

Stefan T. Güntert, Theo Wehner

Führen und Geführt-werden

Leitung und frei-gemeinnützige Tätigkeit

Dieser Artikel zeigt, dass die Führung von Freiwilligen und Non-Profit-Organisationen ein dezentrales Konzept verfolgen sollte, mit einem Verständnis von Stewardship und geringer Kontrolle.

Auch wenn die Motivation von frei-gemeinnützig handelnden Bürgerinnen und Bürgern in der Zivilgesellschaft häufig und äußerst verkürzt als *selbstlos* bzw. *altruistisch* gekennzeichnet wird, lässt sich als markantestes Merkmal zur Charakterisierung von Freiwilligkeit der Begriff der *Autonomie* nutzen. In Interviews und Selbstdarstellungen von frei-gemeinnützig Tätigen haben wir immer wieder gehört, dass die Selbstbestimmung sowohl den Ausschlag für die Wahl als auch der Grund für die Aufrechterhaltung des frei-gemeinnützigen Engagements war und ist.

Obwohl der Wortstamm des altgriechischen »*Autonomia*« auf *Selbstgesetzgebung* hinweist, bezeichnet er für das Individuum eher den Aspekt, seine Verhältnisse zu anderen, zur Gruppe oder zu einer Organisation selbst zu regeln. Synonyme wären *Unabhängigkeit*, *Entscheidungsfreiheit*, *Selbstständigkeit*.

Noch näher an der Alltagsverwendung ist autonomes Handeln dadurch gekennzeichnet, dass es das Einmischen anderer auszuschließen

versucht und die Eigenverantwortung über die Fremdbestimmung stellt.

Zwischen Autonomie und Einflussnahme

Für den hier zu diskutierenden Zusammenhang zwischen Führen und Geführt-werden im Bereich frei-gemeinnütziger Tätigkeiten waren diese kurzen Vorbemerkungen insofern wichtig, als sie das Führungsverständnis und das Führungsmodell für die Handelnden und die jeweiligen Organisationen bestimmen sollten. Zugespitzt nämlich handelt es sich beim Führen von oder dem Geführt-werden durch Freiwillige um eine dilemmatische Führungsproblematik: das Dilemma zwischen dem Autonomieanspruch des Einzelnen und der Einflussnahme durch den Vorgesetzten. Dabei verstehen wir unter Führung die Gestaltung einer Beziehung – mit asymmetrischem Hintergrund. Bevor wir die Führungsproblematik und ein angemessenes Führungsverständnis im Bereich frei-gemeinnützigen Engagements ausführen und eigene empirische Befunde darstellen, sollen kurz – ebenfalls aus der eigenen Forschung – Motive, Bewertungen und Einstellungen frei-gemeinnützig tätiger Bürgerinnen und Bürger berichtet werden.

Was ist frei-gemeinnützig Tätigen wichtig, welche Motive und Ziele

verfolgen sie?

Die Arbeiten aus unserer Forschungsgruppe¹ lassen sich zu drei Aussagen verdichten:

Frei-gemeinnützige Tätigkeit ist multifunktional hinsichtlich der beteiligten Motive. Mit ihr lassen sich Hilfemotivation, soziale Anbindung, Kompetenzerwerb und andere Bedürfnislagen verbinden. Frei-gemeinnützige Tätigkeit kann durchaus eine Ausgleichsfunktion gegenüber der Erwerbsarbeit gewinnen.

Eine notwendige Bedingung für individuell frei-gemeinnütziges Engagement ist die persönliche Sinnhaftigkeit der Arbeit. Der persönliche Sinn wird bedroht durch Bezahlung dieser Arbeit, da sie dann in den Rang von Erwerbs- oder Auftragsarbeit absinkt. Persönliche Sinnhaftigkeit und Sinngenerierung einer Tätigkeit widerstrebt auch der Einführung einklagbarer Qualitätsstandards, standardisierter Pflichtenhefte und direkter Unterstellungen.

Die Organisation von frei-gemeinnütziger Arbeit ist prekär schon alleine aufgrund der Freiwilligkeit des Engagements, das im Prinzip jederzeit widerrufbar ist – und sei es nur, dass der oder die Freiwillige den persönlichen Aufwand reduziert. Das Wachstum von Organisationen, die auf Freiwilligenarbeit ruhen, ist von daher kaum rational planbar und steuerbar.²

Auch wenn die Bedeutsamkeit einer altruistischen Persönlichkeitsstruktur vielfach nachgewiesen wurde und frei-gemeinnützig Tätige verstärkt die Züge einer selbstlosen Persönlichkeit aufweisen³, sind wir doch der Meinung, dass mit diesem Merkmal



Prof. Dr. Theo Wehner (li.) leitet die »Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit« an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Dr. Stefan T. Güntert arbeitet als Postdoktorant in der Forschungsgruppe.

nicht alles erfasst ist, was zur Freigemeinnützigkeit motiviert. Auch ist damit nicht ausgeschlossen, dass freigemeinnützig Tätige sehr wohl auch egoistische Ziele verfolgen können und im Hinblick auf ihre Weiterqualifizierung oder das Vermitteln ihrer Werte auch verfolgen sollten. Wichtiger ist hervorzuheben, dass freigemeinnützig Tätige intrinsisch – aus sich heraus – motiviert sind und übertrieben positives Feedback oder unangemessene Entschädigungen, Belobigungen etc. (also extrinsische Anreize) das intrinsische Motivationsgefüge negativ beeinflussen können.⁴ In den immer wiederkehrenden Listen von Aussagen, die Freiwillige im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit als Vorteile hervorheben, tauchen an erster Stelle meist auf: »Es macht mir wirklich Spaß«, »Ich treffe Menschen und gewinne Freunde«, »Es ist die Befriedigung, Ergebnisse zu sehen«, »Es hilft mir, aktiv und gesund zu bleiben«, »Es erweitert meine Lebenserfahrung«, »Es gibt mir Gelegenheit, neue Fertigkeiten zu erlernen, soziale Anerkennung und eine Position im Gemeinwesen zu erlangen und meine moralischen, religiösen oder politischen Prinzipien zu erhalten und zu vermitteln«⁵.

In unserem Forschungszusammenhang spielen noch einige arbeitspsychologische Merkmale der freigemeinnützig Tätigen eine Rolle. So betrachten wir als Kennzeichen vollständiger Arbeitsaufgaben⁶ das selbstständige Setzen von Zielen, die Auswahl der Mittel und Wege zur Erreichung derselben, selbstständige Handlungsvorbereitungen, Ausführungsfunktionen mit möglicher Handlungskorrektur und eine Zielerreichungskontrolle. Zusätzlich hat die Arbeits- und Organisationspsychologie sogenannte Humankriterien guter Arbeit herausgearbeitet – Kriterien, die auch auf freigemeinnützig Tätigen angewandt werden sollten. Bei diesen Aspekten handelt es sich um: Sinnhaftigkeit (Übereinstimmung gesellschaftlicher und individueller Interessen)

Zeitelastizität bzw. stressfreie Regu-

lierbarkeit (Freiräume für Interaktion, Kreativität und die Gestaltung der Anforderungen)

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Erhalt und Entwicklung geistiger Flexibilität, beruflicher Qualifikation)

Autonomie (Verantwortungsübernahme, Selbstwert- und Kompetenzerleben)

Soziale Interaktion (gemeinsame Bewältigung von Schwierigkeiten und Belastungen)

Anforderungsvielfalt (Einsatz vielseitiger Qualifikationen und Vermeidung einseitiger Beanspruchungen)

Vollständigkeit bzw. Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Erkennen der Bedeutung der eigenen Arbeit und Feedback aus der Durchführung).

Wenn man diese Humankriterien von Freiwilligen in eine Rangordnung bringen lässt, so steht Sinnhaftigkeit an erster und Autonomie an zweiter Stelle, gefolgt von (3) Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, (4) sozialer Interaktion, (5) Ganzheitlichkeit, (6) stressfreier Regulierbarkeit und (7) Anforderungsvielfalt.

Für Erwerbstätige sieht diese Rangreihe ganz anders aus: An erster Stelle stehen hier die soziale Interaktion, danach Anforderungsvielfalt sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeit.

Es folgen Sinnhaftigkeit auf Platz vier, Ganzheitlichkeit und stressfreie Regulierbarkeit sowie Autonomie auf dem siebten Rangplatz.⁷

Diese Befunde aus der arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtung der Motive, Einstellungen und Bewertungen freigemeinnützig tätiger Personen müssen beachtet werden, wenn diese Personen geführt werden oder in Führungsverantwortung durch ihr freigemeinnütziges Engagement gelangen. Organisationen wird es zur Aufgabe, den ursprünglichen Sinngehalt der freigemeinnützig Tätigen und die Freiheit der freiwillig Tätigen zu bewahren.

Interaktion

Der Prozess des Führens beinhaltet, dass sich hierin eine Beziehung und Interaktion zwischen Individuum und Organisation ergibt, wobei in dieser Beziehung Einfluss und Macht ungleich verteilt sind (Führende vs. Geführte). Ebenfalls scheint durch diesen Prozess auf, dass die Führer-Geführten-Beziehungen einen psychologischen und einen wirtschaftlichen Austausch darstellen und die Geführten ihre (wenn auch implizite)



Führungskräfte | Idi Amin

Foto: picture-alliance/Sven Simon

Einwilligung geben müssen. Damit kommt im Prozess des Führens dem Konzept der Kommunikation eine erhöhte Bedeutung zu. Letztlich geht es im Prozess des Führens um das Erreichen gemeinsam wahrgenommener Organisationsziele und damit um die Erfüllung von organisationalen Erwartungen und individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Im Bereich frei-gemeinnütziger Tätigkeit zeigen sich gerade diesbezüglich Besonderheiten, die es zu reflektieren gilt. Freiwillige brauchen in aller Regel nicht von der Notwendigkeit der Organisationsziele und vom gesellschaftlichen Wert des Organisationszwecks überzeugt zu werden. Zahlreiche Organisationen, für die Freiwillige arbeiten, tragen bereits in ihrem Namen, zu wessen Wohl bzw. gegen welche Missstände sich die jeweilige Organisation einsetzt. Diese fundamentalen Wertvorstellungen werden von den freiwillig tätigen Personen geteilt – auch sie wollen sich für oder gegen eine gute Sache oder eine Idee einsetzen. Organisationen und deren Führungskräfte stellt sich weniger die Aufgabe, den gesellschaftlichen Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung den freiwillig tätigen Personen zu vermitteln, als vielmehr die Herausforderung, den Blick auf diesen sinnstiftenden Kern nicht zu verstellen. Im Bereich der Erwerbsarbeit können durchaus größere Diskrepanzen zwischen individuellen Wertvorstellungen und den von der Organisation vertretenen Zielen bestehen, die jedoch aufgrund der Instrumentalität des Arbeitsverhältnisses bis zu einem gewissen Grad akzeptiert werden können bzw. müssen. Von Freiwilligen darf diese »Toleranz« nicht in gleichem Ausmaß erwartet werden. Freiwillige sind nicht durch die Notwendigkeit, ihren Lebensunterhalt zu verdienen, an die Organisation gebunden, weshalb es ihnen leichter fallen dürfte, organisationale Ziele selbstbewusst zu hinterfragen und über die Wege der Zielerreichung zu streiten. Auf Führungskonzepte, wie die Beteiligung Freiwilliger an Entscheidungsprozessen verbessert

werden kann, werden wir nachfolgend genauer eingehen.

Zusammenfassend lässt sich also sagen: Führung gilt als zielbezogene Einflussnahme auf und durch die Strukturen der Organisation sowie auf und durch die Organisationsmitglieder. Damit ist Führung ein Gruppenphänomen, intentionale Einflussnahme und ein zielbezogener Austausch- bzw. Kommunikationsprozess.

Führung kann nun ganz verschieden organisiert sein: dezentral (jede Einheit versucht die Organisationsziele selbstständig durchzusetzen) oder hierarchiegebunden (jeder Mitarbeiter steht in einem eindeutig geregelten Vorgesetztenverhältnis und bekommt die jeweiligen Tätigkeitsziele immer von dem jeweiligen Vorgesetzten). Bereits aus dieser Gegenüberstellung geht hervor, dass frei-gemeinnützige Organisationen (Non-Profit-Unternehmen) eher ein dezentrales Führungskonzept verfolgen sollten. Das Mehr an Autonomie ist in solchen Organisationen vor allem deshalb zu verantworten, weil gemeinsame Werte und Normen stark verankert sein sollten und eine hierarchiegebundene Kontrolle oder Weisungsregelung diesen Autonomieaspekt sogar gefährden könnte.

Aus dem Gesagten geht auch bereits hervor, dass die Führungstheorien eher einem systemischen Ansatz folgen sollten und großen Wert auf die Selbstregulation von Führenden und Geführten legen und weniger auf Persönlichkeitseigenschaften oder Situationsmerkmalen aufbauen sollten. Letztlich geht es um die Umsetzung des in der Führungspsychologie bekannten *Empowerment*: Mitarbeitende werden ermächtigt, direkten Einfluss auf die Erreichung der Organisationsziele zu nehmen, wodurch Kontrolle reduziert und Führung als gemeinsame bzw. partizipative Aufgabe verstanden wird.

Unter den Führungstheorien sollte deshalb auch der entscheidungstheoretische Ansatz zum Zuge kommen. Weniger über die Ziele als über die Mittel und Wege sowie über den Ressourceneinsatz und die Formen der Zusammenarbeit wird beim entschei-

dungstheoretischen Ansatz partizipativ nachgedacht und nicht durch den Vorgesetzten alleine entschieden.

Ergänzend zu dem kleinen Einblick in die Psychologie der Führung wäre noch anzufügen, dass man heute davon ausgeht, dass es weder *die* Führungspersönlichkeit noch *den* Führungsstil gibt. In beiden Polen käme nicht zum Ausdruck, dass Führungssituationen immer relativ einzigartige Problemkonstellationen aufweisen und damit Flexibilität von allen Beteiligten gefordert ist. Von daher sind viele Organisationen (auch im Profitbereich) bemüht, einen integrativen, flexibel-adaptiven Führungsstil anzustreben und kooperativen bzw. demokratischen Aspekten Raum zu lassen.

Der Anteil und die Bedeutung von direkter Mitarbeiterführung werden zugunsten der strukturellen indirekten Personalführung fortlaufend verringert. Führung wird damit – auch in Großkonzernen und sehr häufig in Non-Profit-Organisationen – zur *Selbstkoordination*.

Eine Führung nach Weisungshierarchie weicht eher dem Modell der Führung von unten. Wachsende Komplexität der Aufgaben, Zielkonflikte und Herstellung von Konsens können meist nur kooperativ und nicht per Weisung erfolgreich bearbeitet werden. Dabei werden der informellen, prosozialen Einflussnahme größere Chancen eingeräumt als einer formal zugestandenen Autorität und Machtposition.⁸ Vor allem in frei-gemeinnützigen Non-Profit-Organisationen sollten Macht, Einfluss und Kontrolle geteilt und durch Empowerment ersetzt werden. Damit kommt es zur Verantwortlichkeit ohne oder zumindest mit geringer Kontrolle und letztlich zum *Selbstmanagement* bzw. einer Führung als *Stewardship*.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen lässt sich also kein strenges Führungsprinzip für Non-Profit-Organisationen und frei-gemeinnützig Tätige formulieren; es ist vielmehr zu erwarten, dass ein Maximum an Partizipation bei der Entscheidung und Durchsetzung von Organisationszielen berücksichtigt wird.

Abschließend berichten wir einige Befunde zur frei-gemeinnützigen Tätigkeit und stellen Bezüge zur Führungsverantwortung in diesem Umfeld her. Dass Freiwillige sogar auf »gut gemeinte« Versuche, sie stärker an die Organisation zu binden, empfindlich reagieren können, dafür haben wir in einer unserer Studien Anhaltspunkte gefunden.⁹ Wir befragten im Kanton Zürich Personen, die als Freiwillige für eine Organisation tätig waren, die für Seniorinnen und Senioren verschiedenste Dienstleistungen erbringt (Sportkurse, Treuhanddienst, Besuchsdienst etc.). Einen Schwerpunkt der Fragen bildete das Thema der Anerkennung und Wertschätzung – und zwar von verschiedenen Seiten, z. B. von den Empfängern der Freiwilligenarbeit (also den Seniorinnen und Senioren selbst) und von der Organisation, für die die Freiwilligen tätig waren. Ein bemerkenswerter Zusammenhang zeigte sich: Freiwillige, die die Anerkennung von Seiten der Organisation sehr positiv beurteilten, gehörten gleichzeitig zu jenen Personen, die aufgrund eines Gefühls von Verpflichtung Belastung erlebten. Wie ist dieser Befund zu interpretieren? Es ist durchaus möglich, dass bestimmte Anerkennungsformen eine Verbindlichkeit herstellen, die von den frei-gemeinnützig tätigen Personen als Belastung erlebt wird, da ihre ursprüngliche Autonomie als Freiwillige gefährdet wird. Darüber hinaus interessant ist, dass die Wertschätzung von Seiten der Seniorinnen und Senioren nicht mit diesem belastenden Gefühl von Verpflichtung verbunden ist.

Während wir bei der Interpretation des eben genannten Zusammenhangs vorsichtig sein wollen, sind andere Befunde leichter einzuordnen. Freiwillige, die die Strukturen und Abläufe innerhalb der Organisation als bürokratisch erleben und die sich nicht angemessen informiert fühlen, sind in der Regel zwar mit ihrer konkreten Freiwilligentätigkeit (noch) zufrieden, fühlen sich aber der Organisation nicht mehr verbunden. Zur Führungsaufgabe wird es daher, wo immer es möglich ist, Abläufe und Strukturen partizipativ

zu gestalten und transparent werden zu lassen. Auch freiwillig tätige Organisationsmitglieder werden zumeist bereit sein, Regeln zu akzeptieren – auch wenn diese auf den ersten Blick unnötig erscheinen mögen –, sofern der Prozess des Führens von Offenheit der Kommunikation und Möglichkeit zur Mitsprache geprägt ist.

Ohne Zweifel muss auch im Bereich frei-gemeinnütziger Tätigkeit Führungsverantwortung wahrgenommen werden und die Bereitschaft zum Geführt-werden bestehen. Aus unseren Ausführungen geht aber hervor, dass dabei primär die Autonomieansprüche der frei-gemeinnützig Tätigen nicht verletzt werden dürfen und die grundsätzliche Sinnhaftigkeit und Sinngenerierung bei der Tätigkeit erhalten bleiben müssen. Von daher sollten frei-gemeinnützig Tätige in die Verabredung von Führungsprinzipien eingebunden und nicht einfach nur mit den Entscheidungen über Führungsvorstellungen konfrontiert werden. Dabei ist es sehr wohl sinnvoll, hauptamtliche und freiwillige Organisationsmitglieder unterschiedlich zu führen. Diese Unterschiede jedoch müssen vermittelt und transparent gemacht werden, so dass keine Konflikte hieraus resultieren. Während in *Mitarbeitergesprächen* mit den erwerbstätigen Organisationsmitgliedern auch eindeutige Ziele ausgehandelt und kontrolliert werden können, ist mit den frei-gemeinnützig Tätigen eher in *Feedbackgesprächen* auf das gemeinsame Ziel hin ein Austausch zu organisieren. Darüber hinaus ist eine Organisation, die auf frei-gemeinnützig Tätige angewiesen ist, durchaus gut beraten, wenn es einen Austausch zwischen Freiwilligen und Erwerbstätigen gibt und nicht bei einem reinen Nebeneinander mit wenig Berührungs- oder Schnittpunkten bleibt. Bei dieser Empfehlung sind wir uns durchaus bewusst, dass die Zusammenarbeit von Erwerbstätigen und Freiwilligen in einer Organisation eine zusätzliche Herausforderung darstellt und keinesfalls von Anfang an konfliktfrei ablaufen wird. Für die Wahrnehmung gegenseitiger Interessen und Bedürfnisse sowie latenter Konflikte ist

es jedoch notwendig, dass Austausch und Begegnung stattfinden und nicht nur Regelungen und Vorschriften vermittelt und deren Einhaltung verlangt werden.

ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Wehner, Mieg, Güntert, 2005; Güntert, 2007.
- 2 Definition frei-gemeinnütziger Tätigkeit: Sie umfasst unbezahlte, organisierte, soziale Arbeit; gemeint ist ein persönliches, gemeinnütziges Engagement, das mit einem Zeitaufwand verbunden ist, prinzipiell auch von einer anderen Person ausgeführt und potenziell auch bezahlt werden könnte. Ausgeschlossen ist damit die professionalisierte, bezahlte Arbeit, sei sie auch noch so schlecht bezahlt; ebenso ausgeschlossen sind die persönliche Beziehungspflege oder Beziehungsarbeit, denn diese haben zwar sozialen Charakter, würden aber nicht bezahlt werden; auch nicht die Hausarbeit oder die Fürsorge innerhalb einer Familie, denn die Familie ist (noch) ein Element von Gemeinwesen und nicht selbst Gemeinwesen, weswegen Hausarbeit und familiäre Fürsorge nicht als soziale Arbeit qualifizieren; die gemeinnützige Arbeit von Sozialhilfeempfängern (Hartz IV) oder von Strafgefangenen zählen wir nicht zur frei-gemeinnützigen Arbeit, denn ihr mangelt es an Freiwilligkeit; auch Spenden oder das Errichten einer Stiftung klammern wir aus, denn der persönliche Zeitaufwand kann als gering erachtet werden; hingegen fällt die ehrenamtliche Tätigkeit in einer Stiftung sehr wohl in den Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit.
- 3 Bierhoff, Schülken 2001.
- 4 Vgl. Güntert 2007.
- 5 Vgl. Gaskin et al. 1996.
- 6 Vgl. Ulich, 2001.
- 7 Vgl. Wehner, Mieg und Güntert 2005.
- 8 Vgl. Weinert 2001.
- 9 Vgl. Güntert 2007.

LITERATUR

- Bierhoff, H. W.; Schülken, T. (2001): Ehrenamtliches Engagement. In: Bierhoff, H. W.; Fettenhauer, D. (Hg.): Solidarität. Konflikt, Umwelt und Dritte Welt. Opladen. S. 183–204.
- Gaskin, K.; Smith, J. D.; Paulwitz, I. (Hg.) (1996): Ein neues bürgerschaftliches Europa: Eine Untersuchung zur Verbreitung und Rolle von Volunteering in zehn Ländern. Freiburg im Breisgau.
- Güntert, S. (2007): Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen. Unveröff. Dissertation. ETH Zürich.
- Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart.
- Wehner, T.; Mieg, H.; Güntert, S. (2005): Frei-gemeinnützige Arbeit. In: Mühlpfordt, S.; Richter, P. (Hg.): Ehrenamt und Erwerbsarbeit. München.
- Weinert, A. B. (2001): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Weinheim.