

Fachhochschule Nordwestschweiz Olten

Abschlussarbeit

**Certificate of Advanced Studies
Führen in Nonprofit-Organisationen
19. Durchführung**

Management by Motivation
Die Bedeutung der Benevol-Standards
für die Motivation und Führung von Freiwilligen

vorgelegt von:

Martina Monti
Rebbergstrasse 42
8102 Oberengstringen

eingereicht am:

2. Oktober 2009

bei:

Prof. Stefan M. Adam
Fachhochschule Nordwestschweiz Olten

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	3
1. Freiwillige und Freiwilligenarbeit	5
1.1 Definition der Begriffe Freiwilligenarbeit, Freiwilligkeit und Freiwilligenmanagement	5
1.2 Daten und Zahlen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz	7
1.3 Die Bedeutung der Freiwilligenarbeit für die Gesellschaft	8
1.4 Die gesellschaftliche Entwicklung und ihr Einfluss auf die Freiwilligenarbeit	11
2. Freiwilligenarbeit, Freiwillige und Motivation	15
2.1 Altruismus und Egoismus	15
2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation	16
2.3 Der funktionale Ansatz	17
2.4 Was motiviert Freiwillige zu ihrem Engagement?	18
2.5 Schlussfolgerungen	19
3. Das Management von Freiwilligen	21
3.1 Der Prozess des Freiwilligenmanagements nach McCurley/Lynch	21
3.2 Der Einbezug der Hauptamtlichen und die Frage der Professionalisierung	23
3.3 Das Dilemma zwischen Führungsverantwortung und Autonomieanspruch	24
4. Benevol-Standards und Motivation	26
4.1 Die Benevol-Standards der Freiwilligenarbeit	26
4.2 Die einzelnen Benevol-Standards: Analyse und Kritik	27
5. Zusammenfassung und Ausblick	35
6. Literaturliste	37

0. Einleitung

Freiwilliges Engagement stellt von jeher einen wesentlichen Faktor für das Funktionieren von Gesellschaft, Gemeinwesen und Demokratie dar. Ob in der Kultur, im Sport, im Umweltschutz, ob im politischen oder im sozialen und karitativen Bereich: Institutionen sind auf die Mitarbeit von Freiwilligen angewiesen. In letzter Zeit hat sich nicht nur der wissenschaftliche Blick auf die Freiwilligenarbeit stark verändert, sondern ebenso die Bedingungen der Freiwilligenarbeit selber. Letzteres gilt vor allem für die sogenannte formelle Freiwilligenarbeit, die innerhalb von Nonprofit-Organisationen (NPO) geleistet wird. Sie befindet sich in einem eigentlichen Umbruch. Dies hat einerseits mit einem veränderten Selbstverständnis des Staates zu tun, der zunehmend vom Leistungs- zum Gewährleistungsstaat mutiert: In dem Masse, in dem sich der Staat vor allem aus dem Bereich der sozialen Dienstleistung zurückzieht, sind die NPO mit einer wachsenden Zahl von Aufgaben konfrontiert, für deren Bewältigung jedoch nicht mehr, sondern tendenziell eher weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Die veränderten Bedingungen der formellen Freiwilligenarbeit haben andererseits auch mit einem gewandelten Selbstverständnis der Freiwilligen zu tun. Während früher von Altruismus und Pflichtenethik erfüllte Menschen zu den Organisationen und Institutionen kamen, um dort ein Freiwilligenleben lang zu bleiben, müssen sich die NPO heute aktiv um Freiwillige bemühen, deren selbstbewusste, egoistisch geprägte Erwartungen bedienen und trotzdem damit rechnen, dass das Engagement nur befristet geleistet wird. Diese neue Herausforderung, vor die sich die Organisationen gestellt sehen, wird zusätzlich dadurch verschärft, dass tendenziell immer weniger Menschen bereit sind, sich überhaupt freiwillig zu engagieren.

Bereits dieser kurze Abriss zeigt eines deutlich: Der Rekrutierung und Führung von Freiwilligen kommt in Zukunft eine zentrale Bedeutung zu, wenn Organisationen und Institutionen ihr Dienstleistungsangebot im bisherigen Ausmass aufrecht erhalten wollen. Ergebnis der Bemühungen, die Freiwilligenarbeit zu professionalisieren, war unter anderen die Formulierung von Standards durch Benevol Schweiz, der Dachorganisation der Deutschschweizer Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit. Ziel dieser Standards ist es, durch schweizweit einheitliche Rahmenbedingungen Freiwilligenarbeit aufzuwerten und zu fördern. Eine erfolgreiche Förderung der Freiwilligenarbeit ist jedoch im Wesentlichen davon abhängig, ob sie die Motive der so genannten neuen Freiwilligen berücksichtigt und bedient. Ausgehend von der Prämisse, dass die Erhaltung der Motivation von Freiwilligen Voraussetzung für eine möglichst langfristige Bindung ist und von daher ein wesentliches Anliegen jeder NPO sein muss, soll die vorliegende Arbeit die folgende Frage beantworten: „Fördern die Benevol-Standards die Motivation der Freiwilligen?“

Hierzu werden in einem *ersten Kapitel* die in diesem Zusammenhang zentralen Begriffe definiert und die aktuellen Daten zur formellen Freiwilligenarbeit in der Schweiz dargestellt. Zudem werden

die Bedeutung der Freiwilligenarbeit für die Gesellschaft sowie jene gesellschaftlichen Entwicklungen beschrieben, welche Freiwilligkeit und Freiwilligenarbeit beeinflusst und verändert haben. Das *zweite Kapitel* widmet sich den aktuellen theoretischen Konzepten der Motivation von Freiwilligen und gibt einen Überblick über die im Jahre 2006 erstmals statistisch erfasste Motivlage freiwillig Tätiger in der Schweiz. Daran schliesst sich das Modell des Freiwilligenmanagements an, das die Rekrutierung und Führung von Freiwilligen mit dem Ziel der Erhaltung der Motivation gestaltet. Welche Faktoren für die Gestaltung dieses Managementprozesses wesentlich sind, wird im *dritten Kapitel* untersucht. Auf der Grundlage der Ergebnisse wird ein Kriterienraster entwickelt, anhand dessen im *vierten Kapitel* die Benevol-Standards in Bezug auf ihren Einfluss auf die Motivation Freiwilliger analysiert werden. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick im *fünften Kapitel* schliessen die Arbeit ab.

Ziel einer CAS-Arbeit im Studienbereich „Führen in Nonprofit-Organisationen“ ist es eigentlich, einen Veränderungsprozess zu einem bestimmten, im Kurs behandelten Thema zu beschreiben, zu erklären und die eigene Rolle in diesem Prozess kritisch zu reflektieren. Da ich zum Zeitpunkt dieser Weiterbildung in einer Führungsfunktion in der Privatwirtschaft (und nicht in einer NPO) tätig bin, kam für mich keine rückblickende oder vorausschauende Abhandlung in Frage, sondern nur ein theoretischer Ansatz. Dass ich dafür ein Thema aus dem Bereich der Freiwilligenarbeit gewählt habe, obwohl dieser Bereich im Kurs nicht behandelt wurde, hat mit eigenen, praktischen Erfahrungen zu tun: Seit sieben Jahren bin ich als Freiwillige in einer kleinen NPO tätig. Ich habe mich damals sehr bewusst für diese Tätigkeit entschieden und setze mich immer wieder kritisch mit meiner Rolle und meinen positiven wie auch besonders den negativen Erfahrungen auseinander. Den eigentlichen Anstoss, das Management von Freiwilligen zum Thema meiner Arbeit zu machen, lieferte mir jedoch die Bemerkung einer ehemaligen Geschäftsführerin einer internationalen NPO: „Freiwillige zu führen, das ist die Hölle“.

Die Arbeit hat einen Umfang angenommen, der nicht beabsichtigt war, mir aber – rückblickend betrachtet – nötig erscheint. Ich danke allen, die mich während der Recherche und des Schreibens auf Kurs gehalten, mich mit inhaltlichen und formalen Anregungen versorgt und nicht zuletzt auch den Umstand ertragen haben, dass „Freiwilligenarbeit“ während mehr als einem halben Jahr mein Dauerthema war. Sie alle können nichts für allfällige Fehler oder inhaltliche Unzulänglichkeiten. Die Verantwortung dafür trägt allein die Autorin¹.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich in dieser Arbeit ausschliesslich die männliche Form, wobei Frauen jeweils mitgemeint sind. Wird die weibliche Form verwendet, bezieht sich die Aussage explizit nur auf Frauen.

1. Freiwillige und Freiwilligenarbeit

1.1 Definition der Begriffe Freiwilligenarbeit, Freiwilligkeit und Freiwilligenmanagement

Freiwilligkeit, Bürgerschaftliches Engagement, (institutionelle/formelle/informelle) Freiwilligenarbeit, frei-gemeinnützige Arbeit, Ehrenamt – der Termini und Konzepte sind viele, wenn es darum geht zu erfassen, was Clary u.a. als ein faszinierendes Phänomen menschlichen Sozialverhaltens beschreiben: „[...] that an individual would make significant personal sacrifices for another person, particularly when that person is a stranger [...].“ (Clary u.a. 1998, S. 1516). Münzel spricht in seiner Einleitung zum „Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz“ sinngemäss sogar von einer babylonischen Begrifflichkeit (vgl. Münzel 2004, S. 8), und auch Nadai konstatiert das Fehlen einer einheitlichen Terminologie, was die Diskussion über Freiwilligenarbeit erschwere, weil oft „Gleiches mit Ungleichem“ verglichen werde (vgl. Nadai 2004a, S. 17).

Diese verwirrende Vielfalt hat meiner Meinung nach u.a. damit zu tun, dass das Phänomen der Freiwilligkeit aus verschiedenen wissenschaftlichen Blickwinkeln – zumindest in einzelnen Aspekten – unterschiedlich erfasst wird. So definiert Badelt aus Sicht der Ökonomie Freiwilligenarbeit als „produktive Arbeitsleistung [...], die Leistungsbeziehern ausserhalb des eigenen Hauses zufliesst, der aber kein monetärer Gegenfluss gegenübersteht“ (Badelt 2004, S. 46)., und betont damit den produktiven Charakter der Arbeitsleistung, lässt aber den Aspekt des „freiwillig erbracht“ aussen vor. Dagegen erachtet die Soziologin Eva Nadai die Freiwilligkeit als das wesentliche Kennzeichen der Freiwilligenarbeit, zumal sich „Tendenzen zur Vermischung von Freiwilligenarbeit mit ganz oder teilweise erzwungenen Formen unentgeltlicher Arbeit“ abzeichneten (Nadai 2004b, S. 20). Hier fungiert das Definitionsmerkmal „freiwillig“ also als Abgrenzungskriterium gegenüber einer Entwicklung neuer Arbeitsformen. Ausserdem wird vor allem im politischen Kontext das Phänomen Freiwilligkeit mit einem programmatisch aufgeladenen Begriff versehen. So ist in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion der Freiwilligkeit in Deutschland beispielsweise der Begriff „Bürgerschaftliches Engagement“ vorherrschend², in dem eine ebenso politische wie normative Qualität mitschwingt: Der Staatsbürger soll seine Verantwortung gegenüber der Demokratie und der Gesellschaft wahrnehmen, indem er einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Freiwilliges Engagement wird hier zur Bürgerpflicht.

Ob und inwieweit ein „Einer-für-alles-Begriff“ – analog zum englischen „volunteering“ – in der deutschen Sprache überhaupt auffindbar, grundsätzlich sinnvoll und darüber hinaus auch konsensfähig ist, kann an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden. Solange jedoch im Sinne Münzels eine ba-

² Eine Befragung im Rahmen des deutschen Freiwilligensurvey 1999 hat ergeben, dass nur 6% der freiwillig Tätigen für ihr Engagement den Begriff „Bürgerengagement“ wählen würden. Eine Mehrheit von 48% zieht den Begriff der Freiwilligenarbeit vor, 32% das „Ehrenamt“ (vgl. von Rosenblatt 2000a, S. 50).

bylonische Begrifflichkeit vorherrscht, ist es umso wichtiger, die dieser Arbeit zugrunde liegende Terminologie genau zu definieren.

Ich verwende den Begriff der Freiwilligenarbeit, da er mir am neutralsten und im Hinblick auf meinen Untersuchungsgegenstand – die Benevol-Standards in der Freiwilligenarbeit – am geeignetsten erscheint. Anhand der vier Elemente Freiwilligkeit, Unentgeltlichkeit, Einsatz für Dritte und Organisation, die laut Nadai bei aller Variabilität der Begrifflichkeiten einen gemeinsamen definitivischen Kern ausmachen (vgl. Nadai 2004b, S. 20), definiere ich Freiwilligenarbeit wie folgt: Freiwilligenarbeit bezeichnet eine freiwillig übernommene und unbezahlte Tätigkeit, die im Rahmen einer Organisation oder Institution zugunsten Dritter oder der Gesellschaft ausgeübt wird. Meine Auffassung von Freiwilligenarbeit³ entspricht der „formellen Freiwilligenarbeit“, wie sie vom Bundesamt für Statistik für die Datenerhebung zur Freiwilligenarbeit zugrunde gelegt und von der informellen Freiwilligenarbeit abgegrenzt wird (vgl. Bundesamt für Statistik BFS 2008, S. 4). In meinem Verständnis von Freiwilligenarbeit sind ehrenamtliche Tätigkeiten mit eingeschlossen. Wird das Ehrenamt im Folgenden explizit erwähnt, dann in der Definition von Hess und Nadai: „Das Ehrenamt ist eine Position im organisatorischen Bereich mit Entscheidungs-, Führungs- und Repräsentationsfunktion, in die jemand gewählt oder berufen wird“ (Hess und Nadai 1996, S. 9). Für Hess und Nadai ist das Ehrenamt – als eine Form der Freiwilligenarbeit – ebenfalls unbezahlt.

Um freiwilliges Engagement im Sinne einer gesellschaftlichen Haltung respektive als gesellschaftliches Phänomen zu fassen und zu bezeichnen, bediene ich mich des Begriffs Freiwilligkeit, da er als Oberbegriff ausreichend allgemein gehalten ist. Auch Ammann verwendet diesen Begriff, versteht darunter aber das „[...] Verhalten von Bürgerinnen und Bürgern, [...] einen Teil seiner [!] Arbeitszeit und oder [!] seiner Güter, Geld, Naturalien, Prestige für die Allgemeinheit beziehungsweise für Teile davon nach seinem freien Willen zur Verfügung zu stellen“ (vgl. Ammann 2008, S. 29). Während Ammann Freiwilligkeit also als konkretes Verhalten bzw. als Handlung definiert, bezeichnet der Begriff in dieser Arbeit (lediglich) eine grundsätzliche Haltung.

Unter Freiwilligenmanagement verstehe ich ein Personalmanagement, das die Freiwilligenarbeit innerhalb einer Organisation plant, organisiert und koordiniert. Diese Definition wäre theoretisch ausreichend. Bei Biedermann findet sich jedoch eine Definition, in welcher der Aspekt der Motivation ebenso zentral ist wie für diese Arbeit. Sie begreift Freiwilligenmanagement als Personalmanagement, das die „Motivationen und Erwartungen [der Freiwilligen] besonders berücksichtigt“ und „auf das Aufeinanderabstimmen der Erwartungen und Fähigkeiten von Freiwilligen mit den Anliegen der Organisation setzt“ (Biedermann 2002, S. 81 und S. 87). Von daher begreife ich Freiwilligenmanagement als die Planung, Organisation und Koordination von Freiwilligenarbeit innerhalb

³ Die Begriffe „formelle Freiwilligenarbeit“ und „institutionalisierte Freiwilligenarbeit“ werden von mir ebenso synonym verwendet wie die Termini „freiwillige Tätigkeit“ und „freiwilliges Engagement“ respektive „freiwillig Tätige“, „freiwillig Engagierte“ und „Freiwillige“.

einer Organisation mit besonderer Berücksichtigung der Motivationen und Erwartungen der Freiwilligen und dem Ziel, deren Erwartungen und Fähigkeiten mit den Anliegen der Organisation abzustimmen.

1.2 Daten und Zahlen zur Freiwilligenarbeit⁴ in der Schweiz

Laut der aktuellen Datenerhebung des Bundesamtes für Statistik (BFS) zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz⁵ sind etwa 1,5 Millionen Menschen hierzulande mit mindestens einer Tätigkeit innerhalb einer Organisation oder Institution freiwillig engagiert. Damit leistet von der Wohnbevölkerung in der Schweiz jede vierte Person über 15 Jahren formelle Freiwilligenarbeit. Männer engagieren sich mit 28% stärker als Frauen (20%), beide mit 11,4% respektive 5,0% am stärksten für Sportvereine. Bei den männlichen Freiwilligen folgen kulturelle Vereine (5,8%) und Interessenvereinigungen (5,1%), bei den weiblichen sozial-karitative Organisationen (4,4%) und kirchliche Institutionen (4,3%). Am geringsten fällt das Engagement beider Geschlechter für politische Parteien und Ämter aus (Männer 2,3%, Frauen 1,0%).

Zu den formell freiwillig Tätigen zählen vor allem Menschen mit höherer Bildung, in Beruf oder Haushalt tätige sowie in Paarhaushalten mit Kindern lebende Personen. In der Schweiz wohnhafte Ausländerinnen und Ausländer engagieren sich weniger stark im formellen Bereich, was mit Aspekten der Integration in Zusammenhang gebracht wird (vgl. Bundesamt für Statistik BFS 2008, S. 6). Die Verteilung des formell freiwilligen Engagements über die verschiedenen Altersgruppen hinweg ist nur geringen Schwankungen unterworfen. Bis und mit der Altersgruppe der 40- bis 54-Jährigen steigen die Zahlen, in den folgenden Alterskategorien gehen sie stetig zurück. Der Eintritt in das Rentenalter scheint – vor allem bei den Männern – einen negativen Einfluss auf das freiwillige Engagement zu haben: in der Gruppe der 55- bis 63-/64-Jährigen leisten noch 30,4% institutionalisierte Freiwilligenarbeit, in der Alterskategorie der 64-/65- bis 74-Jährigen sinkt die Quote auf 23,8%.

Die Frage, wer in der Schweiz institutionalisierte Freiwilligenarbeit übernimmt, beantwortet das BFS aufgrund dieser Resultate wie folgt: „Im formellen Freiwilligen-Bereich engagieren sich vor allem Personen, die aufgrund ihres Alters, ihrer Ausbildung oder ihrer Familien- und Erwerbssitua-

⁴ Da im Hinblick auf meinen Untersuchungsgegenstand die formelle Freiwilligenarbeit relevant ist, stelle ich hier ausschliesslich die Zahlen aus diesem Bereich vor. Zur Verdeutlichung verwende ich in diesem Kapitel den Zusatz „formell“, obwohl dieser Aspekt Teil meiner Definition von Freiwilligenarbeit ist.

⁵ Die folgenden Zahlen sind einer Kurzfassung der aktuellsten verfügbaren Eckdaten für die Schweiz entnommen, die vom Bundesamt für Statistik BFS am 5. Dezember 2008 anlässlich des Internationalen Tages der Freiwilligkeit unter dem Titel „Freiwilligenarbeit in der Schweiz“ publiziert wurden (Bundesamt für Statistik 2008). Als Quelle für das darin präsentierte Datenmaterial dienen zum einen die Ergebnisse des Moduls „Unbezahlte Arbeit“ aus der letztmals 2007 durchgeführten Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des BFS. Zum anderen wurden in dieser Kurzfassung erstmals die Resultate aus dem Freiwilligenmonitor der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) aus dem Jahr 2006 vorgestellt. Dieser liefert zusätzliche Informationen, z.B. zu regionalen Unterschieden, zur Motivation der Freiwilligen, zum Rekrutierungspotenzial und zur Spendentätigkeit der Wohnbevölkerung.

tion entsprechende Qualifikationen mitbringen und gesellschaftlich gut integriert sind; es sind also nicht in erster Linie jene Bevölkerungsgruppen, die über relativ viel freie Zeit verfügen, wie z.B. Erwerbslose und Rentner“ (Bundesamt für Statistik BFS 2008, S. 6).

Innerhalb von Organisationen und Institutionen engagieren sich mithin eher jene, die über relativ wenig freie Zeit verfügen. De facto beträgt dieses Engagement durchschnittlich rund 13 Stunden pro Monat. Rechnet man den Zeitaufwand für informelle Freiwilligenarbeit dazu, dann ergibt dies auf ein Jahr umgerechnet ein Gesamtvolumen von circa 700 Millionen Stunden, was ungefähr der Anzahl Stunden entspricht, die im Gesundheits- und Sozialwesen jährlich bezahlt gearbeitet wird.

Im Vergleich zur Statistik 1997 stellt das BFS im Hinblick auf die formelle Freiwilligenarbeit fest, dass die Zahl der Freiwilligen bis 2007 um 2,6% zurückgegangen ist. Und zwar bei den Männern deutlicher als bei den Frauen, wobei dieser Rückgang die einzelnen Bereiche des freiwilligen Engagements unterschiedlich betrifft: Bei den Männern sind es vor allem die kulturellen Vereine sowie die politischen Ämter oder Parteien, die Verluste zu verzeichnen haben. Frauen haben sich am ehesten aus den sozial-karitativen Organisationen zurückgezogen (sich gleichzeitig aber stärker für Interessenvereinigungen engagiert).

1.3 Die Bedeutung der Freiwilligenarbeit⁶ für die Gesellschaft

Das UNO-Jahr der Freiwilligen 2001 hat die Freiwilligen und ihr Engagement ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Seither scheinen die Begriffe „Freiwilligenarbeit“ und „Freiwilligkeit“ nicht nur in aller Munde zu sein (Brenk 2004, S. 9). Sie sind auch verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen und Analysen geraten, wurden zum Gegenstand gesellschaftspolitischer Diskurse. Und so unterschiedlich Blickwinkel und Resultate dieser Untersuchungen und Debatten im Einzelnen sind, in der Einschätzung der Bedeutung der Freiwilligenarbeit für das Gemeinwesen herrscht insgesamt Einigkeit: Der Wert und die Bedeutung der Freiwilligenarbeit können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn Markt und Staat sind in der Wahrnehmung der Wissenschaft nicht länger die einzigen Determinanten für den Zustand des Gemeinwesens. Der Freiwilligenarbeit kommt in den Gesellschaftskonzepten als „elementare Grundlage für das Funktionieren moderner Gesellschaften“ eine wesentliche Rolle zu (Priller 2008, S. 51).

Darüber hinaus ist die Freiwilligenarbeit von eminenter volkswirtschaftlicher Bedeutung. Bereits im vorangegangenen Kapitel wurde darauf verwiesen, dass jede 4. Person über 15 Jahren Freiwilli-

⁶Hier ist die informelle Freiwilligenarbeit mitgemeint. Darunter ist gemäss der Definition von Ammann eine unbezahlte und freiwillige Arbeit zu verstehen, die nicht im Rahmen einer Organisation zugunsten der Allgemeinheit geleistet wird, sondern „direkt anderen Personen ausserhalb des eigenen Haushalts zu Gute [kommt], z.B. Nachbarschaft, erweiterte Familie, Freundeskreis [...]“ (vgl. Ammann 2008, S. 25).

genarbeit leistet und jährlich 700 Millionen Stunden geleistet werden. Im Zusammenhang mit der Erhebung der Arbeitsleistung wird zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit jedoch häufig nicht unterschieden. Diese fehlende Unterscheidung und die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen führen denn auch dazu, dass bei der ökonomischen Bewertung der Freiwilligenarbeit die entsprechenden Werte stark divergieren. So lag der Wert der unbezahlten Arbeit in der Schweiz laut Münzel zwischen 37,5 und 57,9 Prozent des Bruttoinlandproduktes, also zwischen 139,3 und 215,2 Milliarden Franken (Münzel 2004, S. 23)⁷. Ammann hingegen errechnete lediglich einen Anteil von 5 Prozent am BIP (Ammann 2008, S. 26). Der massive Unterschied erklärt sich weitgehend durch den Umstand, dass Münzel die Haus- und Familienarbeit mit einberechnet hat, die gemäss seinen Angaben den bei weitem grössten Anteil an der gesamten Wertschöpfung ausmacht (Münzel 2004, S. 23). Unabhängig von den Divergenzen in den Rechnungsergebnissen steht für Vogt-Holliger jedoch fest, dass die wirtschaftliche Bedeutung freiwilligen Engagements enorm ist: „[M]üsste man sie voll bezahlen und durch den Staat erbringen lassen, hätte dies fast unbezahlbare Mehrkosten zur Folge“ (Vogt-Holliger 2004, S. 102).

Dabei ist die ökonomische Bewertung als Mittel zur Illustration der Bedeutung von Freiwilligenarbeit für die Gesellschaft nicht unumstritten. Zwar haben gemeinnützige Organisationen und Institutionen bereits in den neunziger Jahren damit begonnen, über Ausmass und Wert der geleisteten freiwilligen Arbeit in Form von so genannten Sozialbilanzen Buch zu führen. Doch die Umrechnung des ideellen Guts der Freiwilligkeit in bare Münze scheint „in sich widersprüchlich“, wie Schön-Bühlmann bemerkt. Um dann aber festzuhalten, dass damit lediglich die Frage beantwortet werde „wie viel Geld bezahlt werden müsste, würden diese unbezahlten Leistungen der Freiwilligen von bezahlten Arbeitskräften ausgeführt“. Sinn und Zweck der ökonomischen Bewertung sei es letztlich, die Bedeutung der Freiwilligenarbeit mittels Quantifizierung greifbarer zu machen und ihr so „den gebührenden Stellenwert in unserer Gesellschaft zuzuweisen“ (Schön-Bühlmann, 2004, S. 27).

Unumstritten ist hingegen, dass der Freiwilligenarbeit der Stellenwert „eine[r] wichtige[n] Stütze unseres gesellschaftlichen Systems“ (Brenk 2004, S. 9) zukommt. Und das nicht nur in sozialer, sondern auch in politischer Hinsicht. Eine direkte Demokratie funktioniere nur dann, so Vogt-Holliger, wenn die Bürger bereit sind, „sich nicht nur an der Meinungsbildung [zu] beteiligen, sondern [auch] direkte Verantwortung [zu] übernehmen“ – sei es in den Regierungen und Parlamenten auf Bundes-, Kantons- oder Gemeindeebene oder durch Mitarbeit in den kommunalen Kommissionen (Vogt-Holliger 2004, S. 102). Priller spricht dem Engagement der Bürger eine „besondere demokratietheoretische Rolle“ zu und kommt in diesem Sinne ebenfalls zum Schluss, dass die-

⁷ Der geringere Prozentsatz ergibt sich, wenn der Opportunitätskostenansatz angewendet wird. Der höhere Prozentsatz ist das Resultat der Berechnung nach der Marktkostenmethode.

ses „Engagement [...] zunehmend für eine funktionierende Demokratie als existenzielle Frage angesehen“ wird (Priller 2008, S. 53). Zudem sei – die vorangehenden Zahlen belegen dies – die Freiwilligenarbeit ein wesentlicher Wohlfahrtsproduzent, und ihr werde „eine besondere Bedeutung für die Erhaltung und Erschliessung von sozialen Bindungskräften in der Gesellschaft zugeschrieben“ (ebenda, S. 53).

Nadai, die eine „bemerkenswerte Renaissance“ der Freiwilligenarbeit in Öffentlichkeit und Wissenschaft konstatiert (Nadai 2004, S. 86), sieht in ihr eine „Projektionsfläche für gesellschaftspolitische Entwürfe zur Lösung einer Vielzahl drängender Probleme moderner Gesellschaften“ (ebenda, S. 87f.). Vor dem Hintergrund eines vermeintlichen oder tatsächlichen Gemeinschaft- und Solidaritätsverlusts werde der Freiwilligenarbeit die „Funktion des sozialen Kitts“ zugeordnet (ebenda, S. 88). Auf einer zweiten Ebene gelte die Freiwilligenarbeit als eine Antwort auf die Krise der Arbeitsgesellschaft, für die sowohl der Mangel an Erwerbsarbeit symptomatisch sei wie auch eine veränderte Anspruchshaltung gegenüber dem Sinn und Wert der Arbeit. Der Freiwilligenarbeit werde in diesem Kontext eine wichtige Rolle beim propagierten Übergang von einer Arbeitsgesellschaft zu einer Tätigkeitsgesellschaft zuerkannt, da sie ein Potenzial an alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere ein Angebot zur Sinnstiftung und sozialen Integration darstelle (ebenda, S. 88). Schliesslich solle die Freiwilligenarbeit Abhilfe schaffen angesichts der Krise des Sozialstaats, die sich nicht nur in Form von Finanzierungsproblemen staatlicher Sicherungssysteme äussere, sondern auch in „grundsätzlichen Steuerungs- und Legitimationsdefiziten wohlfahrtsstaatlicher Arrangements“ (ebenda, S. 88f.). Priller spricht in diesem Zusammenhang gar von drei Krisensymptomen – der Krise des Wohlfahrtsstaats, der Krise der Sozialsysteme und der Krise der Demokratie (Priller 2008, S. 55). Unter dem Einfluss der drei Krisensymptome und des wirtschaftlichen Drucks wandelte sich die Freiwilligenarbeit vom „Relikt [...] der Vergangenheit“ zum „wesentlichen Bestandteil eines neuen Ordnungs- und Organisationsmodells“ (ebenda, S. 54f.).

Die Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren, sind fast unbegrenzt. Ob man beim kirchlichen Besuchsdienst für Alte, Kranke, Behinderte und Einsame mitmacht, Gefängnisinsassen Weiterbildungen ermöglicht, in der Cafeteria eines Altersheims oder im Museumsshop stundenweise aushilft, bei der Dargebotenen Hand Telefondienst leistet, in der Gemeinde politisch aktiv ist oder für den gehbehinderten Nachbarn den wöchentlichen Einkauf tätigt – wer gemeinnützig tätig sein will, kann aus einer Vielzahl unterschiedlichster Tätigkeitsfelder und Organisationsformen wählen. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass die entsprechenden Organisationen und Institutionen zur Erbringung ihrer Leistungen auf die Mitarbeit von Freiwilligen angewiesen sind. Ohne das Engagement Freiwilliger wären sie gezwungen, ihr Leistungsangebot entweder zu reduzieren oder von bezahlten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbringen zu lassen. Im informellen Bereich würde ein Bedarf an Betreuungs- und Hilfeleistungen entstehen, der letztlich durch den Staat gedeckt wer-

den müsste. Andererseits würden die Menschen ohne Freiwilligenarbeit die Möglichkeit einer frei gewählten, sinnstiftenden Tätigkeit verlieren, in der sie sich als solidarische Mitglieder des Gemeinwesens erleben, und mit der sie die Gesellschaft politisch und sozial aktiv mitgestalten können. Und die Krise des Sozialstaats und der Sozialsysteme dürfte einer (vermeintlichen oder tatsächlichen) Lösungsperspektive verlustig gehen und sich gar noch verschlimmern. So oder so können es sich weder Staat noch Non-Profit-Sektor noch Gesellschaft leisten, auf die Arbeit Freiwilliger zu verzichten.

1.4 Die gesellschaftliche Entwicklung und ihr Einfluss auf die Freiwilligenarbeit

Wir haben gesehen, dass die Bedeutung der Freiwilligenarbeit für die Gesellschaft spätestens mit dem UNO-Jahr 2001 verstärkt ins öffentliche Bewusstsein gedrungen ist. Die Gesellschaft beeinflusst jedoch ihrerseits wiederum Freiwilligkeit und Freiwilligenarbeit. Einerseits hinsichtlich des Bedarfs, andererseits bezüglich des Angebots an freiwillig Engagierten. Weil die Gesellschaft in ihrer staatlichen, gesellschaftspolitischen, sozialen und ökonomischen Konstitution den Markt des freiwilligen Engagements bestimmt, führen Veränderungen dieser Parameter entsprechend zu einer Veränderung von Angebot und Bedarf in diesem Markt. Denn gesellschaftliche Entwicklungen wirken auch zurück auf die Menschen, die gemeinnützige Arbeit leisten und damit auch auf die Art und das Ausmass der Freiwilligenarbeit.

Eine der augenfälligsten gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte betrifft die Altersstruktur. Immer mehr alten stehen anteilmässig immer weniger junge Menschen gegenüber. Laut einer Medienmitteilung des Bundesamtes für Statistik (BSF) vom 21. Februar 2008⁸ ist die Alterung der ständigen Wohnbevölkerung der Schweiz 2007 weiter fortgeschritten⁹. Dieser Trend wird sich mit dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge 1940 bis 1960 (der sogenannten Babyboomer) noch verstärken. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung kontinuierlich. 2008 lag die durchschnittliche Lebenserwartung der Männer laut BFS bei 79,9 Jahren (2007: 79,4 Jahre) und die der Frauen bei 84,4 Jahren (2007: 84,2 Jahre)¹⁰. Bereits 2004 stellte Vogt-Holliger angesichts der demografischen Entwicklung unserer Gesellschaft fest: „ [...], dass es gar nicht genug Leute geben kann, die sich freiwillig für andere engagieren: Im Hinblick auf die veränderte Altersstruktur der Bevölkerung wird die Altersarbeit immer wichtiger“ (Vogt-Holliger 2004, S. 103f).

Damit spricht sie vor allem den grossen Bedarf an Freiwilligen im sozialen Bereich an, der noch durch weitere Tendenzen in der Bevölkerungsentwicklung bestimmt wird: die veränderten Famili-

⁸ www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/press.Document.104478.pdf [Stand 1.8.2009]

⁹ Im Zeitraum 2000-2007 ist der Anteil der 65-Jährigen und älteren Personen von 15,4% auf 16,4% gestiegen, im gleichen Zeitraum reduzierte sich der Anteil der unter 20-Jährigen von 23,1% auf 21,5 % und der 20- bis 39-Jährigen von 28,9% auf 26,8%. www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/press.Document.122134.pdf [Stand 1.8.2009]

¹⁰ siehe Fussnote 8

enstrukturen aufgrund zunehmender Erwerbstätigkeit und wirtschaftlicher Unabhängigkeit der Frau, die Brüchigkeit der Ehe als Institution fürs Leben, die Reduzierung der Haushaltsgrössen (rund ein Drittel der Wohnbevölkerung lebte 2007 in einem Ein-Personen-Haushalt)¹¹. Wo aber das persönliche soziale Netz grobmaschig wird und an Tragfähigkeit einbüsst, müssen soziale Integration wie soziale Dienstleistungen durch Dritte gewährleistet werden. Geschieht das nicht durch Markt oder Staat, übernehmen Nonprofit-Organisationen (NPO) diese Aufgabe, wie Purtschert im Vorwort zur vierten Auflage des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen ausführt: „Nonprofit-Organisationen entstehen, weil Markt wie Staat bei der Bereitstellung bestimmter Güter versagen können oder weil Bedürfnisse des Menschen nach sozialer Integration, nach politischer, kultureller, karitativer oder ähnlicher Betätigung bestehen, die nur in solchen Organisationen befriedigt werden können“ (Purtschert 2005, S. 7)¹². Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt¹³, konstatieren Nadai und Priller zwar noch kein komplettes Versagen von Markt und Staat, aber immerhin eine Krise des Sozialstaats und seiner Systeme. Die Bewältigung dieser Krise führt einerseits zu einem erhöhten Bedarf an Freiwilligen seitens der bereits existierenden NPO. Andererseits fördert die Krise – gemäss Purtschert – die Entstehung neuer Organisationen, die ebenfalls auf die Mitarbeit Freiwilliger angewiesen sind. Beides zusammen sorgt für eine steigende Nachfrage nach freiwillig Engagierten¹⁴.

Während auf dem Markt der Freiwilligenarbeit also die Nachfrage wächst und in Zukunft wohl noch weiter wachsen wird, ist auf der Angebotsseite ein Rückgang zu verzeichnen. Das Bundesamt für Statistik BFS bilanziert in der formellen Freiwilligenarbeit für den Zeitraum 1997 bis 2007 einen Rückgang von 26,5% auf 23,9%. Bei der informellen Freiwilligenarbeit war zwischen 2000 und 2007¹⁵ ein Rückgang von 23,2% auf 20,9% zu verzeichnen (Bundesamt für Statistik BFS 2008, S. 9). Betreffend ehrenamtliche Tätigkeiten spricht Vogt-Holliger von einem eigentlichen Stimmungswandel: War Mitte der neunziger Jahre noch circa ein Drittel der Schweizer Bevölkerung in öffentlichen Ämtern in Politik oder Militär ehrenamtlich tätig, so sei es heute nur noch rund ein Viertel (vgl. Vogt-Holliger 2004, S. 102). Und Münzel stellt fest, dass sich die Bürgerinnen und Bürger Europas zwar vermehrt freiwillig engagieren, dabei jedoch die Mitgliedschaft in traditionellen Organisationen wie Kirchen, Parteien und grossen sozialen Wohlfahrtsinstitutionen eher meiden (Münzel 2004a, S. 19).

¹¹ www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/pan.Document.118132.pdf [Stand 1.8.2009]

¹² Zu den NPO zählt Purtschert Wirtschafts- und Arbeitnehmerverbände, Kammern, Genossenschaften, Vereine, Kirchen, Parteien, Wohlfahrtseinrichtungen/Heime oder soziale, philanthropische, kulturelle u.ä. Organisationen (vgl. Purtschert 2005, S. 7).

¹³ siehe Kapitel 1.3

¹⁴ In Freiwilligen, die soziale Arbeit leisten, sieht Vogt-Holliger eine Lösung einiger der Probleme, die durch sozialstaatliche Veränderungen in einem zum Sparen gezwungenen Staat entstehen können. Sozial freiwillig Engagierte könnten einige dieser Probleme auffangen und so Folgekosten für die Allgemeinheit vermeiden (vgl. Vogt-Holliger 2004, S. 104). Schulz und Häfliger Musgrove stellen in diesem Zusammenhang jedoch fest, dass zwischen konservativen und liberalen Politikern und Befürwortern staatlicher Wohlfahrtsversorgung grosse Uneinigkeit darüber besteht, bis zu welchem Grad Freiwilligenarbeit diese Veränderungen auffangen kann und soll (vgl. Schulz und Häfliger Musgrove 2007, S. 108).

¹⁵ Aufgrund einer Änderung der Einstiegsfrage ab 2000 sind die Resultate mit denjenigen aus dem Jahr 1997 nicht vergleichbar.

Was sind die Ursachen für diese zum Teil zunächst widersprüchlich erscheinende Entwicklung? Gestiegene Erwerbstätigkeit der Frau sowie Individualisierung bzw. Wertewandel sind u.a. die klassischen Stichworte, mit denen in der öffentlichen Diskussion der Rückgang des freiwilligen Engagements häufig begründet wird. Auch wenn es auf den ersten Blick plausibel erscheint, einen Rückgang des freiwilligen Engagements u.a. mit der zunehmenden Berufstätigkeit der Frauen in Verbindung zu bringen, so fordert eine Langzeitstudie aus den USA, die Sachlage differenzierter zu betrachten. Diese Studie (vgl. Kriesi 2004, S. 81) zeigt, dass sich seit den siebziger Jahren immer weniger Frauen an organisierten Gruppenaktivitäten beteiligen. Gleichzeitig aber wird immer noch gleich intensiv Freiwilligenarbeit geleistet, und zwar nach wie vor häufiger von Frauen als von Männern. Dieser Befund wird laut Kriesi dahingehend interpretiert, dass die in den letzten Jahren in immer grösserer Zahl berufstätig gewordenen Frauen die „rigiden Rhythmen“ der organisierten Gruppenaktivitäten nicht mehr mit ihren persönlichen Agenden vereinbaren können oder wollen. Sie seien aber nach wie vor in der Lage und willens, die flexibleren Rhythmen der Freiwilligenarbeit, so sie denn nicht in Vereinen geleistet wird, in ihr Leben zu integrieren. Für die Schweiz existieren meines Wissens keine vergleichbaren Langzeitstudien, und es ist unklar, ob sich der Befund unbesehen auf die Schweiz übertragen lässt. Auffallend ist jedoch, dass sich diese Einschätzung mit dem Ergebnis des BFS deckt, dass Berufstätigkeit und freiwilliges Engagement häufig korrelieren. Vorausgesetzt – das legt die Studie aus den USA nahe – das Engagement ist flexibel gestaltbar.

In der Diskussion des gesellschaftlichen Wandels ist die Individualisierung ein weiterer Schlüsselbegriff. Ausgehend von der Individualisierungsthese des Soziologen Ulrich Beck skizziert Olk die Konsequenzen der Individualisierung für die Engagement-Bereitschaft wie folgt: Biografien sind heute weniger durch das soziale Milieu vorbestimmt, sie verlaufen nicht länger gradlinig, sondern konstituieren sich als Bastelbiografien. Damit würden aber auch die traditionellen Muster sozialer Bindung, auf denen solidarischer Engagement beruht (Familie, Religion, Nachbarschaft), geschwächt oder gar aufgelöst. Und mit ihnen die dazugehörigen Orientierungen und Pflichtethiken für ein lebenslanges freiwilliges soziales Engagement. Ob, wofür und wie lange man sich engagiert, ist Sache jedes Einzelnen. Durch die individuelle Biografie geprägte persönliche Präferenzen treten an die Stelle moralischer Normen und Pflichten (vgl. Olk 2004, S. 28f.).

Auch die unter dem Begriff des Wertewandels zusammengefassten gesellschaftlichen Veränderungen beschreiben eine Abkehr von Normen und Pflichten hin zu Autonomie und einer individualistischen Werthaltung. Klages betont jedoch, dass sich Wertewandel und Individualisierung nicht mit einem „Absterben gemeinschaftsbezogener Bereitschaften verbindet“ (Klages 1999, S. 5ff.). Werte wie Verantwortungsbereitschaft und Toleranz hätten durch den Wertewandel sogar eine Aufwertung erfahren. Insgesamt sei die Bereitschaft für ein aktives Engagement seitens der Mit-

glieder der individualisierten Gesellschaft nach wie vor vorhanden. Allerdings würden den Absichtserklärungen häufig keine Taten folgen, blieben „sehr viele, die zum Engagement bereit sind, faktisch unengagiert“ (ebenda, S. 7). Insofern stellt er die viel zitierte Krise der Institutionen nicht in Abrede, sieht deren Ursache jedoch nicht im Wertewandel per se, sondern auch bei den Institutionen selbst. Sie und die sie tragenden Eliten haben laut Klages auf den Mentalitätenwandel bisher nicht angemessen reagiert. Sie hätten versäumt, ihn „aufzunehmen, einzufangen und in ein gesichertes Bett produktiver Institutionalisierung zu überführen“. Die verantwortlichen Kräfte würden am Wertewandel schlicht vorbeidenken und -handeln (ebenda, S. 8).

Veränderungen im Zuge des Wertewandels hat es jedoch nicht nur auf der Ebene der gesellschaftlichen Institutionen, sondern auch im Bereich der Freiwilligenarbeit selbst gegeben. Denn die im Zusammenhang mit der Pluralisierung und Individualisierung veränderten Lebensbiografien und Werthaltungen haben in der Freiwilligenarbeit zu einem sogenannten Strukturwandel des Ehrenamtes bzw. zu einem neuen Ehrenamt¹⁶ geführt. Kegel beschreibt den Strukturwandel als eine Veränderung der Interessen und Motivation der Engagementbereiten und als eine starke Ausdifferenzierung der Formen freiwilligen Engagements (vgl. Kegel 2002, S. 90). Laut Münzel sind vor allem die grossen, traditionellen Organisationen von diesem Strukturwandel betroffen: „Kirchen, Parteien und grosse soziale Wohlfahrtsinstitutionen erfüllen längst nicht mehr die Rolle des Horts, wo das freiwillige Engagement erlernt und eingeübt wird. Das Eingebundensein in einem Dorfverein oder in der Kirchgemeinde genügt [...] längst nicht mehr. Geringe Formalisierung, Partizipation und zeitlich beschränkte Einsätze sind gefragt.“ Freiwillige Verpflichtungen würden heute situativ eingegangen, und zwar am ehesten in selbstbestimmten, autonomen Organisationsformen mit geringer Formalisierung (vgl. Münzel 2004, S. 19f.). Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Wertewandel und Individualisierung nicht unmittelbar zu einem Rückgang freiwilligen Engagements geführt haben. Sie haben jedoch die Voraussetzungen verändert, unter denen aus der grundsätzlichen Bereitschaft zu freiwilligem Engagement auch eine entsprechende Handlung resultiert.

Aus allen hier skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungen und Tendenzen ergibt sich folgendes Bild: In einem Markt mit steigender Nachfrage konkurrenzieren sich immer mehr NPO um die tendenziell knapper werdende Ressource der Freiwilligen. Dabei bedarf es für die Erschliessung dieser Ressource eines Umdenkens seitens der Organisationen, da die traditionellen Mobilisierungsstrategien nicht mehr greifen angesichts von Freiwilligen, die sich zur Begründung ihres Engagements an einem in modernen Gesellschaften zunehmend pluralisierten Lebenshorizont orientieren. Dieses Umdenken muss sich in einer neuen Rekrutierungsstrategie niederschlagen, Münzel spricht in diesem Zusammenhang von einer eigentlichen Marketingstrategie, die zu entwickeln sei

¹⁶ Ehrenamt wird hier im Sinne der formellen bzw. institutionalisierten Freiwilligenarbeit verstanden.

(vgl. Münzel 2004, S. 20) sowie von Massnahmen zur langfristigen Bindung der Freiwilligen. Cattacin stellt für die Erschliessung des Freiwilligenpotenzials seitens der Organisationen und Institutionen die Notwendigkeit fest, Freiwillige über ihre intrinsische Motivation abzuholen, um auf diesem Weg ihre Lebensgeschichte mit einbeziehen zu können. Dies sei allerdings eine Herausforderung, die neue Organisationsleistungen gegenüber den Freiwilligen erforderlich mache, die nicht über Strukturen, sondern über Verhandlung zu erreichen seien (vgl. Cattacin 2006, S. 219).

2. Freiwilligenarbeit, Freiwillige und Motivation

NPO und andere Organisationen sind – wie wir gesehen haben – auf die Mitarbeit von Freiwilligen angewiesen. Deshalb ist es für sie im Zusammenhang mit der Rekrutierung und der Bindung von Freiwilligen von entscheidender Bedeutung, dass sie wissen, was Freiwillige zu ihrem Engagement motiviert. Lange Zeit schien dies überflüssig, denn freiwilliges Engagement hatte quasi als der Inbegriff der Selbstlosigkeit gegolten. Den Freiwilligen wurde „eine lautere, um nicht zu sagen ‘ehrenwerte’ Gesinnung“ unterstellt, wie Schüll es beschreibt (vgl. Schüll, 2006, S. 316). Freiwilligen eigennützige Motive zu unterstellen, galt als ebenso anrühlich, wie es verpönt war, sich als Freiwilliger zu eigennützigen Motiven zu bekennen. Mittlerweile hat die Motivationsforschung ein buntes Bild aus ebenso zahlreichen wie unterschiedlichen Beweggründen für freiwilliges Engagement zu Tage gefördert. Zu den zentralen Begriffspaaren, die heute schon fast Elemente des allgemeinen Wortschatzes sind, gehören im Zusammenhang mit der Motivation Altruismus und Egoismus sowie intrinsische und extrinsische Motivation.

2.1 Altruismus und Egoismus

Für die Forschung aus dem Fachbereich der Psychologie, welche die Motivlage Freiwilliger untersucht, sind Altruismus und Egoismus zentrale Begriffe. Erst die Einführung dieses Begriffspaares in die Erforschung der Freiwilligenarbeit ermöglichte einen unverstellten Blick auf die Motivation freiwillig Tätiger. Sie hat festgestellt, dass altruistische Motive, wie beispielsweise die Übernahme von sozialer oder politischer Verantwortung, zwar immer noch zu freiwilligem Engagement führen. Daneben spielen egoistische Motive, wie z.B. soziale Anerkennung, Knüpfen neuer Sozialkontakte, Selbsterfahrung, Nutzen für das berufliche Weiterkommen, aber eine zunehmend stärkere Rolle. Nadai beobachtet eine Verschiebung der Koordinaten vom Gemeinwohl zu mehr Eigennutzen. Freiwillige engagierten sich nur noch und nur solange „das Engagement ihren Bedürfnissen entgegenkommt, nicht mit den Erfordernissen anderer Lebensbereiche kollidiert (Familie, Beruf) und nicht zu viele zeitliche, psychische und materielle Kosten mit sich bringt“ (vgl. Nadai 2004c, S. 90).

Dabei kann es im Lauf des Engagements zu einer Änderung der Prioritäten kommen: Zunächst mögen altruistische Motive dominieren, in einer späteren Phase sind es unter Umständen aber hauptsächlich egoistische Motive, die für ein Aufrechterhalten des Engagements sorgen (vgl. Bock 2002, S. 23).

Was bei Bock nach einem eigentlichen Nacheinander der Motivqualitäten klingt, erhält in der Beschreibung des Erziehungswissenschaftlers und Soziologen Thomas Olk den Charakter der Gleichzeitigkeit. Für ihn ist freiwilliges Engagement ebenso aus rationalem Kosten-Nutzen-Kalkül und individuellen Neigungen motiviert wie aus dem Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Olk verweist auf Studien, gemäss denen in den „engagementbezogenen Motiven und Zielen die Extrempole Eigennutz und Gemeinwohlorientierung neue Verbindungen und Mischungen eingehen“ (Olk 2004, S. 34). Die Untersuchung freiwilligen Engagements im Kontext der jeweils individuellen Lebensgeschichte ergab drei zentrale Motivstrukturen, in denen sich altruistische und egoistische Motive mischen: a) Realisierung einer religiös oder weltanschaulich fundierten Grundüberzeugung (kennzeichnende Grundhaltung der altruistischen Pflichterfüllung), b) Bewältigung von Lebenskrisen und aktuellen Problemlagen (Engagement eröffnet neue Sinnhorizonte und Handlungsmöglichkeiten für die Veränderung der eigenen Lebenssituation) sowie c) das Erreichen persönlich wichtiger Ziele und die Umsetzung eines biografischen Themas (Neuerwerb von Fähigkeiten, Realisierung zentraler biografischer Pläne, Erfahrungen mit einem fremden Land und seiner Kultur sammeln) (ebenda, S. 36ff.). Diese Strukturen können in der Lebensgeschichte isoliert, gleichzeitig oder nacheinander für freiwilliges Engagement wirksam werden (ebenda, S. 38). Der Schluss liegt nahe, dass die Chance, Freiwillige zu gewinnen und zu halten, dann am grössten ist, wenn es gelingt, an Freiwilligenarbeit Interessierte über alle drei Motivstrukturen anzusprechen.

2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Neben altruistischen und egoistischen Motiven, die sozialpsychologisch auf die Freiwilligen fokussieren, ist insbesondere aus arbeitspsychologischer Perspektive der Fokus auf die Freiwilligenarbeit selber gelegt worden. Demnach kann danach gefragt werden, ob die Freiwilligenarbeit intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist. Wang untersuchte in ihrer Dissertation die Werte und den Wertewandel bei Ehrenamtlichen und Freiwilligen in Hilfswerken. In Abgrenzung zur Erwerbsarbeit legt sie folgende Definition vor: Eine Person ist grundsätzlich dann intrinsisch motiviert, wenn sie eine Tätigkeit übernimmt, selbst wenn sie keine sichtbare Belohnung als die Tätigkeit selbst erhält. Intrinsische Motivation orientiert sich somit nicht an den mit der Arbeit verbundenen extrinsischen Anreizen, sondern ausschliesslich an der Arbeit selbst. Weil Ehrenamtliche und Freiwillige „kein zur Lebensunterhaltssicherung ausreichendes finanzielles Entgelt erhalten, [seien sie] vorwiegend

am Arbeitsinhalt sowie am Arbeitsergebnis interessiert, während Erwerbstätige ihre Arbeit immer auch als Leistungs-Lohn-Verhältnis betrachten“ (vgl. Wang 2002, S. 21).

Extrinsische Anreize sind also für die Motivation Freiwilliger per Definition nicht relevant¹⁷. Sie spielen aber durchaus eine Rolle, wenn in der Literatur darüber diskutiert wird, welche Möglichkeiten es gibt, die Freiwilligenarbeit zu fördern. So sind einige Organisationen, die auf die Mitarbeit von Freiwilligen angewiesen sind, dazu übergegangen, die Freiwilligenarbeit zu bezahlen – wenn auch geringfügig. Damit sei das Ziel verbunden, die Rekrutierung und die Bindung von Freiwilligen zu erleichtern und die Qualität ihrer Leistung zu sichern (vgl. Güntert und Wehner 2006, S. 139). Gleichzeitig wird aber auch die Gefahr gesehen, dass monetäre Anreize genau das Gegenteil bewirken können – nämlich, dass sie die intrinsische Motivation von Freiwilligen gefährden. Güntert und Wehner verweisen in diesem Zusammenhang auf das aus der Motivationspsychologie bekannte Phänomen der Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize¹⁸.

2.3 Der funktionale Ansatz

Clary u.a. gingen bei der Analyse der Motive freiwilligen Engagements von einem funktionalen Ansatz aus. Im Mittelpunkt des Interesses stand die Frage, welche Funktionen das Engagement für die Freiwilligen erfüllt, welche Ziele sie also mit diesem Engagement verfolgen. Sechs verschiedene motivationale Funktionen wurden identifiziert¹⁹:

1. *Werte leben (Values)*: Freiwilligenarbeit ermöglicht es, humanistische oder altruistische Werte zu leben und so etwas für eine Sache zu tun, die einem persönlich wichtig ist.
2. *Erwerb und Nutzung von Kompetenzen (Understanding)*: Freiwilligenarbeit ermöglicht Lernen durch praktische Erfahrung sowie die Ausübung und Anwendung von Wissen, Fachkenntnissen und Fähigkeiten, die ansonsten ungenutzt bleiben würden.
3. *Soziale Bindung und Anerkennung (Social)*: Freiwilligenarbeit ermöglicht das Zusammensein mit Freunden sowie das Ausüben einer Aktivität, die von wichtigen Bezugspersonen als wertvoll erachtet wird.

¹⁷ Wehner, Miegl und Güntert halten im Zusammenhang mit den extrinsischen Anreizen freiwillig geleisteter Arbeit fest, dass unabhängig davon, welche persönlichen Ziele Freiwillige mit ihrer Arbeit verfolgen (z.B. das Knüpfen sozialer Kontakte, den Erwerb von Kompetenzen), sie diese Ziele mit weniger Aufwand auf anderem Wege auch erreichen könnten (vgl. Wehner u.a., 2006, S. 26).

¹⁸ Im Hinblick auf die Diskussion der Monetarisierung der Freiwilligenarbeit unterscheiden die Autoren zwischen der Monetarisierung im Sinne einer Quantifizierung des z.B. volkswirtschaftlichen Wertes der Freiwilligenarbeit und dem Trend zur Betonung finanzieller Aspekte. Gleichwohl müssten jedoch die Kriterien, die den Nutzen freiwilliger Arbeit abbilden sollen, so gewählt werden, dass sie die Wirkungen dieser Arbeit ganzheitlich erfassen (vgl. Güntert und Wehner, 2006, S. 140f.).

¹⁹ Da die Übersetzung der Begriffe in der Literatur etwas differiert, sind die englischen Originalbezeichnungen für die Funktionen jeweils in Klammern gesetzt.

4. *Vorteile für die Karriere (Career)*: Freiwilligenarbeit nützt der Karriere, indem sie den Lebenslauf aufwertet und Fähigkeiten vermittelt, die für eine Karriere von Bedeutung sein können.
5. *Selbstschutz und Befähigung (Protective)*: Freiwilligenarbeit schützt vor dem Schuldgefühl, mehr Glück im Leben zu haben als andere, lenkt somit auch von den eigenen Sorgen ab und hilft ausserdem dabei, eigene Probleme anzugehen.
6. *Steigerung des Selbstwerts (Enhancement)*: Freiwilligenarbeit ermöglicht persönliche Weiterentwicklung und die Steigerung des Selbstwertgefühls (zum Ganzen: vgl. Clary u.a. 1998, S. 1517f.).

2.4 Was motiviert Freiwillige zu ihrem Engagement?

Doch was sind die konkreten Motive, die hierzulande 1,5 Millionen Menschen dazu bewegen, Nonprofit-Organisationen ihre Zeit und Arbeitsleistung in Form eines freiwilligen Engagements zur Verfügung zu stellen? Dieser Frage ist für die Schweiz der Freiwilligen-Monitor 2006²⁰ erstmalig nachgegangen und dabei zu folgenden Ergebnissen gekommen: 80% der Befragten nannten als Motiv in erster Linie den Spass an der Tätigkeit, 74% sahen in ihrem Engagement eine Möglichkeit, gemeinsam mit anderen etwas zu bewegen. 69% gaben an, anderen Menschen helfen zu wollen, 61% motivierte das Zusammenkommen mit sympathischen Menschen. Ebenfalls 61% wollten ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen erweitern, 52% Verantwortung übernehmen und die Möglichkeit haben, Entscheidungen zu treffen. 27% ging es ganz konkret darum, Anerkennung zu erfahren (vgl. Stadelmann-Steffen u.a. 2007, S. 73). Diese Mischung aus altruistischen und egoistischen Motiven ist bei Männern wie bei Frauen festzustellen. Je nach Geschlecht sind aber die einzelnen Motive unterschiedlich ausgeprägt: So werden das Hilfs- und das religiöse Motiv sowie die Erwartung, den Erfahrungs- und Wissenshorizont zu erweitern, von Frauen deutlich häufiger genannt.

Wenn es um die Mobilisierung von Freiwilligen geht, ist es ebenso aufschlussreich, nach den Gründen zu fragen, was ehemalige Freiwillige bewogen hat, ihr Engagement zu beenden. Von den Befragten gaben rund 25% an, sie hätten sich früher freiwillig engagiert. In 27% der Fälle waren Zeitmangel oder anderweitige berufliche oder familiäre Verpflichtungen ausschlaggebend. 11% gaben an, der Einsatz sei von vorneherein zeitlich beschränkt gewesen. Und 10% begründeten ihren Ausstieg mit einer zu hohen psychischen oder physischen Belastung. Laut Bundesamt für Statistik führen meist eher individuelle Motive im Zusammenhang mit einer persönlichen Situation

²⁰ Der Freiwilligen-Monitor präsentiert auf der Grundlage einer 2006 durchgeführten Befragung von 7410 Personen aus allen Kantonen eine Bestandesaufnahme des freiwilligen Engagements in der Schweiz. Neben Umfang und Art des freiwilligen Engagements werden Motive und Rekrutierungspotenziale für ein solches Engagement sowie Erfahrungen damit aufgezeigt. Publiziert wurden die Daten von Stadelmann-Steffen u.a. im Freiwilligen-Monitor Schweiz 2007 (vgl. Literaturliste).

(und nicht mit der freiwilligen Arbeit selbst) zur Beendigung eines freiwilligen Engagements. Deshalb schliessen mehr als 50% der befragten ehemaligen Freiwilligen nicht aus, sich in Zukunft erneut zu engagieren (vgl. Bundesamt für Statistik BFS 2008, S. 12).

2.5. Schlussfolgerungen

Welche Folgerungen lassen sich aus der Motivationsforschung für die Arbeit mit Freiwilligen ziehen. Die eben dargestellten Zahlen des Freiwilligen-Monitors bestätigen die Erkenntnisse der Motivationsforschung: Altruistische Aspekte sind für die Frage „freiwilliges Engagement ja oder nein?“ zwar nach wie vor wichtig. Doch für viele sind stärker selbstbezogene Argumente wie das Zusammensein mit Freunden oder der Spass an der Tätigkeit der Hauptgrund ihres freiwilligen Engagements.

Aus arbeitspsychologischer Perspektive stellt sich die Frage, wie die intrinsische Motivation – und damit letztlich die Freiwilligenarbeit selbst – abseits monetärer Anreize gefördert werden kann. Für Güntert und Wehner gelingt diese Förderung über eine Stärkung der motivierenden Tätigkeitsinhalte. Voraussetzung hierfür sei, die Freiwilligenarbeit als Tätigkeit zu begreifen, da mit ihr konkrete Aufgaben übernommen würden (vgl. Güntert und Wehner 2006, S. 142f.). Für die Identifizierung motivierender Tätigkeitsinhalte wurden die von der Arbeitspsychologie entwickelten Kriterien humaner Arbeit herangezogen. Diese Kriterien sind in der Lage, das motivierte Ausführen einer Tätigkeit zu erklären und darüber hinaus zu bewerten, wie motivierend die Tätigkeiten gestaltet sind. Dabei handelt es sich im Einzelnen um folgende Kriterien:

- *Ganzheitlichkeit*: Der Mitarbeiter erkennt die Bedeutung seiner Arbeit und erhält Feedback aus der Durchführung.
- *Anforderungsvielfalt*: Der Mitarbeiter kann unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten einbringen; eine einseitige Beanspruchung wird vermieden.
- *Möglichkeiten der sozialen Interaktion*: Schwierigkeiten und Belastungen können gemeinsam bewältigt werden.
- *Autonomie*: Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen; Selbstwert und Kompetenz werden erlebt.
- *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*: Geistige Flexibilität und berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt.
- *Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit*: Der Mitarbeiter verfügt über Freiräume für selbst gewählte Interaktion und stressfreies Nachdenken sowie für die Gestaltung der Anforderungen.

- *Sinnhaftigkeit*: Übereinstimmung gesellschaftlicher und individueller Interessen; vermittelt dem Mitarbeiter das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein (zum Ganzen: vgl. Ulich 2005, S. 202).

Lässt man diese Kriterien von Freiwilligen in eine Rangfolge bringen, dann nimmt die Sinnhaftigkeit den ersten Platz ein, gefolgt von der Autonomie (vgl. Güntert und Wehner 2008, S. 133). Mit anderen Worten: Freiwilligen muss in der Ausübung ihrer Arbeit vor allem die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und Autonomie ermöglicht werden, damit sie überhaupt tätig werden und diese Tätigkeit dann als motivierend erfahren und langfristig ausüben.

Aus der Sicht des funktionalen Ansatzes ist die Beachtung der sechs verschiedenen motivationalen Funktionen (values, understanding, social, career, protective, enhancement) in der Ansprache potenzieller Freiwilliger sowie in der Gestaltung der Freiwilligenarbeit im Hinblick auf eine langfristige Bindung von grösster Bedeutung: „It follows from the functional account of volunteerism that people can be recruited into volunteer work by appealing to their own psychological functions, that they will come to be satisfied volunteers to the extent that they engage in volunteer work that serves their own psychological functions, and that they will plan to continue to serve as volunteers to the extent that their psychological functions are being served by their service“ (Clary u.a. 1998, S. 1518). Deshalb empfehlen die Autoren der Studie den auf Freiwillige angewiesenen Organisationen, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Erwartungen und Ziele die Menschen gerade zu der Art von freiwilligem Engagement motiviert, die für die Organisation wichtig ist. Um dann einerseits diese Kenntnisse für eine Marketing- und Werbestrategie zu nutzen, welche die potenziell Freiwilligen über ihre Erwartungen abholt. Und um andererseits dafür zu sorgen, dass die Freiwilligenarbeit so gestaltet ist, dass die Erwartungen auch erfüllt werden, was Voraussetzung für ein langfristiges Engagement ist (ebenda, S. 1528).

Im Prinzip unterstreicht die vom funktionalen Ansatz ausgehende Untersuchung von Clary u.a. damit die bisher dargestellten Erkenntnisse zur Motivlage tatsächlich oder potenziell freiwillig Engagierter: Es sind unterschiedliche Funktionen und Motive, die zu freiwilligem Engagement motivieren, wobei sich selbst- und gemeinschaftsbezogene Funktionen und Motive mischen und gleichermaßen wichtig sein können. Für Organisationen, die Freiwillige gewinnen und langfristig an sich binden wollen, bedeutet dies, den Freiwilligen Tätigkeiten anzubieten, die möglichst viele der motivationalen Kriterien erfüllen. Dazu gehört, dass sie das Ausleben altruistischer Werthaltungen ermöglichen und gleichzeitig selbstbezogene Motive berücksichtigen wie das Erleben von Spass, Selbstwert und Kompetenz, das Knüpfen sozialer Kontakte, den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und Anerkennung. Darüber hinaus dürfen die Tätigkeiten im Rahmen eines freiwilligen Engagements nicht zu einer zu hohen zeitlichen, psychischen oder physischen Belastung oder

zusätzlichen Kosten führen, sollten weitgehend selbstbestimmt und eigenverantwortlich ausgeführt werden können und die Erfahrung ihrer Sinnhaftigkeit ermöglichen.

3. Das Management von Freiwilligen

Komplexe Motivlagen, hohe Erwartungen an die Organisation und die Tätigkeit sowie der Wunsch nach Mitgestaltung und Mitsprache – das sind die Herausforderungen, wenn es darum geht, Freiwillige zu gewinnen und langfristig zu binden. Und zwar nicht möglichst viele, sondern möglichst gute: „Die Aufgabe [besteht darin], gezielt qualifizierte und motivierte Menschen für die Freiwilligenarbeit zu gewinnen. Sie in die Arbeit einzubinden und ihre Vorstellungen über Arbeitszeiten, Motive etc. mit den tatsächlichen Anforderungen der jeweiligen Organisation zusammenzubringen“ (Rosenkranz und Weber 2002, S. 7). Es ist also eine Managementstrategie gefragt, die nicht nur im Sinne Biedermanns die Erwartungen und Motivationen der Freiwilligen besonders berücksichtigt, sondern diese auch mit den Anliegen der Organisation in einem Prozess des Aufeinanderabstimmens vereinbart. Andererseits soll die Beziehung zwischen Organisation und Freiwilligen im Hinblick auf eine Aufrechterhaltung der Motivation effektiv gestaltet werden²¹.

3.1 Der Prozess des Freiwilligenmanagements nach McCurley/Lynch

An diesem Ziel orientiert sich der Freiwilligenmanagement-Prozess nach McCurley und Lynch. Die beiden Autoren haben 1989 in den USA eine Handlungsanleitung für das Management von Freiwilligen entwickelt, die grosse Verbreitung fand. 1994 wurde sie an die britischen Gegebenheiten angepasst und in der Folge in diverse Sprachen übersetzt. Der Management-Prozess umfasst die folgenden acht Schritte²²:

1. *Bedarfseinschätzung und Planung eines Freiwilligenprogramms*: In dieser Phase wird der Bedarf an freiwilligen Mitarbeitern geklärt sowie eine verbindliche Strategie definiert. Um Konflikten zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen vorzubeugen, sollten bereits zu diesem Zeitpunkt eine eindeutige Verteilung von Rolle und Kompetenzen erfolgen und Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen entwickelt werden. Zudem sollte man sich über die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen einigen.

²¹ Der Stellenwert der Freiwilligenarbeit muss im Leitbild der Organisation verankert sein. Das Leitbild liefert den normativen Orientierungsrahmen, aufgrund dessen Ziele, Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Strukturen wie auch Richtlinien so entwickelt werden, dass freiwilliges Engagement durch sie gefördert wird. Für eine möglichst breite Akzeptanz einer Mitarbeit von Freiwilligen müssen an der Erarbeitung von Bedarf, Strategie und Richtlinien möglichst alle Ebenen und Gruppierungen einer Organisation beteiligt sein. Idealerweise sind in der Arbeitsgruppe also Freiwillige, Hauptamtliche, Vorstand, Geschäftsführung und Mitglieder vertreten (vgl. Biedermann 2002, S. 82 sowie Pott und Wittenius 2002, S. 59).

²² Die folgende Darstellung des Management-Prozesses orientiert sich an Biedermann (vgl. Biedermann, 2002, S. 79ff.) und Kegel (vgl. Kegel, 2002, S. 89ff.).

2. *Aufgabenentwicklung*: Die Aufgabenprofile müssen einerseits die Motivation potenziell Freiwilliger berücksichtigen, andererseits die Ziele der Organisation. Ausserdem sollten sie sich deutlich von den Aufgaben der Hauptamtlichen abgrenzen, um Konkurrenzierungen zu vermeiden. Ergebnis dieser Phase ist eine konkrete Stellenbeschreibung.
3. *Anwerbung und Gewinnung*: Nachdem die inhaltlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Einbindung von Freiwilligen geschaffen wurden, kann auf der Grundlage der Stellenbeschreibung in der Öffentlichkeit um Freiwillige geworben werden. Dabei ist die zielgruppengerechte Wahl des Mediums (z.B. Internet für die Akquisition Jugendlicher) ebenso wichtig wie die Formulierung einer überzeugenden Botschaft, die Gewinn, Nutzen und Sinn der freiwilligen Tätigkeit aufzeigt, aber auch die Bedeutung und den Nutzen der Freiwilligenarbeit für die Organisation benennt.
4. *Erstgespräch und „matching“*: Beim ersten persönlichen Kontakt geht es darum, die persönliche Motivation, die Kompetenzen, Interessen und Erwartungen der Interessenten kennenzulernen sowie Leitbild, Aufgaben und Einsatzmöglichkeiten seitens der Organisation vorzustellen. Ziel ist es, im Hinblick auf eine befriedigende Zusammenarbeit eine Tätigkeit zu finden, bei der Aufgabe und Freiwilligenkompetenz zusammenpassen (matching). Das Ergebnis wird in Form einer schriftlichen Abmachung festgehalten. Darin wird z.B. vereinbart, dass die Organisation Fortbildungen und ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Tätigkeit garantiert. Im Gegenzug stimmen die Freiwilligen zu, sich an die Schweigepflicht zu halten und im Sinne des Leitbildes der Organisation zu arbeiten.
5. *Orientierung, Anleitung, Einarbeitung, Aus- und Fortbildung*: Vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn werden die Freiwilligen durch Hauptamtliche oder bereits freiwillig Tätige mit Struktur und Kultur der Organisation vertraut gemacht und eingearbeitet. Dabei lernen die Freiwilligen einerseits die Werte, Ziele und Leitsätze der Organisation genauer kennen und werden andererseits mit den Arbeitsabläufen, ihrem Platz in der Organisation sowie den räumlichen Gegebenheiten und der materiellen Ausstattung vertraut gemacht. Ausserdem werden sie über die konkreten Möglichkeiten der Weiterbildung informiert.
6. *Unterstützung, Begleitung und Motivation*: Die Betreuung der Freiwilligen obliegt in der täglichen Arbeit meist den Hauptamtlichen. Sie ist zum einen gewährleistet in einer Zusammenarbeit, die sich als multidisziplinäre Teamarbeit begreift, in der sowohl Hauptamtliche wie Freiwillige ihre jeweiligen Kompetenzen zugunsten eines gemeinsamen Ziels einbringen. Zum anderen sollten Gruppen- oder Einzelgespräche dafür sorgen, dass die Freiwilligen ein regelmässiges Feedback zu ihrer Arbeit erhalten und ihrerseits Kritik oder Anregungen vorbringen können.
7. *Aufbau eines Anerkennungssystems*: Freiwilligenarbeit braucht Anerkennung, denn Wertschätzung ist einer der zentralen Motivatoren für Freiwillige. Organisationen sollten deshalb eine Kultur der Anerkennung entwickeln, welche im Hinblick auf die individuellen Erwartun-

gen der Freiwilligen unterschiedliche Formen der Wertschätzungen pflegt. Dazu gehören neben den klassischen Formen wie Ehrungen und Auszeichnungen auch Möglichkeiten, Gemeinschaft zu erleben, Erfahrungen auszutauschen, Ideen und Meinungen einzubringen sowie ein vielfältiges Weiterbildungs-Angebot und eine angemessene Verabschiedung bei Beendigung der Mitarbeit.

8. *Qualitätssicherung und Evaluation*: Die Aus- und Bewertung der Freiwilligenarbeit muss zu einem integrierten Bestandteil des gesamten Prozesses werden. Dies erlaubt es, quantitative Daten zu erheben, wie Zahl der freiwillig Tätigen, Art und Umfang der Einsätze etc. Es lassen sich aber auch qualitative Aussagen treffen im Hinblick auf die Zufriedenheit der Freiwilligen oder die Gestaltung der Beteiligungsprozesse. Beides sollte für eine laufende Optimierung des Freiwilligen-Managements ebenso genutzt werden wie für Werbung und Lobbying.

Ein derart gestalteter Prozess hat Einfluss auf die Arbeit und das Selbstverständnis der Hauptamtlichen, wirft Fragen auf nach der Professionalisierung der Freiwilligenarbeit und hat Konsequenzen für die Führung von Freiwilligen. Darauf wird im Folgenden eingegangen.

3.2 Der Einbezug der Hauptamtlichen und die Frage der Professionalisierung

Auffallend ist, dass dieser Prozess des Freiwilligenmanagements nicht nur die Beziehung zwischen Organisation und Freiwilligen gestaltet, sondern ebenso zwischen Organisation und Hauptamtlichen im Hinblick auf die Arbeit mit Freiwilligen. Und tatsächlich finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise darauf, dass diese Beziehung einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf. Güntert und Wehner empfehlen, den Austausch zwischen Freiwilligen und Erwerbstätigen zu fördern. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass diese Zusammenarbeit in einer Organisation eine zusätzliche Herausforderung darstelle und keinesfalls von Anfang an konfliktfrei ablaufen werde (vgl. Güntert und Wehner 2008, S. 135). Umso wichtiger ist es laut Kegel, die Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten der Hauptamtlichen in Bezug auf die Freiwilligen zu klären. Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien frühzeitig über die (neue) Ausrichtung der Organisation auf die Freiwilligenarbeit zu informieren und in die Gestaltung des Management-Prozesses zu involvieren. Wichtig sei ausserdem, dass sie für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen geschult würden: „In der täglichen Arbeit sind es [...] die Hauptamtlichen, die bei der Kooperation wichtige Aufgaben innehaben. Es geht also darum, die Hauptamtlichen 'ins Boot zu holen' und ihre möglicherweise vorhandenen Ängste und Bedenken sowie ihre Interessen ernst zu nehmen“ (Kegel 2002, S. 93). Dass es sich für Organisationen lohnt, die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen aktiv zu gestalten, zeigt überdies eine Repräsentativerhebung zum freiwilligen Engagement in

Deutschland: 13% der Befragten nannten als Ausstiegsgrund Schwierigkeiten mit Hauptamtlichen, weitere 7% fühlten sich ausgenutzt (von Rosenblatt 2000, S. 123, zitiert nach Mieg und Wehner 2002, S. 21). Insgesamt lässt sich also festhalten, dass der Gestaltung der Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen für ein effektives Freiwilligenmanagement eine grosse Bedeutung zukommt.

Ebenfalls vielfach in der Literatur angesprochen ist die Frage, wie viel Professionalisierung, Bürokratisierung und Reglementierung Freiwilligenarbeit verträgt, ohne ihren ursprünglichen Charakter, ihre eigentliche Qualität zu verlieren, die sie von der Erwerbsarbeit unterscheidet. So warnt Kegel vor einer zunehmenden Verrechtlichung und Bürokratisierung des freiwilligen Engagements. Sie könnten die Flexibilität des Einsatzes einschränken und Freiwillige abschrecken (vgl. Kegel 2002, S. 99). Bierhoff sieht in der freiwilligen Hilfe einen Gegenpol zu beruflichen Leistungsansprüchen. Entsprechend sollten diese Leistungsansprüche auch nicht auf die freiwillige Tätigkeit übertragen werden (vgl. Bierhoff 2002, S. 24). Knöbelspiess bezeichnet die Forderung nach Begleitung und Qualifizierung der Freiwilligen, nach Aufgabenbeschreibung sowie Regelung der Rechte und Pflichten zwar als durchaus berechtigt. Sie bewirke aber eine strukturelle Annäherung der Freiwilligenarbeit an die Erwerbsarbeit. Das könne sich „als Holzweg erweisen, wenn die Tendenz nach Regelung vieler Dinge nicht begrenzt wird“ (Knöbelspiess 2002, S. 158). Denn von einer hohen Regelungsdichte fühlten sich viele eingeschränkt und demotiviert. Zusammengefasst bedeutet dies: Soll Freiwilligenmanagement also nicht das Gegenteil seines ursprünglichen Zwecks bewirken, dann muss es das im Sinne der Freiwilligen richtige und für die Erreichung der Organisationsziele notwendige Mass an Professionalisierung definieren und umsetzen.

3.3 Das Dilemma zwischen Führungsverantwortung und Autonomieanspruch

Freiwilligenmanagement scheint aus dieser Optik betrachtet vor allem eine Frage des richtigen Masses zu sein. Was motiviert, was demotiviert? Wie wir bei Güntert und Wehner gesehen haben, messen Freiwillige der Erfahrung einer Sinnhaftigkeit ihres Tuns sowie der eigenverantwortlichen und selbstständigen Ausübung ihrer Tätigkeit eine grosse Bedeutung bei. Was bedeutet das für das Freiwilligenmanagement? Sinnhaftigkeit muss unmittelbar erfahrbar sein. Für die Organisationen heisst das u.a., dass sie Feedbackkanäle schaffen, die den Freiwilligen einerseits den Wert ihres Tuns für andere Menschen bestätigen und sie andererseits mit Rückmeldungen aus der Tätigkeit selbst versorgen. Entsprechend ist die Sinnerfahrung – und damit ihre motivierende Qualität – gefährdet, wenn das entsprechende Feedback ausbleibt²³.

²³ Dabei scheint es jedoch eine Rolle zu spielen, von wem die Freiwilligen ein Feedback erhalten. Stefan Güntert hat in einer Studie untersucht, wie in der Seniorenarbeit tätige Freiwillige Anerkennung und Wertschätzung von unterschiedlicher Seite erfahren (vgl. Güntert 2007). Es zeigte sich, dass Freiwillige, welche die Anerkennung seitens der Organisation als positiv bewerteten, auch gleichzei-

Geradezu als ausschlaggebend für Wahl und Aufrechterhaltung des freiwilligen Engagements erachten Güntert und Wehner die Frage, ob Freiwillige die Möglichkeit haben, trotz Einbindung in die Strukturen und Arbeitsabläufe einer Organisation ihre Autonomie²⁴ zu wahren. Die Beachtung und Respektierung der Eigenverantwortung des einzelnen Freiwilligen kann aber nicht dazu führen, dass in diesem Bereich auf jede Form von Führung²⁵ verzichtet wird. Von Seiten der Organisation muss eine Führungsverantwortung wahrgenommen werden – wie auch auf Seiten der Freiwilligen eine Bereitschaft zum Geführtwerden erwartet werden muss. Dieses Spannungsfeld zwischen dem Autonomieanspruch des Freiwilligen und der Einflussnahme durch die Organisation (bzw. den Vorgesetzten) bezeichnen die Autoren als eine „dilemmatische Führungsproblematik“ (Güntert und Wehner 2008, S. 132).

Also ist danach zu fragen, wie Beziehung und Interaktion zwischen Individuum und Organisation zu gestalten sind, sodass Führung den Autonomieanspruch der Freiwilligen nicht verletzt und gleichzeitig ihre Funktion erfüllt, nämlich das Erreichen der gemeinsam wahrgenommenen Organisationsziele zu gewährleisten. Von den Werten oder Zielen einer Organisation müssen Freiwillige nicht erst überzeugt werden. Denn ohne eine Übereinstimmung der organisationalen und individuellen Wertehaltung kommt es nicht zum Engagement, sie bildet den sinnstiftenden Kern der freiwilligen Tätigkeit. Entsprechend ist bei der Definition der Ziele und Massnahmen zur Zielerreichung darauf zu achten, dass zwischen Werten und Zielen keine Diskrepanz entsteht und über den Weg zum Ziel Einigkeit besteht. Denn einerseits würde diese Diskrepanz einen Verlust an sinnstiftender Qualität der Tätigkeit bedeuten und damit die intrinsische Motivation der Freiwilligen schwächen. Und andererseits sind Freiwillige nicht durch die Notwendigkeit an die Organisation gebunden, mit der Tätigkeit ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Das heisst, sie können es sich leisten, Ziele und Massnahmen kritisch zu hinterfragen und im Zweifelsfall ihr Engagement zu beenden.

Freiwillig Tätige sollten an den ihre Tätigkeit betreffenden Entscheidungsprozessen beteiligt werden. In der Führung von Freiwilligen müssen deshalb Konzepte zum Tragen kommen, die diesen Anspruch der Selbstständigkeit und Partizipation berücksichtigen. Der dadurch entstehende Zuwachs an Autonomie für die Freiwilligen ist für Güntert und Wehner vor allem aufgrund der starken Verankerung der gemeinsamen Normen und Werte zu verantworten (vgl. Güntert und Wehner

tig zu den Personen zählten, die sich stärker verpflichtet und infolge dessen auch stärker belastet fühlten. Gleichzeitig wird die Wertschätzung von Seiten der Senioren nicht mit dem belastenden Gefühl der Verpflichtung verbunden. Güntert und Wehner vermuten, dass bestimmte Anerkennungsformen eine Verbindlichkeit herstellen, die von Freiwilligen als Belastung empfunden wird, weil sie ihre Autonomie gefährdet (vgl. Güntert und Wehner 2008, S. 135).

²⁴ Dabei wird in diesem Zusammenhang Autonomie als das Bestreben definiert, „seine Verhältnisse zu anderen, zur Gruppe oder zu einer Organisation selbst zu regeln“, mithin die Einmischung durch Dritte möglichst auszuschliessen und die Eigenverantwortung über die Fremdbestimmung zu stellen (vgl. Güntert und Wehner, 2008, S. 132).

²⁵ Führung definieren Güntert und Wehner als „[den Prozess der Gestaltung einer] Beziehung und Interaktion zwischen Individuum und Organisation [...], wobei in dieser Beziehung Einfluss und Macht ungleich verteilt sind“ (Güntert und Wehner 2008, S. 133).

2008, S. 135). Konkret sollte die Führung dezentral organisiert sein und einem systemischen Ansatz folgen, der auf die selbstorganisatorischen und -regulativen Kräfte von Systemen vertraut. Die Freiwilligen sollen im Sinne eines Empowerments direkt Einfluss nehmen können auf die Mittel und Wege zur Erreichung der Organisationsziele. Das heisst, anstelle der einsamen Entscheidung durch einen Vorgesetzten wird über die Formen der Zusammenarbeit, den Ressourceneinsatz und zielführende Massnahmen gemeinsam nachgedacht und entschieden.

Dieses Maximum an Partizipation bei der Entscheidung und Durchsetzung von Organisationszielen sowie der Gestaltung von Abläufen und Strukturen hat vor allem zwei positive Effekte: Die Freiwilligen fühlen sich der Organisation verbunden, da ihnen die Möglichkeit gegeben wird, sie in ihren Abläufen aktiv mitzugestalten. Und da der Führungsprozess von einer offenen Kommunikation geprägt ist und den Freiwilligen ein Mitspracherecht einräumt, sind sie auch bereit, Regeln zu akzeptieren – also ihren Autonomieanspruch zu relativieren. Im Sinne einer offenen Kommunikation sollte der Führungsprozess von regelmässigen Feedbackgesprächen begleitet sein, die einen Austausch auf das gemeinsame Ziel hin ermöglichen und wiederum die Erfahrung der Sinnhaftigkeit freiwilligen Tätigseins ermöglichen.

Im Hinblick auf das Management von Freiwilligen lässt sich somit abschliessend festhalten, dass dieser Prozess vor allem über Kommunikation und Partizipation gestaltet sein muss, will er die gezielte Rekrutierung qualifizierter und motivierter Menschen bewirken, die sich im Sinne der Organisationsziele gewinnbringend und langfristig einbinden lassen.

4. Benevol-Standards und Motivation

4.1 Die Benevol-Standards der Freiwilligenarbeit

Mit ihrem Konzept eines Volunteer Managements entwickelten McCurley und Lynch 1989 eine Handlungsanleitung, welche die effektive Einbindung Freiwilliger in einem Prozess organisiert und standardisiert. Wenn man davon ausgeht, dass die Standards der Freiwilligenarbeit des Vereins Benevol Schweiz²⁶ dasselbe Ziel verfolgen, dann müssen sie sich grundsätzlich an dieser Idee einer Vereinheitlichung und bewussten Gestaltung des Umgangs mit Freiwilligen orientieren. Die Standards der Freiwilligenarbeit wurden 1999 von der IG Benevol, der Vorgängerorganisation von

²⁶ Benevol Schweiz ist der Dachverband der Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit. Der in Schaffhausen ansässige Verein hat derzeit 19 Mitglieder und verfolgt u.a. folgende Ziele: Regelmässiger Erfahrungsaustausch, Vernetzung der Mitglieder, Interessenvertretung nach aussen, Unterstützung beim Aufbau von Fach- und Vermittlungsstellen, Weiterentwicklung der Benevol-Standards. Die regionalen Benevol-Fachstellen bilden die Schnittstelle zwischen Einsatzorganisationen und an Einsätzen interessierten Personen. Sie bieten kostenlose Beratung bei Fragen zu Anforderungen und Bedingungen eines Einsatzes und führen eine Datenbank über Einsatzmöglichkeiten in der Region (www.benevol.ch/index.html).

Benevol Schweiz, entwickelt, und laut Geschäftsstellenleiterin von Benevol Schweiz, Elsbeth Fischer, seither nicht mehr grundsätzlich geändert, sondern nur in Detailfragen und -formulierungen angepasst. Jede der 19 Benevol-Fachstellen arbeitet mit den Standards und vermittelt Freiwillige ausschliesslich an Organisationen und Institutionen, die diese Standards anerkennen und sich in der Begleitung der Freiwilligen an ihnen orientieren. Dazu gehören mindestens die den Benevol-Stellen angeschlossenen Organisationen, deren Zahl sich laut Fischer auf circa 1000 beläuft.

Sinn und Zweck der Standards ist es einerseits, einheitliche Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit zu schaffen und die Betreuung der Freiwilligen zu professionalisieren. Andererseits ist es erklärtes Ziel der Standards, die Freiwilligenarbeit aufzuwerten und deren öffentliche Anerkennung zu fördern, indem ihr gesellschaftlicher Wert sichtbar gemacht wird (vgl. Fritze 2006, S. 184; Bircher 2008, S. 5). Ein konkretes Instrument hierfür ist der im Januar 2002 vom iyv-forum.ch lancierte und heute vom forum freiwilligenarbeit.ch²⁷ herausgegebene Sozialzeitausweis. Mit ihm wurde ein einheitliches, schweizweit gültiges Mittel zur Dokumentation der persönlichen Freiwilligenkarriere geschaffen. Der Ausweis erfasst nicht nur die geleistete Freiwilligenarbeit, sondern auch die dabei erworbenen Kompetenzen. Dadurch soll freiwillige mit Erwerbsarbeit vergleichbar gemacht und der Sozialzeitausweis in der Bewerbung für eine Tätigkeit in der Privatwirtschaft zum anerkannten Bestandteil eines Bewerbungsdossiers werden (vgl. www.sozialzeitausweis.ch/angebot/index.php).

4.2 Die einzelnen Benevol-Standards: Analyse und Kritik

Die ersten drei Kapitel dieser Arbeit dienen zum einen dazu, die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zur Motivation von Freiwilligen darzustellen. Zum anderen ging es aber auch darum, auf der Basis dieser Befunde ein Raster zu entwickeln, anhand dessen sich die Benevol-Standards hinsichtlich ihres Einflusses auf die Motivation kritisch beleuchten lassen. Die Frage hierzu lautet: Stellen die Standards sicher, dass in der Betreuung der Freiwilligen seitens der Organisation grundsätzlich folgende Kriterien erfüllt sind?:

- Stellenwert und Bedeutung der Freiwilligenarbeit sind im Leitbild der Organisation verankert.
- Innerhalb der Organisation ist mindestens eine Person für die Betreuung der Freiwilligen zuständig.
- Die Reglementierung der Freiwilligenarbeit ist auf das Notwendige beschränkt.

²⁷ Das forum freiwilligenarbeit.ch ist die Weiterführung des im September 2002 aufgelösten iyv-forums.ch (International Year of Volunteers-Forum), das anlässlich des UNO-Jahres 2001 gegründet worden war. forum-freiwilligenarbeit.ch gibt den Sozialzeit-Ausweis heraus und versteht sich als Plattform zur Förderung, Anerkennung und Vernetzung der freiwilligen und ehrenamtlichen Arbeit in der Schweiz (<http://www.forum-freiwilligenarbeit.ch/index.php>).

- Die Rollen von Hauptamtlichen und Freiwilligen sind klar verteilt, die Zusammenarbeit zwischen den beiden Gruppen wird aktiv gestaltet.
- Die Freiwilligen werden mit einer Tätigkeit betraut, die ihrer individuellen Motivation, ihren Fähigkeiten und Kompetenzen möglichst weitgehend entspricht.
- Die Freiwilligen erhalten die Möglichkeit, ihre Tätigkeit mitzugestalten, indem sie an den jeweiligen Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Der Führungsprozess ist von einem hohen Anteil an Kommunikation gekennzeichnet.
- Die aktuelle Motivationslage und Zufriedenheit der Freiwilligen wird in regelmässigen Gesprächen erfasst, ausserdem erhalten die Freiwilligen regelmässig Feedback zu ihrer Arbeit.
- Das Erleben von Gemeinschaft wird ermöglicht, indem der Austausch und das Knüpfen von Kontakten von Freiwilligen untereinander sowie zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen gefördert werden.
- Der für die Ausübung der freiwilligen Tätigkeit erforderliche Zeitaufwand ist nach oben begrenzt, die Freiwilligen erhalten effektive Auslagen entschädigt, aber keine Entlohnung.
- Es besteht die Möglichkeit zur Weiterbildung. In der Freiwilligenarbeit erworbene Qualifikationen und Fähigkeiten werden dokumentiert.
- Die Organisation verfügt über vielfältige Möglichkeiten zur Anerkennung der Freiwilligenarbeit.
- Die Organisation wertet ihre Daten zur Freiwilligenarbeit aus, um die Betreuung der Freiwilligen kontinuierlich zu optimieren.

Wie wir gesehen haben, will Freiwilligen-Management die Erwartungen und Motive der Freiwilligen erfassen und auf die Ziele und Interessen der Organisation abstimmen. Auf diese Weise sollen Freiwillige erfolgreicher rekrutiert und langfristiger an die Organisation gebunden werden können. Wenn die Benevol-Standards als Orientierungshilfe für die Gestaltung des Umgangs mit Freiwilligen dasselbe Ziel verfolgen, dann muss erwartet werden können, dass die Standards die Motivation der Freiwilligen erhalten, optimalerweise fördern, mindestens aber nicht gefährden. Ob dem so ist, soll im Folgenden anhand der einzelnen Standards untersucht werden²⁸.

Freiwilligenarbeit ist ein gesellschaftlicher Beitrag an Mitmenschen und Umwelt. Sie wird unentgeltlich und zeitlich befristet geleistet. Freiwilligenarbeit ergänzt und unterstützt die bezahlte Arbeit, tritt aber nicht in Konkurrenz zu ihr.

²⁸ Standards für Freiwilligenarbeit, Benevol Schweiz [Version Stand November 2007], Verein Fach- und Vermittlungsstellen für Freiwilligenarbeit, www.benevol.ch/pdf/standards1.pdf [Stand 28.8.2009].

Mit dieser Präambel definiert Benevol, was der Verein unter Freiwilligenarbeit versteht. Neben dem „klassischen“ Kriterium der Unentgeltlichkeit wird die zeitliche Befristung angeführt. Damit ist berücksichtigt, dass freiwilliges Engagement heute situativ und nur für einen gewissen Zeitraum eingegangen wird. Die Forderung, Freiwilligenarbeit solle bezahlte Arbeit nicht konkurrenzieren, lässt zwei Lesarten zu. Einerseits im Zusammenhang mit einer finanz- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion: Weder darf unentgeltliche Freiwilligenarbeit angesichts schwindender Subventionen bezahlte Arbeit ersetzen noch als Beschäftigungs- und Wiedereingliederungsprogramm für Arbeitslose verstanden werden. Die zweite Lesart betrifft die Ebene der einzelnen Organisation: Freiwilligenarbeit ersetzt nicht die Arbeit der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie verhält sich vielmehr komplementär zu ihr. Dieser Grundsatz hat Konsequenzen für die Personalführung – beispielsweise in Bezug auf die Notwendigkeit der Teambildung, klare Rollendefinitionen und eindeutige Kompetenzverteilung.

Standard 1 – Anerkennung der Freiwilligenarbeit: Freiwillige haben ein Anrecht auf persönliche und öffentliche Anerkennung ihrer Leistung. Freiwilligenarbeit braucht zeitgemässe Rahmenbedingungen. Als geeignete Formen der Anerkennung speziell zu erwähnen sind der Schweizer Sozialzeitausweis, eine grosszügige Spesenregelung sowie die Übernahme von Weiterbildungskosten durch die Institution.

Dieser Standard erwähnt explizit drei Formen der Anerkennung, die über die gemeinhin mit Anerkennung assoziierte, klassische Form wie offizielle Ehrung und Präsente hinausgeht. Dies ist insofern notwendig, als die Wahrnehmung der Anerkennung so individuell ist wie die Motivationslage von Freiwilligen. Von daher sollte eine effektive Anerkennungskultur grundsätzlich möglichst breit gefächert sein. Auf dem Hintergrund der vorgestellten theoretischen Konzepte schienen insbesondere zwei Faktoren für die Motivation von Freiwilligen wesentlich zu sein: Möglichkeiten der Partizipation und der eigenverantwortlichen Entscheidung. Es wäre deshalb sinnvoll, sie nicht nur in der Gestaltung der Personalführungsprozesse zu berücksichtigen, sondern auch in diesem Standard explizit als Anerkennungsformen zu erwähnen. Mit dem Hinweis, dass die Weiterbildungskosten übernommen werden sollen, ist implizit die Erwartung verbunden, dass Freiwillige sich weiterbilden. In diesem Zusammenhang und unter dem Aspekt der Autonomie der Freiwilligen ist jedoch daran zu erinnern, dass Weiterbildung stets als ein Angebot von Seiten der Organisation und nicht als Verpflichtung verstanden werden darf. Sind regelmässige Weiterbildungen für die Ausübung der freiwilligen Tätigkeit unabdingbar, dann muss die Bereitschaft hierfür bereits im Erstgespräch abgeklärt werden. Das Sichtbar- und damit Öffentlichmachen geleisteter Arbeit und erworbener Qualifikationen im Schweizer Sozialzeitausweis wird als eine Form der Anerkennung speziell er-

wähnt. Die Erwartung, dass ein derartiger Nachweis auch in der Privatwirtschaft, z.B. bei Bewerbungen oder der beruflichen Tätigkeit, von Vorteil ist, hat sich jedoch nicht im erwünschten Masse erfüllt: Eine 2004 von der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz durchgeführte Untersuchung kommt zum Schluss, dass der Sozialzeitausweis nach zwei Jahren und 150 000 ausgestellten Exemplaren in der Arbeitswelt kaum bekannt ist (vgl. Götz 2004, S. 90f.). Es ist daher fraglich, ob der Ausweis seine anerkennende und somit motivierende Wirkung im erwarteten Masse entfalten kann²⁹.

Standard 2 – Eine zeitliche Beschränkung der Einsätze verhindert Missbrauch und Überlastung von Freiwilligen. In der Schweiz arbeiten Freiwillige durchschnittlich 4 Stunden pro Woche. Es ist motivierend für die Freiwilligen, wenn sie eine Mitsprachemöglichkeit bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe haben. Der Zugang zur Infrastruktur (Räume, Fotokopierer etc.) soll gewährleistet sein.

Der Hinweis auf die zeitliche Beschränkung ist sehr wichtig, weil das Gefühl der Überlastung und des Missbrauchs die Motivation Freiwilliger in höchstem Masse gefährdet. Allerdings enthält dieser Standard keinen Hinweis darauf, wann und anhand welcher Kriterien diese Beschränkung festgelegt oder verhandelt werden soll. Es ist ausserdem nicht klar, welche Funktion die Angabe der von Freiwilligen in der Schweiz durchschnittlich geleisteten Stunden hat: Ist sie als obere Grenze oder als Richtschnur zu verstehen? Angesichts der Bedeutung der Partizipation für die Motivation Freiwilliger ist die Formulierung „Es ist motivierend [...]“ bemerkenswert zurückhaltend. Die Wichtigkeit dieses Aspektes wird zu wenig deutlich. Es entsteht der Eindruck eines „nice to have“, was einer Führungshaltung und -gestaltung entspricht, die ein Mitspracherecht der Freiwilligen als optional, nicht als grundlegend begreift. In Anlehnung an die Forderung eines freien Zugangs zum Fotokopierer sollte die Formulierung hier mindestens ein „soll“ oder gar „muss“ enthalten. Vorschlag: „Im Sinne einer Aufrechterhaltung der Motivation soll/muss den Freiwilligen bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe ein Mitspracherecht eingeräumt werden.“

Standard 3 – Begleitung der Freiwilligen: Einsatzinstitutionen benennen eine Ansprechperson für die Freiwilligen. Ihre Aufgabe ist es, die Freiwilligen einzuführen, zu begleiten und zu unterstützen sowie deren Interessen innerhalb der Institution zu vertreten. Besonders motivierend und unterstützend für Freiwillige ist es, wenn sie über ihre Erfahrungen sprechen kön-

²⁹ Die Autorinnen der Untersuchung haben deshalb Vorschläge zur besseren Positionierung des Sozialzeitausweises erarbeitet. Unter anderem sollten Personalfachleute und Arbeitgeber aktiv über den Sozialzeitausweis informiert und Freiwilligen der Nutzen des Ausweises besser kommuniziert werden.

nen, sei es mit der Einsatzleitung oder im Rahmen eines Erfahrungsaustauschs in einer Gruppe.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass hier zwei bedeutende Kriterien für die effektive organisationale Einbindung und motivationsfördernde Führung von Freiwilligen aufgeführt sind. Zum einen die Benennung einer Person, welche innerhalb der Organisation für die Integration und Betreuung der Freiwilligen zuständig und verantwortlich ist. In der Regel handelt es sich dabei um einen hauptamtlichen Mitarbeiter. Diese Person muss diverse Voraussetzungen erfüllen – z.B. eine ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktfähigkeit mitbringen, als Integrationsfigur anerkannt und an dieser Aufgabe grundsätzlich interessiert sein. Sie sollte für ihre Rolle entsprechend geschult werden und zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben die erforderlichen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen. Zum andern wird auf die Bedeutung von Feedbacks und Gesprächen zwecks Erfahrungsaustausch hingewiesen. Allerdings gilt hier, wie bereits beim vorhergehenden Standard: Die Wichtigkeit regelmässiger Gespräche für eine wirksame Führung sowie die Aufrechterhaltung der Motivation von Freiwilligen wird zu wenig deutlich. Es wäre deshalb wünschenswert, den Standard mit dem Hinweis zu ergänzen: „..., wenn sie *in regelmässigen Abständen* über ihre Erfahrungen sprechen können, ...“.

Standard 4 – Einsatzvereinbarung: Es empfiehlt sich, auch bei kleineren Einsätzen gegenseitige Erwartungen und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten und die Dauer oder Fortsetzung des Einsatzes regelmässig zu besprechen.

Das schriftliche Festhalten gegenseitiger Erwartungen und Vereinbarungen auch bei kleineren Einsätzen birgt zwar einerseits das Risiko einer Überreglementierung freiwilligen Engagements. Andererseits bilden solche Vereinbarungen jedoch die Voraussetzung und Basis einer für beide Seiten befriedigenden Zusammenarbeit. Indem die gegenseitigen Erwartungen ausgetauscht werden, ist zweierlei gewährleistet: Der Freiwillige wird optimalerweise mit einer Tätigkeit betraut, die seiner Motivation und Erwartung so weit wie möglich entspricht. Und die Organisation kann auf einen Freiwilligen zählen, der sich im Sinne der organisationalen Ziele und Anliegen engagiert. Die sich aus den Erwartungen ergebenden gegenseitigen Verpflichtungen sollten ebenfalls schriftlich festgehalten werden, so erhalten die einzelnen Vereinbarungen einen für beide Seiten verbindlichen Charakter. Regelmässige Folgegespräche gewährleisten unabhängig von der Dauer des Einsatzes, dass die gegenseitigen Erwartungen immer wieder aktuell ausgetauscht und aufeinander abgestimmt werden. Aspekte der Tätigkeit, welche die Motivation des Freiwilligen gefährden könnten, wie z.B. Überforderung mit einzelnen Aufgaben oder Situationen, kommen so frühzeitig

zur Sprache. Diesen Gesprächen kommt eine wichtige motivationsfördernde Bedeutung zu. Entsprechend ist dieser Standard absolut grundlegend für ein effektives Freiwilligenmanagement. Kritisch anzumerken bleibt jedoch, dass der Fokus auf die schriftliche Vereinbarung gelegt wird. Denn das letztendlich entscheidende Aufeinanderabstimmen von Motivation, Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen mit den Anliegen der Organisation und einer entsprechenden Tätigkeit, das sogenannte Matching, findet in dem zu dieser Vereinbarung führenden Erstgespräch statt. Ziel dieses Gespräches muss seitens der Organisation sein, die Motivationslage des an Freiwilligenarbeit Interessierten möglichst genau kennen zu lernen. Erst dann kann sie entscheiden, ob eine Zusammenarbeit grundsätzlich überhaupt in Frage kommt. Gleiches gilt für den Interessenten im Hinblick auf die Anliegen und Erwartungen der Organisation. Angesichts der zentralen Bedeutung dieses Gesprächs sollte es explizit in diesem Standard erwähnt und sein Inhalt umschrieben werden – und dies nicht im Sinne einer blossen Empfehlung. Vorschlag für eine entsprechende Ergänzung von Standard 4: “Das Erstgespräch gibt Aufschluss über die gegenseitigen Erwartungen, die Motivation der Freiwilligen sowie die Anliegen der Organisation. Ziel ist es, den Freiwilligen mit einer Tätigkeit zu betrauen, die seiner Motivation und Erwartung möglichst weitgehend entspricht. Auf der Grundlage dieses Gespräches wird eine Einsatzvereinbarung erstellt.“

Standard 5 – Auswertung der Freiwilligenarbeit: Freiwilligenarbeit soll ausgewertet werden. Das regelmässige Gespräch – einzeln oder angeleitet in Gruppen – dient dem Erfahrungsaustausch, der Standortbestimmung und der Auswertung der geleisteten Arbeit.

Dieser Standard soll den Austausch von Erfahrungen und Erwartungen über den einzelnen Einsatz hinaus gewährleisten. Im optimalen Fall erhalten Freiwillige in den Gesprächen Feedback zu der von ihnen geleisteten Arbeit, erfahren so die Bedeutung ihrer Tätigkeit für die Organisation sowie ihrer Rolle innerhalb der Organisation. Idealerweise sind die Gruppen aus Freiwilligen und Hauptamtlichen zusammengesetzt, um eventuell vorhandene Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zu diskutieren. Ausserdem bieten die Gruppengespräche eine Gelegenheit, neue Kontakte zu knüpfen, bestehende zu vertiefen und das Gefühl zu erleben, gemeinsam für ein Anliegen zu arbeiten. Der Standard bringt in der vorliegenden Formulierung zu wenig zum Ausdruck, dass das regelmässige Auswertungsgespräch nicht nur für die Freiwilligen, sondern auch für die Organisation selber von Bedeutung ist. Denn für die Mitarbeitenden mit Führungsfunktion bildet die regelmässige Auswertung der Freiwilligenarbeit – und hier besonders das Feedback der Freiwilligen – die Grundlage zur fortwährenden Reflektion und Optimierung des Führungsprozesses. Deshalb ist auch hier das „soll“ durch ein „muss“ zu ersetzen.

Standard 6 – Spesenregelung und Versicherung: Freiwilligenarbeit ist grundsätzlich unbezahlte Arbeit. Hingegen sind Spesen zu entschädigen. Als Spesen gelten effektive Auslagen wie Fahrkosten, Verpflegung, Porti, Telefone sowie Entschädigungen oder Pauschalen. Freiwillige sollen während ihres Einsatzes durch die Institution versichert werden (Unfall, Haftpflicht, bei Fahrdiensten zusätzlich Kaskoversicherung).

Durch ihre Tätigkeit dürfen Freiwilligen keine Kosten entstehen. Die Versicherung von Freiwilligen durch die Organisation ist als eine Form der Anerkennung freiwilligen Engagements empfehlenswert. Beiden Anforderungen wird mit diesem Standard entsprochen. Streng genommen sind Pauschalen jedoch nicht mit einer Entschädigung eines effektiven Aufwandes gleichzusetzen. Nadai weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass mit Pauschalen, die einen bestimmten Umfang annehmen und nicht tatsächliche Auslagen begleichen, das Kriterium der Unentgeltlichkeit freiwilliger Arbeit tangiert und die „Grauzone zu bezahlter Arbeit erreicht“ wird (vgl. Nadai 2004b, S. 21). Das kann die Motivation Freiwilliger negativ beeinflussen, denn je mehr eine Entschädigung den Charakter einer Bezahlung erhält, desto gefährdeter ist die intrinsische Motivation der Freiwilligen. Auf diesem Hintergrund wäre es empfehlenswert, bei der in Standard 1 erwähnten „grosszügigen Spesenregelung“ den Begriff „grosszügig“ zu streichen. Denn „grosszügig“ insinuiert, dass man durchaus auch mehr als die effektiven Auslagen abgelten kann.

Standard 7 – Ausweisen der geleisteten Arbeit: Institutionen, welche mit Freiwilligen arbeiten, beziehen die Freiwilligenarbeit in ihre Unternehmensphilosophie ein. Sie weisen die freiwillig oder ehrenamtlich geleisteten Stunden aus und fördern so deren öffentliche Anerkennung. Freiwilligenarbeit kostet; sie soll deshalb auch im Budget sowie in der Jahresrechnung erscheinen.

Die hier geforderte Verankerung der Freiwilligenarbeit in der Unternehmensphilosophie (Leitbild) schreibt deren Stellenwert innerhalb der Organisation und für die Leistungsfähigkeit der Organisation fest. Damit wird eine grundlegende Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Bedeutung eines auf die besondere Rolle der Freiwilligen zugeschnittenen Personalmanagements innerhalb der Organisation anerkannt wird. Durch die Feststellung, dass Freiwilligenarbeit nicht gratis (unentgeltlich) zu haben ist, macht dieser Standard deutlich, dass die Organisation für den effektiven Einsatz Freiwilliger finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen muss, die folgerichtig im Budget eingeplant und in der Jahresrechnung ausgewiesen werden. Da es sich hierbei um grund-

legende Bedingungen für die Planung und Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen handelt, sollte dieser Standard an erster Stelle aufgeführt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Standards berücksichtigen die für die Aufrechterhaltung der Motivation von Freiwilligen wesentlichen Kriterien wie Partizipation, Feedback, Anerkennung und gezielte Betreuung. Allerdings wird die Bedeutung dieser Kriterien durch den Empfehlungscharakter einzelner Formulierungen nicht klar genug vermittelt – zumal ja die Standards als solche bereits den Charakter einer Empfehlung haben. Zudem eröffnen Begriffe wie „zeitgemäss“ oder „grosszügig“ einen Interpretationsspielraum, der im Sinne einer klaren Orientierungshilfe wenig dienlich ist. Im Hinblick auf eine höhere Verbindlichkeit der Standards sind deshalb dezidiertere und präzisere Formulierungen notwendig. Organisationen, die Freiwillige einsetzen, muss bewusst sein, dass die Erfüllung der Standards unabdingbar ist für die Rekrutierung der für sie passenden Freiwilligen sowie für deren effektives Management.

Vor dem Hintergrund des auf Seite 28 definierten Kriterienrasters stellt sich die Frage nach der Vollständigkeit der Standards. Da das Erstgespräch für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Organisation und Freiwilligen von entscheidender Bedeutung ist, sollten dessen Zweck und Inhalt in einem eigenen Standard dargelegt werden. Denn indem dieses Gespräch Transparenz über die Motivation zum freiwilligen Engagement sowie die gegenseitigen Erwartungen herstellt, schafft es die eigentliche Grundlage für eine langfristig befriedigende Zusammenarbeit zwischen Organisation und Freiwilligen und somit für ein effektives Freiwilligenmanagement.

Im weiteren spielt, wie in dieser Arbeit mehrfach dargelegt, die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen eine entscheidende Rolle im Freiwilligenmanagement. Dem wird in den Standards jedoch nicht Rechnung getragen, da eine entsprechende Richtlinie fehlt. Bleibt diese Gestaltung aus, droht eine Konkurrenzsituation zwischen den beiden Gruppen, die zu Konflikten führen kann. Diese Konflikte wiederum beeinträchtigen die Motivation von Freiwilligen, da wesentliche motivationale Kriterien wie das Erleben von Gemeinschaft oder Wertschätzung durch das Team nicht erfüllt werden. Es ist also seitens der Organisation erforderlich, dass mit klaren Rollendefinitionen und eindeutiger Kompetenzverteilung eine Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen geschaffen wird. Diese Anforderung muss in einem entsprechenden Standard ebenso berücksichtigt werden wie Massnahmen zur Gestaltung der Zusammenarbeit, z.B. regelmässige Feedbackgespräche und Erfahrungsaustausch.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit sollte untersuchen, ob und inwieweit die Benevol-Standards für Freiwilligenarbeit die Motivation Freiwilliger berücksichtigen und fördern. Denn dies ist im verschärften Wettbewerb um Freiwillige zur entscheidenden Bedingung für NPO geworden, wollen sie an einem freiwilligen Engagement Interessierte erfolgreich rekrutieren und möglichst langfristig binden.

Die Benevol-Standards sind seit ihrer Entstehung 1999 nur in Detailfragen und einzelnen Formulierungen angepasst worden. Gleichzeitig ist jedoch zu beobachten, dass besonders in der Folge des UNO-Jahres der Freiwilligen 2001 intensiv über Freiwilligkeit geforscht und diskutiert worden ist. Meine Analyse der Standards vor dem Hintergrund der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion hat denn auch gezeigt, dass sie zwar wesentliche motivationsrelevante Kriterien für das Management Freiwilliger berücksichtigen. Es ist jedoch ebenfalls deutlich geworden, dass die Standards im Hinblick auf eine optimale Förderung der Motivation in zwei wichtigen Punkten nicht vollständig sind³⁰.

Zum einen wird die zentrale Funktion des Erstgespräches für ein wirksames Freiwilligenmanagement insgesamt unterschätzt beziehungsweise nicht ihrer Bedeutung gemäss dargestellt. Zum anderen fehlt ein Standard, der die Bedeutung einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen herausstreicht und ihr Zustandekommen gewährleistet. Darüber hinaus wäre es grundsätzlich empfehlenswert, die lediglich als Empfehlung zu verstehenden Richtlinien in eine verbindlicher formulierte und prozessorientierte Handlungsanleitung zu überführen, vergleichbar dem in dieser Arbeit auf Seite 21ff. vorgestellten Freiwilligenmanagement. Im Gegensatz zur summarischen Auflistung einzelner Standards macht ein Prozess deutlich, dass jeder der einzelnen Schritte für den Erfolg des Gesamten notwendig ist. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass das Freiwilligenmanagement die Führungsverantwortlichen der Organisationen nicht nur zur strategischen Planung von Marketing und Personalmanagement verpflichtet, sondern auch zur Reflektion der Bedeutung und Ziele der Freiwilligenarbeit für ihre Institution.

Die klare, verbindliche Formulierung einer prozessorientierten Handlungsanleitung ist das eine. Ungeklärt ist aber andererseits, inwieweit Organisationen und Institutionen überhaupt in der Lage sind, derartige Vorgaben auch umzusetzen. Denn das Management von Freiwilligen bedingt ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen. Damit könnten viele kleinere NPO überfordert

³⁰ Dass die Standards der Ergänzung und Vertiefung bedürfen, ist zumindest von Benevol St. Gallen erkannt worden. Die regionale Fachstelle hat sogenannte Checklisten zur Freiwilligenarbeit erarbeitet. Diese beinhalten u.a. ein Protokollformular für das Aufnahme-gespräch. Andere Listen gehen z.B. auf die in den Standards genannten Formen der Anerkennung oder auf die Frage der Versicherung Freiwilliger ein. Kritisch anzumerken ist, dass die Standards in dieser Sammlung nicht etwa die Grundlage für alle anderen Checklisten darstellen, sondern als Checkliste Nr. 11 unter ferner liefen erscheint [siehe: www.benevolsg.ch/dnn/benevolsgch/Freiwilligenshop/tabid/211/language/de-CH/Default.aspx]. Auf der Homepage des Dachverbandes sind diese Checklisten meines Wissens übrigens nicht aufgeführt.

sein, die nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügen, aber existenziell von der Mitarbeit Freiwilliger abhängig sind. Ihnen steht mit den Freiwilligenagenturen die Möglichkeit offen, die Rekrutierung und Betreuung ihrer freiwilligen Mitarbeiter an eine externe Fachstelle zu delegieren. Allerdings braucht es auch in diesem Fall innerhalb der NPO eine Person, die gemeinsam mit der Agentur eine Bedarfsplanung erarbeitet und während des Einsatzes der vermittelten Freiwilligen mit dem zuständigen Freiwilligenkoordinator fortlaufend in Kontakt steht.

Die Forderung nach einer stringenteren Formulierung der Standards und ihrer konsequenten Umsetzung darf nicht unbesehen als undifferenzierte Forderung nach einer Professionalisierung der Freiwilligenarbeit verstanden werden. Auch in der Forschung wird die Frage der Professionalisierung kontrovers diskutiert. Die Kernfrage lautet: Wie weit darf Professionalisierung gehen, ohne dass die Freiwilligenarbeit ihre besondere Qualität einbüsst? Mit Nachdruck ist darauf hinzuweisen, dass ein professionelles Management nicht dazu führen darf, dass die Leistungsansprüche und Führungsprinzipien der Erwerbsarbeit unreflektiert auf die Freiwilligenarbeit übertragen werden. Dies würde, wie wir gesehen haben, die Motivation der Freiwilligen gleich in mehrfacher Hinsicht gefährden. Dennoch hat der Begriff der Professionalisierung auch im Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit seine Berechtigung – und zwar in dem Sinne, wie ihn die Religionspädagogin und Soziologin Monika Jakobs verwendet hat: „Wenn man [...] der freiwillig geleisteten Arbeit eine besondere Qualität jenseits der Professionalität unterstellt, wie z.B. Authentizität, Emotionalität oder tiefes persönliches Engagement für eine Sache, bekommt Professionalisierung eine spezifische Bedeutung. Es geht dann nicht mehr darum, die Dienstleistung selbst zu professionalisieren, sondern einen Rahmen zu schaffen, der die besondere Qualität der Freiwilligenarbeit auf Dauer erhalten kann“ (Jakobs 2008, S. 192).

Im Hinblick auf ein effektives Freiwilligenmanagement kann mit Professionalisierung also nur eine Gestaltung der Freiwilligenarbeit gemeint sein, die eben jene besondere Qualität berücksichtigt und bewahrt – ein Management by Motivation an Stelle eines Managements by Objectives. Die entsprechenden, in dieser Arbeit beschriebenen Management- und Führungsprozesse gewährleisten einerseits, dass die Erwartungen der Freiwilligen erfüllt werden, und befähigt Freiwillige ausserdem dazu, innerhalb der organisationalen Abläufe und Strukturen wirksam tätig zu sein.

Dieses Verständnis von Führung ist die beste Förderungsmassnahme für die Motivation von Freiwilligen. Und wird Führungsverantwortliche vor der Erfahrung der in der Einleitung zitierten ehemaligen NPO-Geschäftsführerin bewahren, die Führung von Freiwilligen als Hölle zu erleben. Denn die Führung von Freiwilligen hat nichts mit Gott oder Teufel zu tun, dafür umso mehr mit effektivem Management.

6. Literatur

- Ammann Herbert (2008), Begrifflichkeiten und deren Auswirkungen auf die Forschung am Beispiel des Freiwilligen-Monitors, in: Ammann Herbert, Hasse Raimund, Jakobs Monika und Riemer-Kafka Gabriela (Hrsg.), *Freiwilligkeit – Ursprünge, Erscheinungsformen, Perspektiven*, Zürich: Seismo Verlag, S. 19–35
- Biedermann Christiane (2002), Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 79–88
- Bierhoff Hans-Werner (2002), Wie entsteht soziales Engagement und wie wird es aufrechterhalten?, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 21–30
- Bircher, Andreas (2008), *Freiwilligenarbeit in der Schweiz*, in: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, Nr. 24, 5.12.2008, heruntergeladen von: www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_bircher_081205.pdf, S. 1-8 [Stand 1.9.2009],
- Bock Teresa (2002), Vom Laienhelfer zum freiwilligen Experten. Dynamik und Struktur des Volunteering, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit*, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 11–20
- Brenk Christiana (2004), Einleitung zu: Ammann Herbert (Hrsg.), *Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie*, Zürich: Seismo Verlag, S. 9–10
- Bundesamt für Statistik BFS (Hrsg.) (2008), *Freiwilligenarbeit in der Schweiz*, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik
- Cattacin Sandro (2006), Wandel der traditionellen Freiwilligenarbeit (Überblick), in: Farago Peter und Ammann Herbert (Hrsg.), *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern*, Zürich: Seismo Verlag, S. 217–220
- Clary E. Gil, Snyder Mark, Ridge Robert D., Copeland John, Stukas Arthur A., Haugen Julie und Miene Peter (1998), Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No. 6, Washington: American Psychological Association, S. 1516–1530
- Fritze Agnès (2006), Der Sozialzeit-Ausweis – ein Instrument zur „Ökonomisierung“ der Freiwilligenarbeit? Überlegungen zu Ergebnissen einer Untersuchung, in: Farago Peter und Ammann Herbert (Hrsg.), *Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen*

- gen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern, Zürich: Seismo Verlag, S. 184–192
- Götz Erika (2004), Was man kann, steht im Sozialzeitausweis, in: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (Hrsg.), Forschungsbericht 2004, Olten: Corporate Communications Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, Bericht heruntergeladen von: www.fhnw.ch/technik/ia/publikationen/forschungsbericht04.pdf, S. 90f. [Stand 7.9.2009]
- Güntert Stefan T. und Wehner Theo (2006), Ist Freiwilligenarbeit mehr als unbezahlte Arbeit? Wird diese Qualität durch monetäre Anreize gefährdet? (Überblick), in: Farago Peter und Ammann Herbert (Hrsg.), Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern, Zürich: Seismo Verlag, S. 139–148
- Güntert Stefan T. (2007), Freiwilligkeit als Tätigsein in Organisationen. Unveröff. Dissertation, Zürich: ETH, zitiert nach: Güntert Stefan T. und Wehner Theo (2008), Führen und Geführtwerden. Leitung und frei-gemeinnützige Tätigkeit, in: Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft (Hrsg.) EB Erwachsenenbildung, Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis, Heft 3/2008, 54. Jahrgang, S. 132-135
- Güntert Stefan T. und Wehner Theo (2008), Führen und Geführtwerden. Leitung und frei-gemeinnützige Tätigkeit, in: Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft (Hrsg.) EB Erwachsenenbildung, Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis, Heft 3/2008, 54. Jahrgang, S. 132–135
- Hess Beatrice und Nadai Eva (1996), Freiwilliges Engagement: Motive und Arbeitsgebiete, in: Hess Beatrice und Nadai Eva (Hrsg.), Gratis, aber nicht umsonst. Freiwillige und ihre Arbeit, Zürich: kein Verlag, Bezug bei Beatrice Hess, S. 7–30. (Bei diesem Text handelt es sich um eine Kurzfassung der Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung, die 1993-95 im Rahmen des nationalen Forschungsprogramms "Frauen in Recht und Gesellschaft. Wege zur Gleichstellung" (NFP 35) entstanden ist. Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse findet sich im Schlussbericht "Vom Nutzen der Uneigennützigkeit" zuhanden des Nationalfonds. Ein Buch zum selben Thema erschien im Sommer 1996 im Paul Haupt Verlag, Bern.)
- Jakobs Monika (2008), Freiwilligkeit: Bilanz und Ausblick, in: Ammann Herbert, Hasse Raimund, Jakobs Monika und Riemer-Kafka Gabriela (Hrsg.), Freiwilligkeit – Ursprünge, Erscheinungsformen, Perspektiven, Zürich: Seismo Verlag, S. 191–195
- Kegel Thomas (2002), Gute Organisation vorausgesetzt, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag. S. 89–102
- Klages Helmut (1999), Zerfällt das Volk? – Von den Schwierigkeiten der modernen Gesellschaft mit Gemeinschaft und Demokratie, in: Klages Helmut und Gensicke Thomas, Wertewandel

- und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. (Speyerer Forschungsberichte; 193), Speyer: Forschungsinst. für öffentliche Verwaltung, S. 1–20
- Knöbelspiess Thomas (2002), Handeln Ehrensache! Oder: „Stell dir vor, es kommen Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren möchten!“, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 153–162
- Kriesi Hanspeter (2004), Freiwilligkeit aus Sicht der Politikwissenschaft, in: Ammann Herbert (Hrsg.), Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich: Seismo Verlag, S. 72–85
- Mieg Harald A. und Wehner Theo (2002), Frei-gemeinnützige Arbeit. Eine Analyse aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Kumbruck Christel und Dick Michael (Hrsg.) Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 33, Dezember 2002, Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg, S. 5–26
- Münzel Guido (2004), Einleitung zu: Münzel Guido, Guzzi Heeb Sandro, Kadishi Bernadette, Nadai Eva, Schön-Bühlmann Jacqueline, Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz, Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik, S. 7–16
- Nadai Eva (2004a), Begrifflichkeit im Themenfeld Freiwilligenarbeit, in: Münzel Guido, Guzzi Heeb Sandro, Kadishi Bernadette, Nadai Eva, Schön-Bühlmann Jacqueline, Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz, Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik, S. 17–18
- Nadai Eva (2004b), Begrifflichkeit im Themenfeld Freiwilligenarbeit, in: Münzel Guido, Guzzi Heeb Sandro, Kadishi Bernadette, Nadai Eva, Schön-Bühlmann Jacqueline, Studie zum Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz, Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik, S. 16–34
- Nadai Eva (2004c), Der Lohn der Tugend. Zur Rationalisierung von Freiwilligenarbeit, in: Ammann Herbert (Hrsg.), Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich: Seismo Verlag, S. 86–101
- Olk Thomas (2004), Freiwilligkeit aus der Sicht der Soziologie, in: Ammann Herbert (Hrsg.), Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich: Seismo Verlag, S. 26–43
- Pott Ludwig und Wittenius Ullrich (2002), Qualitätsmanagement in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit, Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 51–62
- Priller Eckhard (2008), Zivilgesellschaftliches Engagement im europäischen Vergleich, in: Ammann Herbert, Hasse Raimund, Jakobs Monika und Riemer-Kafka Gabriela (Hrsg.), Freiwilligkeit – Ursprünge, Erscheinungsformen, Perspektiven, Zürich: Seismo Verlag, S. 51–70

- Purtschert Robert (2005), Vorwort zur 4. Auflage, in: Schwarz Peter, Purtschert Robert, Giroud Charles und Schauer Reinbert (1995), Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 5., ergänzte und aktualisierte Aufl., Bern: Haupt
- von Rosenblatt Bernhard (2000), Freiwilliges Engagement in Deutschland. (Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Gesamtbericht). Stuttgart: Kohlhammer – zitiert nach: Mieg Harald A. und Wehner Theo (2002), Frei-gemeinnützige Arbeit. Eine Analyse aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Kumbruck Christel und Dick Michael (Hrsg.) Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 33, Dezember 2002, Hamburg: Technische Universität Hamburg-Harburg
- von Rosenblatt Bernhard (2001), Freiwilliges Engagement. Terminologie: Präferierte Bezeichnung der Tätigkeit, in: von Rosenblatt Bernhard (Hrsg.), Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Band 1: Gesamtbericht, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Bd. 194.1, 2. korrigierte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: W. Kohlhammer. Bericht heruntergeladen von: www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=3366.html [Stand: 27.7.09], S. 50–51
- Rosenkranz Doris und Weber Angelika (2002), Freiwillige und Soziale Arbeit – eine Vorbemerkung, in: Rosenkranz Doris und Weber Angelika (Hrsg.), Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 7–10
- Schön-Bühlmann Jacqueline (2004), Freiwilligenarbeit in der Schweiz – statistische Eckdaten, in: Münzel Guido, Guzzi Heeb Sandro, Kadishi Bernadette, Nadai Eva, Schön-Bühlmann Jacqueline, Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz, Expertenbericht im Auftrag des BFS, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik, S. 27–29
- Schüll Peter (2006), Motive und Erwartungen von Freiwilligen, in: Farago Peter und Ammann Herbert (Hrsg.), Monetarisierung der Freiwilligkeit. Referate und Zusammenfassungen der 5. Tagung der Freiwilligenuniversität vom 30. bis 31.5.2005 in Luzern, Zürich: Seismo Verlag, S. 310–328
- Schulz Tobias und Häfliger Musgrove Ursula (2007), Ein Füreinander im doppelten Sinn – Folgen sozialpolitischer Veränderungen für die Freiwilligenarbeit im internationalen und schweizerischen Vergleich, in: Farago Peter (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in der Schweiz, Zürich: Seismo, S. 108–132
- Stadelmann-Steffen Isabelle, Freitag Markus und Bühlmann Marc (2007), Freiwilligen-Monitor 2007, Zürich: Seismo Verlag

- Ulich Eberhard (2005), Arbeitspsychologie, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich und Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH
- Vogt-Holliger Barbara (2004), Freiwilligenarbeit aus Sicht der liberalen Wirtschaft, in: Ammann Herbert (Hrsg.), Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie, Zürich: Seismo Verlag, S. 102–106
- Wang Tania Vanessa (2002), Werte und Wertewandel bei Ehrenamtlichen und Freiwilligen in Hilfswerken, Diss., Zürich: Books in Demand (Schweiz) GmbH
- Wehner Theo, Miege Harald A. und Güntert Stefan T. (2006), Frei-gemeinnützige Arbeit – Einschätzungen und Befunde aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive, in: Mühlpfordt Susann und Richter Peter, Ehrenamt und Erwerbsarbeit, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 19–39
- www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/press.Document.104478.pdf [Stand 1.8.2009]
- www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/pan.Document.118132.pdf [Stand 1.8.2009]
- www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/press.Document.122134.pdf [Stand 1.8.2009]
- www.benevol.ch/index006.html [Stand 28.8.2009]
- www.sozialzeitausweis.ch/angebot/index.php [Stand 31.8.2009]