

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Studer, Sybille

Integrierte Freiwilligenkoordination

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 38-43.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Irene Weber
Layout:	Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial:	Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
ISBN:	3-909437-42-7
ISSN:	1424-9189
Kontakt:	info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Integrierte Freiwilligenkoordination

Sibylle Studer

Die Koordination von Freiwilligen umfasst vielseitige Aufgaben. Basierend auf einer Umfrage in 399 Nonprofit Organisationen (NPO) entwickelten wir am Centrum für Philanthropie und Stiftungswesen (CEPS) ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination, welches diese Aufgaben anhand von vier Elementen strukturiert. Neben dem klassischen Freiwilligenmanagement-Prozess finden die neu entwickelte interaktionale Freiwilligenkoordination sowie Ressourcen und motivationsfördernde Jobeigenschaften Eingang in das Modell. Alle vier Elemente erweisen sich als erfolgsrelevant in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Freiwilligen.

Der Beitrag von Freiwilligen zum gemeinnützigen Sektor ist immens: Helmig, Lichtsteiner und Gmür (2010) schätzen, dass Freiwillige rund 31% der gesamten Arbeitskraft im gemeinnützigen Sektor ausmachen. Freiwillige sind somit ein zentraler Bestandteil vieler Nonprofit-Organisationen (NPO). Im Rahmen zunehmender Professionalisierungserwartungen sind NPO gefordert, den Umgang mit Freiwilligen zu strukturieren.

Die organisationale Sicht auf die Freiwilligenarbeit – deren Koordination, Management und Qualitätssicherung – ist ein relativ junges Forschungsfeld, während die Motive der Freiwilligen und ihre sozio-demographischen Eigenschaften bereits intensiv untersucht wurden.¹ Die interdisziplinäre Freiwilligenforschung enthält zwar vielseitige Hinweise dazu, wie Freiwilligenarbeit in der Organisation gestärkt und koordiniert werden kann. Jedoch sind diese Hinweise meist auf Nebenschauplätzen verteilt. Unser Beitrag zum aktuellen Forschungsstand besteht darin, diese interdisziplinäre Sammlung von Hinweisen zu strukturieren und daraus ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination zu entwickeln.

Freiwilligenkoordination als Personalmanagement

Die ersten umfassenden Publikationen zum Management von Freiwilligen befassten sich damit, wie sich Instrumente aus dem klassischen Personalmanagement auf den Kontext der Freiwilligenkoordination übertragen lassen.² Es wurden Prozessschritte von der Planung über die Rekrutierung bis hin zur Verab-



Foto: Bernhard Marbach

scheidung von Freiwilligen definiert und für jeden Prozessschritt Instrumente und Checklisten erstellt (vgl. Abbildung 1).

So wird beispielsweise empfohlen, klare Einsatzprofile zu definieren und mit jedem Freiwilligen ein Eintrittsgespräch zu führen. Im Kontext der Schweiz hält Benevol, die Dachorganisation der regionalen Fachstellen für Freiwilligenarbeit, verschiedene Merkblätter dazu bereit. Durch diese vordefinierten Prozessschritte lässt sich die Eingliederung jedes individuellen Freiwilligen in die Arbeitskraft formalisieren und standardisieren.

Freiwilligenkoordination als Interaktion

Neben dem vom Kontext der bezahlten Arbeit inspirierten Freiwilligenmanagement-Prozess befassen sich Forscherinnen und Forscher vermehrt mit der Frage, wie das Management Unterschiede zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden berücksichtigen kann. Freiwillige verfügen im Vergleich zu bezahlten Mitarbeitenden beispielsweise über mehr Zeitsouveränität, eine besonders starke intrinsische³ Motivation und andere Freiräume in der Vertragsgestaltung. Gestützt auf diese Eigenheiten der Freiwilligen betont ein Literaturstrang, dass Freiwillige nur bedingt «gemanaged» werden können.

So wird beispielsweise hervorgehoben, dass Freiwilligen Raum für selbstbestimmtes Handeln, für den Ausdruck ihres freien Willens gewährt werden soll. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen, beispielsweise indem Freiwillige in Arbeitsgruppen mitwirken oder eigene Ideen einbringen können. Vielseitig belegt ist, dass eine Aushandlung der Position und der Rolle von Freiwilligen in der Organisation notwendig ist für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit.

Neben den auf den Freiwilligenmanagement-Prozess fokussierten Forschungen entwickelte sich so ein zweiter Literaturstrang, welcher die Wichtigkeit von Interaktion, Dialog und Aushandlung zwischen den Freiwilligen als eigene Anspruchsgruppe und der Organisation hervorhebt. Dieser Literaturstrang basiert bisher auf konzeptuellen und auf qualitativen Forschungen. Die interaktionalen Aspekte der Freiwilligenkoordination auch empirisch quantitativ fassbar zu machen, war eine der Zielsetzungen unserer Forschung.

Datenlage und Methodik

Um ein Modell der integrierten Freiwilligenkoordination zu entwickeln, waren mehrere Forschungsschritte notwendig:

- ♦ Basierend auf der Literatur erstellten wir eine Liste von Instrumenten, Praktiken und Prinzipien, welche Freiwilligenarbeit in Organisationen fördern.
- ♦ In 22 Experteninterviews⁴ diskutierten wir diese Liste und vervollständigten sie. Dabei besprachen wir anhand eines Fragebogenentwurfs auch die Formulierungen und Prioritätensetzungen für eine schriftliche Befragung in Schweizer NPO.
- ♦ Der Fragebogen wurde an 2 250 Deutschschweizer NPO versandt. Von 508 erhielten wir die Rückmeldung, dass sie nicht mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Von 529 Organisationen erhielten wir einen ausgefüllten Fragebogen zurück. 399 davon waren Organisationen, die sowohl Freiwillige wie auch bezahlte Mitarbeitende beschäftigten. Dieses Datenset wurde für die hier präsentierten Ergebnisse weiterverwendet.
- ♦ Die Daten aus der schriftlichen Befragung untersuchten wir mit Hilfe statistischer Analysen: der Hauptkomponentenanalyse und der hierarchischen Regressionsanalyse.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse aus diesem Forschungsprozess vorgestellt.

Modell der integrierten Freiwilligenkoordination

Das Modell der integrierten Freiwilligenkoordination kombiniert den vom Personalmanagement abgeleiteten Freiwilligenmanagement-Prozess mit interaktionalen Aspekten der Freiwilligenkoordination. Zudem werden zu einem späteren Zeitpunkt noch zwei weitere Einflussgrößen berücksichtigt: Die Ressourcen für die Freiwilligenkoordination sowie motivations- und zufriedenheitsfördernde Jobeigenschaften.

Für die Erfassung des *Freiwilligenmanagement-Prozesses* konnten bereits vorhandene Fragen und Formulierungen aus früheren Forschungen⁵ übernommen werden (siehe Abbildung 1). Für die Erfassung der *interaktionalen Aspekte der Freiwilligenkoordination* wurde eine Liste von Koordinationsaufgaben erarbeitet. Mit Hilfe einer explorativen Hauptkomponentenanalyse



Abbildung 1: Freiwilligenmanagement-Prozess (Quelle: Studer und von Schnurbein, 2013)

konnte diese Aufgabenliste in sieben Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination zusammengefasst werden. Diese Grundprinzipien sind in Abbildung 2 aufgelistet.

Mit diesen Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination haben wir bisher qualitativ erforschte Aspekte der Freiwilligenkoordination messbar gemacht.⁶ In einem zweiten Schritt können nun diese Grundprinzipien in Beziehung zum Ziel der Freiwilligenkoordination betrachtet werden.

Zielerreichung der Freiwilligenkoordination

Klassische Ziele der Freiwilligenkoordination sind die Rekrutierung und die Bindung von Freiwilligen. Diese zwei Ziele werden oft anhand von Quantitäten gemessen: der Anzahl neu gewonnener Freiwilliger sowie der Verweildauer der Freiwilligen in der Organisation. Zusätzlich dazu erfassten wir qualitative Merkmale. Beispielsweise fragten wir, inwiefern die rekrutierten Freiwilligen auch die gewünschten Interessen und Fähigkeiten mitbringen, oder inwiefern die

Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination:

- **Respekt & informelle Wertschätzung**
Beispiel: Die Freiwilligen werden im Alltag begrüßt und ihre Arbeit verdankt.
- **Interessenabgleich & Überzeugungsarbeit**
Beispiel: Die Freiwilligen-verantwortliche Person unterhält sich mit Mitarbeitenden und Führungspersonen über die Rolle der Freiwilligen, fördert aktiv den Austausch und die gegenseitige Wertschätzung zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden.
- **Strategisches Bekenntnis**
Beispiel: Die strategische Führung weiss, wofür sie Freiwillige einsetzen möchte, ist bereit, in sie zu investieren, kennt ihre Empfindungen.
- **Rollenklarheit**
Beispiel: Die bezahlten Mitarbeitenden verstehen, was die Rollen und Aufgaben der Freiwilligen sind und empfinden die Freiwilligen nicht als Konkurrenz.
- **Teamgeist (bei bezahlten Mitarbeitenden)**
Beispiel: Die bezahlten Mitarbeitenden beteiligen sich an der Einführung der Freiwilligen in die Arbeitsweise der Organisation und arbeiten mit den Freiwilligen zusammen.
- **Koordination über Organisationsgrenzen hinaus**
Beispiel: Austausch mit anderen Freiwilligenorganisationen und Vermittlungsstellen zu Freiwilligenthemen
- **Partizipation und Mitbestimmung**
Beispiel: Freiwillige werden bei Entscheidungen, wie die Ziele der Organisation erreicht werden sollen, berücksichtigt oder aktiv miteinbezogen (z.B. Einsitz in Arbeitsgruppen).

Abbildung 2: Interaktionale Freiwilligenkoordination (Quelle: Studer, 2015; Studer und von Schnurbein, 2013)

Freiwilligen die Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen akzeptieren.

Aus je sieben Aspekten der Rekrutierung und Bindung bildeten wir einen Index für die Zielerreichung der Freiwilligenkoordination.⁷ Dieser Index bündelt den Zielerreichungsgrad in einer Zahl. Der Index kann dadurch weiterverwendet werden, um den Zusammenhang zwischen dem Modell der integrierten Freiwilligenkoordination und der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination zu untersuchen.

Es zeigt sich, dass die Hauptelemente der integrierten Freiwilligenkoordination einen statistisch signifikanten Zusammenhang aufweisen mit der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination (vgl. Abbildung 3). Während der klassische Freiwilligenmanagement-Prozess 14% der Zielerreichung zu erklären vermag (bereinigtes $R^2 = .14$), steigt der Erklärungsgehalt auf 28% (bereinigtes $R^2 = .28$), wenn der Freiwilligenmanagement-Prozess und die interaktionale Freiwilligenkoordination gemeinsam betrachtet werden. Umgekehrt trägt die interaktionale Freiwilligenkoordination alleine (bivariate Analyse) mit 27% zur Erklärung der Zielerreichung bei, und dieser Erklärungsgehalt wird um ein weiteres % erhöht, wenn der Freiwilligenmanagement-Prozess in die Analyse miteinbezogen wird.

Die Elemente Freiwilligenmanagement-Prozess und interaktionale Freiwilligenkoordination überlappen demnach zu einem Teil. Wie in der dritten Spalte in Abbildung 3 anhand einer hierarchischen Regression dargelegt ist, leisten beide Elemente auch einen einzigartigen Beitrag zur Zielerreichung. Einzigartig ist der Beitrag in dem Sinne, dass er nicht durch das andere Element substituiert bzw. ersetzt werden kann. Dies lässt darauf schliessen, dass eine zielführende Freiwilligenkoordination alle Elemente der integrierten Freiwilligenkoordination berücksichtigt (auch die im nächsten Kapitel vorgestellten Ressourcen und Jobeigenschaften).

Weitere Einflussfaktoren

Neben dem Freiwilligenmanagement-Prozess und der interaktionalen Freiwilligenkoordination wurden weitere Einflussgrößen untersucht: Die Ressourcen und die Jobeigenschaften. Die Ressourcen werden anhand der drei Ressourcentypen Zeit, Geld und Know-How erfasst. Für die Jobeigenschaften wurden Eigenschaften verwendet, welche bereits intensiv erforscht und als motivations- und zufriedenheitsfördernd belegt sind.⁸ Es handelt sich dabei um Rückmeldungen (über die eigene Leistung) aus der Tätigkeit, Aufga-

Abhängige Variable: Zielerreichungs-Index (Rekrutierung & Bindung der Freiwilligen)	bereinigtes R^2	Änderungen im R^2 durch partiellen Beitrag	bereinigtes R^2
Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination			.28****
Freiwilligenmanagement-Prozess (bivariat/alleine)	.14****	.01	
Interaktionale Freiwilligenkoordination (bivariat/alleine)	.27****	.14****	
Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination			.28****

* $p < .1$ / ** $p < .05$ / *** $p < .01$ / **** $p < .001$, zweiseitige P-Werte
N = 399

Anmerkungen zu Spalte 3: „Änderung im R^2 , durch partiellen Beitrag“: Partiieller Regressionskoeffizient aus einer hierarchischen Regression. Erklärung: Zusätzlicher Erklärungsgehalt der Variable, welcher nicht durch den gemeinsamen, überlappenden Erklärungsgehalt beider Variablen abgedeckt ist.

Lesebeispiel: Der Freiwilligenmanagement-Prozess und die interaktionalen Freiwilligenkoordination vermögen zusammen 28% der Variation im Zielerreichungsindex erklären. Diese Erklärung setzt sich aus einem gemeinsamen Erklärungsgehalt (Freiwilligenmanagement-Prozess + interaktionale Freiwilligenkoordination) zusammen und aus partiellen bzw. einzigartigen Beiträgen des Freiwilligenmanagement-Prozesses (1%) einerseits und der interaktionalen Freiwilligenkoordination (14%) andererseits.

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen integrierter Freiwilligenkoordination und Zielerreichung (Quelle: Studer, 2015)

bengeslossenheit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Anforderungsvielfalt und Autonomie-Erleben.

Beide Elemente, die Ressourcen und Jobeigenschaften, weisen einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Zielerreichung der Freiwilligenkoordination auf. Die Ressourcen erklären in einer bivariaten Analyse 14% ($R^2 = .14$) in der Varianz der Zielerreichung (Rekrutierung und Bindung der Freiwilligen); Die Jobeigenschaften vermögen 20% (bereinigtes $R^2 = .20$) in der Varianz der Zielerreichung zu erklären.

Multivariaten Analysen illustrieren auch hier, dass beide Elemente nicht vollständig durch andere Elemente ersetzt werden können.⁹ Dies bedeutet, dass die Ressourcen sowie die Jobeigenschaften die anderen Elemente des Modells ergänzen, indem sie einen einzigartigen Beitrag zur Rekrutierung und Bindung der Freiwilligen leisten. Eine Freiwilligenkoordination, die Ressourcen und Jobeigenschaften berücksichtigt, ist demnach erfolgsversprechender als eine Freiwilligenkoordination, die sich nur auf den Freiwilligenmanagement-Prozess oder nur auf die interaktionale Freiwilligenkoordination fokussiert.

Fazit

Freiwilligenkoordination ist eine komplexe Aufgabe. Um möglichst zielführend zu sein, müssen vier Hauptelemente der integrierten Freiwilligenkoordination berücksichtigt werden:

- ♦ Anhand der Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination werden mit den Freiwilligen ihre Rolle, Position und die gegenseitigen Erwartungshaltungen ausgehandelt. Dabei werden die Freiwilligen als eigene Anspruchsgruppe in der

Organisation verortet, welche sich von den bezahlten Mitarbeitenden beziehungsweise den Vorstandsmitgliedern unterscheidet.

- ♦ Durch den Freiwilligenmanagement-Prozess wird die Einbindung jedes einzelnen Freiwilligen in den Arbeitsprozess standardisiert und formalisiert.
- ♦ Durch Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Know-How wird die Freiwilligenkoordination unterstützt. Diese Ressourcen müssen zuerst sichergestellt werden. Dazu bedarf es klarer Entscheide der strategischen Führung, welche oft durch die Freiwilligenkoordination eingeleitet werden (indem sie Investitionswillen einfordert).
- ♦ Durch die Berücksichtigung der Jobeigenschaften werden Einsatzprofile und die Kommunikation mit den Freiwilligen motivations- und zufriedenheitsfördernd gestaltet.

Die Ergänzung des Freiwilligenmanagement-Prozesses um die Elemente der interaktionalen Freiwilligenkoordination und Ressourcen macht deutlich, dass sich die Freiwilligenkoordination nicht nur an die Freiwilligen selbst richtet, sondern auch an viele andere Anspruchsgruppen in der Organisation. Um die Rolle der Freiwilligen in der Organisation auszuhandeln und Ressourcen für eine zielführende Freiwilligenkoordination einzufordern, steht die Freiwilligenkoordination in Interaktion mit den bezahlten Mitarbeitenden, der strategischen Führung, den Mitgliedern und den Leistungsempfängern der Organisation. Für die strategische Führung einer NPO empfiehlt es sich daher, der Freiwilligenkoordination auch dementsprechende Kompetenzen und gegebenenfalls Ressourcen zuzugestehen.



Foto: Bernhard Marbach

Fussnoten

- ¹ Musick & Wilson, (2008).
- ² Ellis (1996); McSweeney & Alexander (1996); Vineyard & McCurley (2001).
- ³ Unter intrinsischer Motivation versteht man eine von innen geleitete Motivation, die im Kontrast steht zur extrinsischen Motivation, welche durch externe Anreize, u.a. Geld, bedingt ist (vgl. Frey und Götte (2013)).
- ⁴ Dabei wurden 3 Expertengruppen berücksichtigt: Freiwilligenforschende aus verschiedenen Disziplinen, Freiwilligenverantwortliche aus NPO von unterschiedlicher Grösse und aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Geschäftsleitende von BENEVOL Schweiz, Dachorganisation der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz.
- ⁵ U.a. Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy (2006); Hager & Brudney (2004).
- ⁶ Studer (2015).
- ⁷ Studer (2015).
- ⁸ Güntert (2007); Hackman & Oldham (1975, 1976).
- ⁹ Studer (2015).

Literatur

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.

Ellis, S. (1996). *The Volunteer Recruitment Book*. Philadelphia: Energize.

Frey, B. S. & Götte, L. (2003). Ohne Preis keinen Fleiss? *Verbands-Management*, 29(1), S. 20-27.

Güntert, S. T. (2007). *Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen: Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten - diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeitstheoretischer Überlegungen*. Zürcher Buchbeiträge zur Psychologie der Arbeit. Zürich: ETH Zürich.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management: Practices and retention of volunteers*. Washington D.C.: The Urban Institute.

Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt.

McSweeney, P. & Alexander, D. (1996). *Managing volunteers effectively*. Aldershot: Ashgate Publishing limited.

Musick, M. A. & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.

Studer, S. (2015). Volunteer management vs. mediation? Interactional volunteer coordination in nonprofits. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*.

Studer, S. & von Schnurbein, G. (2013). *Integrierte Freiwilligenkoordination: Ein Leitfaden für Schweizer NPO*. CEPS Forschung & Praxis, Band 9. Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS).

Vineyard, S. & McCurley, S. (2001). *Best practices for volunteer programs*. Downers Grove: Heritage Arts Publishing.

Die Autorin



Sibylle Studer/studer@interface-politikstudien.ch

Sibylle Studer, Dr. rer. pol., schrieb ihre Dissertation zum Thema Koordination von Freiwilligen am Centrum für Philanthropie und Stiftungswesen (CEPS), wo sie in verschiedene Projekte in den Bereichen Forschung, Weiterbildung, Lehre und Coaching involviert war. Zuvor absolvierte sie ein Studium in Ethnologie, Management&Economics und Internationale Beziehungen an der Universität Zürich mit Auslandsaufenthalten in Togo und Bolivien. Sie ist heute bei Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern tätig.

Anzeige



Wo Menschen zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele verfolgen – als Team funktionieren –, da müssen sie sich untereinander organisieren. Hier unterstützt Sie socialdesign.

www.socialdesign.ch