

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/18

Markus Gmür, Roya Milani und Eric Davoine

Karriereorientierungen in der Humanitären Auslandshilfe

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 3 (2018), S. 34-44.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Geld»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-53-5
ISSN: 1424-9189
Kontakt: 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.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Karriereorientierungen in der Humanitären Auslandshilfe

Das Beispiel von Médecins Sans Frontières / Ärzte ohne Grenzen¹

Markus Gmür, Roya Milani und Eric Davoine

Nonprofit-Organisationen (NPO) zeichnen sich im Vergleich zu Wirtschaftsbetrieben durch eine ausgeprägte Missions- und Werteorientierung aus. Dementsprechend wird oft davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter von NPO eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung in ihren Einstellungen und Werthaltungen aufweisen: sowohl zwischen den Mitarbeitern und der Organisation, als auch unter den Mitarbeitern. In einer Befragung von 310 Mitarbeitern eines international tätigen Hilfswerks wurden die Einstellungen der Beschäftigten gegenüber ihrer Tätigkeit und Erwartungen an die weitere berufliche Entwicklung sowie die organisationalen Bindungsmuster erfragt. Die Heterogenität im Vergleich der Mitarbeitergruppen erweist sich als erheblich: Mitarbeiter, die als Expatriates in Projekten tätig sind, weisen deutlich andere Karriereanker und Bindungen auf, als lokal rekrutierte Projektmitarbeiter bzw. Angestellte in den Hauptquartieren der Organisation. Auffallend ist zudem die Heterogenität der Expatriates, wenn man Teilgruppen nach geographischer Herkunft bildet und vergleicht. Die Befunde zeigen sich ansonsten weitgehend unabhängig von Alter und Geschlecht sowie formalem Bildungsgrad der befragten Personen. Die Studie verdeutlicht, dass die Personalführung in international tätigen NPO mindestens ebenso hohen Anforderungen an das Diversitätsmanagement genügen muss, wie das in den weniger sachzielgebundenen Unternehmen des globalen Wirtschaftssystems.

Humanitäre Hilfswerke und andere NGOs (non-governmental Organisations) agieren in einer wirtschaftlich und gesellschaftlich global verflochtenen Welt. Angesichts medial vermittelter Kriege und Flüchtlingsströme sind diese Organisationen in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend präsent. Ein stetig wachsender Aktionsradius und zunehmende Professionalitätserwartungen stellen hohe Anforderun-

gen an das Human Resource Management (HRM), die bislang in der Managementforschung kaum systematisch untersucht sind.² Entwicklungen in jüngster Vergangenheit deuten an, mit welchen Problemstellungen sich das HRM in internationalen Hilfswerken vermehrt auseinandersetzen muss und auch die Forschung aufklärende Beiträge leisten sollte:

- Mitarbeiter in Hilfseinsätzen sind bei politischen Unruhen, kriegesischen Auseinandersetzungen und in Interessensphären organisierter Kriminalität persönlichen Gefahren ausgesetzt. Gleichzeitig steigen besonders bei Personen aus den Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften die individuellen Sicherheitsbedürfnisse und die Professionalitätsansprüche gegenüber den Organisations- und Einsatzleitungen.³
- Die Legitimitätsbasis der internationalen Entwicklungsarbeit ist latent gefährdet.⁴ Das zeigen gegenwärtig die Debatten um Rettungseinsätze von NGOs in den Flüchtlings- und Migrationsbewegungen oder der Aufruhr um «Sexparties» und Pädophilieverdachtsmomente im Zusammenhang mit internationalen Hilfsprojekten. Rekrutierungs- und Feedbacksysteme sowie das Kulturmanagement in den Organisationen stehen auf dem Prüfstand.
- Das Aufkommen von Sozialem Unternehmertum als Hybrid von humanitärer und wirtschaftlicher Orientierung im Dienste der gesellschaftlichen Problemlösung dürfte in den Organisationen zu einer entsprechenden Auffächerung der individuellen Motivationen und Einstellungen jenseits tradierter Kategorisierungen führen.⁵ Darauf müssen sich die Organisationen in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, in den Grundsätzen der Führung und Koordination sowie in den Feedback- und Anreizsystemen einstellen.
- Das Personal in internationalen Hilfsprojekten ist häufig durch eine ausgesprochene Diversität der

Profession, des Bildungs- und Kulturhintergrunds und des psychologischen Kontrakts gegenüber der Organisation gekennzeichnet. Die gegenseitige Anerkennung und Unterstützung von Festangestellten und freiwillig Engagierten stellt bereits in lokalen NPO einen kritischen Erfolgsfaktor dar.⁶ In internationalen Hilfsprojekten ist die Verständigung zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen noch komplexer.⁷

- Wachsende Professionalisierungserwartungen führen dazu, dass viele Organisationen verstärkt nach Kontinuität in ihrem Personalstamm streben. Dadurch bekommt eine erfolgreiche Personalbindung und die Eröffnung von Karriereperspektiven grösseres Gewicht, als in Organisationen, die ihre Aktivitäten auf Freiwilligeneinsätze vorübergehender Dauer stützen.⁸

Insbesondere die drei letztgenannten Entwicklungen bilden den Ausgangspunkt für die Studie über die Diversität von Berufs- und Karrieremotivationen in der Humanitären Auslandshilfe.

Individuelle Motivationen in der Humanitären Auslandshilfe

Die Forschung über Beweggründe, Motive und Einstellungen von Menschen, einen internationalen Berufsweg einzuschlagen, hat eine lange Tradition.⁹ Sie ist aber fast ausschliesslich auf den rein erwerbswirtschaftlichen Sektor ausgerichtet. Mit den Besonderheiten internationaler Hilfeinsätze, von kurzzeitigen Projekteinsätzen bis zu mehrjähriger Berufstätigkeit, haben sich bislang nur wenige Forscher in empirischen Studien befasst. Diese bestehen vor allem darin, dass die Mitarbeiter eine Tätigkeit gewählt haben, die ihnen besonders geeignet erscheint, anderen Menschen zu helfen, wofür sie sich aber oft beträchtlichen persönlichen Gefahren aussetzen und erhebliche Einschränkungen in der Lebensführung in Kauf nehmen müssen.

Explorativ angelegt ist eine australische Studie von Barrett et al. (2017), in der die Merkmale des psychologischen Kontrakts zwischen internationalen Hilfswerken und den unter ihrem Dach tätigen Freiwilligen untersucht wird. Es zeigte sich hier, dass internationale Freiwillige generell geringere Erwartungen an Organisationsleistungen haben, aber stärker auf persönliche Beziehungen angewiesen



Metrik

Abstraktion in Perfektion

Der neue Freischwinger Metrik von Wilkhahn besticht durch seine skulpturhafte Form, die an modernes Automobildesign erinnert. Mit der polygonalen Gestaltung wie aus einem Guss schlägt der Entwurf von whiteID ein neues Kapitel in der Geschichte der Freischwinger auf. Das eigenständige aber nicht aufdringliche Design, verbunden mit einem hohen Sitzkomfort und vielfältigen Farboptionen besticht in jedem Schulungs- und Konferenzraum.

sind.¹⁰ Dazu passt der Befund von Visser et al. (2016) bei niederländischen Expatriates von Médecins Sans Frontières (MSF), dass hohe Freiheitsgrade in der Aufgabenerfüllung ambivalent wirken. Die arbeitspsychologische Forschung hat immer wieder Bestätigung dafür gefunden, dass eine hohe Autonomie positiv auf die Zufriedenheit wirkt. Im Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit zeigt sich dies aber nur unter der Voraussetzung einer intakten Vertrauensbeziehung zum Management.

Oberholster et al. (2013) untersuchten die Motive zum Auslandseinsatz von 158 Mitarbeitern in 48 kirchennahen Hilfswerken. Die Autoren arbeiteten mit einem selbstentwickelten Befragungsinstrument, das von 45 Gründen und Anlässen für einen Auslandseinsatz ausgeht. Diese wurden anschliessend auf acht Faktoren reduziert und die Befragten entlang der acht Faktoren mit einer Clusteranalyse vier Typen zugeordnet:

Typ 1 «Caring Missionary» (54 %): In dieser Gruppe dominiert der Faktor Altruismus, während die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Attraktivität des Ziellands eine besonders geringe Bedeutung haben. In dieser Gruppe befanden sich überdurchschnittlich viele Mitarbeiter ohne Kinder und das Durchschnittsalter lag eher hoch.

Typ 2 «Focussed Worker» (21 %): Abgesehen von der Attraktivität des Ziellands sind die Motivationsfaktoren durchgängig niedrig. Die Autoren der Studie vermuten hier einen pragmatischen Tätigkeitsfokus, der im Befragungsinstrument kaum abgedeckt ist. Auffallend ist, dass in dieser Gruppe überdurchschnittlich viele Priester und andere Kirchenleute vertreten sind.

Typ 3 «Self-directed Careerist» (16 %): Die persönliche Entwicklung, der internationale Erfahrungsgewinn und finanzielle Vorteile stehen hier im Vordergrund. Diese Gruppe weist zudem im Durchschnitt den höchsten formalen Bildungsstand auf.

Typ 4 «International Family Custodian» (9 %): Der Motivationsfaktor Eskapismus dominiert hier sehr stark. Darüber hinaus spielen auch finanzielle und familiäre Vorteile eine Rolle; entsprechend überdurchschnittlich ist der Anteil der Befragten mit Kindern. Diese Gruppe weist den höchsten Männeranteil (75 % gegenüber 57 % in den anderen Gruppen) auf.

Diese Übersicht zeigt, dass die bisherigen Studien bereits ein vielfältiges und durchaus konsistentes Bild über die Motivlagen von Personen in internationalen Hilfseinsätzen vermitteln. Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, den Erkenntnisstand in zwei Richtungen zu erweitern: Erstens führt sie den Ansatz der Karriereanker ein und wendet ihn auf Mitarbeiter in der Entwicklungszusammenarbeit an.¹¹ Zweitens soll aus einer organisationalen Perspektive untersucht werden, inwiefern sich diese spezifischen Motivationsfaktoren im Vergleich verschiedener Mitarbeitergruppen darstellen. Bislang wurden in der Forschung der Organisations- und Mitarbeiterziele implizit als übereinstimmend angenommen und homogen behandelt.

Das Konzept der Karriereanker

Karriereanker sind Selbstkonzepte einer Person in Bezug auf ihren beruflichen Werdegang. Nach dem US-amerikanischen Organisationspsychologen Edgar Schein, der seit den 1970 Jahren Forschungen über Karriereanker durchgeführt hat, erklären diese berufliche Bleibe und Wechselentscheidungen sowie Ambitionen gegenüber beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten. Karriereanker bilden sich aus Fähigkeiten und Fertigkeiten, Bedürfnissen und Motivationen sowie Werthaltungen einer Person. Schein unterschied ursprünglich fünf Anker, und erweiterte das Spektrum später auf acht.¹² Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und Karrierewegen setzte sich in der Folge die Überzeugung durch, dass Arbeiten in einem internationalen Kontext eine eigene Qualität als berufliche Orientierung besässe, so dass verschiedene Autoren eine Erweiterung auf neun Karriereanker vorschlugen. Dieses erweiterte Spektrum bildet auch die Grundlage für die vorliegende Studie (vgl. Abbildung 1):

- *Technisch-funktionale Kompetenz:* Hier steht der fachliche Aspekt einer Aufgabe im Vordergrund. Als Spezialist die eigene Fachexpertise einsetzen zu können, steht im Mittelpunkt der Motivation; fachspezifische Karriereleitern sind attraktiv. Das Interesse an Führungsverantwortung oder am mikropolitischen Kontext der Aufgabe ist dagegen gering.
- *Managementkompetenz:* Im Gegensatz zum vorangegangenen Anker wird hier die Fachspezialisierung

als Einengung empfunden. Die Personen verlassen sich eher auf ihre analytischen Fähigkeiten und ihre Sozialkompetenz. Sie übernehmen gern eine Gesamtverantwortung und finden ihre Bestätigung im wirtschaftlichen Organisations- oder Abteilungserfolg

- *Unternehmerische Kreativität:* Im Mittelpunkt dieses Ankers steht das Bestreben, etwas Eigenständiges zu erdenken und zu realisieren. Das können Produkte und Dienstleistungen, aber auch neue Bereiche oder ganze Organisationen sein. Tätigkeiten, die einen solchen greifbaren Erfolg nicht erwarten lassen, sind uninteressant.
- *Reine Herausforderung:* Die Motivation besteht hier darin, eine besonders schwierige Aufgabe zu bewältigen, ein grosses Hindernis auf dem Weg zum gesetzten Ziel zu beseitigen oder dabei starke Gegner zu überwinden. Demgegenüber sind der Inhalt einer Aufgabe und ihre Bedeutung innerhalb der Organisation oder für Dritte nachrangig.
- *Dienst für den Sachzweck:* Menschen mit dieser Verankerung sind vor allem durch den Beitrag motiviert, den sie für eine wichtige Idee oder für andere Menschen leisten können. Dieser Anker erscheint aus der Perspektive von NPO besonders attraktiv, weil hier eine Übereinstimmung zwischen Person und Organisation in Aussicht gestellt ist.
- *Selbstständigkeit und Unabhängigkeit:* Dieser Karriereanker erscheint auf den ersten Blick der unternehmerischen Kreativität sehr ähnlich. Das ge-

meinsame Streben nach Autonomie ist hier aber nicht auf ein Ergebnis gerichtet, sondern entspringt vor allem dem Bedürfnis, sich nicht einer Ordnung von Zeit- und Verfahrensvorschriften, Standards und Rhythmen zu unterwerfen. Motivierend ist die Möglichkeit, eigene Regeln und Prioritäten setzen zu können und sich in der Arbeit als selbstgesteuert zu erleben.

- *Sicherheit und Stabilität:* Im Gegensatz zu Unabhängigkeit und unternehmerischer Kreativität wird hier die Orientierung an einer bestehenden Ordnung gesucht. Beschäftigungssicherheit und soziale Absicherung spielen eine ebenso grosse Rolle wie eine Klarheit über Normen und Werte sowie Leistungs- und Verhaltenserwartungen der Organisation.
- *Persönlicher Lebensstil:* Dieser Karriereanker ist dadurch gekennzeichnet, dass die Person nach einer Vereinbarkeit von beruflichen und ausserberuflichen Ansprüchen und Zielsetzungen, sozusagen nach einer «Work-Life-Balance» strebt. Eine Tätigkeit ist besonders dann attraktiv, wenn sie erlaubt, gleichzeitig privaten und familiären Erwartungen gerecht zu werden.
- *Internationales Arbeiten:* Fremdkulturelle Erfahrungen und die Chance, den vertrauten und als beschränkend empfundenen kulturellen Rahmen zu überwinden, stellt einen eigenen Karriereanker dar. Der Aktionsrahmen wird erweitert, und neuartige Erlebnisse werden weniger als Herausforderung, sondern vor allem als persönliche Bereicherung empfunden.

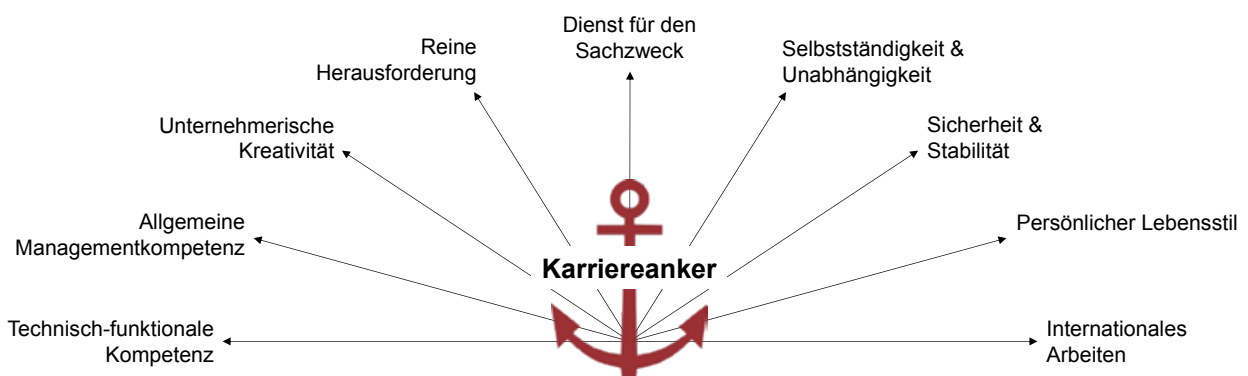


Abbildung 1: Das erweiterte Spektrum der Karriereanker nach Schein (1990)

Ausgehend von Theorien und empirischen Forschungsergebnissen über das menschliche Bedürfnisspektrum sind durchaus weitere Karriereanker denkbar: Die Möglichkeit zur Machtausübung kann durchaus über eine generelle Managementorientierung hinausgehen; die Einbettung in ein soziales Kollektiv bietet vielen Menschen wohl mehr als bloße Sicherheit und Stabilität¹⁵; ein Bedürfnis nach Veränderung und Abwechslung erschöpft sich nicht in interkulturellen Erfahrungen. Baruch (2004) argumentiert zudem mit Veränderungen in globalisierten Arbeitsmärkten und dem gesellschaftlichen Wertewandel als Treiber für eine Erweiterung des Karriereankerspektrums: Die Erhaltung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und spirituelle Orientierungen würden zunehmend wichtig für Berufswahl und Karriereorientierung. In der jüngeren empirischen Forschung haben sich bislang allerdings keine weiteren Faktoren durchgesetzt.

Der Ansatz von Schein hat sich als Referenzkonzept und als empirisches Messinstrument weitgehend durchgesetzt. Bereits Feldman & Bolino (1996) weisen zwar auf verschiedene konzeptionelle und empirische Schwächen hin, was aber der Durchsetzungskraft des Ansatzes kaum Abbruch getan hat. Danziger et al. (2008) kommen in einer israelischen Studie zum Schluss, dass der Karriereanker der Unternehmerischen Kreativität heterogen sei; sie schlagen deshalb vor, an dessen Stelle zwei Anker, nämlich Unternehmerische Orientierung und Kreativität getrennt zu betrachten. Zum gleichen Ergebnis gelangen auch Costigan et al. (2018) in ihrer türkisch-amerikanischen komparativen Studie.¹⁶ Lazarova et al. (2014) wiederum klammern in ihrer französischen Studie den technisch-funktionalen Anker aus, schließen aber dafür das internationale Arbeiten ein und finden somit wiederum acht statistisch abgrenzbare Faktoren. Inwiefern sich Karriereanker nach demographischen Merkmalen unterscheiden, überprüften Cai et al. (2017) in einem US-amerikanischen Sample und gelangen zum Schluss, dass die Karriereanker im Vergleich von Männern und Frauen sowie nach Differenzen im Alter oder der Berufserfahrung nahezu gleichverteilt sind.

Wechtler et al. (2017) befragten 189 Mitarbeiter im Auslandseinsatz der französischen Kulturorganisation Alliance Française, die in 136 Ländern Sprachkurse und Kulturveranstaltungen organisiert. Die Befra-

gung erfolgt mit Hilfe des erweiterten Karriereankerkonzepts. Die stärksten Karriereanker in dieser Stichprobe sind neben dem Internationalismus (Mittelwert 5.2 auf einer Skala von 1-6) die Sachzielverpflichtung und die Lebensstilintegration (Mittelwert jeweils 5.0). Die Forscher interessierten sich vor allem für den Zusammenhang zwischen den Karriereankern und einer erfolgreichen kulturellen Integration («cross-cultural adjustment»). Dabei stellten sie fest, dass es Personen, bei denen als Karriereanker der Dienst für den Sachzweck, die reine Herausforderung und das internationale Arbeiten dominierten, am leichtesten gelang, im Auslandseinsatz persönliche Kontakte aufzubauen.

Die Organisation und ihre Mitarbeitenden

Médecins Sans Frontières (deutsch: Ärzte ohne Grenzen) ist ein 1971 gegründetes Hilfswerk mit internationaler Ausrichtung. Der überwiegende Teil unter den Mitarbeitenden sind Ärzte und Pflegefachkräfte. Darüber hinaus sind Logistiker, Administratoren, Finanz- und Personalverantwortliche und Supply Chain Manager in den Einsätzen tätig. Die Organisation hilft Menschen in Not, Opfern von natürlich verursachten oder von Menschen geschaffenen Katastrophen sowie von bewaffneten Konflikten. Handlungsleitende Grundsätze sind neben der Betonung der medizinischen Arbeit und Ethik, der Einsatz für Menschenrechte, Unparteilichkeit und politische Neutralität und die Unabhängigkeit der Organisation in ihren Entscheidungen.¹⁷

Die Organisationsfamilie besteht aus der internationalen Dachorganisation mit Hauptsitz in Genf sowie 19 Länderorganisationen mit insgesamt knapp 45 000 Mitarbeitern (Vollzeitäquivalente), die für 468 Projekte in 84 Ländern aktiv sind (Stand 2016). 3700 Stellen befinden sich im Genfer Hauptsitz und drei weiteren operativen Zentren (Paris, Brüssel, Amsterdam). Die übrigen Positionen in den lokalen Projekten werden wiederum zu 9 % von Mitarbeitenden im internationalen Einsatz und die übrigen von lokal rekrutierten Arbeitskräften besetzt.

- Mitarbeiter in den Hauptquartieren werden zu Arbeitsbedingungen beschäftigt, die denjenigen des Dritten Sektors an den Standorten entspricht. Die Bezahlung liegt somit etwas unter den marktüblichen Gehältern in der Privatwirtschaft.

- Internationale Projektmitarbeiter werden grundsätzlich für einen vordefinierten Zeitraum beschäftigt. Die wichtigsten Auswahlkriterien sind fachliche Expertise und eine hohe Identifikation mit den Organisationswerten. Die finanziellen Vergütungen können je nach Herkunftsland deutlich unter denjenigen in vergleichbaren Anstellungen liegen. Viele der Mitarbeiter dieser Gruppe sind deshalb zwischen Angestellten und Freiwilligen einzustufen. Allerdings stammt ein beträchtlicher Anteil aus früheren Einsatzländern. Der Personaleinsatz wird durch das HRM in den Hauptsitzen koordiniert.
- Lokal rekrutierte Mitarbeiter bilden mit rund 84 % die weitaus grösste Personalgruppe bei MSF. Ihre Bezahlung orientiert sich am Lohnniveau im Einsatzland. Ihre Entwicklungsmöglichkeiten sind eingeschränkt; insbesondere werden sie kaum für Managementpositionen berücksichtigt. Die Verträge sind in der Regel an die Projektlaufzeiten gekoppelt, und MSF praktiziert keine interne Weitervermittlung an andere Projekte, allerdings können sie sich für einen internationalen Einsatz bewerben.¹⁸

Rund 7500 individuelle Auslandseinsätze werden jährlich durch die Organisation organisiert. MSF finanziert seine Gesamtausgaben von 1,53 Mrd. Euro im Jahr 2017 zu 96 % durch Spenden von privaten Institutionen und Personen; 2 % stammen von staatlichen Stellen, und die übrigen 2 % aus Zinserträgen und Verkäufen. In der Schweiz ist die Organisation mit jährlichen Sammelerträgen von inzwischen über 100 Mio. Franken die erfolgreichste spendensammelnde Organisation neben der REGA Luftrettung.¹⁹

Im Verlauf der bald 50-jährigen Geschichte der Organisation hat sich die Zusammensetzung der Mitarbeitenden grundlegend verändert. Die kleine französische Vereinigung freiwillig engagierter Ärzte hat sich zu einem ausdifferenziert organisierten multinationalen Hilfswerk gewandelt. Ein manageriales Professionalitätsverständnis, ein gewachsenes Risikobewusstsein und ein grösserer Respekt gegenüber institutionellen Restriktionen im humanitären Einsatz spielen heute gewichtige Rollen.²⁰ MSF war auch schon Gegenstand anderer personalwirtschaftlicher Studien.²¹

Fragebogen und Vorgehen bei der Datenerhebung

Zur Teilnahme an der Befragung im Zeitraum von Dezember 2016 bis Februar 2017 wurden eingeladen: 125 Mitarbeitende aus den Hauptsitzen in Genf und Paris sowie 320 internationale Mitarbeiter (Expatriates) und 531 lokal rekrutierte Projektmitarbeiter aus 13 Einsatzländern. Die Teilnahmequoten betrugen 47 % für die Hauptsitze, 38% für die internationalen und 24 % für die lokalen Mitarbeiter. Die Fragebögen in englischer und französischer Sprache folgten dem Originalinstrument von Schein (1990), der Erweiterung von Lazarova et al. (2014) und der französischen Übersetzung von Cerdin & Le Pargneux (2010). 53 % nutzten die französische Version, 47 % die englische Fassung. Neben den 45 Items zu den neun Karriereankern wurden weitere neun Fragen zur Arbeitszufriedenheit, zur organisationalen Identifikation sowie zum affektiven und kalkulativen Commitment gestellt.²² Die Reliabilitätsanalyse der Befragungsdaten (vgl. die Angaben zu Cronbach alpha in Tabelle 2) ergab befriedigende bis gute Werte für die Konstrukte. Schliesslich machten die Befragten noch Angaben zu Alter und Geschlecht, dem höchsten formalen Bildungsabschluss und zu der Anzahl Jahre ihrer Tätigkeit bei MSF.

Die Befragungsergebnisse

Tabelle 1 zeigt die Befragungsergebnisse, gegliedert nach den drei Mitarbeitergruppen. Hervorgehoben sind jeweils Werte, die sich statistisch signifikant von den Vergleichswerten der jeweils anderen Gruppen abheben. Insgesamt ist festzustellen, dass sich die Mitarbeiter an den Hauptsitzen in nur einem einzigen Karriereanker leicht nach oben hin absetzen: der Bedeutung von selbstständigem Arbeiten. Sie zeigen andererseits eine geringere Sachzielverankerung als die Mitarbeitenden im Projekteinsatz und sind deutlich weniger sicherheits- und gleichzeitig auch weniger unternehmerisch orientiert. Schliesslich ist auch ihre Arbeitszufriedenheit signifikant niedriger. Die Mitarbeitenden im internationalen Einsatz nehmen durchgängig eine Mittelstellung ein. Die lokalen Projektmitarbeiter heben sich von den anderen beiden Gruppen vor allem durch eine ausgeprägte technisch-funktionale Kompetenzorientierung, eine manageriale und unternehmerische Ausrichtung und gleichzeitig ein höheres Sicherheitsbedürfnis ab. Ihre organisationale Bindung ist auch deutlich stärker kalkulativer als bei den beiden anderen Gruppen.

Tabelle 1: Bedeutung der Karriereanker und Einstellungsvariablen nach Mitarbeitertypen

Karriereanker	Cronbach alpha	Hauptsitz MA N = 59	Projekt-MA international N = 122	Projekt-MA lokal N = 129
Dienst für den Sachzweck	.68	3.9	4.2	4.2
Reine Herausforderung	.69	3.4	3.8	3.9
Passung mit Lebensstil	.65	3.6	3.7	3.7
Technische & funktionale Kompetenz	.62	3.2	3.6	3.9
Internationales Arbeiten	.79	3.3	3.7	3.7
Sicherheit & Stabilität	.78	2.7	3.2	3.6
Selbstständigkeit & Unabhängigkeit	.68	3.4	3.1	3.2
Manageriale Kompetenz	.65	2.6	2.9	3.2
Unternehmerische Kreativität	.78	2.3	2.7	3.2
Arbeitszufriedenheit (3 items)	.62	3.6	4.0	4.0
Affektives Commitment (3 items)	.77	4.2	4.1	4.2
Kalkulatives Commitment (3 items)	.64	2.5	2.5	3.2
Anteil Frauen		58 %	48 %	28 %
Alter (Median)		40 Jahre	40 Jahre	34 Jahre
Akademikeranteil		85 %	80 %	57 %
Beschäftigungsjahre bei MSF		6 Jahre	4 Jahre	3 Jahre
Wichtigste Herkunftsregionen		87 % Europa 5 % Südamerika 5 % Afrika	45 % Europa 34 % Afrika 8 % Nordamerika 7 % Asien	65 % Afrika 10 % Naher Osten 10 % Myanmar 8 % Ukraine

Anmerkung: ■ unterlegte Felder markieren signifikant ($p < .05$) niedrigere Werte als in den beiden anderen Gruppen, ■ unterlegte Felder markieren signifikant erhöhte Werte im Gruppenvergleich.

Innerhalb der Gruppe der internationalen Projektmitarbeiter zeigt sich bei näherer Betrachtung in einigen Karriereankern eine starke Heterogenität. Ein Vergleich zwischen den beiden grössten Teilgruppen, den Expatriates aus Europa oder Nordamerika (53 %) auf der einen Seite und den Mitarbeitern aus Afrika (34 %) auf der anderen, zeigt dass sie zwischen diesen beiden Gruppen am grössten ist. Am stärksten weichen sie ab in den Karriereankern der Unternehmerischen Kreativität (2.3 zu 3.2), Sicherheit und Stabilität (2.8 zu 3.6), technisch-funktionale Kompetenz (3.4 zu 3.8), manageriale Kompetenz (2.8 zu 3.2) sowie reine Herausforderung (3.6 zu 3.9). Nur Internationales Arbeiten ist bei den Europäern und Nordamerikanern stärker (3.8 zu 3.5). Gering sind die Unterschiede in Zufriedenheit und Commitment.

Unter den Personenmerkmalen zeigt nur der formale Bildungsgrad einen gruppenspezifischen Zusammen-

hang zu den Ergebnisvariablen: Unter den lokalen Projektmitarbeitern geht ein höherer formaler Bildungsgrad mit signifikant niedrigeren Werten der Arbeitszufriedenheit und des affektiven wie kalkulativen Commitment einher. Besonders ausgeprägt ist dieser Zusammenhang in den afrikanischen Einsatzgebieten, jedoch nicht bei den internationalen Mitarbeitern afrikanischer Herkunft. Bei den beiden anderen Gruppen zeigt sich keine einheitliche Tendenz. Überprüft wurde ausserdem, ob sich Unterschiede im Vergleich der Professionen zeigen. Verglichen wurden die Skalenwerte zwischen den beiden grössten Gruppen bei den Projektmitarbeitern: Mediziner und Logistiker wiesen allerdings sowohl bei den lokal, als auch bei den international rekrutierten Mitarbeitern keine wesentlichen Unterschiede auf.

In einem nächsten Analyseschritt wurden die Karriereanker in Relation zur Arbeitszufriedenheit gesetzt.

Die Zusammenhänge wurden bei den Hauptsitz-Mitarbeitern und bei den internationalen Projektmitarbeitern über einfache Korrelationen abgebildet, da keines der demographischen Merkmale einen signifikanten Zusammenhang mit der Zufriedenheit ergeben hatten. Bei den lokalen Projektmitarbeitern wurden partielle Korrelationen, bei denen die formale Bildung kontrolliert wird, berechnet (Tabelle 2). Zusätzlich wurde in multi-linearen Regressionen geprüft, welche Karriereanker im Zusammenspiel eine signifikante Erklärungskraft aufweisen und wieviel Varianz in der Arbeitszufriedenheit auf die signifikanten Faktoren zurückgeführt werden können.

In allen drei Mitarbeitergruppen ist der Dienst für den Sachzweck ein signifikanter Faktor. Er korreliert bei den Mitarbeitern am Hauptsitz sowie bei Teilgruppen der internationalen Mitarbeiter am stärksten. Unter den in Tabelle 2 in der betreffenden Spalte nachfolgenden Faktoren steigert darüber hinaus noch internationales Arbeiten die Erklärungskraft, während

der Koeffizient beim Karriereanker der Managementkompetenz negativ ist; die letztgenannte Orientierung kann sich in den Zentralen offensichtlich wenig entfalten. Insgesamt erreicht man hier 38 % erklärte Varianz.²³ Bei den lokalen Projektmitarbeitern ist der Dienst für den Sachzweck ebenfalls bedeutsam, wird aber vom Karriereanker der technisch-funktionalen Kompetenz dominiert. Zusammen erreicht man hier eine Erklärungskraft von 30 %, wobei der formale Bildungsgrad kontrolliert wurde. Auffallend ist hier auch, dass das kalkulative Commitment nur in dieser Gruppe mit der Arbeitszufriedenheit korreliert: Zufrieden sind besonders diejenigen Mitarbeiter, die ihre persönlichen Arbeitsmarktchancen ausserhalb von MSF ansonsten als schlecht beurteilen.

Eine deutlich geringere Erklärungskraft, nämlich nur 6 %, haben die Karriereanker bei der Gruppe der internationalen Projektmitarbeiter; der Dienst für den Sachzweck ist der einzige signifikante Faktor im Regressionsmodell. Dabei fällt eine grosse Heterogenität

Tabelle 2: Signifikante Pearson Korrelationen zur Arbeitszufriedenheit

Hauptsitz MA	Projekt-MA international		Projekt-MA lokal
Herkunft: Europa	Herkunft: Europa/Nordamerika	Herkunft: Afrika	Herkunft: Alle Einsatzländer
.52 Dienst für Sachzweck	<i>Keine signifikanten Anker</i>	.59 Dienst für Sachzweck	.46 Techn.-funktionale Komp.
		.46 Herausforderung	
		.45 Sicherheit & Stabilität	
		.44 Techn.-funkt. Komp.	
		.43 Manageriale Komp.	.36 Dienst für Sachzweck
.34 Herausforderung			.36 Internationales Arbeiten
			.33 Manageriale Kompetenz
.32 Internationales Arbeiten		.28 Internat. Arbeiten	.29 Herausforderung
.25 Passung mit Lebensstil		.28 Passung mit Lebensstil	.27 Sicherheit & Stabilität
.23 Selbstständigkeit			.22 Selbstständigkeit
.23 Techn.-funktionale Komp.			
.53 Affektives Commitment	.40 Affektives Commitment	.61 Affektives Commitment	.36 Kalkulatives Commitment
			.25 Affektives Commitment
Anmerkung: N = 52, p < .10	Anmerkung: N = 67, p < .10	Anmerkung: N = 42, p < .10	Anmerkung: N = 129, p < .05

Anm.: Korrelationen > .50 gelten als starker Zusammenhang, zwischen .20 und .50 als mittelstark.

N = Anzahl der Befragten, p = statistische Irrtumswahrscheinlichkeit für die Zusammenhänge.

auf, wenn man die beiden grössten Untergruppen nach Herkunftsregion unterscheidet: Bei den Expatriates aus Europa oder Nordamerika ist kein einziger Karriereanker signifikant (der höchste Koeffizient von .15 bei $p=.23$ zeigt sich für die Passung zum Lebensstil). Bei den internationalen Mitarbeitern aus afrikanischen Ländern überstrahlt der Karriereanker Dienst für den Sachzweck alle anderen und erklärt allein 35 % der Varianz in der Arbeitszufriedenheit. Es ist dabei daran zu erinnern, dass der durchschnittliche Skalenwert für die Zufriedenheit zwischen den beiden Teilgruppen mit 4.01 bzw. 3.95 nahezu gleich ist.

Schlussfolgerung und Ausblick

Ziel der Studie war es, die Diversität von Motivationen und Einstellungen der Mitarbeiter in NPO am Beispiel der Humanitären Auslandshilfe zu zeigen. Die Ergebnisse bestätigen die ursprünglichen Erwartungen nicht nur, sondern sie übertreffen sie noch. So klar die Richtung ist, die missionsgetriebene Organisationen vermitteln, so unterschiedlich sind die individuellen Orientierungen im Vergleich verschiedener Gruppen unter dem organisationalen Dach. Im vorliegenden Fall zeigt sich, dass wesentliche Diversitätstreiber (1) der Standort und die damit verbundene Perspektive auf die Organisationsaktivitäten, (2) der Anlass und die Perspektive des juristischen wie psychologischen Kontrakts zwischen der Organisation und der Person und (3) die Herkunft und die damit verbundenen wirtschaftlichen Arbeitsmarktbedingungen sind. Das wird kaum erstaunen, lässt sich aber im vorliegenden Fall deutlich zeigen. Eher überraschen mag, dass die klassischen demographischen Faktoren von Geschlecht und formaler Bildungsstand, Alter und Dauer

der Organisationszugehörigkeit demgegenüber deutlich weniger wichtig sind. Sich mit der inneren Diversität von Personal in Nonprofit-Organisationen zu beschäftigen, könnte ein lohnendes Forschungsfeld sein und einen interessanten Kontrapunkt zur dominanten Perspektive von vermeintlich monolithischen Organisationsgebilden darstellen, die in den meisten Befragungsstudien durch die Auskunft einer einzelnen Person repräsentiert werden. Der Ansatz der Karriereanker bietet als Alternative zu den bewährten Messinstrumenten der Leistungs- und Bindungsmotivation eine reizvolle Ergänzung, um Einstellungen und Beweggründe von Mitarbeitern in Nonprofit-Organisationen abzubilden. Dort, wo die Arbeitstätigkeit durch gesellschaftlich gestaltende Anliegen überlagert ist, wie sie freiwilliges Engagement in Drittleistungs-NPO kennzeichnet, scheint das Konzept allerdings an Grenzen zu geraten.

Fussnoten

- ¹ Dieser Beitrag beruht in wesentlichen Teilen auf der Master Thesis von Roya Milani (2017) an der Universität Genf, betreut von Eric Davoine und Markus Gmür.
- ² Vgl. stellvertretend der einleitende Überblick von Bartram et al. (2017) zu einem Themenheft der in diesem Themengebiet wichtigsten Zeitschrift «International Journal of Human Resource Management». Organisations- und sektorvergleichende Einblicke bieten Anderson (2001) für Australien und O'Sullivan (2010) für Kanada.
- ³ Vgl. Fee & McGrath-Champ (2017).
- ⁴ Vgl. Ossewaarde et al. (2008).
- ⁵ Vgl. Fowler (2000).
- ⁶ Vgl. Hager & Brudney (2011).
- ⁷ Die Studie von McWha (2011) verdeutlicht dies am Beispiel von Hilfsprojekten in Kambodscha.



- ⁸ Vgl. Gmür & Thommen (2019), insbesondere die Bausteine zu Personalbindung und Karrieresysteme.
- ⁹ Vgl. den umfassenden Literaturüberblick bei Doherty (2013).
- ¹⁰ Die besondere Bedeutung persönlicher Beziehungen für das Commitment bestätigt auch Alfes (2015) in einer Befragung von Freiwilligen einer britischen Hilfsorganisation.
- ¹¹ Die im weiteren Verlauf noch präsentierte Studie von Wechtler et al. (2017) bewegt sich zwar in einem ähnlichen, aber eben doch eher kulturellen als humanitären Kontext.
- ¹² Vgl. Schein (1990).
- ¹³ Vgl. stellvertretend Suutari & Taka (2004); Lazarova et al. 2014.
- ¹⁴ Vgl. McClelland (1975).
- ¹⁵ Vgl. Maslow (1954).
- ¹⁶ Costigan (2018), S. 200f. weisen in ihrem Forschungsüberblick noch auf diverse weitere Anhaltspunkte für eine defizitäre Konstruktvalidität hin.
- ¹⁷ Vgl. die Webseite der Organisation (<https://www.msf.ch/de/ueber-msf/unsere-werte>)
- ¹⁸ Vgl. Redfield (2013) und Milani (2017), S. 5.
- ¹⁹ Vgl. MSF (2018).
- ²⁰ Vgl. Abu Sa'Da & Crombé (2016), Cumming (2008).
- ²¹ Z. B. Damman et al. (2014) über ungleiche Karrierechancen von Frauen und Männern, Visser et al. (2016) zu Motivationswirkungen von Autonomie und Vertrauen in Führungsbeziehungen sowie Abu Sa'Da & Crombé (2016) über veränderte Leitbilder der Freiwilligenarbeit.
- ²² Vgl. die Messskalen bei Gattiker & Larwood (1986) zur Arbeitszufriedenheit bzw. Meyer & Allen (1997) zum Commitment.
- ²³ Dies gilt unter der Einschränkung, dass nur die 85 % Mitarbeiter europäischer Herkunft einbezogen wurden. Die Heterogenität ist etwas grösser (erklärte Varianz: 30 %), wenn sich die Analyse auch über die verbleibenden 15 % erstreckt.

Literatur

- Abu Sa'Da, C. & Crombé, X. (2016). Volunteers and Responsibility for Risk-taking: Changing Interpretations of the Charter of Médecins Sans Frontières. *Journal of International Review of the Red Cross*, 97 (897/898), S. 133-155.
- Alfes, K. (2015). Committed to Whom? Unraveling How Relational Job Design Influences Volunteers' Turnover Intentions and Time Spent Volunteering. *Voluntas* 26(6), S. 2479-2499.
- Anderson, B.A. (2001). Expatriate Management: An Australian Tri-Sector Comparative Study. *Thunderbird International Business Review* 43(1), S. 33-51.
- Barrett, M., Cox, A. & Woodward, B. (2017). The Psychological Contract of International Volunteers: An Exploratory Study. *Journal of Global Mobility* 5(2), S. 123-145.
- Bartram, T., Cavanagh, J. & Hoye, R. (2017). The Growing Importance of Human Resource Management in the NGO, Volunteer and Not-for-profit Sectors. *International Journal of Human Resource Management* 28(14), S. 1901-1911.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Prentice-Hall.
- Cai, M., Chapman, J.R. & Brown, B. (2017). Gender Differences and Age Progression in Career Anchors. *International Journal of*

Organizational Diversity, 17(1), S. 1-9.

Cerdin, J.L. & Le Pargneux, M.L. (2010). Career Anchors: A Comparison Between Organization-assigned and Self-initiated Expatriates. *Thunderbird International Business Review* 52(4), S. 287-299.

Costigan, R., Gurbuz, S. & Sigri, U. (2018). Schein's Career Anchors: Testing Factorial Validity, Invariance across Countries, and Relationship with Core Self-Evaluations. *Journal of Career Development* 45(3), S. 199-214.

Cumming, G. D. (2008). French NGOs in the Global Era: Professionalization «Without Borders»? *Voluntas* 19(4), S. 372-394.

Damman, M., Heyse, L. & Mills, M. (2014). Gender, Occupation, and Promotion to Management in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership* 25(2), S. 97-111.

Danziger, N., Rachman-Moore, D. & Valency, R. (2008). The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International* 13(1), S. 7-19.

Doherty, N. (2013). Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews* 15(4), S. 447-469.

Fee, A. & McGrath-Champ, S. (2017). The Role of Human Resources in Protecting Expatriates: Insights from the International Aid and Development Sector. *International Journal of Human Resource Management* 28(14), S. 1960-1985.

Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (1996). Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences. *Human Resource Management Review* 6(2), S. 89-112.

Fenwick, M. (2005). Extending Strategic International Human Resource Management Research and Pedagogy to the Nonprofit Multinational. *International Journal of Human Resource Management* 16(4), S. 497-512.

Fowler, A. (2000). NGDOS as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? *Third World Quarterly* 21(4), S. 637-654.

Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1986). Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel. *Journal of Business and Psychology* 1(2), S. 78-94.

Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2019). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*. 5. Auflage, Zürich: Versus-Verlag.

Hager, M.A. & Brudney, J.L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership* 22(2), S. 137-157.

Lazarova, M., Cerdin, J.-L. & Liao, Y. (2014). The Internationalism Career Anchor: A Validation Study. *International Studies of Management and Organization* 44(2), S. 9-33.

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

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

McWha, I. (2011). The Roles of and Relationships between Expatriates, Volunteers, and Local Development Workers. *Development in Practice* 21(1), S. 29-40.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks CA: Sage.

Milani, R. (2017). *Comparison of Career Anchors among National,*

International, and Headquarters Employees: A Research in Médecins Sans Frontières. Master Thesis. University of Geneva.

MSF (2018). *International Financial Report 2017*. <https://www.msf.org/resource-centre>. (27.06.2018).

Oberholster, A.J., Clarke, R., Bendixen, M. & Dastoor, B. (2013). Expatriate Motivation in Religious and Humanitarian Non-profit-organizations. *Journal of Global Mobility* 1(1), S. 7-27.

Ossewaarde, R., Nijhof, A. & Heyse, L. (2008). Dynamics of NGO Legitimacy: How Organising Betrays Core Missions of INGOs. *Public Administration and Development* 28(1), S. 42-53.

O'Sullivan, S. L. (2010). International Human Resource Management Challenges in Canadian Development INGOs. *European Management Journal* 28(6), S. 427-440.

Redfield, P. (2013). *Life in Crisis: The Ethical Journey of Doctors Without Borders*. Berkeley, CA: University of California.

Schein, E. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego CA: Pfeiffer & Company.

Suutari, V. & Taka, M. (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development* 23(9), S. 833-847.

Visser, M., Mills, M., Heyse, L., Wittek, R. & Bollettino, V. (2016). Work-Life Balance among Humanitarian Aid Workers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45(6), S. 1191-1213.

Wechtler, H., Koveshnikov, A. & Dejoux, C. (2017). Career Anchors and Cross-Cultural Adjustment among Expatriates in a Non-Profit Organization. *Management International Review* 57(2), S. 277-305.

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.



Roya Milani / royamilani@yahoo.com

Roya Milani arbeitet für Ärzte ohne Grenzen in der Schweiz. Als Mitglied des *Total Rewards*-Teams ist sie für die Gestaltung der Vergütungssysteme der internationalen Angestellten verantwortlich. Sie kann auf mehr als 14 Jahre Berufserfahrung im humanitären Sektor zurückblicken, sowohl im Aussendienst als auch im Hauptquartier. Zuvor war sie als HR-Verantwortliche im Privatsektor tätig. Sie hat *People Management* auf Masterniveau an der Universität Genf studiert.



Eric Davoine / eric.davoine@unifr.ch

Prof. Dr. Eric Davoine ist seit Oktober 2003 Inhaber des Lehrstuhls HRM und Organisation an der Universität Freiburg/CH. Er ist Mitglied des VMI-Institutsrates und Co-Leiter des Weiterbildungsprogramms MAS Ressources Humaines et Carrières der westschweizerischen Universitäten. Personalmanagement und Karriereverläufe in multinationalen Unternehmen und im interkulturellen Kontext gehören zu seinen Forschungsschwerpunkten.