

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/10

Gmuer, Markus

Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement

Verbands-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 3 (2010), S. 6-15.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-27-3
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement

Markus Gmür

Als im Jahr 2001 die UNO auf eine Initiative der japanischen Regierung das Jahr der Freiwilligenarbeit verkündete, stand die Sonderausgabe des VM 1/2001 unter dem Titel «Freiwilligenarbeit – Elixier der modernen Gesellschaft». Die 13 Beiträge vermittelten einen Überblick zum empirischen Forschungsstand über Formen und Motive der Freiwilligenarbeit, und sie übertrugen Erfahrungswerte in Empfehlungen zum Management von Freiwilligen in Nonprofit-Organisationen. Empirisch sind die Befunde von 2001 noch ebenso gültig wie die Praxisempfehlungen auch heute noch nützlich sind. Inzwischen wurde das Jahr 2011 von der Europäischen Kommission erneut zu einem Jahr der Freiwilligenarbeit proklamiert – ein guter Anlass für einen erneuten Blick in die Forschung. Das ist Anlass für den vorliegenden Beitrag, welcher Antworten auf die folgenden Fragen geben soll: Was haben wir seither über das Wesen von Freiwilligenarbeit dazugelernt, und welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Praxis des Freiwilligenmanagements ableiten?

Freiwilligenarbeit ist konstituierend für den Dritten Sektor als Ganzes, und sie ist in den meisten Nonprofit-Organisationen, insbesondere aber in Kultur und Sport sowie den Sozialen Diensten, von Beginn an unverzichtbares Element.¹ In der Praxis scheint aber der Eindruck vorzuherrschen, man sei nicht in der Lage, das bestehende Potenzial an Freiwilligenarbeit wirklich auszuschöpfen. Das führt zur Frage, wie die Organisation ihre Anziehungskraft für Menschen, die grundsätzlich zu freiwilligen Arbeitsleistungen bereit wären, steigern könnte. Dabei wird auch darüber nachgedacht, für freiwillig erbrachte Leistungen eine gewisse finanzielle Entschädigung vorzusehen, ohne den Charakter der Freiwilligenleistung zu zerstören. Schliesslich stellt sich die Fra-

ge, wie eine Organisation ihre Freiwilligen auf Dauer zur Unterstützung bewegen und von einer Beendigung der aktiven Mitgliedschaft abhalten kann. Diese vier Kernfragen werden nachfolgend im Lichte des aktuellen Forschungsstands beantwortet.

Was macht eine Organisation attraktiv für Freiwillige?

Die Frage der Freiwilligenmobilisierung stellt sich für Nonprofit-Organisationen von Beginn an. Seit Mitte der 1990er Jahre wurde auch eine stetig wachsende Zahl an empirischen Forschungsergebnissen publiziert, die ein zunehmend differenziertes Bild zeichnen: Sowohl international, als auch im Vergleich von Männern und Frauen respektive jüngeren und älteren Freiwilligen, zeigen sich Unterschiede. Folgt man dem Freiwilligen-Monitor für die Schweiz,² so werden als Hauptmotive für freiwilliges Engagement an erster Stelle genannt: «Spas an der Tätigkeit», «Mit anderen etwas bewegen» und «Anderen Menschen helfen». Gesellschaftliche Anerkennung oder Nutzen für die eigene berufliche Laufbahn stehen demgegenüber im Hintergrund. Generell kennzeichneten in dieser Untersuchung die weiblichen Befragten eine grössere Zahl von Motiven als wichtig für ihre Entscheidung.³ Ein Blick auf die meistgenannten Motive zeigt, dass die Attraktivität einer Organisation das Ergebnis einer komplexen Konstellation mehrerer Motivationsanker ist (vgl. Abbildung 1):

1. *Generelle Freiwilligenmotivation:* Inwiefern sich Menschen, die sich gemeinnützig engagieren, von denen unterscheiden, welche das nicht tun, wurde in den letzten Jahren in einer Reihe von Studien untersucht.⁴ Danach zeigt sich beispielsweise, dass Freiwillige überdurchschnittlich extravertiert und empathisch sind und ein höheres Grundvertrauen und eine höhere interne Kon-

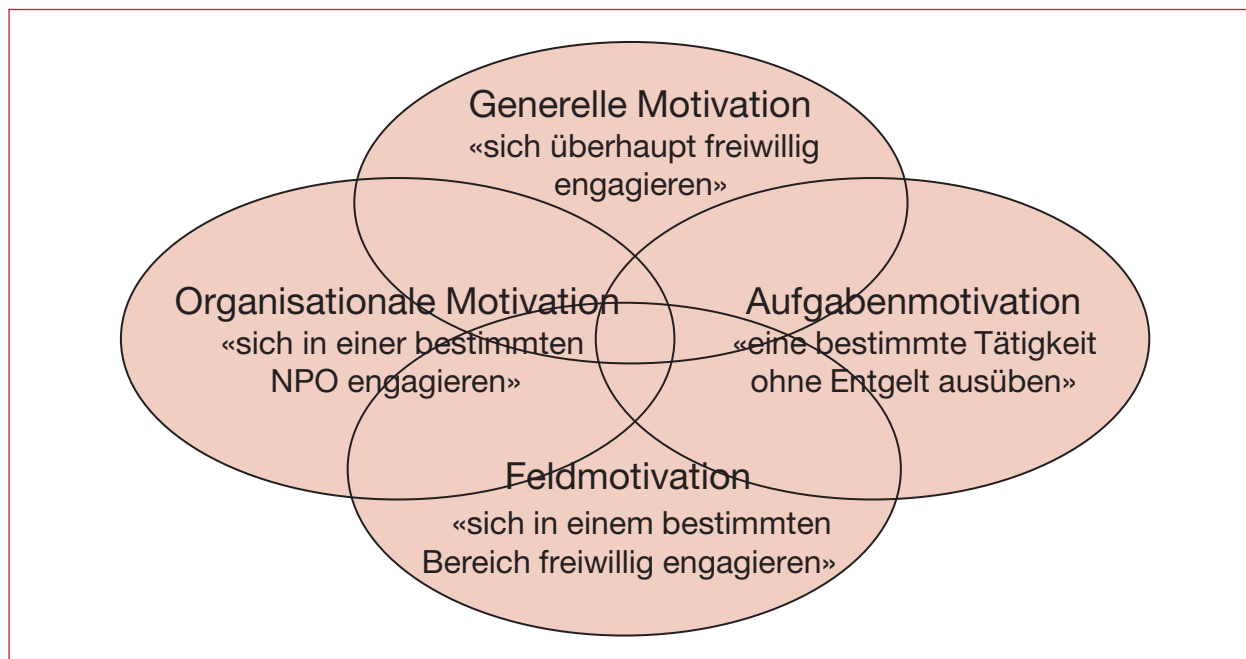


Abbildung 1: Motivationsanker der Freiwilligenarbeit

trollüberzeugung aufweisen. Dieses Persönlichkeitsprofil – das wohlgerne nur Durchschnittswerte bezeichnet und im Einzelfall erheblich variieren kann! – erklärt, warum die Erfahrung aus der Praxis, dass in NPO gerade die Freiwilligen erwarten, eigenständig tätig sein zu können, und auf zu viel Feedback oder Kontrolle eher irritiert als dankbar reagieren.

2. *Feldmotivation*: Wie die Ergebnisse des Freiwilligen-Monitors und anderer Untersuchungen zu den Beweggründen von freiwillig und ehrenamtlich Tätigen zeigen, spielen sowohl altruistische wie egoistische Motive eine Rolle. Dabei wurde bisher nicht ausreichend untersucht, in welchem Verhältnis diese Motive zueinander stehen (z. B. gegenseitig stärkend oder konkurrierend). Es ist jedoch anzunehmen, dass eine ausgeprägte helfende Motivation eine Person eher ein Engagement in einer sozialen Organisationen suchen lässt. Dagegen dürfte für Personen, die in erster Linie Erlebniswert suchen, eine Organisation in Kultur oder Sport attraktiver sein. Für eine NPO ist es in der Werbung um Freiwillige von grosser Bedeutung, ihre Aktivitätsfelder sichtbar zu machen, um vor allem Personen anzusprechen, deren Motivationsstruktur den Erfordernissen im Sektor entsprechen.

3. *Aufgabenmotivation*: Für Erwerbstätige wie Freiwillige gilt im selben Masse, dass eine bestimmte Stelle oder Aufgabe weitgehend unabhängig von ihrem Kontext attraktiv sein kann. Entscheidend ist, ob die Anforderungen der Aufgabe mit den Grundinteressen der betreffenden Positionen übereinstimmen. Die beiden amerikanischen Forscher Butler und Waldroop (1999) identifizierten nach Auswertung von 690 Interviews acht Grundinteressen im beruflichen Kontext: die Anwendung von Technologien, quantitative Auswertungen, die Entwicklung und Anwendung von Konzepten, kreatives Entwickeln, Beratung anderer Menschen, gezieltes Steuern von Menschen und Gruppen, Kontrolle über Organisationen, Einflussnahme durch Ideen und Gespräche. Sie stellten fest, dass für die meisten Menschen eine bis drei dieser Interessen entscheidend für ihre Arbeitszufriedenheit waren. Das bedeutet auch, dass sich Menschen – ob sie nun beruflich oder freiwillig tätig sind – sich darin voneinander unterscheiden, welche Interessen für sie im Vordergrund stehen. Organisationen gelingt es demnach dann Freiwillige zu gewinnen, wenn sie eine Klarheit über die Anforderungen entlang der acht Grundinteressen haben und wenn sie dies möglichen Interessenten auch klar signalisieren.

4. *Organisationale Motivation*: Wenn eine Organisation eine besondere Reputation besitzt, kann sie Menschen auch unabhängig von konkreten Aufgaben und Einsatzbereichen gewinnen; es kann ihr sogar gelingen, Menschen zu mobilisieren, die nur eine schwach ausgeprägte generelle Freiwilligenmotivation haben. Die Bürgerproteste gegen die Umgestaltung des Stuttgarter Hauptbahnhofs im Herbst 2010 sind ein Beispiel dafür, wie eine sich formierende Organisation Menschen auf die Strasse bringt, die sich noch Wochen zuvor nicht hätten vorstellen können, solches zu tun. Offensichtlich verkörpert die entstehende Organisation Merkmale, die sie signifikant von den vertrauten Strukturen und Gewohnheiten abhebt. Die Marketingforschung hat in jüngerer Zeit auf den Zusammenhang zwischen Organisation und Identitätsbildung hingewiesen: NPO ziehen Unterstützer an, die im Wesen der Organisationen einen wesentlichen Teil ihrer eigenen Identität widerspiegeln finden. Arnett et al. (2003) haben am Beispiel der Alumni-Organisation einer amerikanischen Universität gezeigt, wie die Unterstützungsbereitschaft über die Wahrnehmung persönlicher Vorteile hinausgeht, wenn die Hochschulabgänger die Hochschule als wesentlichen Teil ihrer eigenen Identität wahrnehmen.

Die empirische Forschung zur Markenbildung im Dritten Sektor zeigt,⁵ dass es Merkmale gibt, welche die meisten Organisationen des Dritten Sektors kennzeichnen: Neben dem Charakteristikum der Gemeinnützigkeit (‹Benevolence›) ist es vor allem das Merkmal der Fortschrittlichkeit (‹Progression›), das mit NPO in Verbindung gebracht wird. Innerhalb des Dritten Sektors werden Gruppen von Organisationen in mehrerer Hinsicht als unterschiedlich wahrgenommen. Die Autoren der Studie haben sechs Dimensionen einer organisationalen Marke von NPO identifiziert:

- a) *Glaube* (‹faith›): Über diese Dimension grenzen sich kirchennahe Organisationen von weltlichen NPO ab.
- b) *Elite* (‹class›): Organisationen werden danach beurteilt, ob sie grundsätzlich offen für ein breites Spektrum von Menschen oder elitär in dem Sinne sind, dass dort ein eingegrenzter Kreis von Personen zusammen kommt, die einer besonderen Schicht entstammen oder sehr spezifische (z. B. intellektuelle oder ästhetische) Ziele verfolgen. Gegensätzliche Beispiele sind ein Breitensportverein im Gegensatz zu Mensa, dem Verein für Menschen mit weit überdurchschnittlicher Intelligenz.
- c) *Emotion* (‹emotional stimulation›): Merkmale, die auf dieser Dimension zusammengefasst wer-



den, sind aufregend, inspirierend oder heroisch. NPO, welche dies verkörpern, stehen im Gegensatz zu Organisationen, die ruhig oder betont sachlich auftreten. Beispiele wären hier etwa Greenpeace im Gegensatz zu einem Hochschullehrerverband.

- d) *Hingabe* («service»): Auf dieser Dimension stehen sich Organisationen, die sich aufopfernd und mitfühlend für die Bedürfnisse Dritter einsetzen, denjenigen Vereinigungen gegenüber, deren Mitglieder sich an ihren eigenen Interessen orientieren. Beispiele finden sich unter karitativen Organisationen im Gegensatz zu einem Freizeitverein.
- e) *Dominanz* («voice»): Organisationen der aktiven Interessenvertretung im politischen Wettbewerb, wie beispielsweise Parteien oder Gewerkschaften, stehen in dieser Hinsicht NPO gegenüber, welche ihre Ziele ohne das Bemühen um öffentliche Aufmerksamkeit und in Vermeidung von Konfrontationen verfolgen.
- f) *Tradition* («tradition»): Die letzte Dimension beschreibt, in welchem Masse eine NPO ihre eigenen Wurzeln betont – als Beispiel möge hier ein Trachtenverein dienen – oder sich immer wieder neue Strömungen der Gegenwart aufgreift, wie es beispielsweise ein Begegnungszentrum für Zuwanderer tun mag.

Die Bedeutung dieser Forschung für die Praxis liegt unter anderem darin, dass sich entlang dieser Merkmale auch Freiwilligeninteressen gruppieren: Non-profit-Organisationen erschliessen sich Freiwillige, indem sie sich entlang der sechs Dimensionen positionieren und dieses Profil dazu einsetzen, gezielt bestimmte gesellschaftliche Gruppen ansprechen, aus denen sie neue Freiwillige gewinnen können.

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse einer Reihe von experimentellen Studien mit Studierenden.⁶ Dort zeigte sich, dass sich die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit sowohl durch den erwarteten Stolz auf die Freiwilligenleistung selbst, als auch den Respekt, den die Organisation ihren Freiwilligen gegenüber zum Ausdruck bringt, erklären lässt. Auffallend ist dabei, dass der Stolz auf die eigene Arbeit keinerlei Zusammenhang zur Wirksamkeit der NPO aufweist. Die Bewertung von Stolz erfolgt offensichtlich in-

dividuell und ist für die Organisation deshalb kaum gezielt zu beeinflussen. Dagegen hängt der wahrgenommene Respekt stark mit aktiver Unterstützung durch die Organisation bei der Erfüllung der Freiwilligenarbeit zusammen: Organisationen, welche im Vorfeld signalisieren, dass sie ihre Freiwilligen in ihrer Arbeit begleiten und unterstützen, sind für Menschen, die zur Freiwilligenarbeit potenziell bereit sind, attraktiver als diejenigen, bei denen andere Motive, wie beispielsweise eine hohe Autonomie, betont werden.

Wann ist es angezeigt, Freiwilligen eine Entschädigung zukommen zu lassen, und wie hoch darf sie sein?

Freiwilligenarbeit unterscheidet sich von Erwerbsarbeit grundsätzlich dadurch, dass für die Arbeitsleistung marktübliches Entgelt gezahlt wird. Es wäre aber ein Irrtum zu glauben, dass Freiwilligenarbeit stets unentgeltlich geleistet werde. Wie die Vereinsbefragung des VMI aus dem Jahr 2008 für die Schweiz zeigt, wird in 63 % der Vereine über die ehrenamtliche Vorstandsarbeit hinaus Freiwilligenarbeit geleistet. Dabei bieten rund 29 % der gemeinnützigen Vereine für ihre Freiwilligen irgendeine Form der geldwerten Entschädigung. In knapp 6 % der antwortenden Vereine gibt es ein Honorar auf Stundenbasis oder als Monatspauschale. Dieser Prozentsatz ist umso höher, je grösser der betreffende Verein ist, je höher die Entschädigung für die ehrenamtlichen Leitungsmitglieder ist und je mehr Stunden die Freiwilligen für ihre Organisation leisten.⁷

In einer Reihe von Studien wurde untersucht, wie sich eine Bezahlung von Freiwilligenarbeit auf die Motivation der Freiwilligen auswirkt. In der Forschung hat sich inzwischen die Überzeugung durchgesetzt, dass sich finanzielle Anreize dort negativ auswirken, wo von einer ursprünglich hohen intrinsischen Motivation auszugehen ist. Der innere Antrieb einer Person, eine bestimmte Handlung auszuüben, wird unter bestimmten Bedingungen durch zusätzliche von aussen kommende Anreize vermindert oder gar zerstört. Erklärt wird der Befund damit, dass durch die Anreize das Gefühl der Selbstbestimmung unterwandert wird, eine wesentliche Voraussetzung für intrinsische Motivation. Die Person fühlt sich kontrolliert und fremdbestimmt; dieses Gefühl

kann der Person lebhaft bewusst sein oder auch nur unterschwellig wahrgenommen werden.⁸ In empirischen Studien zur Freiwilligenarbeit konnte dieser Effekt bestätigt werden. Gneezy/Rustichini (2000) zeigten beispielsweise, dass freiwillige Spendensammler in Israel, die kein Honorar erhielten, eine höhere Leistung erbrachten als diejenigen, welche ein niedriges Anerkennungshonorar erhielten. Erst wenn das Honorar wesentlich (und damit für die NPO teuer) wird, konnte der Negativeffekt der rückgängigen intrinsischen Motivation kompensiert werden. Eine aktuelle Studie bei amerikanischen Gutachtern für wissenschaftliche Zeitschriften, die in der Regel ehrenamtlich tätig sind, zeigte hingegen, dass mit der Einführung eines Honorars die Zuverlässigkeit signifikant anstieg.⁹ Frey/Götte (2003) haben die Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung von 1997 herangezogen, anhand derer sie zeigen konnten, dass Personen, welche für ihre Freiwilligenarbeit eine Bezahlung erhalten, insgesamt weniger Stunden leisten als gänzlich unbezahlte Personen. Die Zahlen lassen allerdings auch andere mögliche Interpretationen zu: Bezahlte und unbezahlte Freiwilligenarbeit sind nicht vergleichbar, weil es sich in der Regel um unterschiedliche Aufgabentypen handelt. Bezahlte Aufgaben sind aufwändiger und werden deshalb von den Personen seltener ausgeübt. Ausserdem kann davon ausgegangen werden, dass Freiwilligenarbeit dann bezahlt wird, wenn das Angebot an Freiwilligen knapp ist. Um Personen dazu zu bewegen, wenig attraktive Aufgaben überhaupt auszuüben, ist ein Entgelt unumgänglich. Die Ausübung wird dann auf das notwendige Minimum beschränkt. Schliesslich ist zu berücksichtigen, dass die Daten zur Freiwilligenarbeit in der Regel über eine Befragung der Freiwilligen erhoben werden, wie dies auch beim Freiwilligen-Monitor¹⁰ der Fall ist. Erhebt man die Daten jedoch über eine Organisationsbefragung, wie im Fall der Vereinsbefragung des VMI, erhält man signifikant niedrigere Zahlen über den Umfang der geleisteten Freiwilligenarbeit. Das lässt sich damit erklären, dass die befragten Personen aus Gründen der sozialen Erwünschtheit mehr Stunden angeben, als sie tatsächlich geleistet haben.¹¹ Dieser Effekt dürfte bei unbezahlten Arbeitsleistungen noch deutlich

höher sein als bei Tätigkeiten, für die ein Honorar gezahlt wurde.

Es gibt also Anhaltspunkte dafür, dass die Entscheidung für bezahlte Freiwilligenleistungen für die einzelne Organisation ein Risiko darstellt. Die Stärke des Verdrängungseffekts von intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize variiert jedoch; zudem ist das Engagement zur Freiwilligenarbeit nicht allein durch das Ausmass an intrinsischer Motivation erklärbar.

Nonprofit-Organisationen sollten bei der Frage der Bezahlung folgende Aspekte miteinbeziehen:¹²

1. Der Verdrängungseffekt auf die intrinsische Motivation ist mit dem Verlust von Selbstkontrolle verbunden. Wenn sich eine Person durch die Honorierung jedoch nicht so sehr kontrolliert als vielmehr anerkannt und in ihrem Engagement gewürdigt fühlt, ist der Verdrängungseffekt nicht nur minimal, sondern der finanzielle Anreiz wirkt sogar stärkend auf das Selbstbewusstsein und die Leistungsbereitschaft.
2. Finanzielle Anreize wirken sich in einer anonymen Situation stärker aus als unter Bedingungen der sozialen Kontrolle.¹³ Das gilt sowohl für die positiven Effekte als auch für die negativen Nebenwirkungen: Wo der Gruppendruck hoch ist, motivieren individuelle Anreize nur wenig, aber gleichzeitig wird auch der Rückgang an intrinsischer Motivation kompensiert. Je anonym der Einsatz von Freiwilligen ist, umso risikoreicher ist auch die ‚Wette‘ der Organisation auf zusätzliche Effekte. Ein geschickt angelegtes Honorierungssystem bringt der NPO einen deutlichen Nutzen; ein verunglücktes Konzept richtet dann aber auch besonders viel Schaden an. Untersuchungen zur Blutspenderbereitschaft zeigen sogar, dass in Aussicht gestellte finanzielle Belohnungen zu einem Rückgang der Spenderbereitschaft führt, wenn Personen befürchten, von Anderen als gierig beurteilt zu werden.¹⁴
3. Neben der persönlichen Situation spielt für die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der soziale Vergleich eine wichtige Rolle: Eine Person, die in der Organisation oder in ihrem privaten Umfeld beobachtet, dass unentgeltliches Engagement die Regel ist, dass die von ihr geleistete Ar-

beit auch von Anderen ohne Entgelt erbracht wird und dass auch die Erwerbstätigen und Ehrenamtlichen ein vergleichsweise bescheidenes Entgelt erhalten, wird mit ihrer Eintrittsentscheidung auch akzeptieren, dass sie ohne Entgelt tätig wird. Tritt sie aber in eine Organisation ein, die ein hohes Lohnniveau praktiziert oder in der sich die Exponenten fürstlich entschädigen lassen, wird diese Person eher auch ein Entgelt für ihre Beiträge erwarten. Der gleiche Effekt tritt ein, wenn bestimmte Aufgaben zunehmend durch Profis erbracht werden. Ein Beispiel dafür wäre eine Betreuungsaufgabe, die bisher ausschliesslich durch Freiwillige erbracht wurde und nun teilweise durch Erwerbstätige abgedeckt wird.

Die Praxis von Entgeltsystemen zeigt immer wieder, dass sich Menschen in Organisationen durch Geld

nur schwer in eine gewünschte Richtung motivieren lassen. Umso leichter lassen sie sich durch unüberlegte Gehaltsentscheidungen demotivieren. Das gilt umso mehr für Freiwillige in Nonprofit-Organisationen.

Was bindet Freiwillige an ihre Organisation?

Seit vielen Jahren ist zu beobachten, dass vor allem jüngere Menschen an einem Freiwilligenengagement interessiert sind, das von vornherein zeitlich begrenzt ist. Da aber für viele Tätigkeiten neben der Einsatzbereitschaft die Erfahrung eine wichtige Rolle spielt, hat die Organisation in diesen Fällen ein grosses Interesse, dass sich die Freiwilligen dauerhaft oder zumindest wiederholt engagieren. Worauf beruht nun aber die Bereitschaft zur langfristigen Bindung, und wie lässt sie sich von der Organisation beeinflussen?

Anzeige



Bye bye Sitzen. Willkommen **ON**.®

Als weltweit erster Stuhl gibt ON® von Wilkhahn dem Körper die Freiheit, sich so zu bewegen wie er will und kann. Intuitiv sitzen Sie aktiver und gesünder. Erleben Sie die nächste Generation des Sitzens auf wilkhahn.com/on

Wilkhahn

Wichtig zu verstehen ist, dass die Entscheidung, sich einer Organisation als Freiwilliger anzuschließen, auf andere Ursachen zurückgeht als die Entscheidung, dies auch längerfristig zu tun. Ryan et al. (2001) zeigten in einer amerikanischen Studie von Freiwilligen in Naturschutzorganisationen, dass der ursprüngliche Entschluss zum Beitritt vor allem mit der persönlichen Betroffenheit und der Erwartung, etwas Neues lernen zu können, zusammen hängt. Dagegen erklärt sich der längerfristige Verbleib dadurch, dass die Freiwilligen das Projektmanagement der Organisation positiv bewerten und dass sie sich sozial als gut integriert ansehen. Die Lernmotivation ist dabei nicht nur nachrangig, sondern sie nimmt sogar mit zunehmendem Verbleib deutlich ab.

Eine hohe Identifikation mit der Organisation und ihren Werten ist eng verknüpft mit der Überzeugung der Person, dass sie sich durch ihr freiwilliges Engagement persönlich weiterentwickelt. Das zeigt eine nordamerikanische Studie bei Freiwilligen in einer Jugendhilfeorganisation.¹⁵ Allerdings ist der Kausalzusammenhang nicht eindeutig: Plausibel ist, dass Lernerfahrungen positiv zur Identifikation mit der Organisation beitragen, aber möglicherweise erzeugt auch erst eine Identifikation mit den Zielen

und Werten der Organisation, dass die Person zur Überzeugung gelangt, sich durch die Freiwilligenleistung persönlich weiterentwickelt zu haben.

Allen und Meyer (1990) haben mit ihren Untersuchungen eine wesentliche Grundlage für die Erklärung von organisationaler Bindung (Commitment) gelegt. Sie unterscheiden drei Formen des Commitment:

- ♦ *Affektives Commitment* beruht auf Affekten und Emotionen, wie zum Beispiel Freude, Stolz, Zuneigung oder Dankbarkeit. Sie kann dadurch entstehen, dass die freiwilligen Mitarbeiter die Leistungen der Organisation besonders schätzen und sich mit ihnen identifizieren. Auch freundschaftliche Beziehungen zu Betreuern oder Kollegen können affektives Commitment begründen.
- ♦ *Normatives Commitment*: Hier fühlen sich die Freiwilligen der Organisation mit ihren Werten und Zielen oder anderen Mitgliedern gegenüber zum Engagement verpflichtet, auch wenn es ihren persönlichen Präferenzen widerspricht.
- ♦ *Kalkulatives Commitment*: Die Bindung von Freiwilligen an die Organisation ist dabei das Ergebnis einer Abwägung von Vor- und Nachteilen der ak-

bezogen auf:	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Kalkulatives Commitment
die Organisation und ihre Leistungen	Identifikation mit den Zielen und Werten, Produkten und Leistungen	Subjektive Bedeutung des Problems, das die NPO zu lösen versucht	Status der NPO; persönlicher Nutzen der Leistungen; Reputationsverlust bei Austritt
das soziale Netzwerk in der Organisation	Arbeitsklima, enge persönliche Kontakte, positives Feedback	Sozialer Druck; «Kollegen nicht im Stich lassen»; familiäre Bindung	Gelegenheit zum Knüpfen nützlicher Kontakte
die persönliche Aufgabe	Freude an der Tätigkeit; Stolz auf erzielte Ergebnisse; Kongruenz mit den eigenen Hauptinteressen	Überzeugung der persönlichen Unersetzlichkeit	Erwerb von Qualifikationen und Erfahrungen; auf die eigenen Fähigkeiten und Interessen «einmalig» zugeschnittene Aufgaben

Tabelle 1: Quellen des Commitment in NPO

tuellen Beschäftigung im Vergleich zu alternativen Aktivitäten. Kalkulative Bindung beruht auf der Überzeugung, bei einem Weggang Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, welche durch die in Aussicht stehenden Vorteile nicht aufgewogen werden. In diese Überlegungen fliessen nicht nur finanzielle Vor- und Nachteile, sondern auch Überlegungen bezüglich Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung oder Selbstverwirklichung ein.

Empirisch zeigt sich eine überwiegende Tendenz, dass das Ausmass an kalkulativem Commitment weitgehend unabhängig von den beiden anderen Formen des Commitment ist, während diese untereinander positiv korreliert sind.¹⁶

In einer niederländischen Studie¹⁷ konnte die weit verbreitete Vermutung bestätigt werden, dass sich das Commitment im Vergleich von Freiwilligen und Erwerbstätigen innerhalb derselben NPO voneinander unterscheiden: Affektives und auch normatives Commitment sind bei den Freiwilligen stärker ausgeprägt, das kalkulative Commitment hingegen bei den Erwerbstätigen. Bei den Gründen für die Absicht, einer Organisation verbunden zu bleiben, zeigte eine weitere niederländische Studie in einer karitativen Organisation,¹⁸ dass für die Freiwilligen das soziale Netzwerk die grösste Bedeutung hat, während es bei den Erwerbstätigen der erlebte Freiraum in der Tätigkeit ist.

Dass sich das Erleben von affektivem und normativem Commitment nach dem Eintritt in eine Organisation bei den Freiwilligen in ganz unterschiedliche Richtungen entwickeln kann, macht eine israelische Studie in einer Hilfsorganisation für Kriminalitätsoffer deutlich¹⁹: Mit qualitativen Interviews wurde den Gründen nachgegangen, warum rund 50 % unmittelbar nach dem vorbereitenden Training für die Telefon-Hotline der Organisation und weitere 25 % nach 1-2 Jahren ihr freiwilliges Engagement wieder aufgegeben hatten. Die Forscher vermuten, dass intensive Einführungsprogramme einen unerwünschten Nebeneffekt haben können: Durch die Aufklärung wird die ursprüngliche Motivation der Neueinsteiger zwar bestärkt, die dahinter stehenden Bedürfnisse, sich mit einem drängenden sozialen Problem auseinander zu setzen und daraus persönlich zu lernen, aber gleichzeitig auch befrie-

digt. Dieser paradox erscheinende Effekt führt zum Schluss, die in der Regel erwartete Bindungswirkung von intensiven Einführungsprogrammen zu überdenken. Die zweite Ursache sehen die Forscher in einem weiteren Paradox: Freiwillige erwarten einerseits Freiräume in ihrer Aufgabe und suchen gleichzeitig nach Unterstützung und Bestätigung in der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen. Wenn es den Freiwilligen und ihren Betreuern nicht gelingt, diesem Widerspruch mit Verständnis und einer wohl abgewogenen Antwort darauf zu begegnen, wird die daraus folgende Spannung zu einem wesentlichen Austrittsgrund.

Anstelle einer Zusammenfassung: Warum herrscht in vielen Organisationen der Eindruck vor, man schöpfe das Potenzial an Freiwilligenarbeit noch nicht vollständig aus?

Attraktion, Kompensation und Retention sind zentrale Herausforderungen für Organisationen, die für ihre Zielerreichung auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind. Die zielgerichtete Ansprache von Personen, deren Selbstbild mit den Aktivitäten der NPO in Übereinstimmung gebracht werden kann, eine treffsichere Entscheidung, welche Aufgaben in welchem Umfang finanziell entschädigt werden sollen, und ein breiter Mix von Massnahmen, über die eine langfristige Bindung der Freiwilligen an die Organisation erreicht werden kann, sind Schlüsselemente des Freiwilligenmanagements. Der vorliegende Artikel zeigt auf, welchen Beitrag die neuere Forschung zu einem besseren Verständnis dieser Herausforderung leistet und welche Ansatzpunkte sich für erfolgreiche Lösungen anbieten.

Freiwillige sind für eine Nonprofit-Organisation in viel geringerem Masse steuerbar, als es angestellte Mitarbeiter sind. Sie verbringen nicht nur weniger Zeit in und für die Organisation, sie gehen auch keine juristisch einklagbare Verpflichtung ein. «Sie sind willig und sie sind frei»²⁰, und der Preis, den eine NPO für die wohlfeile Willigkeit zahlt, ist, dass sie letztlich keinen Zugang zur Ausübung des freien Willens erhält. Aus der Perspektive eines NPO-Management, das nach einer rationalen Nutzung aller verfügbaren Ressourcen zur Erreichung der Organisationsziele strebt, ist diese Einsicht wahrscheinlich

schwer zu ertragen. Eine Besonderheit für NPO-Managerinnen und NPO-Manager im Vergleich zur Leitung gewinnorientierter Unternehmen besteht vielleicht gerade darin, dass sie in ihrer Führungsarbeit eine höhere Unsicherheitstoleranz mitbringen müssen, dass sie sich der begrenzten Steuerbarkeit ihrer Organisationen bewusst werden und dass sie sich von der Idee verabschieden, das Potenzial an Freiwilligenarbeit liesse sich noch besser als bisher abschöpfen. Am Ende des Tages wird uns die Forschung dabei geholfen haben, das Wesen der Freiwilligenarbeit in seiner Vielfalt besser zu verstehen und bessere Problemlösungen zu finden. Diese werden aber mit zunehmendem Wissen nicht einfacher, sondern komplexer, und sie verlangen nach einer Bereitschaft, komplex zu denken. Aber das macht ja auch eine Managementaufgabe erst spannend.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Helmig et al. 2010, S. 179.
- ² Vgl. Stadelmann-Steffen, Freitag und Bühlmann 2007, S. 73.
- ³ Weitere Informationen zu dieser Befragung finden sich im Artikel von Herbert Ammann in dieser Ausgabe des VM.
- ⁴ Ein ausführlicher Überblick zu den vorliegenden Studien findet sich im Buch von Musick/Wilson (2008), das auch in der Rubrik Buchbesprechungen dieser Ausgabe des VM vorgestellt wird.
- ⁵ Vgl. Sargeant et al. 2008 und Venable et al. 2005.
- ⁶ Vgl. Boezeman und Ellemers 2008.
- ⁷ Vgl. Bärlocher 2010.
- ⁸ Vgl. Frey und Jegen 2002.
- ⁹ Vgl. Thompson et al. 2010.
- ¹⁰ Vgl. Stadelmann-Steffen et al. 2007.
- ¹¹ Vgl. Helmig et al. 2010, S. 180.
- ¹² Vgl. dazu auch Frey und Osterloh 2002.
- ¹³ Vgl. dazu auch Festré 2010.
- ¹⁴ Vgl. Götte et al. 2010.
- ¹⁵ Vgl. Hartenian und Lilly 2009.
- ¹⁶ Vgl. Meyer et al. 2002.
- ¹⁷ Vgl. van Vuuren et al. 2008.
- ¹⁸ Vgl. Boezeman und Ellemers 2009.
- ¹⁹ Vgl. Yanay und Yanay 2008.
- ²⁰ Vgl. Lichtsteiner 2001, S. 40.

Literatur

- Allen, N. J./Meyer, J. P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, in: *Journal of Occupational Psychology* (63/1), 1990, S. 1-18.
- Arnett, D. B./German, S. D./Hunt, S. D., *The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*, in: *Journal of Marketing* (67/2), 2003, S. 89-105.
- Bärlocher, C., *Ressourcenmanagement in Nonprofit-Organisationen*, Dissertation, Freiburg, 2010.
- Boezeman, E. J./Ellemers, N., *Volunteer Recruitment: The Role of Organizational Support and Anticipated Respect in Non-Volunteer's Attraction to Charitable Volunteer Organizations*, in: *Journal of Applied Psychology* (93/5), 2008, S. 1013-1026.
- Boezeman, E. J./Ellemers, N., *Intrinsic Need Satisfaction and the Job Attitudes of Volunteers Versus Employees Working in a Charitable Volunteer Organization*, in: *Journal of Occupational & Organizational Psychology* (82/4), 2009, S. 897-914.
- Butler, T./Waldroop, J., *Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People*, in: *Harvard Business Review* (87/5), 1999, S. 144-152.
- Festré, A., *Incentives and Social Norms: A Motivation-Based Economic Analysis of Social Norms*, in: *Journal of Economic Surveys* (24/3), 2010, S. 511-538.
- Frey, B. S./Götte, L., *Ohne Preis keinen Fleiss?*, in: *Verbands-Management* (1/2003), 2003, S. 20-27.
- Frey, B. S./Jegen, R., *Kontraproduktive Wirkung des Motivators 'Geld'*, in: *Verbands-Management* (3/2002), 2002, S. 30-41.
- Frey, B. S./Osterloh, M., *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden, 2002.
- Gneezy, U./Rustichini, A., *Pay Enough Or Don't Pay at All*, in: *Quarterly Journal of Economics* (115/3), 2000, S. 791-810.
- Götte, L./Stutzer, A./Frey B. M., *Prosocial Motivation and Blood Donations: A Survey of the Empirical Literature*, in: *Transfusion Medicine and Hemotherapy* (37/3), 2010, S. 149-154.

- Hartenian, L. S./Lilly, B., *Egoism and Commitment: A Multidimensional Approach to Understanding Sustained Volunteering*, in: *Journal of Managerial Issues* (21/1), 2009, S. 97-118.
- Helmig, B./Gmür, M./Bärlocher, C./Bächtold, S., *Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz*, in: Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz*, Bern, 2010, S. 173-205.
- Lichtsteiner, H., *Freiwillige – die Stiefkinder vieler NPO*, in: *Verbands-Management* (1/2001), 2001, S. 40-43.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L., *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis*, in: *Journal of Vocational Behaviour* (61/1), 2002, S. 20-52.
- Musick, M. A./Wilson, J., *Volunteers: A Social Profile*, Bloomington & Indianapolis, 2008.
- Ryan, R. L./Kaplan, R./Grese, R. E., *Predicting Volunteer Commitment in Environmental Stewardship Programmes*, in: *Journal of Environmental Planning & Management* (44/5), 2001, S. 629-648.
- Sargeant, A./Hudson, J. /West, D. C., *Conceptualising Brand Values in the Charity Sector: The Relationship Between Sector, Cause and Organisation*, in: *Service Industries Journal* (28/5), 2008, S. 615-632.
- Stadelmann-Steffen, I./Freitag, M./Bühlmann, M., *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007*, Zürich, 2007.
- van Vuuren, M./de Jong, M. D. T./Seydel, E. R., *Commitment With or Without a Stick of Paid Work: Comparison of Paid and Unpaid Workers in a Nonprofit Organization*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (17/3), 2008, S. 315-326.
- Venable, B. T./Rose, G. M./Bush, V. D./Gilbert, F. W., *The Role of Brand Personality in Charitable Giving: An Assessment and Validation*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* (33/3), 2005, S. 295-312.
- Yanay, G. V./Yanay, N., *The Decline of Motivation? From Commitment to Dropping Out of Volunteering*, in: *Nonprofit Management and Leadership* (19/1), 2008, S. 65-78.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@unifr.ch

Markus Gmür, Prof. Dr.; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen (lic. oec. HSG) und Soziologie an der Universität Bamberg. Anschliessend Promotion zum Dr. rer. soc. an der Universität Konstanz mit Dissertation über das Management organisationaler Krisenbewältigung. Nach der Promotion Tätigkeit als geschäftsführender Prokurist der Medeclin Tageskliniken GmbH. Anschliessend Rückkehr an die Universität Konstanz für das Verfassen der Sammelhabilitation. Nach einer Professurvertretung für BWL der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre in Konstanz, Wechsel an die European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel (D), mit Aufbau des Lehrstuhls für Human Resource Management; von 2006 bis 2008 Prorektor für Lehre. Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management der Universität Freiburg/CH.