

Dimensionen des Organisationsklimas und Konfliktpotenziale in Non-Profit Organisationen: eine mixed-methods-Fallstudie

Haji, Assma; Imlinger, Katharina; Klaus, Dominik; Soder, Michael

DOI:

[10.57938/81c7ef98-90e1-4727-a648-231ba04a90a5](https://doi.org/10.57938/81c7ef98-90e1-4727-a648-231ba04a90a5)

Published: 01/01/2015

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Haji, A., Imlinger, K., Klaus, D., & Soder, M. (2015). *Dimensionen des Organisationsklimas und Konfliktpotenziale in Non-Profit Organisationen: eine mixed-methods-Fallstudie*. WU Vienna University of Economics and Business. Schriftenreihe / Forschungsbereich Wirtschaft und Kultur No. 16
<https://doi.org/10.57938/81c7ef98-90e1-4727-a648-231ba04a90a5>

Wirtschaft und Kultur
Schriftenreihe des Forschungsbereiches

No. 16

2015

Gesellschaft & Arbeit:
Dimensionen des Organisationsklimas und Konflikt-
potenziale in Non-Profit Organisationen

Forschungsberichte
aus der LV Interdisziplinäres sozioökonomisches Forschungspraktikum „Gesellschaft &
Arbeit“
im Rahmen des Masterstudiums der Sozioökonomie
an der Wirtschaftsuniversität Wien
unter der Leitung von
PD Mag.Dr. Barbara Haas, ao. Univ.Prof. Dr. Johanna Hofbauer, Mag. Marco Maier,
ao. Univ.Prof. Dr. August Österle
Studienjahr 2014/15

Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung
www.wu.ac.at/sozio
Institut für Institutionelle und Heterodoxe Ökonomie
www.wu.ac.at/vw3
Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
www.wu.ac.at/geschichte

Vorwort

Die Schriftenreihe „Wirtschaft und Kultur“ versammelt Beiträge zu aktuellen Fragen sozioökonomischer Forschung. Im Rahmen von 3 Bänden präsentieren Studierende des Masterstudiums „Sozioökonomie“ ihre Abschlussarbeiten der Forschungspraktika zum Thema „Gesellschaft und Arbeit“. Die ausgewählten Beiträge aus den Studienjahren 2012 – 2014 sind thematisch wie folgt zusammengefasst:

Band 14 zum Thema Pflege:

- Sylvia Mandl, Sandra Müllner, Roland Würzel (Intergenerationale Solidarität in der Pflege)
- Emilia Ferihumer, Lukas Klenovsky, Sara Scheiflinger, Katharina Zembacher (Langzeitpflege – eine Frage der Verantwortung. Eine gendersensible Perspektive auf Österreich)
- Rita Bergmann, Barbara Glinsner, Eva Reichel (Wer pflegt wie? Eine geschlechtersensitive Betrachtung der informellen Pflege und Betreuung in Österreich)
- Karin Arzberger, Anna Brandauer, Philipp Kienzl, Fiona Predovic (Gesellschaftliche und politische Einschätzungen zur Bezahlbarkeit von Langzeitpflege. Österreich und Deutschland im Ländervergleich)

Band 15 zum Thema Arbeitslosigkeit:

- Martina Gössl, Kathrin Hranyai, Peter Schauer, Anna Zeitlberger (Rahmenbedingungen der psychischen Prekarität bei jungen Erwachsenen mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau)
- Jakob-Moritz Eberl, Alexander Lang, Michaela Lebisch, Hana Mikulová („Schmarotzende“ und „Opfer“ – Soziale Repräsentationen von Arbeitslosen)
- Verena Burger, Marielisa Hoff, Clara Moder, Blerta Mulaj (Staatliche Verantwortung bei Arbeitslosigkeit? Gesellschaftliche Wahrnehmung und Perspektiven junger AkademikerInnen)

Band 16 zum Thema Organisationsklima in Non-Profit-Organisationen:

- Assma Hajji, Katharina Imlinger, Dominik Klaus, Michael Soder (Dimensionen des Organisationsklimas und Konfliktpotenziale in Non-Profit Organisationen: Eine Mixed-Methods-Fallstudie)

Die vorliegenden Beiträge thematisieren den Zusammenhang von Wirtschaft und Kultur unter dem Aspekt kultureller Sinn- und Deutungssysteme, die in wirtschaftliche Systeme eingebettet sind. Sie fragen nach Handlungsorientierungen und Bewertungs-

mustern im Kontext wirtschaftlicher Praxis, insbesondere die Erwerbsarbeit bzw. die damit verbundene Vorstellungswelt betreffend.

Die Beiträge zeigen, dass kulturelle Deutungen von Arbeit dem Einfluss verschiedener Kräfte unterliegen. Eine bedeutende Rolle spielen neben politischen und medialen Diskursen die institutionellen Arrangements einer Gesellschaft, beispielsweise ihres wirtschaftspolitischen und wohlfahrtsstaatlichen Systems. Den Beiträgen zur Schriftenreihe liegen empirische Untersuchungen zur Pflegearbeit und zur Freiwilligenarbeit im Kontext von Non Profit-Organisationen vor. Zwei weitere Beiträge beinhalten empirische Studien zur kulturellen Deutung von Arbeitslosigkeit und den damit in Zusammenhang stehenden sozialen Einstellungen.

Funktional differenzierte Gesellschaften entwickeln eine Vielzahl kultureller Kontexte. Interessant an den empirischen Forschungsarbeiten zum Thema „Arbeit und Gesellschaft“ ist der Blick auf kontextübergreifende Deutungen, da hiermit charakteristische Spannungsfelder des Sozialen beleuchtet werden und aktuelle gesellschafts- wie auch konkrete sozialpolitische Fragen aufgeworfen werden – beispielsweise die konkurrierenden Qualitätsstandards von Pflegearbeit, zwischen betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien einerseits und Kriterien von Fürsorgearbeit andererseits. (Band 14)

Die Untersuchungen zur sozialen Repräsentation von Arbeitslosigkeit bzw. zu den Einstellungen gegenüber arbeitslosen Menschen verdeutlichen Gefahren für die gesellschaftliche Integration. Wenn die Normen eines erwerbswirtschaftlich geprägten Leistungsethos dominieren und strukturelle Ursachen für Arbeitslosigkeit ausgeklammert werden, kann es leicht zur Stereotypisierung und Ausgrenzung arbeitsloser Menschen kommen. (Band 15)

Die Untersuchung zum Organisationsklima in Non Profit Organisationen verdeutlicht das Konfliktpotenzial innerhalb von Organisationen, die den latenten Konflikt zwischen MitarbeiterInnengruppen in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen und mit ungleichen Statuschancen nicht bearbeiten. (Band 16)

Methodisch werden in allen Beiträgen quantitative und qualitative Daten verknüpft. Die qualitativen Ergebnisse (meist aus Interviews bzw. der Interpretation von Parlamentsprotokollen) stellen eine wesentliche Bereicherung der quantitativen Sekundäranalysen dar. Sozioökonomische Fragestellungen auf Basis unterschiedlicher Methoden zu beantworten bietet neben der Herausforderung auch die Möglichkeit, kulturelle Deutungsmuster im Alltag vor dem Hintergrund der strukturierenden gesellschaftlichen Bedingungen besser zu verstehen.

Barbara Haas, Johanna Hofbauer und August Österle

Dimensionen des Organisationsklimas und Konfliktpotenziale in Non-Profit Organisationen: Eine Mixed-Methods-Fallstudie

Assma Hajji, Katharina Imlinger, Dominik Klaus, Michael Soder

Kurzangaben zu den AutorInnen:

Assma Hajji (1988): von 2006 bis 2011 Studium der Soziologie an der Universität Wien, von 2009 bis 2014 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt VWL an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2012 Masterstudium der Sozioökonomie (voraussichtlicher Abschluss September 2015). Seit 2013 studentische Mitarbeiterin/Tutorin/Projektmitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsgeographie und Geoinformatik, seit 2014 Tutorin am Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung der Wirtschaftsuniversität Wien.

Katharina Imlinger (1990): Zwischen 2009 und 2013 Bachelorstudium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Sozioökonomie an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2013 Masterstudium der Sozioökonomie an der Wirtschaftsuniversität Wien mit voraussichtlichem Abschluss im Herbst 2015. Seit 2014 Tutorin des Schwerpunkts „Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens“ am Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien

Dominik Klaus (1988): Zwischen 2008 und 2012 Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit Schwerpunkt Sozioökonomie, Nebensstudium der Politikwissenschaft. Von 2012 bis 2015 Masterstudium der Sozioökonomie. Seit 2013 eAssistent / eDeveloper am Institut für Soziologie und empirische Sozialforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Michael Soder (1985): Zwischen 2011 und 2013 Masterstudium der Volkswirtschaft und zwischen 2012 und 2015 Masterstudium der Sozioökonomie an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2013 Doktoratsstudium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institute for Ecological Economics mit den Arbeitsschwerpunkten ökologische Makroökonomie, Arbeitsmärkte und Sustainable Work.

ABSTRACT

Der NPO-Sektor stellt einen wachsenden Bereich innerhalb der österreichischen Wirtschaft dar und er ist durch einen hohen Anteil an ehrenamtlichen MitarbeiterInnen gekennzeichnet. Diese doppelte Personalstruktur stellt die Organisationsführung und das Personalmanagement in Hinblick auf Motivation, Karriereverläufe und Konfliktlösungsansätze vor besondere Herausforderungen. Um dieser Frage nachzugehen, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, bei dem sowohl eine quantitative Datenanalyse mittels eines binären Logit-Modells als auch eine qualitative Analyse auf Basis von leifadengestützten Interviews durchgeführt wurden. Während die quantitative Betrachtung des Organisationsklimas nach den strukturellen Organisationsmerkmalen und des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses keine nennenswerten Unterschiede zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen zeigte, konnte mittels der qualitative Untersuchung zusätzliche Einflussfaktoren des Organisationsklimas herausgearbeitet werden. Diese Faktoren sind in der Lage Spannungsfelder zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen greifbar zu machen. Dazu zählen etwa Hierarchien in der Verhandlungsmacht sowie der Erfahrung und des Selbstvertrauens, die verpflichtende Wertschätzung und unterschiedliche Handlungslogiken. Entlang dieser Faktoren entstehen innerhalb der Organisation latente Spannungsfelder zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, welche wesentlichen Einfluss auf das Organisationsklima ausüben.

1. Einleitung

Das Organisationsklima ist ein wesentlicher Maßstab für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen in einer Organisation, weshalb sich zahlreiche Studien mit unterschiedlichen Einflussfaktoren beschäftigen. Besonders interessant gestaltet sich das Organisationsklima im Kontext des Non-Profit-Sektors. Bedingt durch die steigenden Leistungsanforderungen und die knappe Ressourcenlage sind die Organisationen auf ehrenamtliches Engagement angewiesen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen unbezahlten und bezahlten Arbeitskräften lässt einige Spannungs- und Konfliktpotenziale vermuten, die in diesem Artikel näher untersucht werden sollen.

Abschnitt 1 beschäftigt sich mit den grundlegenden Entwicklungen im Bereich der Organisationsklimaforschung und innerhalb des Non-Profit Sektors. Das Augenmerk wird hier besonders auf die Personalstruktur im Non-Profit-Sektor sowie auf potenzielle Spannungsfelder zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gelegt. In Abschnitt 2 wird anschließend der verwendete Mixed-Methods-Ansatz vorgestellt. In Abschnitt 3 werden sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse diskutiert. Während sich die quantitative Analyse auf die strukturellen Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsprozesses und das Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis bezieht, wird die Perspektive auf das Organisationsklima in der qualitativen Analyse um weitere Dimensionen ergänzt. In Abschnitt 4 wird ein abschließendes Resümee gezogen, welches die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse zusammenführt.

1.1. Organisationsklima-Forschung im Überblick

Das Organisationsklima ist ein Kernelement zahlreicher Studien, welche sich im Kontext von Organisationen und deren Einfluss auf die Arbeitswelt der MitarbeiterInnen befasst. Die Bedeutung dieses Kontextes erklärt Johns (2006) damit, dass Interaktionen in Organisationen nur verstanden werden können, wenn auch die Organisation verstanden wird. Daher spielt das Verständnis der Organisation eine entscheidende Rolle in der Erklärung des Organisationsklimas. Schneider (2000) beschreibt die Erforschung des Organisationsklimas als eine Untersuchung der subjektiven Eindrücke von Personen im Hinblick auf ihre Arbeitsumgebung und der Art, wie diese Wahrnehmungen die Verhaltensweisen und Einstellungen prägen.

Ziel der Organisationsklima-Forschung ist es, Einflüsse und Auswirkungen auf das Organisationsklima zu untersuchen und messbar zu machen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass zahlreiche Faktoren auf das Organisationsklima einwirken und somit eine konkrete Untersuchung bzw. Messbarkeit sich als schwierig gestaltet. Während die frühere Forschung zum Organisationsklima den Fokus auf das globale Organisationsklima gelegt hat, orientiert sich die aktuelle Forschung in diesem Bereich meist an

bestimmten Aspekten des Organisationsklimas, wie beispielsweise Gerechtigkeit, Sicherheit, Innovation, Ethik, Service oder Vielfalt. Gründe dafür sind drei zentrale Schwierigkeiten am Konstrukt „Organisationsklima“: Die Definition eines globalen Organisationsklimas, dessen theoretische Basis sowie die Messmethoden. Auch wenn die Untersuchungen zu spezifischen Aspekten des Organisationsklimas durchaus zu einem besseren Verständnis beigetragen haben, bestehen diese Probleme weiterhin.

Kuenzy und Schminke (2009) versuchen in ihrem Artikel zum Organisationsklima die verschiedenen Aspekte wieder zu vereinen bzw. zu einem Ganzen zusammenzufügen. Sie übernehmen dazu die Definition von Schneider und Reicher (1983) von „*organizational work climates as a set of shared perceptions regarding the policies, practices, and procedures that an organization rewards, supports and expects*“ (Kuenzy/Schminke 2009: 637). In Anlehnung an diese Definition soll im vorliegenden Artikel ein breiter gefasstes Konzept des Organisationsklimas zugrunde gelegt werden. Dieses soll Einschätzungen vorherrschender Bedingungen im direkten Arbeitsumfeld (etwa das Verhältnis zu KollegInnen) und der Organisation selbst (wie die Beurteilung von Kommunikationsprozessen) beinhalten. Eine Beschränkung auf rein organisationale oder rein individuelle Aspekte des Organisationsklimas erscheint in Anbetracht der starken Verschränkung der beiden Ebenen als nicht sinnvoll.

1.2. Der österreichische Non-Profit Sektor im Überblick

Der österreichische Non-Profit-Sektor ist ein im Wachsen begriffener Wirtschaftsbereich. Dies zeigt sich sowohl in absoluten Zahlen, als auch in dessen relativer Bedeutung. Aufgrund des Fehlens amtlicher Statistiken über den österreichischen Non-Profit Sektors, bestehen derzeit Probleme in der quantitativen Erfassung dieses Bereichs. Dementsprechend kann die Anzahl an NPOs in Österreich nur in Verbindung mit dem Vereinsregister und den im Firmenbuch eingetragenen Kapitalgesellschaften und Privatstiftungen geschätzt und hochgerechnet werden (Pennerstorfer et.al. 2013).

Auch die Bedeutung des Non-Profit-Sektors in Bezug auf die Beschäftigungsentwicklung ist im Zunehmen begriffen. So können dem Non-Profit-Sektor laut Hochrechnungen in etwa 212.000 Vertragsverhältnisse zugerechnet werden. Dies entspricht 5,2 Prozent aller in Österreich beschäftigten Erwerbstätigen über 15 Jahren, wovon rund ein Drittel im Sozialwesen beschäftigt sind. Die wachsende Bedeutung des Sektors im Kontext der Beschäftigung lässt sich unter anderem auch an der starken Zunahme an Vertragsverhältnissen ablesen. Die Anzahl an Vertragsverhältnissen, die dem Non-Profit-Sektor zuzurechnen sind, stieg zwischen 2000 und 2010 um rund 39 Prozent (Pennerstorfer et.al. 2013). Hierbei bleibt jedoch zu erwähnen, dass eine Steigerung der Vertragsverhältnisse nicht zwangsläufig eine Zunahme an Vollzeitstellen

nach sich zieht. Gerade der NPO-Sektor in Österreich ist durch eine starke Differenzierung der Vertragsverhältnisse gekennzeichnet (Simsa 2004).

Neben der Bedeutung der österreichischen NPOs als Beschäftigungsmotor, unabhängig vom Beschäftigungsausmaß, trägt dieser Sektor auch mit wachsender Bedeutung zur Wertschöpfung in Österreich bei. Bei der Messung der Wertschöpfung des NPO-Sektors ist zu beachten, dass der Wert von erbrachten Leistungen teilweise unter dem Marktpreisniveau liegt. Die Wertschöpfung wird demnach in der gängigen Literatur über die Faktorkosten geschätzt und stellt aus diesem Grund eine konservative Schätzung dar, die als Untergrenze anzusehen ist.

Im Jahr 2010 erbrachte der österreichische NPO-Sektor nach Faktorkosten eine Wertschöpfung von 5,9 Mrd. Euro. Im Jahr 2000 lag die Wertschöpfung hingegen noch bei 3,7 Mrd. Euro. Dies entspricht einer Steigerung von 58 Prozent innerhalb von 10 Jahren und ist Ausdruck des Wachstums des NPO-Sektors in Österreich (Pennerstorfer et.al. 2013).

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit findet nicht der gesamte NPO-Sektor Beachtung, vielmehr erfolgt eine Beschränkung auf den Teilbereich der sozialen Dienstleistungen und in weiterer Folge speziell auf das Rettungswesen.

1.3. Die Personalstruktur in Non-Profit Organisationen

In NPOs sind viele unterschiedliche Beschäftigungsarten, wie etwa die der Hauptamtlichen, der Ehrenamtlichen, der PraktikantInnen und Zivildienstleistenden anzutreffen. Das Personal stellt in seiner Gesamtheit daher eine relativ heterogene Gruppe dar, deren Management mit großen Herausforderungen verbunden ist (Schober et al 2013: 247).

Insbesondere muss auf die Eigenheiten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen Rücksicht genommen werden, die für viele NPOs eine wichtige Ressource darstellen. Birnkraut (2012) identifiziert zwei Merkmale, die das Management von Ehrenamtlichen und das „klassische“ Personalmanagement voneinander trennen. Einerseits sind Ehrenamtlichen-Management und Personalmanagement durch unterschiedliche Anteile an extrinsischer und intrinsischer Motivation ihrer MitarbeiterInnen charakterisiert, andererseits reglementiert der rechtliche Rahmen die Art der Zusammenarbeit in einem unterschiedlichen Ausmaß (Birnkraut 2012: 197). Die Motivation für ehrenamtliche Arbeit liegt eher bei persönlichen Motiven und sozialer Einbindung, allerdings zeichnet sich ein Wertewandel bei der ehrenamtlichen Arbeit ab: Die Eigenwert- und Tauschkomponente des ehrenamtlichen Engagements gewinnt zunehmend an Bedeutung (Schober et al 2013: 248).

Das Arbeitsverhältnis von hauptamtlichen MitarbeiterInnen zu einer Organisation wird durch das Entgelt als Gegenleistung definiert, außerdem ist die hauptamtliche Arbeit meist an bestimmte Qualifikationen für ein konkretes Tätigkeitsfeld gebunden.

Grundlage für die Erbringung einer Leistung ist der Arbeitsvertrag, in dem die Erfüllung von bestimmten Arbeitsaufgaben festgelegt ist. Von Seiten der MitarbeiterInnen als auch von der Organisation ist eine langfristige Bindung intendiert (Speckbacher 2008: 295f). Mit dem Arbeitsvertrag sind auch Sanktionsmechanismen bei Nicht-Erfüllung von Aufgaben verbunden, sowie Erwartungen, wie eine gerechte Beurteilung oder Förderung durch den/die ArbeitgeberIn (Regnet 2002: 106). Diese Charakteristika fehlen in der ehrenamtlichen Arbeit oft, allerdings gibt es auch hier einen zunehmenden Trend zur Formalisierung des Beschäftigungsverhältnisses und höhere Leistungs- und Qualifikationsanforderungen.

Ehrenamtliche werden auf unterschiedlichen Ebenen in Organisationen eingesetzt, sowohl in leitender als auch in ausführender Tätigkeit. Teilweise existiert in NPOs auch eine personelle Doppelstruktur, wobei sich ehrenamtliche mitunter in Repräsentations- und Leitungspositionen finden oder gleiche Aufgaben wie hauptamtliche MitarbeiterInnen erfüllen. Dennoch wird der Großteil der Ehrenamtlichen eher am unteren Ende der Hierarchie eingesetzt und verrichtet eher Hilfsarbeiten. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen erhalten keine monetäre Gegenleistung für ihre Arbeit in der NPO, dementsprechend ist eine Charakteristik des ehrenamtlichen Engagements die Unentgeltlichkeit. Es können jedoch durchaus andere immaterielle und materielle Arten der Vergütung eingesetzt werden, wie etwa Aufwandsentschädigungen oder Verpflegung (Badelt/More-Hollerweger 2013: 503f).

1.4. Spannungsfelder zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen

Das Verhältnis von bezahlten und unbezahlten Arbeitskräften in NPOs ist oft schwierig und von Konkurrenz geprägt. Zu der Aufteilung von Tätigkeiten zwischen den beiden Gruppen und zu ihren genauen Tätigkeitsprofilen gibt es wenig empirische Befunde. Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Ressourcen, welche einer NPO zur Verfügung stehen, Einfluss auf die oft aufgeladene Beziehung zwischen bezahlten und unbezahlten Arbeitskräften haben. Diese sind natürlich von der Größe der NPO abhängig und auch mit der Forderung nach einem professionalisierten Management verbunden. Befürchtungen, dass aufgrund mangelnder monetärer Mittel im NPO Bereich immer mehr ehrenamtliche MitarbeiterInnen eingesetzt werden, welche bezahlte Arbeitskräfte ersetzen, sind allgegenwärtig und durchaus berechtigt. Teilweise werden aber auch freiwillige MitarbeiterInnen durch bezahlte Arbeitskräfte verdrängt, denn je größer eine Organisation wird, desto professionalisierter und spezialisierter gestaltet sie sich aus. In diesem Zusammenhang werden auch die Anforderungen an die MitarbeiterInnen höher und eine NPO kann dazu gezwungen sein, potentielle Ehrenamtliche abzuweisen (Rameder/More-Hollweger 2009: 155ff).

Die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen kann sich auch auf die Arbeitsmotivation auswirken. Da unbezahlte Arbeitskräfte überwiegend intrinsisch motiviert sind, besteht ihr Interesse vor allem im Arbeitsinhalt und den Ergebnissen. Hauptamtlich Beschäftigte hingegen weisen eine starke extrinsische Motivation auf, da sie bezahlt werden. Wenn nun beide Gruppen ähnliche oder sogar dieselben Tätigkeiten ausführen, kann dies aufgrund der verschiedenen Motivationshintergründe auf beiden Seiten demotivierend wirken und zu Spannungen führen: Bei den bezahlten MitarbeiterInnen, da dies als „Geringschätzung oder Entwertung ihrer Fähigkeiten interpretiert werden könnte“ (Rameder/More-Hollweger 2009: 156) und bei den unbezahlten MitarbeiterInnen insofern, als dass sie bei gleicher Leistung keine Entlohnung erhalten.

Ein weiteres Spannungsfeld zwischen den beiden Typen von Beschäftigten eröffnet sich bei der Lohngestaltung. In einer empirischen Analyse über den Einfluss von Ehrenamtlichen auf Löhne in NPOs zeigte sich, dass die Einkommen von bezahlten MitarbeiterInnen in NPOs, in welchen auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen beschäftigt werden, tatsächlich niedriger sind als in solchen ohne ehrenamtliche MitarbeiterInnen: Die Löhne sind dort zwischen 6,7 Prozent und 10,6 Prozent geringer (Rameder/More-Hollweger 2009: 159). Es sollten aus diesen Erhebungen jedoch nicht voreilige Schlüsse gezogen werden, da auch die Möglichkeit besteht, dass beide Gruppen „Arbeitsspenden zugunsten der Mission der Organisation leisten“ (Haider in Rameder/More-Hollweger 2009: 160). Generell ist darauf zu verweisen, dass Jobs in NPOs vergleichsweise schlecht bezahlt sind, die MitarbeiterInnen im Gegenzug aber andere Gegenleistungen (wie etwa Sinnhaftigkeit und Wertschätzung) einfordern.

Außerdem können Ehrenamtliche auch die Verhandlungsmacht von bezahlten MitarbeiterInnen mindern, indem sie bei der Ausübung ähnlicher oder gleicher Tätigkeiten mögliche schlechte Arbeitsleistungen von Hauptamtlichen aufdecken und diese manchmal auch ersetzen können. Dies würde aber voraussetzen, dass die beiden Gruppen in NPOs substituierend und nicht komplementär eingesetzt werden.

Im Lohnfestsetzungsprozess spielen Ehrenamtliche auch eine aktive Rolle. Wenn Führungspositionen durch ehrenamtliche MitarbeiterInnen besetzt sind, haben diese entweder ein Interesse daran gute Arbeitsbedingungen zu realisieren, worunter natürlich auch höhere Löhne fallen, oder aber sie achten primär darauf, dass die finanziellen Mittel vor allem den KlientInnen zufließen. Damit einhergehend wird von den ehrenamtlichen Führungskräften oft eine Kultur der Lohnzurückhaltung gefordert (Rameder/More-Hollweger 2009: 157f).

2. Mixed-Methods-Ansatz

Um sich dem komplexen Themengebiet des Organisationsklimas besser nähern zu können, wurde im Rahmen dieser Studie ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Zunächst wurden mittels quantitativer Analyse strukturelle Merkmale des Organisationsklimas sowie Aspekte des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses in einer Non-Profit-Organisation betrachtet. Um ein umfassenderes Bild zu gewinnen, wurden durch eine qualitative Analyse weitere Aspekte des Organisationsklimas aufgegriffen. Die weitere Untersuchung beschränkt sich dabei auf den Leistungsbereich des Rettungswesens. Somit wird es möglich, den quantitativ erhobenen Dimensionen des Organisationsklimas weitere Dimensionen zur Seite zu stellen, die in der Lage sind, die besondere Personalsituation in NPOs besser abzubilden.

2.1. Die quantitative Methodik: Datenherkunft und Analysemethode

Die zugrundeliegende Datenbasis bildet ein Datensatz einer großen österreichischen NPO. Die Erhebung erfolgte durch die NPO selbst um Arbeitsqualität, Wertehaltungen und Organisationszusammenhalt zu erfassen. Die Befragung findet regelmäßig im Drei-Jahres-Rhythmus statt, wobei die abgefragten Themenbereiche und Schwerpunkte zwischen den Befragungswellen leicht variieren. Der für die Analyse verwendete Datensatz stammt aus dem Jahr 2011. Der dazugehörige Fragebogen ging an alle Dienststellen und umfasst sowohl Hauptamtliche, als auch Ehrenamtliche und Zivildienstler.

Das verwendete Sample umfasst insgesamt 3.129 MitarbeiterInnen, von denen mit über 78 Prozent der Großteil als ehrenamtliche MitarbeiterInnen tätig ist, bei den restlichen Befragten handelt es sich um hauptamtliche MitarbeiterInnen. 69 Prozent der Befragten sind männlich, 31 Prozent weiblich. In Bezug auf den Bildungsstatus zeigt sich, dass etwas weniger als ein Viertel der Befragten einen tertiären Bildungsabschluss besitzt.

Der zahlenmäßig bedeutendste Leistungsbereich ist der des Rettungsdienstes und Krankentransports (RD): 52 Prozent der befragten MitarbeiterInnen gaben an, in diesem Bereich zu arbeiten. Weit abgeschlagen in der anteilmäßigen Bedeutung folgt an zweiter Stelle der Leistungsbereich der Aus- und Fortbildung mit etwa 16 Prozent. Alle anderen Leistungsbereiche weisen einen Anteil von unter 10 Prozent auf.

Betrachtet man das relative Verhältnis von ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen in den einzelnen Leistungsbereichen, lassen sich teilweise große Unterschiede feststellen: Im zahlenmäßig größten Leistungsbereich, dem Rettungsdienst und Krankentransport, sind beispielsweise weitaus mehr ehrenamtliche MitarbeiterInnen tätig als im Durchschnitt aller Leistungsbereiche. Während im Ersteren fast 88 Prozent der befragten MitarbeiterInnen ehrenamtlich tätig sind, weist

etwa der Bereich Gesundheit und soziale Dienste (GSD) einen bedeutend höheren Anteil an bezahlten MitarbeiterInnen auf.

Ausgangspunkt für die Bildung der abhängigen Variablen stellt eine Fragenbatterie mit 13 Fragen zum empfundenen Organisationsklima dar. Diese befasst sich mit den strukturellen Merkmalen des Arbeits- und Kommunikationsprozesses (9 Items), zu denen die Beurteilung „objektiver“ Organisationsstrukturen und organisationale Merkmale gehören, sowie mit der subjektiven Einschätzung des allgemeinen Arbeitsklimas, wobei hier das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Mittelpunkt steht (4 Items). Die Skala wurde von Wilpert und Rayley (2012) übernommen und für die Verwendung leicht modifiziert.

Auf Basis dieser Items wurden anhand einer latenten Klassenanalyse (LCA) zwei binäre Variablen konstruiert, die in weiterer Folge als abhängige Variable dienen.¹ Diese Variablen sollen die Zufriedenheit/Unzufriedenheit mit den beiden Dimensionen des Organisationsklimas abbilden. Die LCA geht vom Vorhandensein unterschiedlicher Klassen - oder „Personengruppen“ - hinsichtlich der interessierenden Merkmale (hier: Dimensionen des Organisationsklimas) aus. Das Antwortverhalten der Personen im Sample wird dabei als Indikator für die Klassenzugehörigkeit betrachtet. Konkret bedeutet das: Auf Basis der Antworten, die eine befragte Person gegeben hat, wird geschätzt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie einer bestimmten Klasse angehört (da hier mit einer Zwei-Klassen-Lösung gearbeitet wurde, entspricht die Zugehörigkeitswahrscheinlichkeit zu einer Klasse immer der Gegenwahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur anderen Klasse). Die Befragten wurden dann auf Basis ihrer Zuordnungswahrscheinlichkeit der unteren („unzufriedeneren“) bzw. oberen („zufriedeneren“) Klasse zugeordnet, die für die Verwendung im Logit jeweils mit ‚0‘ bzw. ‚1‘ codiert wurden.

Als Kontrollvariablen wurden Geschlecht, Alter und Bildung (Dummyvariable für Tertiärbildung) der befragten Personen herangezogen.

Interessierende, unabhängige Variablen sind einerseits das Dienstverhältnis (ehrenamtlich/hauptamtlich) und der Leistungsbereich der befragten Personen selbst, andererseits mögliche Interaktionen zwischen den beiden. Das Dienstverhältnis wurde als dummycodierte Variable für Ehrenamtlichkeit einbezogen (‚0‘ = Person ist nicht ehrenamtliche(r) MitarbeiterIn; ‚1‘ = Person ist ehrenamtliche(r) MitarbeiterIn). Personen, die beiden Dienstverhältnissen nachgehen – die also hauptamtlich tätig sind und zusätzlich ehrenamtliche Arbeit leisten – mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden, da die gegebenen Antworten zum Teil nicht klar zuordenbar waren. Aus den

¹ Ein Item aus der Fragebatterie zu den strukturellen Merkmalen des Arbeits- und Kommunikationsflusses musste dabei ausgeschlossen werden, da kein ausreichender Zusammenhang zu den anderen Items der Fragebatterie gegeben war. Die verwendeten Items sind in Anhang A angeführt.

vorhandenen Daten lassen sich weder Rückschlüsse darüber ziehen, auf welche Tätigkeit sich die gegebenen Antworten beziehen, noch darüber, ob es zwischen den Tätigkeiten Unterschiede im Organisationsklima gibt (es gibt keine Möglichkeit, die gegebenen Antworten einem der Dienstverhältnisse „zuzuordnen“ oder festzustellen, ob die Person den Fragebogen eventuell zwei Mal – einmal für jedes Dienstverhältnis – ausgefüllt hat). Bei Personen, die in mehreren Leistungsbereichen (LB) tätig sind, wurde analog vorgegangen. Die Variablen zu den einzelnen Bereichen sind daher ebenfalls dummycodiert und einander ausschließend (eine Person kann nicht bei mehreren LB-Variablen den Wert ‚1‘ aufweisen).

2.2. Modellspezifikationen

Überprüft werden die Hypothesen mittels eines binären Logit-Modells, bei dem die dichotomisierte Klassenzuordnungsvariable als abhängige Variable dient (jeweils einmal für die strukturellen Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsprozesses und das Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis). Dabei wurde die Klassenzuordnung zunächst „hart“ durchgeführt – wodurch die Fälle immer jener Klasse zugeordnet wurden, in der die bedingte Zuordnungswahrscheinlichkeit höher ist (wenn also eine Person mit einer Wahrscheinlichkeit von 47 Prozent der ersten und einer Wahrscheinlichkeit von 53 Prozent der zweiten Klasse zuzuordnen ist, fällt sie bei dieser Kategorisierung in die zweite Klasse, da die Zuordnung hier wahrscheinlicher ist). In einem weiteren Schritt wurde aber auch eine „weiche“ Klassenzuordnung durchgeführt, bei der nur jene Fälle klassifiziert wurden, deren Zuordnungswahrscheinlichkeit einen bestimmten Schwellenwert – in diesem Fall 75 Prozent – überschreitet (der vorhin geschilderte Fall ließe sich beispielsweise nicht mit einer solchen Wahrscheinlichkeit zuordnen und würde daher in dieser Form der Klassenbildung unberücksichtigt bleiben). Diese Vorgehensweise hat einen gewissen Informationsverlust zur Folge, da allen Fällen, die das minimale Zuordnungskriterium nicht erfüllen, fehlende Werte zugewiesen werden und sie so in der Interpretation nicht berücksichtigt werden können. Andererseits lassen sich durch diese Vorgehensweise „Graubereiche“ verringern, da nur klar zuordenbare Personen (also „eindeutig Zufriedene“ oder „eindeutig Unzufriedene“) berücksichtigt werden. Die Dichotomisierung der Klassenvariablen hat zur Folge, dass zwischen klar und weniger klar zuordenbaren Personen nicht unterschieden werden kann (eine Person, die mit einer Wahrscheinlichkeit von 51 Prozent in Klasse 1 ist, hat bei „harter“ Klassenzuordnung dieselbe Ausprägung wie eine Person mit einer Zuordnungswahrscheinlichkeit von 100 Prozent und fließt mit dem gleichen Gewicht in das Modell ein). Um Unterschiede zwischen Personengruppen zu analysieren, kann es daher sinnvoll sein, diese weniger „klaren“ Fälle auszuschließen.

Untersucht werden also die Determinanten der Ausprägung des empfundenen Organisationsklimas in zwei Dimensionen – den strukturellen Merkmalen des Arbeits-

und Kommunikationsprozesses sowie dem Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis – quantifiziert als dichotomisierte Zuordnungswahrscheinlichkeit zu einer der beiden Klassen. Das Modell hat daher die folgende Spezifikation:

$$\ln \frac{P(Y = 1)}{P(Y = 0)} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k$$

Dabei ist Y die Klassenzuordnungsvariable (wobei ‚1‘ für eine Zuordnung zur „zufriedenen“, ‚0‘ für eine Zuordnung zur „unzufriedenen“ Klasse steht), die Variablen X_1 bis X_k sind die unter 3.2. bzw. 3.3. dargestellten Kontrollvariablen und unabhängigen Variablen, sowie deren Interaktionen. Eine Interpretation der nicht transformierten Koeffizienten (analog zur linearen Regression) ist beim Logit nicht einfach möglich, lediglich die Signifikanz und Richtung der Effekte kann interpretiert werden. Für die Veränderung des Wahrscheinlichkeitsverhältnisses können die exponenzierten Koeffizienten herangezogen werden. Alternativ bietet sich auch die Möglichkeit, direkt die vorhergesagten bedingten Zuordnungswahrscheinlichkeiten für bestimmte Fälle zu berechnen.

2.3. Herleitung des qualitativen Forschungsinteresses

Der erste Teil dieses Forschungsprojektes befasst sich mittels einer Sekundärdatenanalyse der MitarbeiterInnenbefragung mit zwei zentralen Dimensionen des Organisationsklimas:

- Das Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis
- Die strukturellen Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsflusses

Hierbei war auffällig, dass in vielen Leistungsbereichen dieser NPO keine signifikanten Unterschiede zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bestehen. Vor allem im Bereich des Rettungswesens, wo die beiden Gruppen (dem Experteninterview zufolge) die gleichen Tätigkeiten verrichten und auch dieselbe Ausbildung benötigen, erschien dieser Umstand bemerkenswert. Schließlich wird innerhalb desselben Leistungsbereichs für dieselbe Arbeit ein Teil der Personen dafür bezahlt, während ein anderer Teil unentgeltlich tätig ist.

Es liegt daher die Vermutung nahe, dass wesentliche Teile des Organisationsklimas mit den vorhandenen Items bzw. den untersuchten Dimensionen in der quantitativen Analyse unberücksichtigt geblieben sind. Durch ein explorativ-qualitatives Vorgehen wurde versucht, weitere Dimensionen des Organisationsklimas speziell im Rettungswesen offenzulegen. Dieser Leistungsbereich zeichnet sich einerseits durch die

größte MitarbeiterInnenanzahl insgesamt aus und weist im Vergleich zu den anderen Leistungsbereichen den größten Anteil ehrenamtlicher MitarbeiterInnen auf. Insbesondere wurde versucht, die Beziehung von hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zu untersuchen und die wichtigsten Reibungspunkte sowie Spannungsfelder herauszuarbeiten.

2.4. Fallauswahl für den qualitativen Teil der Studie

Um mehr über die Organisationsstruktur, die Aufgabenbereiche im Rettungswesen und die Rolle von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in der NPO zu erfahren, wurde zunächst ein Experteninterview mit einem leitenden Verwaltungsangestellten durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse hierbei waren, dass die Unterscheidung zwischen ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen im Grunde keine Rolle spielt, diese alle sehr aufgabenorientiert und intrinsisch motiviert arbeiten, in erster Linie Menschen helfen wollen und dahingehende Spannungsfelder sich auf „alltägliche Lappalien“ beschränken. Die NPO versteht sich zudem selbst als Organisation der Ehrenamtlichen, weshalb ehrenamtliche MitarbeiterInnen als wichtigste Ressource angesehen werden.

Um nähere Einblicke in das Arbeitsfeld und das Verhältnis zwischen ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen zu bekommen, wurden im Anschluss vier Interviews mit aktiven RettungssanitäterInnen durchgeführt, wobei das Sampling auf möglichst unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse abzielte:

- Person A ist bereits seit vielen Jahren bei der NPO beschäftigt, in einer Dienststelle in Niederösterreich tätig, und hat bereits beide Beschäftigungsverhältnisse kennengelernt. Begonnen hat sie als Ehrenamtliche, danach kam phasenweise auch hauptamtliche Beschäftigung dazu. Während der Jahre hat sie einige Weiterbildungen (Notfallsanitäter, Gruppenkommandant) absolviert und auch Führungsaufgaben übernommen.
- Person B arbeitet seit 2008 ehrenamtlich bei der untersuchten NPO und hat vor drei Jahren auch die Leitung des Jugendverbands übernommen. Neben ihrem Engagement innerhalb der NPO geht sie einer Vollzeitbeschäftigung nach. Die NPO spielt in ihrem sozialen Umfeld eine große Rolle, sie hat dort u.a. ihren Ehemann kennengelernt.
- Person C hat als Ehrenamtliche angefangen, hat dann hauptamtlich geringfügig gearbeitet und mehrere Führungskräfteausbildungen absolviert. Sie ist mittlerweile auf Teilzeitbasis in Niederösterreich beschäftigt. Insgesamt ist sie bereits seit 8 Jahren in der Organisation dabei, nebenbei studiert sie in Wien.

- Person D ist ehrenamtlich im Burgenland beschäftigt und ebenfalls seit 8 Jahren in der Organisation. Den Einstieg in die NPO fand sie über den Zivildienst. Nebenbei holt sie bei einem technischen Kolleg ihre Matura nach.

2.5. Interviewdurchführung und qualitative Auswertungsmethode

Die Ergebnisse des Experteninterviews wurden nur auf manifester Ebene bearbeitet. Das Interview wurde allerdings zu zweit geführt, so dass die InterviewerInnen im Anschluss die Gelegenheit hatten, ihre Eindrücke auszutauschen. Gemäß der Rolle und dem Setting des Interviews (aufgrund der Funktionen innerhalb der NPO des Interviewten) lag die Vermutung nahe, dass hier keine Konflikte thematisiert werden konnten. Das Interview war durchaus aufschlussreich im Hinblick auf das Selbstverständnis der NPO und die zentrale Rolle von Ehrenamtlichen in der Organisation, über das tatsächliche Verhältnis von ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen kann allerdings auf manifester Ebene nur wenig ausgesagt werden.

Die leitfragengestützten Interviews mit den RettungssanitäterInnen hingegen wurden mittels Sequenzanalyse (nach Froschauer/Lueger) auszugsweise interpretiert. Dabei waren meist drei bis vier Personen beteiligt. Zu Beginn wurden noch relativ kleine Sequenzen gewählt und entsprechend extensiv ausgelegt, im weiteren Verlauf wurden die bearbeiteten Textteile immer größer, etwa ein bis zwei ganze Sätze. Die Passagen wurden nach ihrem Neuigkeitsgrad ausgewählt, die Analyse erfolgte demnach nur punktuell. Aus den latenten Bedeutungen heraus wurde versucht, die bestimmenden strukturellen Verhältnisse und grundlegenden Reibungspunkte herauszuarbeiten.

Um das personelle bzw. soziale Arbeitsumfeld besser ansprechbar und thematisierbar zu machen, wurden die Interviewten auch gebeten, Netzwerkzeichnungen ihrer Dienststelle anzufertigen. Dazu wurden ihnen ein A4-Blatt und Buntstifte zur Verfügung gestellt, der Arbeitsauftrag bestand in der Aufforderung, das „soziale Umfeld“ zu zeichnen. Nachdem die Interviewten mit der Zeichnung fertig waren, wurden sie gebeten, diese zu erklären. Dabei wurden neue Themen angesprochen (etwa die räumliche Aufteilung der Dienststelle), die wir im Vorfeld außer Acht gelassen haben. Die Zeichnungen waren primär als Anregung zur mentalen Strukturierung und Reflexion gedacht, eine grafische Interpretation blieb aus.

3. Diskussion der Ergebnisse

3.1. Quantitative Ergebnisse

Da sich die inhaltliche Interpretation der Logit-Koeffizienten wesentlich schwieriger gestaltet, als die der Koeffizienten einer gewöhnlichen linearen Regression, soll an dieser Stelle eine umfassende Darstellung der Modellparameter ausbleiben. Tabellen mit allen

Koeffizienten (geschätzte und Effektkoeffizienten), Signifikanzen und Konfidenzintervallen für die verschiedenen Schätzungen finden sich in Anhang A.1.

Zur einfacheren Interpretation werden die Ergebnisse der Logit-Schätzungen stattdessen graphisch aufbereitet (siehe Anhang A.2): Dafür werden die vorhergesagten bedingten Zuordnungswahrscheinlichkeiten (geschätzte Wahrscheinlichkeit, dass eine Person in die „zufriedenere“ Gruppe fällt, in Abhängigkeit der Ausprägungen der Prädiktorvariablen), für verschiedene Personengruppen entlang des Alters geplottet (die Darstellung entlang des Alters erfolgt aus dem Grund, dass es sich dabei um die einzige stetige Variable handelt). Zur Veranschaulichung wurden MitarbeiterInnen nach ihrem Bildungsstatus aufgeteilt – MitarbeiterInnen ohne tertiäre Bildung sind auf der linken, MitarbeiterInnen mit tertiärer Bildung auf der rechten Seite der Graphik. Im oberen Teil ist die abhängige Variable (die Einschätzung der strukturellen Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsprozesses) aufgetragen, im unteren Teil geht es um die Einschätzung des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses. Das Geschlecht wurde lediglich als Kontrollvariable ins Modell aufgenommen, die Graphiken geben daher die geschätzten Werte unabhängig vom Geschlecht aus.

Aufgetragen sind jeweils die vorhergesagten Zuordnungswahrscheinlichkeiten in die „zufriedenere“ Klasse. Zur Vorhersage wurden jene Modelle herangezogen, bei denen die „harte“ Klassenzuordnung als abhängige Variable verwendet wurde – da die Ergebnisse der beiden Schätzungen lediglich geringe Unterschiede hinsichtlich der geschätzten Parameter und signifikanten Koeffizienten aufweisen, wurde entschieden, jene Modelle beizubehalten, bei denen weniger fehlende Werte auftreten. Was die Unterscheidung zwischen Leistungsbereichen (sowie deren Interaktion mit dem Dienstverhältnis) betrifft, wurden nur jene beibehalten, bei denen sich Unterschiede erkennen ließen. MitarbeiterInnen aus den nicht dargestellten Leistungsbereichen (zusammengefasst als „andere Leistungsbereiche“) unterschieden sich also nicht hinreichend von anderen MitarbeiterInnengruppen, um von einem signifikanten Unterschied auszugehen.

Zufriedenheit mit strukturellen Merkmalen

Im linken oberen Teil der Graphik wird dargestellt, mit welchen Wahrscheinlichkeiten verschiedene MitarbeiterInnengruppen ohne tertiäre Bildung in die „zufriedenere“ Gruppe hinsichtlich der strukturellen Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsprozesses fallen. Zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen allgemein bestehen diesbezüglich keine signifikanten Unterschiede – freiwillige MitarbeiterInnen weisen zwar tendenziell etwas höhere Werte auf, die Differenz ist aber nicht signifikant – weder insgesamt betrachtet, noch in Hinblick auf die hier nicht dargestellten Leistungsbereiche („HA, anderer LB“ & „FW, anderer LB“).

Die tendenziell zufriedenste Personengruppe stellen hauptamtliche MitarbeiterInnen im Bereich Gesundheit und soziale Dienste dar („HA, GSD“) – sie liegen weit über hauptamtlichen MitarbeiterInnen aus anderen Leistungsbereichen. Auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen in diesem Leistungsbereich („FW, GSD“) zeigen sich zufriedener als ihre KollegInnen aus anderen Leistungsbereichen – der Unterschied fällt dabei aber weitaus geringer aus. Signifikant unzufriedener als andere MitarbeiterInnen sind Personen, die in der Aus- und Fortbildung („AF“) und der Katastrophenhilfe im In- und Ausland („KH“) tätig sind. Hier lässt sich kein Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen feststellen. In Hinblick auf das Alter ist kein Zusammenhang zu erkennen – die Wahrscheinlichkeit steigt mit zunehmendem Alter zwar leicht an, der Effekt ist aber nicht signifikant.

Anders der Zusammenhang bei Personen mit tertiärem Ausbildungsniveau: Im rechten oberen Teil der Graphik ist zu erkennen, dass in dieser Personengruppe ein positiver Zusammenhang mit dem Alter besteht: Bei jüngeren Personen mit tertiärer Ausbildung ist die Wahrscheinlichkeit, in die „zufriedene“ Gruppe zu fallen, tendenziell geringer als bei gleichaltrigen ohne tertiären Abschluss, mit zunehmendem Alter wird dieser Effekt allerdings umgekehrt (ältere Personen mit tertiärer Bildung sind tendenziell zufriedener).

Zufriedenheit mit Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis

Im unteren Teil der Grafik sind die Werte für die Einschätzung des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses dargestellt. Ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen im Bereich GSD sind tendenziell zufriedener, der Effekt ist allerdings bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen weniger stark. Der Unterschied zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen allgemein (über alle Leistungsbereiche hinweg) ist etwas stärker und auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant, ehrenamtliche MitarbeiterInnen sind demnach tendenziell etwas zufriedener mit dem Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis als hauptamtlich Beschäftigte.

Personen, die in der Aus- und Fortbildung tätig sind, unterscheiden sich hinsichtlich dieser Dimension des Organisationsklimas nicht von anderen Angestellten; stattdessen lassen sich signifikante Unterschiede bei MitarbeiterInnen in der Verwaltung (unabhängig vom Dienstverhältnis) erkennen – diese sind signifikant zufriedener. Am geringsten ist die Wahrscheinlichkeit, in der oberen Gruppe zu landen, auch hier wieder bei MitarbeiterInnen der Katastrophenhilfe.

Auch bei dieser Dimension lassen sich Unterschiede zwischen MitarbeiterInnen mit und ohne tertiären Bildungsabschluss erkennen. Die Effekte gehen in dieselbe Richtung, wie bei der anderen erhobenen Dimension: Auch hier verringert sich das Risiko, in die unzufriedenere Gruppe zu fallen, mit zunehmendem Alter.

Ähnlichkeiten zwischen den erhobenen Dimensionen

Im Großen und Ganzen lassen sich für die beiden Dimensionen des Organisationsklimas ähnliche Ergebnisse feststellen – sowohl was die Richtung, als auch was die Stärke der Effekte betrifft. Dies liegt auch daran, dass zwischen den beiden Aspekten des Organisationsklimas ein hoher Zusammenhang besteht. Personen, die mit einer Dimension zufrieden sind, sind es meist auch mit der anderen: Fast 84 Prozent aller Befragten sind bei beiden Dimensionen des Organisationsklimas in derselben Klasse (also „zufrieden – zufrieden“ oder „unzufrieden – unzufrieden“).

		Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis	
		0 (unzufrieden)	1 (zufrieden)
Strukturelle Merkmale	0 (unzufrieden)	50,69%	8,57%
	1 (zufrieden)	7,83%	32,92%

Table 1: Dimensionen des Organisationsklimas, Eigene Berechnung

Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass eine klare Abgrenzung der Dimensionen, wie sie in der verwendeten Skala empfohlen wird, unter Umständen nicht immer sinnvoll oder möglich ist, da große Überlappungsbereiche bestehen. Während eine Trennung in strukturelle Merkmale und Merkmale des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses auf Basis theoretischer Überlegungen sinnvoll erscheinen mag, scheinen die beiden Aspekte im gelebten Organisationsalltag stärker zu verschwimmen.

Das Modell liefert einige interessante Ergebnisse in Bezug auf die abgefragten Dimensionen des Organisationsklimas, die wie folgt kurz zusammengefasst dargestellt werden sollen. Wenn nicht anders angemerkt, gelten die Interpretationen für beide Dimensionen des Organisationsklimas:

Generell zeigen sich Frauen im Sample zufriedener als männliche Mitarbeiter. Da es sich beim Geschlecht lediglich um eine Kontrollvariable handelt, ist dieser Effekt für die Analyse nicht von bedeutendem Interesse. Um darauf zu kontrollieren, wurde das Geschlecht als effektkodierte Variable ins Modell aufgenommen – so lassen sich die anderen Modellparameter als bereinigte Effekte interpretieren, die unabhängig vom Geschlecht gelten.

Der Interaktionseffekt zwischen Alter und Bildung ist signifikant und positiv. Das lässt darauf schließen, dass die Arbeitszufriedenheit bei MitarbeiterInnen mit tertiärem Bildungsabschluss mit dem Alter zunimmt. Dies äußert sich wie folgt: Junge MitarbeiterInnen mit Hochschulbildung sind eher unzufriedener als junge MitarbeiterInnen ohne tertiäre Bildung. Ältere MitarbeiterInnen mit tertiärem Bildungs-

abschluss sind hingegen zufriedener als ältere Beschäftigte ohne Hochschulabschluss. Der „Tipping Point“ liegt in etwa bei einem Alter von 45 Jahren. Eine mögliche Erklärung wäre, dass hier unter anderem höhere Aufstiegschancen und Karrieremöglichkeiten eine Rolle spielen, die durch einen Hochschulabschluss möglich werden – Personen mit Hochschulabschluss würden dann eher in Positionen gelangen, in denen sie eine für sie zufriedenstellende Organisationsumgebung vorfinden. Eine weitere Möglichkeit wäre eine Selbstselektion der unzufriedenen MitarbeiterInnen. Diese Selbstselektion kann dazu führen, dass all jene Personen, die mit ihrem Arbeitsumfeld eher unzufrieden sind, vorzeitig aus dem Beruf ausscheiden. Da MitarbeiterInnen mit höherer Bildung tendenziell bessere Karriereoptionen außerhalb der Organisation vorfinden, ist es denkbar, dass bei ihnen die Hemmschwelle, einen weniger zufriedenstellenden Job zu verlassen, geringer ist.

Die Variable Ehrenamtlichkeit weist selbst keinen Einfluss auf das Organisationsklima auf. Dies ist vermutlich auf die sehr heterogene Ausgestaltung der Berufs- und Tätigkeitsfelder der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zurückzuführen. Bei den Ehrenamtlichen handelt es sich nicht um eine einheitliche MitarbeiterInnengruppe innerhalb der Organisation.

Vergleicht man das Organisationsklima in unterschiedlichen Leistungsbereichen, lassen sich Unterschiede zwischen den Bereichen erkennen: So weisen Personen im Bereich Gesundheit & Soziale Dienste (GSD) in beiden Dimensionen des Organisationsklimas eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, in der oberen Gruppe zu landen (also zufriedener zu sein). Dazu kommt allerdings ein signifikant negativer Interaktionsterm mit dem Dienstverhältnis. Daraus lässt sich ableiten, dass dieser positive Effekt bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen weniger stark ausgeprägt ist als bei hauptamtlichen. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen im Bereich GSD sind zufriedener als Ehrenamtliche in anderen Bereichen, dieser Unterschied fällt jedoch geringer aus als jener zwischen hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Bereich GSD und hauptamtlichen MitarbeiterInnen in anderen Bereichen. MitarbeiterInnen im Leistungsbereich der Katastrophenhilfe im In- & Ausland weisen in beiden Dimensionen des Organisationsklimas signifikant schlechtere Werte auf, unabhängig vom Dienstverhältnis.

Bei zwei Leistungsbereichen lassen sich Unterschiede in Hinblick auf nur eine der beiden erhobenen Dimensionen erkennen: Im Leistungsbereich der Verwaltung lässt sich ein positiveres Organisationsklima bezogen auf das Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis feststellen. Dieses Ergebnis gilt für beide Beschäftigtengruppen (zu diesem Leistungsbereich ist anzumerken, dass der Leistungsbereich der Verwaltung den höchsten Anteil an hauptamtlichen MitarbeiterInnen aufweist und über 60 Prozent bezahlte Arbeitskräfte hat). Im Leistungsbereich der Aus- & Fortbildung zeigt sich ein negativeres Organisationsklima in Bezug auf die strukturellen Merkmale des Arbeits- & Kommunikationsprozesses (wiederum unabhängig von der Beschäftigtengruppe).

3.2 Qualitative Ergebnisse

Aufbauend auf die Ergebnisse der quantitativen Auswertung wurden in der qualitativen Analyse weitere potentielle Spannungsfelder herausgearbeitet, die Auswirkungen auf das Organisationsklima zeigen.

Hierarchie im Rettungswesen

Das Verhältnis von hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zeichnet sich durch mindestens zwei, sich überlagernde Hierarchien, einer machtbasieren und einer erfahrungsbasierten Hierarchie, aus. Die daraus resultierenden Spannungen sind für das Verständnis des MitarbeiterInnenverhältnisses hilfreich, da sich in allen angeführten Punkten Aspekte der Mehrfachhierarchie wiederfinden werden.

Hierarchie auf Basis von Macht: Der längere Ast

Konstituierendes Element des Verhältnisses zwischen hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen ist die Tatsache, dass die NPO als Ehrenamtlichen-Organisation, in der unbezahltes Engagement die wichtigste Ressource darstellt, auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen angewiesen ist. Dadurch ergibt sich ein starkes Machtgefälle im Verhältnis von bezahlten und unbezahlten MitarbeiterInnen. Die unbezahlten MitarbeiterInnen sind sich ihrer Position dabei durchaus bewusst und nutzen diese bei wichtigen Fragen der Arbeitsregelung zu ihrem Vorteil. Ihre ultimative Drohung, das Engagement einfach zu beenden, ist gewichtig. Führungspersonen sind daher immer auch ManagerInnen der Ehrenamtlichen und müssen den Ansprüchen ihrer ehrenamtlichen MitarbeiterInnen so weit wie möglich nachkommen, um diese nicht zu verlieren. Dabei fühlen sich hauptamtlich Beschäftigte mitunter geringgeschätzt und sehen ihr Engagement als Verpflichtung gegen Bezahlung herabgewürdigt.

Manifest wird dieses Machtgefälle etwa bei der Dienstplaneinteilung, aber auch bei der Aufgabenverteilung, wenn es etwa um Routinetätigkeiten und unbeliebte Arbeiten (z.B. Auto putzen, Tanken fahren) geht. Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen haben das Vorrecht, sich die Dienste nach ihren jeweiligen Vorlieben (und berufsbedingt beschränkten Möglichkeiten) auszuwählen. Die leeren Schichten – Dienstzeiten in denen sich keine ehrenamtlichen MitarbeiterInnen finden – müssen dann mit hauptamtlichen MitarbeiterInnen aufgefüllt werden, die darüber speziell bei Wochenenddiensten unglücklich sein können. Hier zeigt sich ein weiteres Problemfeld: Werden ehrenamtliche MitarbeiterInnen ihre präferierten Dienste nicht gewährt, so beenden sie vielleicht ihr Engagement und die hauptamtlichen MitarbeiterInnen müssen noch mehr Dienste übernehmen. Der Zwang, die Dienststelle zu allen Zeiten besetzt zu halten, spielt hier eine wichtige Rolle. In manchen Regionen wird darauf reagiert, indem vereinzelt Dienststellen gelegentlich in der Nacht nicht besetzt werden und die Region von umliegenden Dienststellen mitbetreut wird.

Hierarchie auf Basis von Erfahrung und Verantwortungsübernahme

Parallel dazu existiert auch eine Hierarchie der Professionalisierung oder Erfahrung, die im Wesentlichen durch das Dienstalter und den Willen, Verantwortung zu übernehmen, bestimmt wird. In der Regel suchen sich neue MitarbeiterInnen immer erfahrene PartnerInnen für ihren Dienst aus, „um im Notfall eine Person dabei zu haben, die die nötige fachliche Kompetenz hat und bereit ist, die Verantwortung zu tragen“. Erfahrene MitarbeiterInnen haben daher bei der Dienstwahl das Privileg, sich ihre PartnerInnen eher aussuchen zu können als unerfahrene.

Diese erfahrungsbasierte Hierarchie ist grundsätzlich von der machtbasieren Hierarchie unabhängig und kann dieser auch entgegenlaufen. Ob die jeweiligen MitarbeiterInnen hauptamtlich oder ehrenamtlich sind, spielt hier zunächst keine Rolle. Allerdings haben hauptamtliche MitarbeiterInnen durch ihre längeren und regelmäßigeren Arbeitszeiten häufig den Eindruck, mehr von ihrer Tätigkeit zu verstehen, als ihre freiwilligen KollegInnen.

Auffangbecken für „schwierige KollegInnen“

Aus Sicht der Organisation verfolgt die NPO eine inkludierende Strategie bei der Anwerbung von Ehrenamtlichen. Durch das breite Leistungsspektrum gibt es „für jeden etwas“, d.h. wenn eine Person beispielsweise für das Rettungswesen nicht geeignet ist, versucht man sie und ihr Engagement für einen anderen Bereich wie zum Beispiel Pflege zu gewinnen. Nur in Ausnahmefällen werden potentielle Ehrenamtliche gar nicht aufgenommen. Verbunden mit dem immer noch vorhandenen Mangel an Ehrenamtlichen im Rettungsbereich (es kann nicht genug geben) und dem stets steigenden Bedarf hat dies auf der Beziehungsebene zur Folge, dass mitunter auch „schwierige“ Personen in der Organisation vorhanden sind. Diese stellen ein weiteres Spezifikum des Arbeitsumfeldes dar und beeinflussen das Organisationsklima. GruppenkommandantInnen und anderen Führungspersonen kommt dabei eine Art „Ausgleichsfunktion“ zu: Sie übernehmen auch Dienste mit Personen, „die kein anderer haben will“, was unter Umständen auch mit gewissen Belastungen verbunden ist.

Generell ist die Ausbildung zum/zur RettungssanitäterIn eine spezielle Qualifikation, die den Hauptberuflichen wenig andere Optionen übrig lässt. In der NPO ist es darüber hinaus auch äußerst unüblich, Beschäftigungsverhältnisse von Seiten der Organisation zu beenden. Hier gibt es allerdings wiederum eine Abstufung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, denn letztere müssen für ihre Tätigkeit nicht bezahlt werden und werden nur bei grob fahrlässigem Verhalten, Diebstahl o.ä. gekündigt. Aber auch bei hauptamtlich Beschäftigten ist es eher unwahrscheinlich, dass diese (außer bei schwerem Fehlverhalten) gekündigt werden.

Diese Umstände fördern in der Organisation eine Atmosphäre der Sicherheit, sind aber auf persönlicher Ebene auch mit einem Mangel an Leistungsanreizen verbunden. Hinzu kommt, dass die Aufstiegschancen der Rettungssanitäter eher beschränkt sind und damit kaum Motivationsanreize gegeben sind.

Verpflichtende Wertschätzung

Durch den hohen Stellenwert der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen als organisationsseitige Vorgabe ist deren Wertschätzung wichtige Aufgabe aller anderen Angestellten auf der Beziehungsebene. Sie ist beinahe zu einer Verpflichtung für Führungspersonal geworden, sofern diese nicht mit dem Wegfall dringend benötigter Ressourcen konfrontiert werden wollen. Durch diese Konzentration auf die Wertschätzung Ehrenamtlicher geraten Hauptamtliche in den Hintergrund. Oft werden diese damit konfrontiert, auf bezahlte Arbeitskräfte reduziert zu werden und erfahren dadurch eine Abwertung auf moralischer Ebene. Auch in der Aufgabenverteilung kommt diese Wertschätzung zum Ausdruck und reproduziert sich damit teilweise auch selbst: Während die hauptamtlichen MitarbeiterInnen mit Routinetätigkeiten belastet sind, konzentrieren sich Ehrenamtliche auf die nach außen hin sichtbaren Tätigkeiten, wie etwa Rettungseinsätze im engeren Sinn.

Auch die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen schätzen die Arbeit der Hauptamtlichen teilweise gering, da diese „dazu ja schließlich im Rahmen ihrer Beschäftigung wesentlich mehr Zeit dafür haben“. Ehrenamtliche arbeiten meist nebenbei noch in einem Erwerbsverhältnis und sehen sich in einer deutlich höher belasteten Situation. Sie vergleichen ihre eigenen Arbeitsleistungen im regulären Erwerbsverhältnis mit denen der hauptamtlichen MitarbeiterInnen und haben teilweise auch das Gefühl, dass diese weniger Druck (als in der Privatwirtschaft) ausgesetzt sind.

Tätigkeiten während der Bereitschaft

Strukturbedingt sind die Dienste im Bereich des Rettungswesens sind grundsätzlich Bereitschaftsdienste, jedoch kommen tagsüber viele Routineaufgaben hinzu, wie beispielsweise Krankentransporte. Die Tätigkeiten, die ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen während ihres Dienstes ausführen, unterscheiden sich jedoch dann, wenn gerade kein Einsatz ansteht. Hauptamtlich Beschäftigte sind dazu angehalten, in dieser Zeit administrative Tätigkeiten auszuführen, während es den Ehrenamtlichen weitestgehend selbst überlassen ist, womit sie ihre Zeit verbringen.

Insbesondere wird dies durch die strikte räumliche Trennung sichtbar: Auf einigen Dienststellen stehen ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen unterschiedliche Räume (teils auch Stockwerke) zur Verfügung, in der sie ihre Dienstzeit verbringen. Während hauptamtliche MitarbeiterInnen in Büros sitzen und dort „Papierkram“ erledigen, verbringen Ehrenamtliche ihre Zeit in Aufenthaltsräume samt

Fernseher und Spielekonsolen. Die Nutzung der Räume erfolgt nach relativ strikter Trennung.

Obwohl die räumliche Ausgestaltung stark von der jeweiligen Dienststelle abhängig ist, lässt sich sagen, dass ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen eben doch nicht dieselben Tätigkeiten während ihres Dienstes ausüben. Hinzu kommt, dass Ehrenamtliche vor allem Dienste während der Nacht und des Wochenendes verrichten, in denen ohnehin weniger Routineaufgaben anfallen. Auf der Beziehungsebene wurde erwähnt, dass die hauptamtlichen MitarbeiterInnen als bezahlte Arbeitskräfte die alltäglichen, langwierigen und langweiligen Tätigkeiten verrichten müssen, für die sich die ehrenamtlichen „zu schade“ sind. Auch haben die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen häufig hohe Ansprüche an die Erfüllung bestimmter Aufgaben seitens der hauptamtlich Beschäftigten und leiten diese aus dem Argument ab, dass hauptamtliche schließlich auf Vollzeitbasis dafür beschäftigt und auch bezahlt werden.

Hobby versus Erwerbsarbeit

Durch die unterschiedlichen Rollen, die die Arbeit in der NPO im Leben der ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen spielt, ergeben sich schließlich auch unterschiedliche Interessen. Während Ehrenamtliche ihr Engagement als eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung sehen, mit der letztendlich keine weiteren Zwänge verbunden sind, ist für hauptamtliche MitarbeiterInnen die Arbeit als RettungssanitäterIn auch Erwerbsarbeit, Hauptberuf und wichtige Einkommensquelle. Diese unterschiedlichen Haltungen geraten auf der Beziehungsebene oft aneinander, insbesondere weil Führungspositionen oftmals mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen besetzt sind, die in der Regel hauptamtlich Beschäftigte als Untergebene haben.

Aus Sicht der beiden Gruppen bestehen unterschiedliche Erwartungshalten an die Organisation. Ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, zumindest im administrativen Bereich, etwa beim Management einer Dienststelle. Während ehrenamtliche Führungspersonen primär auf die Leistungserbringung der Organisation und die Einhaltung von Budgetrestriktionen bedacht sind, haben Hauptamtliche auch ein starkes Interesse daran, ihre Stelle und ihr Einkommen zu behalten, vielleicht sogar auszubauen. Damit ergeben sich aus den organisationsseitigen Strukturbedingungen unmittelbar Spannungsfelder auf der Beziehungsebene. Das Management von ehrenamtlichen Führungspersonen erscheint manchmal als „das Durchsetzen absurder Regeln“ oder das „Bankrottführen einer Dienststelle“.

Ehrenamtliche Führungspositionen werden auf eine bestimmte Zeitdauer gewählt, wobei die Wahl nicht unbedingt auf die am besten qualifizierte Person fallen muss. Die hohe Unsicherheit, mit der sich die Führungsebene entwickelt, ist auch für

hauptamtliche MitarbeiterInnen mit großen Planungsunsicherheiten verbunden und erschwert eine kontinuierliche Karriere.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit spiegelt die Komplexität des Organisationsklimas wider. Anhand einer quantitativen Analyse der Dimensionen der strukturellen Faktoren und des Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnisses konnten nur geringfügige Unterschiede im Organisationsklima zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen festgestellt werden. Offensichtlich sind mit diesen beiden Dimensionen nur einzelne Aspekte des Organisationsklimas abgebildet. Der besonderen Situation der doppelten Personalstruktur in NPOs wird dabei nicht Rechnung getragen. Aus diesem Grund wurde zusätzlich eine qualitative Studie im Leistungsbereich des Rettungswesens durchgeführt. Dieser Leistungsbereich ist von besonderem Interesse, da hier ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen dieselben Tätigkeiten ausführen und auch derselben Ausbildung bedürfen.

Die qualitative Analyse führte dabei zu interessanten Ergebnissen, denn das Organisationsklima zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen im Bereich des Rettungswesens ist durch eine Vielzahl latenter Spannungsfelder gekennzeichnet. Das Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen im Rettungswesen wird durch zwei sich überlagernde Hierarchien bestimmt, die auf das Machtverhältnis zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen sowie unterschiedlicher Erfahrung und Verantwortungsübernahme bei Einsätzen gründen. Ehrenamtliche besitzen aufgrund der Rolle, die das Engagement in ihrem Leben spielt, Machtressourcen, die sie nützen können um gewisse Vorteile im Arbeitsalltag zu erzielen. Als Beispiel sei hier die Dienstplaneinteilung zu nennen, bei der sich Führungskräfte an den Wünschen der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen orientieren müssen. Aber auch erfahrene MitarbeiterInnen haben bei der Dienstwahl Vorteile, da sie beliebte PartnerInnen für weniger routinierte sind. Die verpflichtende Wertschätzung, die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen entgegengebracht werden muss, ist oft mit einer Herabsetzung bzw. einem Ausbleiben der Wertschätzung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen verbunden. Durch die unterschiedliche Rolle, die die Tätigkeit in der Organisation im Leben der MitarbeiterInnen einnimmt, folgen Ehrenamtliche und Hauptamtliche zudem unterschiedlichen Handlungslogiken.

Das Organisationsklima in einer NPO mit doppelter Personalstruktur wird also durch eine Reihe weiterer Faktoren bestimmt, die in der klassischen Organisationsklimaforschung tendenziell ausgeblendet werden. Für Untersuchungen, die zum Ziel haben, das Klima in einer NPO zu erfassen, erscheint es daher sinnvoll, bestehende Erfassungsinstrumente um weitere Dimensionen zu ergänzen.

REFERENCES

- Badelt, C./ More-Hollerweger, E. (2013). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 503-532.
- Birnkrant, G. (2012). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In: Hausmann, Andrea / Murzik, Laura (Hg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 197-212
- Gawellek, U. (1987). Erkenntnisstand, Probleme und praktischer Nutzen der Arbeitszufriedenheitsforschung. (Beiträge zur Gesellschaftsforschung; Bd. 7). Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.
- Giesenbauer, B. / Glaser, J. (2006). Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit in der Pflege - Beeinflussung fremder und eigener Gefühle, in: Böhle, Fritz / Glaser, Jürgen (Hg.): Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59-84.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717
- Pennerstorfer, A., Schneider, U., Badelt C. (2013). Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem. In R. Simsa, M. Meyer, C.Badelt (Hrsg.). Handbuch der Nonprofit Organisationen. 5th ed (55- 75).Schaeffer-Poeschl.
- Rameder, P./More-Hollerweger, E. (2009). Beteiligung am freiwilligen Engagement in Österreich. In: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hg.): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK.
- Raml, R. (2009). Arbeitsklima Index: Eine theoretische Evaluierung. Arbeitsklima und Arbeitnehmerpolitik (18-29). Linz: AK Oberösterreich.
- Regnet, E. (2002). Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement. In: Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (Hg.): Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim/ München: Juventa. S. 103-117.
- Schneider, B (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, M. F. Peterson (Eds.).Handbook of organizational culture and climate (xvii-xxii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schober, D./ Schmidt, A./Simsa, R. (2013). Personalmanagement. In: Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/ Badelt, Christoph (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 247-263.
- Simsa, R. (2005). Beschäftigung im Dritten Sektor. Besonderheiten und zivilgesellschaftlichen Funktionen. In: Ross, Bettina (Hg.) et al: Arbeit(en) im Dritten Sektor. Europäische Perspektiven. Mössingen-Talheim: Talheimer. S. 167-187.

- Simsa, R. (2006). Navigation auf rauer See – gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. In G. Sprengseis, G. Lang (Hrsg.). Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich (82-92). Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Simsa, R./Meyer, M./Badelt, C. (Hrsg.) (2013). Handbuch der Nonprofit Organisationen. 5th ed.. Schaeffer-Poeschl.
- Simsa, R./Schober C./Schober D. (2004). Quantitative ökonomische Bedeutung der NPOs im sozialen Dienstleistungsbereich. Studie im Auftrag der BAG "Freie Wohlfahrt"
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. In: Nonprofit Management & Leadership. Vol. 18. Nummer 3. S. 295-320.
- Wilpert, R., Rayley, J. (2012). Organisationsklima. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen.

Appendix A. technischer Anhang

A.1. Ergebnisse der Logit-Schätzung

Anmerkung: Für das Geschlecht wurde eine modifizierte Effektkodierung verwendet. Dabei handelt es sich um eine Abwandlung einer Dummycodierung, bei der der Wert der Vergleichsgruppe nicht mit dem Wert einer Referenzgruppe, sondern dem gruppenübergreifenden Mittelwert verglichen wird (normalerweise wird in diesem Fall mit '-1' und '1' codiert, hier mit '-0,5' für Männer und '0,5' für Frauen). Der Koeffizient der Variablen 'sex' entspricht dann dem Verhältnis des Chancenverhältnisses zwischen den Geschlechtern (das Chancenverhältnis, dass Frauen in der oberen/zufriedeneren Gruppe -statt in der unzufriedenen Gruppe- sind, ist also um 1,2 mal höher als bei Männern), der Wert bei $x=0$ bezieht sich aber auf den allgemeinen Mittelwert (geschlechtsunabhängig).

Abhängige Variable:					
Strukturelle Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsprozesses					
Koeffizienten					
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)	
(Intercept)	-0,654	0,166	-3927,000	0,000	***
l(sex - 0.5) *	0,371	0,089	4149,000	0,000	***
Age	0,005	0,004	1398,000	0,162	
hs_dummy	-1,200	0,341	-3518,000	0,000	***
Frei	0,121	0,107	1127,000	0,260	
GSD	1,254	0,288	4353,000	0,000	***
AF	-0,415	0,113	-3693,000	0,000	***
KH	-0,392	0,160	-2450,000	0,014	*
age:hs_dummy	0,027	0,009	3055,000	0,002	**
Frei:GSD	-0,963	0,335	-2875,000	0,004	**
Signif.	0 '***'	0,001 '***'	0,01 '*'	0,05 '.'	
Codes:					

Effektkoeffizienten (Veränderung des Wahrscheinlichkeitsverhältnisses) & Konfidenzintervalle

	exp (b)	2.5 %	97.5 %
(Intercept)	0,520	0,375	0,720
l(sex - 0.5)	1,449	1,216	1,726
Age	1,005	0,998	1,012
hs_dummy	0,301	0,153	0,585
Frei	1,128	0,916	1,394
GSD	3,503	2,026	6,298
AF	0,660	0,528	0,822
KH	0,676	0,492	0,921
age:hs_dummy	1,027	1,010	1,045
Frei:GSD	0,382	0,195	0,727

Abhängige Variable:

Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis

Koeffizienten

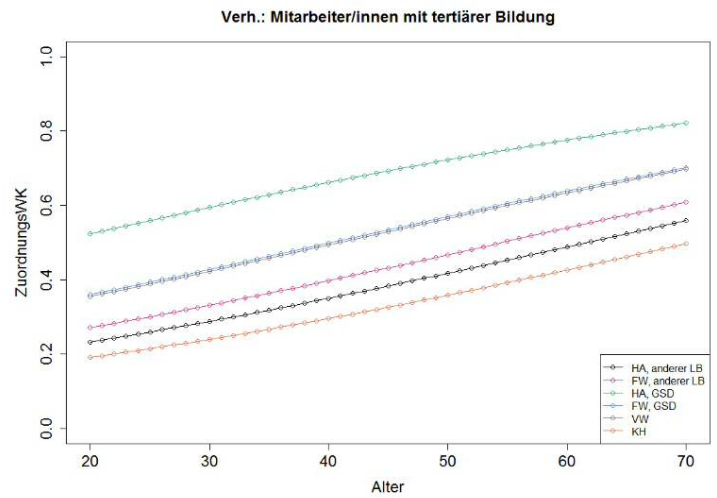
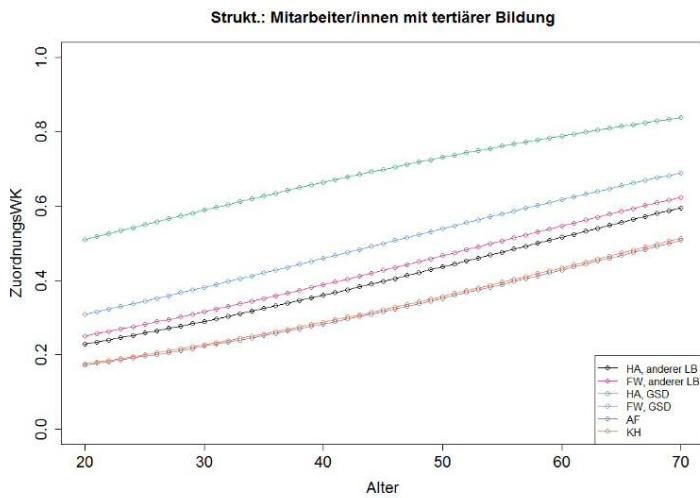
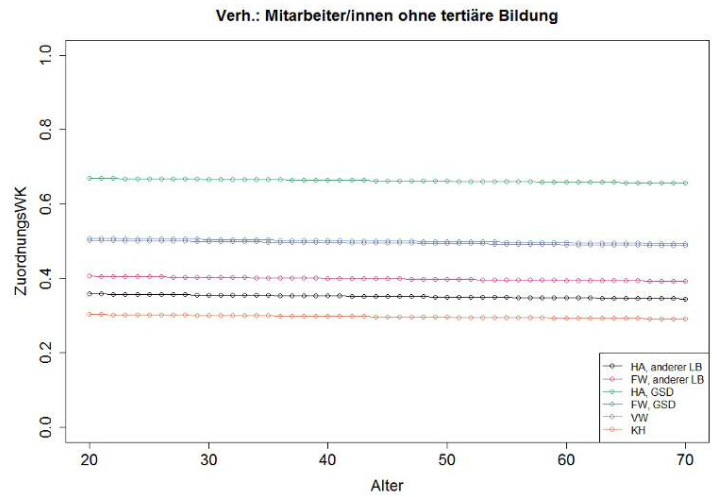
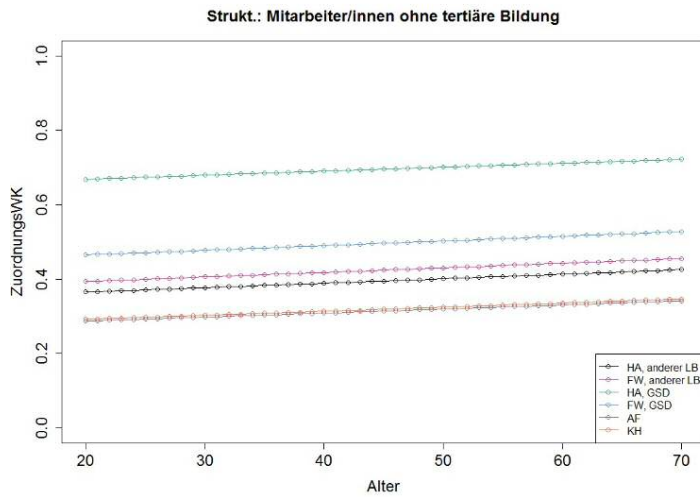
	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)	
(Intercept)	-0,561	0,170	-3,301	0,001	***
l(sex - 0.5) *	0,206	0,089	2,315	0,021	*
age	-0,001	0,004	-0,314	0,754	
hs_dummy	-1,200	0,336	-3,576	0,000	***
Frei	0,202	0,114	1,771	0,077	.
GSD	1,287	0,278	4,629	0,000	***
VW	0,491	0,145	3,387	0,001	***
KH	-0,351	0,159	-2,202	0,028	*
age:hs_dummy	0,030	0,009	3,407	0,001	***
Frei:GSD	-0,875	0,324	-2,699	0,007	**
Signif. Codes:	0 '***'	0,001 '**'	0,01 '*'	0,05 '.'	

Effektkoeffizienten (Veränderung des Wahrscheinlichkeitsverhältnisses) & Konfidenzintervalle

	exp (b)	2.5 %	97.5 %
(Intercept)	0,633	0,455	0,879
l(sex - 0.5) *	1,229	1,032	1,463
age	0,999	0,992	1,006
hs_dummy	0,30	0,155	0,579
Frei	1,224	0,980	1,533
GSD	3,622	2,124	6,343
VW	1,634	1,230	2,174
KH	0,704	0,513	0,958
age:hs_dummy	1,030	1,013	1,048
Frei:GSD	0,417	0,219	0,781

A.2. Grafische Darstellung der Ergebnisse

Aufgetragen sind die geschätzten Zuordnungswahrscheinlichkeiten zur zufriedeneren Gruppe in der jeweiligen Dimension. (HA: hauptamtliche MitarbeiterInnen, FW: freiwillige MitarbeiterInnen, LB: Leistungsbereich, GSD: Gesundheit & soziale Dienste, AF: Aus- & Fortbildung, VW: Verwaltung; KH: Katastrophenhilfe)



A.3. Fragebogenitems

Fragen zu organisationalen Aspekten des Arbeitsklimas

(Antwortkategorien: 1...trifft absolut zu, 2...trifft eher zu, 3...neutral, 4...trifft eher nicht zu, 5...trifft absolut nicht zu)

1. Strukturelle Merkmale des Arbeits- und Kommunikationsflusses:

- In dieser Organisation ist die Tätigkeit jedes Mitarbeiters genau festgelegt
- In dieser Organisation ist es klar, wer die Befugnis hat, eine Entscheidung zu treffen
- Der Aufbau und die langfristige Planung dieser Organisation werden uns ausführlich erläutert
- Wir bekommen Informationen „von oben“ schnell und reibungslos
- Die meisten Tätigkeiten hier sind sorgfältig vorgeplant
- Es wird kontrolliert, ob wir unsere Arbeit ordentlich und termingerecht machen
- Jeder Mitarbeiter in dieser Organisation weiß genau, wo er hingehört und was er zu tun hat
- In dieser Organisation kennt jeder genau die Stellung, Aufgaben und Befugnisse der anderen
- Jeder bekommt die Information, die er braucht

2. Vorgesetzten/Untergebenen-Verhältnis:

- Das Arbeitsklima in dieser Organisation empfinde ich im Allgemeinen als angenehm
- In dieser Organisation kümmert sich die Dienststellenleitung wirklich um die Beschäftigten
- In dieser Organisation erhalten die MitarbeiterInnen ausreichend Unterstützung durch ihre Vorgesetzten
- In dieser Organisation kommen die Dienststellenleitung und die MitarbeiterInnen gut miteinander aus

A.4. Deskriptive Darstellung der Datengrundlage

	Absolut	Prozent	Ehrenamtlich		Hauptamtlich	
			Absolut	Anteil an Kategorie	Absolut	Anteil an Kategorie
N	3129		2457	78,52%	672	21,48%
Geschlecht						
Männlich	2097	69,00%	1693	80,73%	404	19,27%
Weiblich	942	31,00%	709	75,27%	233	24,73%
Tertiärer Bildungsstatus						
Ja	678	22,98%	531	78,32%	147	21,68%
Nein	2272	77,02%	1789	78,74%	483	21,26%
Leistungsbereich						
Rettungsdienst und Krankentransport	1571	52,04%	1381	87,91%	190	12,09%
Gesundheit und Soziale Dienste	246	8,15%	152	61,79%	94	38,21%
Jugendarbeit/Blutspendedienst	105	3,48%	102	97,14%	3	2,86%
Katastrophenhilfe In- und Ausland	76	2,52%	32	42,11%	44	57,89%
Suchdienst	221	7,32%	184	83,26%	37	16,74%
Suchdienst	7	0,23%	6	85,71%	1	14,29%
Aus- und Fortbildung	487	16,13%	407	83,57%	80	16,43%
Migration	13	0,43%	8	61,54%	5	38,46%
Verbreitung des humanitären Völkerrechts	6	0,20%	6	100,00%	0	0,00%
Verwaltung	287	9,51%	109	37,98%	178	62,02%
Alter (gruppiert)						
Jünger als 25	736	24,36%	691	93,89%	45	6,11%
Zwischen 25 und 34	956	31,65%	751	78,56%	205	21,44%
Zwischen 35 und 44	593	19,63%	418	70,49%	175	29,51%
Zwischen 45 und 54	453	15,00%	296	65,34%	157	34,66%
Zwischen 55 und 64	217	7,18%	175	80,64%	42	19,35%
Älter als 64	66	2,18%	66	100%	0	0%
Alter (Mittelwert)	35.34		34.45		38.76	

Bisher in dieser Reihe erschienen:

No. 1: Cserer, Michael; Paukovits, Harald; Teodorowicz, Slawomir; Wolf, Thomas: Die Wiener Indie-Szene: Independent Networking innerhalb einer verworrenen Mikroökonomie. 2006.

No. 2: Aicher, Linda: Kinderkonzerte als Mittel der Distinktion. Soziologische Betrachtung von Kinderkonzerten in Wien anhand von Pierre Bourdieus kultursoziologischem Ansatz. 2006.

No. 3: Ehrenhöfer, Katrin; Koppensteiner, Gudrun; Pumberger, Doris; Steinbauer, Birgit: Musikwirtschaft und neue Medien: Veränderungen in der Musikwirtschaft durch die Digitalisierung aus der Sicht von österreichischen Musikexperten und Vertreter der Musikwirtschaft. 2006.

No. 4: Eidenberger, Judith; Haider, Sandra; Oberhumer, Astrid; Rozinski, Jutta: Creative Industries in der Gemeinde Gaspoltshofen. Eine Regionalstudie. 2006.

No. 5: Buchacher, Christoph; Steyer, Mario: Die österreichische Verlagsbranche. Eine Branche unter Druck? 2006.

No. 6: Frass, Johannes; Frotzler, Martin; Hartner, Michael; Kiennast, Herbert: Habitusforschung in der Wiener Elektronischen Musikszene. 2006.

No. 7: Beltzung, Luise; Kittenberger, Axel; Mayer, Susanne: Lebensläufe österreichischer Chefredakteure. Eine Ressourcenanalyse nach Pierre Bourdieu. 2007.

No. 8: Angel, Stefan; Roch, Ramona; Witzani, Agnes: Zusammenarbeit und Konkurrenz in der Wiener Theaterlandschaft unter besonderer Berücksichtigung der Wiener Festwochen. 2007.

No. 9: Geppl, Monika; Kreuch, Gerhard; Ludescher, Martin unter Mitarbeit von Auer, Roland: Professionalität im „Offenen Kanal“ Okto – ein Widerspruch? 2008.

No. 10: Delgado Martin, Carolina; Kontseková, Judit; Schinko, Georg: Motive für die Wahl der Pressefotografie als Beruf. 2008.

No. 11: Howorka, Sebastian; Joos, Michael; Kaltner, Christina: Funktionalität, Repräsentation und Planungseffizienz. Die Spannungsfelder eines architektonischen Planungsprozesses am Beispiel des Neubaus der WU. 2013.

No. 12: Bauer, Astrid; Kropik, Andrea; Posch, Katharina; Wunsch, Matthias: „Du mein Wienerlied“. Eine Betrachtung der Wienerlied-Szene aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. 2013.

No. 13: Dibiasi, Anna; Simic, Zana; Weiß, Michaela: Von der Kunst, KünstlerIn zu sein. Eine Untersuchung des sozialen Feldes der Bildenden Kunst in Wien. 2013.

No. 14: Untersuchungen zur Pflege. 2014.

No. 15: Untersuchungen zur Arbeitslosigkeit. 2014.