



«Freiwilligkeit ist der Preis der Freiheit»

Forum BGM

Betriebliches Gesundheitsmanagement
im Kanton Aargau

Theo Wehner, Prof. em. Dr. phil.
ETH Zürich

Was können Sie
erwarten?



■ Die nächsten 40 Minuten

- Freiwilligkeit: Hilfeverhalten oder Tätigkeit?
- Wird der Wert der Freiwilligkeit gesehen?
- Definition, Zahlen für die CH, Kommentare und Funktionen zur Freiwilligenarbeit
- **Individuelles, freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz: Organizational Citizenship Behavior**
- Freiwilligenarbeit ist gute Arbeit; Erwerbsarbeit eher «mittelmässig»
- *In der* Freiwilligenarbeit wird Sinn geschöpft; in der Erwerbsarbeit wird er (teils vergeblich) gesucht.
- **IHRE FRAGEN!**

...wer von der Freiwilligenarbeit spricht, der spricht immer auch von der Arbeitsgesellschaft, in der sie erbracht wird!

...Freiwilligenarbeit ist mehr als (fortgesetztes) Hilfeverhalten und folgt nicht der Dichotomie: *Egoismus* vs. *Altruismus*!



«Seit 1980 sind die Arbeitszeiten pro Beschäftigten geschrumpft»
DE = 22%, FR = 18%, **CH = 12%**
(Vontobel, 2016)

Der Freiwilligensurvey zeigt, dass der Arbeitgeber kein Auslöser für freiwilliges Engagement ist, berufliche Gründe sind hingegen der häufigste Auslöser dafür, das Engagement zu beenden.

«**Die Hälfte** der Miliztätigen können nicht mit einem Entgegenkommen ihrer Arbeitgeber für ihren Dienst an der Gemeinschaft rechnen. Damit wird dem propagierten Brückenschlag zwischen Politik und Wirtschaft ein wesentliches Standbein entzogen».

Die Zahl der Hilfe- & Unterstützungsbedürftigen nimmt weltweit stark zu - **Armut der Erwerbstätigen ebenfalls: CH 2014 = 3.4%; 2020 = 4.3; Gesamt = (8.5%**

(BFS, 2022)

<https://www.nzz-libro.ch/freitag-et-al.-milizarbeit-medienmitteilung>



(Erwerbs-)Arbeit und Identität

- Arbeit vermittelt **soziale Einbindung**, allein schon deshalb, weil Erwerbstätige den grössten Teil ihrer Tages- und einen erheblichen Teil ihrer Lebenszeit in der Arbeitswelt verbringen.
- Arbeit strukturiert Zeitabläufe und dient damit biografisch und gesellschaftlich als **ordnender** und **orientierender Faktor**.
- Arbeit wird **sinnstiftend** im doppelten Sinne des französischen Wortes «sense» erlebt: für das eigene Handeln **nützlich**, macht Spass, ist eine Herausforderung und als «*richtunggebend* und **Struktur** vermittelnd.

Definition (Wehner 2002, 2015)

Keine Haus- oder
Familienarbeit

mehr als
persönliches Hobby

keine
Spendentätigkeit

Frei-gemeinnützige Tätigkeit ist **unbezahlte, organisierte, soziale Arbeit**; gemeint ist eine gemeinnützige Leistung, die **persönlich** und unter **regelmäßigem Zeitaufwand** erbracht wird, die prinzipiell von einer **dritten Person** geleistet und **potenziell bezahlt** werden könnte

gesellschaftliche
Arbeitsteilung

mehr als blosses
Engagement

keine
Beziehungsarbeit

Der funktionale Ansatz der Freiwilligenarbeit

(Clary et al. 1998, Wehner, 2015, 2018)

- Nicht EIN Motiv bestimmt die FWA, sondern verschiedene Funktionen führen in die FWA:

1. Wertefunktion 
2. Erfahrungsfunktion
3. Selbstwertfunktion 
4. Karrierefunktion
5. Anpassungsfunktion 
6. Schutzfunktion 
7. Gerechtigkeitsfunktion

Frei-gemeinnützige Tätigkeit in der Schweiz

- Der Freiwilligen-Monitor unterscheidet die folgenden Kategorien freiwilliger Tätigkeiten:
 - **Formelle freiwillige Tätigkeiten:** alle ehrenamtlichen oder freiwilligen Tätigkeiten, die für einen Verein oder eine Organisation ausgeübt werden; unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung.
 - Abgrenzung der **ehrenamtlichen Tätigkeiten:** Handelt es sich um ein Amt, in das man gewählt wird?
 - **Informelle freiwillige Tätigkeiten:** ausserhalb von Vereinen oder Organisationen; die Arbeit wird zugunsten von Personen geleistet, die nicht im gleichen Haushalt wohnen.

Freiwilligenarbeit in der Schweiz, 4. Erhebung 2020



- 39% der Bevölkerung sind formell tätig in Vereinen oder Organisationen.
- 46% der Bevölkerung leisten informelle Freiwilligenarbeit.
- «Die Zahl der Freiwilligen bleibt erstaunlich stabil»;
 - wobei im Sport, Interessenverbänden und im öffentl. Dienst eine Abnahme vorliegt, gibt es eine Zunahme in den Bereichen Spiel, Freizeit, Kulturvereinen, sozial-caritativen Organisationen.

...wer ist freiwillig Tätig?

- **Werte-fokuzierte Menschen im mittleren Lebensalter bilden „die grosse Masse“...**
 - Oft sind sie in mehr als einem Engagement tätig.
 - Sie verfügen meist über einen größeren Freundeskreis, als Nichtengagierte, sind eher verheiratet oder in festen Lebensgemeinschaften eingebunden.
 - Meist Berufstätige, in eher höheren Positionen mit höherem Bildungsabschluss, oder Pensionierte (die bürgerliche Mitte).
- **Jugendliche befürworten die Freiwilligkeit stärker als Erwachsene, beteiligen sich jedoch deutlich weniger...**
 - Sie sind jedoch weder *Eventhopper* noch sind sie lustbetonter als Erwachsene.
 - Sie sind karriereorientierter, lernbegieriger und kritischer als ältere Erwachsene.
 - Die Passung zw. Motiven und dem Angebot muss stimmen; hier sind sie weniger kompromissbereit als Erwachsene.

Freiwillige vs. Erwerbstätige

- Zuständigkeits- und Beziehungskonflikte **vs.** grundsätzliche Rollenklarheit.
- Laienwissen **vs.** gelernte, geprüfte Expertise.
- Hoher Autonomieanspruch **vs.** organisationale, bürokratische Verpflichtungen.
- Da-Sein / Tätig-Sein **vs.** Dienst / Leistungserbringung.
- Zeitliche und finanzielle Unabhängigkeit **vs.** Arbeitsplatzabhängigkeit.
- Entschädigung **vs.** Entlohnung / Bezahlung.

Extra-Rollenverhalten I

(Lexikon der Psychologie (2000) Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg)

- Eine Bezeichnung für alle Verhaltensweisen von Mitarbeitenden in Organisationen, die *freiwillig* gezeigt werden und...
 - nicht explizit im Arbeitsvertrag geregelt sind sowie...
 - positive oder negative Auswirkungen auf die Effektivität der Organisation haben.
- Am intensivsten erforscht wurde das *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, das positive Auswirkungen auf Organisationen hat und fünf Dimensionen umfasst:
 1. Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte (*altruism*),
 2. Gewissenhaftigkeit im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben (*generalized compliance*),
 3. sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen (*courtesy*);
 4. gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen (*sportsmanship*);
 5. Teilhabe am *öffentlichen Leben* der Organisation (*civic virtues*).

Extra-Rollenverhalten II

(Lexikon der Psychologie (2000) Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg)

- Negative Auswirkungen von Extra-Rollenverhalten auf die Organisation wurden relativ wenig untersucht. Dazu zählen...
 - psychologisches Rückzugsverhalten,
 - (schwache) Formen des Widerstands,
 - aggressive Handlungen gegen Kolleg*innen oder die Organisation und
 - versteckt ausgeführte Willkür- oder Racheakte (Mobbing).

Extra-Rollenverhalten III

(Lexikon der Psychologie (2000) Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg)

Als theoretischen Erklärung finden sich zwei Ansätze.

1. Extra-Rollenverhalten wird erklärt durch *kognitive Prozesse*, wobei...
 - Verhalten mit positiven Konsequenzen für die Organisation durch erlebte Verfahrensgerechtigkeit ausgelöst wird und
 - Verhalten mit negativen Konsequenzen durch erlebte Verstöße gegen die Verteilungsgerechtigkeit.
2. *Affekte bzw. Emotionen* stellen die entscheidende Bedingung für Extra-Rollenverhalten dar.
 - Verhalten mit positiven Konsequenzen wird durch eine positive Stimmung am Arbeitsplatz ausgelöst, die wiederum drei Faktoren beeinflussen
 - Die Stimmung am Arbeitsplatz als situativ gebundenes Gefühl,
 - das Gruppenklima im Sinne der affektiven Reaktionen am Arbeitsplatz und
 Verhalten mit **negativen** Konsequenzen werden in diesem Ansatz nicht genauer expliziert (Neid, Wut, Ärger etc. spielen jedoch sicher eine Rolle).

Extra-Rollenverhalten IV

(Lexikon der Psychologie (2000) Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg)

- Empirisch konnte gezeigt werden, dass Extra-Rollenverhalten mit positiven Konsequenzen für die Organisation relativ enge Korrelationen zu Arbeitseinstellungen aufweist, besonders mit...
 - Arbeitszufriedenheit,
 - kooperativem Führungsstil und
 - erlebter Verfahrensgerechtigkeit.
- Schwächere, aber immer noch bedeutsame Zusammenhänge finden sich...
 - mit der Leistung von Arbeitsgruppen bzw. ganzer Organisationseinheiten.
- Verhalten mit negativen Konsequenzen für die Organisation korreliert mit interaktionaler Ungerechtigkeit.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
McLean Parks, J. & Kidder, D. L. (1994). "Till death us do part ..." Changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organisational Behavior*, 1, 111-136.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) individuelles, freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz

(nach: Organ, 1988; <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/organizational-citizenship-behavior-ocb>)

- freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und in der Regel des formalen Anreizsystems nicht explizit berücksichtigt wird.
- OCB wird gewöhnlich über fünf Faktoren gemessen:
 1. Altruismus: Hilfeleistungen für Kollegen, Kunden oder Vorgesetzte.
 2. Gewissenhaftigkeit im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben.
 3. Arbeitsrelevante Höflichkeit: sich zuerst mit anderen abstimmen, bevor Handlungen gezeigt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen.
 4. Sportsmanship: gelassenes Ertragen der Ärgernisse, die unweigerlich aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen.
 5. Bürgertugenden: die Teilhabe am öffentlichen Leben der Organisation.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) individuelles, freiwilliges Verhalten in der Arbeitsumgebung

(nach: Organ, 1988; <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/organizational-citizenship-behavior-och>)

- OCB wird in erster Linie durch die soziale Identifikation mit und an die Organisation motiviert (**Commitment**).
 - So zeigen z. B. Saisonäre, Zeitarbeiter weniger OCB als festangestellte Mitarbeiter.
- Die Konsequenzen des OCB werden nach individuellen und nach kollektiven Folgen differenziert.
 - Auf individueller Ebene wurden Auswirkungen auf die Leistung untersucht, wobei sich zeigt, dass OCB z. T. einen größeren Anteil an deren Varianz erklärt als die üblichen Ergebniskriterien.
 - Von den kollektiven Konsequenzen des OCB ist die stark ausgeprägte Wirkung auf die Leistung der Arbeitseinheit (Arbeitsgruppe) bzw. der ganzen Organisation hervorzuheben.

Commitment und Involvement; von Freiwilligen und Erwerbstätigen

	Branche mit höchstem Commitment/ Involvement <i>Personen in Erwerbsarbeit</i>	Branche mit niedrigstem Commitment/ Involvement	Personen bzgl. ihrer Freiwilligen- arbeit <i>Erwerbsarbeit plus Freiwilligenarbeit</i>	Personen bzgl. ihrer Erwerbsarbeit
Commitment	3.7	2.9	3.8	3.6
Involvement	3.1	2.5	3.6	3.2

Skala von 1 (niedrig) bis 5 (hoch)
Angegeben sind Mittelwerte

Güntert & Wehner, 2013, 2018

...die drei «E»

Exzellenz

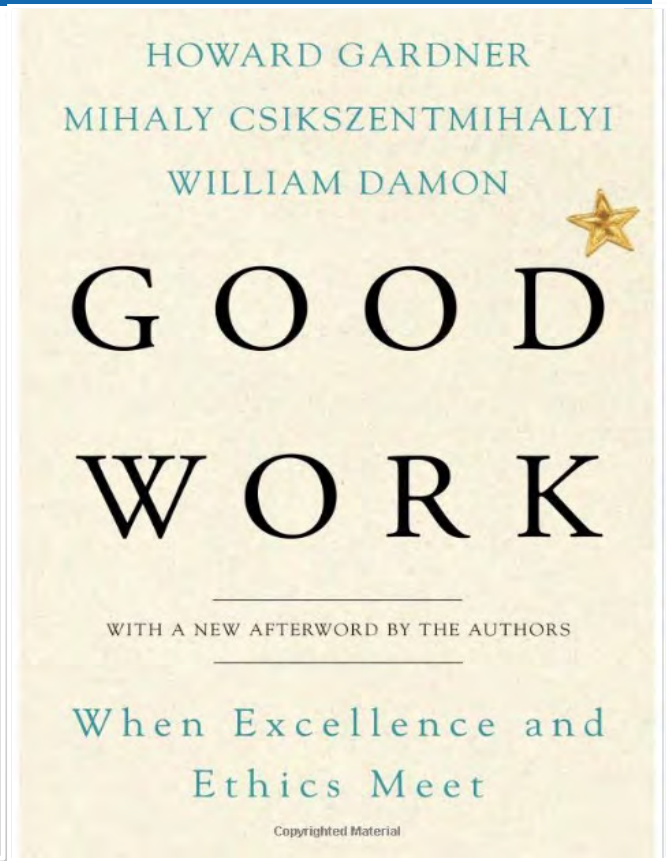
kompetent u. effektiv sein

Ethik

sozial verantwortlich Handeln

Engagement

gefordert werden u. Freude erleben



Exzellenz

Ethik

Engagement

...die drei «M»

Mission

Models

Mirror



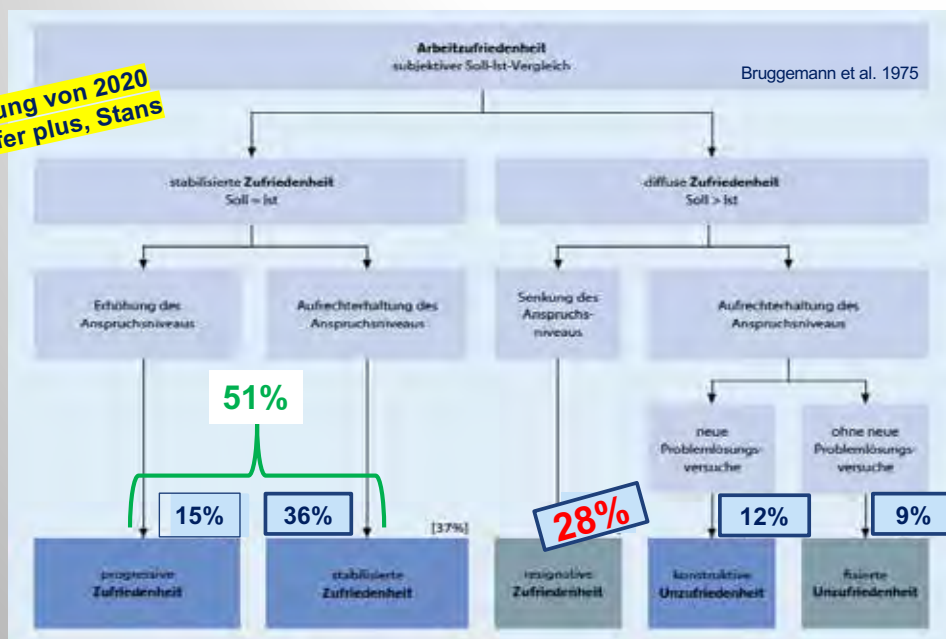
<https://index-gute-arbeit.dgb.de>

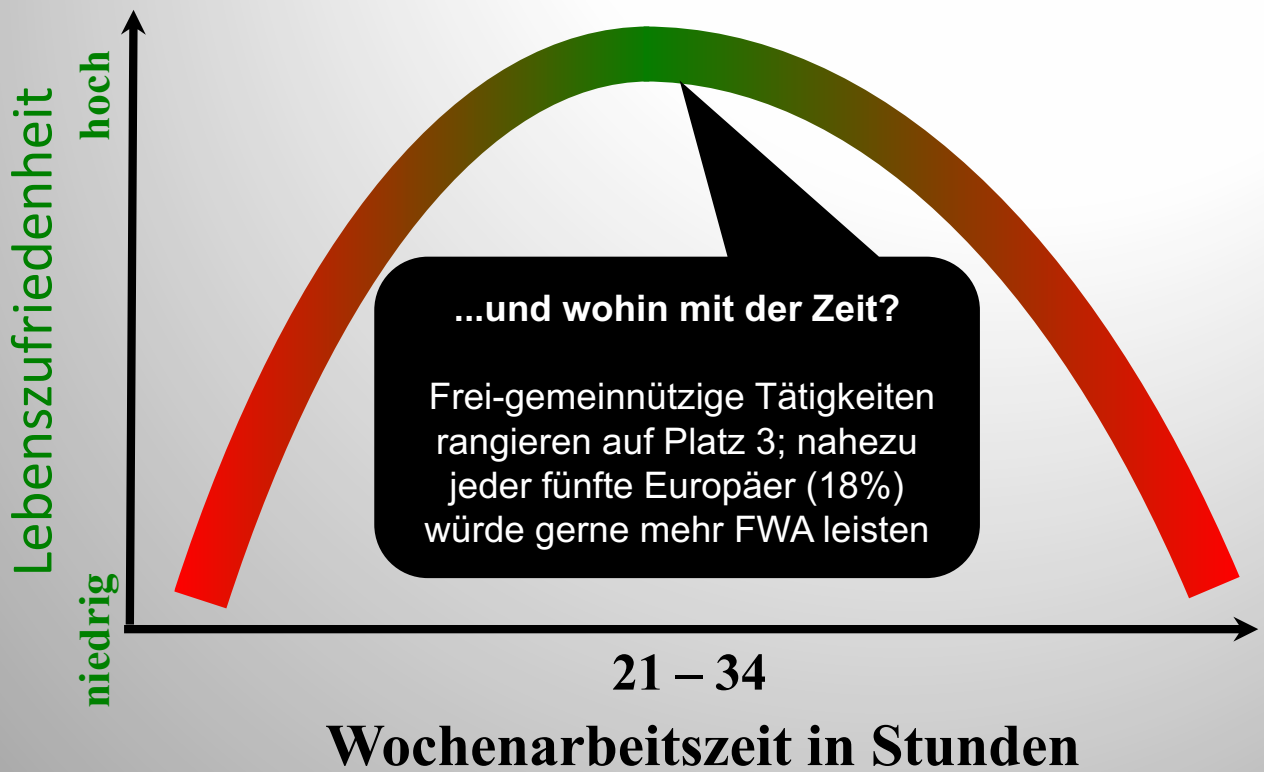


DGB-Index Gute Arbeit



Erhebung von 2020
Transfer plus, Stans





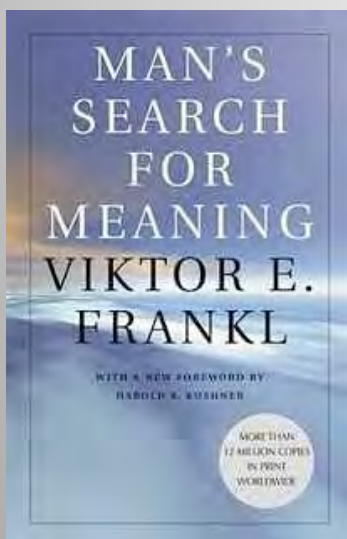
(Eurofound, 2012)



«Glück in Unternehmen entsteht durch drei Bedingungen - **erstens**, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll empfinden; **zweitens**, wenn sie sich selber verwirklichen können; und **drittens**, wenn sie sich in ihren Teams als Gemeinschaft verstehen».

NZZ vom 8.6.2022

Sinn ist verarbeitete Erfahrung (nach Viktor E. Frankl, 1905 - 1997)



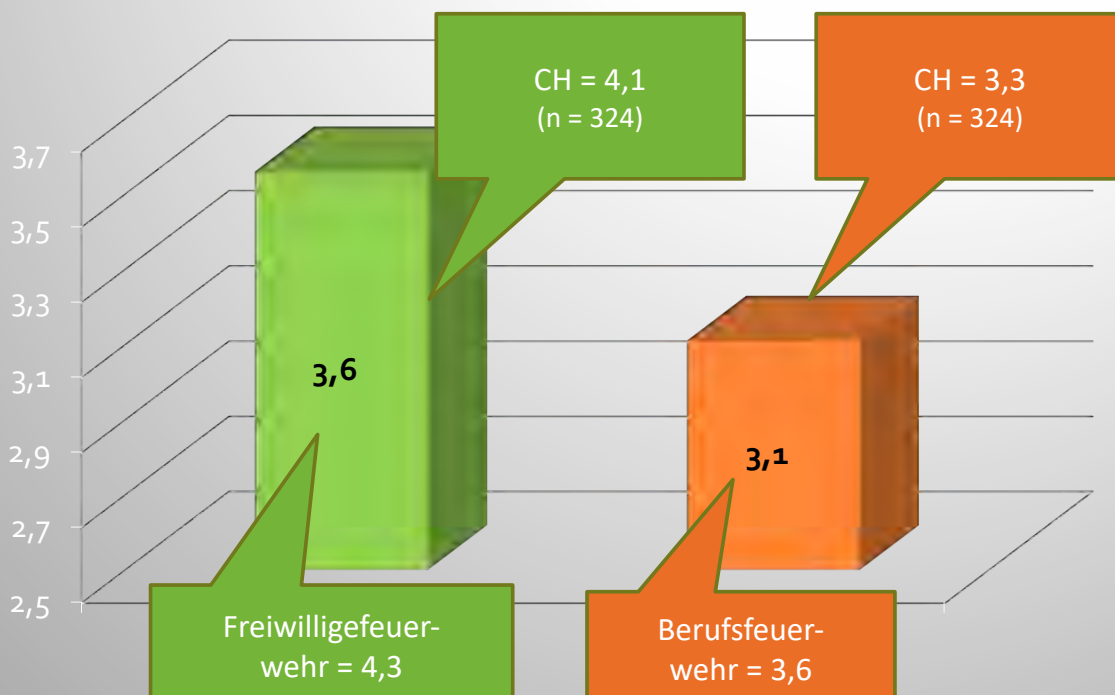
- Der Begriff „logos“ in Frankls „Logotherapie“ steht für *Sinn*.
- Der Mensch ist durchdrungen von einem Streben nach Sinn (nicht Libido, Macht etc.).
- Ist der Wille zum Sinn frustriert, entsteht ein „existenzielles Vakuum“, mit Apathie und Leeregefühl.
- Existenzielle Erfüllung hängt vom Gelingen der der Sinngenerierung ab.
- Sinn ist nicht nur durch Erleben zu erhalten, sondern im Tätigsein und auch im „Wie“ des Leidens

Grundfähigkeiten zur Sinnfindung (nach V. Frankl)

- Um den Sinn der jeweiligen Situation finden zu können, bedarf es einer grossen Offenheit des Menschen, und dazu dienen die beiden geistigen Grundfähigkeiten der Person:
 - die Selbst-Distanzierung (zu sich und zu seinen hemmenden und bestimmenden Gefühlen auf Distanz gehen können und dadurch mit sich umgehen können) und
 - die Selbst-Transzendenz (sich auf andere und anderes einlassen können).


Sinnerfüllung bei Freiwillig Tätigen

Repräsentative deutsche Stichprobe, N = 603; T. Schnell, 2011



Wissenschaftliches Institut der AOK **Wido**

Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit

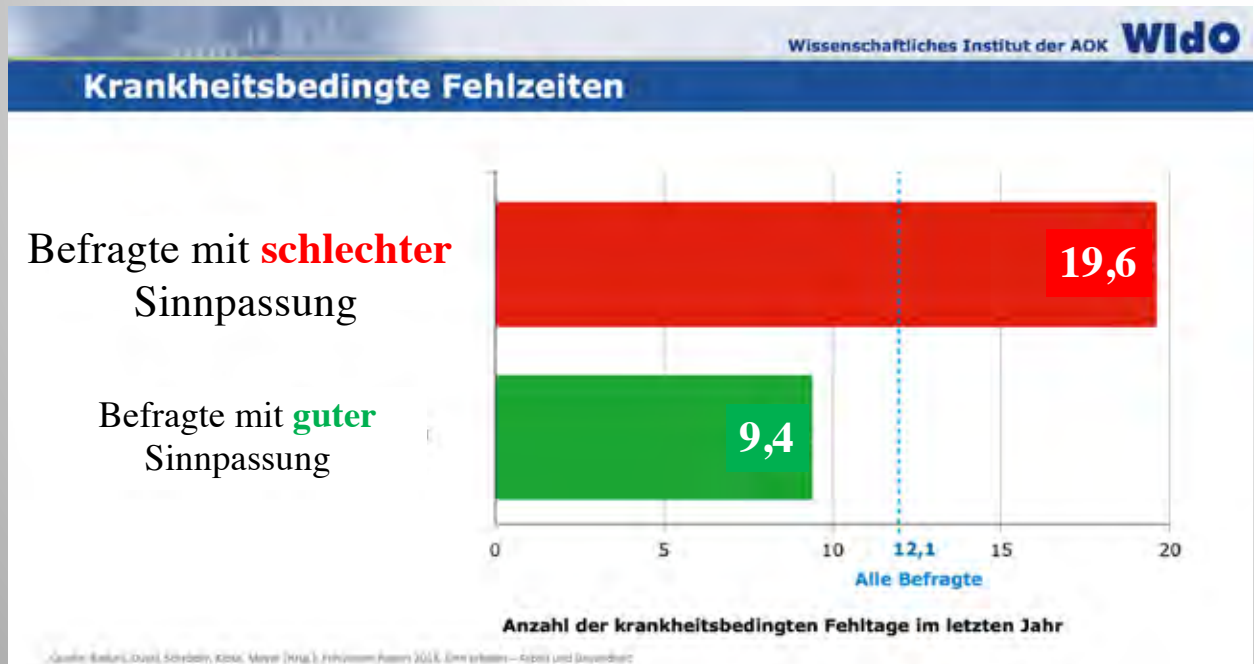


- Was macht das Sinnerleben bei der Arbeit aus und hat dies Einfluss auf die Gesundheit?
- Wovon hängt Sinnerleben ab?
- Was stellt den Sinn von Arbeit infrage/erschüttert ihn?
- Was kann das Sinnerleben fördern?
- Welche Konzepte und Angebote bietet ein Betriebliches Gesundheitsmanagement?



Sinn ist Beschäftigten wichtiger als ein hohes Einkommen

«eher/ sehr wichtig»: Anteil in %



Zusammenfassung IV



- Die Freiwilligenarbeit übernimmt (oft) eine Pionierrolle und braucht **Freiräume**.
- Diese Freiräume können räumlicher Natur sein, sich aber auch durch einen Mangel an Regulierungen auszeichnen.
- Wer Freiräume will, muss auch Fehler in Kauf nehmen.
- Um Sinn zu erleben, müssen sich Freiwillige mit den Zielen («**Warum**»), ihres auseinandersetzen und nicht nur mit der Durchführung, dem («**Wie**»).
- **Partizipation** (Teilhabe!) ist in der FWA unabdingbar!

Zusammenfassung I

- Individuelles oder kollektives, freiwilliges Verhalten in der Arbeitsumgebung (OCB) wird durch die soziale Identifikation und normativem sowie affektivem **Commitment** an die Organisation motiviert.
- Die individuellen Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung zeigen, dass OCB einen eigenständigen, z. T. sogar einen größeren Anteil an deren Varianz erklärt als die jeweils verwendeten Ergebniskriterien.
- Von den kollektiven Konsequenzen des OCB ist die stark ausgeprägte Wirkung auf die Leistung der Arbeitseinheit (Arbeitsgruppe) bzw. der ganzen Organisation hervorzuheben.
- Extra-Rollenverhalten weist einen engen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit, einem kooperativen Führungsstil und erlebter Gerechtigkeit auf.

Zusammenfassung II



- Freiwilligenarbeit ist eine psychosoziale Ressource und Ausdruck von Wertevorstellungen
- Sie hebt sich von Erwerbsarbeit durch eindeutigeres Commitment und intensiveres Involvement ab
- Dauerhaftes Engagement lässt sich durch eine Passung von Aufgaben und Organisationsbedingungen erklären
- Anerkennung von Seiten der Organisation schafft Verbundenheit, kann aber auch die Autonomie gefährden
- Freiwilligenarbeit birgt Konfliktpotenzial zwischen Laien und Experten.

Zusammenfassung III



- Die Beziehung zwischen Freiwilligenarbeit, Wohlbefinden und einem gut ausbalanciertem Leben gilt als gesichert.
- Freiwilligenarbeit – in gutem Mass ausgeübt – reduziert *work-to-life-conflicts*.
- Massvoll ausgeübte Freiwilligenarbeit erhält die Gesundheit und reduziert Gesundheitsrisiken.
- Freiwillige generieren in ihrem Engagement eher Sinn als Personen, die ausschließlich erwerbstätig sind.
- Freiwilligen gelingt es eher, der Gesellschaft etwas zurückgeben (Entwicklungsaufgabe der Generativität).
- Organisationen (NPO oder PO) sollten die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen so gestalten, dass kein «zu viel» und kein «zu wenig» am zeitlichen Engagement entsteht.

Inhalte des Foliensatzes

In dem Foliensatz sind lediglich die Textfolien enthalten;
der Vortrag illustriert diese nicht nur durch Sprache,
sondern auch durch Bildmaterial.

Literaturwünsche oder auch spätere Nachfragen richten
Sie gerne an: twehner@ethz.ch