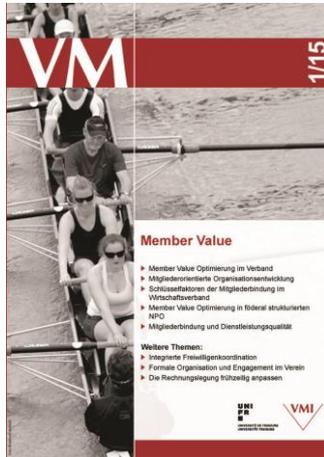


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Gmür, Markus; Graf, Sonja

## Formale Organisation und Engagement im Verein

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 44-54.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))

Redaktion: Irene Weber

Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH

Fotomaterial: Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)

ISBN: 3-909437-42-7

ISSN: 1424-9189

Kontakt: [info@vmi.ch](mailto: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.



## Forschungsbeitrag

# Formale Organisation und Engagement im Verein

Markus Gmür und Sonja Graf

Aktive Mitgliedschaft und ehrenamtliches Engagement sind wichtige Ressourcen für die Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von Vereinen und Verbänden. Das gilt sowohl für Organisationen, die sich zugunsten Dritter und für gesellschaftliche Anliegen einsetzen, als auch für Vereinigungen im Kultur-, Sport- und Freizeitbereich. Letztere stehen in dieser Untersuchung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Organisationsstruktur, also der Grad an Formalisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung in der Planung und Durchführung von Projekten und anderen Vereinsaktivitäten, spielt dabei eine wesentliche Rolle. Eine Befragung von über 500 Mitgliedern aus sechs Landesorganisationen von Mensa International (Deutschland, Schweiz, Serbien, Ungarn, Kanada und Südafrika) zeigt, dass die Bereitschaft zum Engagement vom individuellen Commitment und von der Erfahrung abhängt, sich durch die Aktivität persönlich weiterentwickelt zu haben. Mitglieder machen solche Erfahrungen eher, wenn der Grad der Organisationsstruktur deutlich spürbar ist. Das eröffnet konkrete Gestaltungsperspektiven für das Vereinsmanagement.<sup>1</sup>

Während Faktoren des Leistungsverhaltens am Arbeitsplatz bereits intensiv erforscht sind, gibt es bis heute nur wenige Studien, in denen fördernde und hemmende Bedingungen von freiwilligem Engagement in Mitgliederorganisationen erforscht wurden. Leistung im Dienst einer Organisation ist das Ergebnis von drei Komponenten: Wollen, Können und Dürfen.

Das **Wollen** bezieht sich auf die Leistungsmotivation. Der innere Antrieb zum Engagement für eine Organisation hängt massgeblich von der Bedürfnisstruktur (beispielsweise der Stärke des Zugehörigkeits-, Anerkennungs-, Selbstverwirklichungs- oder Machtmotivs)<sup>2</sup> und ihrer Befriedigungsaussicht über freiwilliges Engagement ab. Darüber hinaus

spielen intrinsische oder extrinsische Anreize, Selbstvertrauen und Erfolgserwartungen eine wichtige Rolle.

- Das **Können** bezeichnet die Befähigung zur Aufgabenbewältigung. Diese wird durch die generellen kognitiven Fähigkeiten, formale Qualifikationen und Erfahrungen gespeist.
- Das **Dürfen** verweist auf die äusseren Rahmenbedingungen des Leistungsverhaltens, die einerseits förderlich, andererseits aber auch hinderlich für die Entfaltung der Wollen- und Können-Komponente sein können. Als Beispiele seien in diesem Zusammenhang ein unterstützendes oder begrenzendes Führungsverhalten oder eine entsprechend wirkende Organisationsstruktur genannt.

Die drei Komponenten des Leistungsverhaltens wirken nicht additiv, sondern multiplikativ. Das bedeutet, dass das völlige Fehlen auch nur einer Komponente dazu führt, dass die beiden anderen völlig unwirksam sind: Fehlt die Motivation, so bleiben auch bestens qualifizierte und geförderte Mitglieder passiv; fehlt die Befähigung, so stiftet eine starke Motivation mehr Schaden als Nutzen; fehlt die Erlaubnis, so werden die motiviertesten Mitglieder frustriert.

## Motivationsfaktoren beim freiwilligen Engagement

In der Forschung finden sich zahlreiche Untersuchungen zu den Motivationsfaktoren, die Aktivität und ehrenamtlichem Engagement von Mitgliedern zugrunde liegen.<sup>3</sup> Dagegen sind Studien, die bei organisationalen Rahmenbedingungen ansetzen, selten.<sup>4</sup> Für eine Mitgliedervereinigung ist es aber gerade aufgrund der Freiwilligkeit und des Fehlens von Steuerungsmöglichkeiten über monetäre Anreize von grosser Bedeutung, diejenigen gestaltbaren Faktoren zu kennen, mit denen sich das Aktivitätslevel bei ihren Mitgliedern erhöhen lässt.



Foto: Bernhard Marbach

Mitgliedschaftliche Aktivität und freiwilliges Engagement sind eng mit extrinsischen und intrinsischen Anreizen der Organisation verknüpft. Diese können zu Beiträgen der Mitglieder zugunsten der organisationalen Ziele und Aktivitäten motivieren. Hager/Brudney (2011) haben dazu die Unterscheidung von «Nature» und «Nurture» eingeführt: Die Natur der Organisation ergibt sich aus ihrem Aktivitätsfeld, ihrer Grösse und Reputation sowie den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. In dem Masse, wie diese Merkmale den Erwartungen potenzieller Mitglieder entsprechen, sind diese zu Beitritt, Verbleib und aktivem Engagement motiviert, ohne dass die Organisation wesentlich auf diese Motivation Einfluss nehmen kann. «Nurture» umfasst alle Massnahmen, mit denen die Organisation gezielt auf die Mitglieder und freiwillig Engagierten einwirkt: Neben der Schulung, Führung und Betreuung sind auch organisatorische Strukturbedingungen zu zählen, innerhalb derer die Freiwilligen agieren. Dieser letztgenannte Faktor ist vor allem dann wichtig, wenn einer Organisation die finanziellen und personellen Mittel für extrinsische Anreize und eine unterstützende Begleitung fehlen. Einen Bezug zwischen Strukturmerkmalen und intrinsischer Motivation legt die Theorie der intrinsischen Motivation von Deci/Ryan (1985) nahe. Danach hängt die Entstehung und Erhaltung der intrinsischen Leistungsmotivation einer Person von drei Einflussfaktoren ab:

- ♦ Autonomie (self-determination), d. h. die Überzeugung einer Person, ihre Ziele und Arbeitsweise frei und ohne Kontrolle von aussen bestimmen zu können.
- ♦ Kompetenz (competence), d. h. das Bewusstsein, über alle notwendigen Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung zu verfügen sowie fähig und wirksam zu sein.
- ♦ Sinnhaftigkeit (relatedness), d. h. die Annahme, dass Ziele und Tätigkeiten zu einem wertvollen Anliegen oder dem Gemeinwohl beitragen.

Die bisher vorliegenden Studien zum Zusammenhang von Strukturmerkmalen und freiwilligem Engagement gehen überwiegend vom Konzept der Job-Charakteristika nach Hackman/Oldham (1975) aus: Danach resultiert das Engagement daraus, dass Aufgaben ganzheitlich, vielseitig und bedeutsam sind, dass sie Autonomie ermöglichen und dass es Feedbacks gibt. Dailey (1986) untersuchte am Beispiel amerikanischer Freiwilliger im Fundraising den Einfluss von Organisationsmerkmalen auf Zufriedenheit und Commitment. Die Ergebnisse zeigen die grosse Bedeutung der wahrgenommenen Autonomie für eine positive Einstellung zur freiwilligen Tätigkeit. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten Millette/Gagné (2008) bei kanadischen Freiwilligen im karitativen Bereich, hier allerdings nur in Bezug auf die Zufriedenheit, nicht jedoch im Zusammenhang mit der Bereitschaft zur längerfristigen Bindung an die Organisation. Neufeind et al. (2013) untersuchten mit einem ähnlichen Ansatz die Effekte von Organisationsmerkmalen für verschiedene Schweizer Freiwilligengruppen während der Fussball-Europameisterschaft 2008.

Diese Übersicht zeigt, dass die Bedeutung der wahrgenommenen Autonomie für die Freiwilligenmotivation bereits gut belegt ist. Die Ergebnisse stam-

men aber ausschliesslich aus Dritteleistungs-NPO und lassen sich somit nicht ohne weiteres auf Eigenleistungs-NPO übertragen, bei denen das freiwillige und ehrenamtliche Engagement nicht auf Aussenstehende, sondern auf die Mitglieder selbst als geschlossene Gemeinschaft gerichtet ist. Einen breiteren Zugang zu Strukturmerkmalen eröffnet der Bürokratieansatz in der Tradition der Herrschaftssoziologie von Max Weber (1922). Danach unterscheiden sich Organisationen voneinander strukturell in Hinblick auf ihren Grad der Formalisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung. Das Ausmass der rationalen Herrschaft entspricht der Einschränkung der Autonomie für das einzelne Individuum innerhalb dieser Herrschaftsordnung. Zudem verlagert sich durch eine bürokratische Organisationsgestaltung die Kompetenz vom einzelnen Organisationsmitglied auf die strukturierten Abläufe und die damit angestrebten Ergebnisse. Schliesslich geht in einer Bürokratie auch der unmittelbare Bezug einer Handlung zu übergeordneten Zielen und gemeinschaftlichen Werten verloren. Die Beurteilung einer individuellen Handlung erfolgt mit Bezug auf die ordnungsgemässe Ausführung der definierten Prozesse. Insgesamt ist also zu erwarten, dass mit dem Grad der Bürokratisierung einer Organisation die intrinsische Motivation zu freiwilligem und ehrenamtlichem Engagement eher zurückgeht.

### Untersuchungsmodell

Vor dem Hintergrund des bisherigen Forschungsstands geht die vorliegende Studie der Frage nach, auf welchen Faktoren die Bereitschaft zu freiwilligem

Engagement in einer mitgliedschaftlichen Organisation beruht. Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Bereitschaft einerseits aus der individuellen Motivation zum Engagement und andererseits durch motivationsförderliche Bedingungen in der Organisation erklären lässt (vgl. Abbildung 1). Mit Blick auf das Drei-Komponenten-Modell werden damit Wollen- und Dürfen-Komponenten untersucht, während die Können-Komponente unberücksichtigt bleibt.

Die Bereitschaft zum zukünftigen Engagement wird Likert-skaliert über eine Frage mit sieben Merkmalen gemessen: «Wie wahrscheinlich ist, dass Sie sich bei den nächsten 3-5 Projekten der Organisation in folgender Weise engagieren werden: durch (a) Initiative und Führung bei einer Veranstaltung, (b) Mitwirkung bei der Vor- und Nachbereitung, (c) Verbesserungsvorschläge, (d) aktive Motivierung anderer Mitglieder, (e) Suche nach Sponsoren, (f) Mithilfe bei der Versorgung mit Essen und Getränken sowie Transport, (g) andere Aktivitäten.» Die Befragten sollten sich selbst jeweils auf einer siebenstufigen Skala zwischen «sehr wahrscheinlich» und «sehr unwahrscheinlich» einschätzen.

Die individuelle Motivation zum Engagement wird über je zwei Aussagen zum affektiven bzw. normativen Commitment erfasst.<sup>5</sup> Affektives Commitment ist das Ausmass der Identifikation mit der Organisation (Items: «Ich fühle mich von den Problemen der Organisation persönlich betroffen» und «Die Organisation hat für mich eine grosse persönliche Bedeutung»). Normatives Commitment steht für ein Verantwortungsgefühl der Organisation gegenüber (Items:

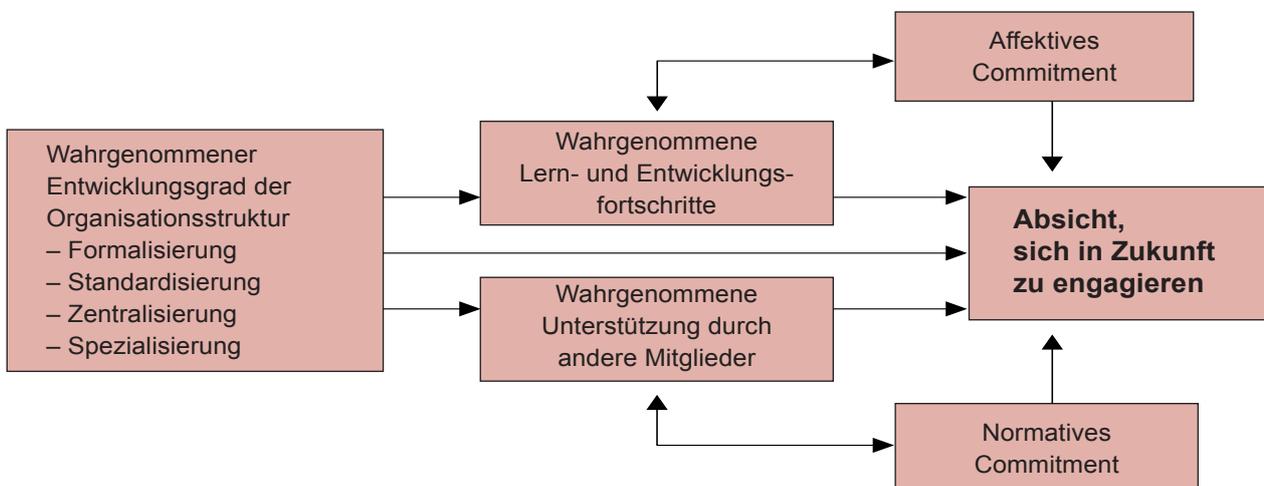


Abbildung 1: Das Untersuchungsmodell mit den vermuteten Zusammenhängen

«Ich fühle mich moralisch verpflichtet, Mitglied zu bleiben» und «Hauptsächlich bleibe ich weiterhin Mitglied bei Mensa, weil ich die Mission der Organisation als wichtig empfinde»).

Der Entwicklungsgrad der Organisationsstruktur wird anhand von insgesamt 12 Aussagen gemessen, die sich zu drei Faktoren zusammenfassen liessen (vgl. Tabelle 1):

- ♦ Formalisierung und Standardisierung (6 Items): Regeln, Abläufe und Dokumentationen zur Standardisierung von Vorbereitungsmaßnahmen und für die Durchführung von Veranstaltungen.<sup>6</sup>
- ♦ Zentralisierte Koordination (3 Items, entspricht: Zentralisierung): Ausmass, in dem aktive Mitglieder in der Vorbereitung und Durchführung von Projekten von Koordinatoren oder andere Drittpersonen angeleitet bzw. von solchen dazu angestossen wurden.
- ♦ Spezifische Aufgabenzuweisung (3 Items, entspricht: Spezialisierung): Ausmass, in dem den aktiven Mitgliedern individuelle Aufgaben zugeteilt wurden und sich diese auch nur auf ihre zugewiesenen Aufgaben konzentrierten.

Besonders in kleinen mitgliedschaftlichen Organisationen ist der Entwicklungsgrad der Organisationsstruktur in der Regel gering. Projekte und andere Aktivitäten werden vom spontanen Engagement der aktiven Mitglieder geprägt. Strukturen und Routinen entwickeln sich nur allmählich. Vermutet wird, dass die Etablierung solcher Strukturmerkmale für die aktiven Mitglieder entlastend ist und zwei Erfahrungen fördert: Erstens die Erfahrung einer persönlichen Weiterentwicklung in Auseinandersetzung mit wiederkehrenden und dadurch zunehmend effektiv ausführbaren Aufgaben und zweitens die Erfahrung, dass die Mitglieder Hand in Hand in einer klaren Ordnung arbeiten, statt dass jeder einzelne seine Aufgaben für sich allein und ständig improvisierend bewältigen muss. Die beiden Erfahrungsaspekte werden ähnlich wie die Strukturmerkmale mit jeweils mehreren Items gemessen:

- ♦ Gegenseitige Unterstützung (4 Items): Wahrgenommene Bereitschaft zu Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung unter den aktiven Mitgliedern.
- ♦ Lern- und Entwicklungsfortschritte (3 Items): Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung im Zuge der aktiven Mitarbeit.

Formalisierung & Standardisierung (α = .77)	Zentralisierung (α = .72)	Spezialisierung (α = .75)
<p><i>Inwiefern gehen Sie mit den folgenden Aussagen einig (von „1 = ganz und gar nicht“ bis „7 = voll und ganz einverstanden“), wenn Sie sich an Projekte (Seminare, Aktivitäten) der letzten zwei Jahre von Mensa erinnern, an welchen Sie teilgenommen haben:</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existieren ähnliche Regeln und Abläufe, welche bei jedem Ereignis angewendet werden.</li> <li>• Die Art, wie die meisten Veranstaltungen organisiert sind, ist gut dokumentiert.</li> <li>• Die Veranstaltungen sind verschiedenen Regeln unterworfen, welche bekannt und leicht zu erlernen sind.</li> <li>• Die Verbreitung der Informationen über die Veranstaltungen ist standardisiert.</li> <li>• Ich musste mich formal registrieren.</li> <li>• Die Verfahren und Regeln sind generell schriftlich festgehalten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teilnehmer konnten ohne die Erlaubnis eines Koordinators agieren.</li> <li>• Die Teilnehmer wurden ermutigt, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.</li> <li>• Die Teilnehmer sollten sich nicht auf Drittpersonen berufen.</li> </ul> <p><i>Anmerkung: Diese Items sind gegenläufig kodiert, d.h. Zustimmung wird als niedriger Zentralisierungsgrad interpretiert.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelne Mitglieder waren exklusiv für die Anmeldung und den Empfang zuständig.</li> <li>• Jedes Mitglied kümmerte sich bei der Organisation ausschliesslich um die ihm zugeteilte Aufgabe.</li> <li>• Die Aufgaben wurden einzelnen Personen zugeteilt.</li> </ul>
Lern- und Entwicklungsfortschritte (α = .78)	Gegenseitige Unterstützung (α = .88)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich hatte immer Gelegenheit, meine persönliche Entwicklung voranzutreiben.</li> <li>• Ich hatte immer die Möglichkeit, Neues und Nützliches zu lernen.</li> <li>• Ich fühlte mich sehr ermutigt, meine Zeit in Seminare, Projekte oder Veranstaltungen zu investieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Mitglieder waren hilfsbereit.</li> <li>• Alle Mitglieder waren zufrieden mit dem Grad der Zusammenarbeit.</li> <li>• Wenn ich Hilfe oder Erklärungen benötigte, habe ich diese jeweils erhalten.</li> <li>• Alle Teilnehmer haben ihre Unterstützung miteingebracht.</li> </ul>	

Tabelle 1: Items aus dem Fragebogen zu Organisationsstruktur und Erfahrungen<sup>7</sup>

Vermutet wird auch, dass die gegenseitige Unterstützung in einer Wechselbeziehung zum normativen Commitment steht: Normativ motivierte Mitglieder empfinden eine stärkere innere Verpflichtung, anderen zu helfen, und die Unterstützungserfahrung stärkt wiederum das normative Commitment. Eine andere Wechselbeziehung wird zwischen dem affektiven Commitment und der persönlichen Erfahrungserfahrung angenommen.

Als Kontrollvariablen berücksichtigt wurden Alter und Geschlecht der befragten Mitglieder und die effektive Anzahl Stunden, die sie im vergangenen Jahr freiwillig geleistet hatten. Bei internationalen Studien von selbstständig agierenden Organisationen ist zudem von unterschiedlichen Strategien und Strukturen auszugehen, die sich über einfache Ländervariablen (Deutschland, Serbien, Ungarn usw.) kontrollieren lassen.

### Befragung und Datensatz

Die Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit sechs Ländervereinigungen von Mensa International durchgeführt, der ältesten und grössten Freizeitvereinigung von Menschen mit ausserordentlicher Intelligenz (vgl. Infobox). Für die Befragung konnten die Vereinigungen von Deutschland, der deutschsprachigen Schweiz, Serbien, Ungarn, Kanada und Südafrika gewonnen werden. Der Fragebogen wurde ursprünglich in Serbisch verfasst<sup>8</sup> und von dort aus anschliessend in Deutsch, Französisch, Englisch und Ungarisch übersetzt. Mit Hilfe von Rückübersetzungen wurde sichergestellt, dass die Fragen in allen Sprachen inhaltlich ausreichend übereinstimmten. Die Befragung erfolgte über einen Online-Fragebogen zwischen Dezember 2012 und Februar 2013 in den jeweiligen Landessprachen.<sup>9</sup> Am Ende lagen 536 Fra-

Die Organisation **Mensa** wurde ursprünglich 1946 in Grossbritannien gegründet und hat derzeit rund 110 000 Mitglieder, die überwiegend einer von 50 Länderorganisationen angehören. «Mensa möchte intelligente Menschen aus allen Lebensbereichen miteinander in Kontakt bringen. Mensa pflegt dabei für seine Mitglieder eine intellektuell und sozial stimulierende Atmosphäre. Zweck des Vereins ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der menschlichen Intelligenz sowie von Bildung und Erziehung.» Die Vereinsaktivitäten umfassen Vorträge, Diskussionen, Zeitschriften und andere Formen des Informationsaustauschs; diese finden in jährlichen Treffen oder innerhalb spezieller Interessengruppen statt.

gebögen vor. Aufgrund zahlreicher Lücken konnten für die Analysen nur jeweils 250 bis 360 Bögen für die Überprüfung des Untersuchungsmodells genutzt werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick zu den Befragungsteilnehmern und zum Ausmass ihres Engagements.

Die beiden deutschsprachigen Organisationen zeichnen sich durch die höchsten Frauenanteile und das höchste Aktivitätsniveau in der Mitgliederbasis aus. Nicht nur der Durchschnittswert ist deutlich höher als in den anderen Regionen, sondern auch der Median. Bei gleichem Median ist die durchschnittliche Aktivität in Südafrika nochmals deutlich geringer als in Osteuropa und Kanada. Das hängt damit zusammen, dass im Gegensatz zu den anderen Ländern kein südafrikanischer Befragter mehr als 40 Stunden an-

Land	Anzahl Fragebögen	Anteil Frauen	Alter (Mittelwert)	Aktivitätsstunden pro Jahr (Ø / Median)	
Deutschland	139	58 %	42 Jahre	81	22
Schweiz (dt.)	23	50 %	41 Jahre	55	12
Serbien	133	30 %	35 Jahre	20	1
Ungarn	138	38 %	40 Jahre	14	3
Kanada	27	45 %	49 Jahre	16	1
Südafrika	76	43 %	43 Jahre	3	1
<b>Alle Befragten</b>	<b>536</b>	<b>43 %</b>	<b>40 Jahre</b>	<b>33</b>	<b>3</b>

Tabelle 2: Die befragten Mitglieder von Mensa International

Organisationsstruktur	Deutschland	Schweiz (dt.)	Serbien	Ungarn	Kanada	Südafrika
Formalisierung & Standard.	4.4	4.4	4.3	5.3	3.8	4.2
Zentralisierte Koordination	5.0	5.1	3.6	3.8	4.9	4.7
Spez. Aufgabenzuweisung	4.4	4.1	4.0	3.8	4.1	4.5
Affektives Commitment	4.2	4.3	4.1	4.3	3.7	3.9
Normatives Commitment	3.5	3.4	4.6	4.3	3.8	4.0
Lernen und Entwicklung	4.8	4.2	4.1	5.3	4.1	4.6
Gegenseitige Unterstützung	5.2	5.4	3.7	5.4	5.0	5.0
Absicht, sich zukünftig zu engagieren	3.3	3.3	3.6	3.0	2.8	2.4

Anmerkung: Die Ranges der Commitment- und Organisationsstruktur-Items reichen jeweils von 1 bis 7, wobei ein höherer Wert immer für eine stärkere Ausprägung steht.

Tabelle 3: Merkmale der Länderorganisationen von Mensa International

## Merkmale der Länderorganisationen

Mensa International ist eine Organisation, die sich länderspezifisch entwickelt hat und international nur locker verknüpft ist. Es gibt über das Leitbild hinaus keine Standards, die von den einzelnen Länderorganisationen eingehalten werden müssten. Aus diesem Grund ist die Vielfalt in den Organisationsmerkmalen beträchtlich (vgl. Tabelle 3).

In den beiden osteuropäischen Organisationen ist der Zentralisierungsgrad am geringsten, in Ungarn gepaart mit einer ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung der Aktivitäten. Die Unterschiede im affektiven Commitment sind im Ländervergleich geringer als beim normativen Commitment. Letzteres ist in Osteuropa deutlich höher als in den anderen Ländern. Das ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Organisationen in diesen beiden Ländern noch vergleichsweise jung sind. Dadurch erscheint eine Organisation ihren Mitgliedern noch als fragil.

In Bezug auf die Ergebnisvariablen fällt auf, dass die serbischen Befragten einerseits zwar am wenigsten von gegenseitiger Unterstützung berichteten, andererseits aber die stärkste Bereitschaft kundtaten, sich zukünftig engagieren zu wollen. Abgesehen davon zeigt die Übersicht keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen den Variablen auf Ebene der Länderorganisationen.

## Analyseergebnisse

Um die Zusammenhänge zwischen den Variablen gemäss Untersuchungsmodell zu testen, wurden mehrere statistische Analysen durchgeführt. Im ersten

Schritt wurden die einzelnen Zusammenhänge in einer Korrelationsanalyse untersucht (vgl. Tabelle 4).<sup>10</sup>

Die vermuteten Beziehungen lassen sich überwiegend bestätigen: Diejenigen Mitglieder, die sich in Zukunft verstärkt engagieren wollen, sind durch ein überdurchschnittliches affektives und normatives Commitment charakterisiert, und sie sind überzeugt, aus ihrem Engagement persönlich gelernt und sich weiter entwickelt zu haben. Affektives und normatives Commitment sind mit den Lern- und Entwicklungserfahrungen signifikant korreliert. Nicht bestätigt ist der Einfluss von Unterstützungserfahrungen auf das Engagement. Je strukturierter die Organisationsaktivitäten wahrgenommen wurden (Formalisierung, Standardisierung, zentralisierte Koordination und Aufgabenzuweisung), umso ausgeprägter sind sowohl die Lern- und Entwicklungs- als auch die Unterstützungserfahrungen der Befragten. Bei formalisierten und standardisierten Aktivitäten ist auch der Grad spezifischer Aufgabenzuweisung höher, aber es besteht kein Zusammenhang zum Zentralisierungsgrad der Koordination.

Tabelle 5 zeigt die Regressionsanalyse, mit der das gesamte Modell getestet wird. Es setzt sich aus den Analysen 1a, 1b und 2 zusammen: Je stärker die Aktivitäten in der Organisation formalisiert und standardisiert sind, je stärker Entscheidungen zentral gefällt werden, und (tendenziell) je häufiger Aufgaben einzelnen Mitgliedern zugewiesen sind, umso eher berichten die Befragten davon, dass man über das Engagement Lern- und Entwicklungserfahrungen macht und dass man dabei auch gegenseitige Unterstützung erfährt. Das ist an den Analysen 1a und 1b abzulesen.

		1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Absicht, sich zukünftig zu engagieren</b>	-						
2	<b>Formalisierung &amp; Standardisierung</b>	.10	-					
3	<b>Zentralisierte Koordination</b>	.01	.04	-				
4	<b>Spezifische Aufgabenzuweisung</b>	.15*	.22**	.08	-			
5	<b>Affektives Commitment</b>	.50**	.21**	.06	.09	-		
6	<b>Normatives Commitment</b>	.35**	.13	.01	-.02	.49**	-	
7	<b>Lern- und Entwicklungserfahrungen</b>	.27**	.34**	.22**	.09	.39**	.26**	-
8	<b>Unterstützungserfahrungen</b>	-.04	.44**	.34**	.19**	.14*	.05	.53**

Anmerkung: N = 223, Signifikanzniveau: \*\* p(t)<.01 / \* p(t)<.05

Tabelle 4: Korrelationsanalyse (Pearson Koeffizienten)

Wenn die Befragten auf diesem Weg das Gefühl haben, dass sie aus ihrem Engagement lernen und sich weiter entwickeln können, wenn sie sich mit der Organisation identifizieren (= affektives Commitment) und sich (tendenziell) auch innerlich zum Engagement verpflichtet fühlen (= normatives Commitment), dann ist auch die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich zukünftig stark engagieren wollen. Das zeigt die Analyse 2. Entgegen der Erwartung wirkt sich die Erfahrung gegenseitiger Unterstützung nicht positiv, sondern eher negativ auf die Bereitschaft zum Engagement aus. Der Koeffizient ist knapp insignifikant (p(t) = .12). Das lässt sich so interpretieren, dass die leistungsbe-reiten Mitglieder vor allem durch Entwicklungsim-pulse motiviert werden. Hingegen legen sie wenig Wert auf Unterstützung durch andere Mitglieder, brauchen das nicht oder fühlen sich dadurch gar ge-

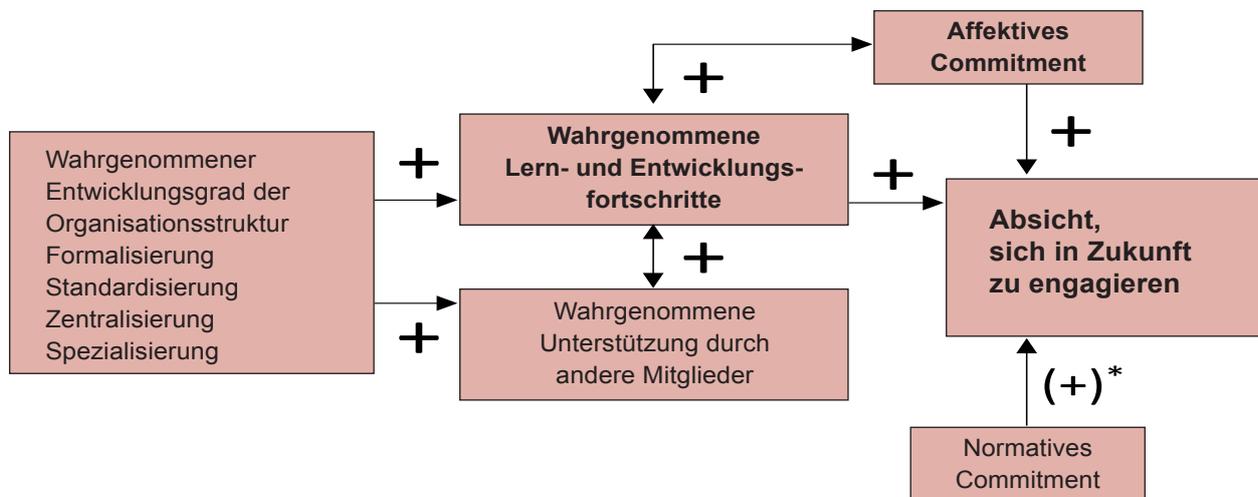
stört, sondern treiben Projekte lieber eigenständig vo-ran. Ob dieser Befund spezifisch für die Mitglieder ei-ner Organisation hochintelligenter Personen ist oder ob er sich auch auf andere Mitgliederorganisationen übertragen lässt, kann nur eine Wiederholungsstudie in einem anderen Vereinstyp zeigen.

Dass die organisatorischen Rahmenbedingungen nicht direkt, sondern nur indirekt über Lern- und Ent-wicklungsperspektiven wirken, ergibt sich aus einer Gegenüberstellung der Analysen 2 und 3: Der direkte Zusammenhang, wie er in Analyse 3 untersucht wird, zeigt zwar ebenfalls einen starken Einfluss des affektiven und normativen Commitment, aber die Variablen zur Messung der Organisationsstruktur sind nun alle-samt nicht mehr signifikant. Die folgende Abbildung 2 zeigt die in dieser Studie gefundenen Zusammenhän-gen nochmals graphisch.

Was erklärt wird:	Analyse 1a Lern- und Entwicklungs- erfahrungen	Analyse 1b Unterstützungs- erfahrungen	Analyse 2 Absicht, sich zukünftig zu engagieren (mit Mediatoren)	Analyse 3 Absicht, sich zukünftig zu engagieren (o. Mediatoren)
Wie es erklärt wird:	standardisierte Beta-Koeffizienten			
Formalisierung & Standardisierung	.26 **	.37 **		.03
Zentralisierte Koordination	.24 **	.24 **		.00
Spezifische Aufgabenzuweisung	.04	.11		.06
Affektives Commitment			.36 **	.40 **
Normatives Commitment			.12	.14 *
Lern- und Erfahrungserfahrungen			.21 **	
Unterstützungserfahrungen			-.11	
<b>Erklärte Varianz (R²)</b>	<b>18%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>
<b>Modellgüte (F)</b>	<b>8.0 **</b>	<b>28.6**</b>	<b>17.8**</b>	<b>14.2**</b>

Anmerkung: N = 223; standardisierte β-Koeffizienten; kontrolliert werden jeweils Nation und Geschlecht; Signifikanzniveau: \*\* p(t)<.01 / \* p(t)<.05.

Tabelle 5: Regressionsanalysen mit und ohne Mediatoren<sup>11</sup>



\*) Für diesen Zusammenhang gibt es nur teilweise einen signifikanten Zusammenhang in Tabelle 5 (Modelle 2 und 3).

Abbildung 2: Das Studienmodell nach der empirischen Studie

## Schlussfolgerungen für die Praxis

Für Hilfswerke, in denen Freiwillige koordiniert durch Angestellte eingesetzt werden, dürfte ein hoher Grad der Organisationsstruktur ausser Frage stehen: Die Qualität der Leistungen wird durch einen gewissen Grad an Formalisierung und Standardisierung und eine klare Aufgabenverantwortung sichergestellt. Dies entspricht in der Regel auch den Einstellungen und Erwartungen sowohl von Seiten der Freiwilligen wie auch ihrer Koordinatoren. In reinen Freiwilligenvereinigungen, die Kultur- oder Bildungs-, Sport- und andere Freizeitaktivitäten organisieren, dürften dazu abweichende Einschätzungen überwiegen: Das Bedürfnis nach freier Entfaltung, ein wesentlicher Antriebsfaktor, steht dem Bedürfnis nach einem klaren und überschaubaren Ordnungsrahmen gegenüber, denn Unübersichtlichkeit kann genauso stark demotivierend wirken. Somit ergibt sich eine Optimierungsaufgabe für das Management im Verein, wie sie die folgende Abbildung 3 zeigt.

Auch unter völlig ungeordneten Bedingungen (a) wird es in einer Freiwilligenvereinigung immer eine gewisse Bereitschaft zum Engagement geben. Diese lässt sich erhöhen, wenn den Mitgliedern nicht nur Entfaltungsmöglichkeiten verschafft werden, sondern sie sich auch mit ihren Leistungen verorten können (b). Ein weiter erhöhter Grad der Organisationsstruktur kann freiwilliges Engagement aber auch behindern oder frustrieren (c) oder sogar ganz zum Erliegen brin-

gen (d). Die Herausforderung besteht nun für die Vereinsführung darin, den gegenwärtigen im Vergleich zum optimalen Punkt auf der Kurve zu finden. Das kann kaum gezielt, sondern nur kybernetisch gelingen, und es lässt sich weniger zuverlässig durch eine Mitgliederbefragung als durch eine Beobachtung des Geschehens im Verein in Erfahrung bringen: Man achtet auf Anzeichen, die für eine Abweichung vom Optimum in die eine oder andere Richtung sprechen (vgl. Tabelle 6). Sprechen diese dafür, dass man sich etwa zu weit links befindet, erhöht man den Grad der Organisationsstruktur schrittweise so lange, bis die nachfolgenden Feedbacks darauf hindeuten, dass das Optimum überschritten wurde. Dann reagiert man gegebenenfalls mit einer Reduzierung des Grads der Organisationsstruktur.

Die Erfahrung zeigt, dass gerade in Bereichen, in denen von einer stark intrinsischen Triebfeder ausgegangen wird, der aktuelle Punkt fälschlicherweise eher rechts als links vom Optimum vermutet wird. Das zeigte kürzlich auch eine Studie aus dem schulischen Bereich.<sup>12</sup> In ähnlicher Weise legt nun die vorliegende Untersuchung in der Organisation Mensa nahe, dass Freizeitvereine eher zu einer zusätzlichen und nicht einer möglichst geringen Strukturierung ihrer Aktivitäten streben sollten. Die empirische Organisationsforschung zeigt, dass es zwar Bereiche gibt, in den der Ruf nach Bürokratieabbau berechtigt sein mag, wie etwa in der Diskussion um die Verwaltungsreform in den

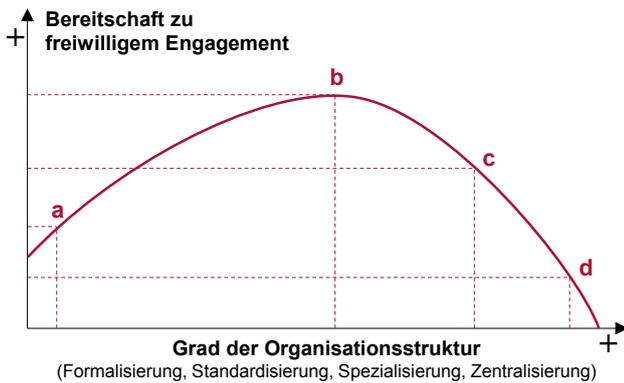


Abbildung 3: Grad der Organisationsstruktur und Engagement

1990er Jahren, aber es gibt auch Bereiche, in denen die Zielsetzung eher dahin gehen sollte, die Bürokratie in einer Organisation *auf ein erträgliches Mass* zu erhöhen. Die hier vorgestellte Studie kann nicht den gesamten Verlauf der Kurve belegen, aber sie ist ein plausibler Beleg, dass die Kurve im linken Bereich aufsteigend ist.

Bei der Auswahl der Massnahmen muss darauf geachtet werden, dass sie dem einzelnen Mitglied einen Handlungsspielraum eröffnen, für die Organisation wirksam zu sein, sich orientieren und ggf. spezialisieren zu können und seine Ansprechpartner bei arbeitsteiliger Projektarbeit zu kennen. Hingegen könnte sich eine Organisationsstruktur, welche die aktiven Mitglieder zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung anhält, sogar dämpfend auf das Engagement der dazu besonders motivierten Personen auswirken. Beides legen die hier präsentierten Er-

gebnisse nahe und verdeutlichen, dass Vereinsführung auch im Freizeitbereich eine anspruchsvolle Managementaufgabe ist.

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Der Text baut auf einem Datensatz auf, der im Rahmen des Dissertationsprojekts von Sonja Graf, betreut durch Markus Gmür, erhoben und für die hier präsentierte Auswertung neu analysiert wurde.
- <sup>2</sup> Maslow (1954); McClelland (1975).
- <sup>3</sup> Dwyer et al. (2013); Gazley (2013); Wicker/Hallmann (2013); Willems/Walk (2013).
- <sup>4</sup> Neufeind et al. (2013); Millette/Gagné (2008).
- <sup>5</sup> In Anlehnung an die Operationalisierung von Allen/Meyer (1990).
- <sup>6</sup> Wie schon in früheren Studien der Organisationsforschung zeigt sich faktoranalytisch auch im vorliegenden Fall, dass Formalisierung und Standardisierung auf einen einzigen Faktor laden.
- <sup>7</sup> Das  $\alpha$  steht für Cronbach's Alpha und misst die multiple Korrelation zwischen den Items. Ein Minimalwert von mindestens .70 gilt als ausreichend für die Annahme, dass die betreffenden Items ein gemeinsames Konstrukt bilden, das durch den Oberbegriff repräsentiert wird.
- <sup>8</sup> Muttersprache der Co-Autorin Sonja Graf.
- <sup>9</sup> Von der grössten der teilnehmenden Organisationen, Mensa Deutschland mit rund 11 000 Mitgliedern, konnten 797 Personen direkt angeschrieben werden. Davon antworteten 132 (17%). Mensa Serbien bot Zugang zur Hälfte der insgesamt 1 150 Mitglieder, von denen 131 den Fragebogen (18%) ausfüllten. Mensa Ungarn stellte E-Mailadressen von 350 der insgesamt 940 Mitglieder zur Verfügung; 138 Personen (39%) füllten den Fragebogen aus. Mensa Südafrika mit 1 230 Mitglieder leitete den Fragebogen per e-mail an die Mehrheit der Mitglieder weiter; von diesen antworteten 76 (rund 7%). Mensa Kanada mit ca. 2 000 und Mensa Schweiz mit 920 Mitgliedern gaben den Fragebogen mehrsprachig auf der internen Kommunikationsplattform frei, was die nochmals deutlich niedrigeren Teilnahmequoten von nur 1-2% erklärt. Aus Kanada antworteten nur englischsprachige, aus der Schweiz nur deutschsprachige Mitglieder.

Anzeichen für einen zu niedrigen Grad der Organisationsstruktur (Unterorganisation)	Anzeichen für einen zu hohen Grad der Organisationsstruktur (Überorganisation)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Routine in den gemeinsamen Aktivitäten und im Problemlösen</li> <li>• Häufige Missverständnisse in der Zusammenarbeit und Effizienzverluste an den Schnittstellen nach innen und aussen</li> <li>• Keine Nutzung von Lernerfahrungen für zukünftige Aufgabenstellungen</li> <li>• Einseitige Optimierung von Einzelinteressen zulasten der gemeinsamen Ziele</li> <li>• Wiederholte Frustration aktiver Mitglieder, weil sie keine Beiträge anderer Mitglieder erkennen können</li> <li>• Geringe individuelle Bindung an die Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Bereitschaft der Mitglieder, sich über bereits übernommene Aufgaben hinaus zu engagieren</li> <li>• Abnehmende kollegiale Solidarität und geringere spontane Hilfsbereitschaft</li> <li>• Konflikte durch Beharren auf individuellen Aufgabenrollen, die sich auseinander bewegen</li> <li>• Mangelnde Flexibilität der Organisation bei unvorhergesehenen Ereignissen</li> <li>• Zunehmendes Verdrängen des ursprünglichen Organisationszwecks durch Regeln und Routinen</li> <li>• Betriebsblindheit und Tendenz zur Abschottung nach aussen</li> </ul>

Tabelle 6: Anzeichen für einen zu niedrigen bzw. zu hohen Organisationsgrad

<sup>10</sup> Da ein erheblicher Teil der Fragebögen nur lückenhaft ausgefüllt worden ist und die Stichprobengröße bei den folgenden Analysen schwanken würde, wurden für die Korrelations- und Regressionsanalysen nur diejenigen 223 Fragebögen miteinbezogen, die vollständig ausgefüllt waren: 70 aus Deutschland, 62 aus Ungarn, 48 aus Serbien, 26 aus Südafrika, 11 aus Kanada und 6 aus der Schweiz.

<sup>11</sup> Ein Mediator ist eine Variable, die in einer Kausalkette zwischen zwei anderen steht. Im vorliegenden Fall sind die Lern- und Entwicklungs- sowie die Unterstützungserfahrungen Mediatoren für den Zusammenhang zwischen den Organisationsmerkmalen und der Absicht, sich zukünftig zu engagieren: Die Organisationsmerkmale wirken sich nicht direkt, sondern nur indirekt über die gemachten Erfahrungen aus. Sie sind in der Analyse 2 signifikant, nicht aber in der Analyse 3.

<sup>12</sup> Vgl. dazu Schifferli (2014).

## Literatur

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.

Dailey, R. C. (1986). Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15, 1986, S. 19-31.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination*, in: *Human Behavior*, New York.

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24, S. 181-205.

Gazley, B. (2013). Predicting a Volunteer's Future Intentions in Professional Associations: A Test of the Penner Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, S. 1245-1267.

Gmür, M. (2015). Volunteer Management. Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive, in: Monica Budowski et al. (Hrsg.), *Unbezahlt und dennoch Arbeit*. Zürich: Seismo Verlag.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, S. 159-170.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22, S. 137-157.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

McClelland, D. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Halstead.

Millette, V. & Gagné, R. M. (2008). Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance: The Impact of Job Characteristics on Volunteer Engagement. *Motivation and Emotion*, 32, S. 11-22.

Neufeind, M., Güntert, S. T. & Wehner, T. (2013). The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights from the European Football Championship. *European Sport Management Quarterly*, 13, S. 537-556.

Schifferli, A. (2014). *Schule im Wandel: Der optimale Formalisierungsgrad in Sekundarschulen im Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Autonomie*. MBA Master Thesis am VMI, Universität Freiburg/CH.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen.

Wicker, P. & Hallmann, K. (2013). A Multi-level Framework for Investigating the Engagement of Sport Volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 13, S. 110-139.

Willems, J. & Walk, M. (2013). Assigning Volunteer Tasks: The Relation Between Task Preferences and Functional Motives of Youth Volunteers. *Child and Youth Services Review*, 35, S. 1030-1040.



Foto: Bernhard Marbach

## Die Autoren



### **Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch**

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



### **Sonja Graf/sonja@dojo-ne.ch**

Dr. Sonja Graf schrieb ihre Dissertation zum Thema «Die Stimulierung philanthropischer Beiträge» am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Freiburg/CH. 2006 schloss sie den Master in BWL an der Braca Karic University (Serbien) ab. 2006 bis 2007 engagierte sie sich bei der OVB Vermögensberatung (Schweiz) AG. Seit 2006 ist sie zudem Co-Direktorin der Aikidoschule in Biel und Neuchâtel sowie Generalsekretärin von Aikido Switzerland.

Anzeige

[www.saint-paul.ch](http://www.saint-paul.ch)

**Am Ende bleibt der gute (Ein)Druck.**  
**Weil unsere sechs Berater sich gerne vierteilen!**