

## Was Freiwillige bei der Stange hält

**Für Non-Profit-Organisationen ist ein professioneller Umgang mit ihren freiwilligen Helfern zentral. Eine neue Untersuchung bei vier grossen Schweizer Hilfswerken zeigt deutlich, dass nicht nur individuelle Beweggründe sondern auch die Gestaltung der Organisation dazu beiträgt, dass sich Freiwillige längerfristig engagieren.**

*Franziska Schmid*



Freiwillig helfende Hände sind bei allen Hilfswerken sehr gefragt. (Bild: iStockphoto) ([Grossbild](#))

Sie leisten Fahrdienst, besuchen Häftlinge oder setzen sich an ein Beratungstelefon – die Tätigkeiten, die von Freiwilligen übernommen werden, sind zahlreich und anspruchsvoll. Unterdessen weiss man, dass unbezahlte Arbeit ein nicht zu vernachlässigender

Wirtschaftsfaktor ist. So gehen Experten davon aus, dass rund 40 Prozent der Gesamtproduktion in der Schweiz auf die unentgeltliche Arbeit entfällt. Auch wenn Haushalt und Kinderbetreuung den Löwenanteil dabei ausmachen, schlägt die Freiwilligenarbeit immer noch mit 10 Prozent zu Buche. Weniger bekannt ist, dass auch grosse Non-Profit-Organisationen (NPO) nicht ohne Freiwilligenarbeit überleben könnten. Für die Organisationen ist es deshalb zentral, längerfristig auf ein grosses Netz von motivierten Freiwilligen zurückgreifen zu können. Wissenschaftler des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA) der ETH Zürich haben in einem vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekt untersucht, was

Freiwillige dazu bringt, länger für eine NPO tätig zu sein.

## **Freiwillige haben Bedürfnisse**

In der Längsschnittstudie haben Professor Theo Wehner und sein Team über 2000 Freiwillige von vier bekannten Schweizer Hilfswerken aus dem sozial-karitativen Bereich in drei Erhebungswellen über 1,5 Jahren hinweg befragt. Die Helfer und Helferinnen von Pro Senectute, dem Schweizerischen Roten Kreuz, von Caritas und der Dargebotenen Hand leisten im Durchschnitt fünf Stunden Freiwilligenarbeit pro Woche. Dabei handelt es sich zum Teil um hochqualifizierte Arbeit, zum Beispiel wird die Beratung bei der Dargebotenen Hand von dafür speziell geschulten Freiwilligen übernommen. Müssten die Hilfswerke überall dort Mitarbeiter anstellen, wo heute Freiwillige tätig sind, wäre das unbezahlbar.

Organisationen sind aber gut beraten, sich nicht nur auf den Altruismus der Mitmenschen zu verlassen, sondern auch konkret in gute Aufgabengestaltung und kompetente Begleitung der Freiwilligen zu investieren. Freiwillige sind nicht einfach die besseren Menschen, sondern sie haben konkrete Bedürfnisse. Die Studie zeigt, dabei ähnliche Faktoren wie bei der Erwerbstätigkeit eine Rolle spielen, wenn es darum geht, Freiwilligen für ein längerfristiges Engagement zu motivieren. Es leuchtet ein, dass die Aufgaben vielfältig und bedeutsam sein sollten. Wichtig ist aber auch, dass die Freiwilligen eine Aufgabe komplett übernehmen und selbstständige Entscheidungen treffen können. «Unsere Studie hat ergeben, dass es sich negativ auf die Identifikation mit der Organisation auswirkt, wenn sich die Freiwilligen kontrolliert fühlen», sagt Susan van Schie, Mitautorin der Studie. Die Identifikation ist aber insofern entscheidend, als über 70 Prozent der Befragten sich vorstellen könnten, auch für eine andere Organisation tätig zu sein.

## **Freiwillige vor**

Innerhalb einer NPO sind ganz verschiedene Tätigkeiten gefragt und die Studie hat gezeigt, dass es bei der Motivation einen wesentlichen Unterschied gibt, ob jemand konkret Dienst direkt am Hilfeempfänger leistet oder sich um organisatorische oder administrative Belange kümmern soll. «Im zweiten Fall müssen die Werte der Organisation schon sehr genau mit den eigenen Werten übereinstimmen, respektive die Führung muss dem Freiwilligen schlüssig vermitteln können, warum auch diese Tätigkeiten für das Gelingen der ganzen Hilfstätigkeit zentral sind», erklärt van Schie. Dieser Befund erstaunt vor allem, wenn man sich ansieht, welche Art der Anerkennung die Freiwilligen am meisten motiviert. Entscheidend ist nämlich nicht in erster Linie die des Klienten, sondern die des privaten Umfelds.

## **Individuelle Beweggründe nicht überbewerten**

Van Schie meint anerkennend: «Über 70 Prozent der Freiwilligen bei den vier Hilfswerken gaben über den ganzen Zeitraum der Untersuchung an, dass Sie äusserst zufrieden sind. Das bedeutet, dass diese Organisationen schon sehr viel richtig machen.» In Workshops mit den vier Hilfswerken hat das Projektteam die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine NPO herausgearbeitet und im Kontakt untereinander wurde dessen Umsetzung in den einzelnen Regionalstellen diskutiert. Bei der Studie selber standen aber nicht konkrete Verbesserungsvorschläge im Zentrum.

Das Projektteam versteht seine Untersuchung viel mehr als Beitrag, die viel beschworene Dichotomie zwischen altruistischem und egoistischem Verhalten in der Debatte um Freiwilligenarbeit zu relativieren. Es zeigte sich, dass nicht nur individuelle Beweggründe sondern auch die Einbettung in die Organisation ausschlaggebend für ein beständiges Engagement der Freiwilligen sind.

Non-Profit-Organisationen, die sich dieser Tatsache bewusst sind und ihre Strukturen entsprechend anpassen, dürften erfolgreicher darin sein, die begehrten Freiwilligen für längere Zeit an sich zu binden.

## **Forschungsschwerpunkt Freiwilligenarbeit**

Laut Schätzungen sind rund 1,3 Mio. Schweizerinnen und Schweizer als Freiwillige tätig. Das ZOA untersucht unter Leitung von Professor Theo Wehner und Dr. Stefan T. Güntert seit 1999 schwerpunktmässig die Freiwilligenarbeit, wobei das wissenschaftliche Spektrum von der Erforschung der Motivation bis zu den Auswirkungen reicht. So befasst sich eine Studie mit der Frage, warum sich verschiedene Lebensdomänen besser vereinen lassen, wenn man zusätzlich noch Freiwilligenarbeit leistet. In einer weiteren ebenfalls vom SNF geförderten Studie möchten die Forschenden klären, wie es um den Gerechtigkeitssinn von Freiwilligen steht. Das Bedürfnis nach ausgleichender Gerechtigkeit scheint ein wichtiger Auslöser dafür zu sein, dass Menschen in die Freiwilligenarbeit einsteigen. Schliesslich wird mit einem weiteren Projekt eine kulturvergleichende Perspektive eingenommen, bei der es um die Frage geht, wie sich die Gestaltung von Freiwilligenarbeit zwischen europäischen Ländern unterscheidet, und wie diese Unterschiede sich erklären lassen.