

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/01

Lichtsteiner, Hans

Freiwillige – die Stiefkinder vieler NPO

Verbands-Management, 26. Jahrgang, Ausgabe 1 (2001), S. 40-43.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Guido Kaufmann/Bettina Kaufmann
Layout: Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Freundlicherweise zur Verfügung gestellt von: Blauring-
Jungwacht, Caritas, Feuerwehrverband Bern, Heilsarmee, iyv-
forum.ch, Peter Leuenberger, Schweizerisches Rotes Kreuz,
Schweizerischer Olympischer Verband, Verkehrskadetten Albis,
Weisses Kreuz Südtirol. Zentralverein für das Blindenwesen.
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.



Management

Freiwillige – die Stiefkinder vieler NPO

Hans Lichtsteiner

Sie sind willig und sie sind frei, die Freiwilligen. So willig und frei, dass sie sogar bereit sind, ihre Arbeitskraft und Freizeit unentgeltlich oder eben frei in den Dienst einer Sache zu stellen. Die Freiwilligen bringen Voraussetzungen mit, die sich jeder Arbeitgeber von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter nur wünschen kann: überdurchschnittliche Identifikation mit der Organisation, hohe Motivation bei der Arbeitsausführung, und dies bei minimalen Ansprüchen an den Arbeitgeber. Damit verkörpert der/die Freiwillige eigentlich den idealen Mitarbeiter. Insofern erstaunt es umso mehr, dass sich viele Organisationen nicht systematischer um ihre Freiwilligen kümmern. In der Folge sollen einige Ansätze zum professionellen Umgang mit Freiwilligen aufgezeigt werden.

Unabhängig davon, ob das Phänomen der Freiwilligenarbeit in Deutschland, Österreich oder in der Schweiz untersucht wird, in Bezug auf ihre volkswirtschaftliche Relevanz sind die Resultate identisch: In allen drei Ländern wird Freiwilligenarbeit in einem Ausmass von mehreren Prozenten des BIP geleistet. Freiwillig Tätige sind somit ein Wirtschaftsfaktor und tragen wesentlich zum Funktionieren der Gesellschaft bei. Allein im deutschsprachigen Raum Europas engagieren sich Millionen von Menschen in der Freiwilligenarbeit. Dabei sind die Formen und Facetten des Engagements mannigfaltig: Ob informell als Nachbarschaftshilfe oder formell in einer Organisation, ob in einer führenden oder ausführender Funktion - Jung und Alt sind in der Freiwilligenarbeit aktiv. Zahlreiche gesellschaftliche, kulturelle, soziale oder religiöse Bereiche könnten ohne die Mithilfe von Freiwilligen in ihrer heutigen Form gar nicht existieren. Gerade deshalb verwundert es umso mehr, dass sich bis heute kaum ein Arbeitsmarkt für Freiwillige entwickelt hat,

weder auf der Angebots- noch auf der Nachfrageseite. Die Rekrutierung von Freiwilligen wird oft dem Zufall überlassen und basiert in vielen Organisationen hauptsächlich auf den Beziehungsnetzen der bereits freiwillig Tätigen. D.h. im Normalfall werben die in einer Organisation bereits engagierten Freiwilligen weitere Freiwillige. Mehr oder weniger zufällige «Mundpropaganda» hat sich bis dato gemeinhin als das Mittel zur Anwerbung freiwilliger Mitarbeiter bewährt. Angesichts der von unzähligen Freizeitmöglichkeiten und zunehmendem Individualismus geprägten Entwicklung unserer Gesellschaft dürften NPO jedoch in Zukunft vermehrt dazu gezwungen sein, sich proaktiv und systematisch um Freiwillige und ihr Potential zu bemühen.

Festsetzen der Ziele beim geplanten Einsatz von Freiwilligen

Eingangs stellt sich dabei für jede NPO die Frage nach den eigenen Zielen und Werten sowie nach den Aufgaben, die für potentielle Freiwillige ein attraktives Betätigungsfeld darstellen könnten. Dabei darf nicht darüber hinweggetäuscht werden, dass zwischen dem Engagement eines Freiwilligen und demjenigen eines Mitarbeiters im Anstellungsverhältnis ein bestimmtes Substitutionsverhältnis besteht. Jede Organisation muss letztlich individuell entscheiden, inwieweit finanzielle Mittel durch den Einsatz von Freiwilligenarbeit eingespart und damit in die Sachzielerreichung investiert werden können bzw. sollen. Sind die betreffenden Grenzen festgelegt, gilt es das Management der Freiwilligenarbeit proaktiv und professionell anzugehen.

Grundsätzlich sind dabei drei Fragen zu beantworten:

1. Wie gross ist der potentielle Bedarf an Freiwilligen, die sich sinnvoll in der Organisation einsetzen lassen?

2. Welche Anreize und Motivationsfaktoren können einem Freiwilligen geboten werden, sich in der Organisation zu engagieren?
3. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen muss ein Freiwilliger mitbringen, damit eine langfristige und beidseitig nutzbringende Beziehung aufgebaut werden kann?

Zur Klärung der ersten Frage gilt es, die in der Organisation anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten systematisch zu erfassen und zu analysieren. Bestimmte Faktoren begünstigen dabei den Einsatz von Freiwilligenarbeit: Gut planbare, regelmässig anfallende Aufgaben, deren Erfüllung ein hohes Mass an Selbständigkeit erlauben, sind zweifellos geeigneter als Tätigkeiten, die einen hohen Informationsgrad an Tagesaktualitäten, Flexibilität sowie eine permanente Verfügbarkeit voraussetzen. Leider erhalten Freiwillige in der Praxis allzu oft letztere Aufgaben zugewiesen. NPO gehen dabei von der falschen Meinung aus, in ihnen ein Heer an Reservisten zu besitzen, die jederzeit abrufbar und zur Behebung von personellen Engpässen einsetzbar sind.

Aus der Analyse der ersten Fragestellung resultiert eine Liste jener Stellen, welche die Organisation mit Freiwilligen besetzen könnte.

Im zweiten Schritt ist die Frage nach der Attraktivität der Organisation als Anbieter von Betätigungsfeldern für Freiwillige zu erörtern. Hierzu scheint ein gedanklicher Rollentausch empfehlenswert: Warum soll ich als Freiwilliger der betreffenden Organisation unentgeltlich meine Arbeitskraft zur Verfügung stellen? Die potentiellen Motivationsfaktoren können dabei sehr vielfältig sein, z.B.:

- Identifikation mit den Zielen der Organisation,
- Freude an der Aufgabenstellung,
- Sozialprestige,
- Kontaktpotential zum Kunden,
- Integration in eine Gruppe,
- Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- beruflicher Wiedereinstieg,
- etc.

Daneben spielt selbstverständlich auch immer ein gewisses Mass an gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein und Altruismus eine Rolle. Insgesamt wird die Motivation für ein freiwilliges Engagement aus einem Bündel von Faktoren resultieren.

Im dritten Schritt sind die Anforderungen der Organisation an potentielle Kandidaten zu formulieren. Hierzu müssen zunächst für die durch Freiwillige zu besetzenden Stellen entsprechende Stellenbeschreibungen erarbeitet werden. Basierend auf diesen gilt es anschliessend, das jeweilige Anforderungsprofil auszuformulieren. Dabei sind Angaben wie Stellenbezeichnung, Aufgabenstellung, erforderliche Qualifikationen, wöchentlicher Zeitaufwand, organisatorische Einordnung der Stelle sowie die Stellvertreterregelung zu definieren. Damit wird klar umrissen, was von einem künftigen Freiwilligen erwartet wird. Die Stellenbeschreibungen dienen zur genauen Definition und Abgrenzung der Aufgabe und können gleichzeitig für die Anwerbung bzw. Rekrutierung verwendet werden. Damit ist das Angebot an potentiellen Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige innerhalb der Organisation sowohl quantitativ als auch qualitativ definiert.



Bindung der Freiwilligen

Bevor nun mit der Anwerbung begonnen wird, gilt es, weitere Vorarbeiten zu leisten. Zu diesen zählt zunächst die umfassende Selbstdarstellung der NPO nach aussen. Bei der Freiwilligenarbeit handelt es sich um eine Beziehung, die sehr stark auf Vertrauen basiert. Da der Freiwillige einen Teil seiner Motivation aus dem Sachziel der NPO schöpft, braucht er Informationen zur Trägerschaft der Organisation und deren Wertsystem, zur Zielsetzung, zum Aufbau, zur Mittelherkunft sowie deren Verwendung. Je konkreter die Beschreibung der Organisation ist, desto besser wird sie für den potentiellen Freiwilligen fassbar. Er kann so einfacher feststellen, ob er sich mit der NPO identifizieren kann und ihr seine Arbeitskraft und damit seine freie Zeit schenken möchte. Eine umfassende Information potentieller Freiwilliger hilft, unnötige Missverständnisse frühzeitig auszuräumen und Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden.

Des weiteren sind für die Kampagne zur Anwerbung von Freiwilligen auch organisationsintern Vorkehrungen zu treffen. Hierzu zählen die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die bevorstehende Aktion, die Regelung des Umgangs mit Freiwilligen sowie die Schaffung einer internen Anlaufstelle für Interessierte. Gerade in Bezug auf den Umgang mit Freiwilligen dürfte in vielen NPO einiges an Nachholbedarf vorhanden sein. Nach wie vor dominiert die Vorstellung, Festangestellte seien «vollwertigere» Arbeitskräfte als Freiwillige, welchen oftmals die stiefmütterliche Rolle der Hilfskraft zugeschrieben wird. Sollen die Bemühungen um Freiwillige langfristig von Erfolg gekrönt sein, sind derart antiquierte Auffassungen vorgängig auszuräumen. Gleichzeitig sollte aber auch dem freiwillig Tätigen klargemacht werden, dass sein Engagement ihn zumindest für die Dauer der Zusammenarbeit verpflichtet. Entsprechend ist eine Vereinbarung zwischen dem Freiwilligen und der NPO vorzubereiten. Dabei sind neben den Punkten, die bereits in der Stellenbeschreibung aufgeführt sind, insbesondere Aspekte wie Haftpflicht- und Betriebsunfallversicherungen, Vorsorge- und Pensionskassenbeiträge, allfällige Spesenentschädigungen sowie der Ablauf im Falle einer Auflösung der Zusammenarbeit zu regeln.

Es empfiehlt sich, einen entsprechenden Rahmenvertrag auszuarbeiten, in dem alle wesentlichen Punkte einheitlich und gesetzeskonform geregelt werden. Erst ab diesem Zeitpunkt ist es für eine NPO sinnvoll, gegen aussen eine systematische Anwerbung bzw. Rekrutierung von Freiwilligen aufzuziehen.

Gezieltes «Freiwilligenmarketing»

Die Anwerbung der Freiwilligen erfolgt sinnvollerweise nach bewährter Marketing-Systematik. Beginnend mit einer Marktanalyse folgt die Definition der Zielgruppen, die Festlegung der Botschaften sowie die Auswahl der Kommunikationskanäle. Bei der Zielgruppendefinition ist zu beachten, dass die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit bei Jüngeren mit zunehmendem Alter eher zunimmt, den Höhepunkt in einem Alter zwischen 40 bis 50 Jahren erreicht und in der Folge wieder abnimmt. Insofern ist eine Fokussierung auf eine eher ältere Zielgruppe mit Risiken behaftet. Ebenfalls haben Untersuchungen gezeigt, dass zwischen Frauen und Männern Unterschiede in Bezug auf die Bereiche bestehen, in denen sie vorzugsweise freiwillig tätig sind. Während Frauen sich tendenziell in sozialen, soziokulturellen und religiösen NPO engagieren, fühlen sich Männer eher von politischen und sportorientierten Organisationen angesprochen. Als Kommunikationskanal erweist sich in der Praxis der persönliche Kontakt nach wie vor als effizientestes Mittel zur Anwerbung von Freiwilligen. Dies erstaunt wenig, ist doch ein freiwilliges Engagement nicht nur Ehrensache, sondern primär Vertrauenssache. Entsprechend ist ein Kontaktpotential zwischen potentiellen und bereits aktiv tätigen Freiwilligen zu schaffen. Um den angestrebten Sensibilisierungseffekt zu erreichen, können beispielsweise ein «Tag der offenen Tür» oder aber auch Image- und Fundraising-Kampagnen veranstaltet werden.



Offenheit und Ehrlichkeit

Kommt es tatsächlich zu einem Kontakt, so ist eine offene und ehrliche Kommunikation angezeigt. Einerseits sind dem potentiellen Freiwilligen die Vor- und Nachteile eines Engagements innerhalb der NPO aufzuzeigen. Andererseits sind auch die Erwartungen seitens der Organisation darzulegen. Beiden Partnern muss klar sein, dass jedes Engagement einen gegenseitig verpflichtenden Charakter aufweist. Die Organisation stellt sicher, dass die effektive Tätigkeit mit dem Versprochenen übereinstimmt, der Freiwillige seinerseits hat der zugesagten Leistung nachzukommen. So gesehen ist es von Vorteil, wenn Interessierten verschiedenste Einsatzmöglichkeiten innerhalb der NPO zur Auswahl stehen. So können diese jeweils das ihren eigenen Neigungen am besten entsprechende Aufgabengebiet wählen. Weiterer Bestandteil des Gespräches ist sicherlich der im Vorfeld erarbeitete Rahmenvertrag, der dem Freiwilligen einerseits den verbindlichen Charakter der Zusammenarbeit, andererseits aber auch die Professionalität der NPO signalisiert.

Geregelte Freiwilligenbetreuung

Kommt es zu einer Vereinbarung, so ist die Einführung und Einarbeitung des neuen Freiwilligen sehr sorgfältig zu planen. Ein vertiefter Einblick in die Gesamtzusammenhänge der Organisation garantiert ein besseres Verständnis für künftige Vorkommnisse. Auch einem Freiwilligen sollten die Dokumentationen für Festangestellte oder zumindest eine Auswahl daraus ausgehändigt werden, damit er die firmeninternen Spielregeln schnell kennenlernt. Eine entsprechende Paten-Regelung für die ersten Monate kann dem Freiwilligen zudem die Einarbeitung und Eingewöhnung in die NPO weiter erleichtern. Ganz wichtig ist auch von Beginn weg die Zuweisung einer Ansprechperson

als Vorgesetzten. Idealerweise übernimmt diese Person auch die Einführung in die NPO am ersten Arbeitstag. Hier soll sich von Beginn weg eine Beziehung entwickeln, die im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit einen Ankerpunkt bildet. Entsprechend ist es auch Aufgabe des Vorgesetzten, auftauchende Fragen mit dem Freiwilligen direkt zu klären, jährlich ein Förderungsgespräch zu führen sowie für entsprechende Wertschätzung und Anreize wie Weiterbildung, teambildende Veranstaltungen, etc. zu sorgen. Dass er bei einer allfälligen Auflösung einer Zusammenarbeit auch ein entsprechendes Arbeitszeugnis formuliert, versteht sich von selbst.

Professionelles Management in der Freiwilligenarbeit

Im Grundsatz sind Freiwillige Arbeitnehmer, die für eine NPO sehr wertvoll sein können, entsprechend aber auch eine spezielle Behandlung benötigen. Sie sind ebenso professionell zu managen wie Festangestellte. Dies bedeutet, dass man an Freiwillige durchaus auch Forderungen stellen darf. Eine gesunde Beziehung zwischen NPO und Freiwilligen beruht auf gegenseitiger Verpflichtung. Letztlich ist jedoch immer zu beachten, dass der Freiwillige seine Motivation zum Engagement aus nichtmonetären Motivationsfaktoren schöpft. Insofern ist es fundamental wichtig, dass er diesbezüglich die entsprechende Erfüllung in seiner Arbeit findet. Hier besteht in vielen NPO nach wie vor Entwicklungspotential, das, wenn es ausgeschöpft wird, letztlich auch der Organisation wiederum nützt. Dies im Sinne einer langfristigen, guten Partnerschaft mit den Freiwilligen.

Der Autor



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@ssiv.ch

Dr. Hans Lichtsteiner, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg / CH, Spezialisierungsrichtung Marketing und Führung. Assistent am VMI, Universität Freiburg / CH. Promotion zum Thema «Freiwilligenarbeit im Alter» (1995). Seit 1996 als Stabschef beim Schweizerischen Spenglermeister- und Installateuren-Verband (SSIV) tätig. Seit 1997 Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2000 Leiter GB Branchendienstleistungen.