



CEPS Forschung und Praxis – Band 9

# Integrierte Freiwilligenkoordination

Ein Leitfaden für Schweizer NPO

Sibylle Studer, Georg von Schnurbein

**Integrierte Freiwilligenkoordination**  
**Ein Leitfaden für Schweizer NPO**  
CEPS Forschung und Praxis  
Band 9  
Sibylle Studer, Georg von Schnurbein

**Integrierte Freiwilligenkoordination  
Ein Leitfaden für Schweizer NPO**  
Sibylle Studer, Georg von Schnurbein

Das **Centre for Philanthropy Studies (CEPS)** der Universität Basel wurde initiiert von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, und anschubfinanziert von folgenden Organisationen: AVINA STIFTUNG, Christoph Merian Stiftung, Ernst Göhner Stiftung, GEBERT RÜF STIFTUNG, Gesellschaft für das Gute und Gemeinnützige GGG Basel und Sophie und Karl Binding Stiftung.

Impressum: Centre for Philanthropy Studies / Centrum für  
Philanthropie und Stiftungswesen (CEPS)  
Universität Basel  
Peter Merian-Weg 6  
Postfach  
4002 Basel  
Umschlaggestaltung: a+, Gregorio Caruso  
Layout: Sibylle Studer  
ISBN: 978-3-9523659-9-1

© Centre for Philanthropy Studies 2013. Alle  
Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung  
ohne Genehmigung der Autoren ist unzulässig.



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Geleitwort.....	V
Management Summary .....	VI
1 Warum ist Freiwilligenkoordination relevant?.....	1
1.1 Freiwillige als Potenzial.....	1
1.2 Freiwillige als Mehrwert.....	1
1.3 Freiwillige als regenerative Ressource .....	2
2 Begriffsklärungen und Fokus .....	3
2.1 Begriffsklärung Freiwilligenarbeit.....	3
2.2 Begriffsklärung Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement .....	4
3 Datenbasis.....	5
3.1 Experteninterviews .....	5
3.2 Umfrage bei Deutschschweizer NPO .....	6
4 Stand der Freiwilligenkoordination in der Schweiz .....	8
4.1 Freiwilliges Engagement in NPO.....	8
4.2 Verortung der Freiwilligenkoordination in der Organisation.....	13
Exkurs: Bezug zum Freiwilligen-Monitor.....	16
Exkurs: Inwiefern sind die Benevol-Standards umgesetzt? .....	17
5 Integrierte Freiwilligenkoordination .....	19
5.1 Interaktionale Freiwilligenkoordination .....	20
5.2 Freiwilligenmanagement-Prozess.....	23
6 Freiwilligenkoordination gestalten .....	25
6.1 Positionierung der Freiwilligenkoordination .....	25
6.2 Entwicklung einer integrierten Freiwilligenkoordination.....	25
6.3 Führungsstil und Vermittlungsfunktion.....	31
6.4 Kompetenzen & Profil FreiwilligenkoordinatorIn .....	32
7 Herausforderungen & Trends .....	35
7.1 Neue Zielgruppen erreichen .....	35
7.2 Neue Formen des freiwilligen Engagements integrieren .....	35
7.3 Professionalisierung .....	36
7.4 Wirkungsweisen & Wirkungsmessung.....	37
7.5 Nutzung und Übernutzung: Grenzen der Freiwilligenarbeit anerkennen.....	39
8 Anhang .....	43
8.1 Nachschlagewerke.....	43
8.2 Linkliste .....	43
8.3 Freiwilligenmanagement-Prozess: einzelne Variablen .....	46
8.4 Arbeitsunterlagen von Benevol.....	48
8.5 Umsetzungsbeispiele.....	49
9 Literaturverzeichnis .....	51

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Begriffsklärung Freiwilligenarbeit</i> .....	3
<i>Abbildung 2: Erfahrungshintergrund und Eigenschaften der Experten</i> .....	5
<i>Abbildung 3: Grösse der NPO, auf die sich Expertenerfahrungen beziehen</i> .....	5
<i>Abbildung 4: Tätigkeitsfelder der NPO, auf die sich Expertenerfahrungen beziehen</i> .....	6
<i>Abbildung 5: Tätigkeitsfelder der befragten NPO</i> .....	7
<i>Abbildung 6: Anzahl Freiwillige und Anzahl Freiwilligen-Stunden pro NPO</i> .....	8
<i>Abbildung 7: Ausmass der Freiwilligenarbeit</i> .....	9
<i>Abbildung 8: Altersstruktur der Freiwilligen in den befragten NPO</i> .....	10
<i>Abbildung 9: Erwerbsstatus der Freiwilligen in den befragten NPO</i> .....	10
<i>Abbildung 10: Aufgabenbereiche für Freiwilligeneinsätze in NPO</i> .....	11
<i>Abbildung 11: Mindestqualifikation erforderlich für Freiwilligeneinsatz in NPO</i> .....	12
<i>Abbildung 12: Prozentsatz der NPO, die Jobeigenschaften wenig oder gar nicht umgesetzt haben</i> .....	12
<i>Abbildung 13: Verortung der Freiwilligenkoordination in der Organisationsstruktur</i> .....	13
<i>Abbildung 14: Position der für die Freiwilligenkoordination zuständigen Person</i> .....	14
<i>Abbildung 15: Erfahrung mit Freiwilligenkoordination und investierte Zeit in Freiwillige</i> .....	14
<i>Abbildung 16: verfügbare Ressourcen für die Freiwilligenkoordination</i> .....	15
<i>Abbildung 17: Massnahmen zur Steigerung des freiwilligen Engagements</i> .....	15
<i>Abbildung 18: Umsetzungsgrad der Benevol-Standards</i> .....	17
<i>Abbildung 19: regelmässiger Austausch mit Benevol in NPO</i> .....	18
<i>Abbildung 20: integrierte Freiwilligenkoordination</i> .....	19
<i>Abbildung 21: Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination</i> .....	21
<i>Abbildung 22: Prozessschritte des Freiwilligenmanagements</i> .....	23
<i>Abbildung 23: Freiwilligenkoordination entwickeln</i> .....	26
<i>Abbildung 24: geeignete Führungsstile für die Freiwilligenkoordination</i> .....	32
<i>Abbildung 25: Kompetenzen, um der Einzigartigkeit von Freiwilligen gerecht zu werden</i> .....	33
<i>Abbildung 26: Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität von Freiwilligen in NPO</i> .....	37
<i>Abbildung 27: Instrumente zur Messung des Erfolges von Freiwilligen in NPO</i> .....	37
<i>Abbildung 28: Mögliche Indikatoren zur Messung der Zielerreichung von Freiwilligenkoordination</i> ..	38
<i>Abbildung 29: Umsetzungsbeispiele Freiwilligenmanagement-Prozess</i> .....	49
<i>Abbildung 30: Umsetzungsbeispiele interaktionale Freiwilligenkoordination</i> .....	50

## Geleitwort

Freiwilligenarbeit hat als wichtige Ressource eine hohe Bedeutung für die gesamte Gesellschaft. Sie hat nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern auch eine volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Relevanz. Die Förderung der freiwillig geleisteten Einsätze durch das Bereitstellen von Rahmenbedingungen, die den Vorstellungen und Wünschen der Freiwilligen entsprechen, ist ein erfolversprechender Weg für die zukünftige Sicherung dieser Ressource. Der Funktion der Freiwilligenkoordination kommt in diesem Kontext eine grosse Bedeutung zu.

Die vorliegende Publikation „Integrierte Freiwilligenkoordination“ von Sibylle Studer und Georg von Schnurbein freut und interessiert mich sehr: Erstmals wurde in der Schweiz Freiwilligenarbeit umfassend und systematisch aus der Sicht der Einsatzorganisationen erfasst und ausgewertet. Dabei ist eine anspruchsvolle Verknüpfung von Praxiswissen und Forschung aus verschiedenen Disziplinen – Wirtschaft, Arbeitspsychologie, NPO-Management u.a. – gelungen. Das Resultat zeigt Erfolge im Bereich der Freiwilligenkoordination ebenso klar auf wie Handlungsfelder, die einer intensiveren Bearbeitung bedürfen. Das mit der Publikation vorliegende Basismaterial, die Checklisten und Handlungsansätze sind mit sehr gut recherchiertem Wissen und fundiertem Forschungsmaterial hinterlegt. Damit ist die Verbindung zwischen Studie und Arbeitsunterlage absolut gelungen.

Aus der Sicht von BENEVOL Schweiz ist die Publikation in vielfältiger Hinsicht eine Bestätigung der vertretenen Empfehlungen und gemachten Praxiserfahrungen. Sie definiert auch eindeutige Fragestellungen, die angegangen werden müssen, damit wir auch in Zukunft auf die wichtige Ressource „Freiwilligenarbeit“ zählen dürfen. Wohltuend ist die Erkenntnis, dass Freiwilligenarbeit trotz ihrer grossen Bedeutung nicht alle Probleme unserer Gesellschaft lösen kann und muss.

Ich danke den Autoren für die grosse Arbeit und die wertvollen Ergebnisse. Ich bin überzeugt, dass dieses Werk mit seinen Forschungserkenntnissen und Handlungsansätzen wichtige Impulse geben wird für Weiterentwicklungen und Diskussionen von Lösungsansätzen für die nachhaltige Förderung des freiwilligen Engagements.

Elsbeth Fischer-Roth  
Geschäftsführerin BENEVOL Schweiz

## Management Summary

Auf den folgenden Seiten finden Sie die wesentlichen Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojekts des CEPS über Freiwilligenkoordination verbunden mit Hinweisen zur praktischen Umsetzung. Ausgangsüberlegung und **Ziel** des Projektes war es, den Stand der Freiwilligenkoordination in Schweizer NPO zu thematisieren und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Als **Datenbasis** dienten neben wissenschaftlichen Publikationen vor allem zwei Studien des CEPS: Eine qualitative Analyse von 22 *Interviews* mit drei verschiedenen Expertengruppen und eine quantitative Analyse der *schriftlichen Befragung* in 529 NPO.

### Der Einsatz von Freiwilligen bietet vielfältigen Nutzen für die NPO

Freiwillige werden in den befragten NPO in sehr unterschiedlichen Aufgabengebieten eingesetzt, am häufigsten in der Eventorganisation, am seltensten in der Politikgestaltung. Freiwillige bringen **Mehrwert** in die Organisation, indem sie mit ihrem *Aussenblick* gegen Betriebsblindheit wirken, als *Botschafter* einen Werbeeffect schaffen, und mit dem Ausdruck ihres freien Willens eine *spezielle Qualität beim Leistungsempfänger* und eine *motivierende Stimmung* in der Organisation schaffen. In 50% der befragten NPO mit bezahlten Mitarbeitenden engagieren sich mehr als 30 Freiwillige, die insgesamt mehr als 1'500 Arbeitsstunden pro Jahr leisten. Im Durchschnitt werden also die Aufgaben einer 80%-Stelle auf 30 Freiwillige verteilt. Um dieses Potenzial von freiwilligem Engagement in NPO zu nutzen, bedarf es einer bewussten Koordination.

### Freiwilligenkoordination ist eine strategische Führungsaufgabe

Es besteht weitgehend Konsens unter den interviewten Experten, dass eine Freiwilligenkoordination mit grosser Nähe zur strategischen Führung zielführend ist. Dies bestätigt rund die Hälfte der befragten NPO. Freiwilligenkoordination beginnt mit einem Bekenntnis der Führungsetage zu den Freiwilligen und der Bereitschaft, in die Freiwilligenkoordination zu investieren. Als Basis für die Freiwilligenkoordination dienen **Ressourcen** in Form von *Geld*, *Know-How* und *Zeit*. Im Durchschnitt wird in den befragten NPO pro Freiwilligen 22 Minuten Koordinationszeit pro Woche aufgewendet. Ebenfalls gilt als Grundvoraussetzung der Freiwilligenkoordination, die Freiwilligeneinsätze so zu gestalten, dass sie zur Zufriedenheit der Freiwilligen beitragen. Zu diesen **zufriedenheitsfördernden Jobeigenschaften** zählen die *Rückmeldung aus der Tätigkeit*, *Aufgabenschlossenheit*, *Bedeutsamkeit der Aufgabe*, *Anforderungsvielfalt* und *Autonomie-Erleben*. Alle fünf Jobeigenschaften sind in den befragten NPO bereit gut umgesetzt.

### Freiwilligenkoordination bedeutet mehr als Personalführung

Neben den Ressourcen und Jobeigenschaften als Basis enthält die Freiwilligenkoordination zwei Hauptelemente: die interaktionale Freiwilligenkoordination und den Freiwilligenmanagement-Prozess. Im **Freiwilligenmanagement-Prozess** werden Instrumente aus dem Personalwesen auf Freiwillige angewandt. In den befragten Schweizer NPO sind Aspekte der Rekrutierung, Orientierung, Unterstützung und Kontaktpflege zu Ex-Freiwilligen besonders stark ausgeprägt, wohingegen das Monitoring und die Vermittlung durch Fachstellen ebenso wie der Formalisierungsgrad noch ausbaufähig sind. **Interaktionale Freiwilligenkoordination** bedeutet, die Freiwilligen als eigenständige Gruppe gegenüber anderen Anspruchsgruppen in der Organisation zu vertreten und die Position der Freiwilligen auszuhandeln. Der Freiwilligenkoordinator oder die Freiwilligenko-

ordinatorin etabliert dabei die Grundprinzipien *Respekt & informelle Wertschätzung, Interessenabgleich, Rollenklarheit, Bekenntnis der strategischen Führung zu den Freiwilligen, Teamgeist, Koordination über Organisationsgrenzen hinaus* und *Partizipation & Mitbestimmung*. Die Umfrage hat gezeigt, dass in Schweizer NPO die Rollenklarheit und Respekt & informelle Wertschätzung bereits gut ausgeprägt sind, während eine Stärkung von Partizipation & Mitbestimmung sowie die Koordination über Organisationsgrenzen hinaus noch Entwicklungspotenzial beinhalten.

### Handlungsanleitung für eine integrierte Freiwilligenkoordination

Für die (Weiter-)Entwicklung einer integrierten Freiwilligenkoordination bietet Kapitel 6 einen Leitfaden, begleitet von Reflexionsfragen und Checklisten. Der **Leitfaden** dient dazu, zentrale Eckpfeiler festzulegen in Bezug auf *Grundlagen & Verantwortlichkeiten, Ziele & Vorgehensweise, Abstimmung & Umsetzung, sowie Wirkung & Verbesserungspotenzial* in der Freiwilligenkoordination. Zudem bietet der transformationale Führungsstil oder die „Servant Leadership“ geeignete Orientierung für Freiwilligenkoordinatoren und Freiwilligenkoordinatorinnen. Persönliche **Kompetenzen**, die in der Interaktion mit Freiwilligen besonders gefragt sind, umfassen: *Überzeugungsfähigkeit & Verhandlungskompetenz, Mehrsprachigkeit, Rückmelde- & Kritikfähigkeit, Empathie* und einen *offenen Umgang mit Grenzen der Freiwilligenarbeit*.

### Zukunftschancen nutzen

Als Herausforderung für die Zukunft gilt es, neben *neuen Zielgruppen* auch *neue Formen* des freiwilligen Engagements – wie virtuelle Freiwilligenarbeit und Corporate Volunteering – in die Zielerreichung der Organisation einzubinden. Herausfordernd bleibt, inwiefern langfristige Aufgaben durch kurzfristig engagierte, „episodische“ Freiwillige abgedeckt werden können und wie mit dem Spannungsverhältnis zwischen der Freiwilligkeit und dem (einberechneten) Beitrag Freiwilliger zum staatlichen Versorgungsauftrag umgegangen wird. Zukünftige Freiwilligenkoordinatoren und Freiwilligenkoordinatorinnen sind gefordert, sich mit Professionalisierungstendenzen und Weiterentwicklungen in der *Ziel- und Wirkungsdefinition von Freiwilligenkoordination* zu befassen.

### Danksagung

Dieser Band ist den FreiwilligenkoordinatorInnen und Freiwilligen-ExpertInnen gewidmet, welche die Studien des CEPS ermöglichten. Wir bedanken uns herzlichst bei unseren InterviewpartnerInnen und den Teilnehmenden der Umfrage. Zeit ist eine knappe Ressource, insbesondere in NPO, die stets bemüht sind, ihre Ressourcen optimal für gemeinnützige Zwecke einzusetzen. Wir schätzen die Teilnahme an unseren Studien sehr. Diese verhalf uns zu wertvollen Einblicken und trug viel zur Qualität unserer Arbeit bei. Wir hoffen, mit diesem Band unsererseits Nutzen zu stiften.

### Hinweis zur gendergerechten Formulierung

Dem Lesefluss zuliebe wird im Folgenden nicht zwischen maskulinen und femininen Formulierungen unterschieden. Wo immer möglich, werden neutrale Formulierungen gewählt. Im Management Summary und bei Beispielen fließen feminine Formulierungen mit ein, um der Tatsache gerecht zu werden, dass Freiwilligenkoordination durchaus oft von Frauen geleistet wird.





## 1 Warum ist Freiwilligenkoordination relevant?

Der Beitrag von Freiwilligen zum Nonprofit Sektor ist volkswirtschaftlich bedeutsam und von einzigartiger Qualität. Diesen freiwilligen Beitrag zu gemeinnützigen Zwecken gilt es zu schätzen. Für NPO bedeutet dies, auf Erwartungen und Bedürfnisse der Freiwilligen einzugehen und gleichzeitig das freiwillige Engagement so zu koordinieren, dass es zur Zielerreichung der NPO beiträgt.

### 1.1 Freiwillige als Potenzial

Das freiwillige Engagement in der Schweiz wird insgesamt auf rund 640 Mio. Stunden geschätzt (BfS, 2011). Rund zwanzig Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung über 15 Jahren engagieren sich in NPO, 10% in Führungsaufgaben, 11.3% in Basisaufgaben (BfS, 2011). Helmig et al. (2010) schätzen, dass 31% der gesamten Arbeitskraft im Nonprofit Sektor von Freiwilligen getätigt wird. Volkswirtschaftlich ausgedrückt bedeutet dies, dass freiwillige Beiträge rund 1.3% des BIP ausmachen (Helmig et al., 2010). Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Schweiz ohne Freiwilligenarbeit ein anderes Gesicht hätte. Freiwillige tragen massgeblich zur Zielerreichung von NPO bei. Sie stellen ein besonderes Potenzial für NPO dar, insbesondere, da NPO traditionellerweise einen einfacheren Zugang zum Pool „Freiwillige“ haben als Unternehmen und öffentliche Organisationen (Simsa et al., 2013a).

### 1.2 Freiwillige als Mehrwert

Die Bedeutung von freiwilligen Beiträgen wird durch die reinen Zahlenwerte nur bedingt abgebildet. Freiwillige werden oft als „Kitt der Gesellschaft“ dargestellt (Musick et al., 2003; Traunmüller et al., 2012): Im freiwilligen Engagement kommen Menschen aus unterschiedlichen soziodemographischen Hintergründen zusammen, um auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Dies trägt zur Verknüpfung verschiedener Bevölkerungsschichten sowie zum Transfer von Wissen und Erfahrungswerten bei. Studien zeigen auch, dass sich freiwilliges Engagement positiv auf die Gesundheit auswirkt (Looman Swinson, 2006; Musick et al., 2003).

NPO können die unterschiedlichen Interessen, Fähigkeiten und Hintergründe nutzen, welche Freiwillige in die Organisation einbringen. So wird ihr „Aussenblick“ und ihr neugieriges Nachfragen dafür genutzt, die eigene Organisationspraxis zu hinterfragen und zu verbessern (Studer et al., 2012). Neben ihren Netzwerken bringen die Freiwilligen Erwartungshaltungen aus der Gesellschaft mit in die Organisation hinein und konfrontieren so die NPO mit dem Puls der Zeit. Zudem haben Hilfeleistungen, die freiwillig getätigt werden, oft eine andere Wirkung auf Leistungsempfänger – z.B. einen Patienten oder Jugendlichen – als Hilfeleistungen einer bezahlten, professionellen-distanzierten Person (Metz et al., 2013; Studer et al., 2012). Damit ergänzen Freiwillige die - ebenso wichtige - bezahlte Arbeit. Freiwillige werden oft auch als Botschafter oder Visitenkarte der Organisation bezeichnet. Ihre Begeisterung für die Ziele der NPO hat einen Werbeeffekt, der mit bezahlten Marketingmassnahmen nicht gleichermassen erreicht werden kann. Nicht zuletzt stützen Freiwillige, die an das Organisationsziel glauben und sich mit viel Freude engagieren, die Arbeitsmoral aller Beteiligten.

Freiwillige können somit in einer NPO zur Qualität und zur Verankerung in der Gesellschaft beitragen. Dies unter der Voraussetzung, dass es der Organisation gelingt, das Engagement der

Freiwilligen auf das Organisationsziel auszurichten. Kapitel 4-7 widmen sich eben dieser Herausforderung.

### 1.3 Freiwillige als regenerative Ressource

Der Pool an Freiwilligen ist gross und vielseitig, aber dennoch begrenzt. Brudney et al. (2009) betonen, dass freiwilliges Engagement eine regenerative Ressource darstellt, die durch Menschen sowohl vermehrt wie auch übernutzt werden kann. Ebenso wie mit natürlichen Ressourcen müsse mit freiwilligem Engagement nachhaltig umgegangen werden. Nachhaltige Freiwilligenkoordination fokussiert nicht primär auf die Rekrutierung von neuen Freiwilligen, sondern vor allem darauf, Freiwillige in die Organisation zu integrieren und ihren Interessen und Erwartungen dauerhaft gerecht zu werden. Noch langfristiger ist die Bemühung angelegt, Freiwillige ein Leben lang engagiert zu halten, was die Wiederaufnahme des Engagements nach Unterbrüchen oder die Vermittlung von Freiwilligen zwischen Organisationen miteinschliesst. Es liegt in der Verantwortung von NPO, die Freude am freiwilligen Engagement aufrecht zu erhalten, damit die Motivation der Freiwilligen nachhaltig bestehen und für andere Akteure „nutzbar“ bleibt. Damit verbunden stellt sich die Frage, wem das freiwillige Engagement Nutzen stiften soll.

Die Interessen von Freiwilligen sind nicht immer deckungsgleich mit derjenigen der Organisation. So ist es beispielsweise im Umgang mit vulnerablen Klientengruppen - wie Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen oder Kindern - wichtig, dass Standards eingehalten werden. Freiwillige hingegen empfinden diese Bürokratie oft als hinderlich für die Arbeitszufriedenheit (Güntert, 2007). Es gilt, die Bedürfnisse der Freiwilligen, der Organisation und weiterer Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen, um die Nachhaltigkeit des freiwilligen Engagements zu gewährleisten. Dafür braucht es ein überlegtes Vorgehen um Freiwillige in die NPO einzubinden – eine Freiwilligenkoordination also.

Die Motivation für das Forschungsprojekt des CEPS zu Freiwilligenkoordination beruht somit auf dem quantitativen und qualitativen Potenzial der Freiwilligen, welches zur Realisierung von gemeinnützigen Initiativen beiträgt. Die Wirkung des freiwilligen Engagements kann durch ein besseres Verständnis und eine bewusste Auseinandersetzung mit der Koordination von Freiwilligen verstärkt werden, was Freiwilligenkoordination als eine wichtige Managementaufgabe in der Zukunft erscheinen lässt.

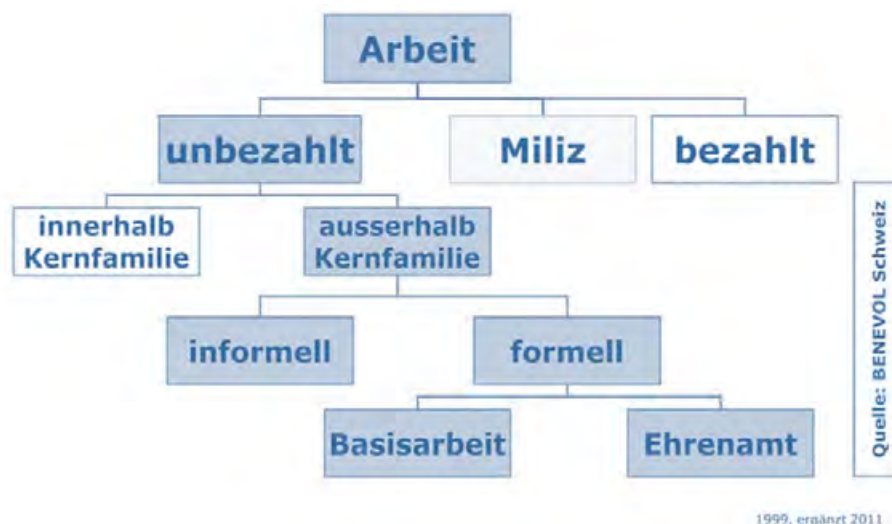
## 2 Begriffsklärungen und Fokus

Freiwilliges Engagement ist sehr vielseitig. Es reicht von spontaner Nachbarschaftshilfe bis hin zu organisierten Freiwilligenprogrammen grosser Organisationen, z.B. für einen Sportanlass oder ein Wiederaufforstungsprojekt. Freiwilligenkoordination ist insbesondere da wichtig, wo viele Freiwillige zusammenkommen. Diese geschieht vor allem bei Basis-Freiwilligenarbeit, die (formell) in einer Organisation stattfindet. Mit dem Begriff Freiwilligenkoordination erfassen wir Massnahmen, um Freiwillige in eine Organisation einzubinden. Dabei wird an verschiedenen Stellen koordiniert, so zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen der Freiwilligen und der strategischen Ausrichtung der Organisation, wie auch zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden.

### 2.1 Begriffsklärung Freiwilligenarbeit

Entscheidende Merkmale der Freiwilligenarbeit sind Freiwilligkeit, Unentgeltlichkeit und der Einsatz für Dritte (Münzel, 2004). Abbildung 1 verdeutlicht die schematische Abgrenzung von Freiwilligenarbeit zu anderen Arbeitsformen. Im Vergleich zur Milizarbeit bzw. Berufsarbeit ist Freiwilligenarbeit freiwillig (frei von Pflicht) und unbezahlt. Im Vergleich zu Familienarbeit findet Freiwilligenarbeit ausserhalb der Kernfamilie statt (von Escher, 2013). Bei der Freiwilligenarbeit wird unterschieden zwischen informeller Freiwilligenarbeit, die ausserhalb von Organisationsstrukturen passiert (z.B. Nachbarschaftshilfe), und formeller Freiwilligenarbeit, die innerhalb von Organisationsstrukturen stattfindet. Innerhalb von Organisationen wird unterschieden zwischen Ehrenamtlichen, die in ein Amt oder in eine Funktion gewählt wurden (z.B. Vorstand) und Basisfreiwilligen, die sich in der Organisation engagieren, ohne dass sie in ein Amt gewählt wurden.

Abbildung 1: Begriffsklärung Freiwilligenarbeit (Benevol)



Dieser Band betrachtet den Umgang mit Freiwilligen aus der Perspektive von NPO und somit die formelle Freiwilligenarbeit. Bei der Koordination steht zudem die Basisarbeit im Fokus.

## 2.2 Begriffsklärung Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement

Die systematische Einbindung von Freiwilligen in eine Organisation bezeichnen wir als Freiwilligenkoordination. Andere Autoren, beispielsweise Reifenhäuser et al. (2013), sprechen von Freiwilligenmanagement – nicht von Freiwilligenkoordination – als strategische Aufgabe. In der betriebswirtschaftlichen Literatur variieren Definitionen von Management sowie Koordination stark. Während in einigen Managementmodellen Koordination als Teilaufgabe des Managements eingeordnet wird, wird in anderen Modellen Koordination als Ziel aller Managementaufgaben verstanden (Steinmann et al., 2005). Von Koordination zu sprechen hat aus unserer Sicht mehrere Vorteile (Studer, in review):

- Im internationalen Diskurs der Freiwilligenforschung steht die Frage im Raum, inwiefern sich Freiwillige überhaupt managen lassen (Davis Smith, 1996). Die Kritik richtet sich vor allem an das funktionale Managementverständnis, insbesondere an die Funktion der Kontrolle und den Fokus auf Effizienz (Gaskin, 2003). Kontrolle und Effizienzstreben sind wenig vereinbar mit freiwilligem Engagement, das sich u.a. durch den Ausdruck des freien Willens, das Fehlen von formalen Vertragsbedingungen, Freude am sozialen Austausch und Zeitsouveränität ausweist.
- Der Begriff Management wird im Vergleich zum Begriff Koordination schneller in Verbindung gebracht mit „Managerialismus“ (Kreutzer et al., 2011) und Rationalisierungstendenzen im Nonprofit Sektor. Maier et al. (2012) identifizieren drei Schlüsselaspekte der Rationalisierung: a) Effizienz, Optimierung, klare Mittel-Ziel-Beziehungen, b) Expertise und c) Desinteresse, Objektivität. Die Schlüsselaspekte a) und c) der Rationalisierung sind oft schwer vereinbar mit freiwilligem Engagement.
- Schliesslich sind mehrere Autoren der Meinung, dass es nicht grundsätzlich darum gehe zu hinterfragen, ob es ein Freiwilligenmanagement brauche, sondern eher darum, wie dieses Management auszugestalten sei (Rochester et al., 2010; Willis, 1993). Neben Effizienz und Effektivität – wie mit dem Begriff Management impliziert wird – sollen auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Freiwilligen berücksichtigt werden (Rochester et al., 2010; mit Bezug auf Hedley, 1992). Zudem richtet sich Freiwilligenkoordination stark an die bezahlten Mitarbeitenden, um sie für die Einbindung der Freiwilligen zu gewinnen (siehe Kapitel 5.1). Der Begriff Koordination scheint uns im Vergleich zum Begriff Management stärker zu implizieren, dass die Interaktion mit anderen und die Abstimmung von Bedürfnissen und Erwartungen hohe Priorität haben. Nicht zuletzt bezieht sich unsere Forschung auf Erkenntnisse aus verschiedensten Disziplinen, welche im Begriff Koordination stärker widerspiegelt werden als im Begriff Management.

Freiwilligenkoordination aus Forscherperspektive umfasst somit Lösungsansätze aus verschiedenen Disziplinen, wie Freiwillige in die Organisation eingebunden werden können, ohne durch einseitigen „Managerialismus“ die Eigenheiten des freiwilligen Engagements – den Ausdruck freien Willens, den Spassfaktor und die zeitliche Flexibilität – zu verdrängen. Im Folgenden kombinieren wir verschiedene Datenquellen und zeigen, wie Freiwilligenkoordination nicht nur in der Literatur diskutiert, sondern in der Praxis gelebt wird.

### 3 Datenbasis

Freiwilligenkoordination ist ein junges Forschungsfeld. Der vorliegende Band bezieht sich – wo möglich – auf bestehende Literatur der Freiwilligenforschung in der Schweiz (Gadient et al., 2012a; Gadient et al., 2012b; Jäger et al., 2009; Kreutzer et al., 2011; Schweizer, 2012; Stadelmann-Steffen et al., 2007; Stadelmann-Steffen et al., 2010). Diese wird durch zwei Studien des CEPS ergänzt, um ein integriertes Bild der Freiwilligenkoordination zu zeichnen: durch qualitative Experteninterviews einerseits und durch eine quantitative Umfrage andererseits.

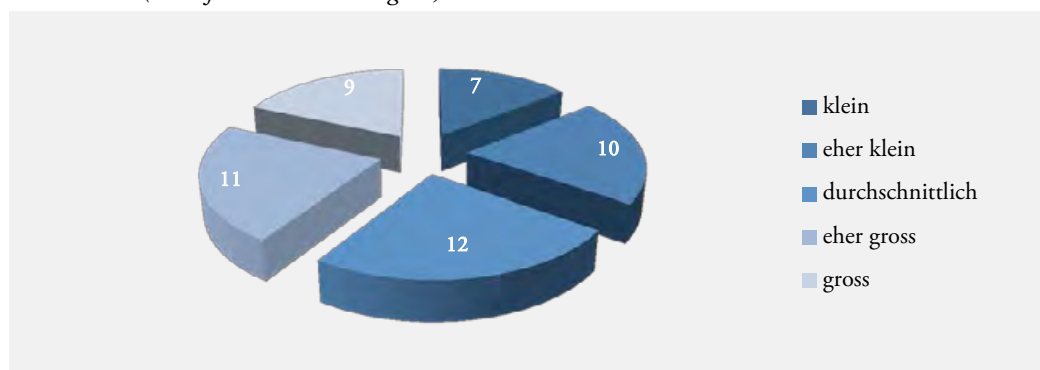
#### 3.1 Experteninterviews

Im Frühjahr 2012 führte das CEPS 22 Interviews mit 3 Expertengruppen durch: a) Freiwilligenverantwortliche aus Organisationen mit unterschiedlicher Grösse und aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, b) Geschäftsleitende von BENEVOL Schweiz, Dachorganisation der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit in der Deutschschweiz und c) Freiwilligen-Forschende aus verschiedenen Disziplinen. Abbildungen 2-4 beschreiben den Erfahrungshintergrund und die Eigenschaften der Experten.

Abbildung 2: Erfahrungshintergrund und Eigenschaften der Experten

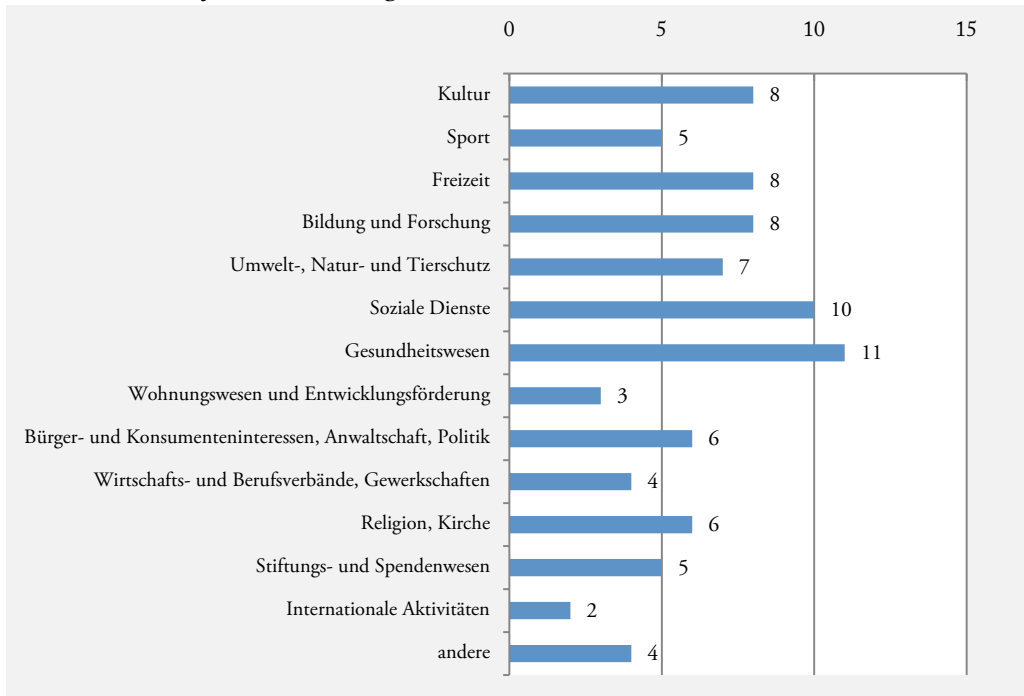
	Min.	Max.	Durchschnitt	Total
Anzahl Jahre Erfahrung in Freiwilligenarbeit	0	60	16	355
Anzahl Jahre Erfahrung in Ehrenamt	0	40	12	253
Alter	28	70	46	
weiblich				9
männlich				13

Abbildung 3: Grösse<sup>1</sup> der NPO, auf die sich Expertenerfahrungen beziehen (Mehrfachantworten möglich)



<sup>1</sup> Die Beurteilung der Organisationsgrösse geschah durch Selbstdeklaration: „Mit NPO welcher Grösse setzen Sie sich in letzter Zeit vor allem auseinander?“

Abbildung 4: Tätigkeitsfelder der NPO, auf die sich Expertenerfahrungen beziehen  
(Mehrfachantworten möglich)

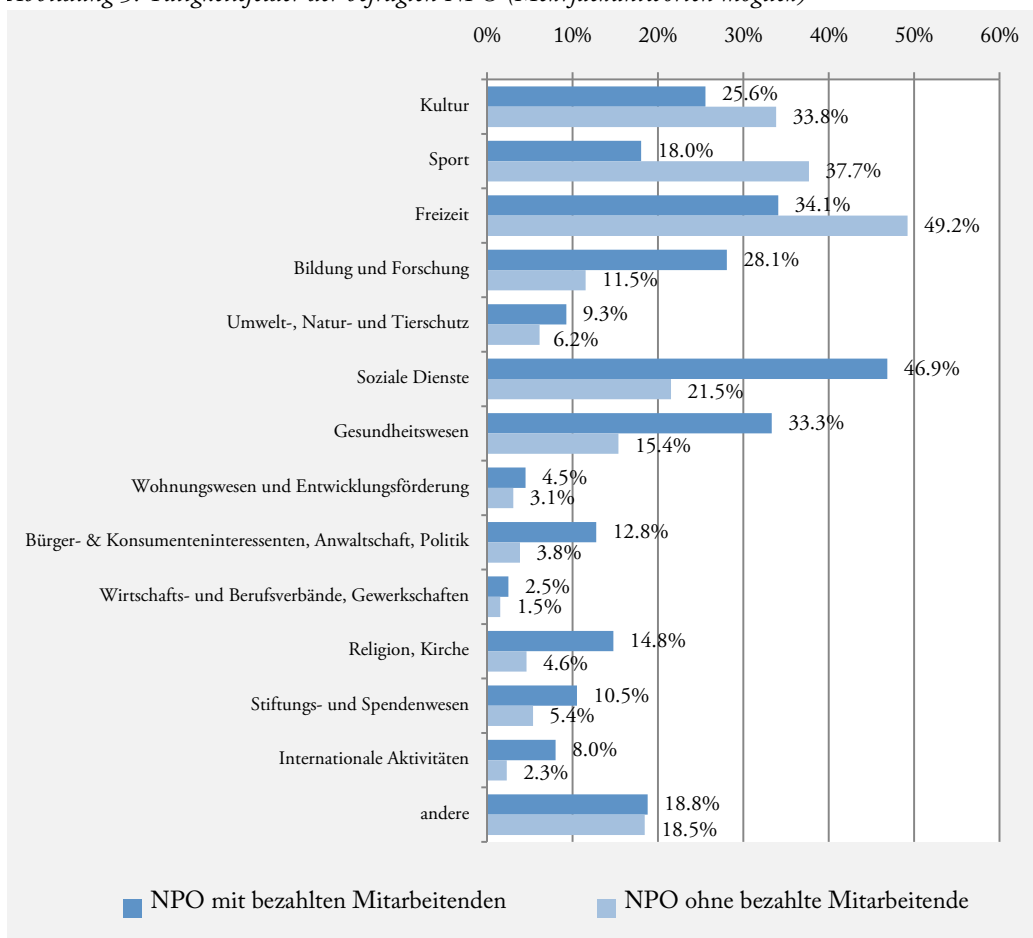


### 3.2 Umfrage bei Deutschschweizer NPO

Bei der zweiten Studie des CEPS handelt es sich um eine schriftliche Befragung von Deutschschweizer NPO. Die Daten wurden im Sommer 2012 erhoben. Die oben genannten Experteninterviews trugen zur Validierung des Fragebogens für die schriftliche Umfrage bei. Insgesamt wurden 2'550 Organisationen angeschrieben. 508 NPO antworteten, dass sie nicht mit Freiwilligen zusammenarbeiten (19.9%). 529 Organisationen füllten den Fragebogen aus (20.7%), davon 399 Organisationen mit bezahlten Mitarbeitenden und 130 reine Freiwilligen-Organisationen ohne bezahlte Mitarbeitende.

Kapitel 4 bezieht die gesamte Stichprobe mit ein. Es wird jeweils unterschieden zwischen NPO mit bezahlten Mitarbeitenden und reinen Freiwilligenorganisationen, also NPO ohne bezahlte Mitarbeitende. In Kapitel 5 wird auf die Organisationen mit bezahlten Mitarbeitenden fokussiert, um Themen wie Rollenklarheit und Teamgeist der bezahlten Mitarbeitenden zu beleuchten. In den Experteninterviews kam jedoch zur Sprache, dass viele der besprochenen Spannungsverhältnisse zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden auch auf das Verhältnis zwischen Basisfreiwilligen und Ehrenamtlichen (Vorstand, Kommissionen) in reinen Freiwilligen-Organisationen anwendbar seien.

Abbildung 5: Tätigkeitsfelder der befragten NPO (Mehrfachantworten möglich)



Mit der Stichprobe wurden Organisationen aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern abgedeckt. In Abbildung 5 sind die Häufigkeiten der Tätigkeitsfelder aufgeführt, in welchen sich die befragten NPO engagieren.



## 4 Stand der Freiwilligenkoordination in der Schweiz

Während der Freiwilligen-Monitor wertvolle Zahlen zu freiwilligem Engagement aus Sicht der Freiwilligen erhob (Stadelmann-Steffen et al., 2007; Stadelmann-Steffen et al., 2010), fokussieren sich unsere Studien auf die Sicht der NPO. Dadurch sind Aussagen möglich über das Ausmass von freiwilligem Engagement in Organisationen und zur Verortung der Freiwilligenkoordination in der Organisation.

### 4.1 Freiwilliges Engagement in NPO

Bisher ist wenig darüber bekannt, wie das Ausmass an freiwilligem Engagement über die NPO hinweg verteilt ist. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zeigen unsere Daten, dass ein beachtlicher Anteil der befragten NPO auf eine grosse Zahl an Freiwilligen und Freiwilligenstunden baut und Freiwillige breit in vielseitigen Aufgabenbereichen einsetzt. Dies bestätigt nochmals, dass ein strukturiertes, integriertes Verständnis von Freiwilligenkoordination für viele NPO von Nutzen ist.

#### *Anzahl Freiwillige & Anzahl Arbeitsstunden*

In unserer Stichprobe liegt der Median der Anzahl Freiwilligen bei 20 bzw. 30 (Abbildung 6). Der Median teilt die Stichprobe in zwei gleich grosse Hälften, d.h. 50% der NPO mit bezahlten Mitarbeitenden setzen 30 Freiwillige und mehr ein. Bei NPO ohne bezahlte Mitarbeitende liegt dieser Median-Wert bei 20 Freiwilligen. Der Durchschnitt (Mittelwert) liegt höher, da einige wenige NPO sehr viele Freiwillige einsetzen und somit „Ausreisser gegen oben“ sind. In Abbildung 6 sind Statistiken für die Anzahl Freiwilligen und die Anzahl Stunden Freiwilligenarbeit in unserer Stichprobe aufgeführt.

Abbildung 6: Anzahl Freiwillige und Anzahl Freiwilligen-Stunden pro NPO

		Min.	Max.	Mittelwert	Median
Anzahl Freiwillige	NPO mit bezahlten MA	1	72'829	518.9	30
	NPO ohne bezahlte MA	1	1'000	53.9	20
Anzahl Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr	NPO mit bezahlten MA	8	1'919'973	14'742.4	1'500
	NPO ohne bezahlte MA	6	120'000	4770.8	750

Auch bei der Anzahl Stunden Freiwilligenarbeit pro Jahr finden wir „Ausreisser gegen oben“. Im Maximum werden knapp 2 Millionen Stunden durch die Freiwilligen getätigt, was über 1000 Vollzeitstellen (bei rund 1'800 Stunden) entspricht. Der Median liegt bei 0.8 Vollzeitstellen für NPO mit bezahlten Mitarbeitenden und bei 0.4 Vollzeitstellen für reine Freiwilligenorganisationen. Dies lässt vermuten, dass in 50% der NPO das Ausmass der Freiwilligenarbeit so hoch liegt, dass der Einsatz von Freiwilligen nur durch die Schaffung neuer Stellenprozente kompensiert werden könnte. Für einen differenzierteren Blick auf die Anzahl Freiwillige pro Organisation sind in Abbildung 7 die Perzentile<sup>2</sup> angezeigt.

<sup>2</sup> Ein Perzentil ist ein Wert auf einer Skala, der den Prozentsatz an Fällen – hier Organisationen – angibt, der gleiche oder niedrigere Werte aufweist als er selbst. Z.B. das 75 % Perzentil ist der Wert, der von nur 25% der NPO überschritten wird.

*Abbildung 7: Ausmass der Freiwilligenarbeit*

Ausmass der Freiwilligenarbeit	Stichprobe	10% der NPO mit tiefstem Freiwilligen-Einsatz	15% der NPO	25% der NPO	25% der NPO	15% der NPO	10% der NPO mit höchsten Freiwilligen-Einsatz
Anzahl Freiwillige	NPO mit bezahlten MA	bis 4	4-10	10-30	30-104	104-340	340-72'829
	NPO ohne bezahlte MA	bis 5	5-7	7-20	20-45	45-102	102-1'000
Anzahl Stunden	NPO mit bezahlten MA	bis 62	62-200	200-750	750-2'500	2'500-8'800	8'800-1'919'973
	NPO ohne bezahlte MA	bis 128	128-400	400-1'500	1'500-6'000	6'000-20'601	20'601-120'000
	Spannweite	25% der NPO		50% der NPO		75% der NPO	
		90% der NPO				100% der NPO	

In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass 10% der NPO mit tiefstem Freiwilligen-Einsatz wohl mit relativ bescheidenen Freiwilligenkoordinations-Massnahmen auskommen können. Auffallend ist aber auch, dass die obersten 25% der NPO deutlich mehr als eine Vollzeitstelle (äquivalent zu 1'800 Stunden) durch mindestens 45 Freiwillige abdecken. Beeindruckend ist auch das Ausmass an freiwilligem Engagement in Organisationen ohne bezahlte Mitarbeitende. Zehn Prozent dieser NPO ohne bezahlte Mitarbeitende engagieren deutlich über 100 Freiwillige, welche Arbeitsstunden von mindestens 4.7 Vollzeitäquivalenten leisten. NPO verlassen sich also auf unzählige Stunden Freiwilligenarbeit, welche immense Lohnsummen generieren würden, müssten sie von bezahlten Mitarbeitenden übernommen werden.

### ***Eingesetzte Freiwilligen-Profile***

Freiwillige bringen unterschiedliche Hintergründe mit sich. Wir haben die NPO gefragt, ob sie mit Freiwilligen aus unterschiedlichen Altersgruppen und mit unterschiedlichem Erwerbsstatus zusammenarbeiten. In Abbildung 8 ist der Prozentsatz der NPO, welche mit der jeweiligen Altersgruppe zusammenarbeiten, auf der rechten Seite aufgeführt. Auf der linken Seite ist die Anzahl Personen pro Altersgruppe (in 10'000), die sich freiwillig engagieren, aufgeführt.<sup>3</sup> Analog dazu ist in Abbildung 9 der Prozentsatz der NPO, welche mit Personen mit dem jeweiligen Erwerbstatus zusammenarbeiten, auf der rechten Seite aufgeführt. Auf der linken Seite ist die Anzahl Personen pro Erwerbstatus (in 10'000), die sich freiwillig engagieren, aufgeführt.<sup>4</sup>

In Abbildung 8 wird ersichtlich, dass der Pool der Freiwilligen (linke Seite), dargestellt durch die Daten des Freiwilligen-Monitors, und der Prozentsatz an NPO (rechte Seite), welche mit Freiwilligen unterschiedlichen Alters zusammenarbeiten, eine ähnliche Verteilung aufzeigen.

<sup>3</sup> Zur Berechnung wurden die Prozentzahlen pro Altersgruppe aus dem Freiwilligen-Monitor (Stadelmann-Steffen et al., 2010) mit der ständigen Bevölkerungszahl pro Altersgruppe (BfS, 2009c, Jahresmitte) multipliziert.

<sup>4</sup> Zur Berechnung wurden die Prozentzahlen pro Erwerbstatus aus dem Freiwilligen-Monitor (Stadelmann-Steffen et al., 2010) mit der ständigen Bevölkerungszahl pro Erwerbstatus (BfS, 2009a; 2009b, 2. Quartalsdurchschnittswerte) multipliziert.

Abbildung 8: Altersstruktur der Freiwilligen in den befragten NPO

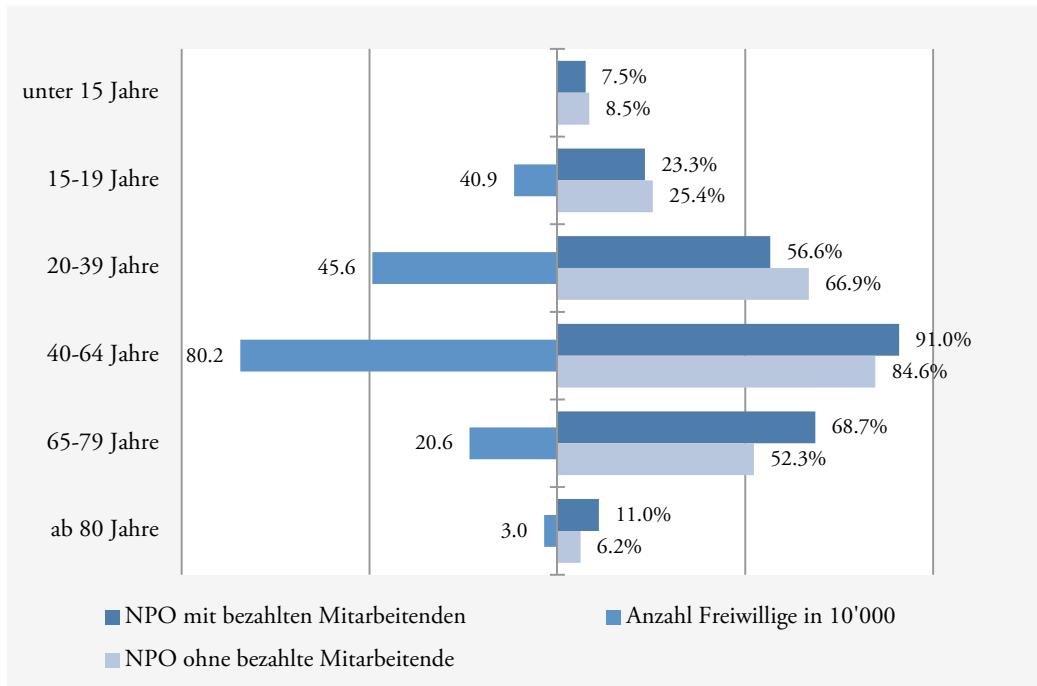
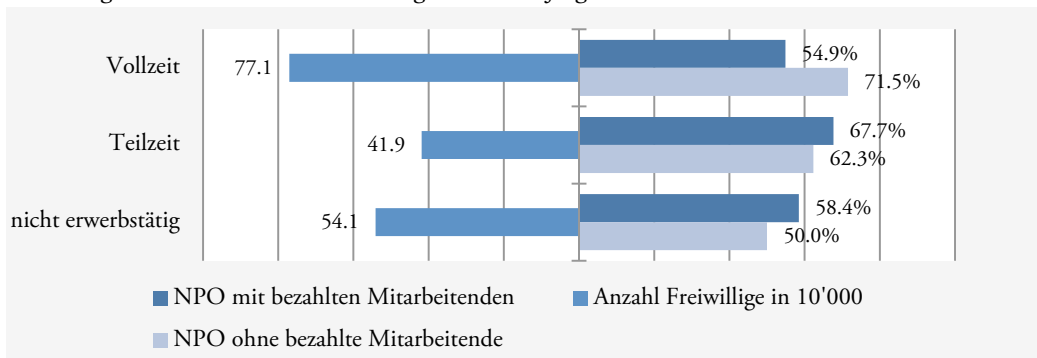


Abbildung 9 zeigt ein anderes Bild. Die befragten NPO engagieren verglichen mit der allgemeinen Verteilung im Pool der Freiwilligen (linke Seite) überproportional oft Freiwillige mit Teilzeitbeschäftigung. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich unsere Befragung auf Basis-Freiwillige bezieht, während im Freiwilligenmonitor alle formell Freiwilligen erfasst sind, also auch die Freiwilligen, die in ein Ehrenamt gewählt wurden. Ehrenämter werden häufiger von Männern bekleidet, die ihrerseits wiederum häufiger vollzeitbeschäftigt sind. Es sei darauf hingewiesen, dass die Abbildungen 8 und 9 nur Informationen enthalten über den Prozentsatz der NPO, die Freiwillige der jeweiligen Kategorie engagieren, nicht über die genaue Anzahl Freiwilliger pro Kategorie. Die hier präsentierte Gegenüberstellung ist demnach mit Vorsicht zu genießen und für fundierte Aussagen wären gleiche Skalen, genauere Schätzungen als Datengrundlage und eine Absicherung der Repräsentation nötig.

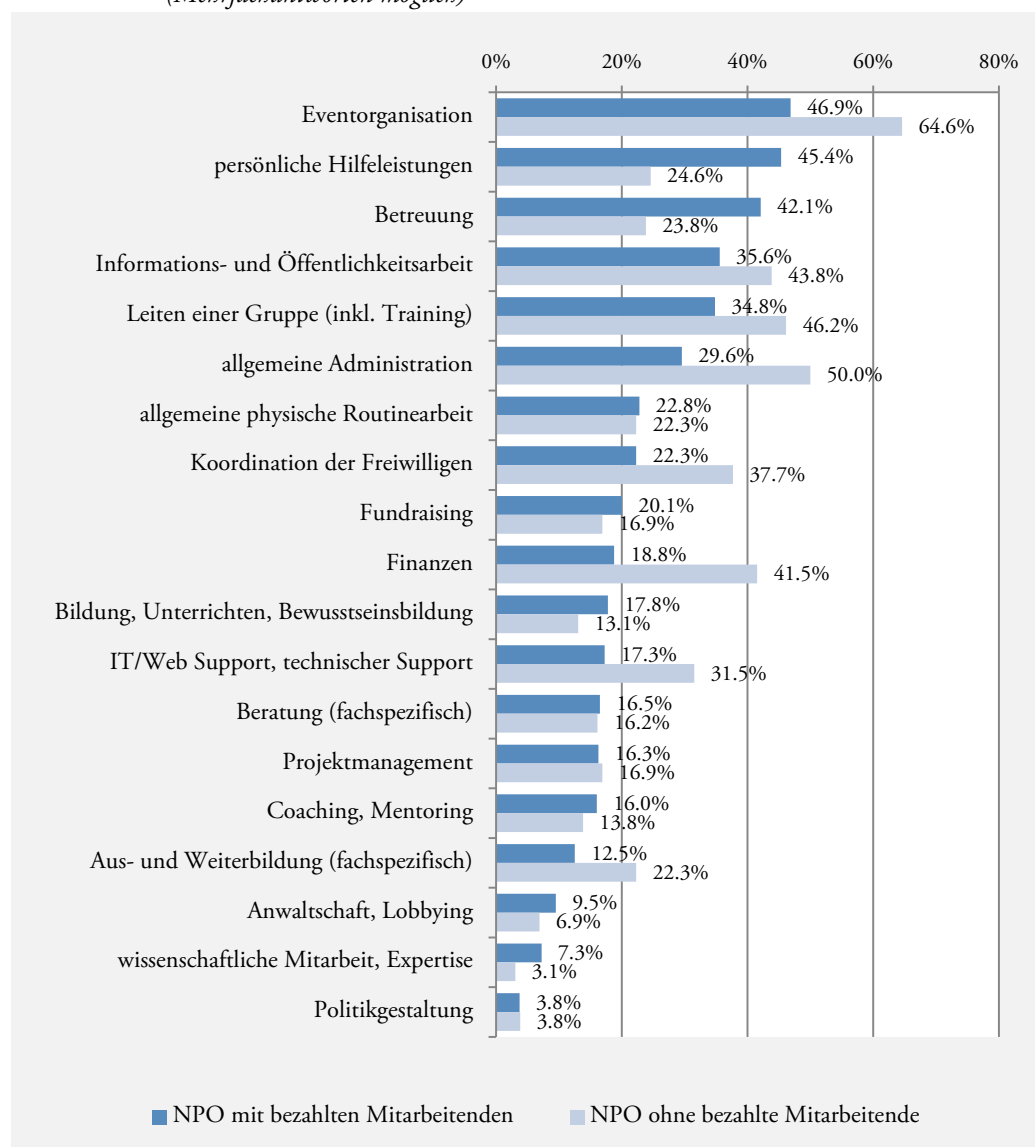
Abbildung 9: Erwerbsstatus der Freiwilligen in den befragten NPO



## Aufgabenbereiche & Einsatzprofile

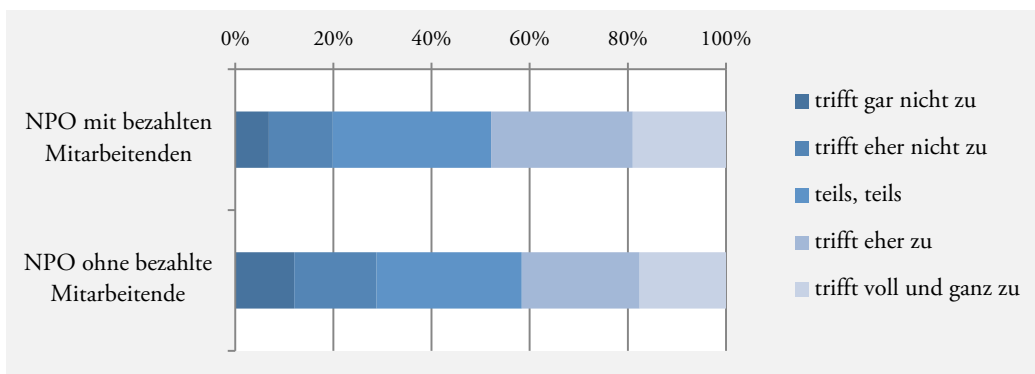
In Abbildung 10 ist dargestellt, wie viel Prozent aller NPO Freiwillige in den jeweiligen Aufgabenbereichen einsetzen. In besonders vielen NPO beteiligen sich Freiwillige an der Organisation von Events, unabhängig davon, ob die NPO bezahlte Mitarbeitende hat oder nicht. NPO mit bezahlten Mitarbeitenden setzen Freiwillige zudem oft ein für persönliche Hilfeleistungen und Betreuung, während in NPO ohne bezahlte Mitarbeitende freiwilliges Engagement besonders oft für Administration und die Leitung einer Gruppe (u.a. im Sport) aufgewendet wird. Besonders selten werden die Aufgabenbereiche Anwaltschaft/Lobbying/Interessensvertretung, wissenschaftliche Mitarbeit/Expertise und Politikgestaltung von Freiwilligen abgedeckt. Bei den Bemerkungen zu den Aufgabenbereichen haben die Befragten zusätzliche Tätigkeiten aufgeführt. Besonders häufig genannt wurden dabei: Verkauf, Gastronomie/Service in Cafeteria/Kochen, Selbsthilfe, Musizieren, Museumsaufsicht, Freizeitgestaltung, Leitungsaufgaben, sowie Kinder- & Jugendarbeit.

Abbildung 10: Aufgabenbereiche für Freiwilligeneinsätze in NPO  
(Mehrfachantworten möglich)



Die Aufgabenbereiche zeigen die Bandbreite von Einsatzgebieten in Organisationen auf. 62.8% der NPO mit bezahlten Mitarbeitenden und 73.9 % der reinen Freiwilligenorganisationen geben an, dass sie Freiwillige breit für mehrere Aufgaben einsetzen.<sup>5</sup> Noch häufiger wird angegeben, dass Freiwilligen eine spezifische Arbeit übergeben wird<sup>6</sup>: in 91.3% der NPO mit bezahlten Mitarbeitenden und in 84.8% der NPO ohne bezahlte Mitarbeitende. 59.4 % der NPO mit bezahlten Mitarbeitenden und 53.3% der reinen Freiwilligenorganisationen legen teilweise bis immer eine Mindestdauer für die Freiwilligeneinsätze fest. Zuletzt beschreibt Abbildung 11, wie oft eine Mindestqualifikation von den Freiwilligen verlangt wird.

Abbildung 11: Mindestqualifikation erforderlich für Freiwilligeneinsatz in NPO



### Jobeigenschaften

In der Arbeitspsychologie wurde ausgiebig erforscht, welche Eigenschaften eine Aufgabe hohe Arbeitszufriedenheit auszulösen vermag. Es werden fünf Jobeigenschaften vorgeschlagen: Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Aufgabengeschlossenheit, Anforderungsvielfalt und Rückmeldung (Hackman et al., 1976). In Freiwilligenbefragungen wurde bereits belegt, dass diese Jobeigenschaften einen Einfluss haben auf die Zufriedenheit und die Bindung von Freiwilligen (Güntert, 2007, 2013). Besonders positiv für die Zufriedenheit der Freiwilligen fällt gemäss den Studien von Güntert (2013) die Bedeutsamkeit der Aufgabe und die Rückmeldung aus der Tätigkeit aus. Die hier vorliegende Studie betrachtet nun, inwiefern die Jobeigenschaften in verschiedenen Organisationen umgesetzt sind. Die Mittelwerte zeigen, dass grundsätzlich alle Jobeigenschaften gut umgesetzt sind (Werte zwischen 3.7 und 4.1 auf einer Skala<sup>7</sup> von 1 bis 5). Der Prozentsatz der Organisationen, welche die Eigenschaften wenig oder gar nicht umgesetzt haben, liegt unter 12% (Abbildung 12).

Abbildung 12: Prozentsatz der NPO, die Jobeigenschaften wenig oder gar nicht umgesetzt haben

Rückmeldung aus der Tätigkeit	11.6%
Aufgabengeschlossenheit	10.5%
Bedeutsamkeit der Aufgabe	8.7%
Anforderungsvielfalt	7.2%
Autonomie	3.3%

<sup>5</sup> Freiwillige werden teilweise, eher oder immer breit für unterschiedliche Aufgaben eingesetzt.

<sup>6</sup> Freiwillige werden teilweise, eher oder immer spezifisch für eine Aufgabe eingesetzt (bzw. sie sind auf eine einzelne Aufgabe spezialisiert).

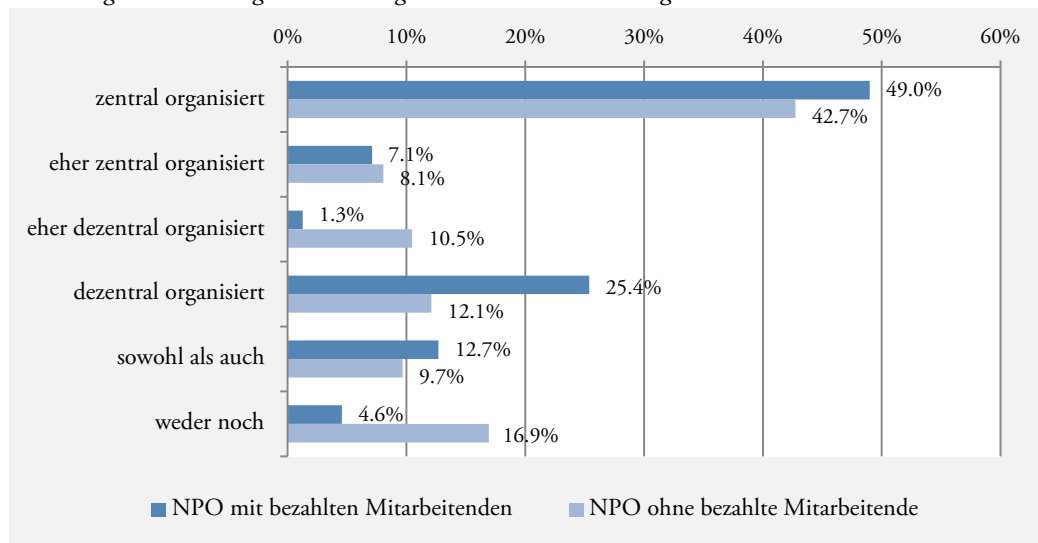
<sup>7</sup> 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu

Handlungsbedarf besteht am ehesten darin, die Tätigkeit der Freiwilligen so auszugestalten, dass sie dem Freiwilligen direkt Rückmeldung gibt darüber, wie gut er gearbeitet hat.

## 4.2 Verortung der Freiwilligenkoordination in der Organisation

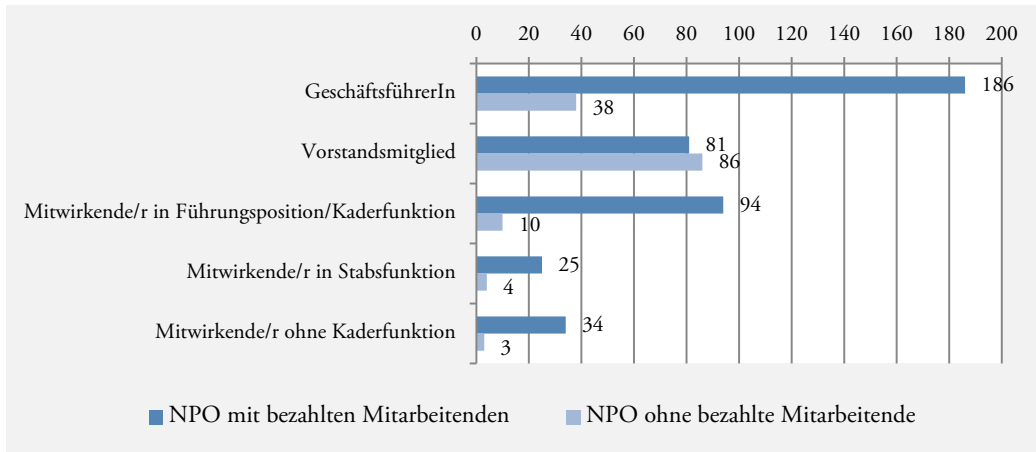
In rund der Hälfte der befragten NPO ist die Freiwilligenkoordination zentral angesiedelt (siehe Abbildung 13). Rund zehn Prozent der NPO organisieren die Freiwilligenkoordination sowohl zentral wie auch dezentral.

Abbildung 13: Verortung der Freiwilligenkoordination in der Organisationsstruktur



Die Tendenz zu einer zentral angesiedelten Freiwilligenkoordination wird auch in den Charakteristika der Befragten ersichtlich. Die Umfrage richtete sich an die Person in der Organisation, die für die Freiwilligen verantwortlich ist. Abbildung 14 veranschaulicht, dass in der Mehrheit der Organisationen die Verantwortung für die Freiwilligenkoordination in den Händen der strategischen Führung liegt. Die Freiwilligenkoordination hält in rund zwei Drittel aller befragten Organisationen eine Person in einem Anstellungsverhältnis inne, in rund einem Drittel wird die Freiwilligenkoordination freiwillig oder ehrenamtlich geleistet.

Abbildung 14: Position der für die Freiwilligenkoordination zuständigen Person  
(Mehrfachantworten möglich)



In Bezug auf den Formalisierungsgrad der Freiwilligenkoordination findet Schweizer (2012) in einer Befragung von Schweizer NPO, dass Freiwillige in 63% der Fälle Bestandteil der Vision, der Mission und/oder des Leitbildes sind. Eine Weiterführung dieses Formalisierungsschrittes könnte sich in einem Freiwilligenkonzept niederschlagen. Gemäss unserer Studie verfügt jedoch weniger als die Hälfte der Organisationen über ein schriftliches Freiwilligenkonzept. Bei den NPO mit bezahlten Mitarbeitenden sind es 44%, bei den NPO ohne bezahlte Mitarbeitende 10%.

Wie in Abbildung 15 ersichtlich, verfügen 50% der befragten Personen über mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Koordination von Freiwilligen. Unabhängig davon, ob die NPO bezahlte Mitarbeitende beschäftigt oder nicht, investieren die Freiwilligenverantwortlichen pro Freiwilligen durchschnittlich 22 Minuten pro Woche.

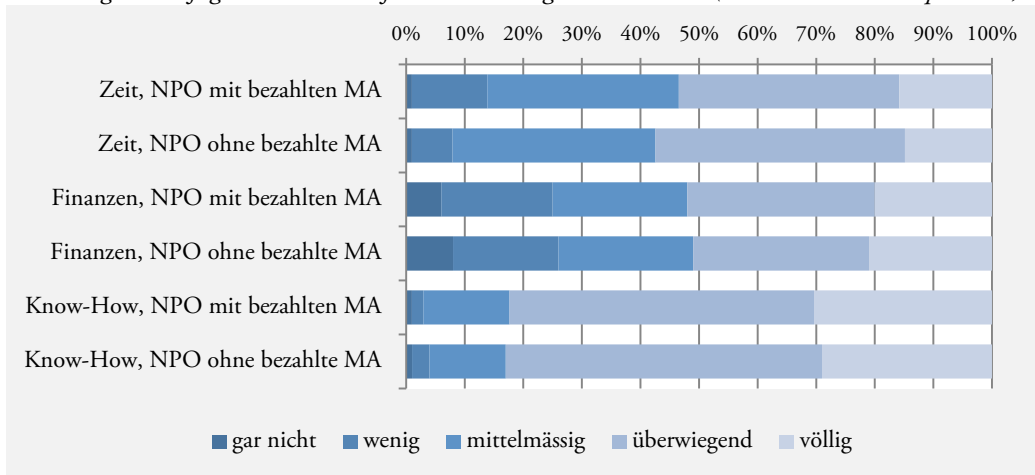
Abbildung 15: Erfahrung mit Freiwilligenkoordination und investierte Zeit in Freiwillige

		Min.	Max.	Mittelwert	Median
Anzahl Jahre Erfahrung in Freiwilligenkoordination	NPO mit bezahlten MA	0	70.0	12.2	10.0
	NPO ohne bezahlte MA	0	45	16.1	12.0
Anzahl Minuten aufgewendet für die Freiwilligenkoordination pro Woche / Anzahl Freiwillige	NPO mit bezahlten MA	0	180	21.6	9.6
	NPO ohne bezahlte MA	0	240	22.2	10.0

Abbildung 16 verdeutlicht die Verfügbarkeit der Ressourcen für die Freiwilligenkoordination, aufgeteilt nach drei Ressourcentypen: Zeit, Finanzen und Know-How. Weniger als ein Viertel der Befragten beurteilt die Ressourcen als wenig oder gar nicht ausreichend. Am häufigsten ist die Ressource Know-How vorhanden. Schweizer (2012) zeigt in Bezug auf Wissensmanagement im Freiwilligenmanagement, dass Know-How in 93% der NPO organisationsintern generiert wird. Geringere Prozentsätze an NPO geben auch an, sich extern Know-How und Kompetenzen anzueignen: 30% in spezifischen (Management-) Kursen, 23 % im Wissensaustausch in sozialen Netzwerken, 16% durch externe Berater und/oder Fachstellen, 11% anhand theoretischer Modelle aus der Fachliteratur, 7% durch intern gebildete Qualitätsteams, -Zirkel, - Gruppen, 7% durch Ge-

winnung von besser qualifiziertem Personal und 3% durch Orientierung an gleich funktionierenden Organisationen (Schweizer, 2012, S. 177-178, Mehrfachantworten möglich).

Abbildung 16: verfügbare Ressourcen für die Freiwilligenkoordination (Zeit, Geld und Kompetenzen)



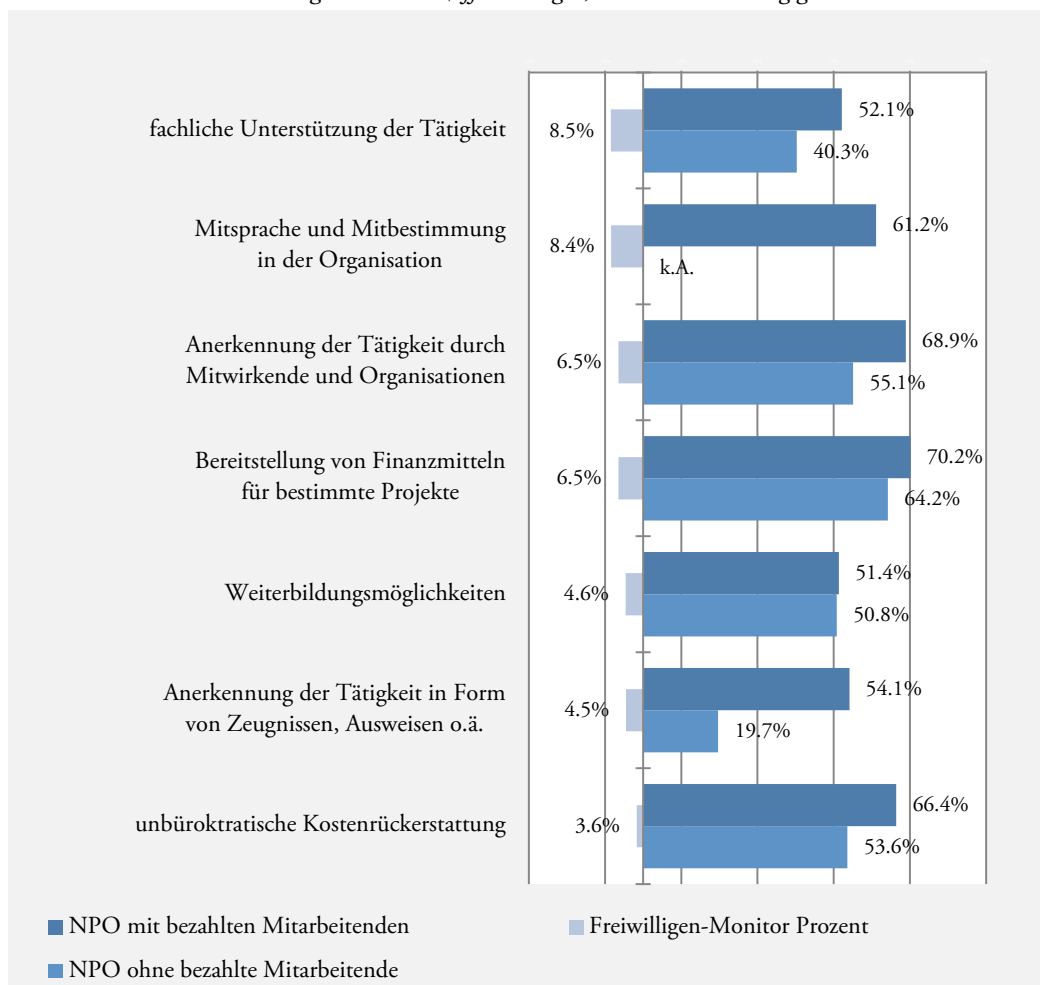
Die bisherige Verortung der Freiwilligen und Freiwilligenkoordination in der Organisation zeigt zentrale Eckpunkte auf, innerhalb derer Aktivitäten der Freiwilligenkoordination passieren. Wie Massnahmen der Freiwilligenkoordination strukturiert und priorisiert werden können, wird in den Kapiteln 5 und 6 beleuchtet.



### Exkurs: Bezug zum Freiwilligen-Monitor

Der Freiwilligen-Monitor 2007 hat die Freiwilligen zu möglichen Massnahmen der Organisationen und Vereine befragt, um das freiwillige Engagement zu steigern. In Abbildung 17 sind links die Prozentzahlen der Freiwilligen abgebildet, welche eine Verbesserung in Bezug auf die genannte Massnahme als wichtig erachten. Auf der rechten Seite befindet sich der Prozentsatz der Organisationen, welche den Umsetzungsgrad der Massnahmen als gut<sup>8</sup> einschätzen.

Abbildung 17: Massnahmen zur Steigerung des freiwilligen Engagements  
links: Freiwilligen-Monitor (offene Fragen); rechts: Umsetzungsgrad



Die fachliche Unterstützung wird im Freiwilligen-Monitor am häufigsten als Massnahme zur Steigerung des freiwilligen Engagements genannt. Hierzu besteht aus Sicht der NPO mithin der grösste Handlungsbedarf. Bei NPO mit bezahlten Mitarbeitenden werden nur Weiterbildungsmöglichkeiten als schlechter umgesetzt eingestuft.

<sup>8</sup> Diese NPO geben an, dass die Umsetzung der Massnahme „zutreffend“ oder „voll und ganz zutreffend“ sei.

## Exkurs: Inwiefern sind die Benevol-Standards umgesetzt?

Die Benevol-Standards sind unter fünf Hauptpunkten zusammengefasst. In Abbildung 18 ist jede Aussage aus den Benevol-Standards nach ihrem Umsetzungsgrad bewertet. Der kleinste Wert liegt bei 2.8 und der grösste bei 4.3 auf einer Skala von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“. Fehlende Werte sind durch k.A. (keine Angaben) gekennzeichnet. Die Zusammenarbeit der NPO mit Benevol ist noch ausbaufähig, wie Abbildung 19 auf der nächsten Seite verdeutlicht.

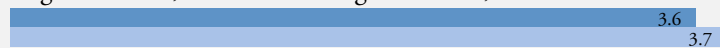
Abbildung 18: Umsetzungsgrad der Benevol-Standards

### **Freiwilligenarbeit als Teil der Organisationsphilosophie**

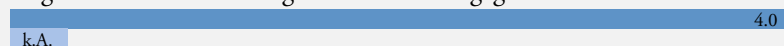
Freiwilligenarbeit ergänzt und unterstützt die bezahlte Arbeit, tritt aber nicht in Konkurrenz zu ihr.



Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, beziehen die Freiwilligenarbeit in ihr Leitbild ein.



Die Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verpflichtungen von Freiwilligen und von bezahlten Angestellten sind eindeutig definiert und abgegrenzt.



Organisationen weisen freiwillig geleistete Einsätze aus.



Das Sichtbarmachen ermöglicht die öffentliche Anerkennung.



Eine regelmässige Auswertung ist Teil von erfolgreichen Freiwilligeneinsätzen.



### **Anerkennung der Freiwilligenarbeit**

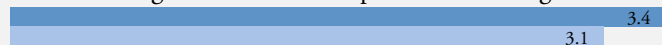
Freiwillige haben ein Anrecht auf persönliche, individuelle Anerkennung.



Möglichkeiten der Mitsprache und Beteiligung an Entscheidungsfindungen fördern Motivation und Zugehörigkeit.



Weiterbildung erweitert die Kompetenz und ist zugleich Anerkennung.



### **Rahmenbedingungen**

Freiwilligenarbeit wird unentgeltlich geleistet. Freiwilligeneinsätze sollen im Jahresdurchschnitt auf sechs Stunden pro Woche begrenzt sein. Es sind auch Block-Einsätze möglich.



Die zeitliche Beschränkung der Einsätze ist Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Freiwilligenarbeit mit den täglichen Aufgaben des Einzelnen.<sup>9</sup>



Die Organisation ermöglicht den Erwerb der notwendigen Fachkenntnisse oder übernimmt die entsprechenden Weiterbildungskosten.



<sup>9</sup> Gemessen anhand der Variable "Das freiwillige Engagement ist generell auf eine durchschnittliche Stundenzahl pro Woche beschränkt."

### Begleitung der Freiwilligen

Einsatzorganisationen bestimmen eine für die Freiwilligenarbeit zuständige Person. Sie vertritt die Interessen der Freiwilligen innerhalb der Organisation und gestaltet die Zusammenarbeit zwischen bezahltem Personal und Freiwilligen.



Freiwillige haben Anspruch auf Einführung, Begleitung, Erfahrungsaustausch und regelmässige Auswertungen.



Häufigkeit und Formen der personellen Unterstützung haben sich an der Aufgabe und an den Bedürfnissen der Freiwilligen zu orientieren.



### Instrumente

Einsatzvereinbarung: Es empfiehlt sich, gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen schriftlich festzuhalten und die Dauer oder Fortsetzung des Einsatzes regelmässig zu besprechen.



Spesenregelung: Alle effektiven Auslagen (wie z.B. Fahrkosten, zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel) sind zu entschädigen.



Bei der Ausrichtung von Pauschalspesen ist die Genehmigung durch die kantonale Steuerverwaltung einzuholen.

k.A.  
k.A.

Versicherung: Freiwillige müssen während ihres Einsatzes durch die Organisation gegen Haftpflichtansprüche versichert sein. Ein erweiterter Versicherungsschutz ist vor dem Einsatz zu klären.<sup>10</sup>



DOSSIER FREIWILLIG ENGAGIERT<sup>11</sup>: Den Freiwilligen ist ein Nachweis über die Art und Dauer ihrer Tätigkeit und die dabei eingesetzten und erworbenen Kompetenzen auszustellen ([www.dossier-freiwillig-engagiert.ch](http://www.dossier-freiwillig-engagiert.ch)).

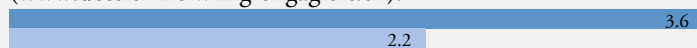
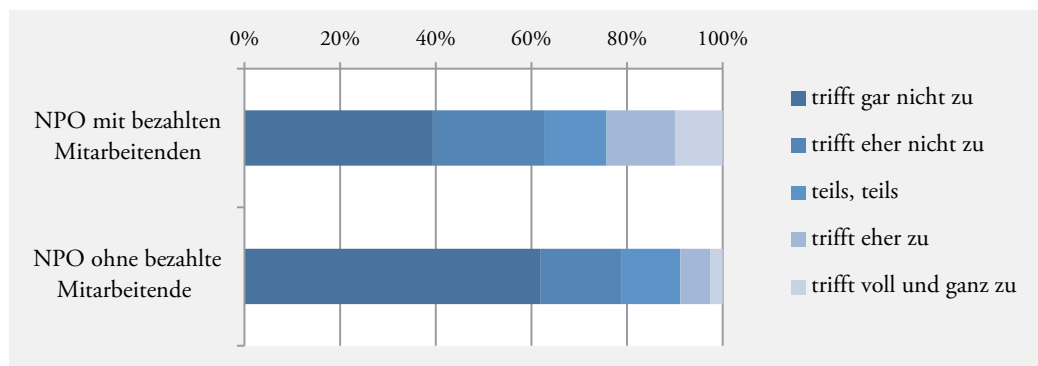


Abbildung 19: regelmässiger Austausch mit Benevol in NPO



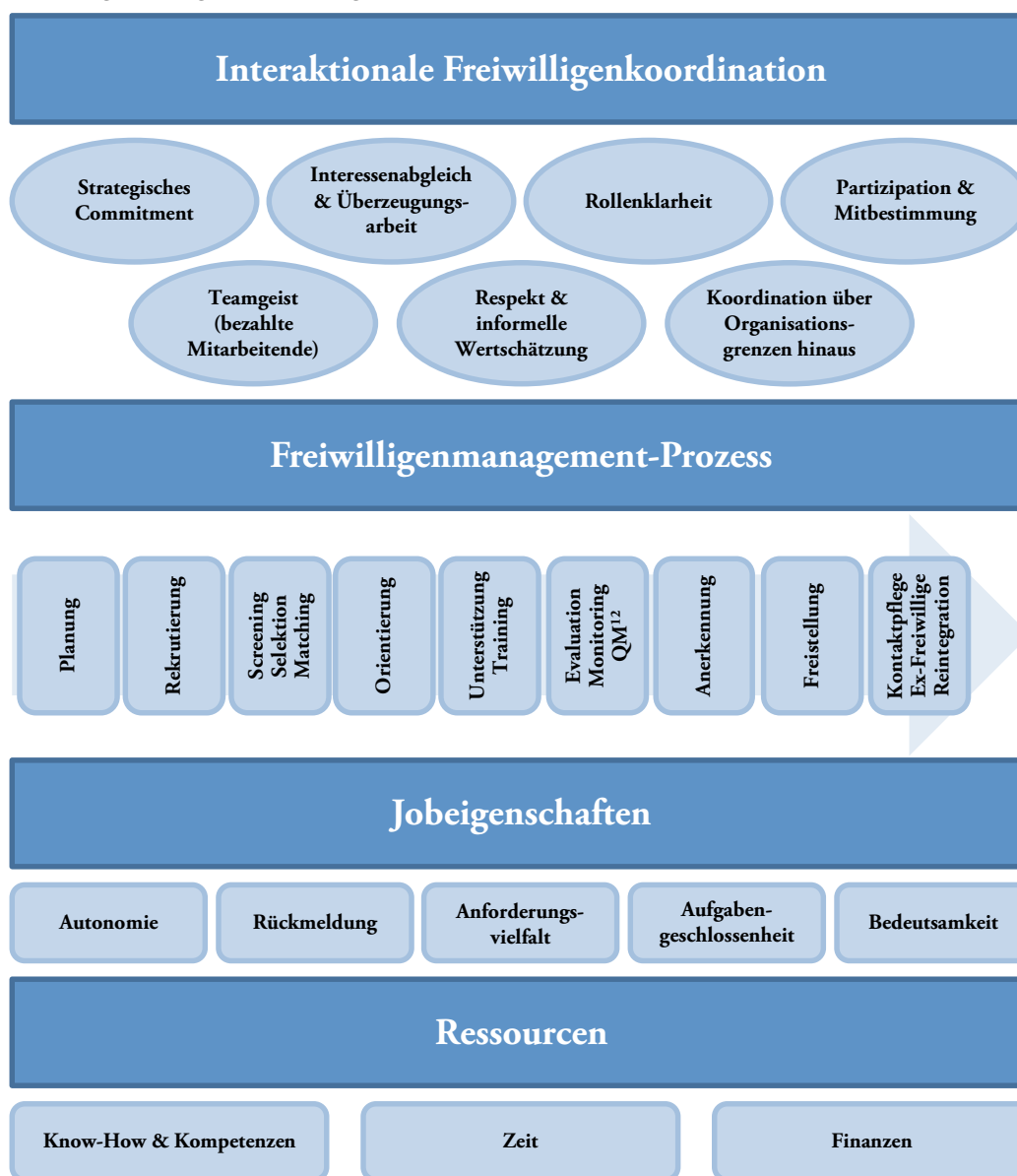
<sup>10</sup> Den Freiwilligen wird klar kommuniziert, inwiefern sie versichert sind (Haftpflicht, Unfall).

<sup>11</sup> „Das DOSSIER FREIWILLIG ENGAGIERT dokumentiert die freiwillig und unentgeltlich geleisteten Einsätze. Es macht die dabei eingesetzten Fähigkeiten und Kompetenzen sichtbar. Freiwilligenarbeit wird so aufgewertet und mit bezahlter Arbeit vergleichbar“ ([www.dossier-freiwillig-engagiert.ch](http://www.dossier-freiwillig-engagiert.ch)).

## 5 Integrierte Freiwilligenkoordination

Für eine bewusste Einbindung der Freiwilligen in die Organisation ist es zielführend, nach Zielgruppen zu differenzieren: Während die interaktionale Freiwilligenkoordination den Dialog sucht mit allen Anspruchsgruppen in der Organisation um die Zusammenarbeit mit Freiwilligen zu gestalten, wird im Freiwilligenmanagement-Prozess auf den einzelnen Freiwilligen fokussiert und konkrete Instrumente zur Einbindung der Freiwilligen angewendet. In Abbildung 20 sind Massnahmen der Freiwilligenkoordination zusammengefasst, basierend auf Literatur (Studer et al., 2013), den Benevol-Standards und den Experteninterviews. Dabei fokussieren wir nun auf NPO, die sowohl Freiwillige als auch bezahlte Mitarbeitende engagieren.

Abbildung 20: integrierte Freiwilligenkoordination



<sup>12</sup> QM = Qualitätsmanagement

Als Basis der Freiwilligenkoordination sind die Ressourcen zu nennen. Die Massnahmen der Freiwilligenkoordination müssen mit den verfügbaren Kompetenzen, Zeit und Finanzen abgestimmt sein. Unabhängig von den konkreten Massnahmen der Freiwilligenkoordination ist es immer entscheidend, dass bei der Gestaltung der Einsatzmöglichkeiten diejenigen Jobeigenschaften berücksichtigt werden, welche Arbeitszufriedenheit fördern (vgl. Kapitel 4.1).

Der Freiwilligenmanagement-Prozess enthält Instrumente und Praktiken des klassischen Personalmanagements, die auf den Kontext der Freiwilligenkoordination angewandt werden. In Abbildung 20 ist der Prozess von der Planung über die Rekrutierung bis zur Freistellung und Wiedereingliederung der Freiwilligen beschrieben. Primär richtet sich dieser Prozess auf die individuelle Beziehung zwischen der Freiwilligenkoordination und dem Freiwilligen. Die konkreten Instrumente dienen dazu, die Freiwilligen in den Personalbestand der Organisation zu integrieren.

Die interaktionale Freiwilligenkoordination umfasst Prinzipien gegenüber Freiwilligen in der Organisation. Diese Prinzipien haben gemein, dass sie nicht von einer einzelnen Person – dem Freiwilligenkoordinator – alleine umgesetzt werden können, sondern, dass sie die Mithilfe von mehreren Personengruppen in der Organisation bedingen. Deshalb nennen wir diese Massnahmen der Freiwilligenkoordination „interaktional“. Gelingt es der Freiwilligenkoordination, weitere Personengruppen für die Umsetzung der Prinzipien zu gewinnen, so wird ein grundsätzliches Bekenntnis zu den Freiwilligen und deren Koordination in der Organisation geschaffen.

## 5.1 Interaktionale Freiwilligenkoordination

Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Freiwilligen, die für die Einbindung der Freiwilligen in die Organisation förderlich sind, lassen sich anhand sieben Grundprinzipien<sup>13</sup> zusammenfassen. Aufgabe der Freiwilligenkoordination ist es, diese Grundprinzipien zu stärken indem zwischen den Freiwilligen, den bezahlten Mitarbeitenden, der strategischen Führung und anderen Anspruchsgruppen (z.B. Klienten, Mitglieder) vermittelt und die Position der Freiwilligen in der Organisation ausgehandelt wird. Die Grundprinzipien sind in Abbildung 21 aufgelistet; kursiv gedruckt sind konkrete Ausprägungen dieser Grundprinzipien aufgeführt.

---

<sup>13</sup> Mit Hilfe einer explorativen Hauptkomponentenanalyse wurden aus der Sammlung von Variablen, die zentrale Aspekte der Freiwilligenkoordination beschreiben, sieben zentrale Dimensionen herausgearbeitet (Studer, in review).

Abbildung 21: Grundprinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination

- **Respekt & informelle Wertschätzung**  
*Es gehört zum Alltag, den Freiwilligen ein Dankeschön auszusprechen*  
*Die Freiwilligen fühlen sich als Menschen geschätzt*
- **Interessenabgleich & Überzeugungsarbeit**  
*Der Freiwilligenverantwortliche ist bemüht, die Werte/Bedürfnisse der Freiwilligen und die Werte/Bedürfnisse der Organisation in Einklang zu bringen*  
*Der Freiwilligenverantwortliche unterhält sich mit Mitarbeitenden und Führungspersonen über die Rolle der Freiwilligen, fördert aktiv den Austausch und die gegenseitige Wertschätzung zwischen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden*  
*Der Freiwilligenverantwortliche informiert Führungspersonen über den Beitrag der Freiwilligen zum Organisationsziel und betont deren strategische Wichtigkeit*
- **Strategisches Commitment**  
*Die strategische Führung weiss, wofür sie Freiwillige einsetzen möchte, ist bereit, in sie zu investieren, kennt ihre Empfindungen*  
*Die strategische Führung unterstützt die für die Freiwilligen zuständige Person aktiv*  
*Die strategische Führung berichtet über den Beitrag der Freiwilligen in strategischen Dokumenten und gegenüber Anspruchsgruppen*
- **Rollenklarheit**  
*Die Freiwilligen verstehen, inwiefern sich ihre Aufgaben von denjenigen der bezahlten Mitarbeitenden unterscheiden*  
*Die bezahlten Mitarbeitenden verstehen, was die Rollen und Aufgaben der Freiwilligen sind und empfinden die Freiwilligen nicht als Konkurrenz*
- **Teamgeist (bezahlte Mitarbeitende)**  
*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**  
*Austausch mit anderen Freiwilligenorganisationen und Vermittlungsstellen zu Freiwilligenthemen*  
*Die Organisation erhält Freiwillige von anderen Organisationen vermittelt*
- **Partizipation und Mitbestimmung**  
*Information der Freiwilligen über wichtige Entscheide*  
*Berücksichtigung der Freiwilligen bei Entscheidungen, wie die Ziele der Organisation erreicht werden sollen*  
*Miteinbezug der Freiwilligen in die Entscheidungsfindung von bezahlten Mitarbeitenden, in strategische Sitzungen und in die Erarbeitung von Prozessverbesserungen*

Quelle: Studer (in review)

Unsere Studie vermittelt einen Eindruck, inwiefern sich diese Prinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination in Deutschschweizer NPO wiederfinden lassen. Wir fragten Freiwilligenverantwortliche danach, inwiefern verschiedene Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Freiwilligen in ihrer Organisation vorzufinden sind und untersuchten die Mittelwerte. Über alle befragten NPO hinweg sind folgende Prinzipien am stärksten<sup>14</sup> vertreten:

- Die bezahlten Mitarbeitenden empfinden die Freiwilligen nicht als Konkurrenz. (*Rollenklarheit*)
- In unserer Organisation gehört es zum Alltag, den Freiwilligen ein Dankeschön auszusprechen. (*Respekt & informelle Wertschätzung*)
- Die Freiwilligen in unserer Organisation haben das Gefühl, dass sie als Menschen geschätzt werden. (*Respekt & informelle Wertschätzung*)
- Die strategische Führung (u.a. Vorstand, Geschäftsleitung) weiss, wofür sie die Freiwilligen einsetzen möchte. (*strategisches Commitment*)
- Die bezahlten Mitarbeitenden verstehen, was die Rollen und Aufgaben der Freiwilligen sind. (*Rollenklarheit*)

Ebenfalls kann festgehalten werden, welche Prinzipien noch ausbaufähig sind bzw. wo noch Handlungsbedarf besteht. Die am schwächsten vertretenen Prinzipien sind:<sup>15</sup>

- Freiwillige in unserer Organisation werden von anderen Organisationen an uns vermittelt. (*Koordination über Organisationsgrenzen hinaus*)
- Die für die Freiwilligen zuständige Person(engruppe) pflegt kontinuierlich den Austausch mit Freiwilligen-Vermittlungsfachstellen (z.B. Benevol, Internetplattformen). (*Koordination über Organisationsgrenzen hinaus*)
- Die Freiwilligen in unserer Organisation werden für Präsentationen bzw. Expertise in Vorstandssitzungen oder andere Führungsgremien eingeladen (ohne Ehrenamt). (*Partizipation & Mitbestimmung*)
- Die für die Freiwilligen zuständige Person(engruppe) pflegt kontinuierlich den Austausch bezüglich Freiwilligen mit anderen Organisationen. (*Koordination über Organisationsgrenzen hinaus*)
- Die Freiwilligen in unserer Organisation werden an der Erarbeitung von Prozessverbesserungen beteiligt. (*Partizipation & Mitbestimmung*)

Es zeigt sich, dass Rollenklarheit sowie Respekt & informelle Wertschätzung bereits gut ausgeprägt sind, während eine Stärkung von Partizipation & Mitbestimmung und die Koordination über Organisationsgrenzen hinaus Entwicklungspotenzial beinhalten.

Während die interaktionale Freiwilligenkoordination die Freiwilligen als Gruppe gegenüber anderen Anspruchsgruppen in der Organisation vertritt und die Position der Freiwilligen aushandelt, wird im Folgenden auf den Freiwilligenmanagement-Prozess eingegangen, der darauf abzielt, jeden einzelnen Freiwilligen schrittweise in die Organisation einzubinden.

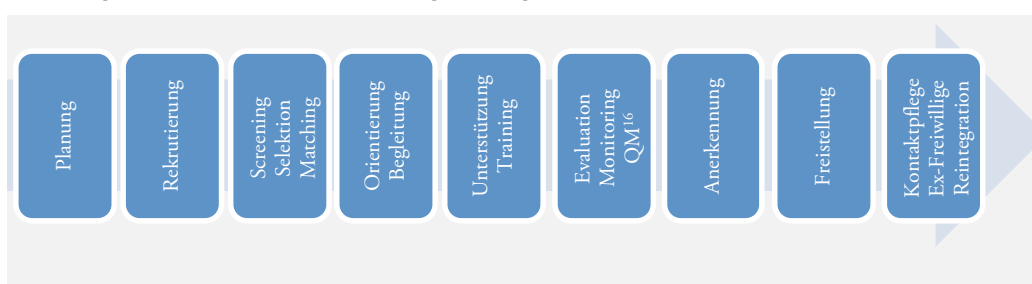
<sup>14</sup> Als „am stärksten“ gewertet werden die Einstellungen und Verhaltensweisen, welche den höchsten Mittelwert aufweisen.

<sup>15</sup> Invers formulierte Variablen wurden aufgrund mangelnder Reliabilität nicht miteinbezogen.

## 5.2 Freiwilligenmanagement-Prozess

Im Freiwilligenmanagement-Prozess sammeln sich Instrumente und Praktiken des klassischen Personalmanagements, welche der Freiwilligenkoordination strukturieren bzw. standardisieren helfen (Abbildung 22). Aufgabe des Freiwilligenkoordinators ist es, die Freiwilligen durch die Prozessschritte unter Anwendung konkreter Instrumente und (meist standardisierter) Praktiken zu begleiten. Beispiele für konkrete Instrumente sind eine Einsatzvereinbarung oder einem Spesenformular. Beispiele für konkrete (standardisierte) Praktiken sind Einführungs- und Standortgespräche oder ein Dankes Anlass für Freiwillige.

Abbildung 22: Prozessschritte des Freiwilligenmanagements



Unsere Studie hat pro Prozessschritt mehrere Praktiken bzw. die Anwendung von Instrumenten erfasst (siehe Anhang 8.3). Diese Daten vermitteln einen Eindruck, inwiefern der Freiwilligenmanagement-Prozess in Deutschschweizer NPO umgesetzt wird. Wir befragten die Freiwilligenverantwortlichen zu mehreren Variablen pro Prozessschritt und untersuchten die Mittelwerte. Über alle befragten NPO hinweg sind folgende Managementpraktiken am stärksten<sup>17</sup> vertreten:

- Neue Freiwillige werden den Personen vorgestellt, mit welchen sie zusammenarbeiten werden. (*Orientierung*)
- Ehemalige Freiwillige werden weiterhin eingeladen, an Aktivitäten der Organisation teilzunehmen. (*Reintegration*)
- Den Freiwilligen werden die Spesen entschädigt. (*Unterstützung*)
- Personen werden basierend auf ihren Fähigkeiten auf einen Freiwilligen-Einsatz angesprochen. (*Rekrutierung*)
- Wenn Freiwillige die Organisation verlassen, wird ein Austrittsgespräch angeboten. (*Freistellung*)

Ebenfalls festgehalten wurden die am schwächsten vertretenen Managementpraktiken:

- Freiwillige werden durch Vermittlungsfachstellen rekrutiert. (*Rekrutierung*)
- Freiwillige, welche Probleme in der Leistung aufweisen, werden darauf angesprochen (z.B. wenn sie ihre Aufgabe nicht erfüllen). (*Monitoring*)
- Es gibt eine „Versuchs“- bzw. „Probe“zeit für die Freiwilligen. (*Formalisierung*)
- Das freiwillige Engagement ist generell auf eine durchschnittliche Stundenzahl pro Woche beschränkt. (*Formalisierung*)

<sup>16</sup> QM = Qualitätsmanagement

<sup>17</sup> Als „am stärksten“ gewertet werden die Variablen, welche den höchsten Mittelwert aufweisen.



- Die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen werden bei Tätigkeitsbeginn schriftlich festgehalten. (*Formalisierung*)

Es zeigt sich, dass Aspekte der Rekrutierung, Orientierung, Unterstützung sowie die Kontaktpflege zu Ex-Freiwilligen besonders stark ausgeprägt sind, während das Monitoring, die Vermittlung durch Fachstellen und der Formalisierungsgrad noch ausbaufähig sind.

Sowohl Prinzipien der interaktionalen Freiwilligenkoordination wie auch Praktiken und Instrumente des Freiwilligenmanagement-Prozesses werden in den befragten NPO umgesetzt, sind jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Inwiefern der Umsetzungsgrad auf bewussten Entscheidungen basiert oder eher historisch so gewachsen ist, ist schwer zu beurteilen. Im folgenden Kapitel legen wir dar, wie Freiwilligenkoordination entlang den Prioritäten der Organisation bewusst gestaltet werden kann.

## 6 Freiwilligenkoordination gestalten

Freiwilligenkoordination ist eine Aufgabe, die gemäss den Experten aus der qualitativen Studie nach wie vor oft „nebenher“ gemacht wird. Um das Potenzial der Freiwilligen auszuschöpfen ist es jedoch zielführend, die Freiwilligenkoordination bewusst zu gestalten. Dabei sollen die Ziele und Prioritäten der Organisation ebenso wie die Eigenheiten des freiwilligen Engagements berücksichtigt werden.

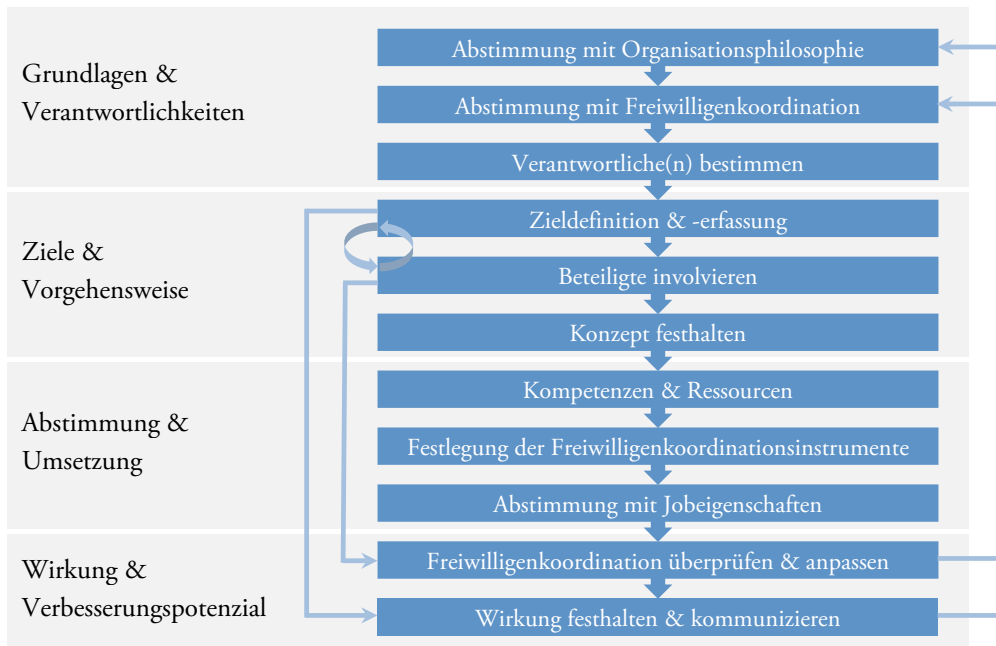
### 6.1 Positionierung der Freiwilligenkoordination

Die Statistiken in Kapitel 4.2 zeigen, dass in der Mehrheit der Organisationen die Freiwilligenkoordination eher zentral organisiert ist. Diese Positionierung der Freiwilligenkoordination wird auch von den Experten unterstützt: In allen drei Expertengruppen wird bekundet, dass die Nähe zur strategischen Führung für die Freiwilligenkoordination förderlich ist. Auch Rehnborg et al. (2007 [2003]) finden in ihren Daten klare Hinweise dafür, dass eine zentralisierte Freiwilligenkoordination vorteilhaft ist für die Wirkung des freiwilligen Engagements. Sie halten jedoch fest, dass Geschäftsleitungen noch vorsichtig damit seien, in Freiwillige zu investieren (Rehnborg et al., 2010). Auch einige unserer Experten unterstützen diese Einschätzung. Sie attestieren einen verhaltenen Investitionswillen nicht nur in Bezug auf die Freiwilligen, sondern auch in Bezug auf die Freiwilligenkoordination, beispielsweise auf den Lohn der Freiwilligenverantwortlichen. Mehrere Experten erwähnten zudem die Schwierigkeit, das Bekenntnis zu den Freiwilligen auf strategischer Ebene im Alltag auf die operative Ebene herunter zu brechen. Hinderungsgründe dafür seien der hohe Arbeits- und Zeitdruck bei den bezahlten Mitarbeitenden und fehlende Systematisierung. Im Folgenden wird eine Vorgehensweise vorgeschlagen, wie Freiwilligenkoordination systematisch (weiter-) entwickelt werden kann.

### 6.2 Entwicklung einer integrierten Freiwilligenkoordination

In Abbildung 23 schlagen wir eine Vorgehensweise vor, wie die Einbindung von Freiwilligen systematisch angegangen und weiterentwickelt werden kann. Begonnen wird bei dem grundsätzlichen Bekenntnis zu den Freiwilligen durch die strategische Führung. Die strategische Ausrichtung wird dann schrittweise auf konkrete Massnahmen heruntergebrochen. Diese Konkretisierung wird von Feedbackschlaufen begleitet, um die Massnahmen auf die Erwartungen und Bedürfnisse aller Beteiligten sowie auf zukünftige Entwicklungen abzustimmen.

Abbildung 23: Leitfaden für eine integrierte Freiwilligenkoordination



Im Folgenden sind für jeden Schritt in Abbildung 23 konkrete Umsetzungshilfen zusammengestellt. Dabei sind Fragen aufgeführt, die zu einer Prioritätensetzung beitragen. Sind die Prioritäten gesetzt, dienen Checklisten und Hinweise auf Hilfsmittel der Entwicklung der Freiwilligenkoordination. Wir verweisen auf Umsetzungshinweise aus den Studien des CEPS und auf bereits bestehende Hilfsmittel, insbesondere die Standards und Merkblätter von BENEVOL Schweiz (siehe Anhang 8.4). Im Anhang 8.5 finden sich zudem konkrete Umsetzungsbeispiele aus den Experteninterviews und in Anhang 8.2 bietet eine Linkliste Input für das Ideen-Sammeln im Internet. Zur Vertiefung bieten Reifenhäuser et al. eine sehr ausführliche Fragensammlung (Kegel et al., 2007, 2009; Reifenhäuser et al., 2009) sowie eine Werkzeugkiste (Reifenhäuser et al., 2013) zur Gestaltung der Freiwilligenkoordination bzw. des Freiwilligenmanagements.

## Grundlagen & Verantwortlichkeiten

<b>Abstimmung mit Organisationsphilosophie</b>			
Fragen	Was ist die Position der Freiwilligen in der Organisation? Welchen Stellenwert haben sie? Was ist ihr Beitrag zum Organisationsziel bzw. welcher sollte es sein? Sind Freiwillige in der Strategie und Politik der Organisation mitgedacht? Wie stimmt das Leitbild mit dem Einsatz und der Einbindung von Freiwilligen überein?		
Checkliste	<input type="checkbox"/> Freiwillige in Strategie und Politik <input type="checkbox"/> Freiwillige im Leitbild <input type="checkbox"/> Investitionswille der strategischen Führung <input type="checkbox"/> Stellungnahme des Vorstandes/Stiftungsrates <input type="checkbox"/> Stellungnahme der Geschäftsführung		
Hilfsmittel	Benevol Standards & Beratung		
<b>Abstimmung mit Freiwilligenkoordination</b>			
Fragen	Wie steht es um die Freiwilligenkoordination in unserer Organisation? Welche Prinzipien (Einstellungen und Verhaltensweisen) gegenüber Freiwilligen sind gut etabliert? Welche Prinzipien möchten wir ausbauen? Welche Schritte im Freiwilligenmanagement-Prozess sind gut etabliert? Welche möchten wir ausbauen?		
Checkliste	<table border="0"> <tr> <td> <b>Grundprinzipien:</b>  <input type="checkbox"/> Respekt &amp; informelle Wertschätzung  <input type="checkbox"/> Balance &amp; Interessenabgleich  <input type="checkbox"/> Strategisches Commitment  <input type="checkbox"/> Rollenklarheit  <input type="checkbox"/> Teamgeist  <input type="checkbox"/> Koordination über Organisationsgrenzen hinaus  <input type="checkbox"/> Partizipation &amp; Mitgestaltung           </td> <td> <b>Prozessschritte:</b>  <input type="checkbox"/> Planung  <input type="checkbox"/> Rekrutierung  <input type="checkbox"/> Screening, Selektion, Matching  <input type="checkbox"/> Orientierung, Begleitung  <input type="checkbox"/> Unterstützung, Training  <input type="checkbox"/> Evaluation, Monitoring, QM  <input type="checkbox"/> Anerkennung  <input type="checkbox"/> Freistellung  <input type="checkbox"/> Kontaktpflege Ex-Freiwillige, Reintegration           </td> </tr> </table>	<b>Grundprinzipien:</b> <input type="checkbox"/> Respekt & informelle Wertschätzung <input type="checkbox"/> Balance & Interessenabgleich <input type="checkbox"/> Strategisches Commitment <input type="checkbox"/> Rollenklarheit <input type="checkbox"/> Teamgeist <input type="checkbox"/> Koordination über Organisationsgrenzen hinaus <input type="checkbox"/> Partizipation & Mitgestaltung	<b>Prozessschritte:</b> <input type="checkbox"/> Planung <input type="checkbox"/> Rekrutierung <input type="checkbox"/> Screening, Selektion, Matching <input type="checkbox"/> Orientierung, Begleitung <input type="checkbox"/> Unterstützung, Training <input type="checkbox"/> Evaluation, Monitoring, QM <input type="checkbox"/> Anerkennung <input type="checkbox"/> Freistellung <input type="checkbox"/> Kontaktpflege Ex-Freiwillige, Reintegration
<b>Grundprinzipien:</b> <input type="checkbox"/> Respekt & informelle Wertschätzung <input type="checkbox"/> Balance & Interessenabgleich <input type="checkbox"/> Strategisches Commitment <input type="checkbox"/> Rollenklarheit <input type="checkbox"/> Teamgeist <input type="checkbox"/> Koordination über Organisationsgrenzen hinaus <input type="checkbox"/> Partizipation & Mitgestaltung	<b>Prozessschritte:</b> <input type="checkbox"/> Planung <input type="checkbox"/> Rekrutierung <input type="checkbox"/> Screening, Selektion, Matching <input type="checkbox"/> Orientierung, Begleitung <input type="checkbox"/> Unterstützung, Training <input type="checkbox"/> Evaluation, Monitoring, QM <input type="checkbox"/> Anerkennung <input type="checkbox"/> Freistellung <input type="checkbox"/> Kontaktpflege Ex-Freiwillige, Reintegration		
Hilfsmittel	Grundprinzipien in Kapitel 5.1 Prozessschritte in Anhang 8.3		
<b>Verantwortliche(n) bestimmen</b>			
Fragen	Wer ist verantwortlich für die Freiwilligen (auf der Leitungsebene und auf der Umsetzungsebene)? Gibt es eine klare Ansprechperson für die Freiwilligen? Werden die Kontaktangaben gegen innen und aussen kommuniziert? Wo ist die Funktion der Freiwilligenkoordination in der Organisationsstruktur eingeordnet? Wie steht sie mit der strategischen Führung in Verbindung?		
Checkliste	<input type="checkbox"/> Freiwilligenkoordination in Pflichtenheft <input type="checkbox"/> Freiwilligenkoordination im Organigramm <input type="checkbox"/> Ansprechperson für Freiwillige kommuniziert		
Hilfsmittel	Positionierung der Freiwilligenkoordination Kapitel 6.1, 4.2		

## Ziele & Vorgehensweise

<b>Zieldefinition &amp; -erfassung</b>		
Fragen	Was sind die wichtigsten Ziele der Freiwilligenkoordination? Wie werden sie überprüft? Welche Daten werden dazu wann und wie erhoben?	
Checkliste	<input type="checkbox"/> Rekrutierungserfolg <input type="checkbox"/> Bindungserfolg <input type="checkbox"/> Matching <input type="checkbox"/> Akzeptanz <input type="checkbox"/> Qualitätsverbesserung <input type="checkbox"/> Konfliktreduktion <input type="checkbox"/> Zufriedenheit der Freiwilligen <input type="checkbox"/> Bereitschaft der bezahlten Mitarbeitenden, mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten <input type="checkbox"/> Zufriedenheit der Leistungsempfänger/Klienten	Methoden: <input type="checkbox"/> Selbstevaluation <input type="checkbox"/> Befragung der Freiwilligen <input type="checkbox"/> Befragung der Leistungsempfänger/Klienten <input type="checkbox"/> Befragung der bezahlten Mitarbeitenden <input type="checkbox"/> Reflexionsgespräche
Hilfsmittel	Methoden in Kapitel 7.4 Benevol Merkblatt „Formen und Möglichkeiten von Erfassen und Auswerten“	
<b>Beteiligte involvieren</b>		
Fragen	Stützen die Beteiligten die Ziele und Prioritäten der Freiwilligenkoordination? Welche Wünsche, Bedürfnisse, Interessen, Vorbehalte oder Ängste wurden bisher noch nicht berücksichtigt?	
Checkliste	<input type="checkbox"/> Prioritäten <input type="checkbox"/> Ziele <input type="checkbox"/> Wünsche <input type="checkbox"/> Bedürfnisse <input type="checkbox"/> Interessen <input type="checkbox"/> Vorbehalte <input type="checkbox"/> Ängste	Input: <input type="checkbox"/> Feedback Freiwillige <input type="checkbox"/> Feedback bezahlte Mitarbeitende <input type="checkbox"/> Feedback Klienten <input type="checkbox"/> Feedback Ex-Freiwillige <input type="checkbox"/> Feedback anderer Anspruchsgruppen
Hilfsmittel	Festgelegte Kriterien aus dem Schritt „Zieldefinition & -erfassung“	
<b>Konzept festhalten</b>		
Fragen	Welche Entscheide in Bezug auf die Einbindung der Freiwilligen möchten wir schriftlich festhalten?	
Checkliste	Benevol empfiehlt: <input type="checkbox"/> Stellenwert der Freiwilligenarbeit <input type="checkbox"/> Rollen, Aufgaben und Verpflichtungen der bezahlten Angestellten und der Freiwilligen <input type="checkbox"/> Aufgaben Freiwilligenkoordination <input type="checkbox"/> Abläufe und Zuständigkeiten <input type="checkbox"/> Richtlinien für die Arbeit mit Freiwilligen (Standards, Merkblätter, Ansprechpersonen etc.)	Benevol empfiehlt: <input type="checkbox"/> Leistungen der Einsatzorganisation (Unterstützung, Qualifizierung, Partizipation, Formen der Anerkennung etc.) <input type="checkbox"/> Evaluationsprozesse <input type="checkbox"/> Formen des Ausweisens der geleisteten Arbeit <input type="checkbox"/> Bereitstellen der notwendigen Ressourcen (Finanzen, Personal, Strukturen)
Hilfsmittel	Benevol Standards & Beratung	

**Abstimmen & Umsetzen**

<b>Kompetenzen &amp; Ressourcen</b>	
Fragen	Wie viel Ressourcen stehen zur Verfügung für die Freiwilligenkoordination? Reichen diese aus für die Erfüllung der Prinzipien und Massnahmen, die im Konzept festgehalten sind? Wird bei der Ressourcenzuteilung die interaktionale Freiwilligenkoordination berücksichtigt, d.h. die nötigen Ressourcen und Kompetenzen für die Vermittlung und Aushandlung zwischen Freiwilligen und anderen Anspruchsgruppen?
Checkliste	<input type="checkbox"/> finanzielle Ressourcen budgetiert <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmassnahmen geplant <input type="checkbox"/> Zeitpensum für Freiwilligenverantwortliche Person (Zusammenarbeit mit Freiwilligen <i>und</i> anderen Anspruchsgruppen) <input type="checkbox"/> Zeitpensum für bezahlte Mitarbeitende, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten
Hilfsmittel	Kompetenzen in Kapitel 6.4 Weiterbildungsmöglichkeiten in Anhang 8.2

**Festlegung der Freiwilligenkoordinationsinstrumente, Formalisierungsgrad definieren**

Fragen	Welche konkreten Freiwilligenkoordinationsinstrumente wollen wir anwenden? Welche der Merkblätter von Benevol können die Arbeit der Freiwilligenkoordination unterstützen? Wo verzichten wir bewusst auf Formalisierung?	
Checkliste	Benevol empfiehlt: <input type="checkbox"/> Erstgespräch <input type="checkbox"/> Einsatzvereinbarung <input type="checkbox"/> Spesenregelung <input type="checkbox"/> Versicherungsregelung <input type="checkbox"/> Standortgespräche <input type="checkbox"/> Anerkennung und Dank	Benevol empfiehlt: <input type="checkbox"/> Erfassen und Auswerten <input type="checkbox"/> Klärung Freiwilligeneinsätze für Stellensuchende und ausländische Personen <input type="checkbox"/> Arbeitssicherheit und Gesundheit
Hilfsmittel	Merkblätter Benevol in Anhang 8.4, Prozessschritte in Anhang 8.3	

**Abstimmung mit Jobeigenschaften**

Fragen	Wie können wir Einsätze schaffen, welche die Zufriedenheit der Freiwilligen unterstützen? Wie kann die Flexibilität der Einsatzmöglichkeiten erhöht werden in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit und den Wunsch nach Selbstbestimmung der Freiwilligen?	
Checkliste	Jobeigenschaften, die Zufriedenheit fördern: <input type="checkbox"/> Rückmeldung aus der Tätigkeit (+) <input type="checkbox"/> Aufgabengeschlossenheit (+) <input type="checkbox"/> Bedeutsamkeit der Aufgabe (+) <input type="checkbox"/> Anforderungsvielfalt (+) <input type="checkbox"/> Autonomie (+)	Gestaltungsempfehlungen von Gadiant et al. (2012): <input type="checkbox"/> Einsatzhäufigkeit (-) <input type="checkbox"/> Aufwand (-) <input type="checkbox"/> Planbarkeit (+) <input type="checkbox"/> Selbstbestimmung (+) <input type="checkbox"/> Zeithorizont (-)
Hilfsmittel	Jobeigenschaften in Kapitel 4.1, Seite 12 Gadiant et al. (2012a; 2012b) in Kapitel 7.2	

## Wirkung & Verbesserungspotenzial

<b>Freiwilligenkoordination überprüfen &amp; anpassen</b>		
Fragen	<p>Gibt es weiteres Verbesserungspotenzial in der Umsetzung der Prinzipien und des Freiwilligenmanagement-Prozesses?            Gibt es Grenzen der Freiwilligenarbeit und sind diese klar kommuniziert?            Sind die Wünsche, Bedürfnisse, Interessen der Beteiligten berücksichtigt?            Sind Trends in der Freiwilligenarbeit berücksichtigt bzw. werden diese genutzt?            Bringen die Freiwilligen gewünschte Fähigkeiten und Interessen mit?            Sind die Schnittstellen zur Arbeit der bezahlten Arbeit koordiniert?            Wird der Beitrag der Freiwilligen in der strategischen Ausrichtung der Organisation mitberücksichtigt?</p>	
Checkliste	<input type="checkbox"/> Grundprinzipien der Freiwilligenkoordination <input type="checkbox"/> Wünsche, Bedürfnisse, Interessen der Beteiligten berücksichtigt <input type="checkbox"/> Grenzen der Freiwilligenarbeit <input type="checkbox"/> Schnittstellen <input type="checkbox"/> strategische Ausrichtung	<input type="checkbox"/> Freiwilligenmanagement-Prozess <input type="checkbox"/> Matching Interessen/Fähigkeiten der Freiwilligen mit Organisationszielen (Zielgruppenorientierung)  Trends: <input type="checkbox"/> projektbezogene Kurzeinsätze <input type="checkbox"/> virtuelle Freiwilligenarbeit <input type="checkbox"/> Corporate Volunteering <input type="checkbox"/> Service Learning
Hilfsmittel	<p>Überprüfung der Grundprinzipien in Kapitel 5.1, Prozessschritte in Anhang 8.3            Für Anpassung Umsetzungsbeispiele in Anhang 8.5 und Links in Anhang 8.2            Trends in Kapitel 7            Ergebnisse aus dem Schritt „Beteiligte involvieren“</p>	
<b>Wirkung festhalten &amp; kommunizieren</b>		
Fragen	<p>Inwiefern sind die definierten Ziele der Freiwilligenkoordination erreicht? Welche Ziele sollten in Zukunft speziell berücksichtigt werden bzw. wo besteht Änderungsbedarf in der Zieldefinition?            Was ist die Wirkung von Freiwilligen? Wird der Mehrwert der Freiwilligen genutzt und kommuniziert? Tragen Freiwillige zur Qualitätsverbesserung in der Organisation bei?</p>	
Checkliste	Mehrwert/Potenziale der Freiwilligen: <input type="checkbox"/> Aussenblick <input type="checkbox"/> Einzigartige Wirkung auf Klienten <input type="checkbox"/> Botschafter/“Visitenkarte“ <input type="checkbox"/> Begeisterungsfähigkeit und Motivationskraft <input type="checkbox"/> Netzwerk	<input type="checkbox"/> Zahlen zum freiwilligen Engagement <input type="checkbox"/> Erfolgsgeschichten (von Freiwilligen, Klienten) <input type="checkbox"/> freiwilliges Engagement im Jahresbericht erwähnt
Hilfsmittel	<p>Ergebnisse aus Schritt „Zieldefinition &amp; -erfassung“            Mehrwert in Kapitel 1.2</p>	

Die hier präsentierte Vorgehensweise ermöglicht die Entwicklung einer integrierten Freiwilligenkoordination in NPO. Um das Vorhaben umzusetzen bedarf es vielseitiger Führungskompetenzen, wie in den folgenden Unterkapiteln thematisiert wird.

### 6.3 Führungsstil und Vermittlungsfunktion

Interviewpartner aus allen drei Expertengruppen betonen, dass die Freiwilligenkoordination eine komplexe und anspruchsvolle Führungsaufgabe darstellt, die vielseitige Kompetenzen erfordert. Oft fiel das Stichwort „Führen ohne Macht“ (Milofsky, 1988), da Freiwillige weder vertraglich gebunden sind noch durch finanzielle Anreize gehalten werden. In Bezug auf den Führungsstil zeichnen Studien zu Freiwilligen ein vielseitiges Bild (siehe Abbildung 24). Generell scheint der transformationale Führungsstil<sup>18</sup> im Vergleich zum transaktionalen Führungsstil<sup>19</sup> geeigneter zu sein für die Führung von Freiwilligen (Catano et al., 2001; Klein, 2006). Ebenfalls Potenzial zugeschrieben wird der „Servant Leadership“ in der Literatur (Klein, 2006; Parris et al., 2012) und auch eine Expertin bezeichnet sich als „Dienstleisterin“ an den Freiwilligen. Jäger et al. (2009) zeigen anhand von NPO aus der Schweiz und Deutschland auf, dass geschickte Freiwilligenverantwortliche nicht so sehr exponierte Führungspersonen (im Sinne einer transformationalen Führung) sind, sondern ihre Meinung eher zurückhalten um zwischen verschiedenen Vorstellungen zu vermitteln. Die Autoren sind der Auffassung, dass die Vorstellungen der Freiwilligen und anderen Anspruchsgruppen darüber, „was die Organisation ausmacht“<sup>20</sup>, nie ganz deckungsgleich sein werden und es daher mehr um das Aushandeln und Vermitteln gehe, als um das Vorleben einer Identität (Kreutzer et al., 2011). Kegel et al. (2007) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass Freiwilligenkoordinatoren sich in einer „Sandwichposition“ befinden zwischen Freiwilligen, bezahlten Mitarbeitenden und der Organisationsleitung und dabei eher „Übersetzende von Entscheidungen“ sind als Entscheidungsträger selbst.

Abbildung 24 enthält Führungsstile, welche Orientierung bieten können in der Ausgestaltung der Freiwilligenkoordination. Diese Führungsstile unterscheiden sich darin, wie stark sie den Fokus auf den Menschen an sich legen gegenüber dessen Beitrag zum Organisationsziel und darin, wie stark sie das Vorleben einer Vision im Vergleich zum Vermitteln zwischen verschiedenen Ansichten betonen. Die nötigen Kompetenzen eines Freiwilligenkoordinators – im Kontrast zu Führungskompetenzen im Kontext bezahlter Arbeit – werden im folgenden Kapitel dargestellt.

<sup>18</sup> Transformation im dem Sinne, dass er „die Geführten auf höhere Ebenen der Bedürfnisbefriedigung hebe, sodass sie sich jenseits ihrer Eigeninteressen für eine Idee oder ein Kollektiv einsetzen“ (Simsa et al., 2013b, S. 365). Siehe Abbildung 24 für Faktoren dieses Führungsstils.

<sup>19</sup> Transaktional im Sinne eines Tauschgeschäftes. Merkmale dieses Führungsstils sind die „Belohnung nach Zielerreichung“ bzw. das „Aushandeln‘ der gegenseitigen Leistungen“ (Simsa et al., 2013b, S. 365).

<sup>20</sup> Diskutiert anhand der Frage „What do we think this organization is really about?“ (Kreutzer et al., 2011, S. 5).



Abbildung 24: geeignete Führungsstile für die Freiwilligenkoordination

<b>Transformationale Führung</b>	<b>Servant Leadership</b>	<b>Führung als „Balancing act“</b>
<p><b>Charisma</b> Führung scheint Berufung zu folgen, Vertrauen und Respekt gegenüber Führung</p> <p><b>Inspirierende Motivation</b> anspornende Zukunftsvisionen, Emotionalisierung und Aktivierung der Mitwirkenden</p> <p><b>Intellektuelle Stimulierung</b> Aufbrechen eingefahrener Denkmuster, Fördern von innovativem Verhalten</p> <p><b>Individuelle Wertschätzung</b> Eingehen auf Geführte als Individuen, Bereitstellen von Hilfeleistungen im Arbeitsprozess</p>	<p><b>Menschen wertschätzen</b> Glaube an Menschen, Zuhören, Dienen</p> <p><b>Menschen entwickeln</b> Lernfelder schaffen, Wachstum, Ermutigung, Bekräftigung</p> <p><b>Gemeinschaft bilden</b> starke persönliche und gemeinschaftliche Beziehungen fördern</p> <p><b>Authentizität ausweisen</b> offen sein, Rechenschaft ablegen, Bereitschaft, von anderen zu lernen</p> <p><b>Leadership</b> Zukunftsprognosen machen, Initiative übernehmen, Ziele etablieren</p>	<p><b>Fokus auf Menschen</b> Anerkennung der guten Intention von Freiwilligen höher gewichtet als Leistung</p> <p><b>Ausbalancieren der freien Willen</b> eigene Meinung zurückhalten, um respektvolle Integration aller Meinungen und Bedürfnisse zu schaffen (nicht-charismatisch)</p> <p><b>Stärken der Freiwilligen wecken</b> Freiwillige als Experten unterstützen Auf Freiwillige mit Innovationspotenzial und Änderungswille fokussieren</p> <p><b>Führen durch Anerkennung und selektive Nicht-Anerkennung</b> Anerkennung der Beiträge zum Organisationsziel, Kritik in Form von Nicht-Kommunikation</p> <p><b>Führen durch Unmittelbarkeit</b> direkter, persönlicher Kontakt ermöglicht Informationsfluss und schnelles Handeln</p>
Quelle: Simsa et al., 2013b Grundlagen: Bass, 1985; Burns, 1978	Quelle: Parris et al., 2012 Grundlagen: Greenleaf, 1977 [2002]; Laub, 1999	Quelle: Jäger et al., 2009

## 6.4 Kompetenzen & Profil FreiwilligenkoordinatorIn

Um genauer zu erfahren, was Freiwilligenkoordination im Vergleich zur Führung von bezahlten Mitarbeitenden ausmacht, fragten wir die Experten nach nötigen Kompetenzen, um der Einzigartigkeit der Freiwilligen (im Vergleich zu bezahlten Mitarbeitenden) gerecht zu werden. Die Antworten lassen sich anhand folgender Aspekte zusammenfassen: Überzeugungsfähigkeit & Verhandlungskompetenz, Mehrsprachigkeit (Wehner et al., 2012), Empathie, Rückmelde- und Kritikfähigkeit und offener Umgang mit Grenzen der Freiwilligenarbeit (siehe Abbildung 25). Diese Kompetenzen sind sicherlich auch hilfreich bei der Führung von bezahlten Mitarbeitenden, werden jedoch als besonders wichtig betrachtet in der Führungssituation der Freiwilligenkoordination, die sich durch oben erwähntes „Führen ohne Macht“ (Milofsky, 1988) ausweist.

Abbildung 25: Kompetenzen, um der Einzigartigkeit von Freiwilligen gerecht zu werden

- **Überzeugungsfähigkeit & Verhandlungskompetenz**  
Die Rolle und Position der Freiwilligen in der Organisation zu definieren ist keine einmalige Sache, sondern muss immer wieder neu ausgehandelt werden. Unterstützend wirkt, wenn der einzigartige Beitrag der Freiwilligen zum Organisationsziel hervorgehoben wird (siehe Kapitel 1.2 zu Mehrwert).
- **Mehrsprachigkeit**  
Die Freiwilligen stellen eine sehr heterogene Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen soziodemographischen Hintergründen und Motiven dar. Sie sind zudem im Austausch mit Berufsleuten, die ihre eigene Fachsprache haben und oft auch mit Klienten, die nochmals einen anderen Hintergrund aufweisen. In diesem Umfeld gilt es eine Sprache zu finden, die alle verstehen, was eine Mehrsprachigkeit (Wehner et al., 2012) bedingt.
- **Rückmelde- & Kritikfähigkeit**  
Die Führungssituation bei der Freiwilligenkoordination wird oft als „Führen ohne Macht“ (Milofsky, 1988, S. 191) beschrieben. Rückmeldung und selektive Nicht-Rückmeldung sind dabei wichtige Steuerungsinstrumente. Gemäss den Experten fordern Freiwillige zudem häufiger proaktiv Rückmeldung ein als bezahlte Mitarbeitende, indem sie nach dem „Warum?“ fragen und spüren möchten, dass ihre Arbeit Sinn macht. Dies erfordert vom Freiwilligenkoordinator auch die Bereitschaft, mit jedem neuen Freiwilligen sich und die Organisation von neuem zu hinterfragen.
- **Empathie**  
Experten betonten mehrmals, dass Freiwillige sich als „ganze Menschen“ behandelt fühlen wollen und dies vehementer einfordern als bezahlte Mitarbeitende. Mit viel Empathie soll darauf geachtet werden, was den Freiwilligen gerade beschäftigt, auch in seinem Leben ausserhalb der Organisation.
- **Offener Umgang mit Grenzen der Freiwilligenarbeit**  
Gemäss den Experten zeichnen sich erfahrene Freiwilligenkoordinatoren dadurch aus, dass sie sich nicht davor scheuen, Grenzen der Freiwilligenarbeit aufzuzeigen und im Extremfall den Freiwilligen auch freizustellen. Grenzen sind beispielsweise angebracht, wo hohe Ansprüche an Fachwissen (z.B. in der Pflege), psychische Belastbarkeit oder die zeitliche Verfügbarkeit bestehen. Grenzen der Freiwilligenarbeit sind aber auch in Bezug auf die Frage zu diskutieren, inwiefern Freiwilligenarbeit bezahlte Arbeit bzw. staatliche Subventionen konkurrenziert.

Quelle: Studer et al. (2012)

Gemäss den Experten hat sich für die Person, die für die Freiwilligen zuständig ist, noch keine klare Funktionsbezeichnung etabliert. Teilweise werden sie als Freiwilligenkoordinatoren oder Freiwilligenmanager bezeichnet, oft ist die Aufgabe auch einer Abteilung angegliedert (z.B. Aktivierung im Altersheim, Personalabteilung, Marketingabteilung), ohne dass die Funktionsbezeichnung auf die Aufgabe der Freiwilligenkoordination verweist. Gemäss den Experten ist die allgemeine Verantwortung für die Freiwilligen oft im Pflichtenheft festgehalten, eine detaillierte Aufgabenbeschreibung ist jedoch selten.

Die Formalisierung der Freiwilligenkoordination in der Organisation ist nur eine der zukünftigen Herausforderungen, welche im nächsten Kapitel besprochen werden. Der Entwicklungsprozess der Freiwilligenkoordination, der Führungsstil und die notwendigen Kompetenzen für die Freiwilligenkoordination stehen stets im Kontext neuer Trends. Die Diskussion über und Anpassung an diese Trends ist zentral, um Freiwilligenkoordination zukunftsfähig zu machen.

## 7 Herausforderungen & Trends

Freiwilligenkoordination ist ein relativ junges Thema, sowohl in der Wissenschaft wie im öffentlichen Diskurs. Zudem wird freiwilligem Engagement nachgesagt, dass es den Wandel der Gesellschaft widerspiegelt (Behr et al., 2000; Weng, 2003). Es gilt, neue Zielgruppen und Formen des freiwilligen Engagements zu integrieren, sich mit Professionalisierungstendenzen und Entwicklungen in der Zielorientierung der Freiwilligenkoordination auseinanderzusetzen und mit den Grenzen der Freiwilligenarbeit bewusst umzugehen.

### 7.1 Neue Zielgruppen erreichen

Die Zahlen der freiwillig Engagierten sind rückläufig (BfS, 2011). In den Experteninterviews wurde mehrmals die Herausforderung angesprochen, die Attraktivität der Freiwilligeneinsätze zu steigern und sich in der Rekrutierung auf spezifische Segmente der Gesellschaft zu fokussieren. Dabei wird mit dem demographischen Wandel in den „jungen Alten“ ein besonders hohes Potenzial gesehen (Nollert et al., 2009). Zudem sehen sich mehrere Interviewpartner herausgefordert, Einsätze mit hohem Selbstgestaltungspotenzial zu schaffen, um auch hoch qualifizierte Personen für ein Engagement zu gewinnen. Eine Expertin empfindet es ferner als Herausforderung, Sprachbarrieren abzubauen und so fremdsprachige Freiwillige für ein Engagement zu gewinnen. Der Prozentsatz von Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft, die sich freiwillig engagieren, liegt deutlich unter demjenigen von Personen mit Schweizer Staatsbürgerschaft (Stadelmann-Steffen et al., 2010). Von den NPO, die an unserer Studie teilgenommen haben, arbeiten 12.8% mit Personen mit Migrationshintergrund, 72.2% mit pensionierten Personen und 29.9% mit Spezialisten zusammen. Die Einbindung der pensionierten Personen ist schon weit verbreitet, während der Einbezug von Personen mit Migrationshintergrund erst von einer Minderheit umgesetzt ist. Unabhängig von diesen sozio-demographischen Zielgruppen sind bei der Ausarbeitung von Freiwilligeneinsätzen auch neue Formen des freiwilligen Engagements zu berücksichtigen.

### 7.2 Neue Formen des freiwilligen Engagements integrieren

Freiwilliges Engagement verändert sich mit dem Wandel in der Gesellschaft. Die Freiwilligenkoordination ist herausgefordert, Trends im freiwilligen Engagement aufzugreifen und für ihre Organisationsziele – wo sinnvoll – nutzbar zu machen. Im Folgenden sind einige Trends skizziert, die im Freiwilligendiskurs oft genannt werden.

- *Episodic volunteers.* Mehrere Forschende diskutieren, wie mit steigender Mobilität, den Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur und Globalisierungstendenzen die Bereitschaft sinkt, sich langfristig zu engagieren (Hustinx, 2005; Hustinx et al., 2008; Macduff, 2004, 2005). Freiwillige möchten sich vermehrt spontan, projektbezogen und ohne längere Verpflichtungen engagieren. Schweiz-spezifisch wird dieser Trend von Experten aus allen drei Expertengruppen angesprochen. Gadiant et al. (2012b) finden in ihrer Studie, dass sich die Länge des Zeithorizonts eines Freiwilligeneinsatzes, die Häufigkeit und der Arbeitsaufwand negativ auswirken auf die Bereitschaft, sich zu engagieren, wohingegen sich Planbarkeit und Selbstbestimmung positiv auswirken. Gadiant et al. (2012b) haben auch einen Praxisleitfaden entwickelt, wie man Freiwilligenpotenziale nutzt (Gadiant et al., 2012a). Auf die grundle-

gende Herausforderung, wie mit „episodischen“ Freiwilligen langfristige und beziehungsintensive Aufgaben – wie beispielsweise in der Pflege – abgedeckt werden können, hat die Forschung bis jetzt noch kaum Antworten gefunden.

- *Virtuelle Freiwilligenarbeit.* Durch das Internet – inklusive Social Media – tun sich neue Möglichkeiten für freiwilliges Engagement auf, so beispielsweise mit freiwilligen Beiträgen zu Wissensplattformen (z.B. Wikipedia) und Foren oder durch die Bereitstellung von Serverleistung für Modellrechnungen (z.B. für Malaria-Epidemie-Simulationen, siehe Krebs (2013)). Bei letzterem wird auch von Crowdsourcing gesprochen, also der freiwilligen Bereitstellung von Ressourcen. Ebenfalls Potenzial zugesprochen wird dem „Micro-Volunteering“: Via Internet oder Mobiltelefon spenden Interessierte wenige Minuten ihrer Zeit, um an einer Umfrage teilzunehmen oder über ein neues Logo o.ä. abzustimmen. Inzwischen gibt es bereits Organisationen (z.B. IC Volunteers) und Plattformen (z.B. skillsforchange.com), die auf die Vermittlung von virtuellen Freiwilligeneinsätzen spezialisiert sind.
- *Corporate Volunteering (CV).* Unternehmen engagieren sich vermehrt freiwillig. Dies nimmt verschiedene Formen an (Wehner et al., 2012): a) Unternehmen stellen Mitarbeitende frei, damit sie sich in NPO engagieren können (z.B. Ferienlager); b) Unternehmen vereinbaren mit NPO Freiwilligeneinsätze, an welchen die Mitarbeitenden gemeinsam teilnehmen; c) Im Sinne eines Übergangsmagements werden Mitarbeitende bei voller Bezahlung für gemeinnützige Projekte freigestellt; d) In Mentoring-Programmen begleiten Mitarbeitende Personen (z.B. aus NPO oder Schulen). Beim CV wird die Aushandlung des Freiwilligeneinsatzes zusätzlich komplex, da nicht nur die einzelnen Freiwilligen, sondern auch das Unternehmen involviert ist. Hilfestellung bei der Ausarbeitung von CV Einsätzen bietet beispielsweise sozialengagiert.ch.
- *Service Learning.* Beim Service Learning setzen Schüler während ihrer Schulzeit ein gemeinnütziges Projekt in der Gemeinde um, begleitet durch die Lehrpersonen. Es gibt bereits nationale und internationale Initiativen, die Unterrichtsmaterialien dazu zur Verfügung stellen (z.B. [www.servicelearning.ch](http://www.servicelearning.ch)).

Je nach Striktheit in der Definition kann bei einigen dieser neuen Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements nicht mehr von reiner Freiwilligenarbeit gesprochen werden, da sie mit einer gewissen Verpflichtung einhergehen (Ammann, 2013). Für NPO sehen wir jedoch Potenzial für Synergieeffekte bei der Einbindung dieser Formen des Engagements in die Zielerreichung der NPO. Die Einbindung von neuen Formen des Engagements, welche oft auch noch weitere Verhandlungspartner mit sich bringen (Schulen, Unternehmungen), verlangt zusätzlich nach einem professionellen Umgang mit Freiwilligen.

### 7.3 Professionalisierung

In Anbetracht der Entwicklungen in anderen Ländern lässt sich fragen, ob es auch in der Schweiz zu einer verstärkten Professionalisierung der Freiwilligenkoordination – analog zum entstehenden Fundraising-Berufsstand – kommen wird. Inzwischen gibt es beispielsweise Berufsorganisationen von Freiwilligenmanagern in Australien, Canada, Grossbritannien, Irland, Neuseeland, Jamaica, Japan, Philippinen, Singapur und den USA<sup>21</sup>, die teilweise auch Zertifikate ausstellen. Auch in der

<sup>21</sup> Kontaktadressen siehe [www.energizeinc.com/prof/orgout.html](http://www.energizeinc.com/prof/orgout.html)

Schweiz sind Weiterbildungen im Bereich der Freiwilligenkoordination vorhanden und neue kommen dazu. Mit den Benevol-Standards sind erste Grundpfeiler eines möglichen „Berufsethos“ in der Schweiz gesetzt. Die Entwicklung eines gewissen Berufsethos wäre aus unserer Sicht begrüssenswert zum Schutz und zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und NPO. Die Notwendigkeit verdeutlicht sich beispielsweise anhand komplexer Versicherungssituationen, welche der Einsatz von Freiwilligen mit sich bringt (Edelmann, 2012). Kritischer betrachtet wird, wie in Kapitel 2.2 erwähnt, die unreflektierte Adaption des „Managerialismus“. Mehrere Experten erwähnen die Gefahr der „Überbürokratisierung“ oder der „Überstrukturierung“ und sprechen von der Herausforderung, sich zu professionalisieren und gleichzeitig das freiwillige Engagement unkompliziert, spontan und lustvoll zu gestalten. Kreuzer et al. (2011) legen dar, dass die Freiwilligenidentität und die Manageridentität in einer NPO gleichzeitig vorherrschen und es die Aufgabe der Freiwilligenkoordination sei, zwischen diesen Identitäten zu vermitteln. Damit verbunden stellt sich die Frage, in welche Richtung bzw. für wen die Freiwilligenkoordination eine Wirkung erzielen soll.

## 7.4 Wirkungsweisen & Wirkungsmessung

Freiwillige reduzieren Kosten nicht, ermöglichen aber einen ergänzenden bzw. qualitätsverbessernden Zusatz zu den Basisleistungen der Organisation. Diese Haltung ist weit verbreitet unter den Experten unserer Interviews. Freiwillige scheinen also komplementär zu den bezahlten Mitarbeitenden zu wirken. Wie ist diese Wirkung dann festzuhalten? Und wann gilt eine Freiwilligenkoordination als erfolgreich? Schweizer (2012) hat in seiner Umfrage in Schweizer NPO festgehalten, dass 44% der NPO die Arbeitsqualität der Freiwilligen und 57% den Erfolg der Freiwilligen messen. Abbildungen 26 und 27 zeigen, welche Instrumente dafür genutzt werden.

Abbildung 26: Instrumente zur Messung der Arbeitsqualität von Freiwilligen in NPO  
(Quelle: Schweizer 2012)

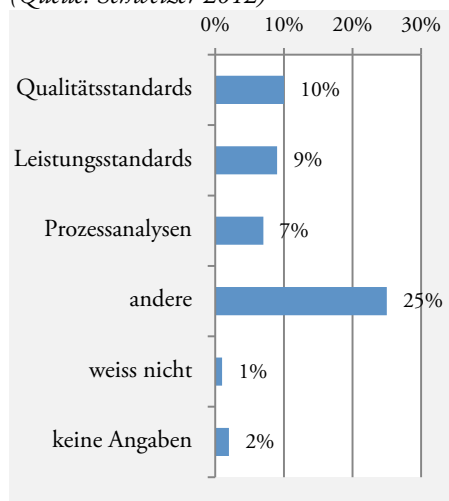
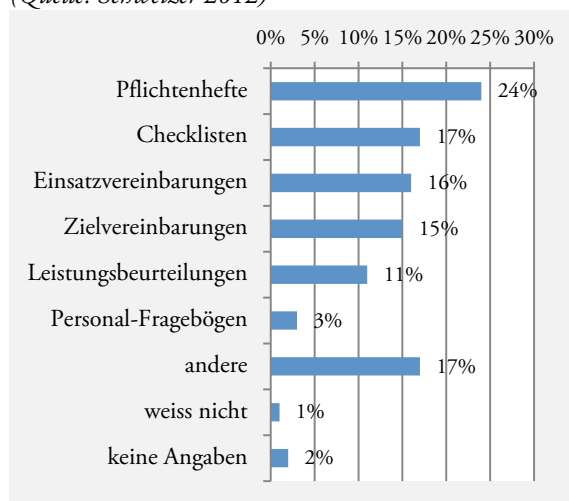


Abbildung 27: Instrumente zur Messung des Erfolges von Freiwilligen in NPO  
(Quelle: Schweizer 2012)



In unserer Studie war auffallend, dass alle drei Expertengruppen sich vehement dagegen aussprachen, die Zielerreichung der Freiwilligenkoordination an den Leistungen der Freiwilligen selbst festzumachen (Studer et al., 2012). Eine Leistungsmessung der Freiwilligenarbeit entzöge der

Freiwilligenarbeit die Substanz – die Freiwilligkeit. Es wurde argumentiert, dass Freiwillige sich nicht engagieren, um nach denselben Massstäben gemessen zu werden, wie im Beruf. Freiwillige sollen ihren Freiraum haben in der Ausführung ihrer Tätigkeiten. Freiraum für Selbstorganisation und Fremdfestlegung in der Leistungsmessung widersprechen sich, brachte es eine Expertin auf den Punkt. Anstelle einer (objektiven) Leistungsmessung der Freiwilligen werden zur Qualitätssicherung Selbstevaluation, Zufriedenheit der Leistungsempfänger/Klienten, bezahlten Mitarbeitenden und Freiwilligen, Reflexionsgespräche und regelmässiger Austausch vorgeschlagen.

Klassisch wird die erwünschte Wirkung der Freiwilligenkoordination anhand der Indikatoren Rekrutierungs- und Bindungserfolg gemessen. In den Experteninterviews erwies sich Zufriedenheit der Freiwilligen als die meistgenannte Grösse für die Messung des Erfolgs der Freiwilligenkoordination. Es lässt sich jedoch fragen, wie die Zufriedenheit der Freiwilligen im Verhältnis steht zum Nutzen für die NPO. Den Outcome der Freiwilligenkoordination haben wir in weiterführenden Studien (Studer, in review) anhand mehreren Variablen entlang den Dimensionen Rekrutierung und Bindung gemessen (siehe Abbildung 28). Mit unserer Studie konnten wir die klassischen Messindikatoren Rekrutierungs- und Bindungserfolg ausdifferenzieren und mit zusätzlichen, qualitativen Aspekten erweitern, insbesondere in Bezug auf das Matching zwischen Freiwilligen und den Freiwilligeneinsätzen und die Akzeptanz. Die Akzeptanz der Strukturen und Arbeitsprozesse durch die Freiwilligen erscheint uns eine vielversprechende Grösse. Sind Freiwillige in die Arbeitsabläufe integriert, so können sie reibungslos zur Zielerreichung bzw. zum Nutzen der NPO beitragen. Es wäre auch zu erwarten, dass die Akzeptanz in einem unmittelbaren Zusammenhang steht mit den Massnahmen der Freiwilligenkoordination als die Bindung. Denn die Bindung hängt von vielseitigen, oft organisationsexternen Gründen ab, die nur teilweise durch die NPO beeinflusst werden können (Stadelmann-Steffen et al., 2007)<sup>22</sup>, während die Akzeptanz stärker organisationsintern beeinflussbar ist.

Abbildung 28: Mögliche Indikatoren zur Messung der Zielerreichung von Freiwilligenkoordination

- Rekrutierung
    - Zufriedenheit mit der Anzahl neu gewonnener Freiwilliger*
    - keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Freiwilligen*
    - Potentielle Freiwillige melden sich von sich aus (Mund-zu-Mund Rekrutierung)*
    - Zufriedenheit mit den Interessen und Fähigkeiten neu gewonnener Freiwilliger*
  - Bindung
    - Zufriedenheit mit der Verweildauer sowie der Kontinuität der Leistungen der Freiwilligen*
    - keine Probleme bei der langfristigen Bindung der Freiwilligen*
    - Akzeptanz der Arbeitsabläufe und der Organisationsstrukturen*
    - Zufriedenheit der Freiwilligen*
- Quelle: Studer (in review)

<sup>22</sup> Gründe für die Beendigung des freiwilligen Engagements in Vereinen und Organisationen: Berufliche Gründe (17.4%); Familiäre Gründe (12.5%); Die Tätigkeit war von vornherein zeitlich begrenzt (11.0%); Mir wurde es langsam zu viel bzw. die Belastung/Verantwortung war zu gross (10.2%); Gesundheitliche Gründe (8.2%); Ich hatte kein Interesse mehr (6.0%), Umzug an anderen Ort (5.3%), Anderes (z.B. Aus- oder Weiterbildung, kein Bedarf mehr, zu lange Verpflichtung, zu wenig Anerkennung usw.) (36.4%)(Stadelmann-Steffen et al., 2007).

Weitere Indikatoren, die in den Experteninterviews erwähnt wurden, sind: Abwesenheit von Konflikt, Bereitschaft der bezahlten Mitarbeitenden, mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten, Zufriedenheit der Leistungsempfänger/Klienten sowie die Bereitschaft der Freiwilligen, sich nach dem jetzigen Einsatz weiterhin – auch in anderen Organisationen – zu engagieren. Dies sind erste Ansätze einer Ziel- und Wirkungsdefinition der Freiwilligenkoordination, die es weiterzuentwickeln gilt. Die Frage nach der Ziel- und Wirkungsdefinition ist verbunden mit der Frage, wie der Nutzen von freiwilligem Engagement verteilt werden soll auf alle Beteiligte: NPO, Freiwillige, Klienten und die Gesellschaft.

## 7.5 Nutzung und Übernutzung: Grenzen der Freiwilligenarbeit anerkennen

Freiwilliges Engagement ist unbezahlbar. Gleichzeitig warnen Experten davor, die Rolle der Freiwilligen in der Gesellschaft zu überschätzen bzw. sie fix einzuplanen. Sie sprechen sich dafür aus, die Grenzen der Freiwilligenarbeit anzuerkennen. Grenzen von freiwilligem Engagement finden sich auf verschiedenen Ebenen: auf gesellschaftlicher, auf organisationaler und auf individueller.

### *Gesellschaftspolitische Ebene*

Experten aus allen drei befragten Expertengruppen sind sich einig, dass Freiwillige bezahlte Arbeit ergänzen, nicht konkurrenzieren sollten. Dennoch findet man Freiwillige, die Seite an Seite mit bezahlten Mitarbeitenden dieselbe Aufgabe erfüllen: Beispielsweise in einer Cafeteria, einer Gemeindebibliothek, einem Museumshop oder im Mahlzeitendienst.<sup>23</sup> Politisch ist zu fragen, wie freiwilliges Engagement im Verhältnis steht zum Versorgungsauftrag des Staates. Damit verknüpft wird diskutiert, inwiefern hohe staatliche Investitionen mit tiefem freiwilligen Engagement einhergehen (für differenzierte Betrachtungen siehe Stadelmann-Steffen, 2011; Schulz et al., 2007). Besonders lebhaft geführt wird diese Debatte zurzeit in Grossbritannien rund um die „Big Society“ Policy, die freiwilligem Engagement Raum geben will durch den Rückzug von staatlichen Investitionen. Es gibt einiges an Kritik (Alcock, 2010) gegenüber dieser Argumentation, u.a. Bartels et al. (2012) demonstrieren einen positiven Zusammenhang zwischen staatlichen Investitionen und freiwilligem Engagement.

Auch in der Schweiz wird oft die Befürchtung geäussert, dass bezahlte Arbeit durch freiwilliges Engagement verdrängt werde. Diese Angst gilt es ernst zu nehmen, so sind sich Vertreter aus allen drei Expertengruppen einig. Einige Experten wiesen jedoch auch darauf hin, dass sie bisher konkret (noch) keine Verdrängung von bezahlten Mitarbeitenden erlebt hätten, nachdem Freiwillige in einer Organisation eingesetzt wurden. Es gab jedoch umgekehrt mehrere Schilderungen, wie Freiwillige „einsprangen“ und ein Gemeingut (z.B. kulturelle Veranstaltungen) vor dem Konkurs retteten, nachdem die Finanzierung gestrichen wurde. Auch schildern Experten (meist mit Skepsis), dass Freiwillige in gewissen Organisationen eingesetzt werden, um Kosten zu sparen. Wie sich das langfristig auf die Erwartungshaltung von Geldgebern auswirkt, ist unklar. Auch im Zusammenhang mit Sozialbilanzen geben Experten zu bedenken, dass dies nicht dazu führen darf, dass freiwillige Beiträge als „normal“, nicht mehr als Zusatzwert, gesehen werden. Geschäftsleitende von

---

<sup>23</sup> In den Experteninterviews wurden Fälle geschildert, wo gleiche Aufgaben qualitativ unterschiedlich gewertet wurden, um eine Unterscheidung zu bezahlter Arbeit zu gewährleisten. Beispielsweise werden beim Einsatz von Freiwilligen die gleichen Aufgaben auf mehr Personen verteilt als beim Einsatz von bezahlten Mitarbeitenden. Dadurch können Freiwillige sich Zeit nehmen für das pflegen von sozialen Beziehungen während des Einsatzes und ihre Zeitsouveränität wahren (und beispielsweise spontan absagen).



Benevol plädieren dafür, dass die Basisleistungen einer Organisation durch bezahlte Mitarbeitende – ohne Einsatz der Freiwilligen – stets gewährleistet sein sollten und die Freiwilligenarbeit zur Qualitätsverbesserung genutzt wird. Dieses Votum wird auch von Experten aus Praxis und Wissenschaft gestützt. In Reaktionen auf unsere Umfrage erhielten wir mehrmals die Rückfrage, ob wir denn auch was zu unfreiwillig unbezahlter Arbeit forschen würden. Angesprochen wurde beispielsweise die Situation, dass im Kunstbereich üblich ist, viele unbezahlte Überstunden oder gar nur unbezahlte Arbeit in einer Funktion zu leisten, die nur dank einer langjährigen Ausbildung ausführbar ist (z.B. Regie, Theaterpädagogik). Wir wurden darauf hingewiesen, dass dies im Kunst- und Kulturbereich als unproblematisch angesehen wird, während in anderen Tätigkeitsfeldern eher problematisiert würde, wenn in der gleichen Funktion neben bezahlter auch unbezahlte Arbeit verrichtet wird. Daher scheint uns die Frage, welche Aufgaben von Freiwilligen abgedeckt und welche durch den Staat sichergestellt werden sollten, auch hierzulande relevant, und Freiwilligenkoordinatoren sind gefordert, sensibel zu sein gegenüber möglichen Verdrängungseffekten und unfreiwillig unbezahlter Arbeit.

Ebenfalls normativ belegt ist die Frage, inwiefern bei der Auswahl von Freiwilligen und bei der Gestaltung der Freiwilligeneinsätze bestehende Ungleichheiten reproduziert werden. Es lässt sich fragen, ob alle Menschen – unabhängig vom sozio-ökonomischen Hintergrund – gleichen Zugang haben sollen zum Nutzen eines freiwilligen Engagements wie soziale Integration, Karrierevorteile, Zugang zu Netzwerken und Gesundheit (Musick et al., 2008). Dem freiwilligen Engagement von Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft widmet der Freiwilligen-Monitor 2010 ein eigenes Kapitel (Stadelmann-Steffen et al., 2010). Neben der Staatsangehörigkeit werden auch andere Kategorien, z.B. das Bildungs- oder Einkommensniveau, das Alter, die zeitliche Flexibilität oder der Grad an Mobilität im Sinne eines „Diversity Managements“ anvisiert (Safrit et al., 2000). Im Freiwilligen-Monitor wurde ein „Diversitäts-Index“<sup>24</sup> in Bezug auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder untersucht. Die Autoren schlussfolgern:

*„Generell gilt, je grösser der Bevölkerungsanteil an Freiwilligen in einem Typus ist, desto eher sind alle sozialen Gruppen in ihm vertreten und desto grösser ist folglich auch die in den Freiwilligenorganisationen vorzufindende Diversität. Dementsprechend stellen sich die weitverbreiteten Kulturvereine und kirchlichen Organisationen, aber auch in Freizeit- und Sportvereine als insgesamt am heterogensten zusammengesetzt heraus. Insgesamt kann diesen Typen von Freiwilligenorganisationen in der Schweiz damit das grösste brückenbildende Potential zugesprochen werden“ (Stadelmann-Steffen et al., 2010, S. 184).*

Die Vielfalt der Freiwilligen kann aus Sicht der Freiwilligenkoordination genutzt werden, um die Verankerung der Organisation in der Gesellschaft zu stärken; Ein Potenzial, das noch ausbaufähig ist.

### **Organisationsebene**

Unsere Experten nannten mehrere Vorkommnisse, wo freiwilligem Engagement Grenzen gesetzt werden musste: Wenn Aufgaben übernommen werden, obwohl notwendiges Fachwissen bzw. professionelle Qualifikation (z.B. psychotherapeutische Ausbildung) fehlen; wenn Freiwillige nicht genügend Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Verbindlichkeit oder psychische Belastbarkeit mit sich

<sup>24</sup> Der „Diversitäts-Index“ basiert auf den „Abweichungen der formell Freiwilligen von der Schweizer Gesamtbevölkerung“ (Stadelmann-Steffen et al., 2010, S. 180).

bringen, insbesondere in der Arbeit mit vulnerablen Klienten (Kinder, Menschen mit Behinderung); wenn Freiwillige andere Personen ins Engagement einbeziehen, ohne die Organisation in Kenntnis zu setzen; wenn Freiwillige „übergriffig“ werden gegenüber den Aufgaben der bezahlten Mitarbeitenden; wenn Freiwillige sich überschätzen; wenn Freiwillige nicht gemäss den Arbeitsprinzipien der Organisation handeln; wenn Freiwillige gegen aussen ein Bild von der Organisation vermitteln, welches stark vom Selbstverständnis der Organisation abweicht. In diesen Fällen kann freiwilliges Engagement zu Schaden bei Klienten, im Ruf der Organisation, den Mitarbeitenden oder bei den Freiwilligen selbst führen. Wie bereits in Kapitel 6.3 erwähnt, unterstützen die Experten die Ansicht, dass mit solchen Grenzen der Freiwilligenarbeit transparent umgegangen werden soll. Kapitel 6 verweist auf Rüstzeug für diese Aufgabe, welche jedoch nach wie vor – auch von den Experten – als häufige Herausforderung genannt wird.

### ***Individuelle Ebene***

Während mehrere Studien grundsätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen Freiwilligenarbeit und Gesundheit aufzeigen (Looman Swinson, 2006, zusammenfassend), warnen Autoren vor Burnout bei Freiwilligen (Capner et al., 1993; Safrit et al., 2000). Bisher gibt eine Studie (Moreno-Jimenez et al., 2010) Hinweise darauf, dass Burnout-Gefährdung im Zusammenhang steht mit steigendem Zeitumfang im freiwilligen Engagement und extrinsische Motivation. Mit tiefer Burnout-Gefährdung hängen intrinsische Motivation, Lebenszufriedenheit und Integration in die Organisation zusammen. Weitere Studien sprechen das Phänomen der Überidentifikation bei Freiwilligen an (McCudden, 2000; Ostendorp et al., 2001). Auch in den Experteninterviews wurden mehrere Geschichten wiedergegeben von Freiwilligen, die sich überidentifizierten oder „gar nicht mehr aufhören wollten“, selbst wenn keine Aufgabe mehr für sie da war oder ihr Alter ihnen den Einsatz eigentlich nicht mehr erlaubte.<sup>25</sup> Andererseits wurde mehrmals von Freiwilligen berichtet, die sich ausgenutzt fühlten oder ausbrannten, sei es aufgrund von zeitlicher oder emotionaler Belastung. Hopkins et al. (2010) zeigen einen Zusammenhang auf zwischen Stress und Arbeitsverweigerung sowie Rückzug aus dem Freiwilligeneinsatz bzw. der Einsatzsuche. Stress messen sie anhand von emotionaler Erschöpfung, Rollenüberlastung und Gewissenskonflikten. Die Freiwilligenkoordination ist gefordert, sensibel zu sein gegenüber Selbstausschöpfungstendenzen und Überlastung der Freiwilligen.

Es lässt sich *schlussfolgern*, dass freiwilliges Engagement auch vor übersteigerten Erwartungen zu schützen ist. Brudney et al. (2009) schlagen vor, freiwilliges Engagement als endliche, regenerative Ressource zu verstehen und sich dafür einzusetzen, dass Menschen ein Leben lang freiwillig engagiert bleiben. Es gilt also, gemeinsam Rahmenbedingungen auszuarbeiten, unter welchen Freiwillige ihre unbezahlbaren Beiträge leisten können, ohne „übernutzt“ zu werden. Dazu ist eine integrierte Freiwilligenkoordination zielführend, die Instrumente aus dem Personalmanagement mit interaktionalen Aspekten verbindet, welche das Aushandeln von unterschiedlichen Positionen, Rollen und Bedürfnissen zwischen Freiwilligen und anderen Anspruchsgruppen thematisiert.

---

<sup>25</sup> Eine Expertin berichtete von einer Organisation, die für diese „nicht mehr gebrauchten“ Freiwilligen einen regelmässigen Freiwilligentreff einrichtete, wo diese Freiwilligen weiterhin zusammenkamen.



## 8 Anhang

### 8.1 Nachschlagewerke

- Benevol (2010). *Benevol Standards*. BENEVOL Switzerland, Association of Competence Centers for Volunteering: Schaffhausen.
- Edelmann, M. (2012). *Juristische Notizen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz*. St. Gallen: zet. Verlag.
- Ellis, S. J. (2010). *From the top down: The executive role in volunteer program success* (3rd, fully revised). Philadelphia: Energize.
- Gadient, C.; Eck, C.; Schuster, Y. & Fichter, C. (2012). *Freiwilligenpotential nutzen*. Zürich: compendio Bildungsmedien.
- Kegel, T.; Reifenhäuser, C. & Schaaf-Derichs, C. (2007). *Lehrbuch. Strategisches Freiwilligen-Management. Die Gute Praxis des Freiwilligenmanagement. Lehrmaterialien 2. Teil*. Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Kegel, T.; Reifenhäuser, C. & Schaaf-Derichs, C. (2009). *Lehrbuch. Strategisches Freiwilligen-Management* (2. Auflage). Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Matuschek, K.; Niesyto, J. (2013). *Freiwilligen-Engagement professionell gestalten: Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen*. (3. Auflage). Friedrich-Ebert-Stiftung: Bonn.
- Reifenhäuser, C.; Reifenhäuser, O. (2013). *Praxishandbuch Freiwilligenmanagement*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Ross, P.-S.; Tries, H. (2010). Die Kernfrage des freiwilligen Engagements ist die Gewinnung der Hauptberuflichen. *Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft*, 1-14.

### 8.2 Linkliste

*Hinweis:* Dieser Band ist auf der Internetseite des CEPS online als PDF verfügbar, wo die Weblinks direkt hinterlegt sind.

*Merkblätter, Hilfsmittel, Grundlagen*

[www.benevol.ch](http://www.benevol.ch) – Grundlagen: Standards & Merkblätter

<http://swissredcross.wordpress.com> – Informationspool zu Freiwilligenmanagement des Roten Kreuzes

[www.freiwillig-kirchen.ch/content/e200/index\\_ger.html](http://www.freiwillig-kirchen.ch/content/e200/index_ger.html) – Leitfaden und Arbeitshilfen der reformierten Kirchgemeinden

[www.stadt-zuerich.ch/content/sd/de/index/engagementeinkaufen/freiwilligenarbeit/handbuch\\_fwa.html](http://www.stadt-zuerich.ch/content/sd/de/index/engagementeinkaufen/freiwilligenarbeit/handbuch_fwa.html) – Handbuch Freiwilligenengagement der Stadt Zürich

[www.seismo.ch](http://www.seismo.ch) – Die von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) herausgegebene Reihe „Freiwilligkeit“ beim Seismo Verlag ist eine Plattform für Publikationen, die Fragen zur Freiwilligenarbeit diskutieren

[www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe\\_freiwilligenmanagement.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe_freiwilligenmanagement.pdf) – Kegel, Thomas. *Freiwilligenmanagement – Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen*. Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland

*Jobbörsen*

[www.benevol-jobs.ch](http://www.benevol-jobs.ch) – Jobplattform national

[www.idealists.org](http://www.idealists.org) – Jobplattform international

[www.innovage.ch](http://www.innovage.ch) – Beratungsmandate, ausgeführt durch pensionierte Freiwillige

[www.swissvolunteer.ch](http://www.swissvolunteer.ch) – Vermittlung von Freiwilligen für Sportanlässe

[www.icvolunteers.org](http://www.icvolunteers.org) – Vermittlung von Freiwilligen mit Schwerpunkt auf Konferenzorganisation, Übersetzungen, Publikationen und Bildungsprogramme (ICT)

*Anerkennung Freiwillige*

[www.dossier-freiwillig-engagiert.ch](http://www.dossier-freiwillig-engagiert.ch) – DOSSIER FREIWILLIG ENGAGIERT

[www.benevol-shop.ch](http://www.benevol-shop.ch) – Geschenke für Freiwillige

*Weiterbildungsmöglichkeiten*

[www.benevol.ch/index.php?id=93](http://www.benevol.ch/index.php?id=93) – Überblick über Weiterbildungsangebote von Benevol und weiteren Anbietern

*Vernetzung*

[www.netzwerkfreiwilligengagiert.ch](http://www.netzwerkfreiwilligengagiert.ch) – loser Zusammenschluss von national tätigen Schweizer NPO, fördert den Dialogs über Freiwilligenarbeit und schafft Vernetzungsmöglichkeiten

[www.einfachkomplex.ch/?p=540](http://www.einfachkomplex.ch/?p=540) – Erfahrungsgruppe Freiwilligenmanagement Zürich

[www.cev.be](http://www.cev.be) – Centre européen du volontariat, Netzwerk von Freiwilligen-Support-Organisationen in Europa

[www.stiftung-hessen.de/mm/Ein Blick über die Grenzen nach Europa V04.pdf](http://www.stiftung-hessen.de/mm/Ein_Blick_uber_die_Grenzen_nach_Europa_V04.pdf) – Sammlung Stiftung Hessen von Freiwilligenagenturen, Dachorganisationen, Freiwilligen-Forschungsinstituten und ähnlichen Organisationen mit dem Schwerpunkt Freiwilligenarbeit

*Online Volunteering*

<http://hannes-jaehnert.de> – Blog zu Online-Volunteering und Freiwilligenmanagement

[www.skillsforchange.com](http://www.skillsforchange.com) – Plattform für Microvolunteering

*Corporate Volunteering*

[www.sozialengagiert.ch](http://www.sozialengagiert.ch) – Vermittlung von Corporate Volunteering

[www.corvo-schweiz.ch](http://www.corvo-schweiz.ch) – Informationen zu Forschung im Bereich Corporate Volunteering der ETH und der FHNW

*International: Merkblätter, Hilfsmittel, Grundlagen*

[www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com) – Ressourcen zu Freiwilligenkoordination, aufbereitet für die Praxis

[www.coyotecomunications.com/tech/volmanage.html](http://www.coyotecomunications.com/tech/volmanage.html) – Liste von Software für Freiwilligenmanagement

<http://managementhelp.org/staffing/volunteers.htm> – Linksammlung, geordnet nach Freiwilligen-Managementprozess

[www.freiwilligenmanagement.de](http://www.freiwilligenmanagement.de) – Informationen rund um die Arbeit mit Freiwilligen und Raum für fachlichen Austausch

[www.volunteering.com.au](http://www.volunteering.com.au) – Merkblätter des Centre for Volunteering in Australien

[www.ivr.org.uk](http://www.ivr.org.uk) – Berichte und angewandte Forschung zu Freiwilligenarbeit in Grossbritannien

<http://volunteer.ca/content/engaging-volunteers> – Ressourcen der kanadischen Advocacy Organisation für Freiwillige

### 8.3 Freiwilligenmanagement-Prozess: einzelne Variablen

#### Planung

Bei der Jahresplanung, Projektplanung oder regelmässigen Bedarfsanalyse wird ermittelt, wer für den Einsatz als Freiwilliger in Frage kommt.

Personen werden basierend auf ihren Fähigkeiten auf einen Freiwilligen-Einsatz angesprochen.

Die Nachfolge von Freiwilligen in wichtigen Positionen wird geplant.

Für die Freiwilligen werden Anforderungsprofile bereitgestellt.

#### Rekrutierung

Es wird eine Passung zwischen den Fähigkeiten, Erfahrung und Interessen der Freiwilligen und spezifischen Aufgaben hergestellt.

Es werden Einsatzmöglichkeiten geschaffen, um den Bedürfnissen von einzelnen Freiwilligen gerecht zu werden.

Es wird kontinuierlich Werbung eingesetzt für die Rekrutierung von Freiwilligen (z.B. in Newsletters, online Medien, Zeitungen).

Freiwillige werden durch Vermittlungsfachstellen rekrutiert.

#### Orientierung

Die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen werden bei Tätigkeitsbeginn schriftlich festgehalten.

Neue Freiwillige werden den Personen vorgestellt, mit welchen sie zusammenarbeiten werden.

Für die Freiwilligen werden Einführungsveranstaltungen durchgeführt (neue oder fortsetzende Einsätze).

Die Freiwilligen werden ermutigt, im Rahmen von Verhaltensrichtlinien zu handeln.

Die Dauer, Fortsetzung und das Ende des Einsatzes werden regelmässig besprochen.

#### Training/Unterstützung

Freiwillige werden durch einen „Mentor“ o.ä. begleitet, wenn sie eine Aufgabe übernehmen.

Freiwillige werden kontinuierlich in der Aufgabenausführung unterstützt (Supervision, fachliche Unterstützung, Psychohygiene).

Den Freiwilligen werden allfällige Ressourcen bereitgestellt, um ihre Aufgaben effektiv auszuführen.

Die Freiwilligen werden im Zugang zu internen oder externen Weiterbildungen bzw. Trainings unterstützt.

Den Freiwilligen werden die Spesen entschädigt.

#### Monitoring

Die Leistung der Freiwilligen wird regelmässig ausgewertet.

Den Freiwilligen wird kontinuierlich Feedback gegeben zu ihrer Leistung.

Freiwillige, welche Probleme in der Leistung aufweisen, werden darauf angesprochen (z.B. wenn sie ihre Aufgabe nicht erfüllen).

**Anerkennung**

Bedeutende Leistungen von einzelnen Freiwilligen werden individuell anerkannt.

Die (gemeinsame) Leistung der Freiwilligen wird öffentlich anerkannt (z.B. in einem Newsletter).

Es gibt eine Planung bzw. ein institutionalisiertes Vorgehen in der Anerkennung von Freiwilligen.

Den Freiwilligen wird eine Arbeitsbestätigung ausgestellt.

Den Freiwilligen wird (auf Wunsch) ein Sozialzeitausweis ausgestellt.

**Trennung**

Wenn Freiwillige die Organisation verlassen, wird ein Austrittsgespräch angeboten.

Ehemalige Freiwillige werden weiterhin über die Organisation informiert.

Ehemalige Freiwillige werden weiterhin eingeladen, an Aktivitäten der Organisation teilzunehmen.

Erfüllen Freiwillige ihre Aufgaben mehrmals unangemessen, werden sie aufgefordert, ihr Engagement zu beenden.

**Formalisierung**

Den Freiwilligen wird klar kommuniziert, inwiefern sie versichert sind (Haftpflicht, Unfall).

Das freiwillige Engagement ist generell auf eine durchschnittliche Stundenzahl pro Woche beschränkt.

Es gibt eine „Versuchs“- bzw. „Probe“zeit für die Freiwilligen.



## 8.4 Arbeitsunterlagen von Benevol



### Arbeitsunterlagen von BENEVOL Schweiz

#### BENEVOL STANDARDS DER FREIWILLIGENARBEIT

##### FREIWILLIGEN-MANAGEMENT

- a. Freiwilligenarbeit heute
- b. Die Herausforderung
- c. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Freiwilligen-Management

##### AUFGABEN FREIWILLIGEN-KOORDINATION

- a. Einsatzbereiche festlegen und Bedarf planen
- b. Freiwilligenarbeit und Entschädigungen
- c. Suche nach Freiwilligen
- d. Erstgespräch und Einsatzvereinbarung
- e. Einführen, Fördern, Begleiten, Unterstützen
- f. Standortgespräche
- g. Anerkennung
- h. Auswerten, Bescheinigen
- i. Verabschieden, weitere Zugehörigkeit

##### MERKBLÄTTER

1. Erstgespräch
2. Einsatzvereinbarung
3. Spesen
4. Versicherungen
5. Freiwillige Einsätze für Stellensuchende
6. Freiwillige Einsätze für ausländische Personen
7. Standortgespräche
8. Anerkennung und Dank
9. Formen und Möglichkeiten von Erfassen und Auswerten
10. Arbeitssicherheit und Gesundheit

##### Merkblätter für Freiwillige

11. Erwartungen an Freiwillige
12. Freiwillige als Vorgesetzte von bezahltem Personal

Leitfaden für den Aufbau von neuen BENEVOL Stellen

bei BENEVOL Schweiz

Leitfaden Beratung Gemeinden

bei BENEVOL Stellen

Quelle: BENEVOL Schweiz

### 8.5 Umsetzungsbeispiele

In Abbildungen 29 und 30 sind für verschiedene Prozessschritte und Prinzipien der Freiwilligenkoordination Umsetzungsbeispiele aus den Experteninterviews aufgeführt. Es zeigt sich, dass mit einer Handlung meist mehrere der Prozessschritte oder Prinzipien abgedeckt werden.

Abbildung 29: Umsetzungsbeispiele Freiwilligenmanagement-Prozess

	Prozessschritte									
	Planung	Rekrutierung	Screening / Selektion / Matching	Orientierung / Begleitung	Unterstützung / Training	Evaluation / Monitoring / QM	Anerkennung	Freistellung	Kontaktpflege Ex-Fw, Reintegration	Formalisierung
Es gibt eine Jahresplanung, wann wie viele Freiwillige in welchen Arbeitsbereichen benötigt werden. Wo Einsätze saisonal befristet sind, wird dies auch so kommuniziert.	x									
Die zeitliche Verfügbarkeit der Ansprechperson wird möglichst hoch gehalten. Dazu werden verschiedene Medien für eine Kontaktaufnahme zur Verfügung gestellt: Email, Anrufbeantworter, evtl. Online-Forum etc.		x		x	x		x		x	x
Freiwillige werden sichtbar gemacht (im Jahresbericht, auf der Homepage, gegenüber Mitgliedern, gegenüber Sponsoren etc.).		x					x			
Bereits in der Einsatzvereinbarung ist festhalten, bis wann der Einsatz befristet ist (mit Aussicht auf Verlängerung) und wie die Verabschiedung geschehen soll.		x	x					x		
Es werden regelmässige Feedbackgespräche vereinbart (u.a. Abgleich von Erwartungen, Ausblick auf zukünftiges Engagement).				x	x	x	x			x
Freiwillige können an den Weiterbildungen für bezahltes Personal teilnehmen.					x		x			
Als Massnahme des Qualitätsmanagements wird das Selbstbild des Freiwilligenkoordinators mit dem Fremdbild - beurteilt durch Freiwillige – abgeglichen.						x				
Freiwillige werden aufgefordert, nach ihrem Einsatz ein kurzes Feedbackmail zu senden. Dient auch der Dokumentation der Wirkung.						x	x			
Die bezahlten Mitarbeitenden engagieren sich freiwillig, um ein Anerkennungsfest für die Freiwilligen zu organisieren.							x			
Formalisierungsschritte – wie beispielsweise die Einführung der elektronischen Stundenerfassung – werden persönlich an einer Veranstaltung für Freiwillige eingeführt. Unmut gegenüber Bürokratie wird aufgenommen. Es wird ausführlich erklärt, warum diese Neuerung Sinn macht und Freiwilligen für den Beitrag gedankt.							x			x

Abbildung 30: Umsetzungsbeispiele interaktionale Freiwilligenkoordination

	Grundprinzipien					
	Respekt & informelle Wertschätzung	Interessenabgleich & Überzeugungsarbeit	Rollenklarheit	Strategisches Commitment	Teamgeist	Koordination über Organisationsgrenzen Partizipation & Mitbestimmung
Die Geschäftsleitung kennt die Freiwilligen persönlich und per Namen, grüsst die Freiwilligen, wenn man sich spontan trifft.	x			x		
Es werden regelmässig Rückmeldungen bei den bezahlten Mitarbeitenden eingeholt über die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Freiwilligen.	x	x			x	
Neue Freiwillige werden an Sitzungen mit bezahlten Mitarbeitenden persönlich oder per Foto vorgestellt.	x				x	
Die Freiwilligenkoordinatorin führt Buch darüber, mit welchem der (selten anwesenden) Freiwilligen sie das letzte Mal gesprochen hat und plant zukünftige Treffen ein.	x					x
Die Freiwilligen werden zu bestimmten Teamsitzungen eingeladen, z.B. wenn ein thematischer Fokus besprochen wird.		x			x	x
Die Freiwilligenkoordinatorin scheut sich nicht davor, einzuschreiten, wenn ein/e Freiwillige/r den Kompetenzbereich überschreitet.		x			x	
Erwartungen der Organisation gegenüber Freiwilligen (z.B. Verbindlichkeit, Einhaltung des Kompetenzbereiches) werden regelmässig klar ausgesprochen.		x				
Bei der strategischen Planung von Organisationsaktivitäten bringt die Freiwilligenkoordination die Bedürfnisse und Interessen der Freiwilligen ein.		x				
Eine „Versuchszeit“ wird definiert und genutzt, um nach der Einführung nochmals Bedürfnisse und Interessen abzugleichen.		x				
Freiwillige werden eingeteilt, aber nicht eingeplant. Wenn Freiwillige nicht erscheinen, ist die Basisleistung weiterhin gewährleistet. Wenn Freiwillige erscheinen, können sich bezahlte Mitarbeitende um Extraleistungen kümmern (z.B. Qualitätsentwicklung).			x			
Den Freiwilligen wird ausführlich erzählt, wie der Arbeitsalltag der bezahlten Mitarbeitenden aussieht (Zeitdruck, Professionalitätsstandards, 24-Stunden-Betrieb).			x		x	
Die Freiwilligenkoordination sucht zusammen mit der Geschäftsleitung das Gespräch mit Geldgebern, was der Einsatz von Freiwilligen für sie bedeutet (Rückzug des Geldes? Oder Matched Giving?)			x	x		
Freiwilligenverantwortliche anderer Organisationen werden eingeladen, zum Erfahrungsaustausch oder um ein Grusswort an die Freiwilligen zu richten. (Letzteres zeigt Freiwilligen, dass sie Teil eines grösseren Ganzen sind.)						x
Die Freiwilligenkoordination kennt Organisationen mit ähnlichen Freiwilligeneinsätzen. Freiwillige, welche aufgrund ihrer Fähigkeiten schwierig einsetzbar sind in der eigenen Organisation, werden weiterverwiesen.						x

## 9 Literaturverzeichnis

- Alcock, P. (2010). Building the Big Society: a new policy environment for the third sector in England. *Voluntary Sector Review*, 1(3), 379-389.
- Ammann, H. (2013). Der Freiwilligen-Monitor der Schweiz: Eine begriffliche Entwicklung in der Freiwilligkeitsforschung und deren empirischer Test. Eine Innovation mit wissenschaftlicher und politischer Relevanz über die Schweiz hinaus. In G. von Schnurbein et al. (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. Zürich: Seismo.
- Bartels, K.; Cozzi, G. & Mantovan, N. (2012). *“The Big Society”, public expenditure, and volunteering*. Working Paper. Durham University: Durham.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Behr, K.; Liebig, R. & Rauschenbach, T. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts: Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Bundesamt für Statistik (2009a). *Arbeitsmarktstatus der ständigen Wohnbevölkerung nach Nationalität, 1991-2013*. Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2009b). *Voll- und Teilzeiterwerbstätige nach Nationalität, 1991-2013*. Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2009c). *Zivilstandsstatistik, 1971-2010: Alter, Zivilstand, demographische Komponente, Nationalität, Geschlecht*. Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2011). *Überblick zur Freiwilligenarbeit: Freiwilligenarbeit, Beteiligung der Bevölkerung*. Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.
- Brudney, J. L.; Meijs, L. C. P. M. (2009). It ain't natural: Toward a new (natural) resource conceptualization for volunteer management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 564-581.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Capner, M.; Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout: A comparison of professional and volunteer counsellors. *Psychological Reports*, 73(2), 555-561.
- Davis Smith, J. (1996). Should volunteers be managed? In D. Billis et al. (Hrsg.), *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management* (S. 187-199). Basingstoke: Macmillan.
- Edelmann, M. (2012). *Juristische Notizen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz*. St. Gallen: zet. Verlag.
- Gadient, C.; Eck, C.; Schuster, Y. & Fichter, C. (2012a). *Freiwilligenpotential nutzen*. Zürich: compendio Bildungsmedien.
- Gadient, C.; Eck, C.; Schuster, Y.; Kündig, C.; Furrer, T. & Fichter, C. (2012b). *Freiwilligenarbeit: Vom möglichen zum tatsächlichen Engagement. Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Einsatzbereitschaft Freiwilliger*. Zürich: compendio Bildungsmedien.
- Gaskin, K. (2003). *Choice blend: What volunteers want from organisation and management*. London: Institute for Volunteering Research.
- Greenleaf, R. K. (1977 [2002]). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Güntert, S. T. (2007). *Freiwilligenarbeit als Tätigsein in Organisationen: Arbeits- und organisationspsychologische Studien zu Freiwilligen- und Miliztätigkeiten - diskutiert vor dem Hintergrund tätigkeitstheoretischer Überlegungen*. Züricher Buchbeiträge zur Psychologie der Arbeit. Ph.D. ETH Zürich. Zürich.
- Güntert, S. T. (2013). *Wer sind die Freiwilligen – und wie hält man sie bei der Stange?* Mittagsinfo der Freiwilligenagentur Zürich, 18. März 2013.

- 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.
- Hedley, R. (1992). Organising and managing volunteers. In D. J. Smith (Hrsg.), *Volunteering and Society, Principles and Practice* (S. 93-119). London: Bedford Square Press.
- 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.
- Hopkins, K. M.; Cohen-Callow, A.; Kim, H. J. & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380-1387.
- Hustinx, L. (2005). Weakening organizational ties? A classification of styles of volunteering in the Flemish red cross. *Social Service Review*, 79(4), 624-652.
- Hustinx, L.; Haski-Leventhal, D. & Handy, F. (2008). One of a kind? Comparing episodic and regular volunteers at the Philadelphia Ronald McDonald House. *The International Journal of Volunteer Administration*, 15(3), 50-66.
- Jäger, U.; Beyes, T. P. & Kreutzer, K. (2009). Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management* 25(1), 557-575.
- Kegel, T.; Reifenhäuser, C. & Schaaf-Derichs, C. (2007). *Strategisches Freiwilligen-Management: Die Gute Praxis des Freiwilligenmanagement. Lehrmaterialien 2. Teil*. Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Kegel, T.; Reifenhäuser, C. & Schaaf-Derichs, C. (2009). *Strategisches Freiwilligen-Management. Lehrmaterialien 1. Teil*. (2. Auflage). Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Klein, M. C. M. (2006). *Leaders of effective volunteer organizations: Their character, practice and transformational style*. PhD, Cardinal Stritch University, Wisconsin. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1192187841&Fmt=7&clientId=45605&RQT=309&VName=PQD>
- Krebs, V. (2013). Intrinsic and extrinsic motivations of cybervolunteers in an applied distributed computing environment. In G. von Schnurbein et al. (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. Zürich: Seismo.
- Kreutzer, K.; Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (4), 634-661.
- Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Looman Swinson, J. (2006). Focusing on the health benefits of volunteering as a recruitment strategy. *International Journal of Volunteer Administration*, XXIV(2), 25-30.
- Macduff, N. (2004). *Episodic volunteering: Organizing and managing the short-term volunteer*. Walla Walla, WA: MBA Publishing.
- Macduff, N. (2005). *Societal changes and the rise of the episodic volunteer*. Artikel präsentiert an der ARNOVA conference, Indianapolis, USA.
- Maier, F.; Steinbereithner, M. & Meyer, M. (2012). *The rationalization of nonprofit organizations: A systematic review*. Artikel präsentiert an der ISTR, Siena.
- McCudden, J. (2000). What makes a committed volunteer? Research into the factors affecting the retention of volunteers in Home-Start. *Voluntary Action. The Journal of the Institute for Volunteering Research*, 2(2), 59-75.
- Metz, J.; Roza, L.; van Baren, E.; Meijs, L. C. M. P. & Hoogervost, N. (2013). The unique value of volunteering for childrearing. In G. von Schnurbein et al. (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. Zürich: Seismo.

- Milofsky, C. (1988). *Community Organizations: Studies in Resource Mobilization and Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Moreno-Jimenez, M. P.; Villodres, M. C. H. (2010). Prediction of burnout in volunteers. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(7), 1798-1818.
- Münzel, G. (2004). *Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz*. Statistik der Schweiz / Sozialberichterstattung Schweiz. Bundesamt für Statistik: Neuchâtel.
- Musick, M. A.; Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: the role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science and Medicine, 56*(2), 259-269.
- Musick, M. A.; Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.
- Nollert, M.; Huser, C. (2009). Freiwilligenmarkt Schweiz: Chancen und Potenziale. *Verbands-Mangement, 35. Jahrgang*(1), 38-49.
- Ostendorp, A.; Ostendorp, C. & Wehner, T. (2001). Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus?: Teil 1: vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor. In C. Kumbruck et al. (Hrsg.), *Hamburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 28* (S. 1-27). Hamburg-Harburg: TU.
- Parris, D. L.; Peachey, J. W. (2012). Building a legacy of volunteers through servant leadership: A cause-related sporting event. *Nonprofit Management & Leadership, 23*(2), 259-276.
- Rehnborg, S. J.; DeSpain, M. (2007 [2003]). Investing in volunteerism: Recommendations emerging from the study of the impact of volunteers in Texas state agencies. *International Journal of Volunteer Administration, 14*(3), 114-123.
- Rehnborg, S. J.; Sinatra, C. & Bies, A. (2010). What do we really know about nonprofits' capacity to manage volunteers. *International Journal of Volunteer Administration, 17*(1), 14-26.
- Reifenhäuser, C.; Hoffmann, S. G. & Kegel, T. (2009). *Freiwilligen-Management*. Augsburg: ZIEL-Verlag.
- Reifenhäuser, C.; Reifenhäuser, O. (2013). *Praxishandbuch Freiwilligenmanagement*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Rochester, C.; Paine, A. E.; Howlett, S. & Zimmeck, M. (2010). Issues of co-ordination and management: How can the activities of volunteers be best organised? In C. Rochester et al. (Hrsg.), *Volunteering and Society in the 21st Century* (S. 147-160). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Safrit, D. R.; Merrill, M. (2000). Management implications of contemporary trends in voluntarism in the United States and Canada. *Voluntary Action. The Journal of the Institute for Volunteering Research, 3*(1).
- Schulz, T.; Musgrove, U. H. (2007). Ein Füreinander im doppelten Sinn: Folgen sozialpolitischer Veränderungen für die Freiwilligenarbeit im internationalen und schweizerischen Vergleich. In P. Farago (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in der Schweiz*. Zürich: Seismo Verlag.
- Schweizer, M. (2012). *Freiwilligenmanagement aus der personalpolitischen Perspektive in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Ableitung von Handlungsimplikationen für das Freiwilligenmanagement in Schweizer NPO*. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Doktorarbeit. Leuphana Universität Lüneburg.
- Simsa, R.; Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.). (2013a). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simsa, R.; Steyrer, J. (2013b). Führung in NPOs. In C. Badelt et al. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management* (S. 359-377). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Stadelmann-Steffen, I. (2011). Social Volunteering in welfare states: Where crowding out should occur. *Political Studies*, 59(1), 135-155.
- Stadelmann-Steffen, I.; Freitag, M. & Bühlmann, M. (2007). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007*. Zürich: Seismo Verlag.
- Stadelmann-Steffen, I.; Traummüller, R.; Gundelach, B. & Freitag, M. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*. Zürich: Seismo.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (6). Wiesbaden: Gabler.
- Studer, S. (in review). Volunteer management vs. mediation? Interactional volunteer coordination in nonprofits. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*.
- Studer, S.; von Schnurbein, G. (2012). Volunteers as a unique organizational resource: Conceptualizations in practice and management responses – Lessons from Switzerland. *International Journal of Volunteer Administration*, 19(2), 40-51.
- Studer, S.; von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 403-440.
- Traummüller, R.; Stadelmann-Steffen, I.; Ackermann, K. & Freitag, M. (2012). *Zivilgesellschaft in der Schweiz. Analysen zum Vereinsengagement auf lokaler Ebene*. Zürich: Seismo Verlag.
- von Escher, B. (2013). Freiwilligenarbeit eine Bürgertugend oder ein Grundrecht? In G. von Schnurbein et al. (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. Zürich: Seismo.
- Wehner, T.; Gentile, G.-C. (Hrsg.). (2012). *Corporate Volunteering: Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*. Wiesbaden: Gabler.
- Weng, T. V. (2003). Werte und Wertewandel im Ehrenamt und bei Freiwilligen. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 29(1), 6-19.
- Willis, E. (1993). How to manage volunteers and maintain your values as well. *Volunteers - Volunteer Centre UK*.

In der Reihe **CEPS Forschung und Praxis** sind bisher folgende Studien erschienen:

Band 1:

*Georg von Schnurbein, Steffen Bethmann*

**Philanthropie in der Schweiz**

ISBN: 978-3-9523659-0-8

2010, 52 Seiten

Band 2:

*Georg von Schnurbein, Sara Stühlinger*

**Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen**

ISBN: 978-3-9523659-1-5

2010, 30 Seiten

Band 3:

*Georg von Schnurbein*

**Der Schweizer Stiftungsreport 2010**

ISBN: 978-3-9523659-2-2

2010, 16 Seiten

Band 4:

*Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein*

**Der Schweizer Stiftungsreport 2011**

ISBN: 978-3-9523659-3-9

2011, 30 Seiten

Band 5:

*Kaspar Müller, Daniel Zöbeli*

**Die Honorierung der obersten Leitungsgane von Nonprofit-Organisationen**

ISBN: 978-3-9523659-4-6

2012, 60 Seiten

Band 6:

*Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein*

**Der Schweizer Stiftungsreport 2012**

ISBN: 978-3-9523659-5-3

2012, 42 Seiten

Band 7:

*Markus Fivian*

**Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument**

ISBN: 978-3-9523659-6-0

2012, 60 Seiten

Band 8:

*Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein*

**Der Schweizer Stiftungsreport 2013**

ISBN: 978-3-9523659-7-7

2013, 42 Seiten

Band 9: **(NEU)**

*Sibylle Studer, Georg von Schnurbein*

**Integrierte Freiwilligenkoordination – Ein Leitfaden für Schweizer NPO**

ISBN: 978-3-9523659-9-1

2013, 55 Seiten

Band 10: **(NEU)**

*Daniel Zöbeli, Luzius Neubert (Hrsg.)*

**Externe Mandate bei Nonprofit-Organisationen – Welche Aspekte sind besonders zu beachten?**

ISBN: 978-3-9523659-8-4

2013, 97 Seiten

**Alle Studien können auf [www.ceps.unibas.ch/publikationen](http://www.ceps.unibas.ch/publikationen) heruntergeladen werden!**







Centre for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Peter Merian-Weg 6, Postfach 4653  
CH-4002 Basel, Tel.: +41 (0)61 267 23 92  
E-Mail: [ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

Initiiert von Swiss**Foundations**

