Fluktuation im Ehrenamt

Sonja Catterfeld
Schritt-Weise

24.04.2022

Inhalt

- Definition „Fluktuation“
- Faktoren – unvollständige Übersicht einer komplexen Angelegenheit
  - Individuum
  - Tätigkeit
  - Organisation
  - Führung
  - Sonstiger Kontext
- Ehrenamtliche behalten – gemeinsames Ideen sammeln

„Fluktuation“

„…bezeichnet die Abwanderung von Mitarbeiter*innen oder den Wechsel des Personals durch ausscheidende Mitarbeiter, insbes. Kündigungen durch diese selbst.“

(Greif, 2016)

- **Forschung ca. seit 1960er Jahre - Phänomen nicht vollständig durchdrungen.**
- **Es existiert kein einheitliches Modell zur Erklärung.**

Probleme bei der Analyse

- Start ≠ Bleiben im Ehrenamt
- Wissenschaftliche Begrenzungen:
  - Fragestellung beeinflusst die Antwort: Operationalisierung z.B. „Zufriedenheit Engagierte + Absichten, das Engagement fortzusetzen“ ≠ reale Fluktuation
  - Spezielle Stichproben z.B. Sportvereine in der Schweiz
  - Theorien und Modelle sind keine absoluten Wahrheiten, siehe rationale Anreiztheorien
- viele Motivationstheorien
- Komplexes Thema

Wenn die Welt doch nur so einfach wäre... Motivationsmodell „Anreiz“

VORSICHT!

- Die bisherig erforschten Zusammenhänge sind deutlich komplexer.
- Es gibt keine einfache Lösung.

Bisheriges Engagement

Alter, Gesundheit

Bildung + Finanzen

Biografie

Emotionales & Motive

Individuum

Zeitdruck

WARUM ARBEITEN MENSCHEN (NICHT MEHR) EHRENAMTLICH?

Kontext

Tätigkeit

- Anforderungs-vielfalt
- Wenig Stress + Überforderung
- Anfahrtswege
- Autonomie

Organisation

- Werte → Klima
- Gerechtigkeit
- unbürokratisch
- Rollenklarheit
- Training
- Konflikte vs. Unterstützung

Führung

- Partizipation
- Transformational + beziehungs-orientiert
- Kommunikation & Feedback
- Symbolische Belohnungen

Umwelt

- Arbeitswelt
- Demografie
- Reduktion staatlicher Gelder

Wer arbeitet freiwillig?

Biografische Daten als Grundlage für Zielgruppenanalyse

Faktoren

- jung (aber zunehmend eher episodisches Engagement)
- Hohes oder notfalls niedriges Bildungsniveau
- Höheres oder extrem geringes Einkommen
- freie Zeit
- in Sportvereinen: Menschen mit eigenen Kindern
- eher weiblich v.a. wenn älter
- Gesundheitlich fit (genug)
- Vorerfahrung im Ehrenamt
- ländliche Wohngegend und in Religionsgemeinschaft
- Kontrollüberzeugungen

Interessante Gruppen:

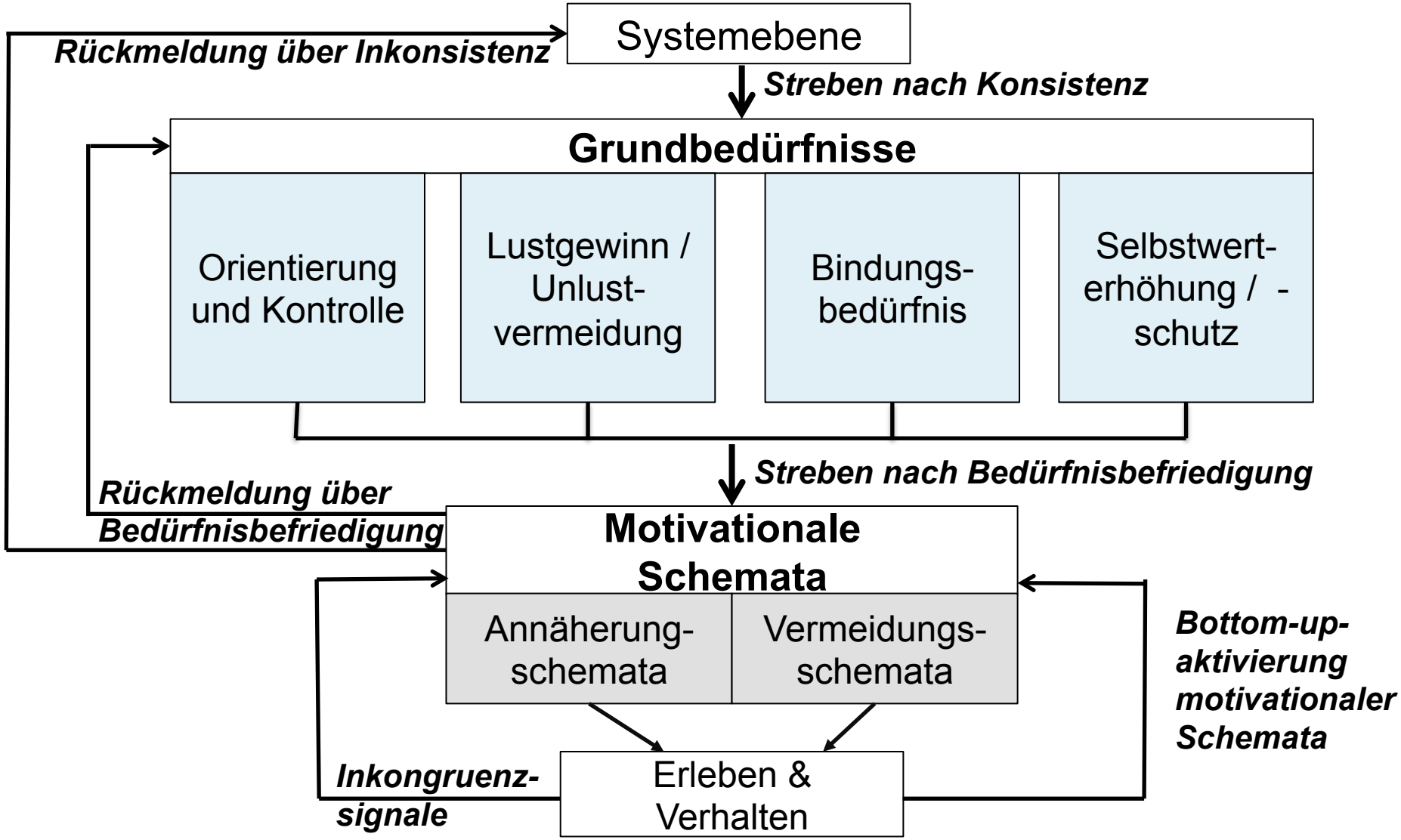
Allgemein:

- Studierende!
- Seniorinnen
- Wohlhabende Eltern in Teilzeit/ zu Hause

Eventuell eher für das DRK:

- Personen mit persönlicher Motivation zum Thema

Konsistenztheoretische Modell des psychischen Geschehens nach Grawe



Motive für das Ehrenamt

Clary et al., 1998; Omoto & Snyder, 1995

- Humanitäre Werte ausdrücken
- Wissen + praktischer Erfahrung erwerben
- Selbstwertsteigerung und persönliches Wachstum
- Soziale Integration
- Berufliche und Karrierechancen steigern
- Ablenkung von eigenen Problemen + Schutz vor negativen Gefühlen wie Schuld

Rehberg (2005): JUNGE Menschen…

- Etwas Positives für Andere tun
- Karriere
- Neues (unbekannte Kulturen entdecken, neue Tätigkeiten ausüben, fremde Personen treffen)

→ ganz besondere Relevanz

Engagement muss **zufrieden** machen!

organisationales Commitment

= „die psychologische Bindung eines Individuums an sein Unternehmen“

3 Komponenten:

- kalkulatorisch/fortsetzungsbezogen
- normativ
- **affektiv** (≈ emotionale Verbundenheit, Identifikation mit und Involviertheit in die Organisation, d.h. Angestellte bleiben, weil sie es wollen)

Allen & Meyer, 1990

Emotionale Entwicklungen im Ehrenamt im Laufe der Zeit

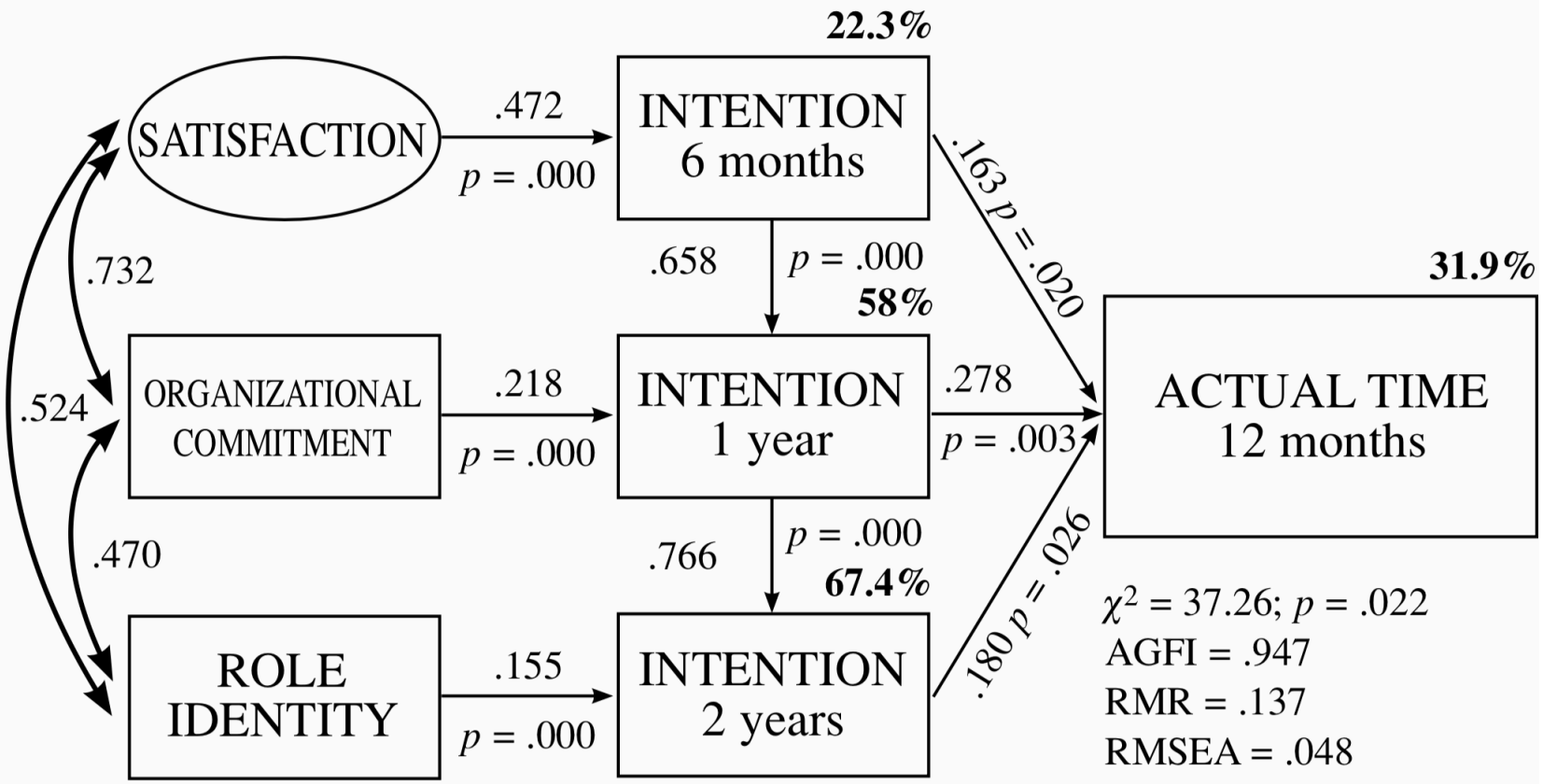


Figure 5: The Three-Stage Model of Volunteers' Duration (12 months).

=> Im Laufe der Zeit ändern sich die Gründe, um dabei zu bleiben.

Tätigkeit/ Aufgabe(n)

- wäre gut zu analysieren: Belastungen, Ressourcen, Inhalte
- sollte zu einer Wahrnehmung von Kontrolle/ Selbstwirksamkeit und Kompetenz beitragen
- wichtiger Aspekt: Person-Organisations-Fit

Was steht tatsächlich regelmäßig an?

Organisation & Führung - Übersicht

- Werte kommunizieren → Leitbild und gelebte Gerechtigkeit
- Rollenambiguität und -konflikte auflösen
- Konflikte und Aggressionen lösen
- Möglichkeit zum Lernen und Weiterentwicklung anbieten
- Organisation von Aufgaben, sich selbst und Teams
- Kommunikation (gewaltfrei, aktiv, zielgerichtet)
- Emotionale und soziale Unterstützung
  - Wertzusprache
  - Debriefing

Führung im Alltag – was funktioniert?

„transformationaler Führungsstil“

- inspirierende Motivation
- intellektuelle Stimulierung
- idealisierender Einfluss
- individualisierte Mitarbeiterorientierung

Gestalttherapie:
„Ich möchte gesehen, gehört und gemocht werden!“

wertschätzende Umgebung/ ethischer Führungsstil

- individuelle Bedürfnisse wahrgenommen, respektiert und möglichst beantwortet
- Leistung anerkannt und (öffentlich) gewürdigt
- auf Gerechtigkeit, Reziprozität und ethisches Verhalten geachtet
- durch Führungskräfte aktiv vorgelebt → soziale Lernen

Ausgewählte Kommunikationspsychologische Axiome nach Paul Watzlawick

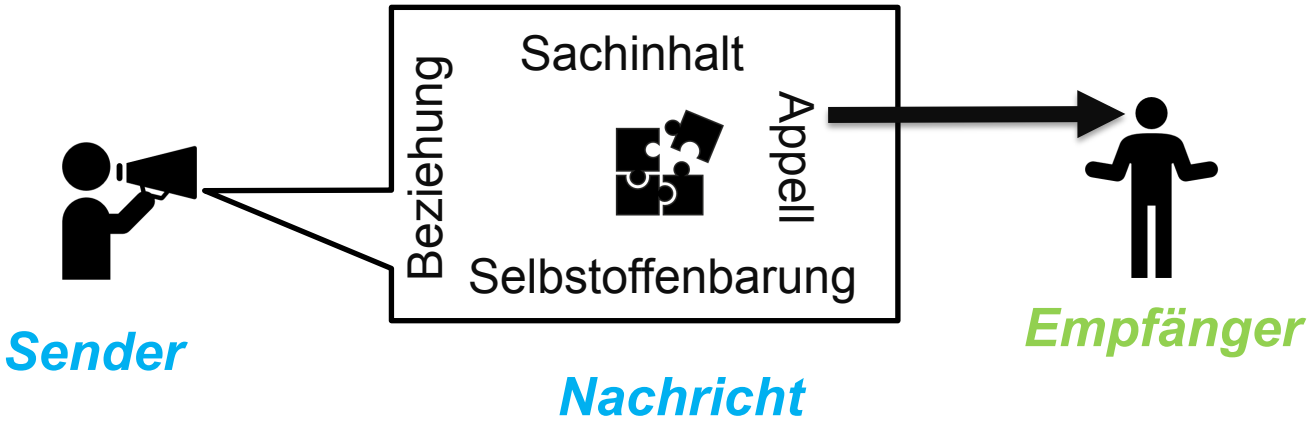
1. „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“
2. *„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“*

Das 2. Axiom setzt den Beziehungsaspekt über den Inhaltsaspekt,
d.h. die **Beziehung von Sender und Empfänger zu einander** besitzt eine ***größere Relevanz als der kommunizierte Inhalt.***

Kommunikationspsychologisches Modell einer Äußerung nach Friedemann Schulz von Thun

1. intendiert

4. interpretiert



2. gesagt

3. empfangen

Praxisteil: Ideen sammeln

UND JETZT?

Blick nach Innen: gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg

1. Beobachten

2. Gefühle artikulieren

3. Beschreiben, welche Bedürfnisse hinter den Gefühlen stehen

4. Bitten

eigene authentische Haltung:
„So geht es mir jetzt hier.“

Praxisübung: Situationsanalyse

	Erkennbar problematisch	Okay - gut
veränderbar		
unveränderbar		

Vorschläge - global

- starke **politische Interessensvertretung** → kommunizieren:
  - hoher gesellschaftlichen Wert
  - Notwendigkeit angemessener finanzieller Ausstattung
- eigene **HRM Abteilung** einrichten
- Für episodische/ kurzfristige Freiwilligenarbeit **punktuelle Aufgaben** oder neue, flexiblere Formen von Mitgliedschaft anbieten

Vorschläge 2 - organisatorisch

- **Fort- und Weiterbildungen von Führungskräften und Management**
  - Führungsverhalten
  - Schutz von ehrenamtlichen Personen vor Überarbeitung, (Selbst-) Ausbeutung und gesundheitlichen Folgen
  - Kommunikation
- **Rollen klären**
- **Trainingsmöglichkeiten und Workshops** (wissenschaftlich begleitet)
  - Kompetenzerweiterung/ berufsbezogene Erfahrungen
  - Netzwerk zu professionellen Arbeitenden und anderen Ortsgruppen
  - Resilienztrainings gegen Stress

Vorschläge – „Werte und Sozialbeziehungen“

- **Probleme Ehrenamtlicher** (Zeitmangel, Anreiseweg, finanzielle Beschränkungen, Sorgen...) **ernst nehmen, rechtzeitig und regelmäßig ansprechen/ abfragen** → interne Lösungsideen → dokumentieren und weiterreichen
- **möglichst viel Kontakt** mit Leistungsträger*innen + Betonung von Gemeinschaft und Solidarität
  - kollektive Rituale
  - regelmäßige Nachbesprechungen, Treffen und Meetings, auch mit Hauptamtlichen
  - Ehrungen von Mitgliedern, auch medial aufbereitet

Quellen und Nachlesen

- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, *22*(5), 453–474. https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4
- Akintayo, T., Häkälä, N., Ropponen, K., Paronen, E., & Rissanen, S. (2016). Predictive factors for voluntary and/or paid work among adults in their sixties. *Social Indicators Research*, *128*(3), 1387–1404. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1007/s11205-015-1084-5
- 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*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, *29*(3), 125–132. https://doi.org/10.5093/pi2020a17
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, *9*. APA PsycInfo. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069

Quellen und Nachlesen

- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, *38*(1), 159–172. https://doi.org/10.1002/ejsp.415
- Bronfenbrenner, U. (1979). *Ecology of human development: Experiments by nature and design, 1979*. Harvard University Press. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=5198 32566&lang=de&site=ehost-live
- Chacón, F., Vecina, M. L., & Dávila, M. C. (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *35*(5), 627–642. https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627
- Charities Aid Foundation. (2018). *World Giving Index 2018*. https://www.cafonline.org/about-us/publications/2018-publications/caf-%20world-giving-index-2018
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(6), 1516–1530. https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.74.6.1516
- Grawe. K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe. (Stangl, 2022).
- Greif, S. (2016). *Fluktuation im Dorsch Lexikon der Psychologie* (M. A. Wirtz, Hrsg.; 19. Aufl.). Hogrefe. https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/fluktuation

Quellen und Nachlesen

- Houle, B. J., Sagarin, B. J., & Kaplan, M. F. (2005). A functional approach to volunteerism: Do volunteer motives predict task preference? *Basic and Applied Social Psychology*, *27*(4), 337–344. https://doi.org/10.1207/s15324834basp2704_6
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non- profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, *34*(1), 36–46. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003
- Macduff, N. (2005). Societal changes and the rise of the episodic volunteer. In *Emerging areas of volunteering* (2. Aufl., Bd. 1, S. 49–61).
- Mannarini, T., & Talò, C. (2012). Explaining political and civic long-term engagement Do group-based activities make a difference? *Psicología Política*, *45*, 85–102. APA PsycInfo.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.171
- Ohana, M., & Meyer, M. (2016). Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations: Which referent matters? *Employee Relations*, *38*(6), 841–858. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0197

Quellen und Nachlesen

- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*(4), 671–686. https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671
- Pozzi, M., Meneghini, A. M., & Marta, E. (2019). Does volunteering at events motivate repeat engagement in voluntary service? The case of young adult volunteers at EXPO Milan 2015. *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, *26*(4), 541–560. APA PsycInfo.
- Rehberg, W. (2005). Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. In *Voluntas* (2. Aufl., Bd. 16, Nummer 2, S. 122). Springer Science & Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/s11266-005-5693-5
- Rosenberg, M., B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermannsche.
- Rowold, J., Borgmann, L., & Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations? *Nonprofit Management and Leadership*, *25*(2), 147–164. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1002/nml.21116

Quellen und Nachlesen

- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 121–133. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003
- Sachse, R., Breil, J. & Fasbender, J. (2013). *Klärungsorientierte Paartherapie*. Hogrefe.
- Saksida, T., Alfes, K., & Shantz, A. (2017). Volunteer role mastery and commitment: Can HRM make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(14), 2062–2084. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126335
- Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2013). 'Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, *13*(1), 32–53. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1080/16184742.2012.744766
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2013). Who will volunteer? Analysing individual and structural factors of volunteering in Swiss sports clubs. *European Journal of Sport Science*, *13*(6), 707–715. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1080/17461391.2013.773089
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2018). Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, *53*(1), 101–121. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1177/1012690216638544

Quellen und Nachlesen

- Setti, I., Lourel, M., & Argentero, P. (2016). The role of affective commitment and perceived social support in protecting emergency workers against burnout and vicarious traumatization. *Traumatology*, *22*(4), 261–270. APA PsycArticles. https://doi.org/10.1037/trm0000072
- Setti, I., Zito, M., Colombo, L., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Argentero, P. (2018). Well-being and affective commitment among ambulance volunteers: A mediational model of job burnout. *Journal of Social Service Research*, *44*(2), 236–248. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1442898
- Schulz von Thun, F. (2017). *Miteinander Reden 2*. Rowohlt.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, *45*(2), 85–95. APA PsycArticles. https://doi.org/10.1037/a0027620

Quellen und Nachlesen

- Valor-Segura, I., & Rodríguez-Bailón, R. (2011). Motives, commitment and volunteering experience among Spanish university students. *Anales de Psicología*, *27*(1), 147–154. APA PsycInfo.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). Is engagement different from satisfaction and organizational commitment? Relations with intention to remain, psychological well-being and perceived physical health in volunteers. *Anales de Psicología*, *29*(1), 225–232. APA PsycInfo.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2017). Dropout predictors for volunteers in non-profit organizations: A 7-year survival analysis. *Revista Mexicana de Psicología*, *34*(1), 13–23. APA PsycInfo.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, *41*(3), 291–302. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1002/jcop.21530

Quellen und Nachlesen

- Vecina, M. L., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer engagement: Does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer? *Applied Psychology: An International Review*, *61*(1), 130–148. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x
- Vecina, M. L., Sueiro, M., & Chacón Fuertes, F. (2009). Volunteer satisfaction: Internal structure and relationship with permanence in organizations. *Psicothema*, *21*, 112–117.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., Pallister, J. G., & Foxall, G. R. (2015). Unselfish? Understanding the role of altruism, empathy, and beliefs in volunteering commitment. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *27*(4), 373–396. APA PsycInfo. https://doi.org/10.1080/10495142.2015.1080504
- Watzlawick, P., H. Beavin, J. H. & Jackson, J., D. (2007). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.* Huber.
- Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J., & Pepermans, R. (2012). Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay. *Human Relations*, *65*(7), 883–900. Business Source Ultimate.