

Freiwilligenarbeit und Motivation: Sinnhaftigkeit versus monetäre Anreize

Fachgespräch, 31. Januar 2019, Basel



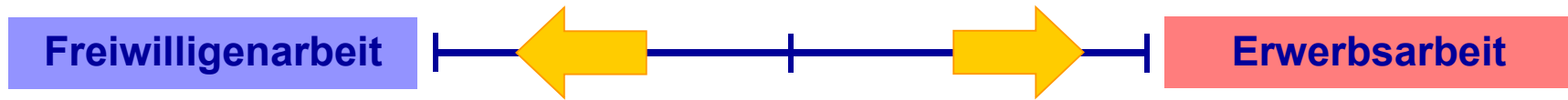
Unsere Fragen heute ...

- Was ist das Besondere an Freiwilligenarbeit?
- Warum engagieren sich Freiwillige?
- Freiwilligenarbeit und Kontrolle – wie verträgt sich das?
- Stärkt selbstbestimmte Motivation das Engagement nachhaltig?
- Wie lässt sich die selbstbestimmte Motivation Freiwilliger fördern?



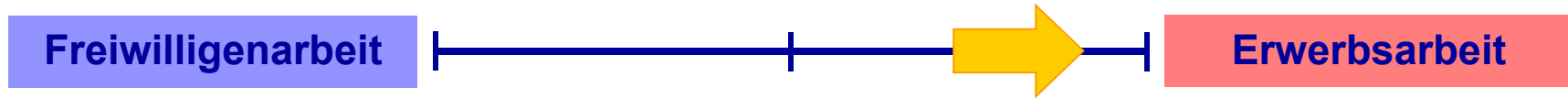
*Was ist das Besondere an
Freiwilligenarbeit?*

Besonderheiten der Freiwilligenarbeit



Welche Aussagen treffen stärker auf die jeweilige Tätigkeit zu?

Aussagen, die zur Erwerbsarbeit passen ...

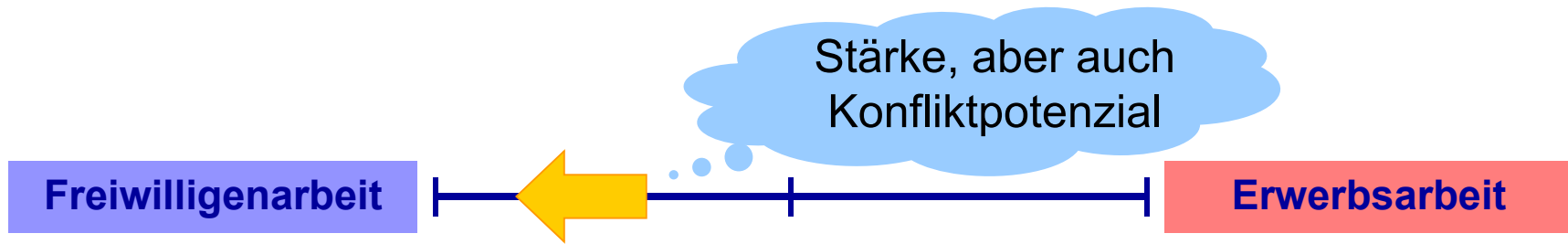


Bei dieser Arbeit kommt es darauf an, Leistung von hoher Qualität zu erbringen.

Bei dieser Arbeit kommt es vor, dass ich mich ungerecht behandelt fühle.

Diese Arbeit bietet Herausforderungen, an denen ich wachsen kann.

Aussagen, die zur Freiwilligenarbeit passen ...



Bei dieser Arbeit kann mir niemand vorschreiben, was ich zu tun und zu lassen habe.

Durch diese Arbeit kann ich in der Gesellschaft etwas bewegen.

Bei dieser Arbeit stehe ich moralisch uneingeschränkt hinter dem, was ich tue.

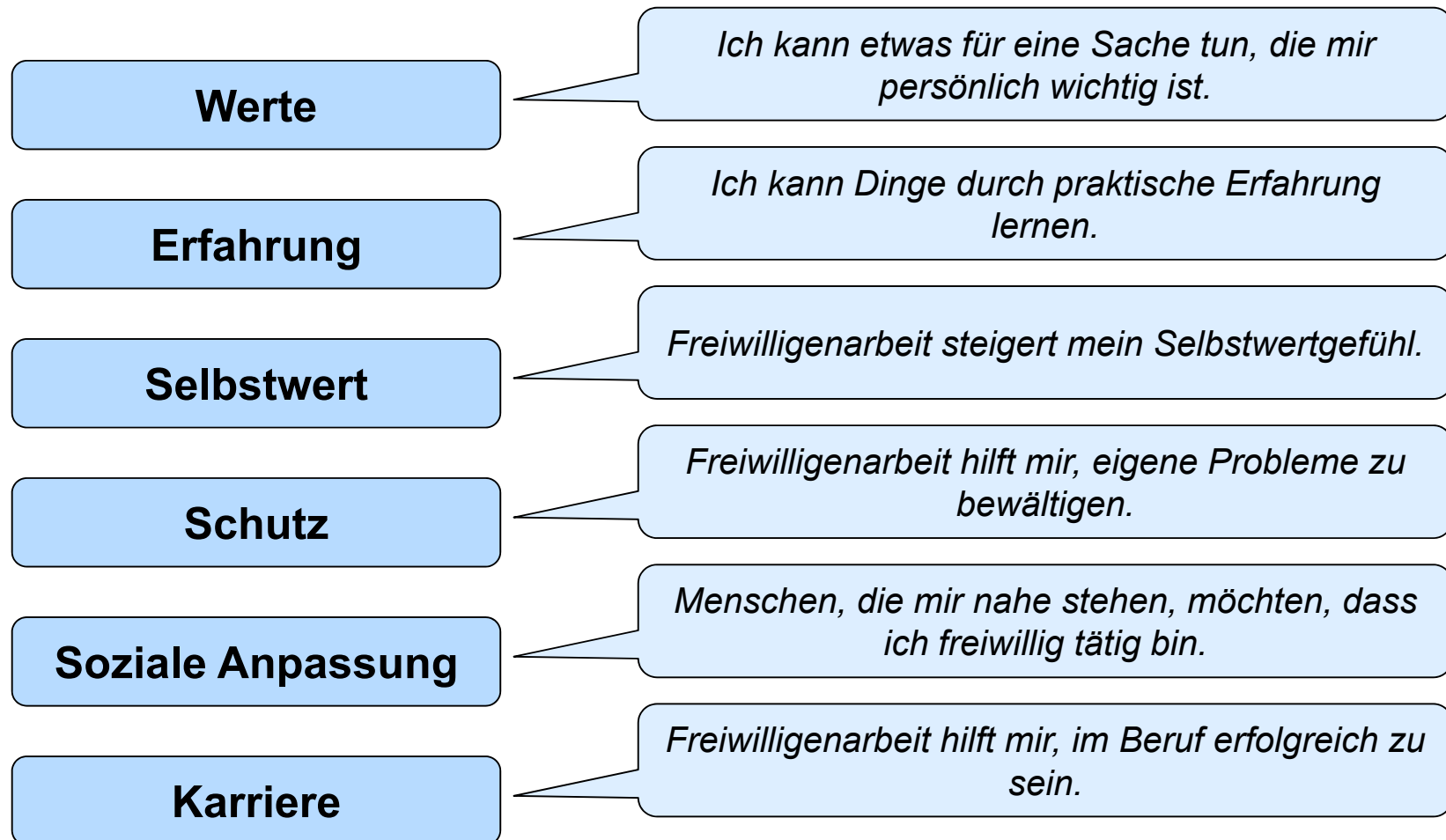
Bei dieser Arbeit beschäftige ich mich mit Themen, die mir im Leben wichtig sind.

Diese Arbeit sagt viel darüber aus, was für ein Mensch ich bin.



*Welche Motive haben
Freiwillige?*

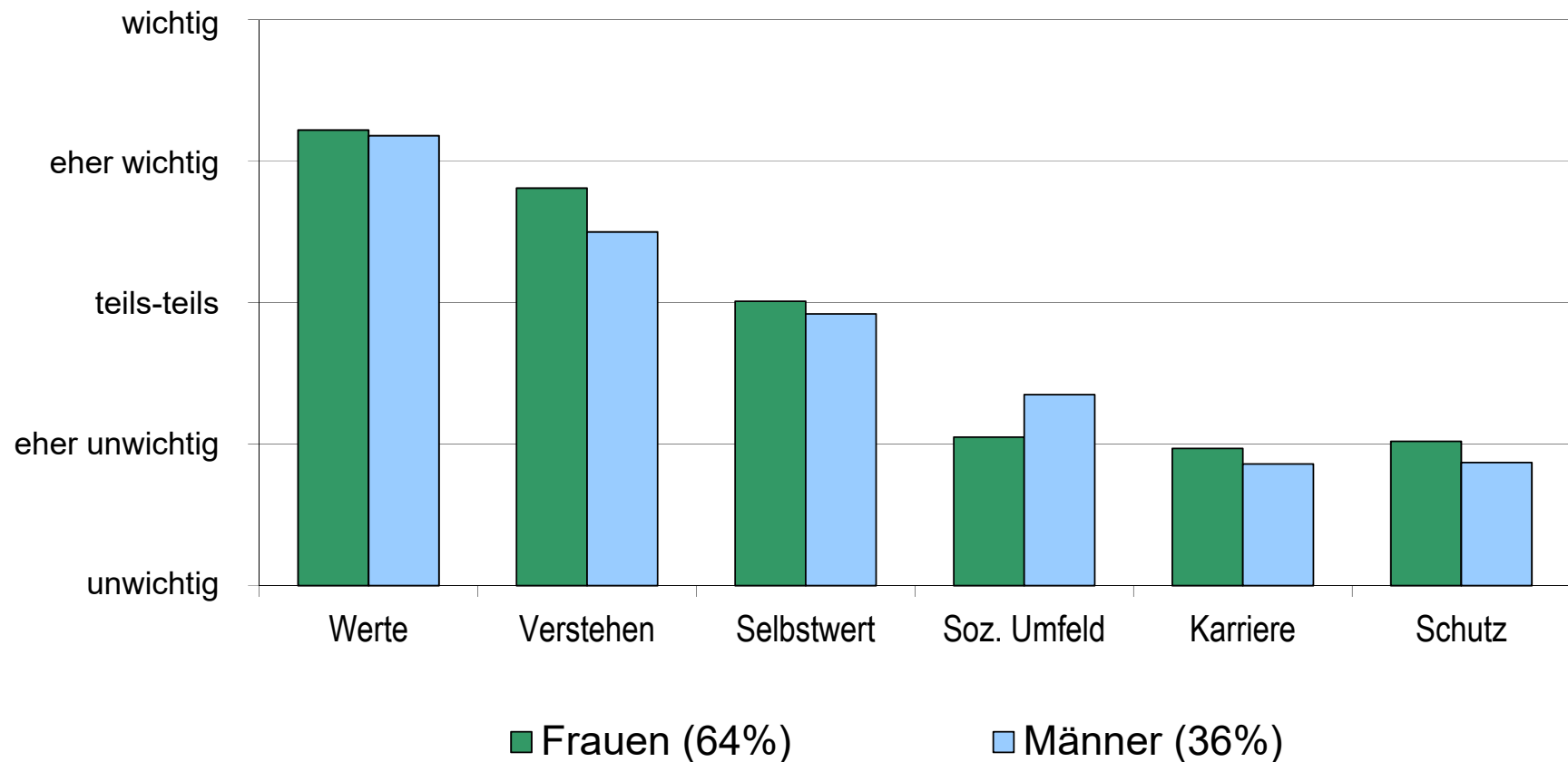
Freiwilligenarbeit ist «multifunktional»



**Auf die Passung
kommt es an!**

(Clary et al., 1998)

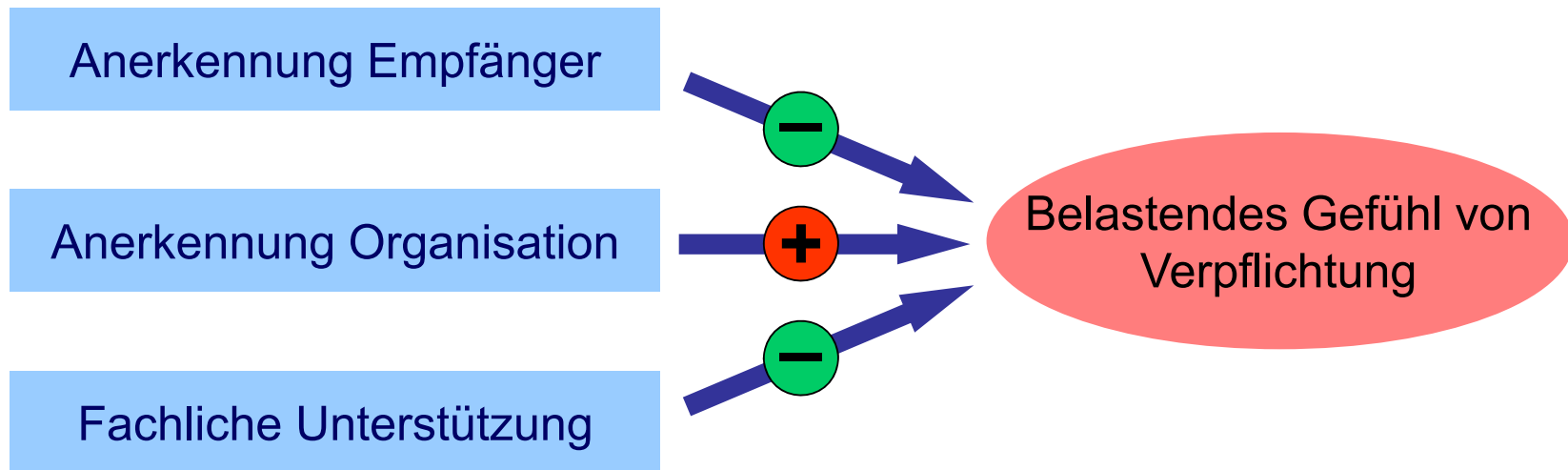
Motive in der Freiwilligenarbeit (N = 2555)



Freiwilligenarbeit ist freiwillig.

***Wie verträgt sich das mit
Anforderungen, Führung und
Kontrolle?***

Ein unerwartetes Ergebnis ...

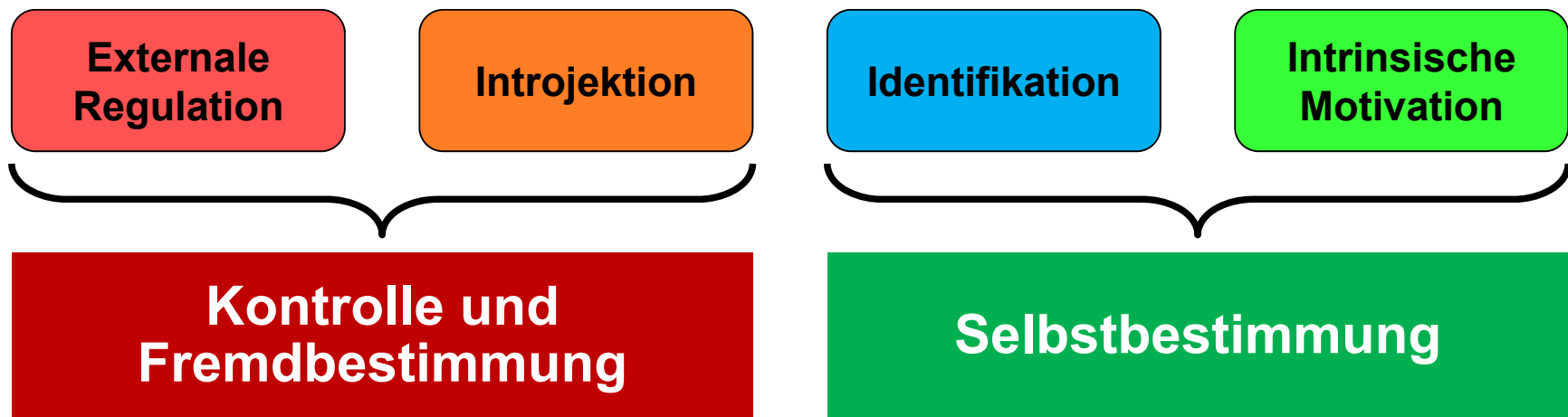


*Wie kann etwas Positives –
nämlich Anerkennung – zur
Belastung werden?!*

Es gibt da eine Theorie...

Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000)

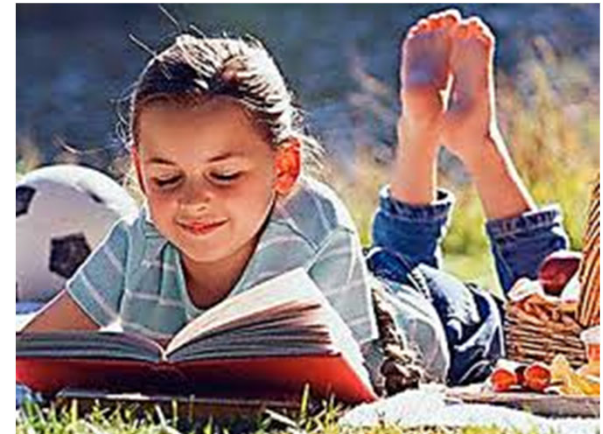
- Das Besondere an dieser Theorie ist, dass sie die Bedeutung der **Qualität von Motivation** hervorhebt und nicht allein die Stärke der Motivation beachtet.
- Es lassen sich verschiedene **Formen von Motivation** unterscheiden, die entweder mit dem Gefühl, selbstbestimmt zu handeln, oder mit dem Gefühl des Kontrolliert-Seins verbunden sind.



Intrinsische Motivation

Und was ist mit Dingen, die keinen Spass machen?

- Reine Formen intrinsischer Motivation findet man beim neugierigen Explorieren oder beim Spiel sowie beim Bewältigen optimaler Herausforderungen.
- Intrinsische Motivation wird **reduziert** durch:
 - **Monetäre Anreize, Preise, Auszeichnungen**
 - Furcht vor Bestrafung
 - Kontrollierendes Feedback (nicht aber informatives Feedback)
 - Wettkampf (selbst dann, wenn die Person gewinnt; denn das Selbstwertgefühl steht auf dem Spiel)
- Intrinsische Motivation ist **«Selbstbestimmung pur»**.

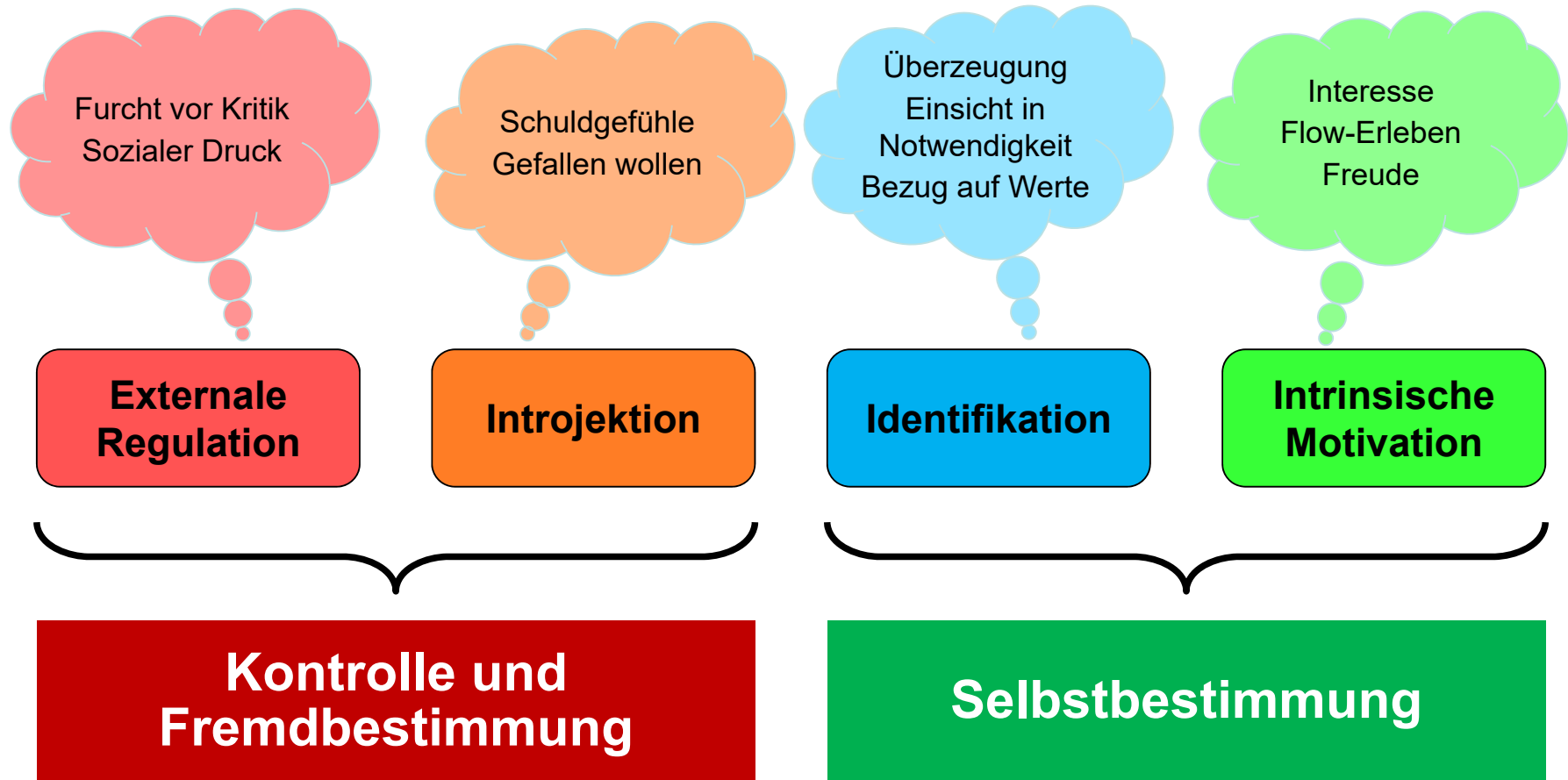


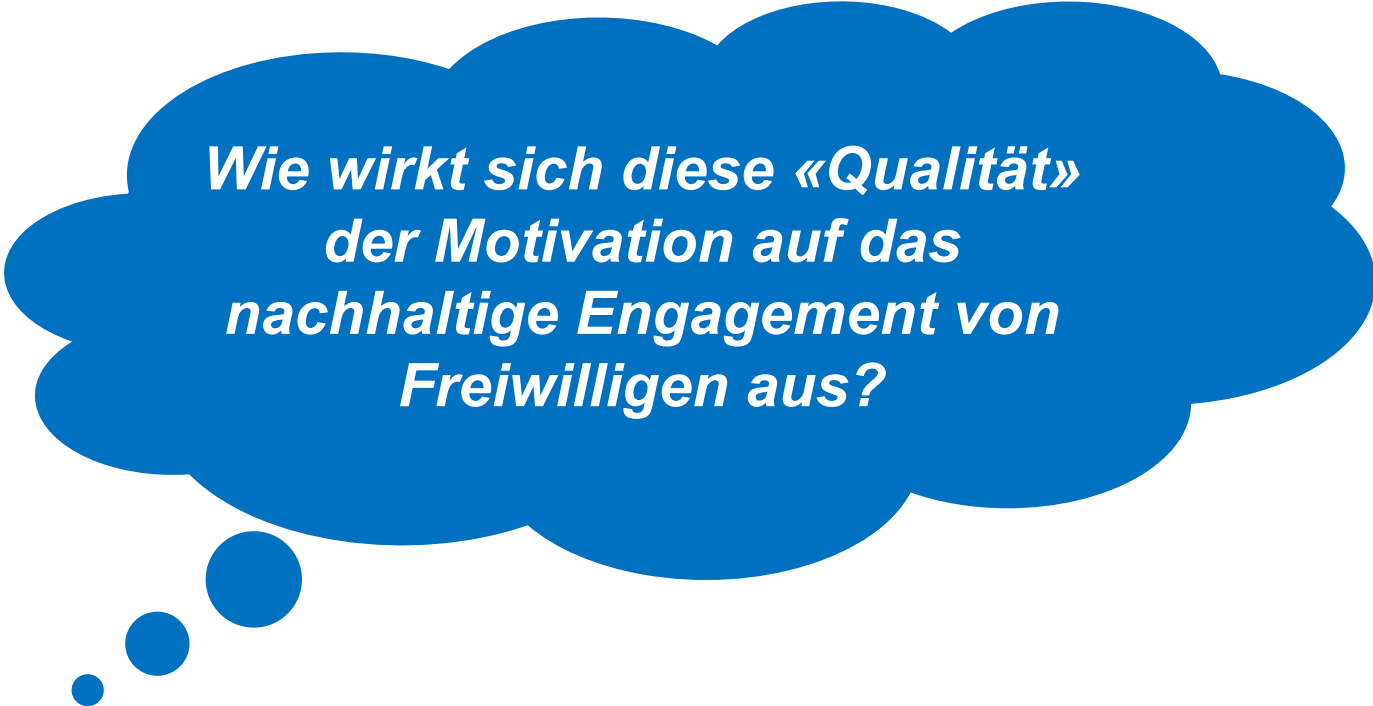
Extrinsische Motivation

- «Es muss nicht alles Spass machen, manchmal reicht die Einsicht in die Notwendigkeit.»
- Damit auch extrinsische Motivation als selbstbestimmt erlebt werden kann, sollte man:
 - Perspektive des anderen anerkennen
 - Begründen, warum etwas notwendig oder nützlich ist
 - Wahlmöglichkeiten schaffen
 - Informatives, nicht-kontrollierendes Feedback geben
- Extrinsische Motivation kann beides sein – entweder von **Kontrolle und Fremdbestimmung** oder von **Selbstbestimmung** geprägt.



Die verschiedenen Arten von Motivation





***Wie wirkt sich diese «Qualität»
der Motivation auf das
nachhaltige Engagement von
Freiwilligen aus?***

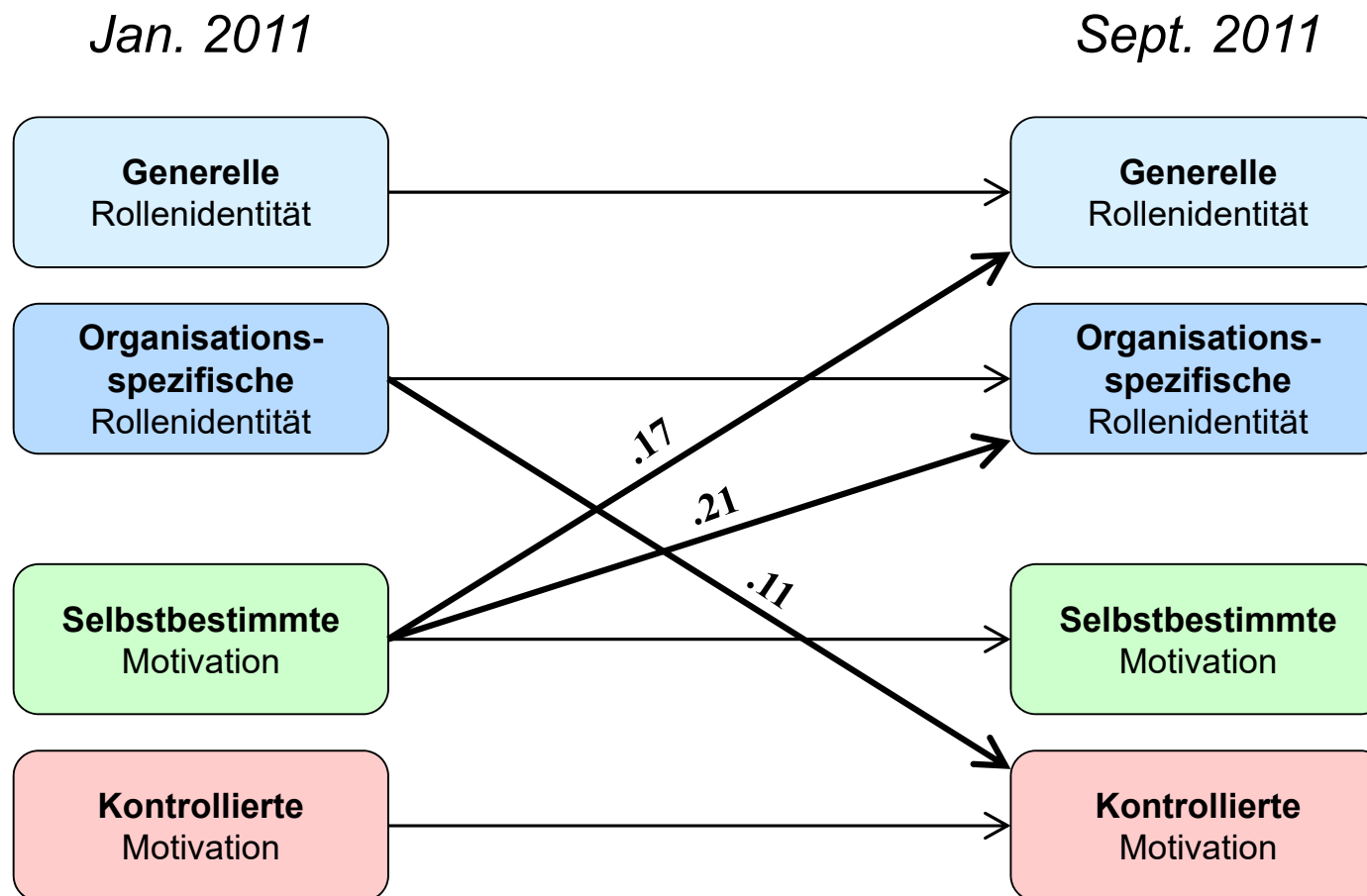
Entwicklung der Rollenidentität/en Freiwilliger

Generelle
Rollenidentität

Organisationsspezifische
Rollenidentität

*Fördert Selbstbestimmung
die Entwicklung der
Rollenidentität Freiwilliger?*

Entwicklung der Rollenidentität/en Freiwilliger



(Güntert & Wehner, 2015)



*Wie lässt sich selbstbestimmte
Motivation fördern?*

Drei grundlegende psychologische Bedürfnisse

Menschen streben danach, Ursprung des eigenen Handelns zu sein

Bedürfnis nach **Autonomie**



Menschen streben nach optimalen Herausforderungen

Bedürfnis nach **Kompetenz**

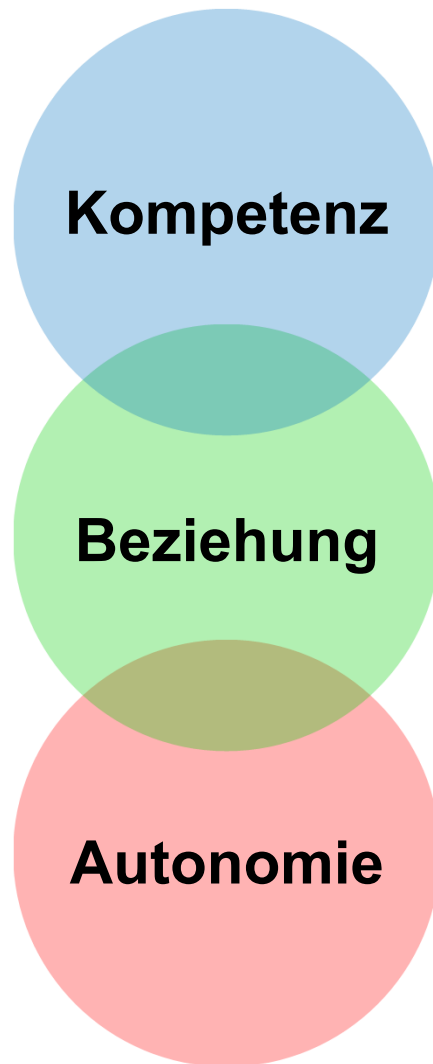


Menschen streben danach, enge Beziehungen einzugehen

Bedürfnis nach **Beziehung**

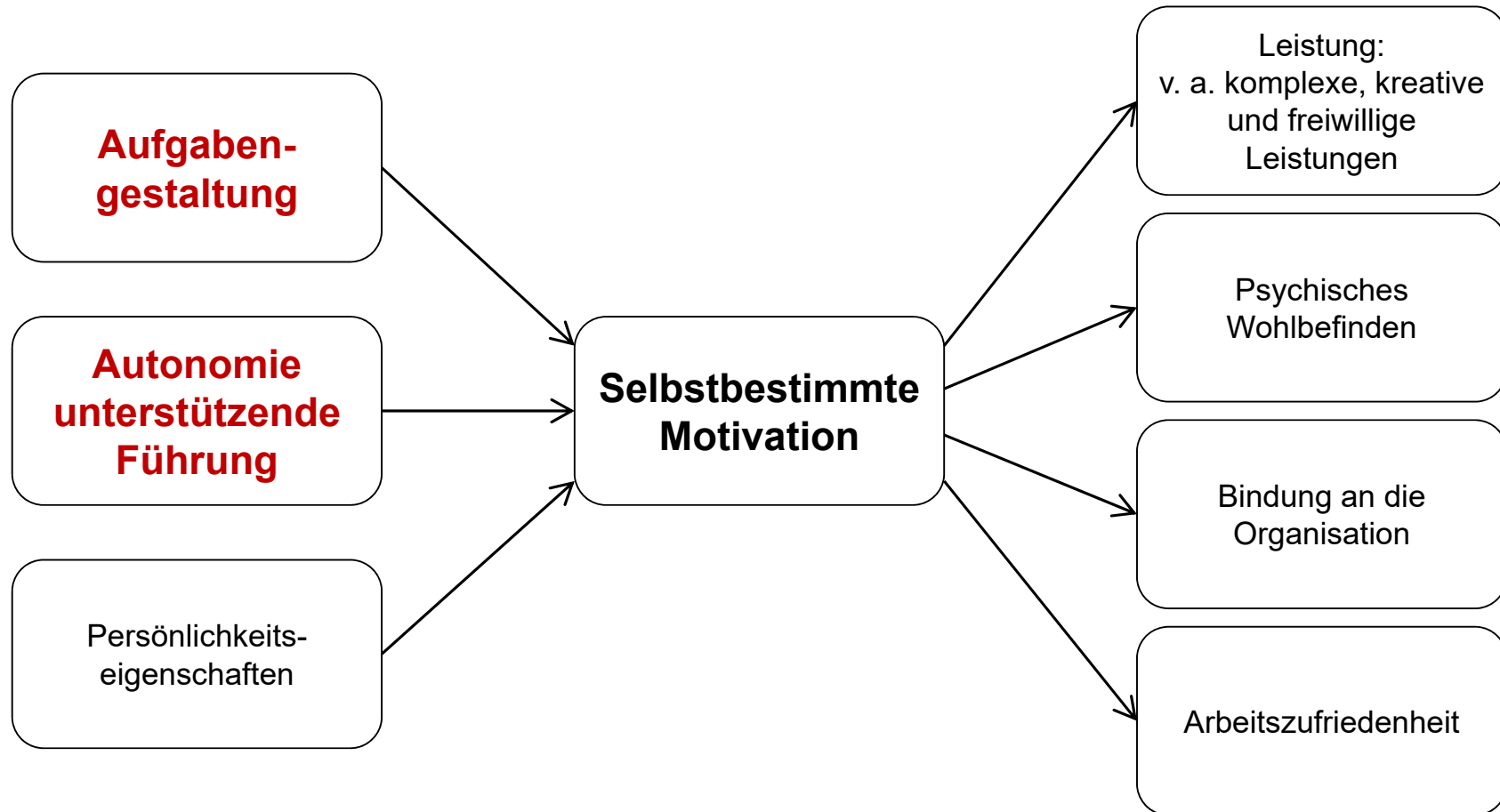


Die drei Grundbedürfnisse als Ansatzpunkte



- Eigeninitiative und persönlich Entwicklung fördern
- Kritik und Diskussion begrüßen
- Fehlerfreundlichkeit
- Informative Rückmeldung geben
- Individualität fördern
- Respekt für jede und jeden verlangen
- Den grösseren Zusammenhang sichtbar machen
- Auf Werte Bezug nehmen
- Wahlmöglichkeiten schaffen

Was fördert Selbstbestimmung?



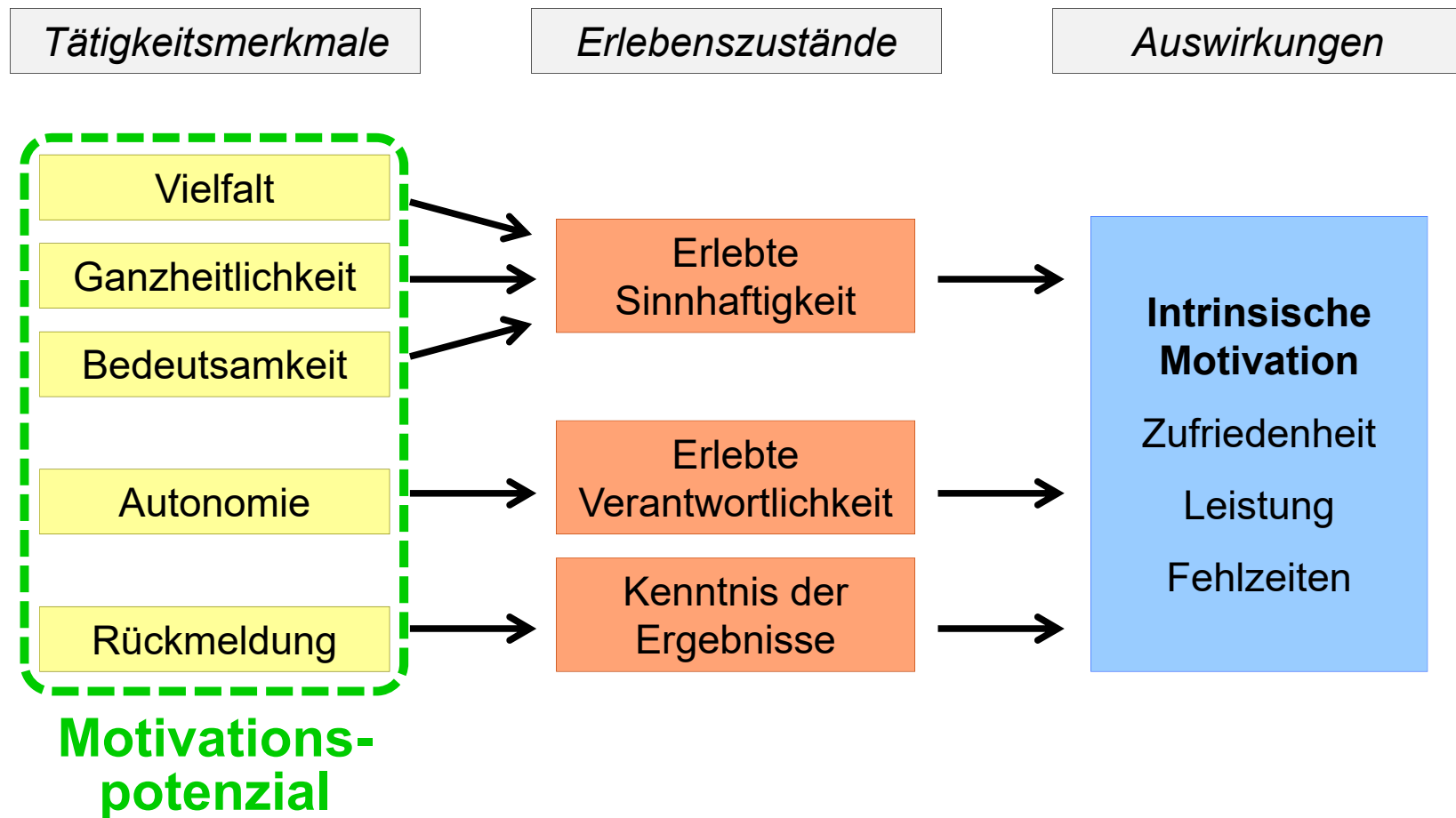
(nach Gagné & Deci, 2005)

Autonomie unterstützende Führung

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

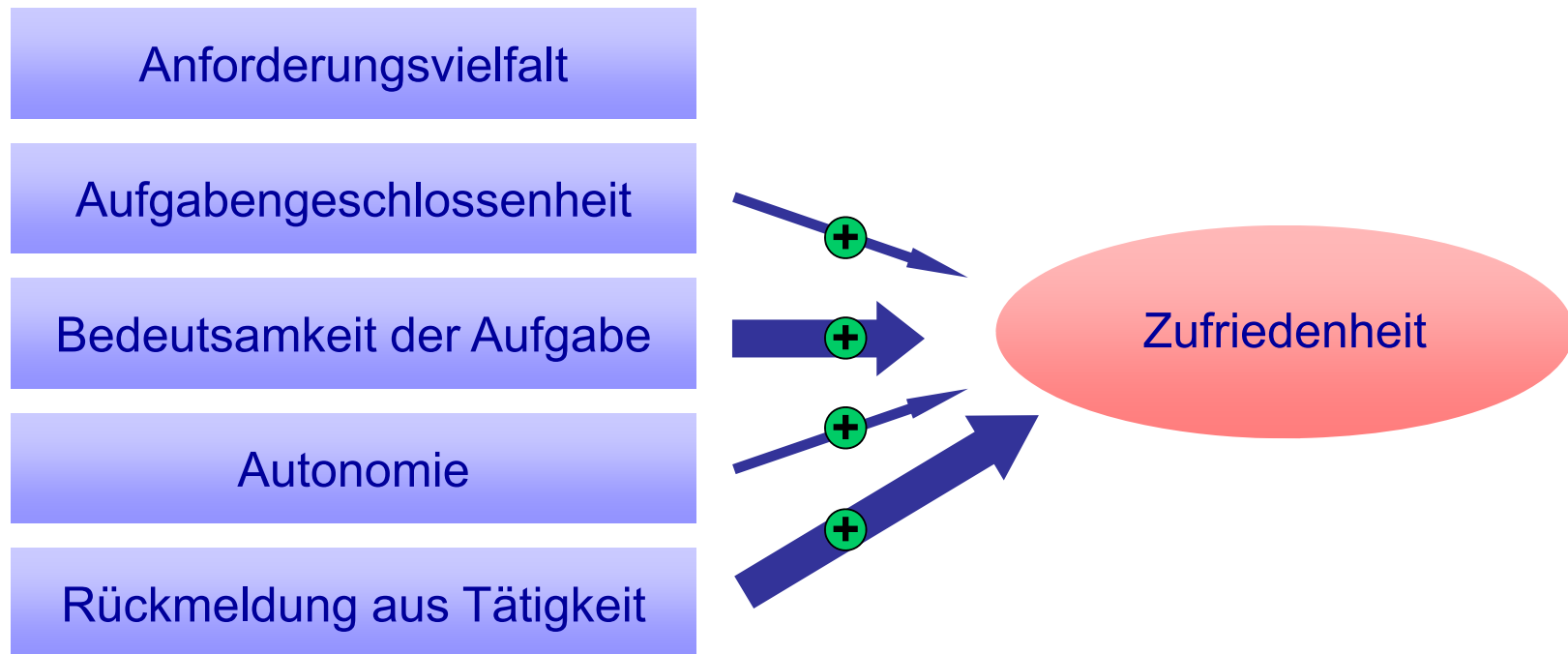
**Autonomie-
Unterstützung ist kein
«laissez faire»!**

Aufgabengestaltung

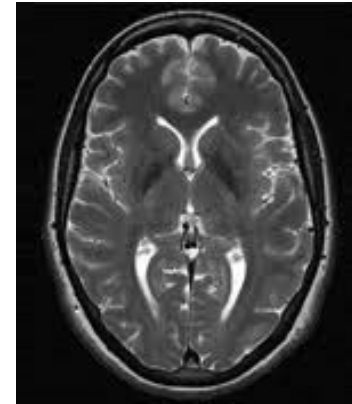


(Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1976)

Und in der Freiwilligenarbeit?



«Relational job design»



- Wie lässt sich die erlebte Bedeutsamkeit erhöhen, so dass in der Folge die Leistung verbessert wird?
- Drei Experimente:
 - Fundraiser erhalten Information darüber, wie die Spenden zu Verbesserungen im Leben einzelner Personen geführt haben.
 - Rettungsschwimmer lesen Berichte über Rettungseinsätze.
 - Radiologen erhalten zusätzlich ein Foto der Person.
- Ergebnisse:
 - Geschichten und Beispiele können die Wahrnehmung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit erhöhen.
 - Als Folge erhöht sich die Arbeitsleistung, vermittelt u. a. durch die Wahrnehmung, die eigene Tätigkeit werde sozial wertgeschätzt.



Fazit

- Organisationen müssen sich der Multifunktionalität bewusst sein und auf einen Wandel der Motive reagieren.
- Konfliktpotenzial besteht bei „realitätsfernen“ Erwartungen an die Tätigkeit.
- „Sinngelalt“ und „Sinntransparenz“ sind Erfolgsfaktoren. Die Aufgaben sollen das Leben anderer Menschen bedeutsam beeinflussen und dieser Sinn muss erfahrbar werden (u.a. durch informatives Feedback).
- Selbst «gut gemeinte» Anerkennung von Seiten der Organisation kann ein belastendes Gefühl der Verpflichtung erzeugen.
- Um die selbstbestimmte Motivation zu fördern, sollten Führungskräfte kritisch diskutieren, wie es um die drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Beziehung und Autonomie bestellt ist.

Literatur

- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 1516-1530.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- 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.
- 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.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

stefan.guentert@fhnw.ch