



Führung in der Freiwilligenarbeit: Relationale Praktiken und kulturelle Dynamiken in Non-Profit-Organisationen

Svenja Christina Schütt¹ · Theo Wehner² · Elisabeth Kals¹

Eingegangen: 25. November 2025 / Angenommen: 28. Januar 2026
© The Author(s) 2026

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden die Besonderheiten und die damit einhergehenden Herausforderungen der Führung in Non-Profit-Organisationen (NPOs) dargestellt. Im Unterschied zur Erwerbsarbeit verfügen Führungskräfte hier weder über formale Weisungsbefugnisse gegenüber Freiwilligen noch über materielle Sanktions- oder Anreizmechanismen, während zugleich ähnliche Motivations- und Steuerungsaufgaben zu bewältigen sind. Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag ein doppeltes Ziel: Erstens wird ein integratives Führungsverständnis für die Freiwilligenarbeit entwickelt, und zweitens wird gezeigt, inwiefern NPOs als Reallabore für zentrale Fragen moderner Führungsforschung dienen. Die vorliegende Publikation stützt sich hierbei auf drei Forschungsstränge: (1) partizipative und geteilte Führung, (2) die Bedeutung von Autonomie, Motivation und Sinn in der Freiwilligenarbeit sowie (3) systemisch-relationale und kommunikative Perspektiven auf Passung. Auf dieser Basis wird Führung in NPOs als relationaler Prozess der Ermöglichung, Koordination und Aushandlung konzeptualisiert und ein integratives Verständnis relationaler Führungsdynamiken entwickelt. Die Synthese des aktuellen Stands von Theorie und Forschung zeigt, dass eine wirksame Führung in NPOs auf einem ausgewogenen Zusammenspiel von Sinnorientierung, Autonomieunterstützung und kollektiver Verantwortung beruht. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die erlebte Passung, die weniger auf formaler Autorität als auf einer wahrgenommenen Übereinstimmung von Werten, Arbeitsweisen und Beziehungsqualität basiert. Abschließend wird die integrative Sichtweise auf zwei typische Belastungsproben der NPO-Arbeit übertragen: Konflikte und Veränderungsprozesse. Dabei zeigt sich, dass Führung wesentlich zur Etablierung kooperativer Konfliktstile, fairer Beteiligungsverfahren und vertrauensvoller Kommunikationsstrukturen beiträgt, die maßgeblich über das Engagement oder den Rückzug von Freiwilligen entscheiden. Effektive Führung in der Freiwilligenarbeit erweist sich somit in erster Linie als Ermöglichungs- und Beziehungsarbeit, die kollektives Handeln unterstützt und nachhaltige Organisationskulturen stärkt.

Schlüsselwörter Führung in Non-Profit-Organisationen · Partizipation · Intrinsische Motivation · Sinnhaftigkeit · Autonomie · Relationalität

✉ Svenja Christina Schütt
svenja.schuett@ku.de

Theo Wehner
twehner@ethz.ch

Elisabeth Kals
elisabeth.kals@ku.de

¹ Professur für Sozial- und Organisationspsychologie,
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 85072 Eichstätt,
Deutschland

² Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH),
8001 Zürich, Schweiz

Leadership in voluntary work: relational practices and cultural dynamics in non-profit organizations

Abstract

This article presents the unique characteristics and challenges of leadership in non-profit organizations (NPOs). In contrast to paid employment, leaders in NPOs do not have formal authority over volunteers or access to material sanctions or incentive mechanisms, yet they must perform similar motivational and management tasks. Against this background, the article pursues two objectives: Firstly, it aims to develop an integrative understanding of leadership in the context of volunteering. Secondly, it demonstrates the extent to which NPOs serve as real-world laboratories for addressing key questions in contemporary leadership research. This publication is based on three strands of research: (1) participatory and shared leadership; (2) the importance of autonomy, motivation and meaning in volunteering; and (3) systemic-relational and communicative perspectives on fitting. Building on these strands, leadership in NPOs is conceptualized as a relational process of enabling, coordinating and negotiating, and an integrative understanding of relational leadership dynamics is developed. Synthesizing the current state of theory and research shows that effective leadership in NPOs is based on a balanced interplay of meaning orientation, autonomy support, and collective responsibility. Of central importance here is the perceived fit, which is based less on formal authority than on perceived alignment in values, working methods, and relationship quality. The integrative perspective is applied to two typical stress tests of NPO work: conflicts and change processes. It becomes apparent that leadership significantly contributes to establishing cooperative conflict styles, fair participation procedures and trusting communication structures, all of which have a decisive influence on volunteers' commitment or withdrawal. Effective leadership in volunteer work thus proves to be primarily enabling and relationship-building work that supports collective action and strengthens sustainable organizational cultures.

Keywords Leadership in Non-Profit Organizations · Participation · Intrinsic Motivation · Meaningfulness · Autonomy · Relationality

1 Einleitung

Das Verständnis von Führung befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Während traditionelle Ansätze die Eigenschaften und Verhaltensweisen einzelner Führungspersonen fokussieren, richtet sich der Blick von Forschung und Praxis zunehmend auf Führung als relationale und strukturell eingebettete Praxis, die als interaktiver, kollektiver und organisational verankerter Prozess verstanden wird. NPOs stellen in diesem Zusammenhang nicht nur ein spezifisches Anwendungsfeld dar, sondern zeigen grundlegende Dynamiken moderner Führung jenseits von formaler Macht und stabilisierender Hierarchien sowie materieller Abhängigkeit (Wehner und Güntert 2015). Solche Konstellationen sind insbesondere in freigemeinnützigen und ehrenamtlichen Organisationen charakteristisch. Führung steht hier vor spezifischen Herausforderungen, die sich aus einer unzureichenden Planbarkeit, erhöhter (Spontan-)Fluktuation, etwa aufgrund nicht vorhandener Vertragsverpflichtungen, sowie der Führung gemischter und teils stark diverser Teams aus Haupt- und Ehrenamt ergeben (Röbke 2017; Schütt 2022).

Osula und Ng (2014) beschreiben die Führung in NPOs primär als wertebasierten, kooperativen und transformativen Prozess, der sich in der Regel grundlegend von hierarchischen Modellen unterscheidet, wobei hier etwa Freiwilligenorganisationen des Katastrophenschutzes eine Ausnahme darstellen (Freund 2020; Kals et al. 2020). Ange-

sichts knapper Ressourcen und wachsender Unsicherheit operieren viele NPOs nach dem Prinzip „doing more with less“ (Osula und Ng 2014, S. 96) und benötigen daher neue Führungsformen, die auf Sinn, Vertrauen und Kooperation beruhen. Besonders in Organisationen mit Freiwilligen sei Führung nicht über formale Autorität, sondern primär über gemeinsame Werte und Beteiligung möglich. So betonen die Autor:innen: „In nonprofit organizations, volunteer management is a crucial business and may require adaptation of more traditional hierarchical approaches toward teamwork and collaboration“ (S. 94). Führung müsse daher Beziehungen gestalten, in denen Freiwillige als aktive Mitgestaltende verstanden werden. Das ist eine Sichtweise, die solche traditionellen Ansätze ablehnt, in denen Freiwillige eher als „spectator[s] rather than an active agent[s]“ (S. 92) verstanden werden. Wertebasierte Führung bildet dabei den Kern organisationaler Bindung: „Leaders who ascribe more value based leadership appear more willing to make personal investments required to overcome opposition (resistance) and they are more likely to achieve the goal they seek“ (S. 97). Führung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen wird so als ein wechselseitiger, sinnstiftender Beziehungsprozess verstanden, der durch Integrität, Empathie und geteilte Verantwortung getragen ist.

In diese Perspektive fügt sich der Ansatz des *Volunteer-Supervisor-Fit* von Englert und Thaler (2023) ein, der zeigt, dass Führung von Freiwilligen vor allem dann gelingt, wenn zwischen Leitungsperson und Freiwilligen eine als *passend*

empfundene Beziehung besteht. Diese beruht weniger auf formaler Autorität als auf einer erlebten Übereinstimmung und Ergänzung in Werten, Motivation und Arbeitsweise. Geprägt wird dieser Fit durch Werte- und Zielkongruenz, Motivation und Integration, Unterstützung und Supervision, Autonomie sowie Anerkennung. Dies macht deutlich, dass Führung im Freiwilligenkontext wesentlich als Beziehungs- und Passungsgestaltung zu verstehen ist.

2 Führung und Freiwilligkeit: Perspektiven auf geteilte Verantwortung, Autonomie und systemische Aushandlung

Während in klassischen (Profit-)Organisationen formale Macht, Weisungsbefugnis und Kontrolle zentrale Steuerungsmechanismen darstellen, beruhen NPOs und Vereine stärker auf Selbstorganisation, intrinsischer Motivation und geteilter Verantwortung (Osula und Ng 2014). Entsprechend rücken partizipative, sinnbasierte und systemisch-relationale Ansätze in den Vordergrund, die Führung als gemeinschaftlichen und kommunikativen Prozess verstehen. Im Folgenden werden drei miteinander verflochtene Forschungsstränge skizziert, die komplementäre Perspektiven auf Führung in der Freiwilligenarbeit bieten: (1) partizipative und geteilte Führung, (2) Autonomie und Sinn als Grundlage freiwilligen Handelns sowie (3) systemisch-kommunikative Ansätze, die Führung als Beziehung und Aushandlung begreifen. Diese besonderen Anforderungen machen die Führung in NPO zu einem relevanten Lernfeld, dessen Prinzipien und Kompetenzgewinne auch für die Erwerbsarbeitswelt von Bedeutung sind (Schütt 2022).

2.1 Partizipative, geteilte und verteilte Führung

Der erste Strang wissenschaftlicher Auseinandersetzung begreift Führung nicht als Eigenschaft einzelner Personen, sondern als kollektive Praxis der sozialen Einflussnahme, die in Beziehungen, Interaktionen und geteilten Sinnstrukturen entsteht. Dieser Zugang wird sowohl in der allgemeinen Nonprofit-Management-Literatur als auch in spezifischen Leadership-Modellen betont. So verortet Simsa (2020) in dem umfassenden Sammelband „The Routledge Companion to Nonprofit Management“ von Anheier und Toepler (2020) Führung in NPOs ausdrücklich in einem sinnstiftenden werte- und partizipationsorientierten Kontext. Führung wird hier weniger als hierarchische Steuerung, sondern als kooperative Koordinationsleistung verstanden.

Diese Perspektive korrespondiert eng mit Konzepten des Shared bzw. Distributed Leadership, die Führung als geteilten, dynamischen Prozess zwischen verschiedenen Akteur:innen begreifen. In NPOs entstehen solche Füh-

rungsformen häufig aus der Notwendigkeit, Entscheidungen in flachen oder hybriden Strukturen zu treffen, sowie aus dem normativen Anspruch, Verantwortung und Einfluss möglichst breit zu verteilen. Empirische Studien zeigen, dass Shared Leadership die Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Innovationsfähigkeit von Organisationen stärkt, weil sie auf Vertrauen, kollektiver Verantwortung und wechselseitigem Lernen beruht (Freund 2017; Routhieaux 2015; Simsa 2020).

Routhieaux (2015) betont, dass eine Kultur geteilter Führung in NPOs entscheidend dafür ist, ob Mitarbeitende und Freiwillige tatsächlich in Entscheidungsprozesse eingebunden werden: „From an organizational culture perspective, a culture of shared leadership is characterized by collective and collaborative processes of information gathering, analysis, decision making, and implementation. An organization with a strong culture of shared leadership will equip and encourage staff (and even volunteers) at all levels to take part in discussions and decisions about organizational priorities“ (Routhieaux 2015, S. 143). Mumbi und Obembe (2021) bestätigen diese Sicht in ihrer qualitativen Studie zu NPOs. Führung zeigt sich dort vielfach als kollektiver Prozess, der auf Vertrauen, gemeinsamer Zielorientierung und gegenseitiger Anerkennung basiert und so Motivation, Identifikation und Bindung von Freiwilligen fördert: Shared Leadership in NPOs basiert demnach auf der Annahme, „that everyone in an organisation can be a leader. It is [...] about taking responsibilities and handling problems as a group through power sharing“ (Mumbi und Obembe 2021, S. 235). Zugleich macht die Studie deutlich, dass die praktische Umsetzung partizipativer Führung häufig begrenzt bleibt: Freiwillige werden deutlich seltener in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden als hauptamtliche Mitarbeitende oder Vorstandsmitglieder (Mumbi und Obembe 2021). Damit entsteht ein Spannungsfeld zwischen normativ gewünschter Partizipation und realer Ungleichheit der Einflussmöglichkeiten. Gerade in Kontexten mit heterogenen Akteursgruppen mit Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen wird Führung zur Aushandlungsaufgabe, in der formale und informelle Machtformen zusammenwirken.

Insgesamt verdeutlicht die Literatur, dass geteilte Führung in Nonprofit-Kontexten nicht nur ein Organisationsprinzip, sondern auch ein kulturelles Lernfeld darstellt: Führung wird dort am wirksamsten, wo sie als relationale, wertebasierte und partizipative Praxis, d. h. als Beziehungsarbeit auf Augenhöhe, gelebt wird.

2.2 Autonomie, Sinn und Motivation in der Freiwilligenarbeit

Ein zweiter, psychologisch fundierter Forschungsstrang konzentriert sich auf die Frage, wie Führung die intrinsische Motivation und Autonomie der Engagierten stärken oder

untergraben kann. Als zentraler theoretischer Rahmen dient hier die Self-Determination Theory (SDT; Deci und Ryan 2000): Sie postuliert, dass Motivation und Wohlbefinden auf der Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit beruhen. Die Meta-Analyse von Van den Broeck et al. (2021) bestätigt diese Grundannahme im Arbeitskontext für die unterschiedlichen Formen der Motivation nach der SDT, von intrinsischer bis hin zu externaler Regulation: Je selbstbestimmter die Motivation ist (intrinsisch oder identifiziert), desto positiver sind die Auswirkungen auf Verhalten, Einstellungen und Wohlbefinden. Intrinsische Motivation ist besonders bedeutsam für das Wohlbefinden, während die identifizierte Regulation (die bewusste Zustimmung zu Zielen) am stärksten mit Leistung und freiwilligem organisationalem Engagement (Organizational Citizenship Behavior) verbunden ist.

Die Studie von Benevene et al. (2024) zeigt, dass transformationales, dienendes und beziehungsorientiertes Führen in NPOs Engagement, Zufriedenheit und Bindung fördert, indem es die Anerkennung, Sinnhaftigkeit und Beziehungsqualität stärkt. Motivation und Zufriedenheit fungieren dabei als zentrale Vermittlungsmechanismen für den Verbleib in NPOs. Eigene Studien ergänzen, dass Autonomie und Sinnhaftigkeit zu den wichtigsten Bedingungen für Engagement und Zufriedenheit von Freiwilligen zählen (Wehner et al. 2005; Wehner und Güntert 2015). Die zentrale Bedeutung einer autonomieunterstützenden Führung in NPOs unterstreichen auch Haivas et al. (2013): Führungskräfte sollten Rahmenbedingungen schaffen, die den Engagierten Handlungsspielräume und Mitsprache ermöglichen. Nach Haivas et al. (2013) zeigen Freiwillige höheres Engagement und geringere Rückzugstendenzen, wenn ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllt werden. Führung von Freiwilligen motiviert also nicht primär durch extrinsische Anreize, sondern durch geteilte Werte und gemeinsames Zielverständnis: „Volunteers feel respected by their leaders due to supportive leadership and leader encouragements for expressing ideas within the non-profit organization“ (Boezeman und Ellemers 2014, S. 160).

Während diese Befunde die förderlichen Effekte selbstbestimmter Motivation hervorheben, beleuchten andere Studien die Gefährdungen durch kontraproduktive Führung. Chaotische Führung und Bedürfnisfrustration gelten als zentrale Prädiktoren für erhöhte Turnover-Intentionen (De Clerck et al. 2023). Zudem kann übermäßige Kontrolle oder rein formalistische Anerkennung die wahrgenommene Freiwilligkeit und somit die intrinsische Motivation untergraben (Boezeman und Ellemers 2014). Die SDT wird damit nicht nur als Ressourcentheorie, sondern auch als Rahmen zur Erklärung motivationaler Gefährdungen verstanden.

Dieser psychologische Kern, d.h. die Verschiebung der Führungslogik weg von Kontrolle hin zu Ermöglichung und Sinnkopplung, ist die Grundlage wertorientierter Ansätze. Spears (2005) entwickelte das von Greenleaf (1977) begründete Konzept des Servant-Leadership weiter, bei dem das Dienen dem Führen vorausgeht. Führung wird hier nicht als Machtausübung verstanden, sondern als Haltung, die auf Empathie, Verantwortung und der Förderung anderer beruht: „The servant-leader is servant first. [...] It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first“ (Greenleaf 2007, S. 83). Diese Art der Führung hat das Potenzial, gezielt die Sinnorientierung der Freiwilligen zu stärken. Osula und Ng (2014) plädieren ähnlich für ein transformativ-kollaboratives Modell non-profit-spezifischer Führung, das auf geteilter Verantwortung basiert. Interessant ist, dass dieser Ansatz auch im Corporate Volunteering geltend gemacht werden kann: Führungskräfte sollten einen dienenden Führungsstil einnehmen und den Mitarbeitenden nicht nur Freiwilligkeit, sondern auch Partizipation und Autonomie gewähren (vgl. Wehner und Gentile 2012). Die positive Auswirkung intrinsischer Motivation wird durch Pollacks (2023) Befunde zu Spillovereffekten ergänzt: Freiwilliges Engagement im Privatem wirkt sich überwiegend positiv auf Arbeit aus, da freiwillig engagierte Mitarbeitende als besonders motiviert, engagiert und sozial kompetent wahrgenommen werden.

2.3 Systemisch-relationale und kommunikative Perspektiven

Ein dritter Forschungsstrang versteht Führung als relationalen und kommunikativen Prozess, der in Interaktionen zwischen Akteuren, Kontexten und Strukturen entsteht (Simsa 2020). Diese Perspektive knüpft unmittelbar an empirische Arbeiten zum Volunteer-Supervisor-Fit an, die zeigen, dass Freiwilligenführung vor allem dort gelingt, wo zwischen Leitungsperson und Freiwilligen eine als „passend“ empfundene Beziehung besteht (Englert und Thaler 2023). Passung meint hier weniger formale Autorität als vielmehr die wahrgenommene Übereinstimmung und Ergänzung in Werten, Motivation und Arbeitsweise sowie das Erleben von Unterstützung, Autonomie und Anerkennung. Führung wird damit als relationales Aushandlungsgeschehen sichtbar, das auf Resonanz und kommunikativer Abstimmung basiert und nicht an hierarchische Positionen gebunden ist.

In dieser systemisch-relationalen Sichtweise entsteht Führung somit in der Interaktion (Simsa 2020). Buzzanell et al. (1997) untersuchen Führungsprozesse in sogenannten alternativen Organisationen – als Gegenentwurf zu traditionellen Bürokratien – und belegen dies eindrücklich: Führung erscheint hier als kommunikatives und relationales Geschehen, das sich in Spannungsverhältnissen zwischen „individual–collective“, „power over–power with“ und

„autonomy–interdependence“ bewegt. Anhand zweier Fallstudien zeigen die Autor:innen, dass Führung nicht über formale Autorität vermittelt wird, sondern über kommunikative Praktiken der „invitation“ sowie des „dramaturgical foregrounding/backgrounding“. Diese Form von Führung beruht auf Vertrauen, geteiltem Sinn und Partizipation und ist damit grundsätzlich anschlussfähig an NPOs und die Leitung von Freiwilligen. Anhand einer qualitativen Fallstudie mit leitfadengestützten Interviews und Dokumentenanalysen bestätigen Jäger et al. (2009), dass Führung ohne formale Macht vor allem über Kommunikation, Sinnstiftung und Aushandlung gelingt und dabei ein ständiger Balanceakt zwischen der Aufrechterhaltung von Commitment und Kontrolle ist. Oostlander et al. (2013) verbinden diese systemische Perspektive wiederum mit der Self-Determination Theory (SDT) und belegen, dass „autonomy-supportive communication“ ein zentraler Prädiktor für Zufriedenheit und Verbundenheit bei Freiwilligen ist. Führung wird so zu einem relationalen Prozess, der sowohl Strukturen stabilisiert als auch Freiräume ermöglicht. Damit fügt sich die systemisch-relationale Perspektive in die vorherigen Cluster ein: Führung ist ein emergentes Phänomen. Sie entsteht in der Kommunikation über Ziele, Werte und Aufgaben.

2.4 Ein integratives Verständnis von Führung unter Bedingungen der Freiwilligkeit

Die drei Perspektiven fügen sich zu einem umfassenden Verständnis von Führung unter Bedingungen der Freiwilligkeit zusammen. Partizipative Modelle beleuchten die strukturelle und organisationale Dimension geteilter Verantwortung. Motivationspsychologische Ansätze erklären, warum Autonomie und Sinn zentrale psychologische Ressourcen freiwilligen Handelns sind. Systemisch-relationale Sichtweisen zeigen, wie Führung als interpersoneller Kommunikationsprozess entsteht, der Sinn, Struktur und Selbstorganisation miteinander verbindet. Gemeinsam verdeutlichen diese Forschungsstränge, dass erfolgreiche Führung in freiwilligkeitsbasierten Kontexten auf einem Gleichgewicht zwischen Autonomie, Sinn und kollektiver Verantwortung beruht. Führung wird damit zu einem Ermöglichungsrahmen kollektiven Handelns, weniger durch formale Kontrolle als durch gemeinsame Werte und geteilte Orientierung. Dieser integrierte Blick ist essenziell, da er die Basis für das Verständnis von Führung in den beiden zentralen Belastungsproben der NPO-Arbeit bildet: dem Umgang mit Konflikten und der Bewältigung von Veränderungsprozessen. Aufbauend auf dieser theoretischen Integration widmet sich der folgende Abschnitt Studien der Eichstätter und Zürcher Forschungsgruppen zur Freiwilligenarbeit. Im Mittelpunkt stehen Führungsdynamiken und Veränderungsprozesse zwischen freiwillig Engagierten und hauptberuflichen

Leitungspersonen, d. h. Situationen, in denen Führung in besonderem Maße kommunikativ, sensibel und ausgleichend wirken muss (Kals und Rosenbaum 2010).

2.5 Führung in Konflikten

Das Erleben von Konflikten erweist sich als eine der Hauptgründe, weshalb freiwillig Engagierte ihr Engagement reduzieren oder sich ganz aus dem Engagement zurückziehen und gegebenenfalls die Organisation verlassen (Kals et al. 2019). Es fällt einerseits leichter ein nicht bezahltes Engagement als eine bezahlte Tätigkeit, die die finanzielle Lebensgrundlage bildet, aufzugeben. Andererseits ist die Verbindung zum Ehrenamt in starkem Maße wertorientiert, oftmals handelt es sich um „Herzenthemen“ mit großer emotionaler Bedeutung, für die sich die Menschen in ihrer Freizeit unentgeltlich engagieren (Simsa 2002; Simsa und Krainz 2005).

Empirische Befunde zeigen, dass Konflikterleben erhebliche Konsequenzen für die Bindung von Ehrenamtlichen hat (Thiel et al. 2022). Die Bereitschaft, Konflikte auszuhalten und zu bewältigen ist oftmals geringer als in der bezahlten Tätigkeit. Eine Mixed-Methods-Studie mit rund 8500 Befragten aus Katastrophenschutzorganisationen belegt: Je stärker interne Konflikte wahrgenommen werden, desto höher ist die Absicht, das Engagement zu reduzieren oder zu beenden (Kals et al. 2020). Besonders ausgeprägt ist dieser Zusammenhang bei jüngeren Engagierten – den Gruppen also, die für die Zukunft der Organisationen besonders wichtig sind. Die Korrelationen zwischen wahrgenommenen Konflikten und Reduktionsabsicht sind in fast allen Altersgruppen hochsignifikant, mit Ausnahme der über 68-Jährigen. Am stärksten ist der Zusammenhang bei den Jüngsten: Unter den unter 18-Jährigen liegt der Korrelationskoeffizient bei $r=0.52$, bei den 18- bis 27-Jährigen bei $r=0.43$ und nimmt mit steigendem Alter sukzessive ab (bis $r=0.04$ bei den über 68-Jährigen).

Führungskräfte, die oftmals hauptamtlich tätig sind, tragen eine Schlüsselrolle im präventiven und kooperativen Konfliktmanagement. Sie müssen latente Spannungen frühzeitig erkennen, ansprechen und konstruktiv bearbeiten. Ergebnisse einer Fragebogenstudie mit 194 freiwillig Engagierten von Thiel (2023) sprechen dafür, dass insbesondere kooperative Konfliktstile – Problemlösen, Nachgeben und Kompromiss – in der Freiwilligenarbeit stark ausgeprägt sind. Diese Stile korrelieren signifikant positiv mit Vertrauen in andere Engagierte, und der Konfliktstil Problemlösen hängt signifikant positiv mit dem Erleben organisationaler Gerechtigkeit zusammen, während konkurrierende Verhaltensweisen durchweg negative Zusammenhänge aufweisen.

Führung in NPOs besteht also wesentlich darin, eine Kultur des respektvollen Austauschs zu fördern und die Konflikte als Lernchancen begreift. Schulungen zu Kommuni-

kation und Konfliktbewältigung können die Konfliktkompetenz von Engagierten erhöhen und so Vertrauen, Fairness und Zufriedenheit langfristig stabilisieren (Kals et al. 2019; Thiel 2019, 2023). Damit besteht Führungsverantwortung in NPOs wesentlich darin, Strukturen zu schaffen, die Offenheit, Beteiligung und faire Entscheidungsprozesse als zentrale Voraussetzungen für nachhaltiges Engagement und organisationalen Zusammenhalt ermöglichen.

2.6 Führung in Veränderungsprozessen

Ein weiterer „Lackmustest“ für gute Führung in NPOs ist der Umgang mit organisationalen Veränderungen. Dies illustrieren die Befunde der groß angelegten Mixed-Methods-Studie von Freund (2020) im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des nordrhein-westfälischen Projekts „Feuerwehrensache“. Ziel der Studie war es, psychologische Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklung im Ehrenamt zu erfassen, insbesondere die Faktoren, die Veränderungsbereitschaft, Motivation und Bindung der Freiwilligen in hierarchisch organisierten, aber auf freiwilligem Engagement basierenden Strukturen beeinflussen. Während das Projekt konzeptionell auf partizipative, also bottom-up initiierte Entwicklungsprozesse ausgelegt war, verlief die praktische Umsetzung hingegen in hohem Maße top-down. Entscheidungen zur Teilnahme an Veränderungsprojekten, deren Einführung und Umsetzung gingen überwiegend von Funktionsinhabern aus. Führungskräfte agierten als zentrale Initiatoren, deren Haltung entscheidend für die Akzeptanz und Mitwirkung der Mitglieder war. Veränderungen wurden besonders dann unterstützt, wenn Vertrauen in die eigene Einflussmöglichkeit bestand und Führungspersonen Veränderung aktiv vorlebten. Damit tragen Führungskräfte durch ihr Verhalten maßgeblich zur Entstehung einer kulturgetragenen Veränderungsnorm bei. Gleichzeitig zeigte sich eine strukturelle Spannung zwischen Hierarchie und Partizipation: Führungskräfte bewerteten ihre Beteiligungsmöglichkeiten deutlich höher als die Geführten. Erfolgreiche Veränderungsprozesse scheitern demnach weniger an mangelnder Offenheit der Freiwilligen, sondern an einem Ungleichgewicht zwischen Leitung

und Mitwirkung. Führung im Wandel erfordert daher, partizipative Elemente gezielt in hierarchische Strukturen zu integrieren, um Vertrauen, Gerechtigkeit und Engagement zu sichern.

3 Fazit

Die Synthese verdeutlicht, dass der Führung im Kontext von Freiwilligenarbeit eine besondere Bedeutung zusteht, bei der verschiedene Ebenen miteinander integriert werden müssen (Tab. 1). Hier gelten formale Autorität und hierarchische Kontrollen in der Regel nicht. Führung ist mehr als systemisch-relationales Aushandlungsgeschehen zu verstehen. Die Wirksamkeit von Führung in NPOs hängt maßgeblich von einem ausgewogenen Zusammenspiel von Sinn, Autonomie und Beziehung ab. Effektive Führung in der Freiwilligenarbeit ist primär Ermöglichungs- und Beziehungsarbeit. Führungspersonen sollten Rahmenbedingungen schaffen, in denen Freiwillige sich als selbstbestimmte und aktive Mitgestaltende erleben können. So verschiebt sich der Fokus vom „Managen“ der Freiwilligen zum partizipativen Gestalten eines gemeinsamen, wertebasierten Raumes.

Die in Tab. 1 zusammengefassten Dimensionen beschreiben dabei nicht nur ein spezifisches Führungsprofil für die Freiwilligenarbeit, sondern markieren zugleich zentrale Entwicklungsrichtungen moderner Führungspraxis in Profit-Organisationen und eröffnen auch für die allgemeine Führungsforschung wichtige Impulse. NPOs lassen sich als Reallabore für Führung mit geringer formaler Macht verstehen, in denen zentrale Fragen moderner Führung, etwa nach der Ausgestaltung kollektiver Verantwortung, sichtbar werden. Zukünftige Forschung sollte daher stärker das Zusammenwirken von relationaler Passung, geteilter Führung und autonomieunterstützender Kommunikation untersuchen. Insbesondere der Volunteer-Supervisor-Fit bietet ein vielversprechendes Konzept, um die Qualität von Führungsbeziehungen jenseits formaler Hierarchie systematisch zu erfassen und mit Motivation, Bindung und Engagement in Beziehung zu setzen. Darüber hi-

Tab. 1 Dimensionen guter Führung in der Freiwilligenarbeit

Dimension	Schlüsselbotschaft für Führungskräfte	Praktische Implikation
<i>Relationalität & Passung</i>	Führung ist Beziehungsarbeit. Erfolg basiert u. a. auf dem Volunteer-Supervisor-Fit	Investition in Vertrauen, Empathie und eine kongruente Abstimmung von Werten und Zielen
<i>Motivation & Sinn</i>	Engagement beruht besonders auf intrinsischer Motivation und dem psychologischen Grundbedürfnis nach Autonomie	Ermöglichung von Handlungsspielräumen und Partizipation sowie die klare Verankerung in der Sinnhaftigkeit der organisationalen Vision
<i>Kollektive Praxis</i>	Führung ist eine geteilte, kollektive Verantwortung (Shared Leadership)	Verteilung von Verantwortung und Einfluss. Schaffung einer Kultur der gegenseitigen Anerkennung und des gemeinsamen Lernens
<i>Kritische Situationen</i>	Konflikte und (organisationale) Veränderungen sind „Lackmustests“, bei denen der Rückzug den Freiwilligen wahrscheinlicher wird	Förderung kooperativer Konfliktstile und Etablierung fairer, transparenter Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, um das Gefühl von Gerechtigkeit zu sichern

naus legt der Beitrag nahe, Führung stärker als emergente, kommunikativ hergestellte Praxis zu begreifen. Gerade in zunehmend projektbasierten und hybriden Arbeitsformen kann die Freiwilligenforschung wichtige Impulse für ein erweitertes, relationales Führungsverständnis auch in Profit-Organisationen liefern.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Interessenkonflikt S.C. Schütt, T. Wehner und E. Kals haben keine relevanten finanziellen oder nicht-finanziellen Interessen offenzulegen. Die Autor:innen haben keine Interessenkonflikte zu erklären, die für den Inhalt dieses Artikels relevant sind. Alle Autor:innen bestätigen, dass sie keine Verbindungen zu oder Beteiligung an Organisationen oder Einrichtungen haben, die ein finanzielles oder nicht finanzielles Interesse an den in diesem Manuskript behandelten Themen oder Materialien haben. Die Autor:innen haben keine finanziellen oder urheberrechtlichen Interessen an den in diesem Artikel besprochenen Materialien.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Anheier, H.K., & Toepler, S. (2020). *The Routledge companion to nonprofit management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315181011>.
- Benevene, P., Buonomo, I., Pansini, M., & D'Anna, F. (2024). Leadership and volunteers' experiences in nonprofit organizations: a systematic literature review. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 31(4), 589–606. <https://doi.org/10.4473/TPM31.4.10>.
- Boezeman, E.J., & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: the role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Leadership*, 10(2), 160–173. <https://doi.org/10.1177/1742715012467487>.
- Buzzanell, P.M., Ellingson, L., Silvio, C., Pasch, V., Dale, B., Mauro, G., Smith, E., Weir, N., & Martin, C. (1997). Leadership processes in alternative organizations: Invitational and dramaturgical leadership. *Communication Studies*, 48(4), 285–310. <https://doi.org/10.1080/10510979709368509>.
- De Clerck, T., Haerens, L., & Willem, A. (2023). A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive leadership influences volunteers' turnover intentions. *Nonprofit Management & Leadership*. <https://doi.org/10.1002/nml.21591>.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Englert, B., & Thaler, J. (2023). Führung von Freiwilligen. *Zfo*, 92(6), 324–329. <https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-6-324>.
- Freund, M. (2017). Shared leadership: research and implications for nonprofit leadership, capacity building, and education. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2017-V7-I1-8022>.
- Freund, S. (2020). *Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen: Psychologische Modellbildung und Evaluation von Veränderungsbereitschaft und Engagement im Transformationsprozess*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28789-4>.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. In W.C. Zimmerli & W.C. Zimmerli (Hrsg.), *Corporate ethics and corporate governance* (S. 79–85). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869–1880. <https://doi.org/10.1111/jasp.12149>.
- Jäger, U., Kreutzer, K., & Beyes, T. (2009). Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 79–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00466.x>.
- Kals, E., & Rosenbaum, H. (2010). Führungsverantwortung in schwierigen Kommunikationssituationen. In U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn: Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche* (S. 742–751). Pustet.
- Kals, E., Thiel, K., & Freund, S. (2019). *Praxishandbuch zur Lösung von Konflikten im Ehrenamt*. Kohlhammer.
- Kals, E., Freund, S., Enders, B., & Schütt, S.C. (2020). *Stärkung des Ehrenamts im Katastrophenschutz Nordrhein-Westfalen: Abschlussbericht*. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/20-10-27%20KU%20Abschlussbericht%20gesamt_final.pdf
- Mumbi, H., & Obembe, D. (2021). Shared leadership in voluntary sector organisations: exploring practice and theory development. *Voluntary Sector Review*, 13(2), 226–242. <https://doi.org/10.1332/204080521X16171406823270>.
- Oostlander, J., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2013). Linking autonomy-supportive leadership to volunteer satisfaction: a self-determination theory perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1368–1387. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9395-0>.
- Osula, B., & Ng, E.C.W. (2014). Toward a collaborative, transformative model of non-profit leadership: some conceptual building blocks. *Administrative Sciences*, 4(2), 87–104. <https://doi.org/10.3390/admsci4020087>.
- Pollack, L. (2023). *Spillover-Effekte zwischen OCB und freiwilligem Engagement in Non-Profit-Organisationen: Eine multimethodale psychologische Analyse*. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt. <https://doi.org/10.17904/KU.OPUS-861>. Dissertation
- Röbke, T. (2017). Ehrenamt und Hauptamt – eine Schlüsselbeziehung der Organisationsentwicklung. In A. Klein & O. Zimmermann (Hrsg.), *Bürgergesellschaft und Demokratie. Impulse der Reformation: Der zivilgesellschaftliche Diskurs* (S. 143–152). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17287-9_14.
- Routhieaux, R.L. (2015). Shared leadership and its implications for nonprofit leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(3), 139–152. <https://js.sagamorepub.com/jnel/article/view/6529>.
- Schütt, S.C. (2022). *Generationenübergreifender Austausch in der Freiwilligenarbeit und in der Erwerbsarbeit: Eine multimethodale*

dale psychologische Analyse. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748934929>.

- Simsa, R. (2002). NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder. Aktuelle Herausforderungen für das strategische Management. In R. Schauer, R. Purtschert & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie* (S. 39–62). Trauner.
- Simsa, R. (2020). Leadership. In H. K. Anheier & S. Toepler (Hrsg.), *The Routledge companion to nonprofit management* (S. 152–164). Routledge Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315181011-13>.
- Simsa, R., & Krainz, E. E. (2005). Mediation in Nonprofit-Organisationen. In G. Falk, P. Heintel & E. E. Krainz (Hrsg.), *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement* (S. 205–217). VS.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. *International Journal of Servant-Leadership*, 1(6), 29–45. <https://doi.org/10.33972/ijsl.320>.
- Thiel, K. (2019). *Organisation, Motivation und Konflikte in der Freiwilligenarbeit: Eine organisationspsychologische Analyse freiwilligen Engagements in Non-Profit-Organisationen*. Springer VS.
- Thiel, K. (2023). Konfliktstile und deren Bedeutung für interpersonales Vertrauen, Gerechtigkeitserleben und Zufriedenheit. *KonfliktDynamik*, 12(3), 212–220. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2023-3-212>.
- Thiel, K., Freund, S., Schütt, S. C., Prantl, J., & Kals, E. (2022). Präventives Konfliktmanagement in Non-Profit-Organisationen durch kommunikative Kompetenz und Konfliktberaterinnen und -berater. *KonfliktDynamik*, 11(3), 180–188.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Gagné, M., & Weinstein, N. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
- Wehner, T., & Gentile, G.-C. (Hrsg.). (2012). *Corporate Volunteering: Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Ethik*. Springer Gabler.
- Wehner, T., & Güntert, S. T. (Hrsg.). (2015). *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Springer.
- Wehner, T., Mieg, H., & Güntert, S. (2005). Frei-gemeinnützige Arbeit. In S. Mühlhpfordt & P. Richter (Hrsg.), *Ehrenamt und Erwerbsarbeit* (S. 75–94). Hampp.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Svenja Christina Schütt



Theo Wehner



Elisabeth Kals