

# Freiwilligen-Management: Investition in die Zukunft

Freiwillige erwarten attraktive, engagementfreundliche Rahmenbedingungen

Text: Karin Freiermuth | Bilder Schwerpunkt: Luc-François Georgi

**Wer sich heutzutage freiwillig engagiert, möchte sich nicht nur für eine gute Sache einsetzen, sondern tritt mit bestimmten Erwartungen an eine Organisation heran. Ein professionelles Freiwilligen-Management hilft, die Bedürfnisse von beiden Seiten in Einklang zu bringen.**

Im Jahr 2014 übernahm rund ein Viertel der Schweizer Wohnbevölkerung über 15 Jahren eine unbezahlte Tätigkeit innerhalb einer Institution, beispielsweise in einem Naturschutzverein, Sportclub, in einer kirchlichen oder sozialen Einrichtung. Die Gründe für dieses unentgeltliche Engagement sind vielfältig. Uneigennützig und wohl-tätige Faktoren spielen zwar nach wie vor eine wichtige Rolle, zunehmend rücken jedoch selbstbezogene Aspekte wie der Spass an der Tätigkeit oder die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln, in den Vordergrund. Im Rahmen ihrer Einsätze knüpfen Freiwillige neue Kontakte, erfahren Sinnhaftigkeit in ihrem Tun und erleben diverse Lernerfahrungen, von denen sie auch bei ihrer Erwerbstätigkeit profitieren können.

## Selbstbewusste Freiwillige

Verändert hat sich auch das Selbstverständnis der Freiwilligen: Sie sind selbstbewusster geworden, möchten ihre persönlichen Talente einbringen und erwarten eine Kommunikation auf Augenhöhe. Ausserdem nimmt das traditionelle Engagement mit einer langjährigen Bindung an eine Organisation ab, wohingegen kurzfristige Einsätze in Projekten eher auf Anklang stossen. Freiwillige erwarten klar definierte Einsätze, die Resultate zeigen und zu Lösungen beitragen.

«Die Führung von Freiwilligen ist die schwierigste Führungsaufgabe. Denn die Freiwilligen begehren in der Regel nicht auf, sondern verabschieden sich ganz einfach, wenn die Rahmenbedingungen nicht mehr stimmen», sagt Elsbeth Fischer-Roth, Geschäftsleiterin von BENEVOL Schweiz, Dachorganisation der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz. «Um gute Freiwillige zu halten, muss die Organisation die Be-

dürfnisse der Freiwilligen kennen und berücksichtigen. Die heutigen Freiwilligen erwarten gute Rahmenbedingungen und fordern damit das Freiwilligen-Management. Denn für Freiwillige ist das Angebot breit, und sie können sich aussuchen, wo sie sich engagieren.»

Freiwillige bringen neben ihrem tatkräftigen Einsatz auch eine wichtige Aussensicht mit und sind Botschafter der Organisation. Gemäss Fischer-Roth hat sich das Bewusstsein, dass Freiwillige ein kostbares Gut sind und diese hilfreiche Unterstützung nicht gratis zu haben ist, in den letzten Jah-

## Interview

### Die Führungsebene muss Ressourcen bereitstellen

*Bei Procap Schweiz – einem Verband von und für Menschen mit Behinderung – engagieren sich über 500 Freiwillige als FerienbegleiterInnen und Reiseleiter. Sandra Hirschi ist für die Freiwilligen zuständig und betont, dass die Ferienangebote von Procap ohne das freiwillige Engagement nicht realisierbar wären.*

### Karin Freiermuth: Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Tätigkeit als Freiwilligen-Managerin?

Sandra Hirschi: Ich schätze die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen. Sie bringen diverse Interessen, Motivationsgründe und Berufe mit und befinden sich in den verschiedensten Lebenslagen. Als ehemalige Lehrperson mag ich es, Schulungen für unsere Freiwilligen vorzubereiten und durchzuführen. Und wenn ich dann ein- bis zweimal pro Jahr selber als Reiseleiterin unterwegs bin und an der Front arbeite, macht mir dies eine grosse Freude, und ich sehe, wie wertvoll meine Arbeit ist.

### Welche persönlichen Kompetenzen erachten Sie als wichtig, um den Job als Freiwilligen-Managerin auszuüben?

Es braucht ein grosses Interesse an Menschen sowie Organisations- und Koordinationstalent, Einfühlungsvermögen, Geduld und immer wieder eine Prise Humor.

### Welches sind die grössten Herausforderungen in Ihrer Tätigkeit?

Wir bieten professionelle Reisen für Menschen mit Behinderung an. Aber sowohl die Reiseleitenden als auch die Ferienbegleiter engagieren sich freiwillig. Wir empfinden es in unserem Ressort Reisen & Sport immer wieder als Herausforderung, beiden Seiten gerecht zu werden. Sehr schwierig wird es auch, wenn Ferienbegleiterinnen kurzfristig absagen, erst gar nicht erscheinen oder wenn man sie wieder nach Hause schicken muss, weil sie ihrer Aufgabe nicht gewachsen sind.

### Wo lauern Ihrer Ansicht nach generell die grössten Stolperfallen im Freiwilligen-Management, und wie lassen sich diese vermeiden?

Wichtig ist, die gegenseitige Erwartungshaltung zu klären. Warum möchte sich jemand freiwillig engagieren? Welche Erwartungen hat er oder sie? Was wünschen wir hingegen als «Arbeitgeber» vom Freiwilligen? Falls es nicht passt, sollte man unbedingt den Mut haben, «Nein» zu sagen. Allenfalls kann man mit der Person zusammen klären, welche Tätigkeit ihren Wünschen und Möglichkeiten eher entsprechen würde.

### Wie sieht für Sie ein professionelles Freiwilligen-Management aus?

Das Freiwilligen-Management braucht Zeit, und der Arbeitgeber muss für diese Aufgabe genügend Stellenprozente freigeben. Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist somit Teil der Organisationskultur und muss in die Strategie eingebettet sein. Auch erachte ich regelmässige Informationen, Wertschätzung und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Freiwilligen als zentral.

**Karin Freiermuth**, lic. phil., Soziologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz.





ren verstärkt. Für die Schaffung von engagementfreundlichen Rahmenbedingungen hat BENEVOL Schweiz diverse Merkblätter erstellt. Insbesondere wird darauf hingewiesen, dass die Freiwilligenarbeit die bezahlte Arbeit nicht ersetzt, sondern ergänzt und unterstützt. Im Jahresdurchschnitt sollen die Freiwilligeneinsätze nicht mehr als sechs Stunden pro Woche umfassen.

#### Rechte und Pflichten auf beiden Seiten

Ein professionelles Freiwilligen-Management ist die Grundlage, um die Zusammenarbeit mit Freiwilligen für alle Beteiligten optimal zu gestalten. Es stellt sicher, dass der Wert des freiwilligen Engagements in der Organisationsphilosophie verankert ist, dass die Zusammenarbeit und Abgrenzung zwischen bezahlt und unbezahlt Arbeiten klar und kommuniziert ist und dass die Freiwilligen sich erkannt und anerkannt fühlen. Mitsprachemöglichkeiten fördern zudem die Motivation und Zugehörig-

## Freiwillige bringen neben ihrem tatkräftigen Einsatz auch eine wichtige Aussensicht mit

keit. Eine gute Einführung, Begleitung und regelmässige, den Aufgaben angepasste Weiterbildungen und Erfahrungsaustausche gehören zu einem guten Freiwilligen-Management ebenso dazu wie ein passendes Danke sowie die Anerkennung auf fachlicher und persönlicher Ebene. Dazu kommt die Rekrutierung von neuen Freiwilligen. Die Voraussetzung dafür ist ein klares Aufgabenprofil. Es grenzt die Freiwilligenarbeit von den Tätigkeiten der bezahlten Mitarbeitenden ab und fördert das gegenseitige Verständnis. «Die Integration der Freiwilligen in die Organisation gelingt nur, wenn die aktive Unterstützung und Akzeptanz durch das bezahlte Personal vorhanden ist. Es

ist frühzeitig miteinzubeziehen, und allfällige Bedenken und Ängste sind ernst zu nehmen», so Fischer-Roth. Nicht nur die unterschiedlichen Aufgaben und der fehlende Lohn unterscheiden die freiwillig Engagierten vom bezahlten Personal, sie haben auch keinen klassischen Arbeitsvertrag mit der Organisation abgeschlossen. Umso wichtiger ist eine Einsatzvereinbarung, in der die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen festgehalten sind. Denn sowohl die Freiwilligen wie auch der Einsatzbetrieb haben Rechte und Pflichten. Die Freiwilligen unterstehen der Schweigepflicht, zudem werden Sorgfalt und Verantwortungsbewusstsein von ihnen erwartet. Nicht zulässig ist die Beendigung des Engagements zur Unzeit. Die Organisation wiederum sorgt dafür, die Freiwilligen in die ordentliche Betriebshaftpflichtversicherung einzuschliessen, erstattet die effektiven Spesen zurück und erbringt einen Nachweis der im freiwilligen Engagement eingesetzten und geschulten Kompetenzen. Das Sichtbarmachen der Freiwilligenarbeit ermöglicht deren öffentliche Anerkennung.

#### Nachhaltig förderliche Strukturen

Der Nutzen eines Freiwilligen-Managements taucht nicht in den Bilanzen oder Jahresabschlüssen auf. Es ist als langfristige Investition für nachhaltig förderliche Strukturen für die Freiwilligenarbeit und somit für das Bestehen einer Organisation zu betrachten. Denn im Wettbewerb um die Ressource der Freiwilligen sind attraktive Rahmenbedingungen unerlässlich. Organisationen müssen ein Verständnis dafür entwickeln, was Menschen zur Freiwilligenarbeit bewegt und was dazu beiträgt, dass sie sich auch künftig gerne engagieren.

#### Internet

<http://benevol.ch/hauptnavi/bildung/>

Diverse Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Freiwilligenarbeit