

NPPM-Input 4/17

Freiwilligenarbeit



Wie lässt sich die Motivation von Freiwilligen nachhaltig fördern?

NPPM-Input: aktuelle Themen aus der Praxis für Nonprofit
Organisationen und öffentliche Verwaltungen.

Herausgeber: Matthias Meyer

FHNW-Hochschule für Wirtschaft
Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM)
Peter Merian-Strasse 86
4002 Basel

Editorial

Liebe Fachpersonen aus Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen

Unsere Gesellschaft hat viele Bedürfnisse, die nicht oder kaum marktfähig sind. Häufig wäre es nicht möglich, die Dienstleistungen zur Deckung dieser Bedürfnisse zu entlohnen. Was wären die vielen Vereine, politischen Organisationen oder Kulturorganisationen ohne engagierte Menschen, die sich ehrenamtlich in ihrer Freizeit für ein bestimmtes Thema, für einen bestimmten Zweck engagieren. Davon profitieren wir alle.

Neben dieser traditionellen Form des Ehrenamts, welche auch eine schöne schweizerische Tradition ist, kommt eine neue Engagementform immer mehr in das Blickfeld von Forschung und Praxis des Sektors der Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen: Die Staatsaufgaben nehmen kontinuierlich zu und somit auch die Kosten, welche unser Gemeinwesen verursacht. Ein Weg, um diese Kostensteigerung zu reduzieren, ist der Einsatz von Freiwilligen. Aber Freiwillige helfen im Gesundheits- und Sozialwesen nicht nur, die Kosten zu senken, sie tragen auch zu einer besseren Qualität der erbrachten Dienstleistung bei: So haben zum Beispiel freiwillige Helferinnen und Helfer in einem Altersheim ganz andere Möglichkeiten, auf die Bewohnerinnen und Bewohner zuzugehen – die Angestellten müssen eine professionelle Distanz wahren. Deshalb ist ein verstärkter Einsatz von Freiwilligen unter den richtigen Rahmenbedingungen uneingeschränkt zu begrüssen.

Doch was sind die richtigen Rahmenbedingungen? Ist jede Person für jedes Freiwilligenamt geeignet? Welche Verantwortung hat die Institution, welche Verantwortung haben die Freiwilligen? Welche Rahmenbedingungen bewirken, dass die Motivation der Freiwilligen erhalten bleibt und ein Ausbrennen verhindert werden kann? Muss man Freiwillige in Zukunft entlohnen? Es sind wichtige Fragen, die im Grundsatzreferat aufgeworfen und dann mit den Teilnehmerinnen auf dem Podium diskutiert wurden. Auch wenn nicht für jede Frage eine abschliessende Antwort gefunden werden konnte, eines wurde deutlich: Freiwillige sind für jede Organisation eine Bereicherung, wenn sich die Organisation bewusst mit den Freiwilligen auseinandersetzt und wertschätzende, unterstützende Rahmenbedingungen schafft.

Ich danke ganz herzlich dem Referenten, Dr. Stefan T. Güntert und den Teilnehmerinnen auf dem Podium, dass Sie uns dieses wichtige Thema innerhalb so kurzer Zeit erhellt haben und uns alle ein Stück für die freiwillige Arbeit motiviert haben. Es würde mich freuen, wenn Sie sich schon heute den Termin für den nächsten NPPM-Input reservieren würden. Am 28. September 2017, wiederum ab 17:00 Uhr, beschäftigen wir uns mit den Folgen des Digitalen Wandels auf Nonprofit Organisationen und öffentliche Verwaltungen. Der Titel dieses NPPM-Inputs lautet:

«Smarte Organisationen - Prozessmanagement im Zeichen der digitalen Transformation»



Ihr Matthias Meyer
Studiengangleiter des
MAS Nonprofit und Public Management
DAS Führen und Betriebswirtschaft in öffentlichen Verwaltungen und Nonprofit Organisationen

Wie lassen sich Motivation und Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit nachhaltig fördern?

Dr. Stefan T. Güntert

1. Überblick

Freiwilligenarbeit und Ehrenamt werden u.a. durch die geringe Bedeutung monetärer Beweggründe definiert. Dennoch werden finanzielle Anreize diskutiert, um die Engagement-Bereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern zu erhöhen. Die Forschung zu den Beweggründen Freiwilliger hat gezeigt, dass frei-gemeinnützige Tätigkeiten für die handelnden Personen eine Vielfalt an Funktionen erfüllen können, die sich keinesfalls auf vereinfachende Kategorien wie Altruismus oder Egoismus reduzieren lassen. Vor dem Hintergrund der sog. Selbstbestimmungstheorie wird diskutiert, warum es nichtsdestotrotz «bessere» und «schlechtere» Beweggründe für ein freiwilliges Engagement gibt und durch welche Massnahmen die Motivation Freiwilliger gefördert bzw. erhalten werden kann.

2. Freiwilligenarbeit ist «multifunktional»

Wenn es eine Frage gibt, welche die Forschung zur Freiwilligkeit bislang am intensivsten beschäftigt hat, dann ist es die Frage, warum Menschen sich überhaupt freiwillig engagieren. Freiwilligenarbeit kann als geplantes prosoziales Verhalten beschrieben werden. Freiwilligenarbeit zeichnet sich nach Penner (2002) durch folgende vier Merkmale aus (übernommen aus Güntert, 2007, S. 10-11):

- Freiwilligenarbeit ist längerfristig angelegt. Einmalige Einsätze sind möglich, die Regel aber ist regelmässiges Engagement über mehrere Jahre hinweg.
- Freiwilligenarbeit ist geplantes und wohlüberlegtes Handeln. Ganz anders hingegen das spontane Helfen in Notsituationen: dort laufen die Entscheidungsprozesse in sehr kurzer Zeit ab und sind daher stärker von Merkmalen der Situation beeinflusst.
- Es besteht für den Freiwilligen keine persönliche Verpflichtung zu helfen. Zwischen dem Helfer und der Person, die Hilfe erhält, besteht vor Beginn der Freiwilligenarbeit keine Beziehung, die zur Hilfe verpflichten würde.
- Freiwilligenarbeit findet in den meisten Fällen im Kontext von Organisationen statt. Merkmale und Praktiken der Organisation (Führung, Aufgabengestaltung, Kommunikation, Anerkennung) werden als Einflüsse auf die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit relevant.

Folglich kann bei Freiwilligentätigkeiten davon ausgegangen werden, dass sich die handelnden Personen genau überlegt haben, warum sie sich für einen bestimmten Zweck einsetzen möchten. Daher empfiehlt sich ein motivationaler Ansatz, um diese nachhaltige Bereitschaft zu Engagement besser zu verstehen. Ein Modell zur Erklärung der Motivation Freiwilliger ist der sog. funktionale Ansatz, der verschiedene Beweggründe auflistet, die dem freiwilligen Engagement zugrunde liegen können:

Zentral für den funktionalen Ansatz ist die Annahme, dass verschiedene Personen dieselben Einstellungen in Bezug auf einen Gegenstand haben und in dieselben Tätigkeiten involviert sein können, ohne dass die psychologischen Funktionen, denen diese Gedanken, Gefühle oder Handlungen jeweils dienen, einander gleichen müssen (Snyder, 1993). ... Erfolgreiche Freiwilligenarbeit, etwa die Bereitschaft sich längere Zeit intensiv zu engagieren, erklärt sich nach dem funktionalen Ansatz durch die Passung zwischen den motivationalen Funktionen, die für die handelnde Person in der Freiwilligenarbeit wichtig sind, auf der einen und den Tätigkeitsangeboten, die diesen Funktionen gerecht werden können, auf der anderen Seite (Snyder & Cantor, 1998). (Güntert, 2007, S. 17-18)

Clary et al. (1998) beschrieben sechs Funktionen, welche die Freiwilligenarbeit erfüllen kann, und entwickelten einen Fragebogen, das «Volunteer Functions Inventory», mit dem diese Funktionen als «Motive für die Freiwilligenarbeit» erfasst werden können; eine deutschsprachige Version des Fragebogens wurde von Oostlander, Güntert, van Schie und Wehner (2014) entwickelt und kann vom Autor bezogen werden. Es ist keinesfalls so, dass diese Liste der sechs Motivfunktionen abschliessend gemeint ist. Je nach Freiwilligentätigkeit können andere Themen hinzukommen. Dennoch gibt diese Zusammenstellungen einen ersten guten Überblick auf die Vielfalt der Beweggründe für freiwilliges Engagement. Die folgenden Erläuterungen sind übernommen aus Oostlander, Güntert und Wehner (2015, S. 62):

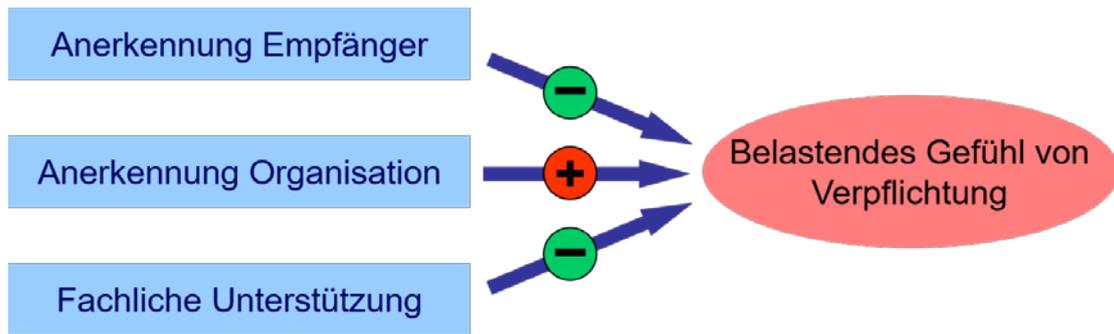
- *Wertefunktion:* Die Freiwilligentätigkeit ermöglicht es, eigene Wertvorstellungen zum Ausdruck zu bringen, bspw. indem man bedürftigen Menschen hilft, da man um das Wohlergehen anderer besorgt ist und Mitgefühl empfindet. Beispielaussage: Ich kann etwas für eine Sache tun, die mir persönlich wichtig ist.
- *Erfahrungsfunktion:* Die Freiwilligentätigkeit ermöglicht es, Neues zu erlernen, Interessen nachzugehen, praktische Erfahrungen zu sammeln, ein spezifisches soziales Umfeld kennen zu lernen und nicht zuletzt sich selbst besser zu verstehen. Beispielaussage: Ich kann meine Stärken kennen lernen.
- *Karrierefunktion:* Die Freiwilligentätigkeit dient der eigenen beruflichen Karriere; Kontakte können geknüpft werden; für den Beruf dienliche Fähigkeiten und Fertigkeiten lassen sich erwerben; verschiedene berufliche Möglichkeiten können ausprobiert werden. Beispielaussage: Die Freiwilligentätigkeit kann mir helfen, in meinem Beruf erfolgreich zu sein.
- *Soziale Anpassungsfunktion:* Durch die Freiwilligentätigkeit wird die eigene Einbindung in eine Gruppe verstärkt; der Erwartung des sozialen Umfelds (etwa, wenn Familie und Freunde ebenfalls freiwillig tätig sind) kann durch eigenes Engagement entsprochen werden. Beispielaussage: Menschen, die mir nahestehen, möchten, dass ich freiwillig tätig bin.
- *Selbstwertfunktion:* Die Freiwilligentätigkeit vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden, steigert das Selbstwertgefühl und bietet die Gelegenheit, neue Menschen kennen zu lernen. Beispielaussage: Durch meine Freiwilligentätigkeit fühle ich mich besser.
- *Schutzfunktion:* Die Freiwilligentätigkeit bietet Ablenkung von eigenen Sorgen, reduziert Gefühle von Einsamkeit und entlastet von Schuldgefühlen aufgrund der Tatsache, es besser zu haben als andere Menschen. Beispielaussage: Die Freiwilligentätigkeit hilft mir dabei, eigene Probleme zu bewältigen.

Diese Vielfalt an Funktionen der Freiwilligenarbeit zeigt bereits, dass sich die Beweggründe Freiwilliger keinesfalls auf vereinfachende Kategorien wie Egoismus oder Altruismus reduzieren lassen. In Abschnitt 4 wird gezeigt, dass es dennoch mehr oder weniger wünschenswerte Beweggründe in dieser Liste gibt.

3. Selbstbestimmung Freiwilliger ist keine Selbstverständlichkeit

Wer sich freiwillig für eine Organisation oder Initiative engagiert, ist nicht gezwungen, durch diese Tätigkeit den Lebensunterhalt zu sichern oder anderen Verpflichtungen nachzukommen. Dennoch wäre die Annahme naiv, aufgrund der Freiwilligkeit wäre das freiwillige Engagement grundsätzlich von Selbstbestimmung und Freiheit geprägt.

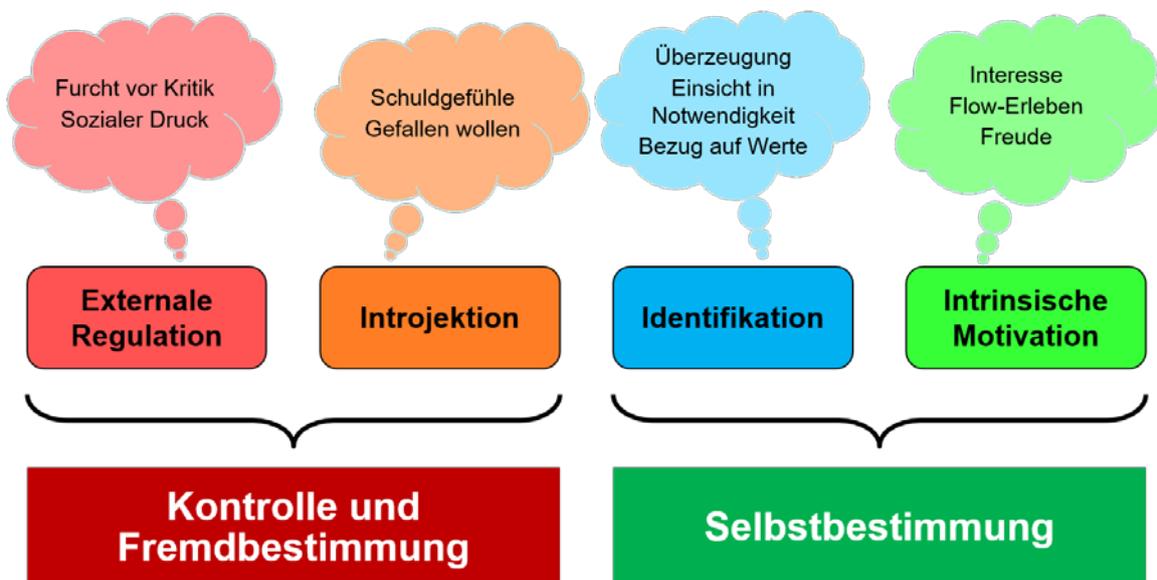
Ein Befund aus einer frühen Studie (Güntert, 2007) soll illustrieren, dass Gefühle der Verpflichtung durchaus auftreten können in der Freiwilligenarbeit. Die folgende Abbildung stellt die wesentlichen Zusammenhänge dar:



In einer schriftlichen Befragung wurden Freiwillige einer Organisation im sozial-karitativen Bereich gebeten, verschiedene Aspekte ihrer Freiwilligentätigkeit zu beurteilen. In Vorgesprächen war berichtet worden, dass Verpflichtungsgefühle durchaus belastend für einige Freiwillige seien, weshalb wir dieses Thema genauer beleuchten wollten. Es stellte sich heraus, dass die fachliche Unterstützung von Seiten der Organisation mit einem geringeren Gefühl von Belastung durch Verpflichtung einherging. Vermutlich stärkte die fachliche Begleitung der Freiwilligen auch deren Fähigkeiten, Grenzen zu ziehen und das eigene Engagement selbstbestimmt zu «dosieren». Interessanterweise hing auch die Anerkennung, welche die Freiwilligen von Seiten der Empfängerinnen und Empfänger der Leistungen bekamen, mit einem geringeren Niveau von Verpflichtungsgefühlen zusammen. Ein anderes Bild zeigte sich hingegen bei der Anerkennung von Seiten der Organisation: Je eher die Freiwilligen angaben, dass sie grosse Anerkennung von der Organisation erleben, desto belastender waren auch die Gefühle der Verpflichtung gegenüber dieser Organisation.

Dass etwas «gut Gemeintes» durchaus Gefühle der Verpflichtung und des Drucks auslösen kann, ist in der Motivationspsychologie kein unbekanntes Phänomen. Die sog. Selbstbestimmungstheorie (s. Gagné & Deci, 2005) beschreibt verschiedene Arten von Motivation, von denen einige mit dem Gefühl des Kontrolliert-Seins und der Fremdbestimmung einhergehen, anderen jedoch mit dem Gefühl der freien Wahl und der Selbstbestimmung. Diese Theorie soll im Folgenden kurz dargestellt werden, denn erstens erlaubt sie einen interessanten Blick auf die oben in Abschnitt 2 dargestellten Motivfunktionen und zweitens gibt die Selbstbestimmungstheorie gute Orientierung für die Gestaltung von Freiwilligentätigkeiten.

Die folgende Abbildung stellt die vier am häufigsten unterschiedenen Formen von Motivation vor (für eine detailliertere Darstellung sei auf Güntert, 2015, verwiesen):



Intrinsische Motivation bezeichnet den «Prototypen» selbstbestimmter Motivation. Ein Mensch, der sich neugierig einem Thema widmet und ohne äussere Anreize, ohne die Hoffnung auf eine Belohnung und ohne die Furcht vor einer Bestrafung, in eine Tätigkeit vertieft, zeichnet sich durch intrinsische Motivation aus. Die *Tätigkeit selbst* ist sozusagen Belohnung für die handelnde Person.

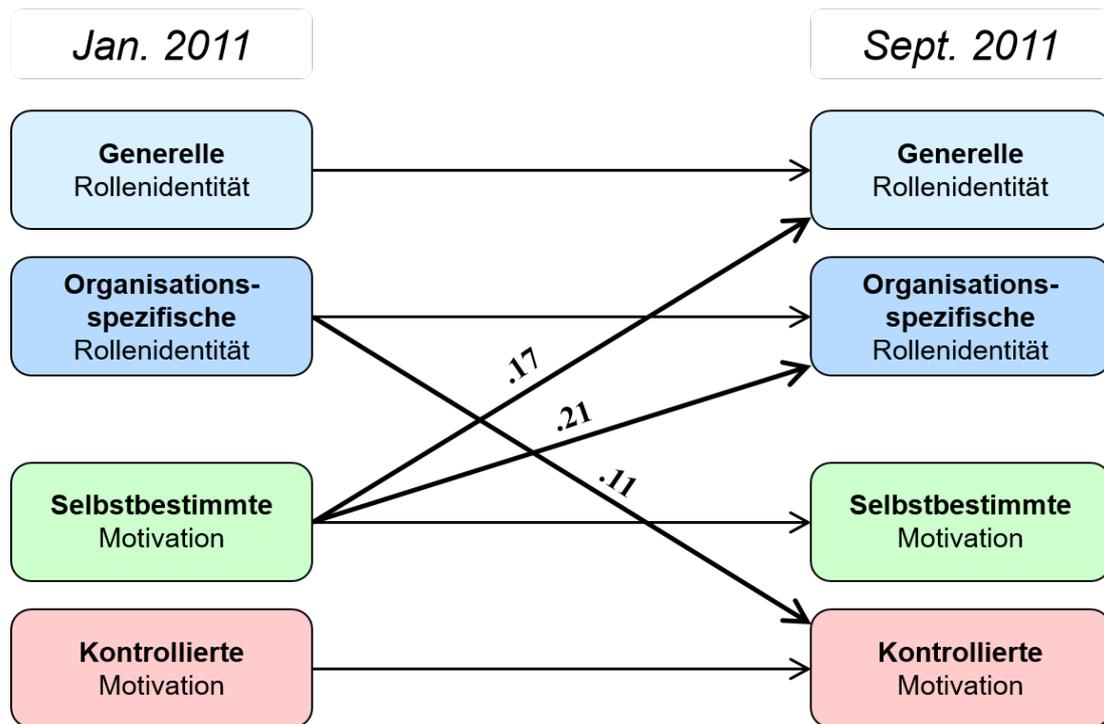
Intrinsische Motivation ist jedoch eine «zarte Pflanze», die sehr sensibel auf Manipulationsversuche reagiert. Etliche Studien konnten zeigen, dass selbst Belohnungen, die gut gemeint sein mögen, intrinsische Motivation untergraben können, wenn sie von der «belohnten» Person als kontrollierend erlebt werden. Monetäre Anreize, Preise, Auszeichnungen, Rückmeldung, die als «von oben herab» erlebt wird, Wettkampf-Situationen: All dies kann leicht die intrinsische Motivation, das genussvolle Ausführen einer Tätigkeit gefährden.

Doch nicht jede Tätigkeit kann intrinsisch motiviert sein. Dafür gibt es zu viele Dinge im Leben, die nützlich, sinnvoll und notwendig sind, jedoch keinesfalls Freude, Interesse oder gar Flow-Erleben auslösen. Man denke nur an den Abwasch oder das Beantworten unangenehmer E-Mails. Tätigkeiten, bei denen das Ziel nicht in der Tätigkeit selbst, sondern ausserhalb liegt, bezeichnet man als extrinsisch motiviert. Wohlgermerkt: Extrinsische Motivation bedeutet *keinesfalls* per se etwas Negatives. In der Abbildung oben fallen alle drei Motivationsformen, die links der intrinsischen Motivation stehen, in die Kategorie der extrinsischen Motivation. Es kommt jedoch sehr darauf an, *warum* man sich bei diesen extrinsisch motivierten Tätigkeiten anstrengt:

- Bei der «externalen Regulation» strengt man sich an, da man entweder eine Belohnung von aussen erwartet oder eine Bestrafung befürchtet, falls man sich nicht genug anstrengen würde.
- Bei der Motivationsform «Introjektion» geht es ebenfalls um Belohnung und Bestrafung; dieses Mal ist man jedoch selbst die «Kontrollinstanz»; man strengt sich an, da man entweder von Schuldgefühlen getrieben ist oder sich beweisen muss, ein wertvoller Mensch zu sein.
- Die Motivationsform «Identifikation» hingegen ist von Selbstbestimmung geprägt. Notwendige und nützliche Dinge werden nicht erledigt, weil Bestrafungen drohen oder Belohnungen locken, sondern da man den Wert einer Aufgabe verinnerlicht hat und sich mit den Zielen einer Tätigkeit identifizieren kann.

Warum kommt es auf die Qualität der Motivation an? «Selbstbestimmt zu handeln, entspricht dem Wesen des Menschen. Intrinsisch motiviertes Handeln ist mit Neugier, Interesse und freudigem Aufgehen in der Tätigkeit verbunden. Selbstbestimmte Formen extrinsischer Motivation [in der Abbildung oben «Identifikation» genannt] sind mit der Erfahrung von Bedeutsamkeit und dem Bewusstsein verbunden, in Einklang mit jenen Werten, Eigenheiten und Stärken zu handeln, die die eigene Person ausmachen» (Güntert, 2015, S. 82).

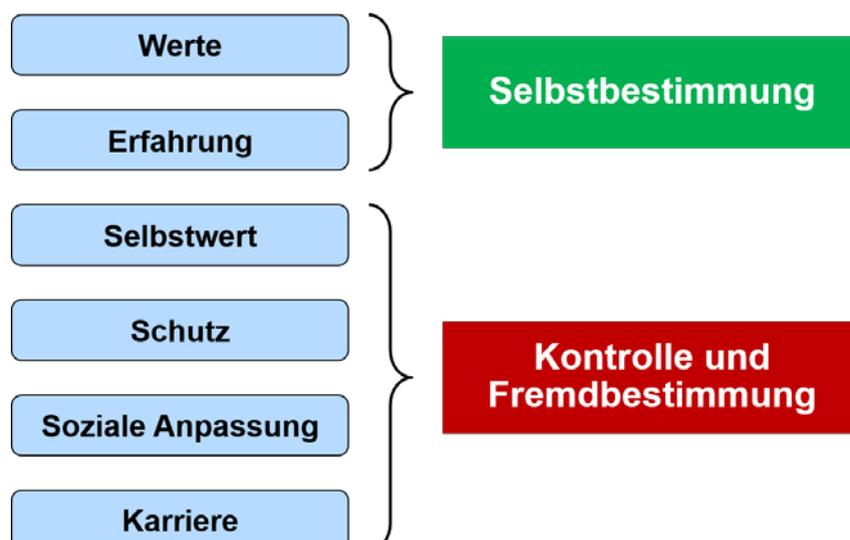
Und in der Freiwilligenarbeit? Macht es einen Unterschied, ob Freiwillige bei ihrer Tätigkeit Selbstbestimmung oder Kontrolliert-Sein erleben? Selbstbestimmte Motivation ist, wie die folgende Abbildung zeigt, ein Erfolgsfaktor, wenn es um die Rollenidentität Freiwilliger geht. Die selbstbestimmte Motivation Freiwilliger zum ersten Zeitpunkt weist einen positiven Zusammenhang auf mit der Rollenidentität zum späteren Zeitpunkt (die Befunde sind differenzierter dargestellt in Güntert & Wehner, 2015):



Mit Rollenidentität gemeint ist, dass die Tätigkeit als Freiwillige/r im Allgemeinen (generelle Rollenidentität) bzw. als Freiwillige/r einer bestimmten Organisation (organisationsspezifische Rollenidentität) zu einem wichtigen Teil des Selbstbilds geworden ist. Freiwillig (für eine bestimmte Organisation) tätig zu sein, ist Ausdruck der eigenen Persönlichkeit geworden. Damit sich diese starke Bindung an die Rolle als Freiwillige/r entwickeln kann bzw. erhalten werden kann, ist die Erfahrung von Freiheit und Selbstbestimmung Voraussetzung.

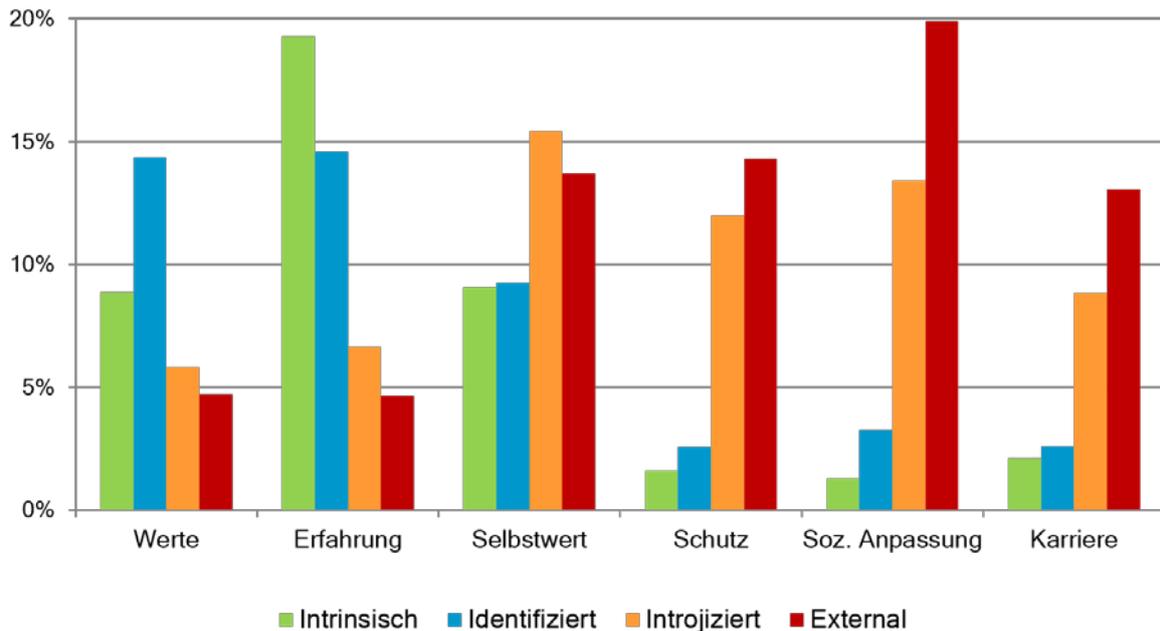
4. Es gibt gute, aber auch bessere Motive für Freiwilligenarbeit

Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 3 vorgestellten Selbstbestimmungstheorie erscheinen nicht alle Beweggründe für Freiwilligenarbeit als gleichermassen wünschenswert. Die folgende Abbildung fasst die Befunde übersichtlich zusammen (Güntert, Strubel, Kals & Wehner, 2016):



Es gibt Motivfunktionen wie der Ausdruck von Wertvorstellungen und das Sammeln von Erfahrung, die stärker mit dem Erleben von Selbstbestimmung einhergehen, während andere Motive eher von Fremdbestimmung und der Erfahrung des Kontrolliert-Seins geprägt sind. Und dieser Zusammenhang wiederum hat Folgen: die «selbstbestimmten» Motive hängen stärker als die «fremdbestimmten» Motive mit der Zufriedenheit der Freiwilligen sowie ihrer Absicht zusammen, das Engagement fortzusetzen.

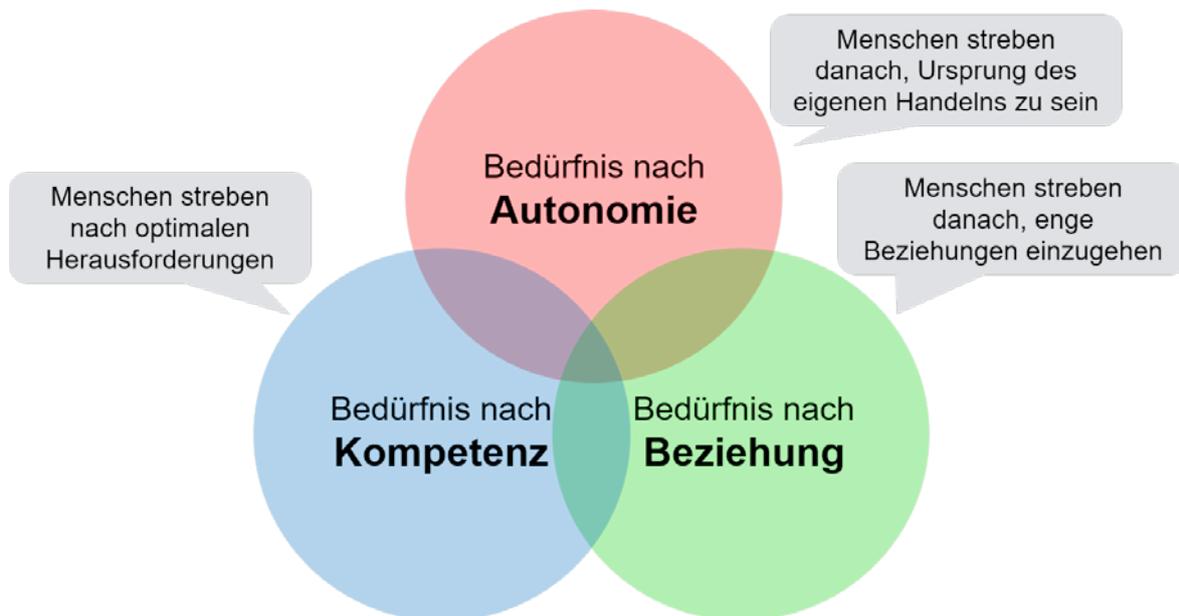
Die folgende Abbildung zeigt das Muster der Zusammenhänge zwischen den Motivfunktionen und den verschiedenen Qualitäten der Motivation etwas differenzierter:



Dargestellt ist die «Gemeinsamkeit» (für statistisch Interessierte: der Anteil geteilter Varianz) zwischen den verschiedenen Aspekten. Ein Lesebeispiel: Die Erfahrungsfunktion (also der Beweggrund, neue Fertigkeiten erwerben und Erfahrungen sammeln zu wollen) geht stark mit intrinsischer Motivation einher, während die soziale Anpassungsfunktion deutlich von Gefühlen des Kontrolliert-Seins durch die Bewertungen anderer Menschen geprägt ist.

5. Wie lassen sich Freiwilligentätigkeiten motivierend gestalten?

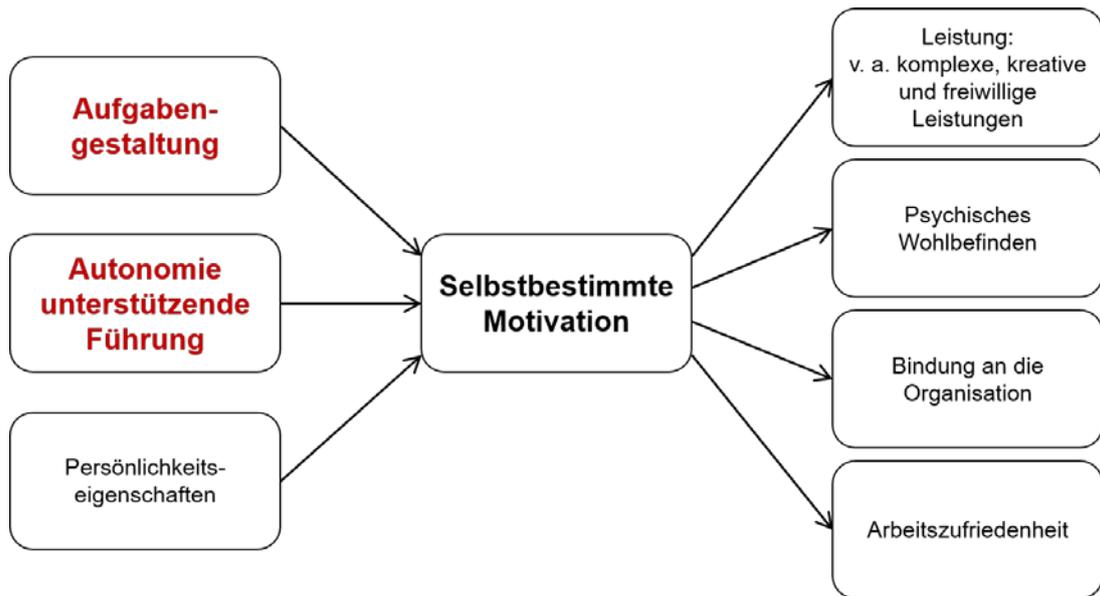
Die Selbstbestimmungstheorie beschreibt drei psychologische Grundbedürfnisse des Menschen: die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Beziehung. Damit Menschen in verschiedensten Lebensbereichen selbstbestimmt handeln können und psychische Gesundheit erhalten können, ist entscheidend, dass diese Grundbedürfnisse nicht nur nicht frustriert werden, sondern befriedigt werden können.



Forscherinnen und Forscher stimmen weitgehend darin überein, dass das Streben nach optimalen Herausforderungen, danach, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu stärken, den Menschen an sich charakterisiert. Beobachtet werden kann dies bereits bei Kleinkindern, die neugierig ihre Umwelt explorieren. Auch beim Bedürfnis nach Beziehung gibt es in der psychologischen Forschung weitgehenden Konsens: Menschen sind auf enge Beziehungen, in denen sie Vertrauen erfahren, angewiesen, um sich entfalten zu können.

Das Bedürfnis nach Autonomie hingegen wird häufiger in Frage gestellt. Das mag damit zusammenhängen, dass es oft als «Unabhängigkeit» missverstanden wird. Doch letztlich bedeutet das Streben danach, sich als Ursprung des eigenen Handelns zu erleben, keineswegs, dass Menschen Zusammenarbeit ablehnen. Das Grundbedürfnis nach Autonomie beschreibt vielmehr, dass Menschen sensibel darauf reagieren, wenn sie gezwungen sind, Dinge zu tun, die wenig mit ihren Interessen, Stärken und Wertvorstellungen zu tun haben. Umgekehrt erleben es die meisten Menschen als sehr erfüllend, wenn sie bei Aufgaben eigene Akzente setzen können, mitentscheiden dürfen und aus ernsthaftem Interesse nach der persönlichen Meinung gefragt werden.

Was mit Autonomie gemeint sein kann, wird vielleicht verständlicher, wenn wir die konkreten Ansatzpunkte näher betrachten, welche z.B. Gagné und Deci (2015) vorschlagen, um im Kontext von Arbeitstätigkeiten Selbstbestimmung zu fördern:

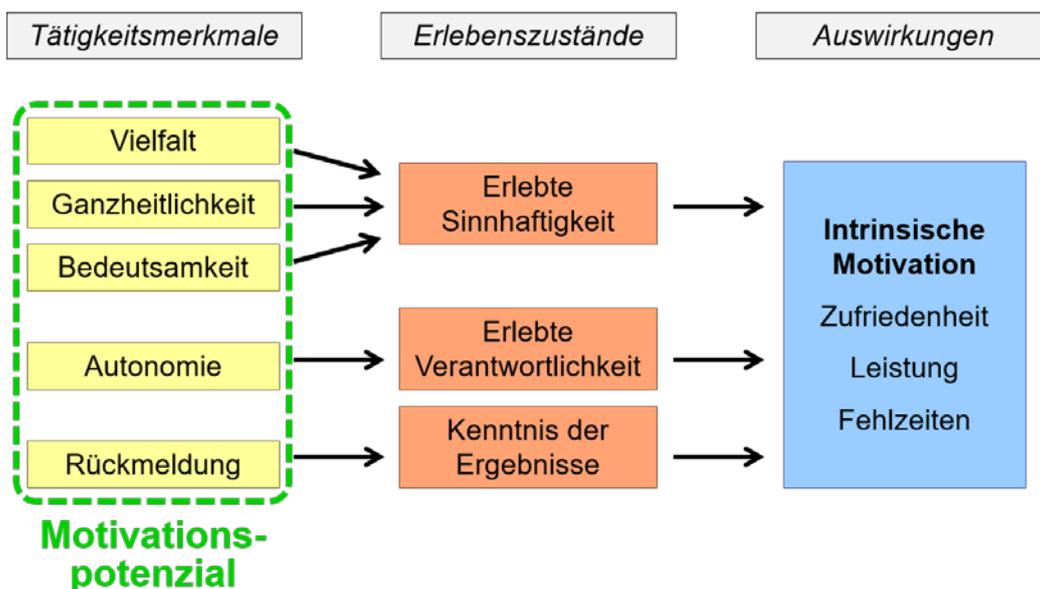


Was versteht man unter Autonomie unterstützender Führung? Die folgenden Aussagen beschreiben das Verhalten einer Autonomie unterstützenden Führungskraft:

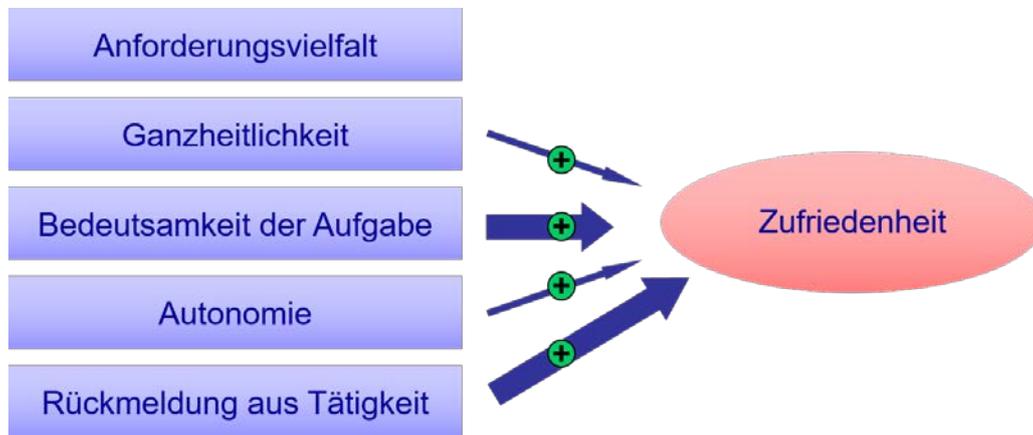
- Meine Führungskraft bietet mir Möglichkeiten, selbst zu entscheiden oder auszuwählen.
- Ich fühle mich von meiner Führungskraft verstanden.
- Meine Führungskraft zeigt Vertrauen in meine Fähigkeiten, gute Arbeit zu leisten.
- Meine Führungskraft ermuntert mich, Fragen zu stellen.
- Meine Führungskraft interessiert sich dafür, wie ich bestimmte Dinge angehen möchte.

Leicht zu erkennen ist der Bezug zu den genannten drei psychologischen Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und Beziehung.

Zur Aufgabengestaltung gibt es im Bereich der Erwerbsarbeit reichhaltige Forschung. Ein Theorie-Klassiker, das sog. Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham (1976), nennt fünf Merkmale motivierender Tätigkeiten:



Eine frühe Studie im Bereich der Freiwilligenarbeit (Güntert, 2007) zeigte, dass bei Tätigkeiten im sozial-karitativen Bereich vor allem zwei motivationsrelevante Merkmale wichtig für die Zufriedenheit der Freiwilligen sind: die Bedeutsamkeit der Aufgabe und die Rückmeldung aus der Tätigkeit selbst:



Mit der Rückmeldung aus der Tätigkeit selbst ist gemeint, dass man als Freiwillige/r leicht erkennen kann, ob man gute oder schlechte Arbeit leistet. Anders formuliert: Man bemerkt die Wirkungen des eigenen Handelns, nimmt Veränderungen wahr und sieht, dass das eigene Engagement relevant ist und etwas bewegen kann.

Freiwilligenarbeit ist wichtig für die Gesellschaft und bedeutsam für die Personen, die Unterstützung und Hilfe erhalten. Diese Aussage gilt als so selbstverständlich, dass man möglicherweise zu wenig Kreativität entwickelt, diese Wirkungen auch nachzuweisen und an die Freiwilligen zurückzumelden. Wie kann es gelingen, den Sinn der Freiwilligenarbeit auch nach Jahren des Engagements transparent zu machen? Ein Erfolg versprechender Ansatzpunkt ist es, Personen, deren Lebensqualität durch die Arbeit der Freiwilligen verbessert wird, in Kontakt mit den Freiwilligen zu bringen. Der Kreis der Menschen, denen der Einsatz Freiwilliger hilft, kann dabei durchaus weiter sein, als man zunächst erwartet. Berufliche Mitarbeitende einer Organisation oder Angehörige der direkten Empfänger/innen können häufig Quellen wertvoller Rückmeldung sein.

6. Fazit

- Organisationen müssen sich der Multifunktionalität bewusst sein und auf einen Wandel der Motive reagieren. Wichtige Motive sind der Ausdruck von Wertvorstellungen und die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln.
- «Sinngelalt» und «Sinntransparenz» sind Erfolgsfaktoren. Die Aufgaben müssen sinnvoll sein (d. h. das Leben anderer Menschen bedeutsam beeinflussen) und dieser Sinn muss transparent werden (d. h. es sind «Kanäle» für informatives Feedback zu schaffen).
- Selbst «gut gemeinte» Anerkennung von Seiten der Organisation kann ein belastendes Gefühl der Verpflichtung erzeugen. Jedoch ist die Anerkennung von Seiten der Empfänger/innen ein wertvoller «Motivator».
- Um die selbstbestimmte Motivation zu fördern, sollten Führungskräfte kritisch diskutieren, wie es um die drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Beziehung und Autonomie bestellt ist.

7. Literatur

- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., and Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Güntert, S. T. (2015). Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit. In T. Wehner & S. T. Güntert (Eds.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit – Motivation, Gestaltung und Organisation* (pp. 77-93). Heidelberg: Springer.
- Güntert, S. T. (2007). Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen: Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten – diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeitstheoretischer Überlegungen. (Unpublished doctoral dissertation). ETH Zürich.
- Güntert, S. T., Strubel, I. T., Kals, E., & Wehner, T. (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 156, 310-327.
- Güntert, S. T., & Wehner, T. (2015). The impact of self-determined motivation on volunteer role identities: A cross-lagged panel study. *Personality and Individual Differences*, 78, 14-18.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Oostlander, J., Güntert, S. T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Volunteer Functions Inventory (VFI): Konstruktvalidität und psychometrische Eigenschaften der deutschen Adaptation. *Diagnostica*, 60, 73-85. doi:10.1026/0012-1924/a000098
- Oostlander, J., Güntert, S. T., & Wehner, T. (2015). Motive für Freiwilligenarbeit – der funktionale Ansatz am Beispiel eines generationenübergreifenden Projekts. In T. Wehner & S. T. Güntert (Eds.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit – Motivation, Gestaltung und Organisation* (pp. 59-76). Heidelberg: Springer.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58, 447-467.
- Stukas, A. A., Hoye, R., Nicholson, M., Brown, K. M., & Aisbett, L. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 112-132.

Podiumsdiskussion:

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis



Anna Greub (AG) Jugendrotkreuz Basel	Kristina Terbrüggen (KT) Gemeinde Suhr	Jeannette Machoi (JM) Heime Uster	Rosmarie Wyss (RW) Benevol Solothurn	Isabelle Schubiger (IS) Kanton Basel-Stadt
---	---	--------------------------------------	---	---



Warum engagieren sich Personen
freiwillig/ehrenamtlich?

jugendrotkreuz + basel

AG: Die jungen Freiwilligen engagieren sich beim Jugendrotkreuz, weil sie etwas Sinnvolles tun, sich in ihrer Umgebung aktiv engagieren und etwas bewirken möchten. Bei vielen ändert sich auch während dem Einsatz das Motiv. Vor allem jüngere Freiwillige wollen zuerst einmal helfen. Mit der Zeit merken sie, dass sie etwas zurückbekommen durch den Einsatz, dass er ihnen Befriedigung gibt und es Spass macht, etwas Gemeinsames zu tun. Etwas vom eigenen Glück weitergeben zu können, wird oft auch als Motiv genannt. Viele engagieren sich auch, da sie andere Freiwillige kennenlernen und etwas in der Gruppe erleben möchten. Das Rote Kreuz gibt ihnen das Vertrauen, für eine Hilfsorganisation tätig zu sein, die sich weltweit für benachteiligte Menschen einsetzt und somit sind sie Teil eines internationalen Netzwerks.



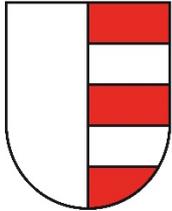
Betreuungsaufgaben

- Etwas zurückgeben wollen
- Interessen, Hobbies leben
- Neue Menschen kennenlernen über das gemeinsame Tun
- Guter Ruf von Projekten und der Art und Weise, wie Freiwilligenarbeit gelebt wird in Suhr

KT:



- Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit nach der Pensionierung, Familienzeit oder sonstigen



uster

Wohnstadt am Wasser

JM:

- Freude am Engagement mit betagten Menschen
- Interesse an Lebensgeschichten und dem Leben in früheren Zeiten
- Kommunikativer Austausch mit betagten Menschen
- Dankbarkeit erfahren
- Es tut ihnen selber gut (entschleunigt ihren Alltag)
- Sinnhaftigkeit; weil sie es wichtig finden, etwas für betagte Menschen zu tun (helfen und unterstützen)
- Aus eigenem Interesse
- Tagesstruktur und das Gefühl zu einem Team dazu zu gehören (Einsätze von Menschen mit einer psych. Erkrankung in der Aktivierungstherapie)



RW:

- Aus Betroffenheit (z.B. Flüchtlinge)
- Suche nach Sinnhaftigkeit/etwas Sinnvolles tun
- Aus Interesse, Einblicke in andere Lebensbereiche zu gewinnen
- Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben
- Bedürfnis nach sozialen Kontakten, um aufgehoben zu sein in einem sozialen Netz; Erweiterung dieses Netzes

Bemerkung: Das klassische, selbstlose Helfen wollen tritt immer mehr in den Hintergrund, sogenannte eigennützige Interessen sind ein wichtiger Motor.



Präsidiatdepartement des Kantons Basel-Stadt

Kantons- und Stadtentwicklung

IS: Der Kanton Basel-Stadt hat im Jahr 2014 im Rahmen des Projekts „engagiert!“ im Basler Quartier Gundeldingen eine Erhebung zum Thema Freiwilligenarbeit durchgeführt. Dabei ging es unter anderem um das Thema Motivation. Die

Ergebnisse hierzu möchte ich gerne nennen:

- Das Engagement macht Spass.
- Ich kann anderen helfen.
- Ich kann meine persönlichen Fähigkeiten in das freiwillige Engagement einbringen und meine Lebenserfahrung erweitern.
- Ich kann mich für einen attraktiven Lebensraum und das Zusammenleben einsetzen.
- Durch meinen Einsatz erweitere ich meinen Freundeskreis im Quartier/Kanton.



Mit welchen Massnahmen kann die Motivation von Freiwilligen/Ehrenamtlichen gefördert werden, bzw. aufrecht erhalten bleiben?

**jugendrotkreuz +
basel**

AG: Die Begleitung der jungen Freiwilligen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Junge Freiwillige wollen sich nicht ein Leben lang für eine Aktivität verpflichten. Sie wollen sich

für eine Zeit lang engagieren können, dann aber auch wechseln oder den Einsatz beenden. Somit ist eine projektbezogene Engagement-Möglichkeit von zentraler Bedeutung. Zudem braucht es den jungen Menschen angepasste Strukturen, Rahmenbedingungen und Einsatzzeiten und Kommunikationskanäle. Zentral ist die Partizipationsmöglichkeit. Junge Freiwillige möchten bei einem Projekt mitgestalten und können sich dann damit identifizieren, dies erhöht die Motivation. Wenn sich die Freiwilligen mit den Grundsätzen des Roten Kreuzes identifizieren, stärkt dies zudem die Verbundenheit zur Organisation. Gerade deshalb sind eine Einführung und Weiterbildungsmöglichkeiten zentral für junge Freiwillige. Von Seiten des Kantons ist es hilfreich, wenn das Engagement der Freiwilligen auch eine öffentliche Wertschätzung erfährt und beispielsweise am Tag der Freiwilligen eine besondere Veranstaltung stattfindet und/oder die Möglichkeit besteht, Preise zu gewinnen.



KT:



- Ressourcen zur Verfügung stellen – personell und zusätzliche finanzielle Mittel für Anerkennung etc.
- Weiterbildungsangebote
- Begleitung
- Anerkennende Massnahmen
- Austauschtreffen, um die sozialen Kontakte zu fördern
- Jahreshöck, Weihnachtskarten
- Öffentlichkeitsarbeit, um die FA sichtbar zu machen (lokal, regional, kantonal)
- Neue Perspektiven der FA (*Ich für mich, S. Kade*)



uster

Wohnstadt am Wasser

JM:

- Unterstützende Ansprechperson
- Anerkennung von Mitarbeitern, z.B. Pflegende geben positive Rückmeldungen (Wirkung ihrer Besuche)
- Durch regelmässige Kontakte, regelmässigen Informationsfluss und wertschätzender Beziehungspflege
- Jährliches Freiwilligen-Essen mit Abendunterhaltung (wird sehr geschätzt!)
- Im Sinne von „Tue Gutes und sprich darüber“ Publikationen in verschiedenen Medien, Präsenz auf der Webseite etc.
- Durch verschiedene Massnahmen das Bewusstsein für den Wert der freiwilligen Arbeit schaffen, als Organisation und auch als Stadt oder Gemeinde



RW:

- Bedeutung und Anerkennung sichtbar machen/öffentliche Anerkennung, ernst gemeint (nicht nur danke sagen)
- Gelebte Wertschätzung, die spürbar ist für die Freiwilligen, sie möchten wahrgenommen werden
- Freiwilligenarbeit ist Chefsache, wird von "oben" getragen
- Förderung im Gesetz verankern, auch auf Bundesebene
- Anlaufstellen/Koordinationsstellen schaffen

- Verschiedenste Einsatzbereiche/Möglichkeiten anbieten, zeitlich begrenzte Projekte, flexible Einsatzmöglichkeiten
- Auf Gemeinde-Ebene: Infrastruktur zur Verfügung stellen für Vereine/Projekte und explizit auf den Homepages die Möglichkeit von freiwilligem Engagements erwähnen
- Organisation: Mitsprache ermöglichen, die Freiwilligen sollen sich mit der Organisation identifizieren können; klare Ansprechpersonen für Freiwillige definieren



Präsidiatdepartement des Kantons Basel-Stadt

Kantons- und Stadtentwicklung

IS:

1. Der Kanton Basel Stadt hat ein eigenes Projekt zur Würdigung und Anerkennung der Freiwilligenarbeit

entwickelt: das Projekt „schappo“. *Chapeau!* sagt der Volksmund anerkennend, wenn eine Leistung oder ein Engagement besondere Wertschätzung verdient. Und genau darum geht es. Respekt gegenüber Menschen zeigen, die durch ihr freiwilliges Engagement einen besonderen Beitrag für den Kanton Basel-Stadt leisten. Diese Anerkennung stärkt bestehende Initiativen und ermuntert andere, Gleiches zu tun. Das Projekt „schappo“ besteht aus zwei Massnahmen, um die formelle wie auch die informelle Freiwilligenarbeit zu unterstützen:

- Mit dem Prix schappo wird ein innovatives Projekt gewürdigt, bei welchem sich Freiwillige zum Wohle der Gemeinschaft einsetzen. Der Prix schappo wird zweimal jährlich verliehen. 2016 erhielten das Jugendrotkreuz und die Organisation „HELP! Patenschaften“ den Preis. 2018 wird der Prix schappo zum 40-sten Mal verliehen.
 - In „schappo ist...“ darf jeder den Hut ziehen. Alle Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons können entscheiden, wer ihrer Meinung nach für seinen freiwilligen Einsatz eine Anerkennung verdient. Über das Engagement jener Person wird auf der Website www.meinschappo.ch erzählt und diese erhält als Dank für ihren Einsatz im Namen des Geschichtenverfassers und des Kantons den schappo Pin: eine kleine Auszeichnung für „eine Heldin oder einen Helden des Alltags“. Seit Projektbeginn im Jahr 2014 sind über 480 Geschichten eingereicht worden.
2. Der Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt lädt zudem am internationalen Tag der Freiwilligen (jeweils 5. Dezember) alle freiwillig Engagierten zu einer Dankesfeier ein und stellt ihr Engagement in ein besonderes Rampenlicht.
 3. Des Weiteren koordiniert der Kanton in Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern wie z.B. GGG Benevol gemeinsame Projekte.



Inwiefern profitieren Freiwillige/ Ehrenamtliche von ihrem Engagement?

jugendrotkreuz + basel

AG: Die Freiwilligen erweitern durch den Einsatz ihre Selbst- sowie Sozialkompetenzen und machen wichtige Erfahrungen im ausserschulischen Bereich. Diese Kompetenzen werden

durch das Dossier «Freiwillig engagiert» nachgewiesen. Freiwillige profitieren von einem breiten Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten sowie einem grossen Netzwerk.

Für viele Freiwillige ist der Einblick in ein mögliches späteres Berufsfeld sehr wichtig. Das berufliche Netzwerk verhalf schon zu späteren Stellen. Das Engagement hat oft auch einen integrativen Charakter, und neue Freundschaften unter den Freiwilligen entstehen.



KT:

- Anerkennung
- Teil einer Gemeinschaft sein

- Freude
- Soziale Vorsorge
- Erlangen neuer Kompetenzen



uster

Wohnstadt am Wasser

JM:

- Wiedereinstieg in die Berufswelt, Erfahrungen im geschützten Rahmen sammeln
- Vergünstigungen im Restaurant
- Weiterbildung

- Ausüben von eigenen Interessen (z.B. Timeslips-Methode, musizieren, singen, jassen etc.)
- Erfahrungswissen sammeln (z.B. über Demenz)
- Je nach Lebensumständen der Freiwilligen kann ein Engagement Sicherheit geben und eine feste Struktur



RW:

- Sie erweitern ihr soziales Netz, fühlen sich darin aufgehoben.
- Sie werden gebraucht, erfahren Sinnhaftigkeit, was nachweislich zufrieden macht.
- Sie erweitern ihren Horizont, eignen sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen an, was bei Stellenbewerbungen ein wichtiger Aspekt sein kann (Dossier freiwillige engagiert).



Präsidiatdepartement des Kantons Basel-Stadt
Kantons- und Stadtentwicklung

IS: Der Kanton Basel-Stadt ist bestrebt, das freiwillige Engagement der Bevölkerung sichtbar zu machen. So

profitieren zum Beispiel die Gewinner des Prix schappo einerseits, dass ihr Projekt öffentlich gemacht wird (Plakate, Flyer, Website). Andererseits erhalten sie Begleitung für die Weiterentwicklung ihres Projekts und werden so in der Nachhaltigkeit und Kontinuität gestärkt. Nicht zu unterschätzen ist der Gewinn durch die öffentliche Anerkennung.

Durch „schappo ist...“ gelangt ein direktes Dankeschön an die Bevölkerung, an jene, die sich „unsichtbar“ freiwillig engagieren. Durch das Aufschalten ihre Geschichte auf der Website www.meinschappo.ch erhält auch dieses Engagement Öffentlichkeit und wird sichtbar gemacht.



Was halten Sie von monetären Anreizen, um die Engagementbereitschaft zu fördern?

**jugendrotkreuz +
basel**

AG: Monetäre Anreize sind unserer Meinung nach nicht förderlich – im Gegenteil, es kann sogar kontraproduktiv sein, da es den Grundsätzen der Freiwilligkeit widerspricht, dass ein Mensch aus intrinsischen Motiven etwas für die Gemeinschaft tut. Entweder ist der Beistupf nicht nötig oder er ist zu klein, um als Ersatz für ein Gehalt zu dienen. Der Grundsatz soll sein, dass alle Spesen übernommen werden, damit die Freiwilligen ihre Zeit schenken können, nicht aber ihr Geld investieren müssen. Zudem muss beachtet werden, dass eine gewisse Niederschwelligkeit ermöglicht wird, damit auch Menschen mit wenig finanziellen Mitteln einen Einsatz machen können. Das heisst beispielsweise auch, dass die Einsatzzeiten auch am Abend oder Wochenende liegen. Der Dank ist der wesentliche Lohn für unbezahlte Arbeit, wichtig ist die Wertschätzung für die getane Freiwilligenarbeit.



KT:

- Klare Trennung von FA und entlohnten Tätigkeiten
- Geregelt Spesenentschädigung, Versicherungsschutz, anerkennende Massnahmen
- Begleitung



uster
Wohnstadt am Wasser

JM: In einer Altersinstitution wäre dies eher kontraproduktiv. Freiwillige schätzen, wenn sie und ihr Engagement wahrgenommen und gewürdigt werden. Ein Gespräch bei einem Kaffee oder ein Nachfragen über die Befindlichkeit ist viel mehr Wert. Dabei ist ein ehrliches und authentisches Feedback wichtig. Meiner Erfahrung nach ist die Motivation

der Freiwilligen, sich in einer Altersinstitution zu engagieren, nicht monetär geprägt. Es geht viel mehr um Sinnhaftigkeit. Ein monetärer Anreiz würde allenfalls genau wieder den Druck erzeugen, welchen berufstätige Freiwillige in ihrem Arbeitsalltag zu Genüge ausgesetzt sind. Sich Freiwillig zu engagieren heisst nicht Arbeit für Geld, sondern Zeit für Sinnhaftigkeit.



RW:

- Wird das Engagement entschädigt, mit was auch immer, ist es kein freiwilliges mehr.

- Zur Förderung des freiwilligen Engagement ist das aus meiner Sicht keine gute Idee.
- Das freiwillige Engagement passiert aus freiem Willen, aus einer Herzmotivation, dieses Engagement hat einen speziellen Wert. Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen, die *benevol Standards* eingehalten werden, beispielsweise dass die Spesen entschädigt werden, die zeitliche Limite eingehalten wird, die Haftpflichtversicherung geklärt ist oder freiwilliges Engagement bezahlte Arbeit nicht konkurrenziert.



IS: Spesenentschädigungen sollten selbstverständlich ermöglicht werden. Weitergehende finanzielle Anreize widersprechen dem Grundsatz der Freiwilligkeit.



Wie können die Motive und Ziele der Freiwilligen und die Motive und Ziele einer Organisation in Einklang gebracht werden?

jugendrotkreuz + basel

AG: Eine klare Kommunikation ist wichtig. Die Freiwilligen müssen die Ziele der Organisation kennen und sich damit identifizieren können. Die Informationsgespräche und Weiter-

bildungen bieten dazu gute Anlässe. Ausserdem braucht es Partizipations- und Reflexionsmöglichkeiten, in welchen die internen Ziele besprochen und überprüft werden können. Die Freiwilligen tragen die Ziele und Grundsätze durch ihr Engagement in die Öffentlichkeit.



KT:

- Klare Tätigkeitsbeschreibungen
- An den Interessen der Freiwilligen ansetzen
- Einsatzvereinbarung
- Im Kontakt stehen



uster
Wohnstadt am Wasser

JM: In erster Linie muss sich eine Institution der Motive der Freiwilligen bewusst sein. Die Beweggründe (Motivation) setzen sich aus Sicht der Selbstbestimmungstheorie aus drei Grundbedürfnissen zusammen: Dem Streben nach optimalen Herausforderungen (Kompetenz), dem Streben nach Unabhängigkeit (Autonomie) und dem Streben, Beziehungen einzugehen und sich mit einem sozialen Milieu

verbunden zu fühlen (Soziale Eingebundenheit). Dann muss sich eine Organisation fragen, wie sie ihre Tätigkeitsfelder so gestalten kann, um die Motive und Ziele der Freiwilligen zu erfüllen.

Ein weiterer Aspekt sind die Werte: Ein freiwillig engagierter Mensch sowie auch eine Organisation leben gewisse Werte und eine gewisse ethische Grundhaltung. Der Ausdruck eigener Wertvorstellungen und sich für eine Sache zu engagieren, welche als wichtig empfunden wird, ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches und nachhaltiges freiwilliges Engagement. Ein Übereinstimmen der Werte einer Organisation mit den Werten der Freiwilligen sorgt für Verbundenheit.

Auch von Seiten der Organisation braucht es ein Bewusstsein und ein Verständnis für Freiwilligenarbeit (Analyse, Konzept, Marketingstrategie). Gute und seriöse Freiwilligenarbeit benötigt entsprechende Ressourcen. Zudem sollen die Rahmenbedingungen klar formuliert sein (z.B. FWA ersetzt keine bezahlte Arbeit oder Rechte und Pflichten für Freiwillige)

Die Freiwilligenarbeit soll als struktureller Teil in die Organisation eingebettet sein.



RW:

- Indem die Motive und Ziele der Freiwilligen in einem Erstgespräch geklärt werden.
- Wichtig ist, dass sich auch die Organisation selber im Klaren ist über ihre Ziele und Motive, wofür sie ihre Freiwilligen einsetzen wollen.
- Die Organisation muss ihre Motive und Ziele gegenüber ihren Freiwilligen transparent machen.

Anmerkung: Es gibt nicht der oder die typische Freiwillige: Die Motivation, Erwartungen und Ziele sind unterschiedlich. Insbesondere mit den Jahrgängen 1955-1964, den Wohlstandsbabyboomern, wird eine neue Gruppe Freiwilliger in Pension gehen und auf dem "Freiwilligenmarkt" erscheinen, was neue Herausforderungen an die Einsatzorganisationen mit sich bringt.



IS: Durch gemeinsame und offene Gespräche, bei denen die Ziele aufeinander abgestimmt werden.

Warum es «Freiwilligenarbeit» nicht geben kann und wir sie trotzdem brauchen

Andreas Brenner

«Freiwilligenarbeit» ist ein ziemlich unmöglicher Begriff. Man kann es anstellen wie man will, man wird keine überzeugende Quelle für diese sogenannte Arbeit finden. Geht man in die Antike, so trifft man auf ein Arbeitsverständnis, das an die Unterprivilegierten adressiert ist. Wer in der Antike arbeitet, dem geht es so schlecht, dass hier schon deshalb von Freiwilligkeit keine Rede sein kann, weil Freiheit das letzte ist, was er hat, denn arbeiten tun in der Antike vor allem die Sklaven. Die Freien hingegen genießen ihr Nichtstun und ihr Tätigsein, das sie nicht als Arbeit betrachten. Die Freien, das sind die Polis-Bürger, die sich in ihrer Tätigkeit, in ihrem Engagement für die eigene Stadt, die Polis, verwirklichen.¹ Wer in Versammlungen für sein Projekt die Rede ergreift und um Unterstützung wirbt, der hält das nicht für Arbeit, entsprechend käme den antiken Bürgern der moderne Typ des Berufspolitikers, der von seiner politischen Tätigkeit lebt und der mit dieser auch die Chance verbindet, sein Leben zu fristen, höchst suspekt vor. Und zwar nicht aus moralischen Gründen, wie es in der Gegenwart zum Teil der Fall ist, wenn Politikern vorgeworfen wird, dass ihnen der Gelderwerb an erster Stelle stünde, sondern aus ästhetischen Gründen: Wer sich für die Polis engagiert, und das heisst ja politisch sein, der soll das ganz aus freien Stücken tun und nicht, weil da noch irgendetwas anderes im Hinter- oder sogar im Vordergrund ist, was dem edlen Tun seine Würde nimmt. Denn nur der Freie hat Würde und er hat Würde, weil ihn nichts drängt und bückt, wie den Unfreien auf dem Felde oder in der Galeere.

Der, der nicht arbeitet, lebt im Überfluss und er lebt sein Leben als ganzes Leben und er genießt seinen Reichtum, der ein Reichtum an Möglichkeiten und Zeit ist. Solche von den Notwendigkeiten Befreiten, arbeiten nicht, sondern leben. Und so wie die Freien der Antike nicht arbeiten, arbeiten die Unfreien und damit nicht frei. Sowohl die einen wie die anderen könnten den Begriff der «Freiwilligenarbeit» also nicht verstehen.

In der neuen Zeit von Judentum und Christentum ist es dann mit dem Müssiggang für alle so ziemlich aus und vorbei. Nun beginnt, und da die Menschen als Kinder Gottes wie Schwestern und Brüder sind, für alle die Zeit der Mühsal. So heisst es denn auch «im Schweiss Deines Angesichts sollst Du Dein Brot essen.»² Arbeit ist gleich Mühsal und Arbeit ist so mühselig, weil wir nicht im Paradies sind und wir sind nicht mehr im Paradies, weil wir Sünder sind. Die Vertreibung aus dem Paradies hat uns ins Jammertal geworfen und dort rackern wir uns ab, schinden uns bis der Rücken durchgescheuert ist und unsere Hände blutig sind. Das geht so bis zum Tode und es beginnt schon mit unserer Geburt: Wenn wir auf die Welt kommen, sind die Schmerzen dabei, vor allem für unsere Mütter, an denen sich das Gotteswort bewahrheitet, «unter Schmerzen sollst Du gebären.»³ Den Zusammenhang von Arbeit und Schmerz kennt das Englische auch in diesem Zusammenhang: Mit «*to be in labor*» werden die Wehen beschrieben.

Das ist der Ernst des Lebens, alles andere ist Spass, den sich aber nur wenige leisten können. Arbeiten ist gleich Kampf und Krampf («ich chrampf»). Der erfolgreiche Verbreiter des Christentum, Paulus, kennt in Sachen Arbeit kein Pardon und auch keine christliche Nächstenliebe: «Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen.»⁴ Mit diesem auf das tiefe Niveau der bitteren Notwendigkeit, die

¹ Aristoteles, Politik, 1253a1-4, in: Politik. Übersetzt von Eugen Rolfes. Hamburg 1995.

² 1. Mose, 3, 19.

³ 1. Mose, 3.16.

⁴ 2. Thess, 3, 10-12.

die Not zu wenden vermag, herabgesunkenen Arbeitsbegriff müssen die Menschen nun leben, – wenn sie leben wollen.

Obwohl ganz anders als in der Antike, vertritt auch das Christentum einen Arbeitsbegriff, dem alles Freiwillige fremd ist, wobei sich die Situation zunehmend verschlechtert: In der Antike will der Freie nicht arbeiten und sich nicht schmutzig und müde machen, weil er sich zu Höherem berufen fühlt. Im Christentum gibt es keine derartige Entscheidungsfreiheit, sondern nur noch ein Muss und die Arbeit wird zur Existenzbedingung.

Aus dieser Vorstellung heraus ist es nicht verwunderlich, dass beispielsweise das Preussische Provinzialrecht die Arbeitsstrafe kannte, welche denn auch gleichgesetzt wurde mit «Zwangsarbeit» (die dann im 20. Jahrhundert von den totalitären Regimen als Zwangsinstrument eingesetzt wurde). Dabei ist der Begriff der Zwangsarbeit eigentlich eine Tautologie, denn was soll Arbeit anderes sein als Zwangsarbeit?

Die längste Zeit kannten die Menschen keine positive Vorstellung von Arbeit und dachten dabei immer an Zwang. Denn wer nicht arbeiten muss, was macht der?, natürlich nicht arbeiten. Der liegt, wie es der Adel einem vormacht, den ganzen Tag auf der faulen Haut oder dem «Faulbett», oder, wenn das auch zu mühsam geworden ist, dann geben sich die Müssiggänger anderen Annehmlichkeiten hin: Sie gehen auf die Jagd, was auch keine Arbeit ist, da sie sich das Jagdgut vor die Flinte tragen lassen, – was die Arbeit der anderen ist – und nach erledigter Musse begeben sie sich zu Tische um das so lustig Erlegte aufzuessen. So ist es die längste Zeit: Entweder es gibt Zwangsarbeit oder es gibt keine Arbeit. «Arbeitslosigkeit» hingegen ist eine moderne Erfindung und kennt auch wiederum der Zwang.

In der Aufklärung wandelt sich das ein wenig aber mit weitreichenden Folgen: Arbeit wird zur Möglichkeit – und damit zugleich zur Notwendigkeit – der Eigentumbildung und -vermehrung. Wie stark diese Vorstellung die neue, die von der Religion aufgeklärte Gesellschaft prägt, demonstriert besonders stark Jean-Jacques Rousseau, der auf der einen Seite den «Ursprung und die Grundlagen der Ungleichheit unter den Menschen», wie seine gleichnamige Untersuchung heisst,⁵ im anmassenden Eigentumsbegriff auszumachen glaubt, auf der anderen Seite jedoch klipp und klar feststellt: «Jeder müßig gehende Bürger ist ein Betrüger.»⁶

Stellt die Verbindung von Arbeit und Essen, wie sie Paulus herstellt, noch einen gleichsam naturwüchsigen Zusammenhang dar, so wird in der aufdämmernden Moderne mit dem Arbeitslohn eine ganz neue Dimension eröffnet. Arbeit, welche ja Ergebnis körperlich-geistiger Aktivität ist, wird durch die geldliche Entlohnung ein Arbeitsäquivalent gegenübergestellt, das keine Sättigung kennt. Solange es nur um's Essen geht, arbeitet man so lange, bis das Essen verdient ist und dann kann man, wenn man gegessen hat, sich ausruhen oder seine Zeit für anderes verwenden. Wenn man aber für seine Arbeit, wie es in der modernen Erwerbsgesellschaft der Fall ist, mehr Geld erwirbt als man dafür Lebensmittel kaufen und auch essen könnte, dann löst sich der Arbeitslohn aus dem natürlichen energetischen Zusammenhang, der so lange bestand, als die durch die Arbeit verbrauchte Energie mit der verdienten Nahrung wiedergewonnen werden konnte. Dass dieser so bemessene Minimallohn in den ökonomisch reichen Gesellschaften nicht mehr gilt und die meisten Menschen mehr verdienen als sie in Nahrung getauscht, aufessen könnten, stellt selbstverständlich einen grossen zivilisatorischen Fortschritt dar. Die Kehrseite dieser Entwicklung besteht jedoch darin, dass die Arbeit nun von der

⁵ Jean-Jacques Rousseau (1755): Abhandlung über den Ursprung und die Grundlagen der Ungleichheit unter den Menschen. (org. *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Amsterdam) Stuttgart 1988a.

⁶ Jean-Jacques Rousseau (1762): Emile oder über die Erziehung. (org.: *Émile ou De l'éducation*. Amsterdam) Stuttgart 1988b, S. 411.

natürlichen Sättigungsgrenze abgekoppelt wird. Denn das Mehrgeld, also jener über das zum (Über-)Leben notwendige hinausgehende Betrag, wird in soziales Ansehen konvertiert. Das mit dem Arbeitslohn erworbene Sozialprestige ist von der Art, dass es tendenziell nach Unendlichkeit strebt. Das war nicht immer so.

Nicht Geld fundiertes Sozialprestige früherer Zeiten war begründet durch eine Leistung, die sich einer geldwerten Kompensation entzog: Das Ansehen Odysseus` war Folge seines Mutes und seines Listenreichtums, das Ansehen eines Olympioniken verdankte sich seiner Kraft und Ausdauer, das Ansehen des geprüften Hiob seinem Gottvertrauen. Die dem Ansehen zu Grunde liegenden Taten und Leistungen sind selbstgenügsam, was bedeutet, sie tragen ihre Bedeutung in sich. Zwar verehren wir den älteren Odysseus noch mehr als den jüngeren, der erst wenige Heldentaten vollbracht hat, aber dennoch schätzen wir die Heldentat um ihrer selbst willen und sind beeindruckt von dieser konkreten Tat. Anders verhält es sich beim Geld: Geld ist nichts Konkretes, sondern etwas Abstraktes, wie dies Immanuel Kant ausgedrückt hat: «Geld ist eine Sache, deren Gebrauch nur dadurch möglich ist, dass man sie veräussert.»⁷ Weil also Geld im Konkreten nichts, im Allgemeinen aber alles ist, eignet sich das Geld für so etwas diffus fundiertes wie Sozialprestige und weil es anders als wir häufig reden, gerade nichts Materielles ist, kennt es keine Begrenzung und kann tendenziell unendlich gemehrt werden. Nur so ist zu erklären, dass auch der Reiche selten untätig bleibt und seinen Reichtum einfach genießt: er arbeitet lieber immer weiter, damit er noch mehr von dem hat, was er schon lange nicht mehr «veräussert» und in etwas Konkretes konvertieren kann, um vom Aufessen erst gar nicht zu reden. Auch dem Superreichen ist Arbeit ein Muss. Und dieses Muss steht so hoch im Kurs, dass alle möglichen Tätigkeiten mit dem Begriff der Arbeit in Zusammenhang gebracht werden, wenn sie Ansehen und Rechtfertigung für sich reklamieren wollen und so kennen wir heute viel Arbeit: Erziehungsarbeit, Familienarbeit, Trauerarbeit und eben auch die Freiwilligenarbeit.

Auf den ersten Blick erkennt man, dass die sogenannte Freiwilligenarbeit nicht recht in diesen Zusammenhang der anderen Arbeit passen will, denn für sie besteht nun gar kein Zwang, wie ja der Begriff der Freiwilligkeit so treffend signalisiert. Anders als bei der Erziehung, der man sich widmen muss, oder der Arbeit in der Familie, die getan sein will oder der Trauer, die verarbeitet werden muss, kann man gegenüber den Jobangeboten einer caritativen Organisation «nein» sagen.

Warum sich gleichwohl für solche Tätigkeit (im Deutschen) der Arbeitsbegriff eingeschlichen hat, ist leicht zu sehen: Das Engagement soll dadurch, dass es Arbeit genannt wird, geadelt werden und die Chance bieten, die Quelle von Prestige, die aus der Arbeit sprudelt, anzuzapfen.

Da sich die sogenannte Freiwilligenarbeit so grundlegend von Arbeit unterscheidet, dass es kaum gerechtfertigt ist, sie so zu nennen, stellt sich die Frage, ob man aus der Not eine Tugend, d.h. aus der Tatsache, dass wir von Freiwilligenarbeit sprechen, etwas lernen können.

Interessanterweise lehnen die meisten Anbieter von Freiwilligenarbeit den entscheidenden Aspekt von Arbeit ab, seine Entlohnung. Der Hauptgrund für den Lohnverzicht liegt nicht darin, dass die meisten caritativen Organisationen sich über Spendengelder finanzieren: Spendengelder für geleistete Arbeit zu verwenden muss keine Zweckentfremdung der Spende sein. Ein anderer Grund ist ausschlaggebend. Noch mehr als kommerziell ausgerichtete Jobanbieter sehen sich caritative Organisationen in der Pflicht zur Effizienz. Anders als bei der klassischen Arbeit, man denke etwa an den Akkordarbeiter oder den Erntehelfer, wirken bei freiwilligem Engagement Geldanreize nicht motivierend und leistungssteigernd, sondern sogar hemmend. Dass das freiwillige Engagement einen empfindlichen Dämpfer erhält, wenn es geldlich anzureizen versucht wird, ist in vielen Beispielen und

⁷ Immanuel Kant. Metaphysik der Sitten, 1791, I, § 31, in Werkausgabe Bd. VIII, Frankfurt/M. 1977.

konkreten Fällen nachgewiesen worden.⁸ Den Grund der Vergeblichkeit finanzieller Anreize erklärt Michael Sandel: «Der finanzielle Anreiz verwandelt eine von Gemeinsinn getragene Tätigkeit in einen bezahlten Job.»⁹ Und ein bezahlter Job macht sich zum Vergleichsgegenstand anderer bezahlter Jobs, wobei die Bezahlung die entscheidende Vergleichswährung wird und entsprechend die besser bezahlte Stelle als die attraktivere gilt.

Was die Anbieter von caritativen Tätigkeiten («caritas» = Liebe) erfahren haben, gilt auch für die konventionelle Muss-Arbeit. Finanzielle Anreize können den Effekt haben, dass ein externer Anreiz den intrinsischen Anreiz des internen Sinnsystems der Tätigkeit trumpft. Auf diesen Zusammenhang verweist auch Alexei Alexandrowitsch seinen 9-jährigen Sohn Sergej als er ihm erklärt: Wir sollten «unsere Freude nicht vom Lohn haben, sondern von der Arbeit. Denn wenn Du nur deshalb arbeitest und lernst, um eine Belohnung zu erhalten, dann wird Dir die Arbeit schwer vorkommen, wenn Du aber arbeitest aus Liebe zur Arbeit, so wirst du in der Arbeit selbst deinen Lohn finden.»¹⁰

Was aus verfehlten Anreizen wird, haben eindrücklich die Finanzkrisen des frühen 21. Jahrhunderts gezeigt. Finanzhändler haben, wohl auch aus Frustration über die Sinnleere ihrer Jobs, nur noch in quantitativen Mehrungen (in diesem Falle des Inhalts ihrer persönlichen Portemonnaies) durch Boni¹¹ die Quelle ihrer Erfüllung gesehen und damit jeden Sinn für Verantwortung aufgegeben.

Die sogenannte Freiwilligenarbeit ist mithin ein Lehrstück für die Gesellschaft: Tätigkeiten, die so sinnhaftig sind, dass sie so motivieren, dass es keiner externen Motivation bedarf, sind sinnvolle Tätigkeiten. Der bezahlten Arbeit in der Erwerbsarbeitsgesellschaft scheint dieser Sinn zunehmend abhandengekommen zu sein, weswegen deren sozialer Gewinn so wichtig geworden ist.¹² Es ist ein schwacher Trost, dass bei manch einem so Frustrierten die Freude an einer Tätigkeit in caritativen Organisationen erwächst. Besser wäre es, dass alle Tätigkeit mit einem Sinnbonus versehen würde, auch die der Arbeit.

⁸ Edward L. Deci; Richard Koestner; Richard M. Ryan: A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In *Psychological Bulletin* 125 (6, 1999), S. 627-668. (zitiert bei Michael Sandel (2005, S. 53).

⁹ Michael Sandel (2005): *Moral und Politik. Gedanken zu einer gerechten Gesellschaft.* (org. *Public Philosophy*. Cambridge/Mass.) München 2015 S. 40.

¹⁰ Leo Tolstoi (1878): *Anna Karenina*, Köln 2010, S. 640.

¹¹ Jakob Arnoldi (2009): *Alles Geld verdampft. Finanzkrise in der Weltrisikogesellschaft.* Berlin S. 34.

¹² Michael Aßländer, Bernd Wagner (2017): Einführung: Arbeit und Philosophie. In *Philosophie der Arbeit. Texte von der Antike bis zur Gegenwart.* Berlin S. 23.