeutung der Nonprofit-Organisationen als dynamisches Element des Arbeitsmarktes trifft voll und ganz auch für Deutschland zu. Auch hier zeigen die Ergebnisse des Johns Hopkins Projektes einen Sektor, der in den vergangenen Dekaden hinsichtlich Wachstum und Bedeutung – zumindest prozentual betrachtet – sowohl den Sektor Markt wie

---

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Zusammenfassung der Ergebnisse präsentiert Salamon (2001). Die Darstellung der Ergebnisse für die einzelnen beteiligten Länder enthält Salamon et al. (1999).

<sup>2</sup> Für die folgenden 22 Länder liegen bis 1999 entsprechende Daten vor: Niederlande, Irland, Belgien, Israel, USA, Australien, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Spanien, Österreich, Japan, Argentinien, Finnland, Tschechische Republik, Peru, Brasilien, Kolumbien, Ungarn, Slowakei, Mexiko sowie Rumänien.

auch den öffentlichen Sektor hinter sich gelassen hat (Anheier 1997). Tabelle 1 verdeutlicht die Bedeutung des deutschen Nonprofit Sektors, indem die Entwicklung der Ausgaben und der Beschäftigungsverhältnisse im deutschen Nonprofit-Sektor zwischen 1990 und 1995 gegenübergestellt werden.

**Tab. 1:** Ausgaben und Beschäftigung im deutschen Nonprofit-Sektor 1990 (früheres Bundesgebiet) und 1995 (Deutschland insgesamt)

	1990 (früheres Bundes- gebiet)	1995 (Deutsch- land insgesamt)	Veränderung 1990-1995 (in Prozent)
Gesamtausgaben des Dritten Sektors in Millionen DM	93.417	135.400	144,9
Gesamtausgaben des Dritten Sektors in Prozent des Bruttonsozialprodukts	3,9	3,9	0
Beschäftigung im Dritten Sektor in Vollzeitäquivalenten	1.017.945	1.440.350	141,5
Beschäftigung insgesamt (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig)	1.300.000	2.100.000	161,5
Beschäftigung im Dritten Sektor in Prozent der Gesamtwirtschaft in Vollzeitäquivalenten	3,7	4,9	131,8

Quelle: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Rund 2,1 Millionen Bundesbürger waren 1995 in Deutschland im Nonprofit-Sektor beschäftigt. Umgerechnet entsprach das etwa 1,4 Millionen Vollzeitarbeitsplätzen. Der Sektor hatte damit einen Beschäftigungsanteil von fast 5 Prozent. So groß ist beschäftigungsmäßig in Deutschland etwa der Transportsektor oder das Versicherungswesen (Zimmer/Priller 2001). Hierbei ist das ehrenamtliche Engagement noch nicht berücksichtigt. Gemäß den Ergebnissen der Hopkins-Studie ist jeder Fünfte in Deutschland in Nonprofit-Organisationen unentgeltlich tätig. Rechnet man dies in Beschäftigtenzahlen um, so arbeitet im deutschen Nonprofit-Sektor eine weitere Million Personen (berechnet in Vollzeitäquivalenten). Die Ehrenamtlichen eingerechnet, beläuft sich somit die Gesamtzahl der im deutschen NPO-Sektor Tätigen auf knapp 2,5 Millionen Vollzeitäquivalente. Die Ehrenamtlichen eingerechnet hat der Sektor einen Anteil von etwa acht Prozent an der Gesamtbeschäftigung (Zimmer/Priller 2001). Man kann also festhalten: Alleine aufgrund seiner Größe und seiner arbeitsmarktpolitischen Bedeutung lohnt sich die Beschäftigung mit dem NPOs-Sektor als Segment der Volkswirtschaft und damit auch eine Beschäftigung mit dem Personalmanagement von NPOs. Doch lassen sich die Grundsätze des Personalmanagements, die in den vergangenen Jahrzehnten von den Wirtschaftswissenschaften für gewinnorientierte Unternehmen erarbeitet wurden, ohne weiteres auf den Nonprofit-Sektor übertragen?

### **3. Besonderheiten von NPOs im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben**

Nonprofit-Organisationen zeichnen sich durch eine ganze Reihe von Strukturbesonderheiten aus, die sie von rein privatwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen abheben (Zimmer 1996). An erster Stelle sind hier die besonderen Ziele der gemeinnützigen Organisationen zu nennen. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen, die Produkte für Käufermärkte erstellen, arbeiten gemeinnützige Organisationen für das allgemeine Wohl. Ihre Ziele sind daher in der Regel weit gefasst, zum Teil recht ambivalent und vor allem nicht in Euro und Cent zu berechnen. Oder anders ausgedrückt: Es fehlen bei gemeinnützigen Organisationen klare Kriterien der Evaluierung der Organisationsleistungen. Gleichzeitig sind es aber gerade die karitativen, humanitären und ideellen Zielsetzungen der NPOs, die sie als „Themenanwälte“ und gesellschaftliche Kraft jenseits von Markt und Staat für das Spenden von Zeit und Geld so attraktiv machen (Lung 1999; Simsa 2001; Zimmer 1996).

Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht in der Finanzierungsstruktur der NPOs. Gemeinnützige Organisationen zeichnen sich durch einen Finanzierungsmix aus, der von Leistungsentgelten und Gebühren, über Einnahmen durch Mitgliederbeiträge bis hin zu Spenden und Sponsoringgeldern reicht (Zimmer 1996; Haibach 1998). Insofern unterscheiden sich die Märkte, über die sich NPOs finanzieren erheblich von denen der Wirtschaftsunternehmen. Bekanntlich ist der Markt der Mitgliedergebühren für kleinere NPOs bzw. für Mitgliederorganisationen die erste Adresse, während Dienstleister in Deutschland sich überwiegend aus den Leistungsgelten sowie auch zunehmend aus Gebühren finanzieren. Für die Themenanwälte und Lobbyisten stellt der Spendenmarkt eine wichtige Größe dar. Entsprechendes gilt auch für Stiftungen (Nährlich/Zimmer 2000).

Im Vergleich zu Unternehmen sind in NPOs weitaus mehr Menschen als sogenannte Stakeholder eingebunden (Strachwitz 2000). Bedingt durch die Organisationsform der meisten NPOs verfügen diese über ehrenamtliche Vorstände, die de jure, wenn auch nicht immer de facto die Geschicke der Organisation leiten. Auch die Mitglieder haben ein gewichtiges Wort mitzureden. Schließlich konstituieren sie bei der Organisationsform Verein die zentrale Entscheidungsinstanz, nämlich die Mitgliederversammlung. Auch Mäzene und Sponsoren haben in NPOs de facto Mitspracherechte. Einfluss nimmt zweifellos zudem die allgemeine Öffentlichkeit, auf die man im Hinblick auf ein günstiges Image und steigende Spendeneinnahmen auf jeden Fall angewiesen ist. Und nicht zuletzt tritt der Staat als Auftraggeber, Kooperationspartner und als derjenige, der die gesetzlichen Rahmenbedingungen festlegt, als wichtige Einflussgröße in Erscheinung (Betzelt 2000).

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages ist die Personalstruktur von NPOs von ganz besonderem Interesse. Und wiederum zeigen sich hier ganz erhebliche Unterschiede zu Unternehmen oder auch zu Ämtern und Behörden (von Eckardstein/Ridder 2003; Ridder/Neumann 2003). NPOs erhalten ihre Ressourcen nicht nur in Form von monetären Spenden, sondern auch durch das Überlassen von Zeit in Form von ehrenamtlichem Engagement und freiwilliger, unbezahlter Mitarbeit (Nährlich/Zimmer 2000). Während Hauptamtliche vorrangig Leitungs- und Führungsaufgaben wahrnehmen, liegen die wesentlichen Einsatzfelder der freiwilligen Mitarbeiter in der Öffentlichkeitsarbeit, der Verwaltung, der Beratertätigkeit und des Lobbying. Aufgrund des hohen Anteils von ehrenamtlich Engagierten und freiwillig Tätigen unterscheidet sich die Mitarbeiterstruktur gemeinnütziger Organisationen grundlegend von der der Wirtschaftsunternehmen (Mayerhofer 2003). Die Herausforderungen, die sich hierdurch für das Management ergeben, sind auf keinen Fall zu unterschätzen. Da im Unterschied zu Unternehmen monetäre Anreize als Steuerungsinstrument in NPOs nur bedingt zur Verfügung stehen, müssen andere Systeme der Gratifikation und besondere Auszeichnung entwickelt werden, um Ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter zu motivieren (Biedermann 2000; Rütth 1998). Dabei kommt den Zielen der betreffenden NPO, ihrer spezifischen Wertorientierung und Themenanwaltschaft eine ganz besondere Bedeutung zu.

Doch auch hinsichtlich der Funktionszuweisung der Leitungs- und Führungsebene lassen sich klare Unterschiede zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen feststellen (von Eckardstein/Ridder 2003). So kommt der Leitungsebene von Vereinen und Initiativen eine wesentlich komplexere Aufgabenstellung zu als dies bei den Vorständen von Unternehmen der Fall ist. Neben dem eigentlichen Management, bzw. der Leitung der Organisationen und der Kontrolle der Geschäftsführung, haben Vorsitzende und Vorstandsmitglieder zudem die Aufgabe, ihre Organisation möglichst optimal in das Gemeinwesen zu integrieren, mittels guter Kontakte und Beziehungen „Türen“ bei Politik und Verwaltung zu öffnen sowie dringend benötigte Mittel in Form von öffentlicher Unterstützung, von Spenden und Sponsoringgeldern zu erschließen. Dabei macht vor allem der „Ton die Musik“. Ob eine NPO, finanzielle Krisen umschiffet, in den Medien positiv erwähnt wird und damit attraktiv für Ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter wird, hängt wesentlich vom Geschick und den Führungsqualitäten der Leitung ab. Neben der Einbettung in die spezifische Organisationskultur und guten Kontakten ist hier als Qualifikation der Leitungsebene zunehmend Sozialkompetenz gefragt (Ridder/Neumann 2003).

Schließlich ist eine optimale Einbindung einer NPO in ihre Umwelt oder Umgebung ein langfristiges Unterfangen, das neben einer soliden Informationsbasis, eine abgewogene Strategiewahl und eine diskursiv erreichte interne Willensbildung bedarf (von Eckardstein 2002; Light

2000). Auch in dieser Hinsicht unterscheiden sich NPOs grundlegend von Unternehmen. Die Mitgliedschaft stellt bei der Mehrheit der NPOs nach wie vor eine zentrale Größe dar, deren Interessen und Stimmungslagen der Vorstand bei seiner Entscheidungsfindung und strategischen Planung zu berücksichtigen hat. Ohne Zweifel herrscht auch in NPOs eine hierarchische Gliederung vor, wobei Organisationen generell zur Ausbildung oligarchischer Strukturen neigen (Nährlich/Zimmer 2000). In der Regel bestimmt eine aktive Minderheit - meist der Vorstand - über Ziele und Verfahren der Organisation und entscheidet damit über die Köpfe der Mitgliedschaft hinweg. Allerdings verfügt die Mitgliedschaft über nicht zu unterschätzende Korrektivmöglichkeiten in Form der Aufkündigung der Mitgliedschaft, der Einstellung des freiwilligen Engagements oder der Veröffentlichung von internen Missständen.

Tabelle 2 stellt die wichtigsten Strukturbesonderheiten von NPOs im Vergleich zu gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen dar.

**Tab. 2: Strukturbesonderheiten von Nonprofit-Organisationen**

Organisation	Ziele	Finanzierung	Stakeholders	Mitarbeiter	Willensbildung
<b>Unternehmen</b>	genau definiert und in Euro und Cent auszurechnen	auf dem Absatzmarkt über den Verkauf von Produkten	Aktionäre, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden	bezahlte Hauptamtliche	hierarchisch, weisungsgebunden
<b>NPOs</b>	ideell, ambivalent, weit gefasst, nicht zu quantifizieren	über Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Gebühren und Leistungsentgelte	Vorstand, Mitglieder, Mäzene, allgemeine Öffentlichkeit, Verbände, staatliche Instanzen	hauptamtliche bezahlte Kräfte, Ehrenamtliche, freiwillige unbezahlte Mitarbeiter	demokratisch, partizipatorisch, unter Einschluss der Mitgliederversammlung

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den wesentlichen Aufgaben der Leitungsebene von NPOs zählt ganz maßgeblich die innerorganisatorische Ziel- und Strategievermittlung (Schwarz 1996; von Eckardstein 2002). Es muss Mitarbeitern wie Mitgliedern transparent und erfahrbar gemacht werden, wofür die NPO steht, welche Zielsetzungen mit welchen Mitteln erreicht werden sollen, und mit welchen Problemen und Schwierigkeiten die Organisation konfrontiert ist.

Doch es reicht nicht aus, Leistungen und Erfolgsmeldungen der NPO lediglich intern zu vermitteln. Ein erfolgreiches Management von NPOs ist nachhaltig auf eine Vermittlung der Ziele und Erfolge der NPO nach außen angewiesen. Erst wenn es der Leitungs- und Führungsebene gelingt, Geplantes und bereits Erreichtes effektiv bekannt zu machen und mit den Er-

folgsmeldungen eine größere Öffentlichkeit als die organisationsinterne zu erreichen, beseht die Gelegenheit, die NPO auf Dauer im Gemeinwesen zu etablieren, seine Mitgliedschaft nachhaltig zu überzeugen, für Spender und Sponsoren attraktiver zu werden und auch Kritiker aus den eigenen Reihen erfolgreich zu begegnen. Bei der Bewältigung dieser Managementherausforderungen können NPOs durchaus von Wirtschaftsunternehmen lernen. Doch wie gestaltet sich das Personalmanagement von NPOs in der Praxis? Sind NPOs in diesem Arbeitsfeld erfolgreicher und fortschrittlicher als Organisationen aus den Konkurrenzsektoren Markt und Staat?

#### 4. Die Personalentwicklung im deutschen Nonprofit-Sektor

Die Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse im Nonprofit-Sektor ist in den vergangenen Jahren erheblich günstiger verlaufen als auf dem Markt und auch in den Institutionen der öffentlichen Hand. Im Vergleich zu den beiden Konkurrenzsektoren kann der Nonprofit-Sektor hinsichtlich der Personalentwicklung auf beachtliche Erfolge zurückblicken, die sich in einem stetigen Wachstum seiner Beschäftigungszahlen widerspiegelt (Zimmer/Priller 2001). Tabelle 3 stellt die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den drei Sektoren dar.

**Tab. 3:** Beschäftigtenzahlen und prozentuales Beschäftigungswachstum 1960-1995, früheres Bundesgebiet

	Erwerbswirtschaft		Öffentlicher Sektor		Nonprofit-Sektor	
	Beschäftigte (in Tausend)	Veränderung zu 1960 (in %)	Beschäftigte (in Tausend)	Veränderung zu 1960 (in %)	Beschäftigte (in Tausend)	Veränderung zu 1960 (in %)
1960	23.201	100	2.098	100	383	100
1970	22.937	99	2.978	142	529	138
1980	22.126	95	3.929	187	925	242
1990	22.864	99	4.303	205	1.256	328
1995	22.754	98	4.225	201	1.430	373

Quelle: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Trotz vieler Klagen ist der Sektor im hauptamtlichen Beschäftigungssegment auch nach wie vor auf Wachstum angelegt. Allerdings weisen die verschiedenen Bereiche eine unterschiedliche Wachstumsdynamik auf. Zugrundegelegt ist dieser Übersicht die ebenfalls im Rahmen des Hopkins Projektes erarbeitete Klassifikation der Nonprofit-Organisationen in Bereiche, die sogenannte International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO, vgl. Salamon/Anheier 1994).



Danach weisen die Organisationen in den Bereichen Umwelt- und Naturschutz, Internationale Aktivitäten, Bürger- und Verbraucherinteressen beschäftigungsmäßig ganz erhebliche Wachstumsraten auf. Zurückzuführen ist dies unter anderem darauf, dass es den Organisationen in diesen Bereichen gelungen ist, ihren Einnahmenmix zu diversifizieren. So waren die Organisation in den Bereichen Internationales und Umweltschutz besonders erfolgreich auf dem Spendenmarkt. Während die im Gesundheitswesen tätigen Organisationen prozentual die geringsten Beschäftigungszuwächse verzeichneten. Die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand sowie von den Leistungsentgelten der Krankenkassen ist hier besonders ausgeprägt, so dass hier die derzeitige Rotstiftpolitik des Wohlfahrtsstaates voll zu Buche schlägt (Zimmer/Priller 2001). Tabelle 4 verdeutlicht die Entwicklung der Beschäftigung in den einzelnen Subsektoren des deutschen Nonprofit-Sektors zwischen 1990 und 1995.

**Tab. 4:** Beschäftigung im Nonprofit-Sektor 1990-1995 (Basis: Vollzeitäquivalente)

Bereiche nach ICNPO	1990		1995		Veränderung: Beschäftigte 1990-1995 (in %)
	Beschäftigte (Vollzeit-äquivalente)	Anteil am NPO-Sektor (in %)	Beschäftigte (Vollzeit-äquivalente)	Anteil am NPO-Sektor (in %)	
Gesundheitswesen	364 100	35,8	441 500	30,6	+21,3
Soziale Dienste	328 700	32,3	559 500	38,8	+70,2
Bildung und Forschung	131 450	12,9	168 000	11,7	+27,8
Wohnungswesen und Beschäftigung	60 600	5,9	87 850	6,1	+45,0
Kultur und Erholung	64 350	6,3	77 350	5,4	+20,2
Wirtschafts- und Berufsverbände	44 800	4,4	55 800	3,9	+24,5
Bürger- und Verbraucherinteressen	13 700	1,3	23 700	1,6	+73,3
Umwelt- und Naturschutz	2 500	0,2	12 000	0,8	+387,4
Internationale Aktivitäten	5 100	0,5	9 750	0,7	+89,8
Stiftungen	2 700	0,3	5 400	0,4	+101,0
<b>Insgesamt</b>	<b>1 018 000</b>	<b>100</b>	<b>1 440 850</b>	<b>100</b>	<b>+41,5</b>

Quelle: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Deutlich lässt sich anhand von Tabelle 4 auch der arbeitsmarktpolitisch hohe Stellenwert der Bereiche Gesundheitswesen und Soziale Dienste ablesen, womit ein Großteil, wenn auch keineswegs der gesamte Tätigkeitsbereich, der Wohlfahrtsverbände angesprochen ist. Der ver-

gleichsweise niedrige Anstieg der Beschäftigtenzahlen im Segment Gesundheitswesen sollte bei den Wohlfahrtsverbänden aber auf keinen Fall als Anlass zu Schwarzmalerei genommen werden. Gemäß der Gesamtstatistik der Verbände (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2001) war bei AWO, Caritas, Diakonie, DPWV und DRK zusammengenommen zu Beginn des Jahres 2000 im Vergleich zu 1996 ein Zuwachs der Beschäftigtenzahlen von etwa vier Prozent zu verzeichnen, so dass gut 1,1 Millionen Arbeitnehmer bei den Verbänden hauptamtlich beschäftigt waren.

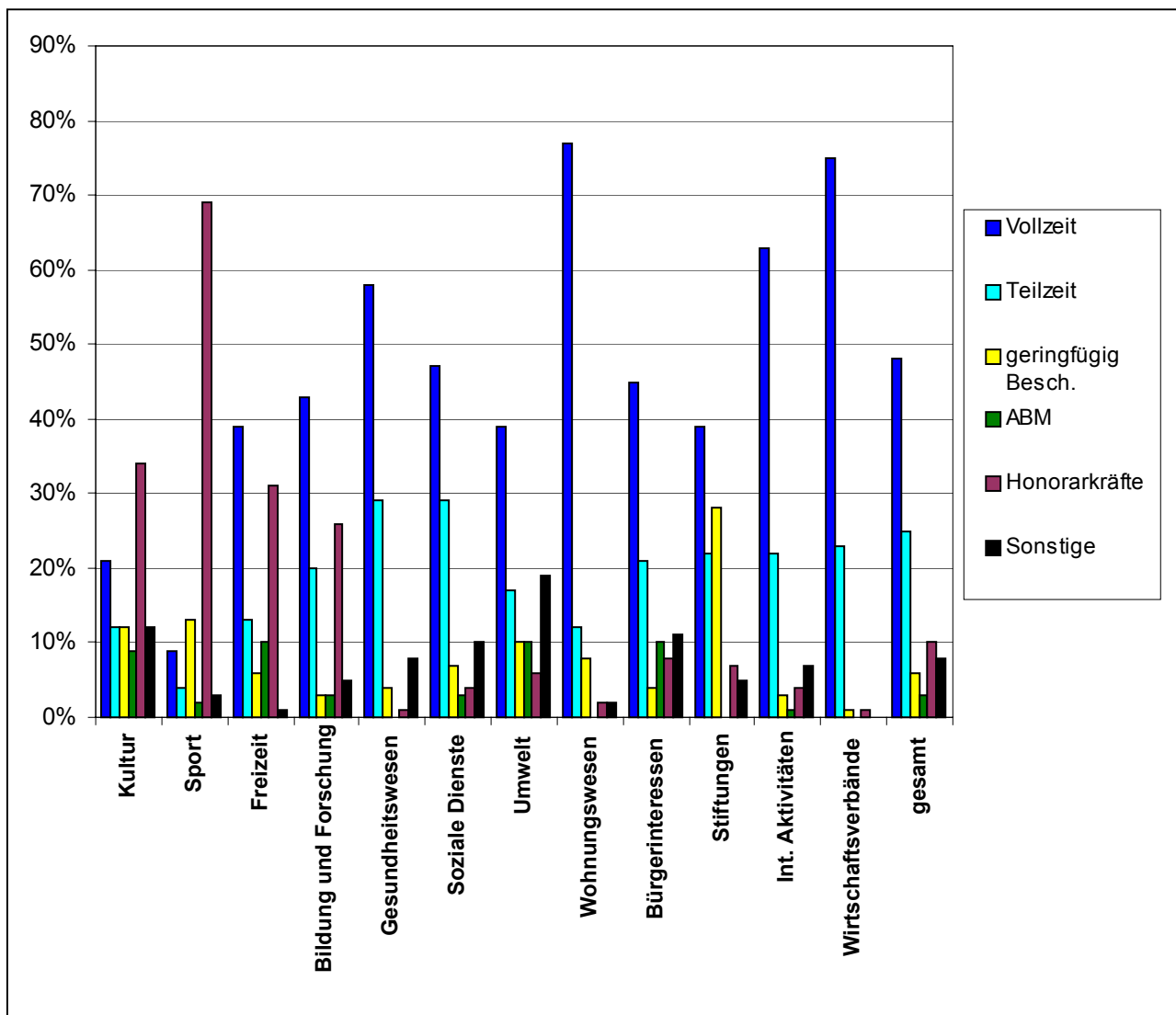
Trotz dieses positiven Gesamttrends ist die Lage bei den Verbänden hinsichtlich des Beschäftigungspotentials nicht mehr ganz so günstig wie noch vor einigen Jahren. Dies ist der deutlich veränderten Position der Verbände auf dem Sozialmarkt der Bundesrepublik Deutschland geschuldet: Die Verbände befinden sich zunehmend in Konkurrenz gerade mit kommerziellen Anbietern um öffentliche Zuwendungen und Leistungsentgelte der Kostenträger (Zimmer/Priller 2001). Diese Tendenz zwingt zu Rationalisierungsmaßnahmen. Nonprofit-Organisationen müssen sich zunehmend marktkonform verhalten und sind daher gezwungen, sich im Management an Effizienz- und Leistungskategorien zu orientieren (Strachwitz 2000). Vor diesem Hintergrund gewinnt Personalmanagement als Instrument der Qualitätssicherung und Kosteneffizienz von Nonprofit-Organisationen eine zentrale Bedeutung. Man kann also festhalten: Der Dritte Sektor befindet sich insgesamt, und zwar auch in seinen klassischen und besonders beschäftigungsintensiven Bereichen, hinsichtlich der Beschäftigungszahlen nach wie vor auf Wachstumskurs, wenngleich die Rahmenbedingungen hierfür zunehmend ungünstiger werden und das Wachstum bremsen. Soll die erreichte Beschäftigungsintensität im Nonprofit-Sektor bewahrt werden, müssen sich Nonprofit-Organisationen am Markt der Dienstleistungserstellung, der Kontrakteinwerbung und insbesondere im Bereich der Spendenakquise und des Sponsoring bewähren (Haibach 1998).

Zeichnen sich die Beschäftigungsverhältnisse von NPOs durch flexiblere Formen der Beschäftigung aus? Sind NPOs „leaner und meaner“ als Wirtschaftsunternehmen, wie es ihnen von Gewerkschaftsseite oft nachgesagt wird. Dieser Frage ist im Rahmen eines von der Hans Böckler Stiftung geförderten Projektes zur Analyse der Arbeitsplatzressourcen, der Beschäftigungspotentiale und Beschäftigungsrisiken im Nonprofit-Sektor an der Universität Münster und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung nachgegangen worden (Zimmer/Priller 1999).

Im Ergebnis dieser Studie ist festzuhalten, dass auch bei NPOs in Deutschland dem sogenannten Normalarbeitsverhältnis noch eine vergleichsweise große Bedeutung zukommt. Knapp die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in den befragten Organisationen als Vollzeitkräfte beschäftigt. Allerdings ist der Anteil von Teilzeitkräften (25%) im Vergleich zur

Gesamtwirtschaft (14%) relativ hoch. Darüber hinaus zeichnen sich NPOs durch eine sehr heterogene Struktur der Beschäftigung aus, die Honorarkräfte (10%), geringfügig Beschäftigte (6%), ABM-geförderte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (3%) ebenso umfasst wie Zivildienstleistende, Praktikanten und Absolventen eines freiwilligen sozialen oder ökologischen Jahres. Selbstverständlich spielt bei den Beschäftigungsverhältnissen die Größe der NPO sowie der Arbeitsbereich eine wichtige Rolle. Abbildung 1 stellt die Anteile von Beschäftigungsformen in deutschen Nonprofit-Organisationen dar.

**Abb. 1: Anteile von Beschäftigungsformen im deutschen Nonprofit-Sektor**



Quelle: WWU Münster/WZB – Organisationserhebung 1998 (n = 2.240)

Während vor allem große Organisationen Vollzeitverhältnisse aufweisen, bevorzugen kleinere NPOs eher flexiblere Arbeitsverhältnisse. Ferner sind Vollzeitkräfte gerade bei Verbänden und Gewerkschaften, wie auch im Gesundheitswesen verstärkt zu finden, während z.B. der Sport in einem erheblichen Umfang auf Honorarkräfte rekurriert, darunter die vielen

Tausend Übungsleiter und sonstigen Trainer, die für diesen Subsektor kennzeichnend sind (Jütting 2000). Teilzeitbeschäftigte finden sich in allen Bereichen, aber ganz besonders im Bereich der Sozialen Dienste. Einen Mix aus unterschiedlichen Beschäftigungsformen weist der Bereich Kultur auf. Neben Voll- und Teilzeitbeschäftigten sind hier analog zum Sport schwerpunktmäßig Honorarkräfte sowie geringfügig Beschäftigte in beachtlichem Umfang tätig.

Auf die Frage, wie sich die Beschäftigungsverhältnisse in Zukunft entwickeln werden, kann man aufgrund der Projektergebnisse eine recht klare Antwort geben: Demnach wird die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse deutlich zunehmen, insbesondere werden Teilzeitarbeitsplätze entstehen. Entsprechendes gilt auch für die Zunahme der Arbeit mit Honorarkräften sowie der geringfügigen Beschäftigung.

Insgesamt werden die Beschäftigungsverhältnisse in NPOs also „leaner and meaner“ - schlanker und unangenehmer. Ohne Zweifel stellt diese Veränderung große Anforderungen an das Personalmanagement. Gleichzeitig werden sich auch die Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ändern (von Eckardstein 2002; von Eckardstein/Ridder 2003). Sicherlich wird die Erstellung von Dienstleistungen auch weiterhin ein zentrales Arbeitsfeld darstellen, doch es wird auch zu Bedeutungsverschiebungen kommen. Vor allem der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wie auch der gesamte Bereich der Mitteleinwerbung und damit des Fundraising – wird einen zunehmend wichtigeren Stellenwert einnehmen (Haibach 1998). Auch hier zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen Veränderung der Organisationsumwelt und den neuen Anforderungen an ein modernes Personalmanagement.

Bei der Rekrutierung, der Entlohnung und der Arbeitszeitgestaltung – zentrale Fragen des Personalmanagements im engeren Sinne also - endet die positive Bilanz des deutschen Nonprofit-Sektors. In aller Kürze zusammengefasst kann man diesbezüglich festhalten: NPOs stehen in diesem Bereich vor großen Herausforderungen, insbesondere bei der Berücksichtigung ihrer Strukturbesonderheiten, darunter etwa die besondere Rolle der Ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter.

Die Bedeutung der Ressource ehrenamtliches Engagement kann für NPOs gar nicht hoch genug eingeschätzt werden (Mayerhofer 2003; Biedermann 2000; Jütting 1998). Unterscheidet man zwischen Ehrenämtern als Wahrnehmung von unbezahlten Leitungsaufgaben – also in der Regel Vorstandstätigkeit – und unbezahlter/freiwilliger Mitarbeit, so ergibt sich das folgende Bild: In fast allen deutschen NPOs waren zum Zeitpunkt der Untersuchung „Organisationen im gesellschaftlichen Wandel“<sup>3</sup> aus dem Jahre 1998 Ehrenamtliche tätig (93%); und

---

<sup>3</sup> Im Rahmen der deutschen Teilstudie des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project wurde 1998 am Institut für Politikwissenschaft in Münster in Kooperation mit dem Wissenschaftszentrum für Sozialforschung

drei von vier Organisationen berichten zugleich über das Vorhandensein von sonstigen freiwilligen Mitarbeitern (73%). Einsatzfelder der freiwilligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen liegen vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit, der Verwaltungs- und Beratungstätigkeit und der Lobbyarbeit.

Nach wie vor finden sich unter den Ehrenamtlichen mehr Männer als Frauen. Demgegenüber ist das Verhältnis Männer zu Frauen bei den freiwilligen Mitarbeitern in etwa ausgeglichen. Die bekannten Unterschiede - Frauen im sozialen Bereich und Männer eher im Sport – wurden auch im Rahmen dieser Organisationsbefragung bestätigt. Nach wie vor haben Männer die Leitungsfunktionen inne, während Frauen eher als freiwillige Mitarbeiterinnen tätig sind. Von Seiten der NPOs wird übrigens kaum etwas unternommen, um dieser Schieflage entgegenzutreten (Zimmer/Priller/Hallmann 2003).

Defizite ergab die Organisationsbefragung ferner hinsichtlich der Anwerbung und Betreuung von Ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern: Nur jede zweite der befragten Organisationen bemühte sich gezielt um die Gewinnung von freiwillig und unentgeltlich Tätigen. Auch die Betreuung der Ehrenamtlichen und freiwillig Tätigen ist bei der Mehrheit der befragten Organisationen defizitär. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Anwerbung von qualifizierten Ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern ein erhebliches Problem darstellt: zwölf Prozent der befragten Organisationen fühlen sich hiermit sehr stark, weitere 26 Prozent stark konfrontiert.

Weitere Managementdefizite zeigten sich auch hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Einbindung und der Gestaltung der Aufwandsentschädigungen für die freiwilligen Mitarbeiter. Nur jede vierte der befragten Organisationen trifft mit ihren Freiwilligen verbindliche Absprachen über den Aufgabenzuschnitt und die Organisation der Tätigkeit. Monetäre Gratifikationen werden von der Mehrheit der Organisationen nicht geleistet. Mehr als zwei Drittel der befragten Organisationen gewähren auch keine Aufwandsentschädigungen.

Es lässt sich also festhalten, dass sich im Bereich des Personalmanagements ehrenamtlicher Funktionsträger sowie der freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei deutschen NPOs ein erheblicher Innovationsbedarf stellt. Ähnliche Ergebnisse lieferte die Organisationsbefragung auch für die hauptamtlich Beschäftigten.

Dies trifft insbesondere auf die Entlohnung der Angestellten zu. Jede vierte der befragten Organisationen klagte, dass sie ihr Personal nicht angemessen bezahlen könne. Einerseits können aufgrund der schwierigen Finanzsituation keine monetären Gratifikationen geleistet werden. Gute Bezahlung und eine leistungsgerechte Gehaltserhöhung fallen somit als Anreize für

---

Berlin eine umfangreiche schriftliche Organisationsbefragung „Organisationen im gesellschaftlichen Wandel“ bei 2.240 Organisationen durchgeführt. Zu den Ergebnissen vgl. Zimmer/Priller (1999).

mehr Leistung gänzlich aus. Andererseits wirkt die starre Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes, wie man sie überwiegend in den Bereichen Soziale Dienste und Gesundheitswesen findet, als wenig hilfreich.

Als alternatives Anreizinstrument könnten NPOs spezifische Arbeitszeitgestaltung einsetzen. Dies geschieht auch in einer Reihe von Organisationen (75%) zumindest in Einzelfällen, doch insgesamt wird von modernen Instrumenten der Arbeitszeitflexibilisierung, wie etwa Zeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Jahres- oder Lebensarbeitszeit, bisher kaum Gebrauch gemacht.

Eklatante Defizite lassen sich im Hinblick auf eine familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes feststellen. Obgleich die Beschäftigungsstruktur der Nonprofit-Organisationen überwiegend weiblich ist und sich durch einen Frauenanteil von 65 Prozent auszeichnet, bietet weniger als jede dritte Organisation (29 %) familienfreundliche Leistungen an. Am häufigsten werden diese in den Bereichen Gesundheitswesen und Bildung (44 %) eingesetzt, wo große Organisationen dominieren und mehrheitlich Frauen arbeiten. Als Instrumente von familienfreundlichen Leistungen wurden vor allem die „bevorzugte Neueinstellung von Frauen“ (45%) und „Hilfestellung nach Kinderpause“ (37%) genannt. Dagegen werden eine Frauenquote (11%), ein Frauenförderplan (9%) und die Möglichkeit der Telearbeit (17%) von den Organisationen bisher kaum in Betracht gezogen.

Doch nicht nur im Hinblick auf eine familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsplatzes sollten Frauen von NPOs als maßgebliche Ressource viel stärker als bisher in den Blick genommen werden. Mit einem Anteil von insgesamt 65% an den Gesamtbeschäftigten – in den sozialen Bereichen sind es sogar 70% - prägen Frauen die Arbeitswelt des NPO-Sektors. In der Literatur zu Managementfragen, zur strategischen Ausrichtung und zur Personalentwicklung kommen Frauen als die wichtigste Humanressource für NPOs bisher allerdings kaum vor. Hier gilt es also, noch viel nachzuholen. Selbst die Deutsche Bank hat inzwischen den Wert ihrer Frauen auf der Ebene der Filialen, im Innen- wie im Außendienst erkannt. NPOs bilden diesbezüglich das Schlusslicht der Entwicklung.

## **5. Schlussbemerkung**

Welche Perspektiven eröffnen sich für eine künftige wissenschaftliche Bearbeitung des Themas Personalmanagement in NPOs? Diese Frage ist recht einfach zu beantworten. Um ein zielgerechtes und sinnvolles Personalmanagement in deutschen NPOs etablieren zu können, ist erheblich mehr Wissen über die Funktionsweise und Struktur des Nonprofit Sektors vonnöten. Gegenwärtig ist viel zu wenig über den NPO-Sektor und seine Strukturbesonderheiten bekannt. So herrscht beispielsweise Unklarheit darüber, welche Karrierewege in deutschen Nonprofit-Organisationen üblich sind: Wie wird man eigentlich Vorsitzender des DRK? Wel-

che besonderen Qualifikationen werden dazu benötigt? Oder ist es vor allem das vielzitierte „Vitamin B“, das für eine Karriere in einer NPO erforderlich ist (Frantz 2002)? Auch ist nur wenig über die spezifischen Arbeitsanforderungen der Tätigkeit in NPOs bekannt (von Eckardstein/Ridder 2003). Unterscheiden sich NPOs diesbezüglich wirklich so elementar von Markt und Staat? Welche Motive herrschen bei den Beschäftigten vor? Arbeiten sie lieber bei einer NPO, weil sie sich mit den betreffenden Zielen der Organisation identifizieren oder aber weil sie mit ihrer Tätigkeit etwas verändern möchten?

Obleich bürgerschaftliches Engagement derzeit hoch im Kurs steht, gibt es kaum Studien und Untersuchungen über die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Nonprofit-Sektor (Mayerhofer 2003). Es ist nicht bekannt, warum diese Beziehungen in der einen Organisation recht gut funktionieren und in einer anderen überhaupt nicht. Auch gibt es kein gesichertes Wissen darüber, wie man diese Beziehungen verbessern könnte. Die Betriebswirtschaftslehre nimmt sich des Themas NPOs nur sehr bedingt an. Tut sie es doch, dann zumeist nur für die ganz großen Einrichtungen, d.h. überwiegend für die Dienstleister wie etwa die großen Wohlfahrtsverbände (Buber/Meyer 1997; Badelt 2002; Ridder/Neumann 2003). In anderen Worten: Um das Personalmanagement in NPOs zu optimieren, ist deutlich mehr Forschungsarbeit erforderlich.

Zum Zweiten findet in Deutschland derzeit auch keine gezielte Ausbildung für den Nonprofit-Sektor statt. Zwar bieten einige Fachhochschulen inzwischen Weiterbildungskurse und auch Magister-Studiengänge an. Doch diese richten sich nahezu ausnahmslos an Studierende, die später in einer soziale Einrichtung arbeiten werden. Die Größe und Vielfältigkeit des Bereichs wird hierbei nicht berücksichtigt. NPOs gibt es schließlich auch in der Kultur, im Sport und im Bereich Ökologie. Stiftungen sind genauso NPOs, wie Gewerkschaften und auch Wirtschaftsverbände. Hier hinkt Deutschland der Entwicklung im internationalen Vergleich deutlich hinterher. Insbesondere an den anglo-amerikanischen Hochschulen sind Studiengänge des Nonprofit-Managements inzwischen gang und gäbe und erfreuen sich unter Studierenden großer Beliebtheit. Der vorliegende Überblick über Beschäftigung und Personalmanagement im deutschen NPO-Sektor soll daher mit einem Plädoyer für den Aufbau von Studiengängen, der sich speziell dieser Thematik annehmen, abgerundet werden.

## **Literatur**

- Anheier, Helmut (1997): Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Portrait. In: Anheier, Helmut et al. (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin, S. 29-74.
- Badelt, Christoph (Hg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart.

- Betzelt, Sigrid (2000): Der Dritte Sektor in „Fesseln“: Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen, S. 37-61.
- Buber, Renate/Meyer, Michael (Hg.) (1997): Fallstudien zum Nonprofit-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen. Stuttgart.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (2001): Gesamtstatistik der Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Stand: 1. Januar 2000. Berlin.
- Biedermann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen, S. 107-128.
- Eckardstein, Dudo von (2002): Personalmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3. Aufl. Stuttgart, S. 309-336.
- Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (2003): Anregungspotenziale für Nonprofit Organisationen aus der wissenschaftlichen Diskussion über strategisches Personalmanagement. In: Dies. (Hg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering, S. 33-52.
- Eckardstein, Dudo von/Mayerhofer, Helene (2003): Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. In: Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering, S. 77-95.
- Frantz, Christiane (2002): Karrierewege und Karriereverläufe in NGOs. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. 4/2002, S. 68-72.
- Haibach, Marita (1998): Spezifika der Finanzierung des Dritten Sektors. In: Strachwitz, Rupert Graf (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart, S. 475-492.
- Jütting, Dieter (1998): Geben und Nehmen: Ehrenamtliches Engagement als sozialer Tausch. In: Strachwitz, Rupert Graf (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart, S. 271-290.
- Jütting, Dieter (2000): Wie sozialer Reichtum entsteht – empirische Daten zu neu gegründeten Sportvereinen. In: Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (Hg.): Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven. Opladen, S. 123-148.
- Light, Paul C. (2000): Making Nonprofits Work. A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform. Washington.
- Lung, Helmut (1999): Nonprofit-Management. München/Basel.
- Mayerhofer, Helene (2003): Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen. In: Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering, S. 97-118.
- Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (2000): Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. In: Dies. (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen, S. 9-22.
- Ridder, Hans-Gerd/Neumann, Sven (2003): Personalplanung in Nonprofit Organisationen. In: Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering, S. 119-140.
- Rüth, Stephanie (1998): Ehrenamt und Freiwilligenmanagement in der Diskussion. In: Strachwitz, Rupert Graf (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart, S. 315-326.
- Salamon, Lester M. et al. (1999): Global Civil Society. Baltimore.



- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut (1994): The Emerging Sector. An Overview. Manchester.
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. Gütersloh.
- Salamon, Lester (2001): Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich – Zusammenfassende Ergebnisse des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. In: Priller, Eckard/Zimmer, Annette (Hg.): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat? Berlin, S. 57-76.
- Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit Organisationen. Stuttgart, Bern.
- Simsa, Ruth (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt.
- Strachwitz, Rupert Graf (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen, S. 23-36.
- Zimmer, Annette (1996): Vereine – Basiselement der Demokratie. Opladen.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckard (1999): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Abschlussbericht des Projekts der Hans Böckler Stiftung „Arbeitsplatzressourcen im Nonprofit-Sektor. Beschäftigungspotentiale, -strukturen und –risiken“. Münster (Maschinenschrift).
- Zimmer, Annette/Priller, Eckard (2001): Der Dritte Sektor in Deutschland: Wachstum und Wandel. In: Gegenwartskunde 50, S. 121-147.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckard/Hallmann, Thorsten (2003): Zur Entwicklung des Nonprofit Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: Eckardstein, Dudo von/Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering, S. 33-52.

*Literatur zum Nonprofit-Sektor kann auch über das Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster bestellt werden, Telefon: (0251) 83-29443.*