

Freiwilligenarbeit in der Firma – ein monetärer und menschlicher Gewinn

Dienst nach Vorschrift ist auf dem Vormarsch. Möchten Firmen von den Mitarbeitern mehr freiwilliges Engagement, müssen sie ihnen mehr Wertschätzung und Mitbestimmung geben.

— VON MARGRIT OSTERLOH, ANTOINETTE WEIBEL UND KATJA ROST

In Kürze Nur gerade 12 Prozent der Angestellten engagieren sich freiwillig für ihr Unternehmen. Dies entgegen dem Trend zur ausserbetrieblichen Freiwilligenarbeit, der steigend ist. Die Autorinnen gehen der Frage nach, warum immer mehr Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift leisten, wie viel Verluste die Unternehmen dadurch einfahren und was Firmen tun müssen, um wieder engagiertere Angestellte zu haben.



PROF. DR. DR. H.C. MARGIT OSTERLOH ist ordentliche Professorin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorie an der Universität Zürich. osterloh@iou.unizh.ch



DR. KATJA ROST ist Oberassistentin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorie an der Universität Zürich. katja.rost@iou.unizh.ch

Welche Angestellten arbeiten heute mehr für ihr Unternehmen als sie müssen? Die Antwort lautet: fast niemand. Gemäss einer Umfrage von Gallup (2007) engagieren sich nur noch 12 Prozent der Angestellten freiwillig für ihr Unternehmen. Dabei wären Firmen auf freiwillige Beiträge angewiesen, weil in der heutigen wissensintensiven Teamarbeit – anders als in Zeiten der Akkordarbeit – die Leistungen der Mitarbeitenden nur schwer zu messen und zuzurechnen sind. Was sind die Gründe für das zurückgehende Engagement in Firmen?

Arbeitsverträge in Unternehmen sind – im Unterschied zu den meisten Kaufverträgen – unvollständig. Nicht alle Eventualitäten können im Vorhinein festgelegt werden. Anders als zu Zeiten von Akkordarbeit können Vorgesetzte diese Unvollständigkeit auch nicht mehr durch Befehl und Kontrolle ausgleichen. Sie haben oft weniger Detailkenntnisse als ihre Mitarbeiter und können darüberhinaus nicht beurteilen, wer innerhalb eines Teams welche Leistung erbracht hat. Das schafft Mitarbeitenden Freiräume. Sie können in ihrem eigenen statt im Interesse des Unternehmens handeln. Etwa, indem sie unbeobachtet eigene Ziele verfolgen, krank feiern, relevante Informationen zurückhalten, Kollegen behindern oder das Arbeitsklima unterminieren. All diese Sachverhalte können nicht Gegenstand formeller Verträge sein, sondern sind weitgehend informeller, impliziter

Natur, das heisst eingeschränkt rechtsverbindlich und erzwingbar. Dennoch sind Unternehmen darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden aus freien Stücken zum Wohl der Firma beitragen, und nicht nur «Dienst nach Vorschrift» leisten.

Bei der Mitarbeit aus freien Stücken handelt es sich um produktive Arbeit, die theoretisch auch gegen (zusätzliche) Bezahlung ausgeführt werden könnte. Mit diesem Kriterium lässt sich Freiwilligenarbeit von persönlichen Aktivitäten (zum Beispiel Essen oder Arztbesuch), Freizeitaktivitäten (Sport treiben, Besuch von Veranstaltungen) oder eben vom «Dienst nach Vorschrift» (beobachtbare Komponenten eines Arbeitsvertrages) abgrenzen.

Bei der Freiwilligenarbeit handelt es sich um ein ökonomisch und sozial höchst relevantes Phänomen, das aber wegen seiner informellen Natur wenig Beachtung findet. Beispielsweise werden rund 80 Prozent aller Pflegeleistungen durch Freiwilligenarbeit – beispielsweise innerhalb der Familie – erbracht. Freiwilligenarbeit erfüllt zudem eine psychologische Funktion, die monetär nicht bewertet werden kann, etwa die Integration der Familie. Dasselbe gilt für die Weitergabe von verbilligten Lebensmitteln in den Städten der Schweiz durch Freiwilligen-Projekte (Ammann 2007). Ziel dieser Projekte ist die verbesserte soziale Integration der Armen jenseits der Überlebenshilfe. Unter monetären Aspekten allein ist der materielle

Wert der verteilten Lebensmittel geringer als der Aufwand für deren Verteilung.

88 Prozent fühlen der Arbeit gegenüber keine Verpflichtung

Die weltweit tätige Unternehmensberatung Gallup führt jährlich eine forschungsbasierte Untersuchung zum freiwilligen Engagement am Arbeitsplatz durch. Diese ergab 2004, dass insgesamt neun von zehn Arbeitnehmern (88 Prozent) keine Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber empfinden (Gallup 2007). Verglichen mit vorangegangenen

Erhebungen scheint das Engagement am Arbeitsplatz beständig abzunehmen. Beispielsweise war der Anteil engagierter Arbeitnehmer 2002 immerhin noch um 4 Prozent höher. Die Studie zeigt zudem, dass der Anteil der engagierten Mitarbeitenden bei Männern geringer ist als bei Frauen. Im Hinblick auf das Alter, den Beschäftigungsstatus und die berufliche Stellung lassen sich keine Unterschiede ausmachen.

Der gesamtwirtschaftliche monetäre Schaden aus dem fehlenden Engagement am Arbeitsplatz ist beträchtlich. Er wird gemäss Gallup in Deutschland auf 260 Milliarden Euro pro Jahr

geschätzt. Die Ursachen sind: Mitarbeiter mit «innerer Kündigung» fehlen häufiger, haben keinen Spass bei der Arbeit, empfehlen die Produkte oder Leistungen des Unternehmens nicht weiter oder planen ihren Karriereweg – wenn möglich – bei einem anderen Arbeitgeber. Noch grösser ist der soziale Schaden fehlenden Engagements am Arbeitsplatz: Mitarbeiter mit «innerer Kündigung» sind nicht nur gestresster, sondern auch insgesamt mit ihrem Leben unzufriedener.

Als Grund für die Abnahme des freiwilligen Engagements in Unternehmen könnte man einen allgemeinen Rück-



Männer engagieren sich durchschnittlich weniger stark als Frauen für das Unternehmen.

gang der Freiwilligkeit in heutigen Gesellschaften vermuten. Dies ist allerdings in der Schweiz nicht der Fall. Rund 1,5 Millionen Schweizerinnen und Schweizer ab 15 Jahren, also jede vierte Person, übten 2004 eine ehrenamtliche oder freiwillige Tätigkeit aus (Bundesamt für Statistik BFS 2004). Dieses Engagement ist gegenüber dem vorangegangenen Jahr sogar leicht angestiegen. In den USA wurde die Freiwilligenarbeit schon über einen längeren Zeitraum untersucht: Die Zahl der Freiwilligenarbeiter erhöhte sich hier von 1977 bis 1995 um 26 Prozent (Ladd 1999).

Freiwilligenarbeit hat Tradition

Die Freiwilligenarbeit hat in der Schweiz eine lange Tradition (Ammann 2007). So wurde 1755 von Junkern aus Bern eine gemeinnützige Gesellschaft gegründet. Mit der Gesellschaft verfolgten die Junker das Ziel des sozialen Ausgleichs zwischen Stadt und Land: Um den ländlichen Bauern nachhaltig aus ihrer materiellen und folglich auch seelischen Not zu helfen, sollten mit Hilfe der Gesellschaft bessere Methoden in der Landwirtschaft entwickelt und verbreitet werden. 1777 gründeten Vertreter des regierenden Patriziats in Basel die «Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige» (GGG) mit dem Ziel der Abschaffung der engen hemmenden Bestimmungen der alten Stände. Die Gründung der «Schweizerischen gemeinnützigen Gesellschaft» (SGG) geht auf das Jahr 1818 zurück. Die SGG gründete unter anderem die ersten Ersparniskassen und die Pro Senectute, sorgte für die Umsetzung der obligatorischen, unentgeltlichen Volksschule und war eine Promotorin der staatlichen AHV.

In der Schweiz wendet jeder Bürger im Durchschnitt etwa 7 Stunden pro Monat für Freiwilligenarbeit auf. Aufgerechnet auf ein Jahr ergibt dies ein Gesamtarbeitsvolumen von 741 Millionen Stunden bzw. einen monetären Gegenwert von 19,4 Milliarden Franken. Hierzulande findet die Freiwilligenarbeit sowohl in einem organisierten Rahmen als auch im persönlichen Umfeld statt.

Im Rahmen der formellen, organisierten Freiwilligenarbeit engagieren sich rund 25 Prozent der Bevölkerung (siehe Abbildung 1 auf Seite xy). Das Engagement der Schweizer Männer liegt mit rund 29 Prozent etwas höher als jenes der Schweizer Frauen mit rund 20 Prozent. Die meisten männlichen Freiwilligenarbeiter engagieren sich in Sportvereinen; Frauen hingegen häufiger in sozial-karitativen oder kirchlichen Organisationen. Die aktivsten Betreiber von formeller Freiwilligenarbeit sind 40- bis 54-jährige, gut ausgebildete Personen aus Paarhaushalten mit Kindern. Gerade die Berufstätigen kommen in dieser Gruppe oft vor.

Informelle, persönliche Freiwilligenarbeit leisten rund 23 Prozent der Schweizer (siehe Abbildung 2 auf Seite xy). In diesem Bereich beteiligen sich Frauen (rund 29 Prozent) weit mehr als Männer (17 Prozent). Frauen hüten am häufigsten Kinder von Verwandten und Bekannten. Männer hingegen leisten am häufigsten Dienste für Bekannte. Die aktivsten Betreiber informeller Freiwilligenarbeit sind junge Rentner bis zum Alter von 74 Jahren, Haus- und Familienfrauen sowie Menschen mit Kindern. Das Bildungsniveau spielt in dieser Gruppe keine Rolle.

Gute Leistungen werden zu wenig honoriert

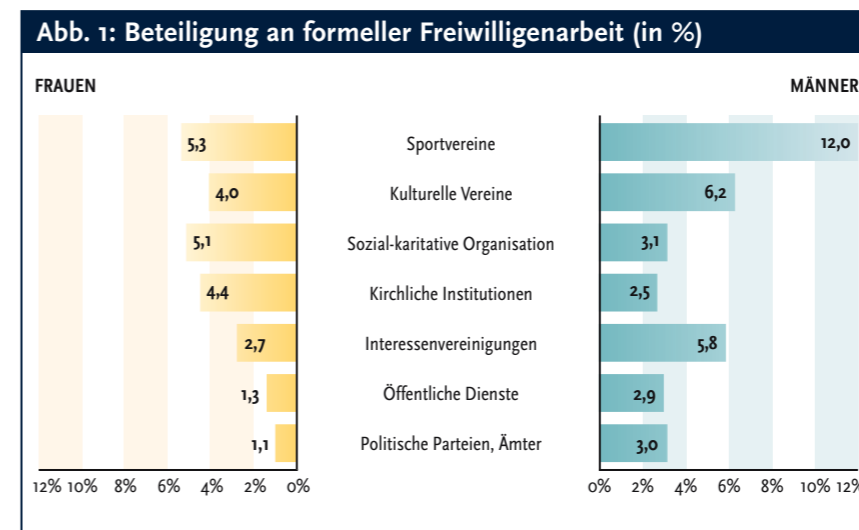
Befragt nach den Gründen für das fehlende, freiwillige Engagement am Arbeitsplatz geben Mitarbeiter an, dass

Unternehmen und Vorgesetzte gute Leistungen nicht honorieren würden, sich nicht für sie als Menschen interessierten, niemand ihre persönliche Entwicklung fördere und ihre persönliche Meinung und Ansicht kaum Gewicht habe (Gallup 2007).

Diese Motive decken sich mit denen, die auch die Sozialpsychologie und die psychologische Ökonomik in Labor- und Feldexperimenten ermittelt hat (Organ 1988; Fischbacher et al. 2001; Frey, Meier 2004). Dort wird als Grund für die Nichteinhaltung impliziter Arbeitsverträge vor allem fehlender reziproker Altruismus ermittelt. Damit ist gemeint, dass sich Vertragspartner, zum Beispiel Unternehmen oder Vorgesetzte und Mitarbeitende, wohlwollend verhalten, wenn dies auf Gegenseitigkeit beruht. Dies hat für Freiwilligenarbeit auch ausserhalb von Unternehmen die grösste Bedeutung.

Denn Freiwilligenarbeit beruht selten auf reinem, bedingungslosem Altruismus. Zweifellos kommt dieser vor und spielt eine wichtige Rolle: Viele Personen zeigen freiwilliges Engagement aus Mitgefühl für Menschen in Not (Toppe et al. 2002). Die Untersuchung von Toppe et al. zeigt, dass Mitgefühl insbesondere für Menschen mit geringer Schulbildung und niedrigem Einkommen ein wichtiger Beweggrund für freiwilliges Engagement ist. Warum das so ist, ist allerdings noch weitgehend unerforscht.

Ein weitaushäufiger vorkommendes und besser erforschtes Motiv für Freiwilligenengagement ist bedingter oder reziproker Altruismus. Dabei geht es nicht nur um den eigenen Nutzen, sondern auch um die freiwillige Gabe als Ausdruck einer sozialen Norm, die zwischen Altruismus, Anpassung und Eigennutz angesiedelt ist (Göbel et al. 2006). In Laborexperimenten zeigen sich unterschiedliche Anteile der vorherrschenden Motivation, jedoch kann



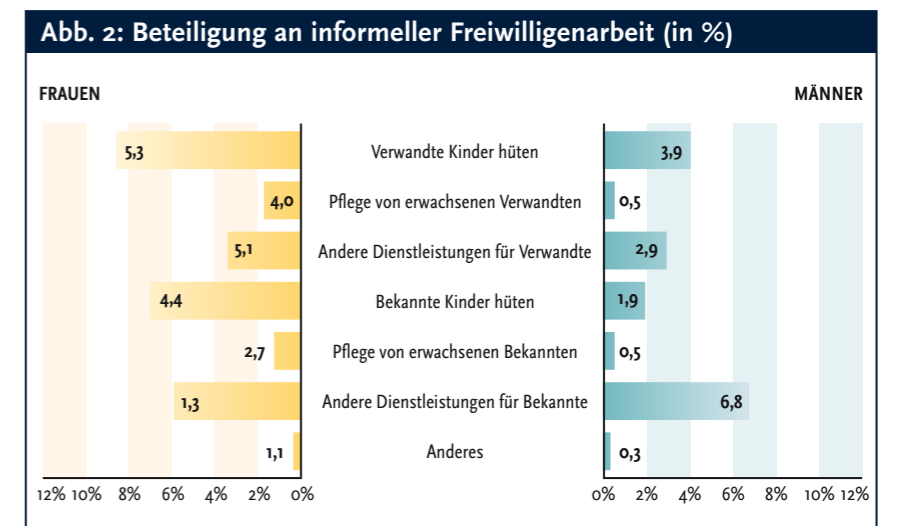
Männer hierzulande engagieren sich freiwillig am häufigsten in Sportvereinen.

man etwa 50 Prozent der Teilnehmenden als Reziprokatoren, 20 Prozent als reine Altruisten und 30 Prozent als Egoisten charakterisieren (zum Beispiel Fischbacher et al. 2001). Feldexperimente ermitteln einen geringeren Anteil an reinen Altruisten (Frey, Meier 2004). Übereinstimmend mit diesen Befunden zeigen 75 Prozent aller Freiwilligenarbeiter/innen freiwilliges Engagement als Ausdruck einer sozialen Norm der Verpflichtung gegenüber einer anderen Person, mit der sie verbunden sind. Zum Beispiel weil diese Person in derselben Organisation aktiv ist oder von der Hilfe profitiert. Beispielsweise sind Eltern wegen ihrer Kinder in Organisationen wie den Pfadfindern, in Schulen, sowie in Sport- oder Kulturvereinen für Kinder oder Jugendliche als Freiwillige aktiv.

Teilweise eigennützige Motive

Soziale Motive für Freiwilligenarbeit sind also nicht ganz uneigennützig. Am deutlichsten wird dies im Hinblick auf das karitative Engagement von religiös motivierten Personen. Religiöse Organisationen sind die wichtigsten Träger der Freiwilligenarbeit, sei dies durch Jugendarbeit, Suppenküchen oder der

Hilfe für Bedürftige. Zudem spenden religiöse Menschen den höchsten relativen Anteil ihres Einkommens für wohltätige Zwecke. Befragt man zufällig vier Menschen auf der Strasse, ob sie Freiwilligenarbeit betreiben, dann antworten drei Menschen mit religiöser Orientierung mit «ja». Bei den nicht-religiösen Personen beantwortet nur einer von vier diese Frage positiv. Ausschlaggebend für das starke Engagement religiöser Personen ist jedoch nicht allein ihr Glaube, sondern die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft mit Freunden, einem Ort der Dis-



Frauen in der Schweiz engagieren sich informell vor allem beim Kinderhüten.

kussion, der Debatte und des Vertrauens (Becker, Dhingra 2001). Studien zeigen, dass religiöse Gemeinschaften das Gefühl sozialer Zugehörigkeit bestens vermitteln können (vgl. für einen Überblick Fischer 2007). Das höchste Freiwilligenengagement zeigen religiöse Menschen mit guter Bildung und mittlerem Einkommen.

Weitere oft genannte Motive für Freiwilligenarbeit sind die Möglichkeit, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, Gerechtigkeitsstreben (wer mehr besitzt hilft denen, die weniger haben) oder die Unterstützung von Menschen, die man respektiert. Zudem spielt die Sozialisation eine wesentliche Rolle. Kinder, die schon während der Schulzeit Freiwilligenarbeit betrieben haben oder in religiösen Organisationen aktiv waren, sind auch später als Erwachsene eher als freiwillige Helfer aktiv.

Unternehmen als Quelle für mangelnde Motivation?

Robert D. Putnam (2000) zeigt in einer umfassenden und viel beachteten Untersuchung auf, dass die Bereitschaft für Freiwilligenarbeit sinkt, wenn sich ein Staat aus seiner sozialen Verantwortung zurückzieht. Für Unternehmen

stellt sich folgende Frage: Sinkt das freiwillige Engagement von Mitarbeitern, weil Firmen ihre soziale Verantwortung nicht mehr wahrnehmen?

Die Gründe der Abnahme reziproken Engagements in Unternehmen sind bislang nur unzureichend erforscht, so dass keine abschliessende Antwort möglich ist. Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich Personen vorwiegend freiwillig engagieren, weil sie sich wechselseitig «Gutes» tun wollen. Dieses «reziproke Engagement» äussert sich im Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder im Gerechtigkeitsstreben.

Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass freiwilliges Engagement von Mitarbeitenden in Unternehmen deshalb abnimmt, weil sich Firmen und Vorgesetzte ihrerseits weniger für die Mitarbeitenden engagieren. Das Arbeitsverhältnis wird mehr und mehr als kommerzieller Tausch «Lohn gegen Leistung» angesehen. Unterstützt wird diese Vermutung durch ein Laborexperiment, in dem dieselbe Versuchsanordnung unterschiedliche Ergebnisse erbrachte – je nachdem, ob sie als «Gemeinschaftsspiel» oder als «Wall-Street-Spiel» gekennzeichnet wurde (Haley, Fessler 2005). Im ersten Fall haben rund 70 Prozent zu einem Gemeinschaftsgut beigetragen, im zweiten Fall nur etwa 30 Prozent. Daraus lässt sich folgern, dass Mitarbeitende dann zur Unternehmensgemeinschaft beitragen, wenn Firmen ihrerseits vermitteln, dass sie Teil einer sozialen Gemeinschaft sind.

Möglichkeit zur Mitsprache erhöht Arbeitsengagement

Das lässt sich ebenfalls aus den von Gallup (2007) ermittelten Gründen für das fehlende, freiwillige Engagement am Arbeitsplatz ableiten:

- ▶ Vorgesetzte und Unternehmen honorieren gute Leistungen nicht mit Anerkennung. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass das Wohlwollen des Unternehmens und die Wertschätzung der Mitarbeiter wesentliche Voraussetzungen für eine hohe freiwillige Kooperation der Mitarbeiter sind (vgl. für einen Überblick Osterloh, Weibel 2008).
- ▶ Vorgesetzte und Unternehmen handeln vorwiegend auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Laborexperimente zeigen, dass Vorgesetzte, die aus eigennützigem Interesse handeln, weniger Unterstützung im Team erfahren als Vorgesetzte, die im Teaminteresse handeln (Fehr, Rockenbach, 2003). Somit müssen sich Vorgesetzte für ihre Mitarbeitenden einsetzen, wenn diese freiwilliges, übervertragliches Engagement zeigen sollen.
- ▶ Vorgesetzte und Unternehmen fördern die persönliche Entwicklung nicht und interessieren sich nicht für die Ansichten ihrer Mitarbeiter. Zahlreiche empirische Befunde zeigen, dass Mitsprachemöglichkeit in der Arbeit das intrinsisch motivierte Arbeitsengagement erhöht (vgl. für einen Überblick Osterloh, Weibel 2006). Demnach können Unternehmen dann freiwillige Leistungen ih-

rer Mitarbeitenden erwarten, wenn sie deren persönliche Entwicklung durch partizipative Entscheidungen fördern.

Literatur

- Ammann, H. (Hrsg.)** (2004): *Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie*. Seismo Verlag, Zürich.
- Becker P. E.; Dhingra P. H.** (2001): *Religious Involvement and Volunteering: Implications for Civil Society*. *Sociology of Religion*, Nr. 62, S. 315–335.
- Bundesamt für Statistik BFS** (2004): http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/unbezahlte_arbeit.html
- Fehr, E.; Rockenbach, B.** (2003): *Detrimental Effects of Sanctions on Human Altruism*. *Nature*, Nr. 422, S. 137–140.
- Fischbacher, U.; Fehr, E.; Gächter, S.** (2001): *Are People Conditionally Cooperative? Evidence from Public Good Experiments*. *Economic Letters*, Nr. 71, S. 397–404.
- Fischer, E.** (2008): *Religion und Volunteering*. Diplomarbeit Universität Zürich, IOU.
- Frey, B.S.; Meier, S.** (2004): *Social Comparisons and Pro-Social Behavior: Testing «Conditional Cooperation» in a Field Experiment*. *American Economic Review*, Nr. 94, S. 1717–1722.
- Gallup** (2007): *Engagement Index*. <http://gallup.com>.
- Göbel, M., Ortman, G., Weber, C.** (2006): *Geben Und Nehmen - Reziprozität - State of the Art*, Arbeitspapier der Universität Bundeswehr Hamburg.
- Haley, K.J., Fessler, D.M.T.** (2005): *Nobody's Watching? Subtle Cues Affect Generosity in an Anonymous Economic Game*. *Evolution and Human Behavior*, 26, S. 245–256.
- Ladd, E. C.** (1999): *The Ladd Report*. Free Press, New York.
- Organ, D. W.** (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Osterloh, M.; Weibel, A.** (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler, Wiesbaden.
- Osterloh, M.; Weibel, A.** (2008): *Managing Motivation – Verdrängung und Verstärkung der intrinsischen Motivation aus Sicht der psychologischen Ökonomik*. Im Druck: WiSt.
- Putnam R. D.** (2000): *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. St. Palgrave MacMillan, Martin's Press.
- Schubert, R.; Littmann-Wernli, S.; Tingler, P.** (2002): *Corporate Volunteering: Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*. Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- Toppe, C. M.; Kirsch, A. D.; Jocabel, M.** (2002): *Giving and Volunteering in the United States: findings from a national survey*. Independent Sector, Washington D.C.

┌
Vorgesetzte müssen sich für ihre Mitarbeiter einsetzen, wenn sich diese freiwillig engagieren sollen.
 └