

## Arbeitsunterlagen von benevol Schweiz

### Freiwilligen-Management

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

#### Aufgaben Freiwilligen-Koordination

### Freiwilligen-Management

#### a. Freiwilligenarbeit heute

Freiwillige engagieren sich aus ganz verschiedenen Gründen: Nebst altruistischen Motiven oder Pflichtgefühl suchen Freiwillige auch individuelle Weiterentwicklung und persönlichen Nutzen. Dazu gehören soziale Kontakte, Erfahrungen und der Erwerb neuer Kompetenzen. Der Einsatz muss mit ihren eigenen Werten und Idealvorstellungen übereinstimmen, attraktiv sein und Spass machen. Gestaltungsspielraum, Mitsprache bei Entscheidungen die sie betreffen sowie Unterstützung und Anerkennung durch die Organisation sind Punkte, die von Freiwilligen als wichtig erachtet werden.

Es zeigt sich ein Trend zu kurzfristigeren Einsätzen mit weniger Bindung an eine Organisation. Angebote müssen diesen veränderten Vorstellungen Rechnung tragen. Freiwillige erwarten klar definierte Einsätze, die Resultate zeigen und zu Lösungen beitragen.

#### b. Die Herausforderung

Langfristig und erfolgreich mit Freiwilligen zu arbeiten, ist eine Herausforderung. Motivationen und Erwartungen der Freiwilligen sind zu berücksichtigen und mit den eigenen Anliegen in Einklang zu bringen. Gefordert ist eine Strategie für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen, die den gegebenen Bedingungen Rechnung trägt:

- projektorientierte Mitarbeit mit interessanten, klar umrissenen Aufgaben;
- attraktive Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit;
- Bereitstellen von Geld und Ressourcen für ein professionelles Freiwilligen-Management.

#### c. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Freiwilligen-Management

Freiwilligenarbeit tritt nicht in Konkurrenz zu bezahlter Arbeit. Leistungen, die unaufschiebbar und unabdingbar sind für Mensch und Umwelt, müssen mit bezahlter Arbeit erbracht werden. Freiwilligenarbeit gibt Lebensqualität, bereichert und verbessert das menschliche Zusammenleben und den Schutz der Umwelt.

Freiwilligenarbeit wird ohne Zwang und Verpflichtung geleistet. Alle Formen von verordneten Einsätzen widersprechen dem Grundgedanken des freiwilligen Engagements. Freiwilligenarbeit kann nie gefordert, sondern muss erbeten und gefördert werden.

Formen von verpflichtetem Engagement sind in verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft notwendig und wichtig. Sie gehören nicht zur Freiwilligenarbeit.

Eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist Bestandteil der Organisationskultur. Der Entscheid zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen ist auf der Führungsebene zu fällen. Die entsprechenden Ressourcen sind bereit zu stellen. Mögliche Ängste und Vorbehalte der bezahlten Mitarbeitenden sind ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Ohne ihr Verständnis und ihre Akzeptanz können Freiwilligeneinsätze nicht erfolgreich gestaltet sein.

benevol empfiehlt die Erstellung eines Konzepts zur Freiwilligenarbeit mit folgendem Inhalt:

- Stellenwert der Freiwilligenarbeit: warum ist die Arbeit mit Freiwilligen wichtig für unsere Organisation?
- klar beschriebene Einsatzmöglichkeiten
- genaue Definition der Rollen, Aufgaben und Verpflichtungen der bezahlten Angestellten und der Freiwilligen
- Aufgaben Freiwilligenkoordination
- Abläufe und Zuständigkeiten
- Richtlinien für die Arbeit mit Freiwilligen (Standards, Merkblätter, Ansprechpersonen etc.)
- Leistungen der Einsatzorganisation (Unterstützung, Qualifizierung, Partizipation, Formen der Anerkennung etc.)
- Evaluationsprozesse
- Formen des Ausweisens der geleisteten Arbeit
- Bereitstellen der notwendigen Ressourcen (Finanzen, Personal, Strukturen)

Die regionalen benevol-Fachstellen unterstützen und beraten Organisationen bei der Erstellung von Konzepten zur Freiwilligenarbeit.

## Aufgaben Freiwilligen-Koordination

### a. Einsatzbereich festlegen – Bedarf planen – attraktive Angebote formulieren

Die erfolgreiche Akquisition Freiwilliger setzt eine klare Festlegung aller möglichen **Tätigkeitsbereiche** voraus. Die anfallenden **Aufgaben** werden möglichst vollständig aufgelistet, bei Bedarf in **Teilaufgaben** gegliedert und in bezahlte und freiwillige Arbeiten aufgeteilt.

Ein klares **Aufgabenprofil** für freiwillige Arbeiten ist Voraussetzung für die Suche. Es grenzt die Freiwilligenarbeit vom Tätigkeitsbereich bezahlter Mitarbeitender ab und fördert die gegenseitige Akzeptanz. Eine transparente Kommunikation ermöglicht den Freiwilligen die Einschätzung ihrer Kompetenzen, Ressourcen und auch die Übereinstimmung mit den eigenen Wünschen.

Die erfolgreiche Integration der Freiwilligen gelingt nur, wenn die aktive Unterstützung und Akzeptanz durch die bezahlten Mitarbeitenden vorhanden ist. Sie sind frühzeitig und aktiv mit einzubeziehen und allfällige Bedenken und Ängste sind ernst zu nehmen.

### b. Freiwilligenarbeit und Entschädigungen

Freiwillige und ehrenamtliche Arbeiten zeichnen sich durch eine besondere Qualität aus. Die Motivation für unbezahlte Freiwilligenarbeit liegt nicht auf der monetären Ebene, es steht das Engagement im Vordergrund. Durch Entschädigungen wird die Motivation und damit auch die Einstellung verändert. Entschädigungen mit Stundenlöhnen von wenigen Franken setzen den Wert der freiwillig geleisteten Arbeit herab. Aus rechtlicher Sicht bewirken Entschädigungen, dass diese Arbeit als bezahlte Arbeit angesehen werden kann mit allen Konsequenzen eines Arbeitsverhältnisses (AHV-Abrechnung, Steuerpflicht, Lohnfortzahlungspflicht, Kündigungsschutz, Taggeldentschädigung etc.). Alle Erfahrungen zeigen, dass sich die Verbindlichkeit von freiwilligen Einsätzen mit Entschädigungen nicht erhöhen lässt, sondern nur mit Anerkennung, Einbezug und guter Unterstützung.

Werden Entschädigungen ausgerichtet besteht die Gefahr, dass Menschen, die nicht über ein geregelttes Einkommen verfügen, solche Arbeiten als Ersatzeinkommen annehmen. Damit ist eine Ausbeutung dieser Personen gegeben – und dies ist sicher nicht im Sinne von Non-Profit-Organisationen und wird von benevol Schweiz abgelehnt.

### c. Suche nach Freiwilligen

Die genaue Umschreibung der Freiwilligentätigkeit ist der erste wichtige Schritt zur Gewinnung Freiwilliger. Dazu gehört auch eine klare Vorstellung der Zielgruppe. Im Vordergrund der „Stellenbeschreibung“ stehen der persönliche Nutzen und die Freude. Die Bewerbung Freiwilliger beinhaltet folgende Aspekte: Attraktivität – Aufgabenspektrum – Fähigkeiten – Leistungen – zeitlicher Umfang – Ansprechperson.

Die Werbemöglichkeiten sind vielfältig. Aus der klaren Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen ergeben sich kreative Ideen der Bewerbung.

### d. Erstgespräch und Einsatzvereinbarung

Das Erstgespräch dient dazu, gegenseitige Erwartungen, Wünsche und Anforderungen zu formulieren und abzusprechen. Eine gute Vorbereitung trägt dazu bei, das Ziel zu erreichen. Neben Fragen bezüglich Fähigkeiten und Interessen sind Motivation und zeitliche Ressourcen sowie die konkreten Rahmenbedingungen (Probephase, Weiterbildungsangebote, Spesen, etc.) zu klären. Je besser das Tätigkeitsfeld umrissen ist, desto leichter kann ein Entscheid gefällt werden.

Verbindlichkeit ist auch in der Freiwilligenarbeit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Je nach Tätigkeit wird eine mündliche oder schriftliche Einsatzvereinbarung getroffen. Darin werden neben dem Tätigkeitsbeschreibung auch die Rechte und Pflichten beider Seiten festgehalten. Mit der Schriftlichkeit sind die Vereinbarungen auch bei später auftretenden Unklarheiten besser dokumentiert.

- Merkblatt 1 Erstgespräch
- Merkblatt 2 Einsatzvereinbarung
- Merkblatt 3 Spesen
- Merkblatt 4 Versicherungen
- Merkblatt 5 Freiwillige Einsätze für Stellensuchende
- Merkblatt 6 Freiwillige Einsätze für ausländische Personen
- Merkblatt 11 Personentransporte mit Kleinbussen
- Merkblatt 12 Erwartungen an Freiwillige

## **e. Einführen, Fördern, Begleiten und Unterstützen der Freiwilligen**

### **Einführen**

Freiwillige müssen sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können. Neben der Information der Freiwilligen über die Organisation (Personen, Aufgabenbereiche, Zuständigkeiten, Räumlichkeiten, Eigenheiten) ist eine sorgfältige Einführung in den Einsatzbereich die Basis eines guten Beginns. Die persönliche Vorstellung aller Personen, die mit dem freiwilligen Einsatz in Verbindung stehen, gehört dazu. Wichtige Punkte sind sinnvollerweise schriftlich zu formulieren. Notwendige Arbeitsunterlagen und –materialien sind zur Verfügung zu stellen.

Wenn Freiwillige ihre eigenen Arbeitsmittel bzw. ihre eigene Infrastruktur nutzen, sind anteilmässige Entschädigungen dafür zu vereinbaren. Wenn die Freiwilligen diese Erstattungen nicht wünschen oder wenn in einer Anfangsphase noch keine finanziellen Mittel dafür zur Verfügung stehen, müssen diese Beträge mindestens sichtbar gemacht und als Spende bzw. Eigenleistung aufgeführt werden.

### **Fördern, Begleiten und Unterstützen**

Auch für Freiwillige ist eine „Personalführung“ notwendig. Formen und Inhalte haben sich am Einsatz zu orientieren. Die Personalführung beinhaltet

- Begleitung: Jede freiwillig tätige Person hat persönliche Gründe und Motive für ihren Einsatz. Der Einbezug dieser Motive ist entscheidend für das Gelingen der Einsätze. Die Form der Begleitung ist individuell zu gestalten: von der sehr engen Begleitung mit regelmässigen Kontakten bis zur absolut selbständigen Arbeit. Die Kontaktperson für die Freiwilligen hat das richtige Mass zu finden.
- Weiterbildungen (Qualifizierung): Das Lernen steht für viele Freiwillige nicht im Vordergrund, sondern das Tätig-Sein. Einführungen und Weiterbildungen sind je nach Einsatzgebiet notwendig. Sie sollen praxisnah ausgerichtet sein, auf den Erfahrungen der Freiwilligen aufbauen und in der Regel kostenlos angeboten werden.

- Planen von Entwicklungen oder „Karrieren“ der Freiwilligen: Motive von Freiwilligen können sich im Laufe von Einsätzen verändern. Eine über längere Zeit erledigte Aufgabe kann von den Freiwilligen als nicht mehr interessant oder passend empfunden werden. Mit Entwicklungsmöglichkeiten können Perspektiven aufgezeigt werden.

## f. Standortgespräche

Regelmässige, geplante Gespräche mit den Freiwilligen sind wichtig für die Entwicklung und für die Zufriedenheit der Freiwilligen. Diese Gespräche sind eine Form der Wahrnehmung des freiwilligen Engagements. Die Häufigkeit richtet sich nach dem Einsatz und nach den Bedürfnissen der Freiwilligen und der Organisation.

Standortgespräche mit Freiwilligen sollen Lob, Kritik oder Verbesserungsvorschläge beinhalten, sie bieten ebenso die Möglichkeit, über die Freiwilligen eine Aussensicht zu erhalten.

Bei Konflikten kann es wichtig sein, dass eine neutrale Person die Fragen aufnimmt und als Vermittler oder Schlichter auftritt. Es lohnt sich, genau hinzuschauen und Unstimmigkeiten frühzeitig zu thematisieren. Es sind alle Beteiligten mit einzubeziehen und getroffene Vereinbarungen zu kontrollieren.

➔ Merkblatt 7 Standortgespräch

## g. Anerkennung

Die wichtigste Anerkennung geschieht im Alltag und in der Zusammenarbeit mit den bezahlten Mitarbeitenden. Anerkennung der freiwillig geleisteten Arbeit bedeutet eine bewusst gestaltete Anerkennungskultur und eine allgemeine Wertschätzung für die Arbeit der Freiwilligen auf allen Ebenen. Dies bedingt ein klares und eindeutiges Bekenntnis zum Engagement von Freiwilligen in der Organisation.

Die Formen der Anerkennung sind vielfältig und ergänzen sich:

- **persönliche Wertschätzung:** Dazu gehören Lob und Anerkennung im persönlichen Gespräch, sich Zeit nehmen fürs Zuhören, Interesse zeigen für persönliche Anliegen, aber auch Einladungen zum Weihnachtsessen, zum Betriebsausflug oder ein persönlich gestaltetes Geschenk. Offizielle Ehrungen durch Urkunden, Preise oder Mitgliedschaften verbinden die Wertschätzung mit einem Werbeeffekt.
- **Weiterbildung:** Zusätzlich zum Erwerb von Kompetenzen, die für den Einsatz notwendig sind, können Weiterbildungen auch das Ziel haben, dass sich Freiwillige persönlich weiterentwickeln, dass sie Einblicke in andere Arbeits- oder Lebensfelder erhalten oder dass sie ganz einfach etwas lernen können, das ihnen Spass macht. Für interessierte Menschen sind diese Weiterbildungen eine besondere Auszeichnung.

- **Mitsprachemöglichkeiten:** Beteiligung und Verantwortung sowie das Gefühl, dass Ideen aufgegriffen und umgesetzt werden, ist für viele Freiwillige eine grosse Anerkennung. Die Möglichkeiten und auch die Beteiligungswünsche sind unterschiedlich und sollen im persönlichen Gespräch geklärt werden.
- **Veröffentlichung:** Das Sichtbarmachen des freiwilligen Engagements ist die Voraussetzung für die Anerkennung: nur was sichtbar ist, kann anerkannt werden. Mögliche Formen sind das Auflisten in Jahresberichten, Informationsschriften oder das Erwähnen an Anlässen.

➔ Merkblatt 8 Anerkennung und Dank

## h. Auswerten, Bescheinigen

Freiwillig geleistete Einsätze sind quantitativ und qualitativ auszuwerten. Dies ist Grundlage für ein aussagekräftiges Sichtbarmachen der unbezahlt erbrachten Leistungen innerhalb und ausserhalb der Organisation. Es können damit Mängel erkannt, Veränderungen festgestellt und Verbesserungen realisiert werden.

Spätestens beim Ausscheiden der Freiwilligen ist ihnen ein Nachweis über ihren Einsatz zu erstellen. Als Instrument steht das DOSSIER FREIWILLIG ENGAGIERT zur Verfügung. Damit werden die Tätigkeit, die Leistungen sowie Erfahrungen und Kompetenzen ausgewiesen. Der Nachweis kann eingesetzt werden bei Bewerbungen in der bezahlten Arbeitswelt.

➔ Merkblatt 9 Formen und Möglichkeiten von Erfassen und Auswerten

## i. Verabschieden, weitere Zugehörigkeit

Das Bild der Organisation wird auch dadurch geprägt, wie die Freiwilligen verabschiedet werden. Ein guter Abschied ermöglicht, dass Freiwillige später wieder eintreten, dass sie bei einem Wegzug bei einer Partnerorganisation am neuen Ort tätig werden oder dass sie Werbung für Freiwilligenarbeit allgemein und für die Einsätze in der Organisation machen.

Wenn Freiwillige ihren Einsatz beenden wollen, muss dies respektiert werden. Freiwilligkeit beinhaltet auch, nicht mehr bzw. länger zu leisten als selbst gewünscht. Diese Haltung gehört zur Philosophie der Arbeit mit Freiwilligen und muss in Standortgesprächen transparent gemacht werden.

In Ausnahmefällen muss sich eine Organisation von Freiwilligen trennen. Hier ist Führungsverantwortung und ein respektvolles Handeln gefordert. Auch Freiwillige, denen die Organisation kündigt, sind angemessen zu verabschieden. Ein guter Abschluss ist für beide Seiten wichtig.

Dem Wissenstransfer ist Beachtung zu schenken. Das Wissen und die Erfahrungen der Freiwilligen sollen wenn immer möglich weiteren Personen und auch neuen Freiwilligen zugänglich gemacht werden (z.B. Aufschreiben, Übergabeprotokoll oder Begleitung der neuen Freiwilligen).

Auch ehemalige Freiwillige sollen weiterhin mit Informationen und Einladungen beliefert werden. Selbst wenn Freiwillige nicht mehr mitarbeiten, stehen sie der Organisation noch näher als andere Personen und können weiterhin Botschafter sein.

## Quellen:

- verschiedene Arbeitsunterlagen und Merkblätter der regionalen benevol-Stellen
- Reifenhäuser Carola, Hoffmann Sarah G., Kegel Thomas (2009): Freiwilligen-Management. Ziel Blaue Reihe, Augsburg
- Akademie Management und Politik (2010): Freiwilligen-Engagement professionell gestalten