

# Mehr Multidisziplinarität in der Freiwilligenforschung: Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie

## 1. Einleitung

Freiwilliges Engagement für ein Gemeinwesen ist – unter noch näher zu bestimmenden Voraussetzungen – Arbeit und wird im Folgenden als frei-gemeinnützige oder auch freiwillige Arbeit bezeichnet. Sie wird gestaltet und organisiert und ist somit auch ein epistemologisches Kerngebiet von Arbeits- und Organisationspsychologen. Deren zentraler Gegenstand ist die psychologische Untersuchung und Beeinflussung von Arbeitstätigkeiten – sowohl auf der Mikroebene des Individuums als auch auf der organisationalen Makroebene. Im Diskurs um Arbeit in der Bürgergesellschaft sind die Positionen von Arbeits- und Organisationspsychologen und jenen verwandter Wissenschaften mit demselben Erkenntnisgebiet – wie Soziologie, Politik- oder Wirtschaftswissenschaften – derzeit nicht aufeinander bezogen (Kuhn 1962). In dem vorliegenden Beitrag soll ein arbeits- und organisationspsychologisches Bezugssystem frei-gemeinnütziger Arbeit skizziert und für ein multidisziplinäres, paradigmatisch erweitertes Vorgehen in der Forschung und Gestaltung argumentiert werden.

Der Text ist wie folgt aufgebaut: Teil 1 behandelt eine Arbeits- und organisationspsychologische Definition frei-gemeinnütziger Arbeit und präsentiert empirische Ergebnisse zu Umfang und demographischen Bedingungen in Deutschland. Teil 2 präsentiert Arbeits- und organisationspsychologische Beiträge zum Diskurs zu bürgerschaftlichem Engagement in den Erkenntnisfeldern: (a) individuelle Motivation frei-gemeinnütziger Arbeit, (b) freiwilliges Engagement als ontogenetische Entwicklungsaufgabe und (c) Standards frei-gemeinnütziger Arbeit aus tätigkeits-

psychologischer Perspektive. Wir diskutieren jeweils Implikationen für Angebot und Gestaltung der Aufgaben im Rahmen eines freiwilligen Engagements. Der dritte Teil interpretiert Freigemeinnützige Arbeit als Lernfeld für Arbeits- und Organisationspsychologen: Ressourcenaufbau durch frei-gemeinnützige Arbeit auf Ebene des Individuums und der Organisation; dargestellt an den Beispielen *Erholung*, Bewältigung von *Arbeitsstress*, Aufbau *sozialer Netzwerke* und *Arbeitsengagement*. Des Weiteren stellen wir Überlegungen zur Validierung und begrifflichen Schärfung von *Involvement*, *Commitment* und *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) an.

### 1.1 Arbeits- und organisationspsychologische Begriffsbildung: Frei-gemeinnützige Arbeit

Angesichts der Annahme, dass es in postindustriellen Gesellschaften zunehmend weniger Bedarf an bezahlter Arbeit gibt, muss der gängige Begriff von Arbeit erweitert werden (vgl. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2000). Erwerbsarbeit als prototypische Arbeit zu begreifen, wird dem Gegenstand nicht gerecht. Arbeit ist in erster Linie Tätigkeit (Leontjew 1977).

Arbeit beziehen wir auf Leistungen, die von einem Individuum unter der Bedingung gesellschaftlicher Arbeitsteilung erbracht werden (vgl. Weber 1972). Eine Leistung ist nicht immer an spezifische Tätigkeiten gebunden, manche Leistung lässt sich durch ganz verschiedene Tätigkeiten erbringen. So ist die Unterstützung von Bedürftigen eine Leistung, die ebenso durch Nachbarschaftshilfe wie durch Spenden oder professionelle Sozialarbeit erfolgen kann.

Der Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit 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 bezahlt* werden könnte (Wehner/Mieg/Güntert 2006). Zu frei-gemeinnütziger Arbeit zählt nicht die professionalisierte, bezahlte soziale Arbeit, sei sie auch noch so schlecht bezahlt; ebenso wenig die Beziehungsarbeit, denn diese hat zwar sozialen Charakter, würde aber nicht bezahlt noch von einem Dritten ausgeführt werden; 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; auch nicht die gemeinnützige Arbeit von Sozialhilfeempfängern oder von Strafgefangenen, denn hier fehlt die Freiwilligkeit; keine frei-gemeinnützige Arbeit sind Spenden oder das Stiften von Vermögen in eine Stiftung, denn der persönliche Zeitaufwand ist gering; hingegen fällt die ehrenamtliche Tätigkeit in einer Stiftung sehr wohl unter frei-gemeinnützige Arbeit (Wehner/Mieg/Güntert 2006).

Frei-gemeinnützige Arbeit wird gegenwärtig unter vielen Titeln angesprochen. Wie wir aus Befragungen (vgl. Rosenblatt 2000: 51) entnehmen können, hat „Bürgerengagement“ (der Begriff wird nur von 6% präferiert) wenig Chance, als Generalbezeichnung für frei-gemeinnützige Arbeit in Gebrauch zu gelangen. Die präferierten Bezeichnungen sind „Freiwilligenarbeit“ (48%) und „Ehrenamt“ (32%). Die Verteilung nach Tätigkeitsfeldern macht deutlich, dass eine einheitliche Bezeichnung und Erfassung des Bereichs frei-gemeinnütziger Arbeit noch aussteht.

## 1.2 Frei-gemeinnützige Arbeit: Ein arbeits- und organisationspsychologischer Kernbereich

Frei-gemeinnützige Arbeit unterliegt individueller Sinnbildung und Gestaltung. Sie tritt bisweilen in ein kompensatives Verhältnis zur Erwerbsarbeit und wird auch von Unternehmen gefördert. Ergo sind als wichtige Akteure frei-gemeinnütziger Arbeit Arbeitnehmer als Individuen und als Gruppe, Unternehmen und das Gemeinwesen benannt. Somit ist das Thema Gegenstand soziologischer, ökonomischer und verwaltungswissenschaftlicher Arbeiten – ar-

beits- und organisationspsychologische Ansätze sind zwar grundsätzlich vorhanden, werden jedoch bislang nicht in die bestehende Theorie integriert. Dabei kann die Arbeits- und Organisationspsychologie wichtige Beiträge zur theoretischen und empirischen Aufarbeitung frei-gemeinnütziger Arbeit leisten.

Arbeits- und organisationspsychologisch formuliert gilt es zu untersuchen:

- Wodurch wird frei-gemeinnützige Arbeit motiviert?
- Welchen Standards müssen frei-gemeinnützige Arbeitstätigkeiten genügen?
- Welche Ressourcen schafft frei-gemeinnützige Arbeit?
- Was lässt sich aus menschlicher Arbeit jenseits der Abhängigkeit von Lohnarbeit für den arbeits- und organisationspsychologischen Mainstream lernen?

Die Ergebnisse bisheriger Forschung zu frei-gemeinnütziger Arbeit können wir zu vier Aussagen verdichten:

- Frei-gemeinnützige Arbeit ist multifunktional hinsichtlich der beteiligten Motive. Mit ihr lassen sich Hilfemotivation, soziale Anbindung, Kompetenzerwerb und andere Bedürfnislagen verbinden. Frei-gemeinnützige Arbeit kann durchaus eine Ausgleichfunktion 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- und Auftragsarbeit sinkt. Persönliche Sinnhaftigkeit einer Arbeit widerstrebt auch der Einführung einklagbarer Qualitätsstandards.
- Frei-gemeinnützige Arbeit ist eine Tätigkeit, zu deren Aufnahme und Durchführung Energie aufgewendet werden muss. Daneben ist diese Form der Tätigkeit eine Quelle verschiedener Ressourcen, was sie auch unter basis-rationalen Kriterien zur lohnenden und unterstützenswerten Aktivität werden lässt.
- Die Erforschung individueller Bindung an Organisationen beschränkt sich fast ausschließlich auf Erwerbsarbeit. Mechanismen, die jenseits von Abhängigkeitsverhältnissen zu einer nachhaltigen

Beziehung zwischen Organisationen und Organisationsmitgliedern beitragen, geben wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.

### 2. Umfang und Bewertung

In den Jahren 1999 und 2004 erfolgten repräsentative Erhebungen zur frei-gemeinnützigen Arbeit in Deutschland, die jeweils etwa 15 000 Personen umfassten (Rosenblatt 2000; Gensicke/Picot/Geiss 2006). Die Ergebnisse dieser Freiwilligensurveys sind im Wesentlichen über die fünf Jahre hinweg, die zwischen den Erhebungen lagen, stabil: Demnach sind 2004 36% der Wohnbevölkerung – oder hochgerechnet etwa 29,7 Millionen Menschen – in der Freiwilligenarbeit engagiert.

Die beiden Surveys (Rosenblatt 2000; Gensicke et al. 2006) unterscheiden verschiedene Grade von Engagement:

- keine aktive Beteiligung an freiwilliger Arbeit – der Anteil sank hier von 34% der Bevölkerung 1999 auf 30% der Bevölkerung im Jahre 2004;
- aktive Beteiligung, aber ohne freiwilliges Engagement (32%; 34%) sowie
- ein oder mehrere freiwillige Engagements (34%; 36%).

Wer leistet nun frei-gemeinnützige Arbeit? Die Personengruppen mittleren Alters (40 bis 60 Jahre) stellen die meisten freiwillig Engagierten. Während Schüler, Auszubildende und Studenten noch eher ohne freiwilliges Engagement an frei-gemeinnützigen Aktivitäten beteiligt sind (also z.B. Mitglieder im Verein ohne Amt), übernehmen Erwerbstätige und Hausfrauen/-männer den aktiven Part des freiwilligen Engagements. Analog finden sich Erwerbslose und ältere Bürger verstärkt in den Gruppen der Nicht-Aktiven oder der Aktiven ohne eigenes Engagement. Im Freiwilligensurvey 1999 wurden noch weitere Subgruppen gebildet. Typische Freiwillige zeichneten sich durch folgende Eigenschaften aus: Sie hatten einen größeren Bekannten- und Freundeskreis; lebten in einem Haushalt mit vier und mehr Personen; hatten einen höheren Bildungsabschluss; waren erwerbstätig; hatten gegenwärtig oder früher eine höhere berufliche Position. Das Prinzip scheint zu sein: Wer ohnehin

gesellschaftlich eingebunden ist, ist auch bereit, zusätzlich frei-gemeinnützige Arbeit zu leisten.

### 3. Psychologie frei-gemeinnütziger Arbeit

Wir definierten frei-gemeinnützige Arbeit als *unbezahlte organisierte Arbeit in sozialem Rahmen*. Daran knüpfen sich die vier Fragen (1) nach der Motivation zu freiwilliger Arbeit, (2) nach den Standards, denen freiwillige Arbeit genügen muss, (3) nach den Ressourcen, die freiwillige Arbeit schafft, und (4) nach dem Lernfeld, das Arbeit jenseits der Abhängigkeit von der Erwerbsarbeit für insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie darstellt.

#### 3.1 Die Frage der Motivation

##### 3.1.1 Multifunktionalität

Wenn psychologisches Wissen bislang Eingang in den Diskurs um frei-gemeinnütziges Engagement gefunden hat, dann, um Licht in die Frage der Motivation zu bringen. Frei-gemeinnütziges Handeln wurde dabei als eine besondere Form prosozialen Verhaltens, nämlich als geplantes Hilfeverhalten begriffen (Wilson 2000). In der sozialpsychologischen Tradition wurden verschiedene konkurrierende Motive – Egoismus und Altruismus (vgl. Küpper/Bierhoff 1999) – einander gegenüber gestellt, bis Clary und Snyder (1998) das Konzept der Multifunktionalität freiwilligen Engagements einführten.

Der Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit ist multifunktional hinsichtlich der verfolgten Ziele und gelebten Bedürfnisse (vgl. Clary/Snyder 1998, 1999). Dies bedeutet, dass verschiedene Motivationen dasselbe Verhalten innerhalb einer Person und das gleiche Verhalten bei verschiedenen Personen bedingen können. Im Fall frei-gemeinnütziger Arbeit zählen dazu: *Hilfsbereitschaft, soziales Bedürfnis, gerechte Verteilung, Erlebniswert, ideologische Werte und individueller Kompetenzerwerb*. Wichtiger als die jeweilige Motivation ist die Bedingung, dass der Glaube an den Sinn und Nutzen der selbst erbrachten frei-gemeinnützigen Arbeit nicht gestört wird. Kommt das Gefühl des „Ausgenutztseins“ auf, verringern gerade diejenigen ihr Engagement, die aus einer sozialen Motivation heraus handeln (vgl. Miege 1994).

Schon aufgrund dieser Multifunktionalität kann der freiwilligen Arbeit eine *Ausgleichsfunktion* zum Erwerbsleben zukommen. Wie Gensicke et al. (2006) zeigen, erwarten sich die meisten Freiwilligen von ihrem Engagement „eine Bereicherung ihres Lebensgefühls und ihrer Lebensfreude sowie interessante soziale Kontakte“ (S. 86). Im ersten Freiwilligensurvey (Rosenblatt 2000) wurde die Übereinstimmung zwischen Erwartung und Realität geprüft, die sich in hohem Maße deckten. In dieselbe Richtung weist der Befund zum Vergleich von Einstiegsmotivation und aktueller Motivation, erfasst mit dem Fragebogen zur Ehrenamtlichen Einstellungsstruktur (FEES Bierhoff/Schülken 2001): Auf fast allen Dimensionen – sei es soziale Verantwortung oder Selbsterfahrung – steigen die Werte. Einzige Ausnahme ist die Dimension des persönlichen Erfahrungsbereichs, d.h. das Sich-als-ähnlich-Erleben mit den Hilfeempfängern, die leicht abnimmt (vgl. Bierhoff/Schülken 2001: 190). Kurzum, die freiwillige Arbeit ist nicht nur durch die Tätigkeit per se, d.h. intrinsisch, motiviert, sie wird in der Regel auch als erfüllend erlebt.

Gensicke et al. (2006) leiten per Faktorenanalyse drei Erwartungsbündel, die an das Engagement gerichtet werden, ab: *Gemeinwohl-, Geselligkeits- und Interessenorientierung*. Zwar differenzieren diese Faktoren naturgegeben die Erwartungen der Studienteilnehmer. Extern validiert sind sie aber nicht – so bleibt es unmöglich, theoriegeleitete Aussagen zum zukünftigen Verhalten der Vertreter der Subgruppen zu treffen und es ist nur konsequent, dass sich die Autoren auf die Deskription der demographischen Verteilung ihrer Subgruppen beschränken. Die Verwendung psychometrischer Instrumente, die testtheoretischen Vorgaben folgen, erhöht die Prognosefähigkeit hingegen. Das in sozial- und arbeitspsychologischen Untersuchungen am häufigsten verwendete Instrument zur Erfassung individueller Motivlagen stammt aus dem amerikanischen Raum (Clary/Snyder 1998). Sein deutschsprachiges Pendant (Bierhoff/Schülken 2001) weicht konzeptionell nur geringfügig von dem Instrument von Clary et al. (1998) ab. Bierhoff und Schülken nehmen die grundsätzliche Unterscheidung zweier motivationaler Grundausrichtungen vor, unter denen jeweils spezifischere Motivationsfacetten subsumiert werden können: Sie unterscheiden die *altruistische* von der *egoistischen Orientierung* frei-gemeinnützigen Handelns. Die Skalen von Clary

und Snyder (1998) lassen sich im Kontinuum dieser Dimensionen verorten. Anzumerken bleibt, dass die Bezeichnung *egoistische Orientierung* im Zusammenhang mit frei-gemeinnütziger Arbeit eine fragwürdige Konnotation gewinnen kann. Denn immerhin wird hier tatsächlich prosoziale Verantwortung geleistet. Angemessener wäre es, von „solidarischem Individualismus“ zu sprechen (vgl. Berking 1994).

Unabhängig von der gewählten Begrifflichkeit fällt auf, dass die psychologische Theoriebildung in der umfassendsten deutschen Studie zu frei-gemeinnütziger Arbeit – dem Freiwilligensurvey (Gensicke et al. 2006) – gänzlich fehlt. Motivationen werden hier ad-hoc und ohne Bezug auf motivationstheoretisch fundierte Konzepte erfasst. Der Einbezug motivationspsychologischer Erkenntnisse würde eine theoretisch und psychometrisch robuste Erfassung der dem freiwilligen Engagement zugrunde liegenden Ziele und Bedürfnisse ermöglichen. Die Verwendung publizierter Skalen durch Forscher in unterschiedlichen Branchen, kulturellen Kontexten und bei verschiedenen Stichproben würde eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten, die mangels vergleichbarer Werkzeuge derzeit noch nicht gegeben ist. Dieser Mangel ist allerdings nicht darin begründet, dass die Werkzeuge nicht zur Verfügung stünden, sondern kann nur durch intradisziplinäre Verhaftung erklärt werden.

### 3.1.2 Frei-gemeinnützige Arbeit – eine Entwicklungsaufgabe?

Betrachtet man die Altersstrukturen der Gruppe frei-gemeinnützig Engagierter, so fällt besonders die Gruppe der 40- bis 60-Jährigen, die zu einem hohen Grad frei-gemeinnützig aktiv ist, ins Auge. Das Konzept der Entwicklungsaufgaben (Havighurst 1948; Erikson 1966) bietet Erklärungen dafür an, dass diese Altersgruppe offenbar besonders motiviert zu freiwilligem Engagement ist. Psychologische Forschung zur Entwicklung über die Lebensspanne bietet darüber hinaus wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Faktoren, welche die Aufnahme und Aufrechterhaltung eines Engagements freiwillig Tätiger positiv beeinflussen.

Vor dem Hintergrund der bekannten, obgleich lange unterschätzten demographischen Veränderungen hin zu einem größeren Bevölkerungsanteil höheren Alters beschäftigen sich Arbeits- und Organisationspsycholo-

gen seit einigen Jahren verstärkt mit arbeitsbezogenen Kompetenzen, Motiven und kollegialer Interaktion älterer Arbeitnehmer (z.B. Kanfer/Ackerman 2004). Gehen wir vom Konzept der Entwicklungsaufgaben aus, so ist zu erwarten, dass Erwachsene dieses Alters im Beruf etabliert sind und ihre Familienangelegenheiten in ruhigeren Bahnen verlaufen, weil die Kinder allmählich das Haus verlassen. Die Entwicklungsaufgabe besteht in dieser *generativen* Phase in kultureller Produktivität, die über die Begrenztheit der eigenen Person hinausreicht und in der Hinwendung zum Gemeinwesen Erfüllung finden kann (Erikson 1966).

Sollte es sich bei freiwilligem Engagement für das Gemeinwesen tatsächlich um eine Entwicklungsaufgabe handeln, dann gibt es auch eine sensible Phase: Wenn bis dahin nicht eine erste Erfahrung mit freigeinnütziger Arbeit erfolgt, sinkt die generelle Wahrscheinlichkeit für ein Engagement. Auch wenn die Empirie noch unzureichend ist, würden wir die sensible Phase zwischen dem Alter von 35 und 45 Jahren ansetzen. Gemäß dem Speyerer Wertesurvey sinkt nach dem Alter von 50 Jahren recht deutlich der Anteil derer, die noch nicht engagiert sind, aber für Freiwilligenarbeit bereit wären (vgl. Klages 1999: 107). Andererseits begannen 23% aller über 60 Jährigen ihre frei-gemeinnützige Arbeit erst im Alter von über 50 Jahren (Brendgens/Braun 2000: 159), d.h. erst nach der „sensiblen Phase“ und damit u. U. nach dem Erleben des „Gescheitertseins“ in der Erwerbsarbeit oder auch im familiären Bereich.

Eine weitere Altersgruppe fällt auf: Gemäß dem Freiwilligenurvey (Gensicke et al. 2006) ist die Gruppe der 14 bis 24-Jährigen stabil in hohem Maß engagiert (wenn zu diesem Zeitpunkt auch noch eher ohne freiwilliges Engagement, z.B. in Form der Vereinsmitgliedschaft ohne Übernahme eines Amtes), und in besonderem Ausmaß dazu bereit, ein erstes oder weitere Engagements aufzunehmen. Die Jugendlichen werden also in Freiwilligenarbeit „hineinsozialisiert“ (Picot 2000). Zu erklären ist dies mit der Krise der Adoleszenz, in der Jugendliche – was durch die Einbindung in Vereinsarbeit bspw. geschehen kann – ein Gefühl für den eigenen Wert in Beziehungen entwickeln (Erikson 1966). Auf Grundlage der empirischen Daten und der an-

gerissenen Theorien bieten Erkenntnisse aus der psychologischen Lebensspannenforschung wertvolle Hinweise für das Angebot freiwilliger Arbeit und die Rekrutierung engagierter Personen:

- Je früher desto länger: Anreize zur Aufnahme eines freiwilligen Engagements in der Jugend wirken offenbar bis ins Alter nach. Daher sollten Initiativen zur Einbindung Jugendlicher in die Frei-Gemeinnützigkeit verstärkt gefördert werden.<sup>1</sup> Für Organisationen, die auf den Einsatz freiwilliger Helfer angewiesen sind, mag es sich lohnen, ihren Fokus bei der Suche nach neuen Mitarbeitern vermehrt in die Richtung jüngerer Bürger zu verlagern.
- Von älteren Arbeitnehmern ist bekannt, dass sie ihre Arbeitstätigkeit mit anderen Maßstäben bewerten als jüngere Mitarbeiter: so werden emotional positive Erfahrungen und Harmonie wichtiger für das Erleben der Arbeit als bspw. Verdienst oder Aufstiegsmöglichkeiten (Kanfer/Ackerman 2004). Somit ist es viel versprechend, älteren Menschen im Rahmen eines freiwilligen Engagements Möglichkeiten zum positiven zwischenmenschlichen Erleben der freiwilligen Arbeit anzubieten – es mag die Nachhaltigkeit ihres Engagements fördern. Hingegen sind jüngere Arbeitnehmer möglicherweise eher an der Aufnahme eines freiwilligen Engagements interessiert, wenn ihnen der eigene Nutzen hinsichtlich des Aufbaus sozialer Netzwerke oder Kompetenzen, die sie auch im Kontext ihrer Erwerbsarbeit gewinnbringend einsetzen können, bewusst gemacht wird.
- Untersuchungen zu den Fähig- und Fertigungsstrukturen jüngerer und älterer Arbeitnehmer weisen darauf hin, dass sich unterschiedliche Altersgruppen mit Blick auf ein gemeinsames Ziel gut ergänzen können (Kanfer/Ackerman 2004). Während Jüngere schneller lernen, neue Technologien zu nutzen und allgemein flexibler und schneller arbeiten, werden ältere Arbeitnehmer in Unternehmen zunehmend als Coaches für jüngere Kollegen geschätzt, weil sie Erfahrung und Geduld mitbringen.<sup>2</sup> Der wohl organisierte beiderseitige Austausch wird im Bereich freiwilliger Arbeit Synergien freisetzen können, die harmonisches Miteinander, moderne Arbeitsweisen und kreative Lösungen unterstützen können.

1 Ein Beispiel ist die Ausbildung jugendlicher Freiwilligen-Coaches, wie sie derzeit von der Jacobstiftung in Zusammenarbeit mit einer schweizerischen Hochschule durchgeführt wird.

2 Vgl. die Initiativen EFI (Erfahrung für Initiativen; [www.efi-programm.de](http://www.efi-programm.de)) in Deutschland und Innovage ([www.innovage.ch](http://www.innovage.ch)) in der Schweiz.

### 3.2 Die Frage der Qualität der Arbeit

Frei-gemeinnützige Arbeit ist Arbeit in dem Sinne, dass diese Arbeit unter anderen Umständen auch bezahlt werden könnte. Diese Arbeit scheint sehr schätzenswert: Sie macht Spaß und dient dem Gemeinwohl (Güntert 2007). Freiwillige Arbeit wird offenbar als Tätigkeit in einem starken, nicht-entfremdeten Sinne empfunden (Arendt 2001; Leontjew 1977) – als „autonome Arbeit“ (Gorz 2000). Aus Sicht der Arbeitspsychologie ist dies an das Vorhandensein von „vollständigen Aufgaben“ (Hacker 1989) gebunden. Betrachten wir jedoch die Kennzeichnung vollständiger Aufgaben (nämlich als: selbstständiges Setzen von Zielen, selbstständige Handlungsvorbereitung, Auswahl der Mittel, Ausführungsfunktion mit möglicher Handlungskorrektur und Zielerreichungskontrolle), so fällt auf, dass vermutlich viele freiwillige Tätigkeiten diesen Kriterien nicht genügen, insbesondere nicht im Gesundheitsbereich, im Katastrophenschutz oder bei der Justiz. Das Fehlen einer vollständigen Aufgabe scheint freiwillige Arbeit nicht zu beeinträchtigen und wird vermutlich aufgewogen durch die „persönlichen Gründe“ (vgl. Gaskin et al. 1996: 89), denen die Multifunktionalität im Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit breiten Raum gibt und so die Möglichkeit zur „Sinnproduktion“ schafft (vgl. Wehner et al. 2002).

Frei-gemeinnützige Arbeit ist zudem soziale Arbeit in dem Sinne, dass eine Leistung für Dritte erbracht wird. Wenig verwunderlich, dass – von außen – eine Reihe von Forderungen (Aufgabenbeschreibungen, Qualitätssicherung, institutionelle Führung etc.) an Freiwilligenarbeit laut werden (vgl. Hilber 2001).

Wir können diese Forderungen auf zwei Nenner bringen: *Professionalisierung* und *Politisierung*. Mit *Politisierung* ist gemeint, dass freiwillige Arbeit im Rahmen einer nationalen Politik aufgewertet und politisch „instrumentalisiert“ wird. So etwa, wenn der Bereich frei-gemeinnütziger Arbeit als Tätigkeitsfeld für Arbeitslose genutzt werden soll (vgl. Beck 1999) oder wenn freiwilliges Bürgerengagement im Rahmen traditioneller staatlicher Handlungsfelder, wie bspw. in den Bereichen Gesundheit, Schulen oder Hilfe für sozial Benachteiligte, eine maßgebliche Rolle spielt und als eine Art Staatsanstellung verstanden wird (vgl. Deutscher Bundestag 2002; Wallimann 2000). Mit *Professionalisierung* ist gemeint, dass die

Leistung prüfbaren Qualitätsstandards unterliegt. Professionalisierung und Politisierung laufen einem freiwilligen Engagement mit hoher Wahrscheinlichkeit zuwider, wenn sie für bestehende freiwillige Arbeit die Bedingungen neu formulieren. Denn dann unterlaufen sie den psychologischen Vertrag freiwilliger Arbeit (Rousseau 1995).

Doch auch unabhängig vom psychologischen Vertrag ändert Professionalisierung – im Sinne von organisierter und qualifizierter Leistungserbringung – die Qualität von Tätigkeiten, die freiwillig eingegangen werden. Professionalisierung bedeutet eine Unterwerfung unter sach-rationale Standards, einhergehend mit einem großen Anteil von Routinebildung (Mieg 2002; Chi/Glaser/Farr 1988).

Von arbeitspsychologischen Forschungsergebnissen kann die Frei-Gemeinnützigkeit u.a. dann profitieren, wenn sie die Tätigkeiten im Rahmen des Möglichen human gestaltet. Human gestaltete Aufgaben gehen mit erhöhter Motivation, Kompetenz und Flexibilität einher. Ulich (2001) nennt in Anlehnung an Hackman und Oldham (1976) folgende sieben Gestaltungsmerkmale humaner Arbeit, die für das Entstehen intrinsischer Motivation relevant sind:

1. Sinnhaftigkeit: Teilhabe an der Gesellschaft durch Übereinstimmung gesellschaftlicher und individueller Interessen.
2. Zeitelastizität/stressfreie Regulierbarkeit: Hilft, Arbeitsverdichtung zu kompensieren; Freiräume für Interaktion und Kreativität.
3. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten: Erhalt und Entwicklung allgemeiner geistiger Flexibilität und beruflicher Qualifikation.
4. Autonomie: Verantwortungsübernahme stärkt Selbstwert- und Kompetenzgefühl.
5. Soziale Interaktion: Gemeinsame Bewältigung von Schwierigkeiten verteilt und verringert Belastungen.
6. Anforderungsvielfalt: Einsatz vielseitiger Qualifikation vermeidet einseitige Beanspruchung.
7. Vollständigkeit/Ganzheitlichkeit: Erkennen der Bedeutung der eigenen Arbeit; direkte Rückmeldung stärkt Motivation.

Welche der Gestaltungsmerkmale sind besonders stark zu gewichten? Unterscheiden sich verschiedene Arbeitstätigkeiten – etwa Freiwilligenarbeit und

Erwerbsarbeit – bezüglich der relativen Relevanz der Humankriterien? Und verschieben sich die Prioritäten je nach Perspektive?

Um diese Fragen zu klären, wurden verschiedene Berufsgruppen befragt. Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse liefern Wehner, Mieg und Güntert (2006). Für die Gruppe der freiwillig Tätigen erweist sich die *Sinnhaftigkeit* ihrer Tätigkeit als wichtigstes Merkmal der Arbeit – bei anderen Gruppen rangiert sie deutlich weiter hinten. Zusätzlich zeigt sich, dass die *Sinnhaftigkeit* von den anderen Merkmalen deutlich abgegrenzt wird – ein Befund, der sich mit anderen Ergebnissen aus der Freiwilligenforschung deckt (Wehner et al. 2002): Sinngenerierung dürfte eines der starken Motive sein, frei-gemeinnützig tätig zu werden.

*Anforderungsvielfalt* und die *Vollständigkeit* der Aufgabe treten hingegen nicht als zentrale Merkmale hervor. Dies lässt darauf schließen, dass die Freiwilligen keine abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgabe suchen, sondern in erster Linie eben Teilhabe an der Gesellschaft und die Übereinstimmung individueller Interessen priorisieren. Die Autonomie der frei-gemeinnützig Tätigkeit wurde wiederum als sehr bedeutsam eingeschätzt – dies deckt sich natürlich mit dem Attribut freiwilliger Arbeit: Man bestimmt unabhängig von existenziellen Überlegungen über die Zugehörigkeit oder die Aufgabe der freiwilligen Tätigkeit.

### **3.3 Die Frage des Aufbaus von Ressourcen**

Das Treffen der Entscheidung zu arbeiten und die Umsetzung dieser Entscheidung durch Handeln erfordert Selbstregulation (vgl. Baumeister/Vohs 2004) und somit Ressourcenaufwand. Dass Handeln aber auch Ressourcen schaffen kann, ist in der Arbeits- und Organisationspsychologie seit langem bekannt (z.B. Hobfoll 1989). Die Erforschung der Ressourcen, die durch frei-gemeinnütziges Engagement entstehen, hat erst ansatzweise begonnen. Von Theorie und ersten empirischen Ergebnissen geleitet, stellen wir in diesem Abschnitt in Aussicht, dass sich freiwilliges Engagement für jeden Einzelnen lohnt und von Arbeitgebern – z.B. in Form von Freistellungen, Überlassungen von Infrastrukturen oder Matched Giving (siehe Wehner/Gentile/Güntert 2006) – gefördert werden sollte. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass frei-gemeinnützig Arbeit auch mit

(Opportunitäts-)Kosten – z. B. Zeit, die nicht in die Familien- oder Beziehungsarbeit investiert werden kann – einhergeht.

#### **3.3.1 Individuelle Ressourcen**

*Erholung*: Erholung wird in der arbeitspsychologischen Fachliteratur definiert als ein Prozess, durch den funktionale Systeme, die – z.B. während der Arbeit – beansprucht wurden, in ihren Ausgangszustand zurück versetzt werden (Meijman/Mulder 1998). Eine Erholungserfahrung (vgl. Sonnentag/Fritz 2007) ist das so genannte Mastery-Erleben, d.h. die Erfahrung, besondere Herausforderungen erfolgreich gemeistert zu haben. Beispiele für solche Mastery-Erlebnisse sind sportliche Herausforderungen – z.B. Bergsteigen – oder kognitive Herausforderungen – z.B. eine Fremdsprache lernen. Mastery-Erlebnisse gehen einher mit positiver Stimmung und tragen so zum allgemeinen Wohlbefinden bei (Totterdell/Parkinson 1999), erhöhen die Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura 1998) und schaffen per definitionem, aber auch empirisch nachweisbar, neue Kompetenzen (Hobfoll 1989). Mojza, Peters, Binnewies und Sonnentag (subm.) konnten zeigen, dass die Studienteilnehmer an Tagen, an denen sie frei-gemeinnützig tätig waren, mehr Mastery erlebten als an anderen Tagen. Amerikanische Forscher konnten über einen längeren Zeitraum einen Zusammenhang zwischen freiwilliger Arbeit im Alter und allgemeinem Wohlbefinden nachweisen (Morrow-Howell/Hinterlong/Rozario/Tang 2003)

*Stresspuffer*: Eine Studie von Golüke (2005) zeigt, dass bei frei-gemeinnütziger Arbeit Ressourcen aufgebaut werden, die unter Bedingungen, die sonst als hoch stresserfüllt wahrgenommen werden, als Schutzfaktor wirksam werden können. Professionalisiertes Vorgehen im Pflegebereich erfordert eine gewisse emotionale Distanzierungsfähigkeit von der Person des Gepflegten. Oft erreicht diese ein Ausmaß, das sich als Depersonalisation beschreiben lässt, und wird so Teil des Burnout-Syndroms, das aus beruflicher Erschöpfung, Depersonalisation und eingeschränkter beruflicher Leistungsfähigkeit besteht (Burisch 1994). Freiwillige Hospizhelfer zeigen bei bestehender Distanzierungsfähigkeit keine Depersonalisierung und erleben weniger Burnout als hauptamtliche Helfer. Offenbar können Freiwillige eine Form *unprofessio-*

neller emotionaler Distanz aufbauen, die sie weniger für Burnout anfällig sein lässt als ihre professionellen Kollegen (vgl. Golücke 2005).

*Soziale Netzwerke:* Gemäß dem Freiwilligensurvey (Gensicke et al. 2006) ist die wichtigste Organisationsform frei-gemeinnützigen Engagements der Verein. Mit beträchtlichem Abstand folgen Kirchen und religiöse Gruppierungen, Gruppen und Initiativen und schließlich staatliche oder kommunale Einrichtungen. Es ist unmittelbar ersichtlich, dass ein Großteil der geleisteten freiwilligen Arbeit im sozialen Kontext geleistet wird. Zumal 60% der Befragten angeben, dass ein Motiv ihres Engagements ist, „mit anderen zusammen zu kommen“ (Gensicke et al. 2006: 83). Somit erfüllt frei-gemeinnütziges Engagement einen wichtigen sozialen Zweck, indem es Menschen eine Möglichkeit zur Gemeinsamkeit bietet. In Verbindung mit der „Arbeitsmarktnähe“ (siehe 3.3.2), die in immerhin 22% der Fälle als gegeben beurteilt wird (Gensicke et al. 2006), liegt außerdem der Schluss nahe, dass die sozialen Verbindungen im freiwilligen Engagement im Sinne des *Networkings* unter Kollegen und mit potenziellen Arbeitgebern gepflegt werden und so vielleicht sogar positive Konsequenzen für die berufliche Entwicklung haben.

*Arbeitsengagement:* Laut Definition ist Arbeitsengagement ein motivationaler Zustand, der gekennzeichnet ist durch Hingabe, Vitalität und Absorption in die Aufgabe (Schaufeli/Salanova/González-Romá/Bakker 2002). Das Erleben von Arbeitsengagement steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, der Bestimmtheit, den Beruf weiter ausüben zu wollen, sowie der Arbeitsleistung und wirkt außerdem als Schutzfaktor bei Arbeitsstress. Gelingt es, in der freiwilligen Arbeit ein solches Arbeitsengagement zu unterstützen, profitieren davon sowohl die Engagierten als auch die Nutznießer ihrer Arbeit. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Ressource Arbeitsengagement auch mit einer Steigerung der individuellen Ansprüche an die Arbeit einhergehen kann. So kündigten stark engagierte Mitarbeiter ihre Jobs häufiger unter Stressbedingungen als weniger engagierte (Peters 2007). Dies weist darauf hin, dass wohl organisierte freiwillige Arbeit eine Ressource sein kann, die Leistung und individuelles Wohlbefinden steigern kann. Vermehrte Aufmerksamkeit sollte aber den Prämissen zuteil werden, un-

ter denen Menschen ein freiwilliges Engagement aufnehmen – werden die Ansprüche an die Arbeit nicht erfüllt – bspw. wenn sich ein Umweltschutzprojekt als Imagepflege herausstellt und weniger seinem offenkundigen Zweck dient – können potenzielle individuelle Ressourcen zerstört werden.

### 3.3.2 Organisationale Ressourcen

Von erweiterten sozialen Netzwerken, beruflicher Leistungsfähigkeit und hohem Arbeitsengagement profitieren freiwillig Tätige sowohl privat als auch in ihrem beruflichen Umfeld. Viele frei-gemeinnützige Tätigkeiten fordern und fördern Kompetenzen, die auch in der Erwerbsarbeit verlangt werden. Im Freiwilligensurvey (Gensicke 2006) gaben 22% der Teilnehmer an, dass ihr freiwilliges Engagement den Tätigkeiten, die sie im alltäglichen Berufsleben erfüllen, ähnlich sei. Eigene Kenntnisse und Erfahrungen im Rahmen des freiwilligen Engagements zu erweitern, finden die Teilnehmer der Befragung eher wichtig als unwichtig. Die Befragten geben an, dass sie durch fast 90% der freiwilligen Tätigkeiten Fähigkeiten erwerben (44% „in hohem oder sehr hohen Maße“; 45% „in gewissem Maße“), die für sie persönlich wichtig sind (Gensicke et al. 2006: 136f). In diesem Sinne ist es durchaus vernünftig, wenn Arbeitgeber das freiwillige Engagement ihrer Angestellten fördern. Wehner, Gentile und Güntert (2006) erläutern ausführlich praktizierte Formen solcher Unterstützung. Deren Dokumentation gestaltet sich mittlerweile unter dem Oberbegriff *Corporate Social Responsibility* – nicht zuletzt auch dank des gewachsenen Interesses am Thema unter Organisationssoziologen und Verwaltungswissenschaftlern – als recht ausführlich. Eklatant fehlt es hier bislang jedoch an über die reine Dokumentation und erste Ansätze zur betriebswirtschaftlichen Würdigung hinausgehenden systematischen Evaluationsstudien. Zielgrößen solcher Evaluationen ergeben sich aus den mit den Maßnahmen verbundenen Zielen und sind fast immer Kernbereiche arbeits- und organisationspsychologischer Theoriebildung, wie bspw. der erwartete Aufbau sozialer Kompetenzen und von Führungskompetenzen, von Kommunikations- und Teamfähigkeiten und die Verbesserung des Images. Kurzum: Auch im organisationalen Bereich freiwilligen Engagements ist eine engere Verzahnung unterschiedlicher Disziplinen und Forschungstraditionen ein viel versprechender

Ansatz zu einem profunderen Verständnis des Phänomens frei-gemeinnütziger Arbeit.

### 3.4 Frei-Gemeinnützigkeit als Lernfeld am Beispiel der Konzepte Commitment, Involvement und OCB

Während der Verbleib in einer Organisation und die Leistungsbereitschaft bei Erwerbsarbeit durch die monetären Anreize in gewissem Maße gesichert ist, können sich Organisationen, die auf die Mitarbeit von Freiwilligen bauen, auf diese „bindende“ Wirkung des Geldes nicht verlassen. Das *Involvement*, d.h. das Einbezogensein in die Arbeitstätigkeit, und das *Commitment*, d.h. die Bindung gegenüber der Organisation, sind daher auch für Unternehmen mit Freiwilligen-Engagement relevante Größen. Die Frage zu beantworten, wie Commitment und Involvement nachhaltig gesichert werden, wenn das schlagende Argument der Lohnabhängigkeit fehlt, verspricht wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und erlaubt so Gestaltungsvorschläge der Beziehung zwischen Organisation und Individuum. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die Erkenntnisse, die in vielen Jahren Forschung zu organisationalem Commitment und ähnlichen Konzepten gewonnen wurden, überhaupt im Kontext freiwilliger Arbeit Bestand haben. Oder anders herum formuliert: Welchen Wert für unser Verständnis von Tätigkeit hätten Konzepte, die *nur* unter Bedingungen der monetären Abhängigkeit gelten?<sup>3</sup>

Hohes Commitment zu einer Organisation bedeutet, dass die Menschen, die dieser Organisation angehören, sich dieser auch zugehörig und verbunden fühlen. Drei Komponenten werden in der Literatur unterschieden:

- Affektives Commitment: emotionale Bindung an die Organisation („ich bleibe, weil ich es will“)
- Normatives Commitment („ich bleibe, weil ich glaube, ich sollte“)
- Fortsetzungsbezogenes Commitment: Bindung aufgrund der Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären („ich bleibe, weil ich es muss“)

Während Commitment das Verhältnis Person-Organisation (oder: die Bindung einer Person an die Organisation) thematisiert, bezeichnet Involvement starkes Interesse an und Identifikation mit der Arbeitstätigkeit.

Eine Studie von Güntert (2007) untersucht die Besonderheiten organisationalen Commitments und tätigkeitsbezogenen Involvements in der Gegenüberstellung von Freiwilligenarbeit und Erwerbsarbeit. Dazu wurden Personen befragt, die einer Erwerbsarbeit nachgehen und daneben auch freiwillig tätig sind.

Es zeigen sich sowohl beim Commitment als auch beim Involvement höhere Werte für die Freiwilligenarbeit als für die Erwerbsarbeit. Beim Commitment zeigt sich die größte Differenz „zugunsten“ der Freiwilligenarbeit für die Akzeptanz der Werte und Ziele der Organisation sprich also, die affektive Commitmentfacette, während das fortsetzungsbezogene Commitment und die Anstrengungsbereitschaft in beiden Tätigkeitsbereichen gleich stark ausgeprägt sind.

Für das Involvement lässt sich Vergleichbares feststellen: Der Bezug der Tätigkeit zur eigenen Person und zu den Prioritäten im Leben wird für die Freiwilligenarbeit deutlicher als für die Erwerbsarbeit gesehen, während jedoch beim Interesse an der konkreten Tätigkeit zwischen Freiwilligen- und Erwerbsarbeit keine Unterschiede bestehen.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass das Sich-Wiederfinden des Individuums in der Tätigkeit mitbedingt, wie sehr sich eine Person ihrem Arbeitgeber verbunden fühlt und wie sehr sie bereit ist, sich in ihre Arbeit zu involvieren. Zukünftige Arbeiten werden sich der validen Erfassung der individuellen Passung und ihrer Konsequenzen für die Einstellungen gegenüber der Erwerbsarbeit widmen müssen. Schon jetzt wagen wir die nicht neue Behauptung, dass sinnstiftende Tätigkeiten im Rahmen der Erwerbsarbeit in ähnlichem Ausmaß mit Commitment und Involvement einhergehen, wie es bei der Freiwilligenarbeit der Fall ist. Aus Sicht der Erwerbsarbeit ist es allerdings ungleich wichtiger, positive Einstellungen bei den Mitarbeitern herzustellen: Während

<sup>3</sup> Ausführlich soll an dieser Stelle nicht auf Definitionen und Forschung zu den Konstrukten Commitment und Involvement eingegangen werden – van Dick (2004) ist hier als deutschsprachige Übersicht zu empfehlen.

mangelndes Commitment und Involvement mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Aufgabe des freiwilligen Engagements führen, veranlassen die gleichen Mängel im abhängigen Arbeitsverhältnis eher innere oder tatsächliche Kündigungen, emotionale Belastungen oder sogar Sabotageakte (z.B. Hom/Griffeth 1995). Konsequenzen, die sowohl für das Individuum als auch für Unternehmen und Gesellschaft hohe Kosten nach sich ziehen können.

Ein weiteres theoretisches Konzept, das sich seit über 20 Jahren großer Beliebtheit unter Forschenden wie auch praktizierenden Arbeits- und Organisationspsychologen erfreut, ist *Organizational Citizenship Behavior* (OCB; Organ 1988). OCB bezieht sich auf freiwilliges Engagement in Unternehmen, das über die vertraglich geforderte und definierte Leistung hinausgeht, zum Beispiel die Unterstützung von Kollegen. OCB lässt sich konsistent mit den zwei Dimensionen (1) der Hilfsbereitschaft und (2) der Gewissenhaftigkeit messen. Hilfsbereitschaft beschreibt altruistisches Verhalten, das sich an andere Individuen oder Gruppen innerhalb des Unternehmens richtet, wie z.B. das Angebot an einen Kollegen, dessen Aufgabe fertig zu stellen, wenn er aus familiären Gründen vorzeitig Feierabend machen muss. Unter Gewissenhaftigkeit versteht man eher generalisiertes Verhalten, das dem Unternehmen im Allgemeinen nützt, wie die grundlegende Orientierung des eigenen Verhaltens an den gültigen Firmennormen (z.B. nicht Stehlen, keine Privatgespräche am Diensttelefon, etc.).

Nun wäre zu erwarten, dass die Dimension Hilfsbereitschaft bei außerhalb ihrer Erwerbsarbeit freiwillig Tätigen stärker ausgeprägt ist (Bierhoff 1990) als bei nicht freiwillig Engagierten. Uns ist keine Studie bekannt, die sich dieser Frage angenommen hat. Wichtig wäre die Untersuchung dieses Zusammenhangs, um die Validitäten der jeweiligen altruistischen Motive, die als ausschlaggebend für OCB resp. frei-gemeinnützige Arbeit angenommen werden, zu belegen. Ebenfalls noch unklar, jedoch untersuchenswert, ist die Frage, ob die Förderung von OCB bei Mitarbeitern sich positiv auf deren Motivation zu frei-gemeinnütziger Arbeit außerhalb des Unternehmens auswirkt.

#### 4. Fazit

Die akademische Auseinandersetzung mit der Erwerbsarbeitsgesellschaft bedarf eines Diskurses über frei-gemeinnützige Arbeit, an dem sich verschiedene Disziplinen beteiligen. Das war in der Vergangenheit schon so und wird in einer erwerbsarbeitsärmeren Zukunft verstärkt so sein – beispielhaft sei auf die Debatte um ein einheitliches Grundeinkommen, das Lohnarbeit aus Motiven der Existenzsicherung nahezu obsolet machen würde, verwiesen (Vanderborght/van Parijs 2005). Wir haben gezeigt, dass die arbeits- und organisationspsychologische Disziplin wertvolle Beiträge zu diesem Diskurs leisten kann. Was motiviert freiwillige Arbeit? Wie ist freiwillige Arbeit zu gestalten, damit sie dem Individuum, der Gemeinschaft und der Gesellschaft nützt? Wie können möglichst viele Betroffene von freiwilliger Arbeit profitieren? Die arbeits- und organisationspsychologische Literatur bietet Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Fragen und darf daher in einem multidisziplinären Ansatz zur Erforschung freiwilliger Arbeit nicht fehlen. Darüber hinaus können theoretische Konzepte, deren Relevanz für die Erwerbsarbeit unbestritten ist, in der inter- und transdisziplinären Zusammenarbeit von Arbeits- und Organisationspsychologen in die Erörterung des Verhältnisses zwischen Einzelnen und Gemeinwesen eingebracht werden.

Mit Oskar Negt (1985) stellen wir fest: Die Befreiung von der Arbeit (der Fremdbestimmung) und die Befreiung der Arbeit (vom Entfremdungspotenzial) sind als ein und derselbe Prozess zu denken und zu gestalten. Es geht mithin um eine Neubewertung *sämtlicher* Arbeitstätigkeiten, die für ein politisches Gemeinwesen und für eine Erwerbsarbeitsgesellschaft zentral sind. Weder Arbeits- und Organisationspsychologen noch Soziologen, Wirtschafts- oder Politikwissenschaftler können sich dieser Komplexität alleine stellen – jede Disziplin trägt genuine Erkenntnisse bei, die transdisziplinäre Reflektionen im Rahmen eines wirklichen Diskurses verdienen.