



Mit Freiwilligen zusammenarbeiten

Ohne das Engagement von freiwilligen Mitarbeitenden wären viele Angebote und Projekte nicht möglich. Um die Zusammenarbeit mit Freiwilligen nachhaltig zu gestalten, brauchen Organisationen ein professionelles Freiwilligen-Management.

■ Von Karin Freiermuth

Sie fahren ältere Menschen ins Krankenhaus, geben Flüchtlingen Deutschunterricht, reinigen Seeufer und Bäche, arbeiten online bei der Entwicklung von Apps und Programmen mit – ohne Bezahlung. Freiwillige Mitarbeitende sind für viele Non-Profit-Organisationen eine unerlässliche Ressource. Ohne deren Einsatz könnten viele Projekte nicht realisiert werden, da die monetären Kosten zu hoch wären. Das freiwillige Engagement hat in der Schweiz eine lange Tradition und findet in einem beträchtlichen Ausmass statt: Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS) gingen im Jahr 2020 41% der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz ab 15 Jahren einer unbezahlten Tätigkeit nach.

Freiwilligenarbeit kann informell geleistet werden, in Form von Nachbarschaftshilfe oder Unterstützungen im Freundeskreis wie einkaufen, Kinder betreuen etc. Wichtig dabei ist, dass die Einsätze ausserhalb des eigenen Haushalts stattfinden. Bei der formellen Freiwilligenarbeit handelt es sich um eine Tätigkeit für eine Organisation, einen Verein oder eine öffentliche Institution. Beispiele dafür sind Sportvereine, Kirchen, Naturschutzorganisationen, Alters- und Pflegeheime, Hilfswerke usw.

Freiwilligenarbeit als Teil der Organisationskultur

Die Gründe für eine Freiwilligentätigkeit sind vielfältig. Uneigennützig und wohlthätige Motive spielen zwar eine wichtige Rolle, zunehmend rücken jedoch selbstbezogene Aspekte wie der Spass an der Tätigkeit oder die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, in den Vordergrund. Im Rahmen ihres Engagements knüpfen Freiwillige neue Kontakte, erleben Sinnhaftigkeit in ihrem Tun und machen Lernerfahrungen, die teilweise auch für ihre Erwerbstätigkeit nützlich sind.

Das Selbstverständnis der formell tätigen Freiwilligen hat sich in den letzten Jahren

verändert: Sie sind selbstbewusster geworden, sehen sich als Mitarbeitende, die ihre persönlichen Talente einbringen und mitreden möchten, und erwarten eine Kommunikation auf Augenhöhe. Wer sich heutzutage für einen Verein oder eine Institution engagiert, möchte sich somit nicht nur für eine gute Sache einsetzen, sondern tritt mit bestimmten Bedürfnissen an eine Einsatzorganisation heran. Um die Freiwilligen zu halten, muss die Organisation diese Bedürfnisse kennen und berücksichtigen. Denn das Angebot ist breit, und die Freiwilligen können sich aussuchen, für wen sie tätig sind.

Im Wettbewerb um die Ressource der Freiwilligen sind gute Rahmenbedingungen zentral. Die Grundlage dafür ist ein professionelles Freiwilligen-Management. Ziel ist es, die Freiwilligentätigkeit für alle Beteiligten optimal zu gestalten. Dabei gilt es, die Wünsche und Bedürfnisse der Freiwilligen mit den Anforderungen, welche eine Institution an diese heranträgt, in Einklang zu bringen. Ein Freiwilligen-Management stellt zudem sicher, dass die Zusammenarbeit mit Freiwilligen zur Organisationskultur gehört und in die Gesamtstrategie eingebettet ist. Wichtig ist auch, dass die Freiwilligen die Ziele und Werte der Einsatzorganisation kennen und sich damit identifizieren können.

Die Integration von Freiwilligen gelingt nur, wenn sie von den bezahlten Mitarbeitenden akzeptiert und unterstützt werden. Sie sollten frühzeitig miteinbezogen werden, und allfällige Vorbehalte und Ängste sind ernst zu nehmen. Ansonsten können sich Reibungspunkte innerhalb einer Organisation auftun, welche die Zusammenarbeit zwischen dem bezahlten und freiwilligen Personal erschweren. Dabei sei betont, dass Freiwilligenarbeit die entlohnte Arbeit nicht ersetzen, sondern ergänzen und unterstützen soll. Deswegen müssen die Rollen, Aufgaben, Kompetenzen

und Verpflichtungen von Freiwilligen und vom angestellten Personal eindeutig definiert und abgegrenzt sein.

Beim Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) des Kantons Aargau sind rund 1000 Freiwillige in den Bereichen Entlastung und soziale Integration im Einsatz. Gemäss Silvana Lindt, Fachverantwortliche Freiwilligen-Management beim SRK Kanton Aargau, erlebt das bezahlte Personal die Zusammenarbeit mit den Freiwilligen als zentrale Bereicherung in ihrem Arbeitsalltag. «Die Freiwilligen erhalten von unseren Mitarbeitenden viel Wertschätzung – sie geben diese aber auch wieder zurück an die Mitarbeitenden. Es ist eine sehr positive Zusammenarbeit für alle Parteien. Man motiviert sich gegenseitig.»

Gegenseitige Erwartungen klären

Nicht nur die unterschiedlichen Aufgabenprofile und die fehlende Entlohnung unterscheiden die freiwillig Tätigen von den bezahlten Mitarbeitenden. Sie haben auch keinen Arbeitsvertrag mit dem Einsatzbetrieb abgeschlossen. Deswegen stellt sich immer wieder die Frage, wie viel Verbindlichkeit und Engagementbereitschaft eine Organisation von ihren Freiwilligen erwarten darf. Abhilfe schafft hier eine Einsatzvereinbarung, in der die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen schriftlich festgehalten sind. Beim SRK Kanton Aargau unterzeichnen die Freiwilligen zusätzlich einen Verhaltenskodex, der sich an den Grundsätzen des Roten Kreuzes orientiert. «Das ist für uns wichtig als Organisation, damit wir die Not von vulnerablen Menschen im Kanton Aargau lindern können. Aber auch für die Freiwilligen sind klare Richtlinien hilfreich. Niemand soll sich bei uns zu fest veranlagen oder über seine Grenzen gehen.»

Trotz des Abschlüssens von Einsatzvereinbarungen bleibt die Planung mit Freiwilligen häufig herausfordernd: «Als Hilfswerk ist unser oberstes Ziel, Menschen in Not zu unterstützen. Qualität und Konstanz unserer Leistungen sind uns wichtig. Dafür setzen wir Freiwillige ein – sie sind unsere Multiplikatoren und unsere Leistungsträger. Schwierig wird es, wenn den Freiwilligen etwas dazwischenkommt: Ferien, die Enkelkinder hüten oder die Arbeit. Dann hat unser Einsatz natürlich nicht dasselbe Gewicht, wie wenn



Freiwillige im Besuchs- und Begleitdienst des Aargauer Roten Kreuzes schenken älteren oder körperlich beeinträchtigten Mitmenschen ihre Zeit und ermöglichen es ihnen, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Copyright: SRK Kanton Aargau

es sich um eine bezahlte, reguläre Berufstätigkeit handeln würde. Die Freiwilligen fallen aus, haben längere Reaktionszeiten oder können plötzlich nicht mehr gleich häufig einen Einsatz leisten. Das macht die Planung im Hintergrund sicherlich anspruchsvoll – gehört aber auch einfach dazu, wenn man sich entscheidet, mit Freiwilligen professionell zu arbeiten.» Um dieses Risiko abzufedern, hat das SRK Kanton Aargau bereits bei der Rekrutierung der Freiwilligen klare Richtlinien. «Wir überlegen uns genau, welche Anforderungen wir an die Freiwilligen stellen und was wir ihnen im Gegenzug bieten können», sagt Silvana Lindt. Zudem führt das SRK Kanton Aargau mit allen neuen Freiwilligen ein Informationsgespräch durch; je nach Komplexität des Einsatzes sogar zwei. «Dabei sprechen wir über die Motivation, die Erfahrungen und Erwartungen der Freiwilligen sowie über unsere Rahmenbedingungen, Erwartungen und über unsere Anerkennung des freiwilligen Engagements. Falls sich bei einem dieser Gespräche herausstellt, dass die Erwartungen der Freiwilligen und die Anforderungen an sie nicht matchen, versuchen wir intern einen anderen Einsatz zu finden.»

Partizipation fördert Zugehörigkeit

Freiwillige erhalten zwar keinen Lohn, aber sie haben ein Anrecht auf eine persönliche Würdigung ihres Engagements. «Für das SRK Kanton Aargau ist die Anerkennung der Freiwilligenarbeit zentral – nicht in einem materiellen Sinne. Vielmehr wollen wir den Freiwilligen im Alltag immer wieder zeigen, wie sehr wir ihr Engagement schätzen, sei dies mit einer kleinen Geburtstagskarte, einem freundlichen Wort am Telefon oder dem jährlichen Freiwilligen-Anlass. Ab und zu haben wir auch kleine «Fringe Benefit»-Goodies wie ein kostenloser Museumseintritt. Aber wir merken, dass den Freiwilligen andere Aspekte wichtig sind. Unsere Freiwilligen wollen den direkten Nutzen ihres Tuns sehen.»

Mitsprachemöglichkeiten für die Freiwilligen fördern zudem deren Motivation und Zugehörigkeit zur Organisation. Auch das SRK Kanton Aargau möchte zukünftig noch partizipativer werden: «Unsere Freiwilligen sollen sich vermehrt auch inhaltlich und strategisch einbringen können. Aktuell sind wir daran, eine neue Software einzuführen. Ab dem neuen Jahr können unsere Freiwilligen – wenn sie

das wollen – ihre Einsätze selber bequem und übersichtlich auf einer App planen. Der ganze Prozess wird von Freiwilligen mitgetragen. Sie wirken in verschiedenen Arbeitsgruppen mit.» Laut Silvana Lindt sei auch das Investment in die Aus- und Weiterbildung der Freiwilligen wichtig, um attraktiv zu sein, insbesondere für junge und thematisch interessierte Freiwillige.

Das Verständnis, dass Freiwillige ein kostbares Gut sind und ihr Engagement nicht selbstverständlich ist, hat sich in den letzten Jahren vergrößert. «Die Begleitung und Koordination von Freiwilligen ist anspruchsvoll und zeitintensiv. Dafür braucht es geschultes Personal», betont Silvana Lindt. Somit sei den Einsatzorganisationen empfohlen, genügend Stellenprozente für das Freiwilligen-Management zur Verfügung zu stellen. Denn Freiwilligenarbeit ist nicht gratis.



AUTORIN

Karin Freiermuth ist Soziologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Nonprofit- und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Sie leitet Forschungsprojekte und Weiterbildungsprogramme.