

Enttäuschte Erwartungen



VON MARLENE WALK

Marlene Walk hat Soziale Arbeit an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) Hildesheim und Management in Non-Profit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück studiert. Der nebenstehende Beitrag ist eine Zusammenfassung ihrer Masterarbeit zum Thema »Employees in Nonprofit Organizations — Influencing Factors for Disappointment and Recommendations for Human Resource Policies«. Seit einem Jahr ist sie Doktorandin im Programm Social Welfare an der School of Social Policy and Practice an der University of Pennsylvania, Philadelphia (USA). Ihr Forschungsinteresse liegt neben dem Personalmanagement in Non-Profit Organisationen auf international vergleichender Forschung im Non-Profit Sektor.

E-Mail marlwalk@sp2.upenn.edu

Die »Young high Potentials« sind auch in der Sozialwirtschaft eine begehrte Mitarbeitergruppe. Doch viele junge, gut ausgebildete und hoch motivierte Fach- und Führungskräfte sind oft nach kurzer Zeit in einem sozialen Unternehmen enttäuscht. Eine neue Studie forscht nach den Gründen und entwickelte Vorschläge, was soziale Organisationen vorbeugend tun können.

Die tägliche Arbeit in Non-Profit Organisationen bietet jungen Menschen die Gelegenheit ihre Werte zu leben und ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln (Mirvis & Hacket 1983). Junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten als hochmotiviert und wollen durch ihre Arbeit Gutes tun (Benz 2005). Oft entscheiden sich junge Menschen für die Arbeit in sozialen Einrichtungen, da sie die organisationalen Werte und die Mission schätzen (Brown & Yoshioka 2003). In Anbetracht der Tatsache, dass junge Mitarbeiter zunehmend an Burn-out erkranken oder gänzlich aus dem Non-Profit Sektor ausscheiden, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich die Verhältnisse im Non-Profit Bereich verändern (Solomon & Sandahl 2007).

Bislang waren die Spaltenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sinnstiftende Arbeitgeber, aber sie stehen zunehmend vor neuen Herausforderungen. Aufgrund staatlicher Kürzungen in den vergangenen Jahrzehnten hat beispielsweise der Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern und freien Trägern sozialer Dienste stark zugenommen (Zimmer, et al. 2004).

Wohlfahrtsverbände sind daher gezwungen, ihre Strukturen auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen und neue Management-Prozesse zu implementieren. Diese wiederum haben erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. So haben sich nicht nur die Anforde-

rungsprofile verändert (z. B. Forderung nach mehr Managementkompetenz) (Wöhrle 2008), sondern auch die Rahmenbedingungen der Arbeit an sich (z. B. veränderte Vertragskonditionen aufgrund neuer Tarifverträge, höhere Arbeitsbelastung) (Zimmer & Toepler 2000).

Die Studie

Scheinbar wird den Bedürfnissen von jungen Mitarbeitern wenig Beachtung geschenkt. Somit wächst die Gefahr – gerade in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels – wertvolles Potenzial zu verschwenden. Doch gerade die Mitarbeitenden sind wesentlicher Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft (Maelicke 2004). Die Performance von Non-Profit Organisationen hängt stark von deren Motivation, Arbeitserfahrung und Arbeitszufriedenheit ab (Akingbola 2006).

Meiner Studie über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Non-Profit-Organisationen wurde ein pragmatischer Ansatz zugrunde gelegt, der qualitative ethnographische Techniken benutzt (Glaser & Strauss 1967), um die Erwartungen, Arbeitserfahrungen und Arbeitszufriedenheit von jungen Berufseinsteigern in Wohlfahrtsverbänden zu erfassen.

Achtundzwanzig halbstrukturierte Interviews mit Berufsanfängern geben Einblicke in deren Arbeitsalltag und führen zu einem besseren Verständnis des der-

zeitigen Ausmaßes der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation in Wohlfahrtsverbänden. Die Interviewpartner sind im Alter von 23 bis 35 Jahren und besitzen einen Hochschulabschluss (50% sind Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter). Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei zweieinhalb Jahren, 60 Prozent sind weiblich. Insgesamt sind alle sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege vertreten, es wurden Mitarbeitende aus 26 unterschiedlichen Einrichtungen in sieben Bundesländern befragt. Davon arbeiteten 15 Mitarbeiter in direktem Klientenkontakt, während 13 eher administrative und Management-Tätigkeiten (z. B. Personalmanagement, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising) ausüben.

Die Ergebnisse

Die Analyse zeigt, dass junge Mitarbeitende beim Start ihrer Karriere sehr motiviert sind und ihre Arbeit mit hohen Erwartungen aufnehmen. Die Jobsuche

ist geprägt von dem Wunsch, eine Stelle in einer Einrichtung des Wohlfahrtsverbands zu finden, die am Besten zu ihren persönlichen Wertvorstellungen und zu ihrem Lebenskonzept passt. Sie wollen etwas Gutes tun, Menschen helfen, aber auch Gleichgesinnte treffen und Spaß bei

(Brown & Yoshioka 2003). Allerdings war die Mehrzahl der befragten Mitarbeitenden schon kurze Zeit nach Beginn ihrer Arbeit enttäuscht und frustriert. Dies deutet auf eine Diskrepanz zwischen ihren ursprünglichen Erwartungen und der Realität des Arbeitsplatzes hin.

»Die Mehrzahl junger Mitarbeitender war schon kurze Zeit nach Beginn ihrer Arbeit enttäuscht«

der Arbeit haben.

Die Ergebnisse meiner Studie bestätigen einen Großteil der Literatur, nach der Non-Profit-Mitarbeitende eine Selbstselektion anhand ihrer individuellen Motive, Erfahrungen, persönlichen Werte und der erwarteten Passung mit den organisationalen Werten vornehmen

Zu wenig Weiterentwicklungsmöglichkeiten, niedrige Einkommen und eine hohe Arbeitsbelastung waren die meist genannten Auslöser für Frustration und Unzufriedenheit. Wohlfahrtsverbände sollten diesen Tendenzen mehr Aufmerksamkeit schenken, da junge Mitarbeiterende im Gegensatz zu der älteren Beleg-

Was versteht man eigentlich unter »Selbstauswahl« von Bewerbern?

The screenshot shows a web-based self-assessment platform. At the top, there are fields for 'Benutzername' and 'Passwort' with a 'lost?' link. Below this is a large image of a modern office interior. The main content area has a 'Begrüßung' section with a welcome message and a registration form. To the right, there is a sidebar with a 'Hinweise' section, a 'Selbstauswahl' section, and a 'Besucherzähler' section showing '16018 registrierte User'. At the bottom, there are links for 'Teilnahme am Wettbewerb EPZA 2009', 'Video über die Online-Selbstauswahl', and navigation buttons 'zurück' and 'weiter'.

Ein sehr wertvolles Instrument zur Erhöhung der Passung von Kandidat und Unternehmen können Realistic-Job-Previews-Techniken und sogenannte Selfassessment-Verfahren sein. Bei diesen Ansätzen steht die möglichst realitätsnahe und erlebnisorientierte Kommunikation von wichtigen Arbeitgebermerkmalen im Vordergrund. Realistic Job Preview (RJP) und Selfassessment sind dabei keine trennscharfen Begriffe. Während unter RJP alle möglichen Instrumente fallen, die einen möglichst realitätsnahen Eindruck von der Beschaffenheit, den Anforde-

rungen oder den Werten eines Berufsbilds oder Arbeitgebers vermitteln sollen, mit dem konstituierenden Merkmal positive und negative Aspekte zu zeigen, sind Selfassessments-Instrumente, die realistische Einblicke durch »Ausprobieren« und Selbsttestung ermöglichen sollen. Der Einblick und das realistische Kennenlernen wird beim Selfassessment also erweitert um den Mitmachcharakter (»Lean Forward«) und die Komponente »Feedback«. Der oftmals spielerische Ansatz (»Gamification«) und der rückmeldende Charakter der Übungen sorgen für ein hohes Involvement bei der Nutzung und eine starke Orientierungswirkung. Beispiele deutscher Unternehmen:

Commerzbank – »Probier dich aus«:

<http://www.probier-dich-aus.de>

Bertelsmann – »Discover Bertelsmann«:

<http://www.discover.bertelsmann.de>

Stadt Hamburg – »C!You«:

<http://www.cyou-startlearning.hamburg.de>

DAK – »Ich und meine Zukunft«:

<http://www.ich-und-meine-zukunft.de>

Gruner + Jahr – »CyPRESS«:

<http://recruitingportal.guj.de/selfassessment/traineeprogramm.html>

Unilever – »Could it be U«:

<http://apps.facebook.com/could-it-be-U>

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie GmbH, Internet <http://www.employerbranding.org>

schaft eher bereit sind, den Arbeitgeber zu verlassen (Mor Barak et al. 2001). Die sogenannte »grenzenlose Karriere« (boundaryless career) wird heute von vielen jungen Menschen angestrebt. Regelmäßige Wechsel des Arbeitgebers werden als Möglichkeit angesehen, beruflich schneller voranzukommen und so mehr Arbeitserfahrungen zu sammeln (Haley-Lock 2008).

Was Arbeitgeber tun können

Ein non-profit-spezifisches strategisches Management, welches auf den Werten und der Philosophie der Wohlfahrtsverbände basiert, wird von den Befragten als vielversprechend eingeschätzt. Darauf aufbauend wird ein wertegesteuertes Personalmanagement als gangbare Lösung angesehen, um Enttäuschung und Veränderungen im Verhalten von Mitarbeitenden entgegenzuwirken.

Ein wesentliches Ergebnis der Interviewanalyse ist der Einfluss der Entlohnung auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Geld ist zwar nicht der wichtigste Motivationsfaktor für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Non-Profit Organisationen (Mirvis & Hackett 1983), es wäre jedoch schädlich, sich lediglich auf die intrinsische Motivation der Belegschaft zu verlassen. Intrinsische Motivation wiegt die als zu niedrig empfundenen Löhne nicht dauerhaft auf, da Veränderungen der individuellen Lebensumstände sich auf die persönliche Evaluation des Einkommens auswirken können. Generell wird die Höhe der Bezahlung vor allem vor dem Hintergrund der qualitativ hochwertigen und quantitativ stets zunehmenden Arbeit als zu niedrig eingeschätzt.

Des Weiteren scheinen junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beginn ihrer Berufstätigkeit relativ unerfahren zu sein. So entwickelt sich ein Verständnis über den tatsächlichen Wert des Gehalts erst nach Arbeitsaufnahme. Es ist zudem ganz natürlich, dass Mitarbeitende in dieser Lebensspanne in die Familienerplanung einsteigen. In dieser Phase stellen die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest, dass ihr Gehalt oft nicht ausreicht, um eine Familie zu versorgen.

Die Wohlfahrtsverbände sollten daher ihre Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse ihrer jungen Mitarbeitenden lenken. Das persönliche Wohlbefinden im Sinne einer gesunden Work-Life-Balance ist

wichtig um eine motivierte Belegschaft aufrecht zu erhalten und Fluktuation vorzubeugen.

Schon im Bewerbungsverfahren könnten es nützlich sein, die Wertvorstellungen der Bewerber ernst zu nehmen. Bei einer besseren Übereinstimmung von persönlichen und organisationalen Werten steigt die Wahrscheinlichkeit Mitarbeitende einzustellen, die eine höhere Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber haben (Akingbola 2006). Vorstellungsgespräche könnten Werte als zusätzliches Passungskriterium zwischen dem Bewerber und der Organisation aufnehmen.

Eine Implementierung von »realistic job previews« (RJP) in Wohlfahrtsverbänden könnte zudem ein Ungleichgewicht zwischen Erwartungen und Ar-

beitserfahrungen verhindern. Bei dieser Methode werden alle relevanten Aspekte der Arbeit und die Anforderungen an die Bewerber möglichst genau dargestellt (vgl. Kasten »Was versteht man eigentlich unter »Selbtauswahl« von Bewerbern?«)

Die RJP-Literatur stellt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen erfüllten Erwartungen und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz fest (Bowen & Siehl 1997). Aus diesem Grund könnten Wohlfahrtsverbände schon vorab unrealistische Erwartungen ausschließen, hierdurch ist eine spätere Unzufriedenheit weniger wahrscheinlich. Weitere denkbare Wege der Begleitung junger Mitarbeiter beim Übergang in den Beruf wären Mitarbeiterorientierungs- oder Mentorenprogramme.



Literatur

- Akingbola, K. (2006): Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management*; 1707–1725.
- Benz, M. (2005): Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics; *Kyklos*; 58(2); 155–176.
- Bowen, D. & Siehl, C. (1997): The Future of Human Resource Management: March and Simon (1959) revisited. *Human Resource Management*, 36 (1), 57–63.
- Glaser, B. G. & A. L. Strauss (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine Press.
- Haley-Lock, A. (2008): Happy doing good? How workers' career orientation and job satisfaction relate in grassroots human services. *Journal of Community Practise*, 16 (2), 143–163.
- Maelicke, B. (Hg.) (2004): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos (Edition Sozialwirtschaft, 21).
- Mirvis, P.H.; Hackett, E. J. (1983): Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. *Monthly Labor Review*; 106(4); 3–12 [online]. Internet <http://www.austincc.edu/npo/resources/docs/Work%20and%20work%20force%20characteristics.pdf> [29.10.2008].
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. & Levin, A. (2001): Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metaanalysis. *Social Service Review*, 75 (4), 625–661.
- Solomon, J. & Sandahl, Y. (2007): Stepping Up or Stepping Out. A Report on the Readiness of Next Generations Nonprofit Leaders [online]. Internet http://www.ynpn.org/s/936/images/editor_documents/YNPN%20Resources/YNPN_SteppingUp.pdf [30.10.08].
- Wöhrle, A. (2008): Der zweite Professionalisierungsschub durch Sozialmanagement. In V. Brinkmann, Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft (pp. 13–40). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.
- Zimmer, A. & Toepler, S. (2000): Government Policy and Future Issues. Federal Republic of Germany. In: A. Zimmer (ed.): The Third Sector in Germany. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor-Sonderband 3. Münster; 23–79 [online]. Internet <http://www.aktive-buerger-schaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-sband03.pdf> [18.11.2008].
- Zimmer, A. & Gärtner, J.; Priller, E.; Rawert, P.; Sachße, C.; Graf Strachwitz, R.; Walz, R. (2004): The Legacy of Subsidiarity: The Nonprofit Sector in Germany. In: A. Zimmer; E. Priller (ed.): Future of Civil Society. Making Central European Non-profit-Organizations Work. Wiesbaden; 681–711.

Resümee

Sicherlich gibt es viele Möglichkeiten die Motivation junger Mitarbeitender aufrecht zu erhalten. Die Interviewpartner meiner Studie kritisierten insbesondere die unzureichenden Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Daher wäre zunächst ein wesentlich strategischer Ansatz zur Karriereplanung von jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wohlfahrtsverbände notwendig.

Ein wichtiges Instrument könnte in regelmäßigen Feedbackgesprächen liegen. Diese dienen als Plattform, um die Arbeit der Mitarbeitenden wertzuschätzen und zu kritisieren, sie können aber auch dazu genutzt werden, um gemeinsam professionelle Ziele festzulegen und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Durch das Angebot kontinuierlicher beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten könnten Wohlfahrtsverbände die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen und so möglicherweise der Tendenz zu innerer Kündigung oder tatsächlichen Kündigungsabsichten entgegenwirken.

Die Bedeutung von persönlichen Werten am Arbeitsplatz spielt eine wesentliche Rolle. Die Erwartungen, welche junge Mitarbeitende mit sich an den Arbeitsplatz bringen, decken sich allerdings häufig nicht mit den von ihnen gemachten Erfahrungen. Um das hohe Potential junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu verschwenden, sollten Wohlfahrtsverbände dies – eingebettet in ein non-profit-spezifisches strategisches Management – in ihre Rekrutierungs- und Mitarbeiterbindungsmaßnahmen miteinbeziehen. ■

Für Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege



Minabo
29,- €

Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU)

Journal for Public and Nonprofit Services

Zugleich Organ des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen – Deutsche Sektion des CEEP e.V.

9. Jahrgang 2011, erscheint 22 x jährlich, ISSN 1619-2427

Minabo: 29,- €*, Jahresabo: 124,- €¹

Jahresabo mit Online-Zugang (nur Privatbezieher): 149,- €²

Die Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen – ZögU (Journal for Public and Nonprofit Services) ist eine disziplinübergreifende wissenschaftliche Fachzeitschrift. Sie versteht sich als Informations-, Diskussions- und Dokumentationsschrift und ist zugleich Organ des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen – Deutsche Sektion des CEEP e. V.

Die ZögU bietet umfassende Informationen über das wichtige Gebiet der öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen und bietet ein Forum für Praktiker und Wissenschaftler.

Weitere Informationen: www.nomos-shop.de/10360



Nomos

¹Minabo inklusive Versandkosten. Wenn Sie die ZÖGU auch in Zukunft lesen möchten, brauchen Sie nichts zu veranlassen. Sie erhalten die Zeitschrift nach Ablauf des Minabos dann regelmäßig zum Jahresabopreis.

²zzgl. Vertriebskosten (€ 9,31/Jahr) (Porto/Inland € 7,70 + Direktbeorderungsgeb. € 1,61) = Gesamtpreis: € 133,31 | zzgl. Vertriebskosten (€ 9,31/Jahr) (Porto/Inland € 7,70 + Direktbeorderungsgeb. € 1,61) = Gesamtpreis: € 158,31