

Toolkit Freiwilligenarbeit



Schweizerisches Rotes Kreuz



Inhalt

Intro	7
<hr/>	
Grundlagen: Zyklus Freiwilligenmanagement und Leitlinien	8
<hr/>	
Zyklus Freiwilligenmanagement	8
SRK Leitlinien zu Freiwilligenarbeit und Jugendarbeit	10
<hr/>	
Freiwilligenmanagement	11
<hr/>	
Planung	11
Strategische Entscheidung und Ressourcenplanung	11
Warum überhaupt Freiwilligenarbeit?	11
Strategische Entscheidung als Grundvoraussetzung	13
Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination	14
Ressourcenplanung	15
Grenzen der Freiwilligenarbeit	15
Konzept Freiwilligenmanagement	17
Wozu ein Konzept?	17
Inhalt des Konzepts	18
Umsetzung des Konzepts	18
<hr/>	
Umsetzung	19
Begleitung	19
Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination	19
Aufgabenbereiche	19
Aufgabenprofil	21
Erfolgsfaktoren	21
Führungsstil	22
Rahmenbedingungen	22
Rahmenbedingungen des Freiwilligeneinsatzes	22
Erkenntnisse aus der Forschung	23
Infrastruktur	24
Kollektivversicherungen	24
Spesenreglement	24
Anerkennungskultur	25
Weiterbildungsangebot	25
Partizipation	26
Interne Kommunikation	26
«Ideenbox» und Beschwerdeverfahren	26
Qualitätsstandards und Evaluation	27

Einsatzmöglichkeiten	27
Verschiedene Möglichkeiten	27
Bedarfsanalyse	28
Blick auf Bestehendes	28
Ideen für neue Einsatzbereiche und Einsatzmöglichkeiten	29
Synergien nutzen	30
Kooperationen und Netzwerke	30
Grundsätzliche Überlegungen	30
Kooperationen	31
Netzwerke	32
Kommunikation	33
Interne Kommunikation	33
Externe Kommunikation	34
Weiterentwicklung	36
Qualitätssicherung	36
Der Begriff Qualität und Qualitätsmanagement	36
4 Schritte zur Qualitätssicherung	36
Zufriedenheitsumfrage	37
Kennzahlen	39
Trends verfolgen	40
Diversifizierung	40
Die «neuen Freiwilligen»	40
Engagement-Formen und Trends	41
Diversifizierung	44
Freiwilligenkoordination	45
<hr/>	
Beginn des Engagements	45
Gewinnung	45
Motive und Motivation der Freiwilligen	45
Tätigkeitsprofil	47
Freiwillige gewinnen	48
Aufnahmeverfahren	50
Erstgespräch	50
Schnupperzeit	51
Einsatzvereinbarung und Verhaltenskodex	52
Einführung	53
Grundlegendes zur Einführung	53
Aussensicht nutzen	55
Einführungsveranstaltungen	55
Einführung in Vorstände	56

Während des Engagements	58
Betreuung	58
Betreuung von Freiwilligen	58
Austausch unter Freiwilligen	59
Psychosoziale Unterstützung und Wohlbefinden	59
Motivation und Fortsetzungsintention	60
Umgang mit Konflikten	63
Prävention von Grenzverletzungen und Übergriffen	65
Versicherung und Spesen	67
Versicherungen	67
Haftpflichtversicherung	67
Kranken- und Unfallversicherung	67
Motorfahrzeugversicherung	69
Spesen	70
Anerkennung	71
Anerkennung ist individuell	71
Formen der Anerkennung	72
Anerkennung durch Staat und Gesellschaft	74
«Dossier Freiwillig engagiert»	74
Weiterbildung	74
Lernen während der Freiwilligenarbeit	75
Formen der Weiterbildung	76
Planung und Vorbereitung von Weiterbildungen	76
Freiwilligenkarrieren planen	78
Partizipation	78
Bedeutung der Partizipation	79
Analyse bestehender Partizipationsmöglichkeiten	79
Ebenen und Formen der Partizipation	80
Mitgliedschaft und Ehrenamt	81
Partizipation in der Jugendarbeit	82
Abschluss des Engagements	83
Evaluation	83
Perspektive der Freiwilligen nutzen	83
Zeitpunkt und Form der Evaluation	83
Evaluationsgespräch	84
Evaluation und dann?	85
Verabschiedung	86
Ursachen für die Beendigung des Engagements	86
Abschied gestalten	87
Das Abschiedsgespräch	88
Freiwillige ausschliessen	89
Nachweis der Freiwilligenarbeit	91
Ehemalige Freiwillige einbinden	91

Rechtliche Fragen**92**

Ausländische Freiwillige	92
Freiwillige mit Arbeitslosenentschädigung	93
Freiwillige mit IV-Renten	94
Spesen und Entschädigungen	95
Minderjährige oder besonders schutzbedürftige Personen	97
Privat- und Sonderprivatauszug	100
Verhaltenskodex SRK als Präventionsmassnahme	101
Bildrechte	102
Was tun bei Fragen?	102

Literaturangaben zum Toolkit**103**

Intro

In diesem Toolkit zum Thema Freiwilligenarbeit finden Sie alle relevanten Informationen zum Freiwilligenmanagement und zur Freiwilligenkoordination, zu rechtlichen Fragen, neuen Formen der Freiwilligenarbeit sowie nützliche Dokumente – wie Merkblätter und Best Practice Beispiele – aus der Geschäftsstelle SRK, den Rotkreuz-Mitgliedorganisationen und weiteren Freiwilligenorganisationen.

Das Toolkit liefert Ihnen wertvolle Inputs für Ihre Arbeit mit Freiwilligen und regt Sie zur Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit an. Das Toolkit orientiert sich an Literatur zum Thema Freiwilligenarbeit und ist als Ausgangslage oder Inspiration zu verstehen. Die hier gesammelten Informationen sollen kritisch reflektiert, individuell auf die Praxis angepasst und auch weitergedacht werden. Die enthaltenen Informationen dienen ausschliesslich Informationszwecken. Wir bemühen uns, die Informationen auf aktuellem Stand zu halten. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der Informationen.

Das Toolkit richtet sich sowohl an angestellte Mitarbeitende oder Freiwillige, die sich mit Freiwilligenarbeit auseinandersetzen, als auch an weitere interessierte Personen.

Bei Fragen zur Freiwilligenarbeit können Sie Kontakt mit dem Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit der Geschäftsstelle SRK aufnehmen: volunteer@redcross.ch

Grundlagen: Zyklus Freiwilligenmanagement und Leitlinien

Freiwilligenarbeit ist eine wichtige Ressource des SRK. Viele Dienstleistungen könnten ohne Freiwillige nicht erbracht werden. Der Zyklus Freiwilligenmanagement sowie die Leitlinien Freiwilligenarbeit und die Leitlinien Jugendarbeit bieten die wichtigsten Grundlagen für Freiwilligenarbeit im SRK.

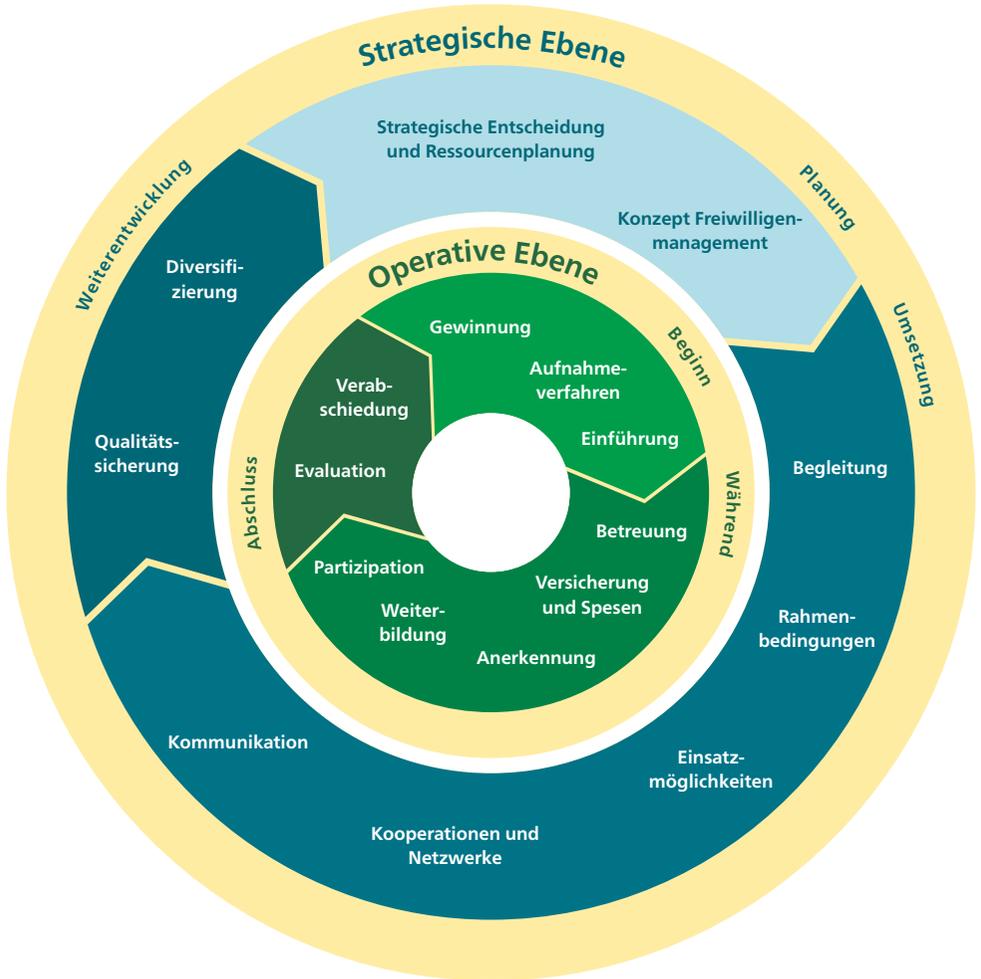
Die zwei grossen Themenbereiche dieses Toolkits – das Freiwilligenmanagement und die Freiwilligenkoordination – sind entsprechend des Zyklus Freiwilligenmanagement des SRK strukturiert.

Der äussere Kreis des Zyklus zum Freiwilligenmanagement mit 9 Prozessschritten ist in drei Abschnitte unterteilt – Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung. Der innere Kreis des Zyklus zur Freiwilligenkoordination mit 10 Prozessschritten ist ebenfalls in drei Abschnitte unterteilt – Beginn des Engagements, Während des Engagements und Abschluss des Engagements.

Zyklus Freiwilligenmanagement

Sowohl Freiwilligenmanagement als auch Freiwilligenkoordination sind Teil des Zyklus Freiwilligenmanagement. Der Zyklus soll einen Überblick geben, welche Aufgaben in der Freiwilligenarbeit anfallen und als Gedankenstütze dienen. Das heisst es müssen nicht alle Prozessschritte im Freiwilligenmanagement und in der Freiwilligenkoordination nacheinander durchlaufen werden, doch es lohnt sich Überlegungen zu allen Prozessschritten anzustellen und diese schriftlich in einem Konzept Freiwilligenmanagement festzuhalten.

Es ist nicht möglich im SRK ein einheitliches Freiwilligenmanagement und eine einheitliche Freiwilligenkoordination umzusetzen, dafür sind die Strukturen der Rotkreuz-Mitgliedorganisationen zu unterschiedlich. Trotzdem gibt es in allen Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, Ähnlichkeiten. Die Freiwilligenarbeit sollte strategisch geplant, umgesetzt und weiterentwickelt werden und die Freiwilligen durchlaufen in ihrer «Freiwilligen-Laufbahn» gewisse Phasen, zu Beginn des Engagements, während des Engagements und beim Abschluss des Engagements. Dieses Toolkit bietet Informationen zu allen relevanten Prozessen im Zyklus Freiwilligenmanagement; was für Ihre Organisation nützlich ist, können Sie selbst entscheiden.



SRK Leitlinien zu Freiwilligenarbeit und Jugendarbeit

Im SRK gelten seit 2011 die Leitlinien Freiwilligenarbeit und die Leitlinien Jugendarbeit. Sie definieren die Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit und Jugendarbeit, die von allen Rotkreuz-Mitgliedorganisationen eingehalten werden sollen. Die in den Leitlinien formulierten Standards bieten Ihnen einen guten ersten Überblick, was in der Arbeit mit Freiwilligen berücksichtigt werden soll:

1. Anerkennung der Freiwilligenarbeit: Das SRK anerkennt die Leistungen der Freiwilligen und setzt sich für deren öffentliche Anerkennung ein.
2. Begleitung der Freiwilligen: Es werden Begleitpersonen für Freiwillige benannt. Diese führen die Freiwilligen ein, begleiten und unterstützen sie.
3. Arbeitsbedingungen: Freiwilligenarbeit ist kein Ersatz für bezahlte Erwerbsarbeit. Die freiwilligen Einsätze sind zeitlich beschränkt und Einsatzbedingungen sind geklärt.
4. Mitsprache und Partizipation: Das SRK legt grossen Wert auf die Mitsprachemöglichkeit von Freiwilligen bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe. Die Freiwilligen können als Vereinsmitglieder mitentscheiden und zur Entwicklung der Organisation beitragen.
5. Einsatzvereinbarung: Bei regelmässigen und länger dauernden Engagements schliessen die Freiwilligen und das SRK eine Einsatzvereinbarung ab, die gegenseitige Erwartungen formuliert.
6. Auswertung der Freiwilligenarbeit: In Einzelgesprächen oder im Austausch in Gruppen wertet das SRK Freiwilligenarbeit aus.
7. Spesenregelung und Versicherung: Freiwilligenarbeit ist grundsätzlich unbezahlt. Effektive Auslagen wie Fahrten, Verpflegung, Porti etc. werden hingegen vergütet. Während der Dauer ihres Einsatzes sind Freiwillige durch das SRK versichert.
8. Ausweisen der geleisteten Arbeit: Das SRK fördert die öffentliche Anerkennung der Freiwilligenarbeit, indem es den freiwillig geleisteten Einsatz ausweist.

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Leitlinien Freiwilligenarbeit (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitlinien-freiwilligenarbeit-des-schweizerischen-roten-kreuzes

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Leitlinien Jugendarbeit (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitlinien-jugendarbeit-des-schweizerischen-roten-kreuzes

Freiwilligenmanagement

Freiwilligenmanagement bezeichnet alle strategischen Bestrebungen einer Organisation, um die Zusammenarbeit mit Freiwilligen für alle Beteiligten optimal zu gestalten (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 15). Somit sind die Planung, Umsetzung sowie Weiterentwicklung von Freiwilligenarbeit Teil des Freiwilligenmanagements. Dadurch können nachhaltige und förderliche Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit entwickelt werden (vgl. Reifenhäuser/Hoffmann/Kegel 2009: 59).

Die 10 Prozessschritte des äusseren Kreis des Zyklus Freiwilligenmanagement wurden für die bessere Übersichtlichkeit in drei Abschnitte unterteilt – Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung.

Planung

In der Planungsphase des Freiwilligenmanagements werden verschiedene strategische Grundlagen erarbeitet, die Voraussetzungen sind, um später die Arbeit mit Freiwilligen aufzunehmen. Mehr Infos dazu gibt es auf folgenden Seiten.

Strategische Entscheidung und Ressourcenplanung

Am Anfang der Freiwilligenarbeit steht eine strategische Entscheidung der Leitungsgremien. Einige Grundsatzfragen sowie die Ressourcenplanung müssen geklärt werden, bevor weitere Planungsschritte in Angriff genommen werden können. Dadurch entsteht Verbindlichkeit und Raum, um weitere Grundlagen zu erarbeiten.

Warum überhaupt Freiwilligenarbeit?

Freiwilligenarbeit hat im SRK eine langjährige Tradition und ist stark mit den Ursprüngen der Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung verbunden. Es gibt viele Argumente, die für Freiwilligenarbeit sprechen und aufzeigen warum diese sinnvoll ist.

Gewinn für alle Beteiligten

Gelungene Freiwilligenarbeit ist ein Gewinn für jene, die Hilfe und Unterstützung erhalten, für die Freiwilligen, die durch ihr Engagement Freude und Erfüllung finden sowie für die Freiwilligenorganisation, die mit motivierten Freiwilligen qualitative Dienstleistungen erbringen kann. Nicht zuletzt profitiert die ganze Gesellschaft,



denn Freiwillige stärken durch ihr Engagement den sozialen Zusammenhalt und die Solidarität in der Bevölkerung und übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft.

Freiwilligenarbeit beim SRK

Beim SRK werden zwei Formen der Freiwilligenarbeit unterschieden:

- Freiwillige, die sich regelmässig oder punktuell in Aktivitäten und Projekten engagieren.
- Freiwillige, die ein Ehrenamt, bspw. in einem Vorstand, ausüben.

Argumente für Freiwilligenarbeit

- Positive Wirkung bei Begünstigten: Hilfeleistungen, die von Freiwilligen erbracht werden, haben eine positivere Wirkung auf Leistungsempfänger als Hilfeleistungen von bezahlten Personen (vgl. Metz et al. 2013/ Studer et al. 2012).
- Soziale Integration: In der Freiwilligenarbeit kommen Menschen mit verschiedensten soziodemographischen Hintergründen zusammen und arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin. Dies trägt zur Verknüpfung unterschiedlicher Bevölkerungsschichten bei und fördert die soziale Integration (vgl. Studer 2013: 1).

- **Kompetenzerwerb:** Durch Freiwilligenarbeit können Freiwillige spezifische Selbst- und Sozialkompetenzen entwickeln, die sie in anderen Bereichen ihres Lebens, insbesondere in der Arbeitswelt, einbringen können.
- **Grundlage für die Zivilgesellschaft:** Freiwilligenarbeit ist für die Entwicklung der Zivilgesellschaft von grosser Bedeutung. Das Bundesamt für Statistik schätzt das freiwillige Engagement in der Schweiz auf rund 660 Millionen Stunden (vgl. BFS 2017). Es profitieren Politik, Behörden und Gremien, aber auch alle gesellschaftlichen Bereiche wie Sozialwesen, Gesundheit, Sport, Kultur oder Kirche (vgl. Farago 2007: 8).
- **Entlastung des Sozialstaats:** Bei wachsenden Forderungen an den Sozialstaat und gleichzeitig knapperen öffentlichen Finanzierungsspielräumen wird die Freiwilligenarbeit eine interessante Alternative zur Entlastung des Sozialstaats (vgl. Bühlmann/Freitag 2007). So beispielsweise auch im Gesundheitswesen, das sich in den kommenden Jahren mit steigendem Kostendruck und einem Wandel der Altersstruktur konfrontiert sieht. Allerdings darf dies nicht so weit gehen, dass die Freiwilligenarbeit als Lückenbüsser fungiert. Ziel ist es, dass sich die Tätigkeiten von Arbeitnehmenden und Freiwilligen weiterhin sinnvoll ergänzen.
- **Volkswirtschaftliche Bedeutung:** Freiwilligenarbeit hat eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung, so werden 31% der gesamten Arbeitskraft im Nonprofit-Sektor von Freiwilligen gestellt (vgl. Helmig et al. 2010). Somit ist Freiwilligenarbeit eine wichtige Ergänzung von bezahlter Arbeit.

Strategische Entscheidung als Grundvoraussetzung

Grundvoraussetzung für Freiwilligenarbeit ist eine strategische Entscheidung der Leitungsgremien – wie Vorstand und Geschäftsführung – für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18). Eine Organisation muss wissen, wofür sie Freiwillige einsetzen möchte und bereit sein in die Freiwilligenarbeit zu investieren (vgl. Studer 2013: 21). Durch Freiwilligenarbeit ergeben sich finanzielle und personelle Aufwände, die keinen unmittelbaren finanziellen Profit abwerfen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18).

Folgende Fragen sollten geklärt werden (vgl. Studer 2013: 27):

- Was ist die Position der Freiwilligen in der Organisation?
- Welchen Stellenwert haben die Freiwilligen?
- Was ist der Beitrag der Freiwilligen zum Organisationsziel?
- Sind Freiwillige in der Strategie der Organisation mitgedacht?

Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination

Arbeitet man mit Freiwilligen zusammen, stellt sich nicht mehr die Frage ob man Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination braucht, sondern nur noch in welchem Umfang. Sobald nämlich mit Freiwilligen zusammengearbeitet wird, kommen automatisch Fragen auf, die im Zusammenhang mit Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination stehen. Es lohnt sich in jedem Fall diese systematisch anzugehen.

Was ist der Unterschied?

Unter Freiwilligenmanagement werden die strategischen Tätigkeiten einer Organisation verstanden, um Grundlagen und passende Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies soll dazu führen, dass die Interessen und Erwartungen der Organisation und der Freiwilligen im Einklang sind. Im Freiwilligenmanagement geht es darum Freiwilligenarbeit in den Fokus zu rücken und mit Themen und Herausforderungen längerfristig, nachhaltig und professionell umzugehen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 15).

Unter Freiwilligenkoordination werden die operativen Tätigkeiten einer Organisation verstanden, um dafür zu sorgen, dass die konkrete Zusammenarbeit mit Freiwilligen erfolgreich gestaltet werden kann. In der Freiwilligenkoordination geht es darum die Freiwilligen in die Organisation einzubinden und zu betreuen (vgl. Studer 2013: 2).

Verantwortliche Personen

Strategische Aufgaben im Rahmen des Freiwilligenmanagements werden von Mitarbeitenden, Freiwilligen oder Gremien in einer Organisation übernommen. Neben dem Vorstand und der Geschäftsführung, können weitere Mitarbeitende oder Freiwillige, die sich um operative Belange kümmern, involviert sein.

Die operativen Tätigkeiten im Rahmen der Freiwilligenkoordination werden in den Rotkreuz-Mitgliedorganisationen in der Regel von Mitarbeitenden oder Freiwilligen übernommen. Die verantwortlichen Mitarbeitenden haben sehr unterschiedliche Funktionsbezeichnungen wie Freiwilligenkoordinatorin oder Freiwilligenkoordinator, Verantwortliche oder Verantwortlicher für Freiwilligenarbeit usw. Einige sind auch für einzelne Dienstleistungen, bspw. Fahrdienst, verantwortlich und übernehmen die Freiwilligenkoordination nur für die Freiwilligen in der jeweiligen Dienstleistung. Es gibt aber auch Rotkreuz-Mitgliedorganisationen bei denen die Freiwilligenkoordination von Freiwilligen übernommen wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Freiwilligenkoordination weniger professionell ist.

Ressourcenplanung

Wie viele finanzielle Mittel für Freiwilligenarbeit investiert werden müssen, lässt sich nur schwer abschätzen. Allerdings gibt es Schätzungen wie viel Zeit für Freiwilligenkoordination benötigt wird. Unter der Annahme, dass die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Freiwilligenmanagement schon bestehen, können mit einer Vollzeitstelle ca. 80 Freiwillige begleitet werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 37). Andere Schätzungen gehen von 22 Minuten aus, die von den verantwortlichen Personen pro Freiwilligem oder Freiwilliger und Woche investiert werden. Mit einer Vollzeitstelle könnten demnach rund 110 Freiwillige betreut werden (vgl. Studer 2013: 14).

Ideeller statt materieller Wert der Freiwilligenarbeit

Der Nutzen der Freiwilligenarbeit sowie eines gelungenen Freiwilligenmanagements und einer erfolgreichen Freiwilligenkoordination kann nicht in Bilanzen abgelesen werden. Es handelt sich um langfristige Investitionen in den Erhalt und die Produktivität einer Organisation und stellt einen ideellen Wert dar (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 18, 19).

Grenzen der Freiwilligenarbeit

Auch in der Freiwilligenarbeit gibt es Grenzen, diese verlaufen auf unterschiedlichen Ebenen und sind teils fließend. Dies kann es schwierig machen, die Grenzen zu erkennen und korrekt zu handeln. Eine systematische Aufstellung der Grenzen kann wie folgt aussehen:

Grenzen auf individueller Ebene

Freiwillige bringen sowohl Zeit als auch spezifische Kompetenzen mit. Überbelastungen können bei Freiwilligen auftreten, einerseits, wenn sie sich zeitlich zu viel aufbürden oder ihnen von der Organisation zu viel aufgebürdet wird, andererseits wenn die Aufgabe ihre Kompetenzen übersteigt.

Weitere Grenzen auf individueller Ebene können ein freiwilliges Engagement vorübergehend erschweren oder gar dauerhaft verunmöglichen. So sind Personen, die psychisch angeschlagen, suchtmittelabhängig, geistig oder körperlich beeinträchtigt sind oder zu verbaler oder physischer Gewalt neigen, möglicherweise nicht imstande ein Engagement pflicht- und verantwortungsbewusst zu gestalten, was sich auch negativ auf die Begünstigten auswirken kann (vgl. Studer 2013: 40, 41). Die Personen, die für die Freiwilligenkoordination zuständig sind, müssen in solchen Fällen möglichst schnell reagieren.

Ein weiteres Thema auf individueller Ebene sind Grenzverletzungen. Hier ist zu unterscheiden zwischen unabsichtlichem Überschreiten von fachlichen oder persönlichen Grenzen und bewussten Übergriffen, die trotz Widerstand der Betroffenen ausgeübt werden. Hier sollte von zuständigen Personen genau hingeschaut und wenn nötig Massnahmen eingeleitet werden. Mehr dazu unter [Prävention von Grenzverletzungen und Übergriffen](#) → Seite 65

Grenzen auf organisatorischer Ebene

Freiwilligenarbeit ist kein Mittel um Kosten einzusparen. Es kommt teilweise vor, dass Freiwillige dieselben Aufgaben übernehmen wie bezahlte Angestellte. Freiwilligenarbeit soll bezahlte Arbeit aber nicht konkurrenzieren, sondern sinnvoll ergänzen. Grundlegende Arbeiten in einer Organisation sollten deshalb stets von bezahlten Angestellten übernommen werden.

Daneben stellen sich auf organisatorischer Ebene Fragen nach der maximalen Anzahl von Freiwilligen und Grenzen in den Einsatzmöglichkeiten. Wie viele Freiwillige können mit den vorhandenen Ressourcen begleitet, weitergebildet und betreut werden um qualitative Dienstleistungen anzubieten? Welche Dienstleistungen können und sollen mit Freiwilligen angeboten werden und wo muss Professionalisierungstendenzen nachgegeben werden? (vgl. Studer 2013: 40, 41).

Ausserdem können sich auch rechtliche Fragen stellen, mehr dazu finden Sie unter [Rechtliche Fragen](#) → Seite 92

Grenzen auf gesellschaftlicher Ebene

Freiwilligenarbeit soll nicht die Aufgaben des Staates übernehmen. Ob bei der Integration von Migranten und Migrantinnen oder bei der Betreuung von älteren Menschen, es ist wichtig eine Grundsatzdiskussion darüber zu führen welche Arbeit bezahlt wird und welche nicht und klare Grenzen zu ziehen zwischen Freiwilligenarbeit, staatlichen Aufgaben, professioneller Arbeit, Zivildienst usw. (vgl. Studer 2013: 39–40).

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Anleitung für die Förderung der Jugendarbeit 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/anleitung-fuer-die-foerderung-der-jugendarbeit-in-den-rk-kv-des-srk

Konzept Freiwilligenmanagement

Die Erarbeitung eines Konzeptes Freiwilligenmanagement ist eine wichtige Grundlagenarbeit, die der Planung dient. Gleichzeitig unterstützt ein Konzept auch die Umsetzung und die Weiterentwicklung.

Wozu ein Konzept?

Es empfiehlt sich für Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, ihre Überlegungen zum Freiwilligenmanagement in einem Konzept festzuhalten. Sowohl Freiwilligenmanagement als auch Freiwilligenkoordination sollten Teil des Konzepts sein. Es können natürlich auch weitere Aspekte der Freiwilligenarbeit thematisiert werden. Ein Konzept dient unter anderem (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 25):

- der Gestaltung von sinnvollen, transparenten und nachhaltigen Rahmenbedingungen
- der Einführung einheitlicher Grundsätze, Prozesse und Standards
- der Konkretisierung von Zielen und Strategien in der Freiwilligenarbeit
- einem geteilten Verständnis von Freiwilligenarbeit in einer Organisation
- der Kontinuität bei Personenwechseln



- der Rollenklärung der Freiwilligen bzw. zwischen Mitarbeitenden und Freiwilligen
- der Sicherung bzw. Steigerung der Qualität der Freiwilligenarbeit
- als interner und externer Qualitätsnachweis für professionelles Freiwilligenmanagement und professionelle Freiwilligenkoordination

Das Konzept sollte die Strukturen und Ressourcen der jeweiligen Organisation berücksichtigen und individuell umgesetzt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 25).

Es gibt Organisationen, die ohne ein grundlegendes Konzept, dafür mit anderen Hilfsmitteln, Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination professionell umsetzen. Doch auch in diesem Fall lohnt es sich ein umfassendes Konzept zu erarbeiten, das in einem Dokument alles Wesentliche rund um Freiwilligenarbeit vereint.

Inhalt des Konzepts

Grundsätzlich sollten in einem Konzept Freiwilligenmanagement sowohl das Freiwilligenmanagement als auch die Freiwilligenkoordination thematisiert werden. Das Konzept kann beispielsweise anhand des Zyklus Freiwilligenmanagement oder ähnlichen Modellen strukturiert werden. Darin sollten alle relevanten Begrifflichkeiten geklärt, definiert und abgegrenzt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 62). Ebenfalls Teil des Konzeptes Freiwilligenmanagement sollte ein Plan sein, wie das Freiwilligenmanagement und die Freiwilligenkoordination in die Praxis umgesetzt und gegebenenfalls weiterentwickelt werden.

Umsetzung des Konzepts

Bevor das Konzept Freiwilligenmanagement umgesetzt werden kann, sollte es durch den Vereinsvorstand genehmigt werden.

Wie die Umsetzungsplanung konkret aussieht, hängt vom Konzept ab. Um sich einen Überblick zu verschaffen was alles umgesetzt werden muss, kann ein Ist-Soll-Vergleich angestellt werden. Das Konzept stellt dabei die Soll-Situation dar. Eine Ist-Analyse bzw. Standortbestimmung des derzeitigen Freiwilligenmanagements bzw. der Freiwilligenkoordination dient als Ausgangslage um die weiteren Umsetzungsmaßnahmen terminlich und inhaltlich zu planen und etappenweise durchzuführen.

Umsetzung

Nach der Planung des Freiwilligenmanagements folgt dessen Umsetzung in die Praxis. Bei diesem Schritt geht es darum die grundlegenden Strukturen für die Freiwilligenarbeit zu schaffen, damit Freiwillige attraktive Arbeitsbedingungen und interessante Einsatzmöglichkeiten vorfinden.

Begleitung

Eine gute Begleitung der Freiwilligen ist Grundvoraussetzung für qualitative Freiwilligenarbeit. Sowohl die Prozesse im Freiwilligenmanagement als auch in der Freiwilligenkoordination müssen begleitet werden. Dafür werden personelle Ressourcen benötigt (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 34).

Zuständigkeit für Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination

Es kann kein wirkungsvolles Freiwilligenmanagement und keine gelungene Freiwilligenkoordination geben ohne Verantwortliche zu benennen, die sich darum kümmern (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013 34). Die Aufgaben können von bezahlten Mitarbeitenden, Freiwilligen oder Ehrenamtlichen übernommen werden. Wenn in einer Organisation bezahlte Mitarbeitende und unbezahlte Freiwillige oder Ehrenamtliche eng zusammenarbeiten, ist darauf zu achten, dass die Funktionen und Aufgabengebiete unterschiedlich und klar definiert sind. Dies hilft Konflikte zwischen Bezahlten und Unbezahlten zu vermeiden. Ausserdem ist es wichtig eine Ombudsfunktion zu definieren, die im Fall von Unstimmigkeiten oder Konflikten zwischen Freiwilligen und zuständigen Personen für Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination zum Einsatz kommt.

Aufgabenbereiche

Im Freiwilligenmanagement und der Freiwilligenkoordination lassen sich die Aufgaben in drei grosse Bereiche unterteilen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 35):

1. Strategie und Organisationsentwicklung (Freiwilligenmanagement), Aufgaben: konzipieren, beraten, entwickeln, steuern, implementieren, leiten, evaluieren
2. Überfachliche Begleitung und Koordination (Freiwilligenkoordination), Aufgaben: Freiwillige gewinnen, ansprechen, auswählen, begleiten, anerkennen, verabschieden
3. Fachliche Zusammenarbeit und Anleitung (Freiwilligenkoordination), Aufgaben: Freiwillige einarbeiten, anleiten, führen, anerkennen, fachlich betreuen



Die drei Aufgabenbereiche dienen als Modell, werden in der Praxis von einer oder mehreren Personen übernommen und können auf unterschiedlichen Organisations-ebenen angesiedelt sein.

In einigen Rotkreuz-Mitgliedorganisationen übernehmen beispielsweise bezahlte Freiwilligenkoordinatoren und Freiwilligenkoordinatorinnen alle drei Aufgabenbereiche; in anderen übernehmen zum Beispiel Ehrenamtliche (Vorstand) oder die Geschäftsführung Aufgaben des 1. Bereichs und die Dienstleistungsverantwortlichen Aufgaben des 2. und 3. Bereichs.

Personen, die Aufgaben des 1. Bereichs übernehmen, haben nicht zwingend persönlichen Kontakt mit den Freiwilligen, im Gegensatz zu denen, die Aufgaben des 2. und 3. Bereichs ausführen. Letztere (3. Bereich) arbeiten direkt mit den Freiwilligen zusammen und leiten diese an, dies wird in den Rotkreuz-Mitgliedorganisationen teilweise von Freiwilligen übernommen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 36).

Aufgabenprofil

Je nach Organisationsstruktur, verfügbaren Ressourcen und Zielen ergeben sich für verantwortliche Personen unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte im Freiwilligenmanagement und in der Freiwilligenkoordination. Das Aufgabenprofil einer verantwortlichen Person kann, unter anderem, folgende Punkte beinhalten (vgl. DRK 2013: 17):

- Planung und Koordination der Freiwilligenarbeit
- Entwicklung neuer Einsatzmöglichkeiten und Gestaltung bestehender Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige
- Budgetkontrolle und Spesenadministration für die Freiwilligenarbeit
- Beratung und Unterstützung der Freiwilligen
- Planung und Durchführung von Massnahmen zur Gewinnung von Freiwilligen
- Verantwortung oder Mitwirkung beim Aufnahmeverfahren und der Einführung der Freiwilligen
- Verantwortung oder Mitwirkung bei Weiterbildungen oder Erfahrungsaustausch für Freiwillige
- Gestaltung einer Anerkennungskultur für die Freiwilligen
- Verantwortung oder Mitwirkung bei der Erstellung von Nachweisen («Dossier Freiwillig engagiert») und Massnahmen bei Beendigung von Engagements
- Evaluation und Qualitätssicherung der Freiwilligenarbeit
- Konzeptionelle und strategische Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit

Erfolgsfaktoren

Damit das Freiwilligenmanagement und die Freiwilligenkoordination zu einem Erfolgsmodell werden, gibt es einige Aspekte, die geklärt werden müssen (vgl. DRK 2013: 20):

- Wo wird die Stelle des Freiwilligenmanagers oder der Freiwilligenmanagerin bzw. des Freiwilligenkoordinators oder der Freiwilligenkoordinatorin im Organigramm verankert? Bsp. Stabsstelle bei der Geschäftsführung oder dem Vorstand, Anbindung an eine Fachabteilung, Eigenständige Abteilung schaffen
- Wie ist die Schnittstelle zu den Freiwilligen gestaltet?
- Wie wird miteinander kommuniziert?
- Welche Ressourcen brauchen Freiwilligenmanager oder Freiwilligenmanagerinnen bzw. Freiwilligenkoordinatoren und Freiwilligenkoordinatorinnen und welche können zur Verfügung gestellt werden (bspw. personelle, materielle, finanzielle, zeitliche)?
- Welches Kompetenzprofil braucht ein Bewerber oder eine Bewerberin, wie viel Gestaltungsspielraum können wir bieten?

Führungsstil

Einige Studien zeigen, dass ein autonomieunterstützender Führungsstil besonders förderlich für die Motivation von Freiwilligen ist. Dieser Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass man Interesse an den Ideen der Freiwilligen zeigt, Vertrauen in ihre Fähigkeiten ausdrückt und sie zu Fragen und Eigenständigkeit ermutigt. Das heisst bei den Freiwilligen sollte ein Gefühl der Autonomie statt der Kontrolle hervorgerufen werden.

Das Erleben von Autonomie, also die Freiheit und Unabhängigkeit, was Entscheidungen anbelangt, ist einer von 5 Aspekten, die zur Motivation von Freiwilligen beitragen (vgl. Van Schie, Güntert, Wehner 2015: 135, 136). Mehr dazu unter **Motive und Motivation der Freiwilligen → Seite 45**

Rahmenbedingungen

Freiwillige suchen eine inhaltlich interessante Aufgabe, die ihren Wünschen und Motiven entspricht. Stimmen aber die Rahmenbedingungen nicht, kann ein Freiwilligeneinsatz unattraktiv oder gar hindernisreich sein. Deshalb sollte man sich schon früh darüber Gedanken machen, was die Freiwilligen, neben inhaltlich interessanten Einsatzmöglichkeiten, brauchen.

Rahmenbedingungen des Freiwilligeneinsatzes

Alle Regelungen, Verfahren, Vorlagen und Formulare, die für die Freiwilligenarbeit benötigt werden, sollten verabschiedet und bereitgestellt werden, bevor die ersten Freiwilligen eingesetzt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 63). Manche dieser Rahmenbedingungen kommen allen Freiwilligen zugute und können unabhängig von den Tätigkeitsfeldern der einzelnen Freiwilligen geschaffen werden, andere Rahmenbedingungen unterscheiden sich je nach Tätigkeit der Freiwilligen. Unter anderem sind folgende Punkte zu klären (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 43):

- An welchem Ort findet die Freiwilligenarbeit statt und welche Hilfsmittel werden von den Freiwilligen benötigt (Infrastruktur)?
- Welche Versicherungen soll die Organisation abschliessen (Kollektivversicherungen)?
- Wie werden Spesen der Freiwilligen zurückerstattet (Spesenreglement)?
- Wie und zu welchen Konditionen können sich Freiwillige weiterbilden (Weiterbildungsangebot)?
- Wie und wann werden die Freiwilligen anerkannt (Anerkennungskultur)?

- Auf welchen Ebenen können die Freiwilligen wie mitbestimmen und -entscheiden (Partizipation)?
- Durch welche Kanäle wird mit den Freiwilligen kommuniziert (Interne Kommunikation)?
- Wie wird mit Ideen oder Beschwerden von Seiten der Freiwilligen umgegangen («Ideenbox» und Beschwerdeverfahren)?
- Welche Qualitätsstandards sollen eingehalten werden (Qualitätssicherung)?

Erkenntnisse aus der Forschung

Studien zeigen, dass eine Organisation mit der Gestaltung von Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige (Aufgabengestaltung) und organisationalen Rahmenbedingungen relevante Steuerungsmöglichkeiten haben, um ein längerfristiges Engagement der Freiwilligen zu fördern.

Freiwillige streben in der ersten Phase ihres Engagements die Erfüllung ihrer Motive an, die aufkommende Verbundenheit mit der Organisation führt zur Aufrechterhaltung des freiwilligen Engagements. Diese Verbundenheit führt dazu, dass der oder die Freiwillige ihre Tätigkeit mit der Zeit als einen Teil von sich selbst betrachtet. Je mehr Verbundenheit mit der Organisation und der Tätigkeit besteht, umso wahrscheinlicher ist es, dass der oder die Freiwillige sich längerfristig engagiert (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 133).

Anerkennung

Diese Verbundenheit kann durch attraktive Rahmenbedingungen unterstützt werden. So zum Beispiel durch die Anerkennung der Freiwilligen. Anerkennung von Seiten der Begünstigten, der bezahlten Mitarbeitenden, anderer Freiwilliger oder von Freunden, Familie und Bekannten, wirkt sich positiv auf die Fortsetzungsentention von Freiwilligen aus. Allerdings sind Anerkennungsbedürfnisse sehr individuell, so gibt es Freiwillige, die formelle Dankes-Anlässe mehr als Stress, denn als Freude empfinden (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Informationsfluss

Positiv auf die Verbundenheit wirkt sich auch ein guter Informationsfluss aus. Freiwillige sollten stets Zugang zu wichtigen Informationen erhalten. Indem die Organisation regelmässig über anstehende Aufgaben, Prozesse und Strukturen informiert, können diese gleichzeitig begründet werden. Die Freiwilligen sind an allen relevanten Informationen interessiert, die ihre Tätigkeit betreffen. Der Informationsfluss ist ein wichtiger Anknüpfungspunkt zwischen Freiwilligen und der Organisation und

unterstützt das nachhaltige Engagement der Freiwilligen (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Wertekongruenz

Die Wertekongruenz beschreibt das Ausmass der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten der Freiwilligen und den Werten der Organisation. Die Möglichkeit persönliche Werte zum Ausdruck zu bringen, ist eine der bedeutendsten Beweggründe von Freiwilligen für ein Engagement. Deshalb kommt der Wertekongruenz in der Freiwilligenarbeit eine wichtige Rolle zu. Studien zeigen, dass eine «Werteunverträglichkeit» mit der Organisation ein nachhaltiges Engagement in Frage stellt (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136).

Infrastruktur

Die Freiwilligen sollten freien Zugang zu notwendiger Infrastruktur haben – wie Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial – die sie für ihr Engagement benötigen. Am besten zeigt man den Freiwilligen während der Einführung in ihre Tätigkeit, was sie alles benutzen dürfen und klärt sie über Regeln der Verwendung auf.

Müssen Freiwillige einen Teil der Infrastruktur privat zur Verfügung stellen, bspw. ein eigenes Auto im Fahrdienst, sollte dies bereits bei der Gewinnung Freiwilliger (bspw. im Tätigkeitsprofil) kommuniziert werden.

Kollektivversicherungen

Um Ihre eigene Organisation und die Freiwilligen im Schadensfall vor unabsehbaren Kosten zu schützen, ist es wichtig die Freiwilligen zu versichern. Diese Versicherung(en) sind eine Ergänzung zu den privat abgeschlossenen Versicherungen der Freiwilligen (Bspw. Privathaftpflicht, Motorfahrzeughaftpflicht-Versicherung, Krankenversicherung). Mehr dazu unter [Versicherung und Spesen](#) → Seite 67

Spesenreglement

Im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeit übernehmen Freiwillige teilweise anfallende Kosten. Für diese effektiven Auslagen, wie die Benutzung des öffentlichen Verkehrs, Essen, Porti, Fotokopien, Telefonanrufe usw. sollten Spesenentschädigungen ausbezahlt werden.

Zur Regelung der Spesenentschädigungen sollte ein Spesenreglement erstellt und den Freiwilligen kommuniziert werden. Mehr dazu unter [Versicherung und Spesen](#) → Seite 67



Anerkennungskultur

Studien zeigen, dass sich die Anerkennung von Freiwilligen und deren Tätigkeit, von Seiten der Begünstigten, der bezahlten Mitarbeitenden, anderer Freiwilliger oder von Freunden, Familie und Bekannten, positiv auf die Fortsetzungsintention von Freiwilligen auswirkt. Allerdings haben Freiwillige sehr unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf Anerkennung, nicht alle mögen es bspw. im Rampenlicht zu stehen. Deshalb sollte die Anerkennungskultur einer Organisation flexibel gestaltet werden und Raum für Individualität lassen (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136). Mehr dazu unter [Anerkennung](#) → Seite 71

Weiterbildungsangebot

Freiwillige brauchen für ihre Tätigkeit neben der persönlichen Eignung auch fachliches Wissen, um ihre Aufgabe gut ausführen zu können. Die meisten Freiwilligen schätzen die Möglichkeit Neues kennen zu lernen und ihr Wissen über ihren Arbeitsbereich zu erweitern. Deshalb lohnt es sich fachliche Weiterbildungen anzubieten und das Lernen systematisch zu unterstützen und zu fördern. Mehr dazu unter [Weiterbildung](#) → Seite 74

Partizipation

Freiwillige möchten bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe mitreden. Sie wollen Verantwortung übernehmen und verstehen es als Anerkennung für ihren Einsatz, wenn ihre Ideen aufgegriffen und bestenfalls sogar umgesetzt werden. Es muss also Raum für Partizipation geben. Eine Möglichkeit dazu ist die Mitgliedschaft. Nicht in allen Rotkreuz-Mitgliedorganisationen sind Freiwillige auch Mitglieder. Mehr dazu unter [Partizipation](#) → Seite 78

Interne Kommunikation

Die Kommunikation mit und unter den Freiwilligen spielt eine zentrale Rolle. Studien belegen, dass sich ein guter Informationsfluss zwischen Organisation und den Freiwilligen positiv auf die Verbundenheit der Freiwilligen mit der Organisation auswirkt und zu einem nachhaltigen Engagement der Freiwilligen beiträgt (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136). Mehr dazu unter [Kommunikation](#) → Seite 33

«Ideenbox» und Beschwerdeverfahren

Es ist wichtig die Meinungen der Freiwilligen ernst zu nehmen. Mit der Aussensicht, die sie mitbringen, kann der eigenen Betriebsblindheit entgegengewirkt werden.

Freiwillige haben oft kreative Ideen bezüglich der Ausgestaltung ihres Einsatzes oder den Rahmenbedingungen der Freiwilligenarbeit. Die Freiwilligen schätzen es sehr, wenn ihre Ideen angehört und ernst genommen werden. Dafür kann bspw. eine «Ideenbox» eingerichtet werden, in die Freiwillige Notizzettel mit ihren Ideen einwerfen können. Diese können dann auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden.

Auf der anderen Seite kann es auch Kritik von Seiten der Freiwilligen geben, wenn diese unzufrieden sind. Diese Beschwerden sollten ebenfalls ernst genommen werden, denn sie liefern wichtige Informationen und geben die Chance Probleme zu erkennen und zeitnah darauf zu reagieren. Oft äussern Freiwillige ihre Kritik erst, wenn sich die Lage bereits zugespitzt hat. Denkbar sind Beschwerden über Kollegen und Kolleginnen, bezahlte Mitarbeitende, die Organisation, Rahmenbedingungen oder Begünstigte (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 52). Es ist nützlich sich als Organisation zu überlegen, wie Freiwillige motiviert werden können ihr Unzufriedenheit frühzeitig zu äussern. So kann zum Beispiel ein systematisches Beschwerdeverfahren eingeführt werden, dass allen Freiwilligen kommuniziert wird. Dazu gehört die Definition einer Stelle, an die Beschwerden gerichtet werden können und diese dann bearbeitet. Es kann hilfreich sein die eingehenden Beschwerden zu protokollieren, dadurch können die Beschwerden bzw. deren Lösung später kontrolliert werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 55):

- Wer hat sich beschwert?
- Wer hat die Beschwerde entgegengenommen?
- Was ist der Grund für die Beschwerde?
- Wie wird die Dringlichkeit eingeschätzt?
- Wer hat die Beschwerde bearbeitet?
- Welche Sofortmassnahmen wurden getroffen?
- Welche nachfolgenden Schritte wurden zur Bearbeitung eingeleitet?
- War der/die BeschwerdeführerIn mit der angebotenen Lösung zufrieden?

Qualitätsstandards und Evaluation

Um die Qualität des Freiwilligenmanagements und der Freiwilligenkoordination regelmässig kontrollieren zu können, sollten Qualitätsstandards definiert und regelmässig überprüft werden. So sollten Freiwilligeneinsätze in geeigneter Form mit den Freiwilligen zusammen evaluiert werden. Dies trägt dazu bei, dass die Rahmenbedingungen für den Einsatz attraktiv sind und den Erwartungen und Bedürfnissen der Freiwilligen entsprechen. Mehr dazu unter [Qualitätssicherung → Seite 36](#) und [Evaluation → Seite 83](#)

Einsatzmöglichkeiten

Ohne attraktive Einsatzbereiche und Einsatzmöglichkeiten wird es schwer Freiwillige zu gewinnen und zu halten. Deshalb lohnt es sich in deren Ausgestaltung zu investieren. Insbesondere sollten dabei auch die Motive der Freiwilligen berücksichtigt werden.

Verschiedene Möglichkeiten

Es gibt sehr unterschiedliche Wege wie neue Einsatzbereiche oder Einsatzmöglichkeiten definiert werden können. Hier werden nur einige Möglichkeiten vorgestellt.

Neben der Perspektive der Freiwilligenarbeit müssen natürlich auch noch weitere Perspektiven eingenommen werden, um Einsatzbereiche und Einsatzmöglichkeiten zu schaffen, die für alle Beteiligten (Organisation, Begünstigte/Verletzte, bezahlte Mitarbeitende usw.) attraktiv sind. Daneben müssen auch noch Ressourcenfragen geklärt werden, die Rotkreuzgrundsätze sollen beachtet werden, es sollte ein möglichst vielfältiges Angebot geben usw. Mehr dazu unter [Diversifizierung → Seite 40](#)

Bedarfsanalyse

Meist ergeben sich die Einsatzbereiche, in denen sich die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige einordnen lassen, aus den Zielen oder der mehrjährigen Strategie einer Organisation. Im SRK sind die Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige grösstenteils in den Einsatzbereichen Entlastung, Integration sowie Erste Hilfe und Rettung angesiedelt.

Mit Hilfe einer Bedarfsanalyse lässt sich systematisch feststellen, ob sich allenfalls ein neuer Einsatzbereich oder ein Fokusthema in den Einsatzbereichen anbietet bzw. welche Projekte und Einsatzmöglichkeiten den Bedarf von Freiwilligen und Begünstigten am besten decken.

Blick auf Bestehendes

Es lohnt sich natürlich neue Projekte oder Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige sorgfältig zu planen. Während Einsatzmöglichkeiten ein kontinuierliches Angebot für Freiwillige darstellen, die sich längerfristig regelmässig engagieren; kann man sich in Projekten befristet engagieren, das heisst es gibt einen definierten Anfangs- und Endtermin und es gibt noch keinen Lösungsweg um das Projektziel zu erreichen. Ein Projekt kann unter Umständen nach Erreichung des Projektziels zu einem kontinuierlichen Angebot führen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 72, 73).

Es hilft, sich einen systematischen Überblick über bestehende Projekte und Einsatzmöglichkeiten zu verschaffen, um erste Ansatzpunkte für mögliche neue oder weiterentwickelte Angebote für Freiwillige zu erhalten. Die Antworten auf folgende Fragen können dabei weiterhelfen (vgl. DRK 2013: 33, 34):

- Wo werden bei uns überall Freiwillige oder Ehrenamtliche eingesetzt? Bspw. im Jugendrotkreuz, im Fahrdienst, in der Patientenverfügung oder im Vorstand.
- Welche unterschiedlichen Tätigkeitsfelder und Aufgaben gibt es in diesen Projekten oder Einsatzmöglichkeiten? Bspw. Spielnachmittage für Kinder organisieren, Besuche im Altersheim, Fahren, Einsätze für FahrerInnen koordinieren, Beratung oder administrative Aufgaben.
- Wo und wann findet das Angebot statt, wie sieht die zeitliche Verpflichtung aus? Bspw. im Asylheim, im Park, unterwegs, bei den Begünstigten zu Hause; wöchentlich, einmal im Monat, jedes Wochenende; 4 Stunden pro Woche, 2 Stunde pro Woche, 1 Stunde pro Monat, ein Tag pro Jahr.
- Wie lassen sich die aktiven Freiwilligen charakterisieren? Bspw. Durchschnittsalter ca. 60 Jahre, mehr Frauen, vorwiegend SchweizerInnen oder bunt gemischt.
- Welche Kompetenzen und Interessen sollen Freiwillige mitbringen? Bspw. Spass an der Arbeit mit Kindern, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Interesse an medizinischen Themen oder Autonarr.

Der Überblick über bestehende Projekte und Einsatzmöglichkeiten weist vielleicht auf Lücken hin. Sie bemerken bspw., dass es kein Angebot für junge Freiwillige gibt oder nur Angebote, die zeitlich intensiv sind. Diese Erkenntnisse helfen die Ausrichtung neuer Projekte oder Einsatzmöglichkeiten festzulegen oder bestehende weiterzuentwickeln, mit dem Ziel eine möglichst vielfältige Palette von Angeboten für Freiwillige anzubieten.

Ideen für neue Einsatzbereiche und Einsatzmöglichkeiten

Idealerweise findet eine erste Phase der Ideenfindung statt, die vom nächsten Schritt der Ideenbewertung klar getrennt wird. So gelingt es, dass vielfältige, unkonventionelle Ideen gesammelt werden und nicht gleich zu Beginn wegfallen, da sie nicht umsetzbar erscheinen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 74).

Für die Bewertung der gesammelten Ideen können verschiedene Bewertungskriterien festgelegt werden, wie bspw. (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 75):

- Zeitlicher/Finanzieller Aufwand
- Personeller Betreuungsaufwand
- Attraktivität für Freiwillige



- Nutzen für Begünstigte
- Nutzen für die Organisation
- Innovationsgrad
- Realisierungschancen

Eine andere Option zur Bewertung der gesammelten Ideen ist eine SWOT-Analyse.

Synergien nutzen

Der Vorteil einer Organisation wie dem SRK mit seinen verschiedenen Mitglied-organisationen, ist, dass man voneinander lernen kann und Synergien entstehen. Erfolgreiche Projekte und Einsatzmöglichkeiten können auch in andern Mitglied-organisationen oder Kantonen funktionieren. Gab oder gibt es ein ähnliches Projekt in einer anderen Mitgliedorganisation, sollten die bereits gemachten Erfahrungen anderer unbedingt in die eigene Planung einfließen.

Daneben sollte auch die Zusammenarbeit mit weiteren Mitgliedorganisationen im Rahmen eines Projektes geprüft werden, vielleicht können Synergien genutzt werden. Mehr dazu unter [Kooperationen und Netzwerke](#) → Seite 30

Kooperationen und Netzwerke

Durch gezielte Kooperationen und Netzwerke lassen sich Win-Win-Situationen für alle Beteiligten schaffen. Gemeinsam steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man von Medien, Politik und Öffentlichkeit besser wahrgenommen wird. Trotzdem gibt es auch mögliche Stolpersteine, die aus dem Weg geräumt werden sollten.

Grundsätzliche Überlegungen

Bevor man sich auf die Suche nach Kooperations- oder Netzwerkpartner macht, sollte Klarheit darüber bestehen, was die Ziele einer Zusammenarbeit sind und wie diese gestaltet werden soll (vgl. Wöhler 2015: 115):

- Ist die Zusammenarbeit zeitlich begrenzt oder unbegrenzt?
- Ist die Zusammenarbeit themenbezogen oder gesamtzielbezogen?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wie gross soll die Zusammenarbeit sein bzw. wie viele Beteiligte umfassen?
- Welche Ressourcen sind für die Zusammenarbeit vorgesehen?

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten genau wissen wie die Arbeit untereinander aufgeteilt ist, wer die Verantwortung für was trägt und welche Termine eingehalten werden müssen. Alle Beteiligten sollen ihre Fähigkeiten einbringen und zur gemein-

samen Zielerreichung beitragen. Am besten fixiert man folgende Punkte schriftlich (vgl. Wöhler 2015: 115):

- Wie sieht die Zusammenarbeit konkret aus?
- Welche Beteiligten übernehmen welche Aufgaben?
- Wie sehen die Aufgaben und Massnahmen genau aus?
- Wann treten die Beteiligten gemeinsam und wann getrennt voneinander mit welchem (gemeinsamen) Logo auf?
- Für welchen Zeitraum wird zusammengearbeitet?
- Welche Ziele werden verfolgt?
- Wie sehen die Ergebnisse aus?

Kooperationen

Im näheren Umfeld einer Organisation gibt es oft weitere Organisationen, die vollumfänglich oder in Teilbereichen die gleichen Ziele verfolgen und gleiche Aufgaben zu erfüllen haben. Deshalb bietet es sich an durch Kooperationen Ressourcen zu sparen. Gleichzeitig kann man durch einen gemeinsamen Auftritt eine stärkere Wirkung erzielen und Synergieeffekte nutzen (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005: 274).

Eine Kooperation oder Zusammenarbeit mit anderen sollte für alle Beteiligten gewinnbringend sein. Allerdings bringen Kooperationen auch Herausforderungen mit sich, die sich nicht erfolgreich oder sogar nachteilig auf die Kooperationspartner auswirken können. Deshalb sollten Kooperationen wohl geplant werden. Kooperationen haben folgende Merkmale (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 84):

- Sie bestehen über eine bestimmte Zeit.
- Sie regeln die Rechten und Pflichten der Kooperationspartner.
- Sie ermöglichen neben der formalen Seite auch die informelle Begegnung der Kooperationspartner.
- Es sollte für den Fall des späteren Konflikts bei Vereinbarung der Kooperation eine Regelung getroffen sein, bspw. neutrale Ombudsstelle, Mediation, gerichtliche Klärung.

Kooperationen unterliegen immer formalen Voraussetzungen, die verhandelt und festgehalten werden sollten in Vereinbarungen. Diese schliessen aus, dass der Gegenstand der Kooperation durch individuelle Auslegung im Verlauf der Zeit verändert wird und damit Konflikte entstehen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 84).



Netzwerke

Netzwerke setzen sich aus mehreren Organisationen oder Personen zusammen, die durch flache Hierarchien untereinander verknüpft sind. In einem Netzwerk geht es vor allem um den Austausch von Wissen und Sachkompetenz, wobei gemeinsame Ziele verfolgt werden. Es handelt sich um eine flexible, offene Zusammenarbeit, die jedoch ebenfalls auf der Grundlage einer Vereinbarung erfolgt.

Das SRK ist Mitglied im Netzwerk freiwillig engagiert. Das Netzwerk wurde im Dezember 2012 von 14 national tätigen Organisationen gegründet und hat zum Ziel den Dialog über Freiwilligenarbeit zu fördern und Vernetzungsmöglichkeiten zu schaffen. Es bietet den Organisationen eine Plattform für den Austausch von Ideen und Best Practices und ermöglicht das gegenseitige Nutzen von Dienstleistungen. Die Zusammenarbeit ist weniger durch Institutionalisierung als vielmehr durch gemeinsame Interessen geprägt.

Weiterführende Informationen

Netzwerk freiwillig engagiert
www.netzwerkfreiwilligengagiert.ch/de

Kommunikation

Die Kommunikation spielt in der Freiwilligenarbeit eine wichtige Rolle. Mit einer gezielten internen Kommunikation kann das Gemeinschaftsgefühl und die Verbundenheit mit der Organisation gefördert werden. Mit einer gelungenen externen Kommunikation kann die Organisation in ein positives Licht gerückt werden.

Interne Kommunikation

Ein guter Informationsfluss zwischen Organisation und den Freiwilligen wirkt sich positiv auf die Verbundenheit der Freiwilligen mit der Organisation aus (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136). Daneben gibt es noch weitere interne Zielgruppen, mit denen die Kommunikation gepflegt werden sollte (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 89):

- Freiwillige und Ehrenamtliche
- Mitglieder
- Mitarbeitende
- Mitgliedorganisationen
- Kooperationspartner

Es ist sinnvoll die Zielgruppen regelmässig über organisationsinterne Themen zu informieren. Die Interessen der Zielgruppen sind unterschiedlich. Die Freiwilligen interessieren sich in erster Linie für alles, was mit ihrem Freiwilligeneinsatz zu tun hat bzw. Auswirkungen auf diesen hat, bspw. Weiterbildungen, Austauschtreffen, Zahlen und Fakten zum Einsatzgebiet, strukturelle oder finanzielle Veränderungen. Daneben kann es für Freiwillige auch spannend sein, weitere Informationen zu erhalten, die die gesamte Organisation betreffen, bspw. strategische Überlegungen, Führungswechsel, Jubiläen, geplante Kampagnen und Events, Statutenänderungen.

Am besten halten Sie für Ihre Organisation fest, wo die Interessen der unterschiedlichen Zielgruppen liegen und welche Informationen in welchen Zeitabständen und durch welche Kanäle intern kommuniziert werden sollen. Dabei sollte zielgruppengerecht kommuniziert werden. Junge Freiwillige fühlen sich womöglich eher angesprochen, wenn sie Informationen via E-Mail, Whatsapp oder Social Media erhalten. Hingegen schätzen ältere Freiwillige vielleicht eine gedruckte Version per Post.

Um herauszufinden, wie Sie mit den Zielgruppen am besten kommunizieren, bietet sich eine Umfrage bei Freiwilligen, Mitglieder etc. an. Dadurch ergeben sich mit wenig Aufwand nützliche Rückmeldungen, die Sie bei der internen Kommunikation beachten können.

Externe Kommunikation

Wer attraktive Einsatzmöglichkeiten und gute Rahmenbedingungen für Freiwillige anzubieten hat, sollte dies auch der Öffentlichkeit kommunizieren. Ziel der externen Kommunikation über Freiwilligenarbeit ist die Erarbeitung und Verbreitung eines positiven Bildes der Organisation und die langfristige Verankerung dieses Bildes bei bestimmten Zielgruppen. Dies ist eine gute Grundlage für eine nachhaltige Sicherung der Engagementbereitschaft in der Öffentlichkeit. Eine gelungene externe Kommunikation hat daneben natürlich noch weitere positive Auswirkungen. Sie ist hilfreich bei der Suche nach Kooperations- und Netzwerkpartner oder kann neue Spender und Spenderinnen generieren. Mögliche Zielgruppen der externen Kommunikation sind (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 89):

- Potentielle Freiwillige und Ehrenamtliche
- Geldgeber, bspw. Spender, Fördermittelgeber
- Andere Organisationen, bspw. Potentielle Kooperationspartner, Netzwerke, Interessenverbände
- Gesellschaft, bspw. Medien, Presse, öffentliche Meinung

Wichtig ist in jedem Fall zu wissen welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und was die Kernbotschaften sind. Hier einige Instrumente dazu (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 90):

- Presse- und Medienarbeit
- Vorträge, Fachartikel und Fachtagungen
- Kampagnen und Plakataktionen
- Tag der offenen Tür, Info-Stand und Messen
- Newsletter, Freiwilligen-Zeitung
- Internetauftritt
- Imagebroschüren und Info-Material
- Testimonials, Botschafter
- Bedruckte Produkte (Give-Aways)

In vielen grösseren Organisationen übernimmt die Kommunikations- oder Marketingabteilung die externe Kommunikation. Eine gute Zusammenarbeit mit den bezahlten Mitarbeitenden oder Freiwilligen, die für Freiwilligenmanagement oder Freiwilligenkoordination zuständig sind, ist dabei sehr wichtig. Letztere kennen die Situation in der Freiwilligenarbeit und haben wertvolle fachliche Inputs, die in der externen Kommunikation verwertet werden können.

Freiwilligenarbeit ausweisen

Ein weiteres Ziel der externen Kommunikation ist es, die Freiwilligenarbeit auszuweisen. Dafür gibt es unterschiedliche Mittel. Ziel ist es gegen aussen über die Leistungen der Freiwilligen zu informieren.

Am besten stellen Sie auf Ihrer Webseite oder in weiteren Unterlagen (bspw. Jahresberichten) zu Ihrer Organisation einige Fakten über das grosse Engagement der Freiwilligen vor. Dies können Zahlen zur Freiwilligenarbeit sein, wie Anzahl Freiwillige, Stunden, gefahrene Kilometer, durchgeführte Kurse usw.; aber auch weitere Fakten, wie Einsatzgebiete, Leistungen, Profit für Begünstigte usw. Zeigen Sie, dass viele Dienstleistungen ohne die Freiwilligen nicht angeboten werden könnten.

Ausserdem können Sie bei grösseren Anlässen oder Projekten Medienmitteilungen verfassen, um die Arbeit der Freiwilligen ins Rampenlicht zu rücken.

Eine weitere Möglichkeit ist die Monetarisierung der Freiwilligenarbeit. Sie können vorrechnen, wie viel es kosten würde, wenn die freiwillig geleisteten Stunden bezahlt werden müssten. Dafür empfiehlt die Geschäftsstelle SRK 30 CHF als Stundenansatz.



Weiterentwicklung

Sind die grundlegenden Schritte der Planung und Umsetzung des Freiwilligenmanagements abgeschlossen, kann überlegt werden wie das Bestehende weiterentwickelt werden kann.

Qualitätssicherung

Ob die Qualität einer Leistung stimmt, hängt vor allem von der Beurteilung der «Kunden» ab. Im Freiwilligenmanagement sind die Freiwilligen die «Kunden», aber auch die Begünstigten, die von den Leistungen profitieren, können als «indirekte Kunden» bezeichnet werden. Die Qualitätssicherung zielt auf die Überprüfung und Aus- und Bewertung des Freiwilligenmanagements und der Freiwilligenkoordination.

Der Begriff Qualität und Qualitätsmanagement

Der Qualitätsbegriff ist relativ, jeder und jede versteht unter Qualität etwas anderes (vgl. Merchel 2010: 35). Qualität bedeutet für eine Organisation grundsätzlich, dass die Erwartungen und Bedürfnisse der «Kunden», das heisst der Freiwilligen bzw. Begünstigten, befriedigt werden. Dafür sollten Sie als Organisation zunächst festlegen, was Sie bzw. Ihre Freiwilligen (Kunden) unter Qualität verstehen (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005: 150). Dazu werden verschiedene Qualitätsstandards festgelegt. Diese Qualitätsstandards sollten regelmässig überprüft werden, denn diese können sich im Verlauf der Zeit auch verändern.

Das Qualitätsmanagement ist ein Prozess, in dem es darum geht eine regelmässige, gezielte und strukturierte Bewertung der Qualität vorzunehmen, diese zu sichern oder gar weiterzuentwickeln.

4 Schritte zur Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist ein immer wiederkehrender Kreislauf bzw. ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Dazu gehören vier Schritte (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 94):

- Qualitätsstandards für das Freiwilligenmanagement und die Freiwilligenkoordination definieren (Soll-Zustand)
- Qualitätsstandards in der Praxis umsetzen (Ist-Zustand)
- Qualität (Ergebnisse) messen und Einhaltung der Qualitätsstandards überprüfen (Soll-Ist Vergleich)
- Qualitätsstandards anpassen (Schritt 1) oder Umsetzung der Qualitätsstandards verbessern (Schritt 2)

Qualitätsstandards definieren und messen

Die verschiedenen Qualitätsstandards im Rahmen von Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination lassen sich unterschiedlich definieren. Grundsätzlich lassen sie sich aus Kennzahlen, Literatur, bspw. Grundlagendokumente (Leitlinien Freiwilligen- und Jugendarbeit, Konzept Freiwilligenarbeit usw.), diesem Toolkit, oder Studien ableiten. Ausserdem sollten die Qualitätsstandards überprüfbar bzw. messbar sein, dafür werden Messkriterien festgelegt. Hier einige Beispiele (vgl. Reifenhäuser, Hoffmann, Kegel 2009: 74):

- Qualitätsstandard: Die Freiwilligen sind dank dem attraktiven Weiterbildungsangebot gut für ihren Einsatz ausgebildet. Messkriterien: Anzahl besuchter Weiterbildungen steigt prozentual zur Anzahl Freiwilliger; die Umfrageergebnisse der Weiterbildungs-evaluationen zeigen eine steigende Zufriedenheit der Freiwilligen; nach absolvierter Weiterbildung nimmt die Anzahl inhaltlicher/fachlicher Nachfragen bei der Freiwilligenkoordinatorin ab; usw.
- Qualitätsstandard: Das Aufnahmeverfahren für Freiwillige ist standardisiert und dauert max. 3 Wochen. Messkriterien: Bei allen Freiwilligen findet ein mind. 30-minütiges persönliches Erstgespräch statt indem nach dem Gesprächsleitfaden vorgegangen wird; alle Freiwilligen absolvieren eine mind. 2h dauernde Schnupperzeit innerhalb von 2 Wochen nach dem Erstgespräch; zwischen Erstkontakt und der Unterzeichnung der Einsatzvereinbarung bzw. dem Start der Freiwilligenarbeit vergehen max. 3 Wochen; alle Freiwilligen unterzeichnen die Einsatzvereinbarung und den Verhaltenskodex; usw.
- Qualitätsstandard: Die Gruppe der Freiwilligen wird innerhalb eines Jahres diversifiziert. Messkriterien: Das Durchschnittsalter der Freiwilligen nimmt ab; die Anzahl Freiwilliger mit Migrationshintergrund nimmt zu; die Anzahl männlicher Freiwilliger nimmt zu; usw.

Um die Qualitätsstandards zu messen bzw. zu überprüfen kann bspw. ein Fragebogen entwickelt werden, der nach den Messkriterien fragt. Anhand dieses Fragebogens kann dann jedes Jahr verglichen werden, wie es mit der Qualität in der Freiwilligenarbeit aussieht.

Zufriedenheitsumfrage

Um zu erfahren wie die Freiwilligen die Qualität der Dienstleistungen im Rahmen des Freiwilligenmanagements oder der Freiwilligenkoordination wahrnehmen bzw. wie es mit der Zufriedenheit der Freiwilligen steht, bieten sich Zufriedenheitsumfragen an. Diese eignen sich zur Messung der Qualitätsstandards aber auch um neue Qualitätsstandards zu definieren.

So kann bspw. gefragt werden, wie die Gestaltung der Rahmenbedingungen oder die Einsatzmöglichkeiten eingeschätzt werden. Kriterien für eine Umfrage können bspw. sein (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 95):

- Einfachheit der (Erst-) Kontaktaufnahme
- Ansprechbarkeit und Zuverlässigkeit der Begleitpersonen
- Anerkennung und Wertschätzung durch die Organisation
- Flexibilität und Verständnis bei privaten Wünschen der Freiwilligen
- Grad der Einbindung in Kommunikationsflüsse
- Grad der Partizipationsmöglichkeiten
- Transparenz der Organisation
- Anzahl angebotener Weiterbildungen und Austauschtreffen
- Einfachheit und Schnelligkeit interner Abläufe
- Kompetenzen der Begleitperson
- Art und Weise des Konfliktumgangs

Die genaue Ausgestaltung einer solchen Umfrage richtet sich nach Organisationskultur, der Anzahl zu Befragender und zur Verfügung stehender Ressourcen. Die Umfrage lässt sich mit Online-Tools, wie bspw. Survey-Monkey oder findmind, aber auch persönlichen Interviews durchführen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 96).



Eine Zufriedenheitsumfrage sollte nur alle paar Jahre durchgeführt werden und es muss gezeigt werden, dass die Ergebnisse tatsächlich zu positiven Veränderungen führen. Nur so sind die Freiwilligen motiviert auch bei der nächsten Umfrage mitzumachen.

Es ist spannend Freiwillige in die Entwicklung, Durchführung und Auswertung der Umfrage miteinzubeziehen. Dadurch ist die wertvolle Perspektive der Freiwilligen sowohl bei den gestellten Fragen als auch bei der Interpretation integriert (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 97).

Kennzahlen

Kennzahlen sind ein Instrument um Qualitätsstandards zu messen und zu prüfen, aber auch um Trends in der Freiwilligenarbeit zu erkennen und die Wirkung von Massnahmen zu messen.

Die wohl am häufigsten verwendete Kennzahl ist die Anzahl der Freiwilligen. Daneben gibt es eine Fülle an Kennzahlen, die helfen könnten Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Doch nur ein kleiner Teil lässt sich in der Praxis ohne grösseren Aufwand erfassen und auswerten. Die Pflege der erfassten Daten in einer Datenbank ist aufwendig und die Erfassung einiger Kennzahlen, wie bspw. die Reaktionszeit bei Anfragen von Interessierten, ist mit einem relativ hohen Aufwand verbunden. Der Nutzen der Kennzahlen zeigt sich meist erst nach Erfassung der Zahlen über mehrere Jahre, erst dann lassen sich Tendenzen feststellen.

Die Erfassung von Kennzahlen lohnt sich auch im Hinblick auf Entscheidungsträger, diesen kann mit Daten und statistischen Auswertungen die Wirkungen von Freiwilligenmanagement aufgezeigt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 97). Folgende Kennzahlen können mit einem vertretbaren Aufwand erfasst werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 98):

- Kontaktweg (bspw. Internet, Bekannte) durch Nachfragen beim Erstkontakt
- Anzahl der Freiwilligen nach Einsatzbereich
- Altersstruktur der Freiwilligen durch Erfassung des Geburtsdatums
- Nationaler Hintergrund der Freiwilligen durch Erfassung der Nationalität
- Anzahl der telefonischen oder schriftlichen Anfragen von Interessierten durch eine Strichliste
- Durchschnittliche Engagementdauer durch die Erfassung von Beginn und Ende des Engagements
- Grund für die Beendigung durch Frage im Abschlussgespräch

Trends verfolgen

Bleiben Sie im Hinblick auf die Zukunft am Ball. Informieren Sie sich wenn möglich regelmässig über aktuelle Trends und Entwicklungen in der Freiwilligenarbeit, sowie über sozialpolitische Entwicklungen, die die Freiwilligenarbeit betreffen. So können Sie gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig erkennen und zeitgemässe, nachhaltige und attraktive Freiwilligeneinsätze planen.

Weiterführende Informationen

Phineo – Wirkung lernen – für alle, die Gutes noch besser tun wollen
www.wirkung-lernen.de/anhang/downloads

Diversifizierung

Die Freiwilligenarbeit verändert sich mit dem gesellschaftlichen Wandel. Mit diesem Wandel sollte man als Organisation versuchen Schritt halten. Eine Möglichkeit dies zu tun, ist die Diversifizierung von Einsatzmöglichkeiten oder der Freiwilligen.

Die «neuen Freiwilligen»

Freiwillige bringen heute andere Motive und Erwartungen mit. Organisationen, die nur traditionelle, regelmässige Einsatzmöglichkeiten anbieten, sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Soziale Dienste Stadt Zürich 2014: 47). Heutzutage zeichnen sich die Motive von Freiwilligen zunehmend durch individuelle Interessen aus. Ein freiwilliges Engagement soll Spass machen, Kontakte mit anderen Menschen und individuelle Weiterentwicklung ermöglichen (vgl. von Schnurbein 2013: 10). Man spricht in diesem Zusammenhang von «neuen Freiwilligen», die andere Bedürfnisse mitbringen und unter anderem Folgendes bevorzugen (vgl. Soziale Dienste Stadt Zürich 2014: 47):

- Zeitlich limitierte und klar begrenzte Einsätze
- Projektbezogene Einsätze
- Eine Mitarbeit, die Resultate zeigt und zu Lösungen beiträgt
- Aufgaben, die Herausforderungen bieten und Kompetenzerwerb erlauben
- Experimentierfelder und Unterstützung für die eigenen Ideen
- Professionelle Begleitung und klare Rahmenbedingungen
- Gestaltungsspielraum, Einbezug und Mitsprache
- Sozialen Austausch und gemeinsames Wirken

Diese Aspekte sollten insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Einsatzmöglichkeiten oder der Weiterentwicklung bestehender Einsatzmöglichkeiten berücksichtigt werden.

Engagement-Formen und Trends

Im Zuge des kontinuierlichen Wandels der Gesellschaft, verändert sich auch die Freiwilligenarbeit stetig weiter. Durch die gesellschaftlichen Trends entstehen neue Formen der Freiwilligenarbeit.

Die klassische Form des Engagements, die regelmässig erfolgt und zeitintensiv ist, nimmt ab. Muster des punktuellen und thematisch eingegrenzten Einsatzes werden häufiger. Erfolgreiche Freiwilligenarbeit verlangt deshalb kontinuierliche Anpassungen an diese Entwicklungen und Bedürfnisse der Zielgruppen.

Im Weiteren sind die Engagement-Formen Corporate Volunteering, Skills-based Volunteering, Digital Volunteering, Micro-Volunteering und die informelle Freiwilligenarbeit genauer aufgeführt. Dabei verlaufen die Grenzen nicht getrennt, sondern fliessen ineinander und Kombinationen der verschiedenen Formen können auftreten und bringen ihre Vorteile mit sich.

Corporate Volunteering

Unter Corporate Volunteering wird die betriebliche Freiwilligenarbeit verstanden. Es handelt sich dabei um einen Trend aus den USA, der in der Schweiz noch keine lange Tradition aufweist bzw. nicht fest verankert ist. Unternehmen stellen beim Corporate Volunteering Mitarbeitenden Zeit für einen Freiwilligeneinsatz oder Know-how für eine Non-Profit-Organisation zur Verfügung. Gegebenenfalls werden zusätzlich sachliche und/oder monetäre Ressourcen investiert (vgl. Schubert et al. 2002: 16).

Dieses freiwillige geschäftliche Engagement eines Unternehmens geht über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus, ist aber nach der Definition der Freiwilligenarbeit des SRK keine freiwillige Tätigkeit in diesem Sinne. Nichts desto trotz profitieren sowohl die Unternehmung als auch die NPO, wenn es gelingt die Einsätze für beide Seiten passend zu gestalten.

Vorteile des Corporate Volunteering

Der Nutzen für die Unternehmung, welcher im Regelfall (mit)verfolgt wird, umfasst die Steigerung der Teambildung, Mitarbeitenden-Bindung und -Motivation sowie die Weiterentwicklung persönlicher, fachlicher und sozialer Kompetenzen der Mitarbeitenden. Zudem führt ein gemeinnütziges Engagement für die Unternehmung zu positiven Nebeneffekten wie bspw. Image. Vorteile der Zusammenarbeit mit

Unternehmen zeigen sich für die NPO im Arbeitsbeitrag, dem Kompetenz- und Wissenstransfer sowie weiteren gewonnenen Ressourcen.

Digital Volunteering

Digital Volunteering, Online-Volunteering oder auch E-Volunteering bezeichnet Formen des freiwilligen Engagements, welche teilweise oder vollständig über das Internet vermittelt stattfinden. Zu dieser Form der Freiwilligenarbeit zählen zum Beispiel das Verfassen von Wikipedia- und Blogbeiträgen oder anderen Schreibaufgaben.

Die neuen technischen Möglichkeiten erlauben es, dass sich Freiwillige auf diversen Internetforen oder Plattformen engagieren können. Nicht zuletzt hat uns die Corona-Pandemie gezwungen auf diese Form der Freiwilligenarbeit auszuweichen. So fanden beispielsweise die Nachhilfekationen nicht mehr persönlich, sondern online statt. Diese digitalen Möglichkeiten sollten genutzt werden, denn der Trend zur Digitalisierung wird auch nach der Corona-Pandemie bestehen. Dabei werden der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Diese Form der Freiwilligenarbeit lässt sich auch sehr gut mit Skills-based Volunteering oder Micro-Volunteering kombinieren.

Vorteile des digital Volunteering

Die Vorteile der virtuellen Form der Freiwilligenarbeit zeigt sich am hohen Mass der zeitlichen und örtlichen Flexibilität. Diese Ungebundenheit bietet das Potenzial freiwilliges Engagement für Personen zu ermöglichen, die aufgrund von Mobilitätsgründen oder Gebundenheit von der «klassischen» Freiwilligenarbeit ausgeschlossen werden (vgl. Neufeind et al. 2015: 197).

Micro-Volunteering

Micro-Volunteering ist eine Form, bei dem sich das Engagement auf eine kleine, spezifische Teilaufgabe eines grösseren Auftrages beschränkt. Die Teilaufgabe ist oft zeit-flexibel, ohne Verpflichtung auf Wiederholung und sowohl vor Ort als auch im digitalen Raum möglich.

Vorteile des Micro-Volunteering

Diese kleinere Engagement-Form bringt den Vorteil mit sich, dass sie aufgrund der kurzen Verpflichtungsdauer sowie des hohen Flexibilitätsgrades sehr gut in den Alltag integrierbar ist. Zudem bietet Micro-Volunteering die Möglichkeit neue Einsatzgebiete zu «offerieren» und kann allenfalls Erst-Engagierte für einen längerfristigen Freiwilligeneinsatz motivieren.

Skills-based Volunteering

Eine weitere Form der Freiwilligenarbeit zeigt sich im Skills-based Volunteering. Bei dieser Form stellen Fachkräfte ihre Fachkompetenzen, ihre Erfahrungen und ihr Wissen gezielt für gemeinnützige Organisationen zur Verfügung.

Vorteile des skills-based Volunteering

Aufgrund der sich verändernden Arbeits- und Lebensformen als auch aufgrund des demografischen Wandels haben sowohl Erwerbstätige als auch Nicht-Erwerbstätige die Chance ihre Kompetenzen in ihrer Freizeit sinnvoll einzusetzen. Vorteile ergeben sich sowohl für die Freiwilligen als auch für die Organisation, welche vom spezifischen Know-How profitiert.

Informelle Freiwilligenarbeit

Die informelle Freiwilligenarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht institutionell stattfindet, sondern spontan im nachbarschaftlichen Kontext entsteht. So werden für Nachbarinnen und Nachbarn zum Beispiel Einkäufe getätigt oder Hunde ausgeführt. Die Art der Hilfeleistung kennt hierbei keine Grenzen. Die informelle



Freiwilligenarbeit ist einerseits für viele Hilfsbedürftige eine Erleichterung ihres Alltages und gleichzeitig gesellschaftlich von Bedeutung, denn sie stärkt deren Kohäsion.

Diversifizierung

Indem Freiwilligen alternative Einsatzmöglichkeiten und/oder neue Einsatzbereiche geboten werden, können einerseits bereits aktive Freiwillige (noch) stärker an die Organisation gebunden werden, andererseits können neue Ziel- und Altersgruppen von Freiwilligen angesprochen werden. Damit eine Organisation auch in Zukunft innovative Lösungen für lokale Bedürfnisse schaffen und Freiwilligen attraktive Einsatzmöglichkeiten bieten kann, müssen die Einsatzbereiche der Freiwilligen und deren Gestaltung den veränderten Motiven der Freiwilligen und sich ändernden Lebensumständen angepasst werden (vgl. SRK 2014: 9).

Es bestehen drei Möglichkeiten zur Diversifizierung:

- Diversifizierung der Einsatzmöglichkeiten in bestehenden Dienstleistungen: Die Arbeitsteilung zwischen Freiwilligen und Angestellten kann bspw. überdacht und neu organisiert werden. Freiwillige können andere oder weitere Aufgaben übernehmen, z.B. Aufgaben wie Networking, Projektarbeit, Administratives oder Unterstützung der anderen Freiwilligen. Es empfiehlt sich auf die Bedeutsamkeit der Aufgabe und die Aufgabenvielfalt zu achten (vgl. SRK 2014: 9). Einige Freiwillige übernehmen mit der Zeit gerne mehr Verantwortung.
- Diversifizierung der Einsatzmöglichkeiten mit neuen Dienstleistungen: Bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen soll immer geprüft werden, ob und wie Freiwillige sinnvoll einbezogen werden können. Es muss geklärt werden welche Einsatzgebiete möglich sind und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind (vgl. SRK 2014: 10).
- Diversifizierung der Zielgruppen: Es gibt einige Zielgruppen, die Sie vielleicht noch nicht ansprechen mit bestehenden Einsatzmöglichkeiten. Denkbar sind: bald Pensionierte, Migrantinnen und Migranten, Jugendliche, Expats, Fachspezialistinnen und Fachspezialisten oder Corporate Volunteers (vgl. SRK 2014: 10). Wenn Sie diese Zielgruppen erreichen wollen sind spezifische Überlegungen zu geeigneten Einsatzmöglichkeiten und zur Anwerbung nötig.

Freiwilligenkoordination

Freiwilligenkoordination bezeichnet die operative Gestaltung der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, um den Freiwilligeneinsatz für alle Beteiligten optimal zu gestalten. Der Beginn des Engagements, die Zeit während des Engagements sowie der Abschluss des Engagements sind Eckpunkte der Freiwilligenkoordination.

Die 10 Prozessschritte des inneren Kreis der Freiwilligenkoordination wurden für die bessere Übersichtlichkeit in diese drei Abschnitte unterteilt – Beginn des Engagements, Während des Engagements und Abschluss des Engagements.

Beginn des Engagements

Zu Beginn eines Freiwilligenengagements gilt es einiges zu beachten. Bereits bei der Gewinnung neuer Freiwilliger sollten einige Aspekte berücksichtigt werden. Die Aufnahme der Freiwilligen wird am besten standardisiert durchgeführt, wozu es einige wichtige Hilfsmittel gibt. Neue Freiwillige haben oft viele Fragen und es ist wichtig, sie richtig in ihre Tätigkeit und in die Organisation einzuführen.

Gewinnung

Die Freiwilligen sind für das SRK essentiell. Viele Dienstleistungen könnten ohne Freiwillige nicht angeboten werden, viele lokale Vereine und Sektionen des SRK würden ohne Freiwillige oder Ehrenamtliche nicht existieren. Es ist deshalb wichtig, nebst der Pflege bestehender Freiwilligengruppen, neue Freiwillige zu gewinnen. Dazu gehört auch die Entwicklung von neuen Einsatzmöglichkeiten oder die Weiterentwicklung von bestehenden Einsatzmöglichkeiten. Dadurch können die Angebote für Freiwillige und die Gruppe der Freiwilligen gezielt diversifiziert werden.

Motive und Motivation der Freiwilligen

Zur Gewinnung von Freiwilligen, aber auch zum besseren Verständnis von aktiven Freiwilligen, lohnt es sich die Motive der Freiwilligen zu kennen.

Motive aus der Forschung

Die Befragung des Freiwilligenmonitors 2020 zeigte, dass der Spass an der Tätigkeit eine zentrale Rolle spielt in der Freiwilligenarbeit. Wie bereits erwähnt gibt es eine Reihe weiterer selbstbezogener Motive, wie das Zusammensein mit anderen, die



Erweiterung der eigenen Kenntnisse und Erfahrungen oder den Nutzen für die berufliche Laufbahn. Daneben gibt es Motive, die uneigennützig sind, wie der Wunsch mit anderen etwas zu bewegen oder anderen Menschen zu helfen (vgl. Lamprecht et al. 2020: 97).

In einer Studie der ETH wurden die Motive der SRK-Freiwilligen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Werthaltung, das Lernen und der Selbstwert die wichtigsten Motive für ein freiwilliges Engagement darstellen. Zum Vergleich mit anderen Ländern sind bei den SRK-Freiwilligen die Motive Berufsergänzung und Karriere ebenfalls stark ausgeprägt.

Freiwillige haben sehr unterschiedliche Hintergründe und bringen verschiedene Motivlagen mit. Diese individuellen Interessen und Motive sollten berücksichtigt werden, fragen Sie also im Erstgespräch oder bei anderen persönlichen Begegnungen danach (vgl. DRK 2013: 31).

Tätigkeitsmerkmale und Motivation der Freiwilligen

Einige Studien haben herausgefunden, dass die spezifische Gestaltung einer Tätigkeit die Motivation von Freiwilligen positiv beeinflussen kann. Folgende Faktoren

fördern die Motivation, Zufriedenheit und die Leistung der Freiwilligen (vgl. Neu-feind/Wehner 2012: 8):

- Vielfalt der Aufgaben: Eine möglichst grosse Bandbreite an Aufgaben während des Engagements.
- Geschlossenheit: Vollständige, in sich abgeschlossene Aufgaben, das heisst bspw. ein Projekt von A bis Z mitzuerleben.
- Bedeutsamkeit der Aufgabe: Möglichst grosse, positive Wirkung des freiwilligen Einsatzes auf das Leben anderer Menschen.
- Autonomie: Die Freiheit und Unabhängigkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen.
- Rückmeldung durch die Tätigkeit: Aufgaben sind so gestaltet, dass der/die Freiwillige erkennt, welche Erfolge sein/ihr Engagement bringt.
- Rückmeldung durch andere: Andere Freiwillige, aber auch Mitarbeitende geben den Freiwilligen positive Rückmeldungen über ihre Tätigkeit.

Tätigkeitsprofil

Um gezielt Freiwillige für Einsätze zu finden, ist es wichtig ein Tätigkeitsprofil zu erstellen. Dies hilft Ihnen auf der einen Seite, die geeignete Zielgruppe für Ihre Einsätze zu definieren, anzusprechen und zu gewinnen. Auf der anderen Seite können Sie damit sicherstellen, dass Personen, die sich für Freiwilligenarbeit interessieren, ihre Stärken einbringen können und keine Erwartungen enttäuscht werden.

Erstellung der Profile

Im Tätigkeitsprofil werden die Aufgaben der zukünftigen Freiwilligen und Anforderungen, die sie erfüllen sollen, möglichst genau umschrieben. Ein Tätigkeitsprofil sollte folgende Fragen beantworten (vgl. DRK 2013: 35; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 106):

- Was ist das Ziel des Einsatzes?
- Was genau tun die Freiwilligen während ihrem Engagement?
- Was gehört nicht zu ihren Aufgaben?
- Wie viel Zeit müssen Freiwillige investieren, einerseits für die anfallenden Aufgaben, andererseits für Weiterbildungen, Austauschtreffen usw.?
- Wann beginnt das Engagement und wann endet es?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen, welche Interessen sollten Freiwillige für diese Aufgaben mitbringen?
- Werden für das Engagement Arbeitsmittel benötigt (bspw. Auto beim Fahrdienst)?
- Was bieten wir den Freiwilligen (bspw. Weiterbildungen, Versicherung, Spesen, Begleitung)?

Achten Sie beim Erstellen des Tätigkeitsprofils darauf, den persönlichen und gesellschaftlichen Nutzen sowie die Freude am Engagement in den Vordergrund zu stellen.

Die erarbeiteten Tätigkeitsprofile sind die Grundlage für die Gewinnung von Freiwilligen. Es bietet sich an, diese in der Öffentlichkeitsarbeit zu verwenden, bspw. auf der eigenen Webseite, in Social Media, auf Flyern oder in Zeitungsannoncen; je nach Zielgruppe, die Sie für die Freiwilligenarbeit gewinnen möchten.

Fehlende Diversität der Profile

Durch die Erstellung von Tätigkeitsprofilen setzen Sie sich grundlegend mit Ihren angebotenen Einsatzmöglichkeiten auseinander. Möglicherweise bemerken Sie dabei, dass immer ähnliche Fähigkeiten und Kompetenzen von Freiwilligen gefordert werden oder der Zeitaufwand bei allen Einsätzen sehr hoch ist. Dies sind Zeichen dafür, dass die bestehenden Einsatzmöglichkeiten zu einseitig sind und diese diversifiziert werden sollten (vgl. DRK 2013: 35). Möglicherweise bemerken Sie aber auch, dass die Aufgaben oder die geforderten Kompetenzen zu viel sind für Freiwillige. Womöglich können die Aufgaben dann noch mehr aufgeteilt werden auf verschiedene Freiwillige mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen? Oder es zeigt sich, dass die Aufgaben von bezahlten Angestellten übernommen werden müssen.

Freiwillige gewinnen

Sobald die Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit geklärt sind und ein oder mehrere Tätigkeitsprofile vorliegen, kann mit der gezielten Suche nach Freiwilligen begonnen werden.

Attraktivität der Angebote betonen

Bei der Gewinnung von Freiwilligen sollte die Attraktivität der Angebote betont werden. Die wahrgenommene Attraktivität eines Angebots hängt mit der jeweiligen Zielgruppe und deren Interessen und Motiven ab. Wenn Sie Studierende, aktive Senioren und Seniorinnen oder Migranten und Migrantinnen ansprechen möchten, kann es helfen unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund zu stellen. Folgende Faktoren können als attraktiv empfunden werden (vgl. DRK 2013: 48, 49):

- Hohes Wirksamkeitsgefühl (die Freiwilligen sehen und spüren, dass ihre Tätigkeit Wirkung zeigt)
- Besondere Zielgruppen (wie Kinder, Senioren, Migrantinnen)
- Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Freiwillige
- Hoher Grad an Selbstorganisation, Verantwortung und Selbstbestimmung
- Öffentlichkeitswirksamkeit des Angebots

- Innovations- und Seltenheitswert des Angebots
- Gute, strukturierte und verbindliche Begleitung
- Guter Ruf der Organisation
- Möglichkeit mit anderen Freiwilligen zusammen zu arbeiten oder in Kontakt zu kommen

Werbemöglichkeiten

Je nachdem wen Sie ansprechen möchten, gibt es verschiedene Mittel und Wege um Freiwillige zu gewinnen. Hier einige Ideen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 112):

- Öffentliche Medien: Artikel und Annoncen in Zeitungen, Inserate in Vereins- und Lokalzeitungen, Kurzspot im Fernsehen, Werbespot im Radio, Sachbeitrag im Radio
- Drucksachen: Flyer mit allgemeinen Informationen (die an gezielten Orten aufgelegt werden können), Plakate, Poster, Postkartenaktionen, Aushänge an schwarzen Brettern, Visitenkarten, Infobroschüre, Zeitschriften
- Internet: Webseiten der Organisation (mit Kontaktformularen), Freiwilligenjob-Börsen bspw. Benevol-jobs, Social Media wie Facebook/Blogs/Twitter/Flickr, «Wir suchen...» am Mailende
- Direkte Ansprache: An Orten mit hohem Publikumsverkehr, Standaktionen, Messen, Infostand in der Fußgängerzone, Hinweise während Kursen für die breite Öffentlichkeit
- Give aways: Tasche, Sonnenbrillen, Lesezeichen, Pflaster, Weihnachtskugeln, Schlüsselanhänger
- Kooperationen: Bspw. mit Schulen, Jugendtreffs, Senioreneinrichtungen, Unternehmen, Migrantenorganisationen
- Freiwillige: Mund-zu-Mund Werbung durch zufriedene Freiwillige

Ihre angebotenen Einsatzmöglichkeiten sollten sie insbesondere auf der Webseite der Organisation klar beschrieben veröffentlichen. Personen, die auf die Freiwilligenarbeit bei Ihnen aufmerksam werden, besuchen als erstes Ihre Webseite oder suchen den direkten Kontakt via Mail oder Telefon.

Nicht zu vergessen ist, dass zufriedene aktive Freiwillige die beste Werbung sind um neue Freiwillige zu gewinnen. Freiwillige, die Freude an ihrem Engagement haben, sich wertgeschätzt fühlen und gut begleitet und unterstützt werden, erzählen auch ihrem Umfeld davon. Durch diese positive Mund-zu-Mund-Werbung können ebenfalls neue Freiwillige gewonnen werden.

Aufnahmeverfahren

Personen, die Interesse an einem freiwilligen Engagement bekunden, sollten ein standardisiertes Aufnahmeverfahren durchlaufen, damit sich alle Beteiligten (bezahlte Mitarbeitende, andere Freiwillige oder Ehrenamtliche) kennenlernen und herausfinden können, ob und wie sie zueinander passen. Es empfiehlt sich, interessierte Personen möglich rasch einzuladen und den Prozess des Aufnahmeverfahrens zeitlich zu beschränken. Am besten setzen Sie sich selbst eine maximale Zeitspanne vom Erstkontakt bis zur allfälligen Einsatzbereitschaft (bspw. 2 Wochen).

Erstgespräch

Es macht Sinn, Interessierte zu einem Erstgespräch einzuladen. Dieses ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Nur wenn gegenseitig Erwartungen und Motivationen klar formuliert und abgesprochen sind, erfolgen gute und für beide Seiten befriedigende Freiwilligeneinsätze. Inhalte eines Erstgesprächs sind (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 115):

- Motive und Motivation für das Engagement
- Vorstellung aller vorhandenen Einsatzmöglichkeiten
- Aufgaben im bevorzugten Freiwilligeneinsatz
- Persönlichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen (Hobbies, Beruf, Talente etc.)
- Zeitressourcen für das Engagement
- Rahmenbedingungen
- Gegenseitige Erwartungen

Es ist wichtig, dass das Gespräch auf Augenhöhe stattfindet und die interessierten Personen nicht das Gefühl haben ein Bewerbungsgespräch zu absolvieren oder gar verhöhrt zu werden. Dafür ist es nötig das Erstgespräch vorzubereiten und es nicht zwischen «Tür und Angel» oder nur am Telefon zu führen. Am besten wird das Gespräch anhand eines standardisierten Leitfadens geführt.

Absagen erteilen

Sollten Sie oder die interessierte Person feststellen, dass es bei Ihnen keinen geeigneten Einsatz gibt (bspw. weil die Person sich für andere Themen interessiert), die Interessenten nicht zu den Werten und Zielen Ihrer Organisation passen oder die Interessenten psychische oder physische Probleme mitbringen, die ein Engagement zurzeit verunmöglichen; ist es wichtig auch «nein» zu sagen. Damit ersparen Sie allen Beteiligten Zeit und Ärger. Womöglich können Sie die Person an eine andere Freiwilligenorganisation weiter verweisen.

Informationsveranstaltungen für Gruppen

Falls Sie eine Gruppe von Personen haben, die sich für dasselbe Angebot interessiert, kann es sinnvoll sein anstatt eines Erstgesprächs eine Informationsveranstaltung durchzuführen. Danach können mit den Personen, die weiteres Interesse zeigen, persönliche Erstgespräche durchgeführt werden. Ein solches Verfahren ist je nach Anzahl der Interessierten zeitsparender, denn für ein Erstgespräch muss ca. eine Stunde eingeplant werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 116).

Schnupperzeit

Je nach geplanteinsatz oder Ergebnis des Erstgesprächs kann eine Schnupperzeit Sinn machen. Sie vermittelt den Interessierten einen konkreten Einblick, bevor sie sich definitiv entscheiden müssen. Gleichzeitig können Sie sich ein besseres Bild der Person machen. Die Schnupperzeit ist auf eine bestimmte Zeit begrenzt und braucht im Anschluss ein kurzes Auswertungsgespräch. Für sehr anspruchsvolle Tätigkeiten empfiehlt es sich für alle Freiwilligen eine Schnupperzeit festzulegen, die sie durchlaufen müssen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 116).



Einsatzvereinbarung und Verhaltenskodex

Wenn es nach dem Erstgespräch und/oder der Schnupperzeit zu einer Zusammenarbeit kommt, bewährt es sich, gemeinsam mit den Freiwilligen eine schriftliche Einsatzvereinbarung sowie einen Verhaltenskodex zu unterzeichnen.

Einsatzvereinbarung

Die Einsatzvereinbarung gibt einen Überblick über die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten aller Beteiligten und unterstützt die gegenseitige Verbindlichkeit. Denn, wer sich freiwillig engagiert, geht Verpflichtungen ein. Gleichzeitig können in der Einsatzvereinbarung auch die Grenzen eines Engagements festgelegt werden. Dies schützt sowohl den Freiwilligen als auch die Organisation.

Eine Einsatzvereinbarung ist jedoch kein rechtlich verbindlicher Arbeitsvertrag. Es ist trotzdem für alle Betroffenen von Vorteil, wenn Rechte und Pflichten klar geregelt und wenn immer möglich in schriftlicher Form festgehalten werden. Beide Parteien unterschreiben die Einsatzvereinbarung. Wenn Sie mit minderjährigen Freiwilligen arbeiten, sollten auch deren Erziehungsberechtigte die Einsatzvereinbarung unterzeichnen. Eine Einsatzvereinbarung kann in Absprache im Verlauf des Engagements auch angepasst werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 123).

Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex gibt einen Überblick zu allgemeinen und spezifischen Verhaltensgrundsätzen, die von Freiwilligen eingehalten werden sollen und behandelt Themen wie Verbindlichkeit und Sorgfalt, Vertraulichkeit (Datenschutz), persönliche Integrität oder Alkohol und Drogen.

Der Verhaltenskodex wurde unter anderem in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst SRK erarbeitet und vom Rotkreuzrat am 30.01.2014 genehmigt. Er soll gemäss Empfehlung des Rotkreuzrates in allen Rotkreuz-Organisationen eingesetzt werden.

Der Verhaltenskodex wird am besten im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit dem oder der Freiwilligen erläutert und unterzeichnet. Dadurch kennen Freiwillige die Verhaltensrichtlinien, was die Prävention von Fehlverhalten fördert.

Privat- und Sonderprivatauszug

Es ist empfehlenswert bei Freiwilligen, die während des Einsatzes in Kontakt stehen werden mit Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen, vor dem Start des Engagements einen Sonderprivatauszug zu verlangen und zu kontrollieren. Ebenso kann es je nach Einsatz sinnvoll sein, zusätzlich einen Privatauszug von Freiwilligen zu verlangen. Mehr Details dazu unter [Privat- und Sonderprivatauszug](#) → Seite 100

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Vorlage Einsatzvereinbarung (doc)

www.redcross.ch/api/download/de/vorlage-einsatzvereinbarung-fuer-freiwillige

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Vorlage Verhaltenskodex (doc)

www.redcross.ch/api/download/de/vorlage-verhaltenskodex-fuer-freiwillige-im-srk

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Merkblatt Verhaltenskodex (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/merkblatt-verhaltenskodex-fuer-freiwillige

Einführung

Eine gute Einarbeitung erleichtert den Start für die Freiwilligen und ermöglicht, dass sie sich schnell in der Organisation und in ihrem Engagement wohl fühlen. Idealerweise werden die Freiwilligen von der Person eingeführt, die für Freiwilligenkoordination zuständig ist.

Grundlegendes zur Einführung

Das Ankommen der Freiwilligen in der Organisation und das Hereinwachsen in die Freiwilligentätigkeit sind sehr wichtig. Schon ganz zu Beginn können die Weichen gestellt werden, um spätere Konflikte vorzubeugen und längerfristiges Engagement zu fördern (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 124).

Klare Ansprechperson

Machen Sie die Freiwilligen mit allen für ihren Einsatz bedeutsamen Personen – andere Freiwillige, Mitarbeitende, Begünstigte – bekannt. Es ist sehr wichtig, dass die Freiwilligen genau wissen, wer im Fall von Fragen oder Problemen ihre Ansprechperson ist und sie wissen wie sie diese Person erreichen können.

Wichtige Informationen

Zeigen Sie Ihnen die Gebäude und Räumlichkeiten sowie wichtige Einrichtungen (Räume, Arbeitsmaterial, Kopierer etc.), falls diese ihnen zur Verfügung stehen. Führen Sie die Freiwilligen in die offiziellen und inoffiziellen Regeln Ihrer Organisation ein und erklären Sie die Ziele, die Tätigkeiten und die Funktionsweise Ihrer Organisation. Händigen Sie wenn immer möglich schriftliche Unterlagen (Jahresbericht, Leitbilder, Organigramm etc.) aus. Klären Sie die Freiwilligen auch über Kommunikations- und Informationswege auf (Newsletter, Treffen, Versände usw.). Und vergessen Sie nicht nachzufragen wie er oder sie sich fühlt und denkt, zeigen Sie, dass er/sie dazugehört.



Einarbeitungsplan für Freiwillige

Es ist sinnvoll Einarbeitungspläne für Freiwillige zu erstellen, die einen Überblick der Einführungsaktivitäten und deren Inhalte geben. Diese können je nach Einsatzgebiet der Freiwilligen natürlich variieren. Damit können Sie sicherstellen, dass alle Ihre Freiwilligen richtig eingeführt werden und auf dem gleichen Wissensstand sind.

Leitlinien Freiwilligenarbeit und Jugendarbeit

Seit 2011 gelten im SRK die Leitlinien Freiwilligenarbeit und Jugendarbeit. Geben Sie diese Ihren Freiwilligen spätestens im Rahmen der Einführung ab. Sie beschreiben die Grundsätze der Freiwilligenarbeit bzw. Jugendarbeit im SRK und enthalten Standards, die die Rechte und Pflichten von Freiwilligen und den Organisationen definieren.

Aussensicht nutzen

Machen Sie sich die Aussensicht der neuen Freiwilligen zu Nutze. Die neuen Freiwilligen bringen frische Ideen, eine andere Sichtweise und viel Motivation mit. Achten Sie sich darauf, was ihnen auffällt, welche Fragen sie stellen oder was sie kritisch hinterfragen. Fragen Sie auch mal bei den Freiwilligen nach, wie diese die Organisation vor dem Engagement wahrgenommen haben oder weshalb sie sich entschieden haben, sich bei Ihnen zu engagieren. Daraus können Sie nämlich viel über die Aussensicht auf Ihre Organisation erfahren. Möglicherweise fällt den neuen Freiwilligen etwas auf, was Sie noch nie hinterfragt haben. Verpassen Sie also nicht die wertvollen Impulse, die Sie während der Einführungszeit neuer Freiwilliger erhalten.

Einführungsveranstaltungen

Teil der Einführung können auch Einführungsveranstaltungen für Gruppen sein. Es bietet sich an Themen, die alle neuen Freiwilligen betreffen, während einer gemeinsamen Veranstaltung zu thematisieren. Dies hat den Vorteil, dass sich die neuen Freiwilligen untereinander kennen lernen können. Ausserdem bietet sich dies in einer Organisation wie dem SRK an, denn es gibt einige Themen, die für die gesamte Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung wichtig sind und die in Gruppenveranstaltungen gut Platz finden. Wir empfehlen Ihnen, bei einer Einführungsveranstaltung folgende Themen zu berücksichtigen:

- Allgemeine Einführung ins Rote Kreuz: 7 Rotkreuzgrundsätze, Entstehungsgeschichte, internationale Bewegung, Aktivitäten. Um Ihnen die allgemeine Einführung in das Rote Kreuz zu erleichtern, gibt es Powerpoint-Präsentationen, die Sie individuell anpassen können.
- Strukturen und Zahlen in Ihrer Organisation: Vorstand, Sekretariat, Entscheidungswege, Anzahl Mitarbeitende und Freiwillige usw.
- Freiwilligenarbeit bei uns: Rechte und Pflichten, Leitlinien Freiwilligenarbeit oder Jugendarbeit.
- Spezifisches zu den Freiwilligeneinsätzen (bspw. was muss besonders beachtet werden im Fahrdienst, der Patientenverfügung usw.)

Die Jugendrotkreuze führen für ihre neuen Freiwilligen eine obligatorische Einführungsveranstaltung durch. Als Grundlage dazu dient die Grundschulung zum Roten Kreuz, welche das Jugendrotkreuz Genf ausgearbeitet hat und welches allen interessierten SRK-Organisationen zur Verfügung steht.

Einführung in Vorstände

Personen, die ein ehrenamtliches Vorstandsamt ausüben, sind ebenfalls Freiwillige. Um diese herausfordernde Aufgabe, mit rechtlicher, politischer und sozialer Verantwortung zu meistern, müssen bei der Einführung von neuen Vorstandsmitgliedern einige Dinge beachtet werden. Ein Einarbeitungsplan kann helfen, einfacher und schneller in einem Vorstand anzukommen und Fragen, die sich stellen, zu beantworten (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 127).

Folgende Fragen können sich zu Beginn eines Ehrenamts stellen und sollten im Verlauf der Einführung unbedingt geklärt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 127–128):

- Fragen zum Programm der Organisation: Wie sehen das Leitbild und die grundsätzlichen Ziele der Organisation aus? In welchem Verhältnis stehen die gegenwärtigen Aktivitäten zu diesen Zielen? Kann ich die Geschäftsstelle bzw. das Sekretariat besuchen um die Aktivitäten näher kennen zu lernen?
- Fragen zur Zielgruppe der Organisation: Wem dient die Organisation? Sind die Zielgruppen, Kooperationspartner und Mitarbeitenden zufrieden mit der Organisation?
- Fragen zur finanziellen Situation der Organisation: Wie finanziert sich die Organisation? Befindet sich die Organisation in einem gesunden finanziellen Zustand? Wie übernimmt der Vorstand die finanzielle Verantwortung?
- Fragen zur Struktur und Arbeitsweise des Vorstandes: Welche Arbeitsstruktur hat der Vorstand (Informationsaustausch, Zuständigkeiten, Sitzungsrhythmus)? Welche Rollen gibt es im Vorstand? Wer sind die anderen Vorstandsmitglieder? Wie lange dauert eine Amtsperiode? Wie führt der Vorstand die Organisation?
- Fragen zur Beziehung des Vorstandes zu Mitarbeitenden und Geschäftsleitung: Wie sieht die Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsleitung bzw. den Mitarbeitenden aus? Wie arbeiten Vorstandsmitglieder und Mitarbeitende konkret zusammen? Wie ist die Rolle der Geschäftsleitung im Vorstand?
- Fragen zu individuellen Verantwortlichkeiten: Welche Aufgaben soll ich übernehmen? Welche Aufgaben soll ich explizit nicht übernehmen? Wie und womit kann ich als Vorstandsmitglied zum Erfolg der Organisation beitragen? Was wird von mir erwartet? Wie viel Zeit muss ich für die Vorstandsarbeit investieren (Sitzungen, Mails etc.)? Bietet die Organisation die Möglichkeit zu Weiterbildungen? Welche Formen der Honorierung und Wertschätzung gibt es?

Schrittweise Einführung

Zu Beginn einer Vorstandstätigkeit gibt es viel Neues für Ehrenamtliche, es lohnt sich die Einführung in die Organisation und die Tätigkeit Schritt für Schritt durchzuführen. Im ersten halben Jahr steht das Kennenlernen der anderen Vorstandsmitglieder und die Einarbeitung in die Tätigkeit an. Im zweiten Halbjahr kann dann die bisherige Arbeit reflektiert werden.

Zur Einführung in eine Vorstandstätigkeit eignet sich auch das Mentoring. Das heisst, dass ein erfahrenes Vorstandsmitglied als Mentor fungiert und fachliches Wissen und Erfahrungswissen an das neue Vorstandsmitglied weitergibt. Der Mentor oder die Mentorin begleitet das neue Vorstandsmitglied eine gewisse Zeit und kann Anfangsfragen beantworten (Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 124).

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Leitlinien Freiwilligenarbeit (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitlinien-freiwilligenarbeit-des-schweizerischen-roten-kreuzes

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Leitlinien Jugendarbeit (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitlinien-jugendarbeit-des-schweizerischen-roten-kreuzes

Während des Engagements

Während eines Freiwilligenengagements ist die weiterführende Begleitung der Freiwilligen zentral. Die Freiwilligen sollen sich in der Organisation wohl fühlen, sich weiterbilden und aktiv mitentscheiden. Dies führt dazu, dass sich die Freiwilligen auch längerfristig motiviert engagieren.

Betreuung

Die Betreuung der Freiwilligen ist eine der wichtigsten Aufgaben in der Freiwilligenkoordination. Es gibt viele Freiwillige, die selbstständig und zuverlässig ihre Aufgaben erledigen. Trotzdem sollte auch bei diesen Freiwilligen Zeit für die Betreuung investiert werden. Einerseits ist dies eine Würdigung und Wertschätzung der Freiwilligen und ihrer Arbeit, andererseits hilft es den Freiwilligen alltägliche Herausforderungen meistern zu können. Eine gute Betreuung erhöht die Motivation und Zufriedenheit der Freiwilligen, unterstützt sie in ihrer Arbeit und führt zu einer längeren Bindung an die Organisation (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 132).

Betreuung von Freiwilligen

Alle Freiwilligen sollten eine ihnen bekannte Begleitperson haben. Dies können entweder bezahlte Mitarbeitende oder andere Freiwillige sein. Es ist sinnvoll, wenn die verantwortliche Person für die Freiwilligenkoordination auch die Rolle der Begleitperson übernimmt. Je nach Anzahl der Freiwilligen, kann es aber auch nötig sein, mehrere Begleitpersonen einzusetzen. In der Regel übernehmen Freiwilligenkoordinatoren oder Freiwilligenkoordinatorinnen, Verantwortliche für einzelne Projekte, Dienstleistungen oder Regionen oder andere Freiwillige (bspw. Vorstandsmitglieder) die Begleitung und Betreuung der Freiwilligen. Das Wichtigste ist, dass die Freiwilligen wissen, an wen sie sich bei Bedarf direkt wenden können.

Aufgaben in der Betreuung

Die Begleitperson begleitet und betreut die Freiwilligen und gestaltet die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und den Freiwilligen oder unter den Freiwilligen. Zur Betreuung gehört auch die Förderung der Freiwilligen bspw. mit Standortgesprächen, spontanen Feedbacks usw. Ebenfalls unterstützt die Begleitperson in Krisenzeiten. Es ist jedoch wichtig die Kommunikation mit den Freiwilligen nicht nur auf Krisenzeiten zu beschränken. Gerade im sozialen oder gesundheitlichen Bereich sind die emotionalen und psychischen Belastungen hoch, regelmässige Gespräche beugen Überforderungen vor (vgl. Soziale Dienste Stadt Zürich 2014: 43). Ausser-

dem informiert die Begleitperson die Freiwilligen laufend über Relevantes, das die konkreten Aufgaben der Freiwilligen oder die Dienstleistung betrifft.

Es ist auch wichtig, dass die Begleitperson regelmässig überprüft, ob die Freiwilligen noch aktiv sind und dies auch weiterhin sein wollen. Halten Sie, wenn immer möglich, Ihre Datenbank/Adressliste aktuell und entfernen Sie inaktive Freiwillige gegebenenfalls von der Liste.

Austausch unter Freiwilligen

Die Freiwilligen machen während ihres Engagements vielfältige Erfahrungen, die auch für andere Freiwillige interessant sind. Es bietet sich also an regelmässige Austauschtreffen oder Besprechungen (einzeln oder in Gruppen, formell oder informell) für die Freiwilligen zu organisieren. So können soziale Kontakte geknüpft, Erfahrungen ausgetauscht und mögliche Schwierigkeiten besprochen werden. Austauschtreffen fördern auch die Partizipation der Freiwilligen und können Raum für Veränderungs- oder Weiterbildungswünsche und gegenseitige konstruktive Kritik bieten. Dabei ist es wichtig auf eine positive Gesprächskultur aufzubauen, damit eine vertrauensvolle Atmosphäre während des Austauschs entsteht (vgl. Soziale Dienste Stadt Zürich 2014: 44).

Durch regelmässigen Austausch unter den Freiwilligen wird auch das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, was die Bindung zum Freiwilligenengagement und die Identifikation mit der Organisation fördert.

Psychosoziale Unterstützung und Wohlbefinden

Freiwillige können in ihrem Einsatz belastende Situationen antreffen. Es kommt häufig vor, dass Freiwillige nicht auf ihre eigenen Bedürfnisse achten, gestresst oder belastet sind. Genau hier kann psychosoziale Unterstützung auch präventiv wirken, indem Freiwillige für psychosoziale Bedürfnisse sensibilisiert werden.

Mögliche Folgen, wenn das psychosoziale Wohlbefinden von Freiwilligen nicht gepflegt wird, sind:

- Hohe Abwesenheit und Fluktuation von Freiwilligen
- Mangelnde Motivation und schlechte Leistung/Qualität
- Vermehrte Konflikte unter den Freiwilligen
- Zunehmende Krankheitsausfälle
- Erhöhte Unfälle und Vorfälle
- Unzufriedenheit bei begünstigten Personen
- Vermeidbarer Mehraufwand in der Freiwilligenkoordination

Für Freiwilligenkoordinatorinnen und Freiwilligenkoordinatoren ist es daher wichtig, die Bedürfnisse der Freiwilligen zu kennen und entsprechend psychosoziale Unterstützung zu gewährleisten.

Was ist psychosoziale Unterstützung?

Psychosoziale Unterstützung bezieht sich auf Massnahmen, die sowohl die sozialen Bedürfnisse (bspw. Werte, Erziehung, Beziehungen und soziale Netzwerke) als auch die psychologischen Bedürfnisse (bspw. Emotionen, Gedanken, Gefühle, Verhaltensweisen) von Einzelpersonen, Familien und Gemeinschaften berücksichtigen. Die psychologischen und die sozialen Bereiche überschneiden und beeinflussen sich, das heisst es bestehen Wechselwirkungen zwischen ihnen.

Die psychosoziale Unterstützung zielt darauf ab, Menschen zu befähigen, ihre eigenen psychologischen und sozialen Ressourcen zu nutzen. Auf diese Weise verbessert die psychosoziale Unterstützung die Fähigkeit von Personen, negative Erfahrungen zu verarbeiten. Es hilft belastende Situationen zu meistern und schwierige Lebenssituationen zu überwinden.

Psychosoziales Wohlbefinden fördern

Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten psychosoziale Unterstützung in der Freiwilligenkoordination umzusetzen.

In der täglichen Freiwilligenkoordination gibt es unter anderem folgende Möglichkeiten zum Einsatz:

- Regelmässige Kontaktpflege mit Freiwilligen und nach deren Wohlbefinden fragen
- Anzeichen von Stress, Belastung, Konflikten etc. nachgehen
- Sensibilisierung der Freiwilligen, indem einzelne Themenbereiche wie Stress, Resilienz, Nähe und Distanz oder psychologische Erste Hilfe mit Freiwilligen in einem Erfahrungsaustausch, in Weiterbildungen o.ä. thematisiert wird.
- Unterstützung bei belastenden Situationen in Gesprächen oder durch praktische Hilfe

Motivation und Fortsetzungsentention

Freiwillige haben unterschiedliche Motive für ihr Engagement. Häufig ist es eine Mischform von intrinsischer und extrinsischer Motivation, wobei die intrinsische Motivation jedoch eine wichtigere Rolle spielt. Schafft man als Organisation ein Einsatzsetting, das zum Erhalt der Motivation beiträgt, profitiert man von zufriedenen Freiwilligen und weniger Fluktuation.



Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsisch motiviertes Handeln, geht mit positiven Emotionen wie Freude, Begeisterung und Interesse einher. Intrinsische Motivation lässt sich als angeborene Tendenz des Menschen beschreiben, mit der Umwelt zu interagieren, auch ohne, dass eine konkrete Belohnung dafür erwartet wird. Begründet liegt dies unter anderem im Streben nach Kompetenz, Autonomie und Beziehung, die psychologische Grundbedürfnisse darstellen. Kontexte, die die Befriedigung der drei erwähnten Grundbedürfnisse ermöglichen, tragen zum Erhalt und der Weiterentwicklung der intrinsischen Motivation von Freiwilligen bei und haben einen positiven Effekt auf deren Fortsetzungsintention des Engagements (vgl. Güntert 2015: 80–85):

- Das Bedürfnis nach Kompetenz umfasst das Streben nach Entwicklung eines kompetenten Umgangs mit der physischen und sozialen Umwelt.
- Das Bedürfnis nach Autonomie bezieht sich auf das Streben, sich selbst als Ursprung des eigenen Handelns zu erleben.
- Das Bedürfnis nach Beziehung unterstreicht die Bedeutung des «Eingebundenseins» für gelingendes menschliches Leben. Hierbei ist sowohl die quantitative (Häufigkeit von Interaktionen) als auch die qualitative (Enge der Beziehung) Ebene bedeutsam.

Extrinsische Motivation meint, dass mit der ausgeübten Aktivität ein Ziel verfolgt wird, das ausserhalb der Aktivität selbst liegt, bspw. eine Belohnung, Anerkennung oder die Vermeidung einer Bestrafung (vgl. Güntert et al. 2016: 313).

Gestaltung und Organisation von Freiwilligenarbeit

Grundsätzlich kann man sich bei verschiedenen Fragen des Freiwilligenmanagements am Konzept der drei psychologischen Grundbedürfnisse orientieren.

So ist es zum Beispiel wichtig die grundlegende Autonomie der Freiwilligen zu respektieren und Freiwillige an Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Selbst gut gestaltete Einsätze können im Laufe der Zeit ihr Potenzial verlieren, neue Herausforderungen zu bieten. Freiwillige sollten in diesem Fall in die Weiterentwicklungen der Tätigkeiten einbezogen werden. Freiwilligenarbeit sollte darüber hinaus Möglichkeiten für Beziehung, Interaktion und Nähe bereitstellen, zwischen Freiwilligen, Begünstigten sowie beruflichen Mitarbeitenden. Interessant kann in diesem Zusammenhang auch das Angebot von Gruppenaufgaben sein (vgl. Güntert 2015: 92).

Die spezifische Gestaltung einer Tätigkeit kann die Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Freiwilligen ebenfalls positiv beeinflussen. Dabei sind folgende Faktoren relevant (vgl. Neufeind/Wehner 2012: 8):

- Vielfalt der Aufgaben: Eine möglichst grosse Bandbreite an Aufgaben während des Engagements.
- Geschlossenheit: Vollständige, in sich abgeschlossene Aufgaben, das heisst bspw. ein Projekt von A bis Z mitzerleben bzw. ausführen zu können.
- Bedeutsamkeit der Aufgabe: Möglichst grosse, positive Wirkung des freiwilligen Einsatzes auf das Leben anderer Menschen.
- Autonomie: Die Freiheit und Unabhängigkeit, selbstständig Entscheidungen zu treffen.
- Rückmeldung durch die Tätigkeit: Aufgaben sind so gestaltet, dass der/die Freiwillige erkennt, welche Erfolge sein/ihr Engagement bringt.
- Rückmeldung durch andere: Andere Freiwillige, aber auch Mitarbeitende geben den Freiwilligen positive Rückmeldungen über ihre Tätigkeit.

Finanzielle Entschädigungen

Externe Anreize wie z.B. eine Entschädigung können Einfluss auf die intrinsische oder extrinsische Motivation von Freiwilligen nehmen. Je nach Motivlage der Person, die meist eine Mischform zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist, variiert dieser Einfluss (vgl. Gmür 2010: 10).

Oft wird eine Entschädigung bzw. ein Entgelt auch mit Anerkennung in Zusammenhang gebracht. Die Funktion einer Anerkennung ist einerseits der Dank für die geleistete Arbeit, zielt aber auch darauf ab, die Motivation von Personen zu erhalten oder zu erhöhen sowie längerfristiges Engagement zu begünstigen. Allerdings zeigt sich, dass eine regelmässige Anerkennung der Organisation, Preise, Auszeichnungen oder zu viel Feedback zum Gefühl von Kontrolle und Fremdbestimmung beitragen (vgl. Güntert 2017). Ebenso kann sich eine Person durch das Versprechen einer Entschädigung in ihrer Leistungserbringung – bewusst oder unbewusst – kontrolliert und fremdbestimmt fühlen und die Lust an der Tätigkeit verlieren. Die Person engagiert sich in der Folge nur noch soweit, wie sie die Gegenleistung als angemessen ansieht (vgl. Gmür/Gmür 2011: 30). Je stärker hingegen die selbstbestimmte Motivation ausgeprägt ist, umso höher sind die Zufriedenheit, Arbeitsfreude und die Bereitschaft, das Engagement fortzusetzen (vgl. Güntert 2015: 91).

Eine nachträgliche Senkung oder Abschaffung bestehender Entschädigungen ist problematisch, sobald Personen ein gewisses Entschädigungsniveau gewohnt sind oder wenn sie in einer angespannten finanziellen Situation leben (vgl. Gmür/Gmür 2011: 35). Von daher ist man besser beraten, die Freiwilligenarbeit von Anfang an unentgeltlich zu gestalten.

Umgang mit Konflikten

Wo Menschen arbeiten, gibt es immer wieder Meinungsverschiedenheiten, Missverständnisse oder Streitigkeiten (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161). Dies gilt auch für die Zusammenarbeit unter bzw. mit Freiwilligen. Dank regelmässigen Besprechungen oder Treffen können Unstimmigkeiten und Schwierigkeiten frühzeitig erkannt werden. Dann lohnt es sich, diese anzugehen und bestehende Konflikte zu lösen. Konstruktiv bearbeitete Konflikte können nämlich das Arbeitsklima und Beziehungen untereinander sogar verbessern, denn oft sind sie ein Motor für positive Entwicklungen. Das spezielle an Konflikten in der Freiwilligenarbeit ist, dass Freiwillige nicht in der gleichen Weise wie Mitarbeitende in ihrem Engagement verpflichtet sind (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161).

Rolle der Begleitperson

Die Begleitperson ist im Falle von Konflikten die Ansprechperson und soll die Freiwilligen bei der Lösung der Konflikte unterstützen. Die Freiwilligen haben zunächst das Bedürfnis, dass ihnen unvoreingenommen zugehört wird und sie die Situation aus ihrer Sicht schildern können. Von Seiten der Begleitperson braucht es viel Einfühlungsvermögen, oft sind Konflikte auf der Beziehungsebene zu verorten. Die Bearbeitung von Konflikten benötigt Zeit und kann nicht zwischen Tür und Angel erfolgen.

Begleitpersonen sollten Konflikte unter den Freiwilligen oder zwischen Freiwilligen und Mitarbeitenden möglichst frühzeitig erkennen und erste Schritte zur konstruktiven Lösung einleiten. Voraussetzung dafür ist das Wissen über Konflikte (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 161). Kommt es zum Konflikt zwischen Freiwilligen und der Begleitperson sollte eine vorgängig definierte Ombudsstelle einbezogen werden.

Konfliktdynamiken

Konflikte verschwinden in der Regel nicht von selbst, sondern brodeln ohne Bearbeitung weiter und können ein gefährliches Eigenleben entwickeln. Die negativen Gefühle verhärten sich mit der Zeit. Aus unbearbeiteten Kleinigkeiten können so mit der Zeit Konflikte mit mehreren Beteiligten entstehen. Die Kommunikation untereinander wird schwierig oder bricht gar ganz ab. Es wird irgendwann nicht mehr miteinander, sondern nur noch übereinander geredet. Immer mehr strittige Punkte werden gefunden und der Konflikt gewinnt an Umfang und Komplexität (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 163).

Natürlich macht es keinen Sinn schon bei kleineren Meinungsverschiedenheiten zu einem dreitägigen Konfliktklärungsworkshop einzuladen. Leider wird aber oft zu lange gewartet, bis bei Konflikten gehandelt wird. Man denkt, die Beteiligten kommen zur Einsicht und könnten doch vernünftig miteinander reden. Doch genau die Fähigkeit «vernünftig miteinander zu reden» nimmt mit der Dauer und Umfang des Konfliktes ab (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 163). Die Beteiligten sind dann auf die Unterstützung von aussen angewiesen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 164).

Identifikation der Konfliktbereiche

Für die Beteiligten kann es im Konfliktfall schwierig sein die Übersicht zu behalten und verschiedene Bereiche werden miteinander gemischt. Dies kann Begleitpersonen den Einstieg in die Bearbeitung erschweren. Es kann helfen die unterschiedlichen Konfliktbereiche zu unterscheiden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 168):

- Arbeitsorganisation: Äussere Arbeitsbedingungen, Räume, materielle oder personelle Ausstattung, Arbeitszeiten, Wertschätzung für Engagements usw.
- Rollendefinition: Unklarheiten über Zuständigkeiten, ungenaue Absprachen, mangelnde Transparenz oder unterschiedliche Arbeitsaufträge und Erwartungen
- Persönlichkeit: Merkmale und Eigenschaften von Personen, sehr verschiedene Charaktere
- Wertesystem: Unterschiedliche Wertvorstellungen und Normen, andere Überzeugungen, unterschiedliche Weltbilder und Vorstellungen davon, wie etwas zu gestalten ist

Konfliktgespräch

Es gibt verschiedenste Formen wie man einem Konflikt begegnen kann. Die wohl gängigste ist das Vermittlungs- oder Konfliktgespräch. Voraussetzung dafür ist, dass der Vermittler oder die Vermittlerin (bspw. Begleitperson) von allen Beteiligten akzeptiert wird und dass bei der vermittelnden Person kein eigenes Interesse an einem bestimmten Verhandlungsergebnis besteht (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 171).

Prävention von Grenzverletzungen und Übergriffen

Freiwilligenarbeit bietet einen Kontext, indem Grenzverletzungen oder Übergriffe stattfinden können. Ein Nullrisiko ist in diesem Zusammenhang nicht möglich, die Arbeit mit Personen in Abhängigkeitsbeziehungen ist ohne Beziehungsarbeit und somit mit einer gewissen Nähe undenkbar. Dies beinhaltet auch reflektierte Körperkontakte. Im Umgang mit dem Thema Nähe und Distanz in asymmetrischen Beziehungen – zum Beispiel zwischen Freiwilligen und Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen – gehört es dazu, dass die mächtigere Person (die oder der Freiwillige) ihr Handeln kritisch reflektiert (vgl. Fachstelle Limita 2017: 4). Einerseits gilt es als Organisation diese Reflexion der Freiwilligen zu unterstützen, andererseits weitere mögliche Präventionsmassnahmen zu ergreifen.

Definitionen

Grenzverletzungen erfolgen in der Regel unabsichtlich und ergeben sich durch das Überschreiten von fachlichen oder persönlichen Grenzen. Übergriffe passieren hingegen absichtlich. Sie entstehen durch das bewusste Hinwegsetzen über Regeln oder fachliche Standards und häufig gegen Widerstand der Betroffenen. Details zu den zentralen Begrifflichkeiten lassen sich beispielsweise auch dem Merkblatt «Keine sexuellen Übergriffe in der SLRG» entnehmen.

Sonderprivatauszug

Der Sonderprivatauszug gibt Auskunft zu Urteilen, die eine Berufs-, Tätigkeits- oder Kontakt- und Rayonverbot zum Schutz von besonders schutzbedürftigen Personen enthalten. Es lohnt sich, diesen während dem Aufnahmeverfahren von Freiwilligen einzuholen und zu kontrollieren, wenn die Freiwilligen während des Einsatzes im Kontakt mit Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen sein werden. Mehr Details dazu unter [Privat- und Sonderprivatauszug](#) → Seite 100. Allerdings ist zu beachten, dass nicht alle Personen, die sexuelle Übergriffe begangen haben, bereits einen Eintrag im Sonderprivatauszug haben. Die Dunkelziffer ist vermutlich hoch.

Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex ist ein zentrales Element in der Prävention von Grenzverletzungen und Übergriffen. Im Verhaltenskodex sind Haltungen und Verhaltensregeln definiert. Diese Standards erhöhen die Schwellen für mögliche Taten und geben allen anderen Freiwilligen Rückhalt und Schutz. Wichtig dabei ist es, den Verhaltenskodex im (Freiwilligen)Alltag zu konkretisieren und diesen regelmässig mit den Freiwilligen zu thematisieren, zum Beispiel im Rahmen von Weiterbildungen oder fachlichen Austausch. Dies macht die Themen Nähe und Distanz besprechbar (vgl. Fachstelle Limita 2017: 4).

Verdachtsmomente

Trotz präventiver Massnahmen sind Grenzverletzungen oder Übergriffe nicht auszuschliessen. Die Fachstelle Limita hat ein Hilfsmittel publiziert, um Verdachtsmomente einzuordnen und zeigt Handlungsmöglichkeiten und -pflichten sowie Go's und No-Go's auf.

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Merkblatt Konfliktgespräch (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/merkblatt-konfliktgesprach-als-moeglichkeit-des-konfliktmanagements

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Prozess zum Umgang mit herausfordernden Freiwilligen (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/prozess-zum-umgang-mit-herausfordernden-freiwilligen

SLRG – Merkblatt keine sexuellen Übergriffe 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/merkblatt-keine-sexuellen-uebergriffe-in-der-slrgr

SLRG – Richtlinie keine sexuellen Übergriffe 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/richtlinie-keine-sexuellen-uebergriffe-in-der-slrgr

SLRG – Verhaltenskodex keine sexuellen Übergriffe 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/slrgr-verhaltenskodex-keine-sexuellen-uebergriffe

Procap – «Beziehungen – Grenzen und Übergriffe» 2010 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/beziehungen-grenzen-und-uebergriffe

Limita – «Vermutung oder Verdacht?» 2016 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitartikel-vermutung-oder-verdacht

Limita – «Risikosituationen transparent gestalten» 2017 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitartikel-risikosituationen-transparent-gestalten

Versicherung und Spesen

Versicherung(en) sowie die Rückerstattung von Spesen sind Teil guter und attraktiver Rahmenbedingungen für Freiwillige. Es zeigt, dass der Organisation das Wohlbefinden der Freiwilligen wichtig ist und ihre Arbeit geschätzt wird.

Versicherungen

Um Ihre eigene Organisation und die Freiwilligen im Schadensfall vor unabsehbaren Kosten zu schützen, ist es wichtig die Freiwilligen zu versichern. Diese Versicherung(en) sind eine Ergänzung zu den privat abgeschlossenen Versicherungen der Freiwilligen (Bspw. Privathaftpflicht, Motorfahrzeugversicherung, Krankenversicherung). Bei Fragen zu Versicherungen bzw. Deckung schauen Sie am besten in der Versicherungs-Police nach oder fragen bei Ihrem Versicherer direkt nach. Sobald ein Schadensfall eingetreten ist, erkundigen Sie sich bei Ihrem Versicherer wie Sie vorgehen müssen.

Haftpflichtversicherung

Wenn in Ihrer Organisation Mitarbeitende festangestellt bzw. bezahlt sind, dann sind die Freiwilligen diesen gleichgestellt. Das heisst, gegenüber Dritten haftet die Organisation für fehlbares Verhalten oder fehlbare Leistungen ihrer Freiwilligen. Deshalb ist es empfehlenswert die Freiwilligen in die ordentliche Betriebshaftpflichtversicherung einzuschliessen. Der Versicherungsschutz erstreckt sich dann auf den Einsatz, welcher im Dienst der Organisation geleistet wird.

Was tun bei Fragen?

Bei Fragen sind unterschiedliche Stellen zu kontaktieren:

- Rotkreuz-Kantonalverbände: Auskunft erteilt die Abteilung Entlastung der Geschäftsstelle SRK: entlastung@redcross.ch
- Rotkreuz-Rettungsorganisationen: Kontaktieren Sie Ihre Zentralorganisation für Fragen zu bereits bestehenden Versicherungen, die möglicherweise auch für Ihre Freiwilligen gelten.
- Bei allgemeineren Fragen: Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch

Kranken- und Unfallversicherung

In der Schweiz ist die Grunddeckung für Krankheit und Unfall gegeben: Alle in der Schweiz wohnhaften Personen sind bei einer Krankenkasse obligatorisch gegen Krankheit versichert. Alle Personen im Angestelltenverhältnis sind über den Arbeitgeber auch gegen Betriebsunfall versichert. Übersteigt ihr Beschäftigungsgrad 8



Stunden pro Woche, sind sie zusätzlich gegen Nichtbetriebsunfall versichert. Personen, die nicht im Angestelltenverhältnis stehen, müssen sich bei ihrer Krankenkasse gegen Unfall versichern. Für Freiwillige können Zusatzversicherungen abgeschlossen werden, die im Einzelfall am besten mit einer Fachperson zu prüfen sind.

Was tun bei Fragen?

Bei Fragen sind unterschiedliche Stellen zu kontaktieren:

- Rotkreuz-Kantonalverbände: Auskunft erteilt die Abteilung Entlastung der Geschäftsstelle SRK: entlastung@redcross.ch
- Rotkreuz-Rettungsorganisationen: Kontaktieren Sie Ihre Zentralorganisation für Fragen zu bereits bestehenden Versicherungen, die möglicherweise auch für Ihre Freiwilligen gelten.
- Bei allgemeineren Fragen: Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch

Beispiel

Ein ausländisches Kind, das seine Ferien in der Schweiz verbringt, nutzt ein Angebot des SRK und bricht sich beim Spielen den Arm. Das Kind hat keine Krankenversicherung.

- Es besteht die Möglichkeit, bei Krankenversicherungen eine sog. Gästerversicherungen für Besucher aus dem Ausland ohne Krankenversicherung abzuschliessen. Wenn Gäste aus dem Ausland während ihres Aufenthaltes in der Schweiz krank werden oder einen Unfall erleiden, kann dies eine empfindliche finanzielle Belastung darstellen. Mit der Gästerversicherung kann man sich und die Besucher vor solchen finanziellen Folgen umfassend schützen.

Motorfahrzeugversicherung

Was tun bei Fragen?

Bei Fragen sind unterschiedliche Stellen zu kontaktieren:

- Rotkreuz-Kantonalverbände: Auskunft erteilt die Abteilung Entlastung der Geschäftsstelle SRK: entlastung@redcross.ch
- Rotkreuz-Rettungsorganisationen: Kontaktieren Sie Ihre Zentralorganisation für Fragen zu bereits bestehenden Versicherungen, die möglicherweise auch für Ihre Freiwilligen gelten.
- Bei allgemeineren Fragen: Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch

Beispiel 1

Das Auto eines Fahrers des Fahrdienstes ist im Service. Dürfen mit einem Ersatzauto Dienstfahrten für das SRK gemacht werden?

- Laut Versicherer (Allianz) sollten während der Reparatur des Autos keine Einsätze für das SRK gemacht werden.

Beispiel 2

Während eines Fahrdienstes, springt ein Reh vor das Auto. Ist der verursachte Schaden durch die Kollektivversicherung gedeckt?

- Laut Versicherer (Allianz) sind Kollisionen mit Tieren nicht über die SRK-Kollektivversicherung gedeckt.

Beispiel 3

Ein Fahrer meldet dem SRK verschiedene Autoschäden. Laut Experten wurden die Schäden nicht zeitgleich verursacht. Das SRK hat den Eindruck, dass der Fahrer die Reparaturkosten sparen möchte.

- Der Versicherer entscheidet, welche Schäden bezahlt werden und welche nicht.

Spesen

Im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeit übernehmen Freiwillige teilweise anfallende Kosten. Für diese effektiven Auslagen wie die Benutzung des öffentlichen Verkehrs, Essen, Porti, Fotokopien, Telefonanrufe usw. sollten Spesen nach Originalbeleg oder Spesenpauschalen, d.h. gerundete Geldbeträge, die in etwa den effektiven Auslagen entsprechen, ausbezahlt werden.

Spenden von Spesen

Verzichten Freiwilligen auf den Ersatz ihrer Spesen, sollte dies intern als Spende deklariert und den Freiwilligen eine Spendenbestätigung mit dem entsprechenden Dank abgegeben werden.

Spesenreglement

Zur Regelung der Spesenrückerstattung und Spesenpauschalen sollte ein Spesenreglement erstellt und allenfalls von den Steuerbehörden genehmigt werden. Dies hat den Vorteil, dass intern klare Regeln definiert und kommuniziert werden können und dass im Falle von Spesenpauschalen, die steuerpflichtig sind, kein Lohnausweis für Freiwillige ausgestellt werden muss. Mehr dazu unter Rechtliche Fragen.

Lohnausweis?

Für rein effektive Spesen bzw. Spesenrückerstattungen nach Originalbeleg muss Freiwilligen kein Lohnausweis ausgestellt werden und sie sind somit nicht steuerpflichtig.

Freiwillige benötigen einen Lohnausweis für die Steuererklärung, wenn sie Spesenpauschalen erhalten und ihre Organisation über kein von den Steuerbehörden genehmigtes Spesenreglement verfügt. Unter Punkt 12.2 des Lohnausweises kann die Höhe der Spesenpauschale angegeben werden.

Spesen vs. monetäre Entschädigungen

Vorsicht ist geboten, wenn «Freiwillige» monetäre Entschädigungen oder Entgelte erhalten, die über die Rückerstattung von effektiven Auslagen und somit Spesen oder begründbaren Spesenpauschalen hinausgehen. Denkbar sind bspw. Zeit- oder Aufwandsentschädigungen wie Taggelder, Sitzungsgelder, Honorare usw. In einem solchen Fall kann nicht mehr von Freiwilligenarbeit gesprochen werden, die als unentgeltlich definiert ist. Dies sollte bspw. als entschädigtes Amt oder Mandat oder gar als Erwerbsarbeit bezeichnet werden.

Werden Entschädigungen bzw. Entgelte ausbezahlt, müssen die rechtlichen Konsequenzen berücksichtigt werden, mehr dazu unter [Spesen und Entschädigungen](#) → Seite 95

Was tun bei Fragen?

Bei Fragen dazu sind unterschiedliche Stellen zu kontaktieren:

- Rotkreuz-Kantonalverbände: Auskunft erteilt das Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch
- Rotkreuz-Rettungsorganisationen: Kontaktieren Sie Ihre Zentralorganisation für Fragen zu Spesen
- Bei allgemeineren Fragen: Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch

Anerkennung

Eine gute Anerkennungskultur ist für eine Organisation ein wichtiger Faktor, um die Freiwilligen zu motivieren und längerfristiges Engagement zu fördern. Das Engagement von Freiwilligen ist keine Selbstverständlichkeit und sollte regelmässig verdankt und wertgeschätzt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158).

Anerkennung ist individuell

Es ist ein menschliches Bedürfnis, als Person wahrgenommen und anerkannt zu werden. Ein wertschätzendes Arbeitsklima ist ausschlaggebend für eine Anerkennungskultur.

Anerkennung wird allerdings sehr individuell wahrgenommen und hängt stark von den Bedürfnissen und der Motivation einer Person ab (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158). Nicht alle Freiwilligen schätzen formelle Anlässe, diese können sogar Stress auslösen und umgekehrt sind nicht alle Freiwilligen zurückhaltend und bescheiden und freuen sich still über eine handgeschriebene Geburtstagskarte (vgl. Van Schie/Güntert/Wehner 2015: 135, 136; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 66).

Die Anerkennungskultur einer Organisation muss dieser Individualität der Freiwilligen gerecht werden, um die Fortsetzungsintention der Freiwilligen zu fördern. Dabei kann es hilfreich sein die Freiwilligen möglichst gut zu kennen. Eine Möglichkeit um sich darüber Gedanken zu machen ist eine Ist-Soll Analyse. Dafür listen Sie alle bisherigen Anerkennungsformen auf und überlegen sich, ob und wie diese bei den Freiwilligen ankommen. Dafür können Sie bei Gelegenheit auch bei den Freiwilligen selbst nachfragen. Gibt es weitere Formen der Anerkennung, die Sie noch einführen könnten (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 159)?

Formen der Anerkennung

Anerkennung ist vielfältig und kann zu verschiedensten Zeiten im Verlauf eines Engagements von Seiten der Begünstigten, der bezahlten Mitarbeitenden, anderer Freiwilliger oder von Freunden, Familie und Bekannten ausgehen.

Anerkennung im Freiwilligenalltag

Die Anerkennung fängt bereits im alltäglichen Umgang mit den Freiwilligen an. Pflegen Sie deshalb einen wertschätzenden Umgang. Vermitteln Sie ihnen, wie wichtig ihre Einsätze und sie als Person sind. Auch kleine Zeichen der persönlichen Wertschätzung sind wichtig: Gratulieren Sie Ihren Freiwilligen zum Geburtstag oder übergeben Sie Ihnen alljährlich ein kleines Dankeschön.

Daneben sind auch attraktive Rahmenbedingungen – das heisst eine gute Infrastruktur, Versicherung und Spesen, Weiterbildung, Partizipationsmöglichkeiten, regelmässige Information, usw. – sowie spannende Einsatzmöglichkeiten, die auf die Bedürfnisse der Freiwilligen zugeschnitten sind, Ausdruck von Anerkennung.

Hier ein paar kleine Tipps, Anerkennung im Arbeitsalltag zu pflegen (vgl. DRK 2013: 63):

- Eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Personen ist wichtig, dies sollte auch in der Alltagskommunikation zum Ausdruck kommen.
- Achten Sie sich darauf, was ihr Gegenüber an positiven Eigenschaften mitbringt.
- Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das, was in der Zusammenarbeit gut läuft.
- Bei Konflikten: Fragen Sie sich auch was neben den schlechten die guten Seiten der Situation sind.
- Wenn Ihnen etwas Positives auffällt, bringen Sie es zum Ausdruck.
- Loben Sie hin und wieder auch Dinge, die selbstverständlich scheinen, wie Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit.



Weitere Ideen

Wie bereits erwähnt, ist die Form der Anerkennung individuell auf den Freiwilligen oder die Freiwillige anzupassen. Hier einige Ideen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 158, 159):

- Ehrungen: Jubiläumsfeiern für Freiwillige, Dankesfeier, Ehrenpreis (Freiwilliger des Monats), Preis für gute Projekte, Ehrenmedaillen, Anfrage im Vorstand mitzuwirken, Einladung zu offiziellen Anlässen usw.
- Persönliche Wertschätzung: Blumen, persönliches Geschenk, Zeit für ein Gespräch, Lob, Geburtstagskarte, ehrliche Rückmeldung, Vertrauen, Freude zeigen, Weihnachtskarte mit Dankeschön
- Presse und Öffentlichkeit: Artikel über Freiwillige in der Zeitung, Portraits von Freiwilligen auf der Webseite, Einladung zu öffentlichen Anlässen
- Gemeinschaftliche Anlässe: Vereinsausflug, Einladung zum Abendessen, Gruppenreise

Anerkennung durch Staat und Gesellschaft

Das SRK setzt sich dafür ein, die öffentliche Anerkennung der Freiwilligenarbeit durch Staat und Gesellschaft zu fördern. Das SRK ist die grösste Freiwilligenorganisation in der Schweiz im Bereich Gesundheit, Soziales und Rettung und trägt somit Verantwortung im Hinblick auf die Förderung und Anerkennung von Freiwilligenarbeit in der Schweiz.

«Dossier Freiwillig engagiert»

Mit der Abgabe des «Dossier Freiwillig engagiert» wird die Arbeit von Freiwilligen anerkannt und nach aussen sichtbar gemacht. Die Kompetenzen und Aufgaben der Freiwilligen werden darin festgehalten. Das Dossier kann bspw. den Bewerbungsunterlagen beigelegt werden und führt zu einer Sensibilisierung von Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen für Freiwilligenarbeit. Somit trägt das «Dossier Freiwillig engagiert» längerfristig zu einer verstärkten Anerkennung der Freiwilligenarbeit bei.

Weiterführende Informationen

Geschäftsstelle SRK – Vorlage «Dossier Freiwillig engagiert» (doc)

www.redcross.ch/api/download/de/vorlage-nachweis-fuer-freiwilliges-und-ehrenamtliches-engagement

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Vorlage Erstellung «Dossier Freiwillig engagiert» (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/hilfe-fuer-die-nachweiserstellung-fuer-freiwilligenarbeit

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Beispiel «Dossier Freiwillig engagiert» (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/beispiel-nachweis-fuer-freiwilliges-und-ehrenamtliches-engagement

«Dossier Freiwillig engagiert»

www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/de.html

Weiterbildung

Für viele steht bei einem Freiwilligenengagement die Aktivität im Vordergrund, Lernen ist eher Nebensache. In vielen Bereichen brauchen Freiwillige aber neben der persönlichen Eignung auch fachliches Wissen, um ihre Aufgabe gut ausführen zu können. Deshalb ist es sinnvoll, Freiwilligen Schulungen und Beratungen anzubieten. Die meisten Freiwilligen schätzen die Möglichkeit Neues kennen zu lernen und ihr Wissen zu erweitern (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 139).

Lernen während der Freiwilligenarbeit

Wer sich freiwillig engagiert, lernt automatisch auch Neues. So können die eigenen Kompetenzen erweitert (bspw. durch Leiten und Führen, Kooperation, Kommunikation), bestimmte Fertigkeiten erlernt (bspw. Umgang mit technischen Geräten, Erste Hilfe) oder neues Wissen erworben werden (bspw. durch Begegnungen und Gespräche). Dieses Lernen geschieht unsystematisch und zufällig und kann als informelles Lernen bezeichnet werden.

Es lohnt sich daneben auch gezielt das Wissen und Können der Freiwilligen in den Blick zu nehmen und das Lernen systematisch zu unterstützen und zu fördern (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 140). Geschieht dies und werden mehr oder weniger durchorganisierte Lernangebote durchgeführt, lässt sich Freiwilligenarbeit auch als non-formale Bildung bezeichnen, die ausserhalb klassischer Bildungsinstitutionen stattfindet (vgl. SAJV 2014). Der Bedeutung dieser Form des Lernens wird Rechnung getragen, indem die absolvierten Weiterbildungen der Freiwilligen nachgewiesen werden, bspw. im «Dossier Freiwillig engagiert».

«Dossier Freiwillig engagiert»

www.dossier-freiwillig-engagiert.ch/de.html



Formen der Weiterbildung

Es gibt sehr unterschiedliche Formen von Lern- oder Weiterbildungsangeboten. Diese können bspw. weniger durchorganisierte, niederschwellige Angebote sein, bei denen der Erfahrungsaustausch im Vordergrund steht oder klassische Weiterbildungen wie Kurse, Seminare, Vorträge oder E-Learning (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 140). Je nach Einsatzgebiet der Freiwilligen oder deren Vorkenntnissen bieten sich andere Formen der Weiterbildung an. Am besten holt man die Bedürfnisse der Freiwilligen ab und bietet Unterschiedliches an, damit für jeden und jede etwas Passendes dabei ist. Nicht zu vergessen ist, dass Lern- und Weiterbildungsangebote auch eine Anerkennungsform für die Freiwilligen sind, ihre professionelle Leistung steht dabei im Vordergrund.

Erfahrungsaustausch

Ein Erfahrungsaustausch in Gruppen fördert das Nachdenken über den eigenen Einsatz, ermöglicht neue Sichtweisen und hilft, Ideen bzw. Lösungen bei Schwierigkeiten zusammen zu tragen. Gleichzeitig treffen Freiwillige, die oft alleine in ihrem Einsatzgebiet arbeiten, andere engagierte Menschen und fühlen sich ernst genommen.

Weiterbildungen

Gezielte Schulungen und Weiterbildungen für Freiwillige sind eine lohnende Investition, da dies die freiwillige Arbeit professionalisiert und die Freiwilligen für ihre weitere Arbeit motivieren kann. Ob Weiterbildungen für Freiwillige verpflichtend sein sollen, ist nicht leicht zu beantworten. Falls die Freiwilligen Aufgaben übernehmen, bei denen Weiterbildungen notwendig sind, sollten Sie dies bereits vor dem Engagement kommunizieren. Dadurch signalisiert die Organisation auch ihr Interesse an gut ausgebildeten Freiwilligen. Vielfach empfinden die Freiwilligen solche Weiterbildungen als notwendig, entlastend und bereichernd. Bei den meisten anderen Einsatzgebieten empfiehlt es sich die Teilnahme als nicht obligatorisch festzuhalten. In solchen Fällen kann die Weiterbildung als besondere Zugabe oder Auszeichnung angeboten werden. Man lernt leichter und lieber, wenn man sich selbst dafür entscheidet (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 141).

Planung und Vorbereitung von Weiterbildungen

Es gibt einiges zu beachten bei der Planung und Vorbereitung von Weiterbildungsangeboten. Die folgenden Punkte geben einen Überblick dazu (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 149, 150):

Thema/Inhalt/Ziel: Was soll gelernt werden?

- Was soll angeboten/woran soll gearbeitet werden?
- Was ist daran für Freiwillige interessant, wissenswert?
- Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind zur Erfüllung der anstehenden Aufgaben nötig?
- Was sollen die Teilnehmenden am Ende wissen, können, erfahren haben?

Zielgruppe: Wer soll teilnehmen?

- Wer soll angesprochen werden (ausschliesslich Freiwillige aus der eigenen Organisation; Freiwillige aus verschiedenen Organisationen)?
- Ist die Teilnahme verpflichtend und eine unbedingte Voraussetzung für die freiwillige Tätigkeit?
- Was macht es für die Freiwilligen attraktiv an der Weiterbildung teilzunehmen?
- Welche Vorerfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten bringen die Teilnehmenden zu diesem Thema bereits mit?
- Welche Lernerfahrungen haben die Teilnehmenden bisher gemacht?
- Welche speziellen Fragen beschäftigen sie?

Format und Methoden: Wie soll gelernt werden?

- Welches Format ist für die Inhalte angemessen (Vortrag, Seminar, Kursfolge, Tagesveranstaltung, Info-Abend, schriftliches Material, E-Learning)?
- Welche Methoden helfen den Teilnehmenden, ihre eigenen Entdeckungen zu machen?
- Welche Methoden unterstützen den Erfahrungsaustausch?
- Mit welchen Methoden entwickeln die Teilnehmenden Spass am Lernen?
- Welche geselligen Angebote sind ergänzend möglich?

Referenten: Wer leitet die Weiterbildung?

- Wird ein externer Referent oder eine externe Referentin eingesetzt oder leitet ein interner Mitarbeiter oder eine interne Mitarbeiterin die Weiterbildung?
- Welche Informationen braucht der Referent oder die Referentin über die Einsatzgebiete der Freiwilligen?
- Was sollte der Referent oder die Referentin über die Gruppenzusammensetzung wissen?
- Welchen Bezug hat der Referent oder die Referentin zum freiwilligen Engagement – welche Erfahrungen bringt er oder sie mit?

Rahmenbedingungen: Worauf müssen wir uns einstellen – was können wir gestalten?

- Welche Zeiten und welcher Zeitumfang sind für die Freiwilligen machbar?
- Welche Räume stehen zur Verfügung?
- Wie gross soll/kann der Teilnehmendenkreis sein?
- Welche technische/materielle Ausstattung ist nötig? Welche Rahmenbedingungen stehen fest? Welche können gestaltet werden?

Freiwilligenkarrieren planen

Freiwillige verändern sich im Laufe ihres Engagements. Sie lernen dazu, erwerben neue Kompetenzen und entwickeln sich weiter. Dies kann dazu führen, dass sie nach einer Weile neue Herausforderungen suchen und ihr Aufgabenprofil anpassen möchten. Denkbar ist, dass mehr Aufgaben übernommen werden, sie sich in einem ganz anderen Aufgabengebiet einsetzen möchten oder bspw. ein Ehrenamt übernehmen wollen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 157). In einer solchen Situation ist es wichtig, den Freiwilligen verschiedene Optionen anbieten zu können um den Bedürfnissen der Freiwilligen gerecht zu werden. Andernfalls werden sich die Freiwilligen möglicherweise bei einer anderen Freiwilligenorganisation engagieren.

Weiterführende Informationen

SRK – Aus- und Weiterbildungsangebot
www.redcross-edu.ch/de

IFRC – Learning Plattform
<https://ifrc.csod.com/client/ifrc/default.aspx>

Partizipation

Wenn sich Freiwillige in einer Organisation engagieren, möchten sie nicht nur Gutes tun, sondern interessieren sich auch dafür, dass ihre Aktivitäten sinnvoll sind und Wirkung zeigen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 66). Dies bedeutet, dass Freiwillige bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe mitreden möchten. Sie wollen Verantwortung übernehmen und verstehen es als Anerkennung für ihren Einsatz, wenn ihre Ideen aufgegriffen und bestenfalls sogar umgesetzt werden. Es muss also Raum für Partizipation geben.

Bedeutung der Partizipation

Partizipation bedeutet wörtlich Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung oder Mitbestimmung und beschreibt den Prozess der strukturierten Einbeziehung von Freiwilligen in Entscheidungs- und Mitbestimmungsprozesse (vgl. DRK 2013: 81).

Ermöglichen Sie den Freiwilligen Gestaltungsspielräume bzw. Partizipation in ihrer Organisation, hat das einige Vorteile (vgl. DRK 2013: 82; Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 67):

- Die Freiwilligen sind an der Basis aktiv, haben einen anderen Blickwinkel auf die Dienstleistungsqualität und ein offenes Ohr für das, was vor Ort geschieht. Dadurch können die Freiwilligen helfen die Organisation weiterzuentwickeln und den Anschluss an die gesellschaftliche Realität nicht zu verpassen.
- Die Möglichkeit der Mitbestimmung, aktiven Veränderung und Selbstbestimmung stellt einen entscheidenden Motivationsfaktor für die Freiwilligen dar.
- Freiwillige lernen durch Partizipation und können sich selbst weiterentwickeln.
- Durch die Festlegung von klaren Wegen der Mitbestimmung kann Interessenskonflikten bspw. zwischen Mitarbeitenden und Freiwilligen vorgebeugt werden.
- Durch Mitbestimmung der Freiwilligen kann sich die Qualität der Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige verbessern.

Um Partizipation zu ermöglichen, müssen Strukturen in Ihrer Organisation so verändert werden, dass Freiwillige die Möglichkeit erhalten mitzusprechen, mitzuentcheiden und Feedback zu geben (vgl. DRK 2013: 82).

Analyse bestehender Partizipationsmöglichkeiten

Folgende Fragen können Ihnen helfen herauszufinden welche Partizipationsmöglichkeiten zurzeit in Ihrer Organisation bestehen und wo Handlungsbedarf angezeigt ist (vgl. DRK 2013: 84):

- Welche Formen der organisierten und strukturierten Einbeziehung Freiwilliger haben wir bereits?
- Wo können/sollen/dürfen unsere Freiwilligen eigenständig entscheiden und handeln?
- Über welche Möglichkeiten verfügen wir, um neue Ideen von Freiwilligen zu berücksichtigen?
- Welche Kommunikationsformen ermöglichen bei uns Partizipation?
- Haben Freiwillige die Möglichkeit Kritik und Anregungen einzubringen und zu äussern? Wenn ja, wie?
- Gibt es Dinge, die gemeinsam oder ausschliesslich von Freiwilligen entschieden werden können/sollen/müssen?

- Welche Ebene der Partizipation möchten wir in unserer Organisation umsetzen? Welche Form der Mitbestimmung ist nötig und möglich?
- Wie möchten sich unsere Freiwilligen einbringen?
- Kennen die Freiwilligen alle ihre Partizipationsmöglichkeiten?

Ebenen und Formen der Partizipation

Es können fünf Ebenen der Partizipation unterschieden werden. Jede Organisation muss sich Gedanken darüber machen auf welcher Partizipations-Ebene die Freiwilligen eingebunden werden.

- Ebene – Informieren: Die Entscheidungsträger informieren die Freiwilligen über die getroffenen Beschlüsse.
- Ebene – Befragen: Die Freiwilligen werden während des laufenden Prozesses befragt.
- Ebene – Beraten: Die Freiwilligen haben vor der abschliessenden Entscheidungsfindung eine beratende Funktion und können so ihre Ideen und Visionen einbringen.
- Ebene – Mitentscheiden: Mitarbeitende und Freiwillige teilen sich die Entscheidungsbefugnis. Die Freiwilligen können mitgestalten und mitwirken.
- Ebene – Selbstbestimmen: Freiwillige entscheiden autonom, ergreifen selbstbestimmt die Initiative und setzen Projekte um.

Formen der Partizipation

Am besten bieten Sie den Freiwilligen unterschiedliche Möglichkeiten zur Mitbestimmung an. Die Entwicklung von Gestaltungsräumen können Sie gemeinsam mit den Freiwilligen vornehmen, denn so wird Partizipation authentisch und glaubwürdig.

Die Interessen von Freiwilligen sind unterschiedlich. Für einige mag es angenehm sein, nichts entscheiden zu müssen und ausschliesslich die freiwillige Tätigkeit wahrzunehmen. Partizipation heisst auch Verantwortung zu übernehmen und das möchte nicht jeder und jede im gleichen Masse. Andere Freiwillige fühlen sich aber vielleicht übergangen, wenn Entscheidungen ohne sie getroffen werden. Durch passende Formen der Partizipation kann die Motivation der Freiwilligen und damit die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ihres Engagements positiv beeinflusst werden. Im Folgenden werden einige Formen der Partizipation genannt (vgl. DRK 2013: 83):

- Regelmässige Information von und für Freiwillige: Bspw. E-Mail Newsletter speziell für Freiwillige, Mitgliederblatt oder Zeitung von/für Freiwillige, eigene Rubrik auf der Webseite oder in sozialen Netzwerken wie Facebook
- Beschwerdeverfahren, bspw. in Form eines Kummerkastens

- Wählen einer Interessenvertretung
- Einladung zu Teamsitzungen von Mitarbeitenden
- Veranstaltung von regelmässigen Teamsitzungen, bei der Freiwillige die Möglichkeit haben eigene Themen einzubringen
- Jährliche stattfindende Teamsitzungen mit Freiwilligen und Mitarbeitenden
- Mittel für eigene Projekte zur Verfügung stellen
- Freiwillige dabei unterstützen eigene Projekte zu entwickeln und umzusetzen, Raum geben, indem Ideen entstehen können, bspw. Einführung einer Ideenbox
- Freiwillige regelmässig nach ihrer Meinung, ihrer Einschätzung und ihren Erfahrungen fragen, bspw. in Form von Umfragen oder während persönlichen Gesprächen
- Freiwillige für Vorstandsarbeit gewinnen

Mitgliedschaft und Ehrenamt

In den Rotkreuz-Rettungsorganisationen sind alle Freiwilligen gleichzeitig Mitglieder des Verbands. In den Rotkreuz-Kantonalverbänden hingegen sind die Freiwilligen nicht zwingend Mitglieder und die Mitglieder leisten nicht alle Freiwilligenarbeit. Die Geschäftsstelle SRK empfiehlt die Freiwilligen gleich zu Beginn des Engagements als Vereinsmitglieder zu gewinnen. Werden die Freiwilligen mit Beginn ihres Engage-



ments nicht automatisch Mitglied in Ihrer Organisation bzw. Ihrem Verein, weisen Sie Ihre neuen Freiwilligen darauf hin, dass sie die Möglichkeit dazu haben. Empfehlen Sie Ihnen, diese Gelegenheit zu nutzen. So können nämlich die Freiwilligen mitreden und mitbestimmen, und dabei helfen, Ihre Organisation weiterzuentwickeln. Davon profitieren alle!

Falls eine Mitgliedergebühr verlangt wird, sollte diese bei Freiwilligen entweder geringer ausfallen oder besser noch weggelassen werden. Schliesslich engagieren sich die Freiwilligen schon genug für die Organisation bzw. den Verband.

Partizipation durch Ehrenamt

Die Mitgliedorganisationen des SRK werden ausschliesslich von Ehrenamtlichen, also von Freiwilligen geleitet. Eine solche ehrenamtliche Führung wahrzunehmen bedeutet auch eine grosse Verantwortung. Diese Freiwilligen übernehmen eine besondere Funktion und prägen die Entwicklung der Organisation entscheidend mit.

Ein Vorstand soll die strategische Führung der Organisation übernehmen und das wesentliche im Auge behalten (Ziele, Pläne, Vorgaben, Grundsätze). Bauen Sie dazu gezielt Instrumente auf und nutzen Sie diese.

Die Attraktivität der Ämter spielt eine wichtige Rolle – insbesondere auch für die Nachfolgeplanung. Überprüfen Sie gegebenenfalls die Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation. Wir empfehlen Ihnen, eine Amtszeitbeschränkung einzuführen und Ämterkumulation zu vermeiden bzw. zu untersagen. Damit ermöglichen Sie auch neuen, interessierten Freiwilligen im Vorstand Fuss zu fassen und sie fördern die Effizienz ihrer Organisation, indem sie persönliche Kompetenzen vor Repräsentativität stellen.

Partizipation in der Jugendarbeit

In der Jugendarbeit ist dem Aspekt der Partizipation speziell Rechnung zu tragen. Jede Organisation sollte sich bewusst sein, wie sie mit jungen Freiwilligen zusammenarbeiten will. Meist schätzen es junge Freiwillige, wenn man ihnen im Verlauf ihres Engagements mehr Verantwortung überträgt und sie möglichst selbstständig arbeiten können. Auch in Vorständen sollten Jugendliche und junge Erwachsene vertreten sein.

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Jugendarbeit – Positionspapier Jugendpartizipation YLF 2015 (pdf)
www.redcross.ch/api/download/de/positionspapier-des-young-leaders-forums

Abschluss des Engagements

Beim Abschluss eines Freiwilligenengagements stehen die Wertschätzung des Freiwilligeneinsatzes sowie dessen Evaluation im Vordergrund. Freiwillige, die ihr Engagement beenden, machen dies aus unterschiedlichen Gründen. Es ist als Organisation wichtig, ehemalige Freiwillige einzubinden, schliesslich können diese weiterhin als Botschafter des SRK wirken.

Evaluation

Die Freiwilligenarbeit bzw. die Tätigkeit der Freiwilligen sollte ausgewertet werden. Evaluationen können in regelmässigen Abständen während des Engagements eines oder einer Freiwilligen stattfinden, sollten aber spätestens beim Abschluss des Engagements erfolgen. Ziel ist es Stärken und Schwächen der Freiwilligenarbeit zu erkennen und sie längerfristig zu verbessern.

Perspektive der Freiwilligen nutzen

Während ihrer freiwilligen Tätigkeit machen Freiwillige viele unterschiedliche Erfahrungen. Jeder und jede Freiwillige kann über positive Situationen berichten, aber auch über negative, weniger erfreuliche. Durch die besondere Perspektive als Freiwilliger oder Freiwillige, kann man Dinge wahrnehmen, die bspw. bezahlte Mitarbeitende nicht mehr bewusst wahrnehmen. Dieser Betriebsblindheit kann man mit regelmässiger Evaluation entgegenwirken.

Es geht darum Einblick zu erhalten, ob sich die Freiwilligen wohlfühlen, was sie an ihrem Engagement schätzen, was sie als Herausforderung erleben und wo genau Verbesserungspotenzial liegt – sei es bei der Organisation oder sich selbst (vgl. DRK 2013: 95). Somit dient die Evaluation auch der Qualitätssicherung. Mehr zum Thema [Qualitätssicherung](#) → Seite 36

Zeitpunkt und Form der Evaluation

Am besten ist es, in regelmässigen Abständen mit jedem und jeder Freiwilligen eine Evaluation durchzuführen, zum Beispiel einmal im Jahr. Bei kurzen Freiwilligeneinsätzen sollte spätestens im Abschiedsgespräch eine Evaluation durchgeführt werden. Die Evaluation sollte dabei jeweils angekündigt werden.

Es gibt unzählige Formen, wie Freiwilligeneinsätze evaluiert bzw. Rückmeldungen eingeholt werden können, zum Beispiel (vgl. DRK 2013: 95):

- Rückfragen «im Vorbeigehen»
- Strukturierte Feedback- oder Evaluationsgespräche
- Jährlicher Umfragebogen
- Mitarbeitendenbefragung
- Evaluations-Traktandum während Teamsitzungen
- Postkasten für Rückmeldungen
- Qualitäts-Workshop zur Erhebung der Zufriedenheit

Wie genau eine Evaluation gestaltet wird, hängt davon ab, was Sie herausfinden möchten bzw. was Ihre Ziele sind. Soll die Evaluation ganz offen gestaltet werden oder möchten Sie einmal genau prüfen, was die Freiwilligen von einem spezifischen Thema halten?

Evaluationsgespräch

Eine mögliche Form der Evaluation ist das Evaluationsgespräch. Dieses kann zum Beispiel ins Abschiedsgespräch integriert werden. Ziel des Evaluationsgesprächs ist es, über die bisherige Arbeit des oder der Freiwilligen sowie der Organisation zu sprechen und die Anliegen beider im Blick zu haben.



Das Gespräch sollte in einer ruhigen Umgebung stattfinden. Ein möglicher Ablauf sieht folgendermassen aus (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 151):

- Ice Breaker – «Schön, dass Sie hier sind. Wir haben 1 Stunde Zeit. Kaffee, Tee, Wasser?» o.ä.
- Fragen stellen zur Tätigkeit – «Was gefällt Ihnen an Ihrer Tätigkeit, was ist eine Herausforderung? Was ist Ihre derzeitige Motivation?» usw.
- Gegenseitiges Feedback – «Gerne möchte ich Ihnen kurz erzählen wie ich Sie und Ihre Tätigkeit wahrnehme bzw. möchte von Ihnen ein Feedback zu...»
- Abschluss – «Vielen Dank für die wertvollen Rückmeldungen, wir werden damit...»

Studien zeigen, dass die Rückmeldung durch andere die Motivation, Zufriedenheit und die Leistung von Freiwilligen steigern (vgl. Neufeind/Wehner 2012: 8). Die Rückmeldungen, die Sie während der Evaluation geben, können also sehr motivierend wirken und dienen der Anerkennung des oder der Freiwilligen. Achten Sie deshalb darauf, dass das Verhältnis zwischen positiven und allfällig negativen Rückmeldungen ausgeglichen ist. Am besten beginnen Sie Ihre Rückmeldung mit positiven Aspekten, kommen dann auf konstruktive Weise auf die negativen Aspekte zu sprechen und beenden das Gespräch erneut mit Positivem. Knüpfen Sie Ihre Rückmeldungen an konkrete Situationen und Beispiele, betonen Sie, dass es sich dabei um Ihre Sichtweise handelt und verwenden Sie Ich-Botschaften.

Das Feedback von Seiten des oder der Freiwilligen sollte eine ähnliche Länge haben wie Ihres. Dafür können Sie dem oder der Freiwilligen im Vorfeld mitteilen, dass Sie ein Feedback erwarten und in welchem Umfang. Im Gespräch sollten Sie die Rückmeldung des oder der Freiwilligen annehmen und verdanken.

Evaluation und dann?

Die Ergebnisse einer Evaluation sollten natürlich verwendet werden, um das Freiwilligenmanagement und die Freiwilligenkoordination laufend zu verbessern. Dafür sind die Ergebnisse zu prüfen bzw. zu bewerten um zu entscheiden ob und wie diese zu einer Verbesserung beitragen können.

Am besten dokumentieren Sie die Ergebnisse der unterschiedlichen Evaluationsformen an einem zentralen Ort. Dadurch erkennen Sie womöglich Muster in den Ergebnissen, die auf relevante Aspekte hindeuten. Dann lohnt es sich näher hinzuschauen.

Wichtig ist dabei natürlich auch, die Beteiligten, bei grösser angelegten Evaluationen, über die Ergebnisse zu informieren und sie in darauffolgende Verbesserungsprozesse einzubeziehen.

Verabschiedung

Natürlich wünschen sich Organisationen ihre Freiwilligen möglichst lange zu behalten. Doch die Beendigung eines Engagements und der gegenseitige Abschied gehört zum normalen Verlauf der Freiwilligenarbeit. Deshalb sollte man diese Zeit angemessen und wertschätzend gestalten.

Ursachen für die Beendigung des Engagements

Grundsätzlich lassen sich drei Fälle unterscheiden, wenn es um die Beendigung des Engagements geht (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177):

- Die Aufgabe bzw. das Projekt sind beendet oder das Ende eines zeitlich befristeten Engagements ist erreicht.
- Der Freiwillige oder die Freiwillige möchte das Engagement beenden.
- Die Organisation möchte die Zusammenarbeit beenden.

Neuere Entwicklungen in der Freiwilligenarbeit, die veränderte Motivlage der Freiwilligen sowie die grössere berufliche Mobilität machen es immer unwahrscheinlicher, dass sich Freiwillige für einen langen und unbefristeten Zeitraum engagieren (vgl. DRK 2013: 88).

Ursachen ergründen

Falls der oder die Freiwillige das Engagement beenden will, sollte im Gespräch geklärt werden, was die Gründe dafür sind. Dies sollte stattfinden, bevor der Abschied geplant und umgesetzt wird. Vielleicht gibt es ja doch noch eine passende Lösung, damit das Engagement trotzdem fortgeführt werden kann. Vielleicht hat der oder die Freiwillige weniger Zeit zur Verfügung, dann kann ein anderer, weniger zeitintensiver Einsatz vorgeschlagen werden. Oder der oder die Freiwillige zieht um, dann kann Kontakt mit einer anderen SRK-Mitgliedorganisation am neuen Wohnort hergestellt und ein neuer Einsatz vermittelt werden.

Vielleicht gibt es aber auch «heiklere» Gründe für den Wunsch das Engagement zu beenden. Waren die Vorstellungen des Einsatzes unterschiedlich? Gibt es ein unausgesprochenes Problem? Klären Sie in diesem Fall im persönlichen Gespräch das weitere Vorgehen ab und suchen sie nach alternativen Einsatzmöglichkeiten oder Lösungen für die bestehenden Probleme.

Abschied gestalten

Freiwilligeneinsätze können jederzeit nach gegenseitiger Absprache von allen Beteiligten beendet werden. So professionell Sie die Freiwilligen in Ihrer Organisation aufnehmen, so professionell sollten Sie diese bei ihrem Weggang verabschieden. Es zählt nicht nur der erste Eindruck, sondern auch der letzte. Ausserdem bedeutet die Beendigung eines Engagements nicht, dass die Person nie wieder freiwillig für das SRK tätig sein will oder aufhört als Botschafter des SRK zu wirken und Freunden und Bekannten davon erzählt.

Bei jedem und jeder Freiwilligen, unabhängig von der Ursache für den Abschied, sollte Folgendes während der Beendigung des Engagements berücksichtigt werden (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177):

- Anerkennung, dass die Zeit des Abschieds gekommen ist
- Rückblick auf die freiwillige Tätigkeit
- Evaluation
- Dank
- Ausblick auf das, was kommt

Abschiedsrituale

Wie genau der Abschied gestaltet wird, ist abhängig von den Wünschen der Freiwilligen, der Situation und der Organisationskultur. Es ist wichtig, dass die Freiwilligen mit positiven Erinnerungen auf ihr Engagement zurückblicken. Es gibt viele Rituale, die das Abschied nehmen erleichtern, bspw. ein gemeinsames Essen, ein Erinnerungsfoto, eine Dankesrede, ein kleines Geschenk, Fotowand mit Ehemaligen, Nachweis ausstellen, ein Abschiedsfest, eine Dankeskarte usw. (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 177). Solche Abschiedsrituale sollten bei allen Freiwilligen in ähnlicher Form ablaufen. So wird sichergestellt, dass alle die gleiche Wertschätzung erhalten und bereits während der Tätigkeit wissen, was passiert, wenn sie selbst einmal das SRK verlassen.

Abschied frühzeitig thematisieren

Freiwillige sollten wissen, dass es auch von Seiten der Organisation in Ordnung ist, das freiwillige Engagement irgendwann zu beenden. Um eine höhere Verbindlichkeit zu erreichen, kann es hilfreich sein, das Ende eines Engagements bereits frühzeitig miteinzuplanen. Dies kann sich bereits im Tätigkeitsprofil niederschlagen, indem mögliche Ausstiegsdaten benannt werden. Auch im Erstgespräch sollte bereits thematisiert werden, wann und auf welche Weise es möglich ist, den Einsatz zu beenden. Dies ist relevant, da besonders im Sozialen auch die Begünstigten vom Ausstieg

der Freiwilligen betroffen sein können. Häufig entstehen persönliche Beziehungen, die von der Beendigung des Engagements beeinflusst werden (vgl. DRK 2013: 92).

Das Abschiedsgespräch

Mit jedem und jeder Freiwilligen ist es sinnvoll ein persönliches Abschiedsgespräch einzuplanen. Dies bietet Raum um Erfahrungen zu teilen und gegenseitig Feedback zu geben. Ausserdem ist es eine gute und gleichzeitig die letzte Gelegenheit von den Erfahrungen der Freiwilligen zu lernen. Das Wissen der Freiwilligen sollte nicht verloren gehen.

Ablauf des Gesprächs

Grundsätzlich kann der Ablauf des Abschiedsgesprächs stets nach demselben Schema gestaltet werden (vgl. DRK 2013: 93):

- Abschied bewusst ansprechen
- Anerkennung der Leistungen, Zusammenfassung des freiwilligen Engagements
- Gemeinsamer Rückblick/Feedback/Evaluation
- Dank aussprechen
- Aushändigen des «Dossier Freiwillig engagiert»
- Verabschiedung

Um dem Gespräch eine individuelle Note zu verleihen, können Sie sich mit folgendem Fragekatalog vorbereiten (vgl. DRK 2013: 93):

- Wer ist der oder die Freiwillige? Was hat er oder sie für Aufgaben übernommen und wie ist er oder sie in die Organisation gekommen?
- Was hat er oder sie bei uns geleistet?
- Welche besonderen Momente, Anekdoten, Veranstaltungen, Aussagen verbinde ich mit dem oder der Freiwilligen?
- Was zeichnet ihn oder sie und sein oder ihre Arbeit besonders aus? Was würden andere Freiwillige oder bezahlte Mitarbeitende über ihn oder sie sagen?
- Was wünsche ich dem oder der Freiwilligen, was möchte ich ihm oder ihr mitgeben?

Mehr zum Thema [Evaluation](#) → Seite 83

Freiwillige ausschliessen

Es kann vorkommen, dass sich Freiwillige während ihres Engagements als unpassend für die Aufgaben herausstellen. Vielleicht sind sie überfordert, mit dem was verlangt wird, sie können die gewünschten Verbindlichkeiten oder Zeitabsprachen nicht einhalten oder ihr Verhalten ist für die Aufgabe nicht angemessen. Denkbar ist natürlich auch, dass sich Freiwillige verändern. Vielleicht bauen sie gesundheitlich ab oder ändern ihre Gewohnheiten und Interessen.

In solchen Fällen ist es wichtig, sich gegen Freiwillige zu entscheiden bzw. diese auszuschliessen. Dies ist man auch den Begünstigten sowie anderen Freiwilligen oder bezahlten Mitarbeitenden schuldig. Vorher sollte jedoch versucht werden, die Situation in einem Gespräch zu klären.

Konfliktgespräch

Bahnt sich eine solche Situation an, sollte möglichst frühzeitig ein Gespräch gesucht werden. Äussern Sie ihre Kritik sachlich und konstruktiv – es empfiehlt sich, in «Ich-Botschaften» zu kommunizieren und sich nur auf beobachtbares Verhalten zu bezie-



hen. Machen Sie aber Ihren Standpunkt deutlich und vereinbaren Sie wenn möglich schriftlich das weitere Vorgehen. Dafür sollten Sie im Gespräch auch konkrete Veränderungsoptionen vorschlagen. Im Hinblick auf Probleme ist es besonders nützlich, über eine Einsatzvereinbarung und über einen Verhaltenskodex zu verfügen.

Erwähnen Sie eine Trennung als letzte Möglichkeit, wenn dies die Situation erfordert (wenn beispielsweise durch das Verhalten des Freiwilligen das Wohl der Klienten bedroht ist). Sollte eine Trennung unausweichlich sein, ist viel Fingerspitzengefühl gefordert, wahren Sie Respekt vor dem oder der Freiwilligen und verabschieden Sie ihn oder sie trotz allem angemessen. Mehr zum Thema *Umgang mit Konflikten* → Seite 63

Gesprächsleitfaden für schwierige Abschiede

Falls es zum Ausschluss eines oder einer Freiwilligen kommt, sollte trotzdem ein letztes Abschiedsgespräch stattfinden, um für beide Seiten einen guten Abschluss zu finden. Folgender Leitfaden kann dabei helfen (vgl. DRK 2013: 91):

1. Suchen Sie proaktiv den Kontakt mit dem oder der Freiwilligen.
2. Danken Sie ihm oder ihr für sein oder ihr Engagement und betonen Sie auch die Dinge, die gut gelaufen sind.
3. Legen Sie Ihre Gründe für den Abschied offen.
4. Machen Sie deutlich, dass es hier um mangelnde «Passung» zwischen Freiwilligen und Ihrer Organisation bzw. Ihrem Verband geht und nicht um persönlich gemeinte Kritik.
5. Geben Sie ihm oder ihr Gelegenheit, sich zu den Punkten zu äussern.
6. Vermeiden Sie Anklagen und Schuldvorwürfe, sondern äussern Sie sich nur konstruktiv.
7. Verabschieden Sie den Freiwilligen oder die Freiwillige angemessen und händigen Sie ihm oder ihr ein «Dossier Freiwillig engagiert» aus.

Transparenz schaffen

Wenn es zu einem schwierigen Abschied gekommen ist, sollte darauf geachtet werden, dass Transparenz gegenüber anderen Freiwilligen und bezahlten Mitarbeitenden hergestellt ist. Setzen Sie alle über den Ausschluss in Kenntnis, aber achten Sie darauf, dass vertrauliche Informationen vertraulich bleiben: So viel Offenheit wie möglich – so viel Vertraulichkeit wie nötig (vgl. DRK 2013: 91).

Nachweis der Freiwilligenarbeit

Alle Freiwilligen, die Ihre Organisation verlassen, sollten ein «Dossier Freiwillig engagiert» erhalten. Mit diesem Dossier wird die Arbeit von Freiwilligen anerkannt und nach aussen dokumentiert. Gleichzeitig ist das «Dossier Freiwillig engagiert» eine Form der Anerkennung. Die Kompetenzen der Freiwilligen werden so sicht- und nutzbar gemacht. Falls Sie Ihren Freiwilligen ein Dossier ausstellen möchten, müssen Sie die Freiwilligen über die geleisteten Stunden und Tätigkeiten Buch führen lassen. Achten Sie darauf, dass die Daten so einfach wie möglich erfasst werden können und in die tägliche Arbeitsroutine integriert ist.

Ehemalige Freiwillige einbinden

Ehemalige Freiwillige haben grosses Potential für eine Organisation. Womöglich entscheiden sie sich später erneut für ein Engagement und sie sind wichtige Botschafter des SRK. Deshalb sollte der Kontakt zu Ehemaligen unbedingt gewahrt werden. Es gibt viele Möglichkeiten Ehemalige Freiwillige einzubinden. Hier einige Ideen (vgl. Reifenhäuser/Reifenhäuser 2013: 182):

- Kontaktpflege: Einladungen zu Festen, Veranstaltungen, Fachtagungen, Newsletter und Jahresbericht auch an Ehemalige senden, Ehemaligen-Club gründen und gemeinsam Ausflüge unternehmen, usw.
- Vergünstigungen: Bildungsveranstaltungen für Ehemalige vergünstigen, Zeitschriften vergünstigt zustellen, usw.
- Erfahrungsberichte: Ehemalige an Informationsveranstaltungen für interessierte neue Freiwillige einladen um über Erfahrungen zu sprechen, Kommentare zur Freiwilligenarbeit bei Ehemaligen sammeln und veröffentlichen, usw.
- Befristete Einsätze: Aufgabenprofile für Ehemalige entwickeln, Mitgestaltung der Ehemaligen bei bestimmten Projekten, usw.

Rechtliche Fragen

Es gibt in der Schweiz keine Gesetze, die ausschliesslich Freiwilligenarbeit betreffen. Freiwilligenarbeit ist jedoch in unterschiedlichen Gesetzen und Verordnungen geregelt. Dadurch ergeben sich einige wichtige Details, die im Freiwilligenalltag berücksichtigt werden müssen. Die untenstehenden Themen stellen eine Auswahl dar.

Ausländische Freiwillige

Ohne Schweizer Staatsbürgerschaft mit Wohnsitz in der Schweiz

Wer in der Schweiz über eine Bewilligung für die Erwerbstätigkeit verfügt, benötigt für ein zusätzliches freiwilliges Engagement keine weitere Bewilligung / Meldung.

Ausländische Staatsangehörige, die über eine Niederlassungsbewilligung (Ausweis C) verfügen, besitzen automatisch auch eine Arbeitsbewilligung und können ohne Einschränkung jedes freiwillige Engagement ausführen.

Für Ausländerinnen und Ausländer, die nicht über eine Bewilligung für die Erwerbstätigkeit verfügen, muss eine Freiwilligenarbeit bei der zuständigen kantonalen Behörde gemeldet werden. Bei Personen aus dem Asylbereich unterscheidet das Bundesrecht zwischen Personen in einem laufenden Asylverfahren (Asylsuchende, Ausweis N) und Personen, die aufgrund eines bereits vorliegenden Entscheids zum Aufenthalt in unserem Land berechtigt sind (anerkannte Flüchtlinge, Ausweis B, und vorläufig Aufgenommene, Ausweis F). Letztere (Ausweis B und F) können eine Erwerbstätigkeit ausüben. Seit dem 1. Januar 2019 genügt dafür eine Meldung und das Bewilligungsverfahren ist somit nicht mehr anwendbar. Das Formular zur Meldung einer Erwerbstätigkeit von anerkannten Flüchtlingen (Ausweis B) und vorläufig Aufgenommenen (Ausweis F) finden Sie hier:

Meldeformular Erwerbstätigkeit

www.sem.admin.ch/sem/de/home/themen/arbeit/erwerbstaetige_asylbereich.html

Für Asylsuchende (Ausweis N) besteht während der ersten drei Monate nach dem Einreichen eines Asylgesuchs ein generelles Arbeitsverbot, das auf sechs Monate verlängert werden kann, wenn innerhalb der ersten drei Monate ein negativer erstinstanzlicher Entscheid erfolgt. Eine vorübergehende Erwerbstätigkeit kann nach dieser Frist den Asylsuchenden bewilligt werden, wenn es die Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage erlauben, sowie die Lohn- und Arbeitsbedingungen und der Vorrang eingehalten werden. Im Interesse eines ausgeglichenen Arbeitsmarktes können die Kantone die Bewilligungen zur Erwerbstätigkeit auf einzelne Branchen beschränken.

In praktisch allen Kantonen besteht ein Angebot an Beschäftigungsprojekten, die auf die Vermittlung von Basiskenntnissen für das Zurechtfinden im Alltag in der Schweiz ausgerichtet sind. Darüber hinaus bestehen in den Kantonen auch Angebote für die Teilnahme an Programmen mit gemeinnützigem Charakter.

Sonderfall Grenzgänger: Kein Wohnsitz in der Schweiz

Wenn Personen in Nachbarländer wohnen, keine Schweizer Staatsbürgerschaft haben und für eine Rotkreuz-Mitgliedorganisation Freiwilligenarbeit leisten wollen, empfiehlt es sich beim zuständigen kantonalen Arbeitsamt abzuklären, ob eine Arbeitsbewilligung und/oder Grenzgängerbewilligung nötig ist und wie diese im konkreten Fall beantragt werden kann. Die Adressen der kantonalen Arbeitsmarktbehörden finden Sie hier.

Adressen kantonale Arbeitsmarktbehörden

www.sem.admin.ch/sem/de/home/sem/kontakt/kantonale_behoerden/adressen_kantone_und.html

Freiwillige mit Arbeitslosenentschädigung

Bezüger und Bezügerinnen von Arbeitslosenentschädigung dürfen grundsätzlich Freiwilligenarbeit leisten. Beträgt der Einsatz nicht mehr als 20% der arbeitsmarktlichen Verfügbarkeit pro Woche, ist keine Bewilligung der Kantonalen Arbeitsstelle (RAV-Stelle) nötig. Für umfangreichere Einsätze empfiehlt sich jedoch, eine schriftliche Zustimmung der zuständigen Kantonalen Arbeitsstelle (RAV-Stelle) einzuholen.

Für beide Fälle bestehen Einschränkungen, bspw. bei Freiwilligeneinsätzen, aus denen ein Geldfluss entsteht (z.B. Rotkreuz-Secondhand-Laden, Cafeteria, usw.), da bei solchen Leistungen grundsätzlich die Möglichkeit besteht, dass sie den ersten Arbeitsmarkt konkurrenzieren.

Ausserdem hat die erfolgreiche Stellensuche stets oberste Priorität (Art. 17 Abs. 1 Arbeitslosenversicherungsgesetz AVIG). Die Freiwilligenarbeit muss deshalb so ausgelegt sein, dass die Vermittlungsfähigkeit, das heisst die Möglichkeit kurzfristig eine dauerhafte oder vorübergehende Arbeit anzunehmen, nicht beeinträchtigt wird. Weiterbildungen und Vorstellungsgespräche müssen ebenfalls spontan möglich sein (Art. 17 Abs. 3 AVIG). Zudem sollte der oder die Freiwillige innert Tagesfrist für die Behörden erreichbar sein (Art. 21 Abs. 1 AVIG).



Freiwillige mit IV-Renten

Personen, die eine IV-Rente beziehen und Freiwilligenarbeit leisten, dürfen nur Tätigkeiten verrichten, welche nicht im Widerspruch mit ihrer gesundheitlichen Beeinträchtigung stehen. Bei arbeitsunfähigen IV-Rentenbezüger und -bezügerinnen, die eingliederungsfähig sind, muss sichergestellt werden, dass sie trotz Freiwilligenarbeit vermittlungsfähig bleiben.

Es empfiehlt sich jeweils mit den zuständigen kantonalen IV-Stellen Rücksprache zu nehmen. Die Adressen der IV-Stellen finden Sie hier:

Adressen der IV-Stellen

www.ahv-iv.ch/de/Kontakte/IV-Stellen

Rechtsgrundlage bilden das Bundesgesetz vom 19. Juni 1959 über die Invalidenversicherung (IVG) und das Bundesgesetz vom 06. Oktober 2000 über den allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrecht (ATSG).

Spesen und Entschädigungen

Freiwilligenarbeit ist im SRK laut Definition unentgeltlich. Rechtlich gesehen muss einiges berücksichtigt werden, wenn es um Spesen, Spesenpauschalen oder gar monetäre Entschädigungen geht. Wobei nicht mehr von Freiwilligenarbeit gesprochen werden kann, wenn letzteres im Spiel ist.

Spesenreglement

Freiwillige, die als Auslagenersatz Spesenpauschalen erhalten, müssen diese in ihrer Steuererklärung abrechnen (pauschale Vergütung abzüglich nachgewiesene Aufwendungen, allenfalls mit Belegen). Dafür hat die Einsatzorganisation dem Freiwilligen einen Lohnausweis auszustellen, wie einer oder einem Arbeitnehmenden. Werden nur die effektiven Spesen nach Originalbeleg ersetzt, sind weder eine Abrechnung in der Steuererklärung noch ein Lohnausweis notwendig. Beides entfällt zudem, wenn Spesenpauschalen aufgrund eines Spesenreglements ausgerichtet werden, welches dem Muster-Spesenreglement für Non-Profit-Organisationen der Schweizerischen Steuerkonferenz entspricht und auf Verlangen der zuständigen Steuerbehörde vorzulegen ist (vgl. Edelmann 2017: 30 ff.).

Muster-Spesenreglement für Non-Profit-Organisationen der Schweizerischen Steuerkonferenz
www.steuerkonferenz.ch/?Lohnausweis:Spesenreglemente

Lohnausweis

Gegenüber der Steuerbehörde muss grundsätzlich jeder vergütete Frankenbetrag angegeben werden. Werden «Freiwillige» für ihre Tätigkeit von der Einsatzorganisation monetär entschädigt bzw. erhalten sie dafür ein Entgelt, muss die Einsatzorganisation einen Lohnausweis erstellen. Hierbei kann nicht mehr von unentgeltlicher Freiwilligenarbeit gesprochen werden, sondern von einem entschädigten Amt, Mandat oder gar Erwerbsarbeit.

Des Weiteren benötigen Freiwillige einen Lohnausweis, wenn sie Spesenpauschalen erhalten und die Organisation nicht über ein von den Steuerbehörden genehmigtes Spesenreglement verfügt.

Wann liegt ein Arbeitsvertrag vor?

Ein Arbeitsvertrag, wie er in der Erwerbsarbeit üblich ist, regelt unter anderem die Rechte und Pflichten des Arbeitgebers, bspw. Lohnfortzahlung bei Krankheit, Kündigungsfristen oder Mutterschaftsurlaub. Ein Arbeitsvertrag ist formlos gültig, das heisst er kann auch mündlich oder gar unbewusst abgeschlossen werden. Wesent-

lich ist rechtlich gesehen, was die Beteiligten vereinbart haben und wie das Verhältnis gelebt wird. Ein Arbeitsvertrag zeichnet sich u.a. durch folgende Elemente aus:

- Bezahlung des Lohns
- Arbeitsleistung
- Dauerschuldverhältnis auf bestimmte oder unbestimmte Zeit (Voll- oder Teilzeit)
- Im Dienste des Arbeitgebers (unselbstständige Arbeit); Weisungsrecht von Seiten des Arbeitgebers.

In der Freiwilligenarbeit fehlt aufgrund der Unentgeltlichkeit in der Regel das erste Element «Bezahlung des Lohns». Die weiteren drei Elemente sind mit einer gegenseitigen Einsatzvereinbarung (mündlich oder schriftlich) bzw. mit der Gebundenheit der Freiwilligen an die Weisungen der Organisation während ihrer Tätigkeit gegeben.

Erhalten Freiwillige ihre effektiven Auslagen als Spesen zurückerstattet oder eine Spesenpauschale, die in etwa den effektiven Auslagen entspricht, ist dies kein Lohn. Erhalten «Freiwillige» jedoch monetäre Entschädigungen, die über effektive Auslagen hinausgehen, ist dies als Lohn zu betrachten. Denkbar sind bspw. zu hoch angesetzte Spesenpauschalen, Zeit- oder Aufwandsentschädigungen oder andere Entgelte (u.a. Taggelder, Sitzungsgelder oder Honorare). Erhalten «Freiwillige» Lohn in irgendeiner Form, liegt ein Arbeitsvertrag vor, welcher sämtliche Rechte und Pflichten dieser Vertragsart nach sich zieht (Art. 319 ff. OR).

Des Weiteren kann dann gemäss der Definition der Unentgeltlichkeit nicht mehr von Freiwilligenarbeit gesprochen werden. Hinzu kommt, dass die Ausrichtung einer monetären Entschädigung Auswirkungen auf die Motivation und somit auf die Zufriedenheit, Arbeitsbereitschaft und Fortsetzungsintention von Freiwilligen haben kann. Mehr darüber unter Motivation und Fortsetzungsintention.

Sozialversicherungspflicht

Ab einem Lohn von CHF 2'300 im Kalenderjahr müssen Beiträge an die AHV, IV und EO bezahlt werden (vgl. Bundesamt für Sozialversicherungen). Die Pflicht zur Einzahlung in die berufliche Vorsorge nach BVG beginnt ab einem Jahreseinkommen von CHF 21'510 (Stand 01.01.2021, vgl. Bundesamt für Sozialversicherungen)

Minderjährige oder besonders schutzbedürftige Personen

In der Arbeit mit und für Minderjährige oder besonders schutzbedürftigen Personen gelten besondere Richtlinien.

Minderjährige oder besonders schutzbedürftige Freiwillige

Falls minderjährige oder besonders schutzbedürftige Freiwillige eingesetzt werden, empfiehlt es sich, eine schriftliche Einverständniserklärung der Erziehungsberechtigten bzw. Beistandschaft einzufordern. Grundsätzlich ist eine Beschäftigung für Jugendliche unter 15 Jahren verboten. Jugendliche ab 13 bis 15 Jahre dürfen aber leichte Arbeiten unter Beachtung der wöchentlichen Höchstarbeitszeiten, das heisst 9 Stunden wöchentlich, ausführen. Die Arbeit darf keinen negativen Einfluss auf die Gesundheit, Sicherheit und die Entwicklung der Jugendlichen haben und weder den Schulbesuch noch die Schulleistung beeinträchtigen. Für Jugendliche bis zum vollendeten 18. Altersjahr gelten ebenfalls besondere Bestimmungen, die dem Schutz der Gesundheit und der Sicherheit von jugendlichen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und Freiwilligen dienen. Eine gute Übersicht zum Thema findet sich in der vom SECO herausgegebenen Broschüre Jugendarbeitsschutz-Informationen für Jugendliche bis 18 Jahre. Sie gibt umfassend Auskunft über die zu beachtenden Jugendschutzvorschriften, die Alterslimiten und die maximalen Einsatzzeiten.

Broschüre Jugendarbeitsschutz-Informationen für Jugendliche bis 18 Jahre

www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/jugendarbeitsschutz---informationen-fuer-jugendliche-bis-18-jahr.html

Freiwilligenarbeit zugunsten von minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen

Bei Dienstleistungen oder Projekten zugunsten von minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen empfiehlt es sich, für die Freiwilligen verbindliche Verhaltensrichtlinien zum Umgang mit diesen zu erlassen. Es gilt das Kindeswohl zu wahren und die Interessen der Minderjährigen und schutzbedürftigen Personen zu schützen. Alle Freiwilligen, die Dienstleistungen zugunsten von minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen anbieten, sollten deshalb angehalten werden, einen auf ihre Tätigkeit und ihre Zielgruppe angepassten Verhaltenskodex zu unterschreiben.

Als Folge der «Pädophilie-Initiative» wurden auf 1.1.2019 das Strafgesetzbuch und das Militärstrafgesetz entsprechend angepasst: «Personen, die verurteilt werden, weil sie die sexuelle Unversehrtheit eines Kindes oder einer abhängigen Person beeinträchtigt haben, verlieren endgültig das Recht, eine berufliche oder ehrenamt-

liche Tätigkeit mit Minderjährigen oder Abhängigen auszuüben» (Bundesverfassung Art. 123c). Mit der Gesetzesänderung kann eine Organisation, die ausserberufliche Tätigkeiten anbietet, von einer bewerbenden oder bereits tätigen Person die Vorlage eines Sonderprivatauszuges verlangen (Strafregistergesetz, Art. 55 Abs. 1).

Deshalb wird empfohlen, von Freiwilligen, die in ihrer Tätigkeit in direktem Kontakt zu Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen stehen, zusätzlich einen Sonderprivatauszug zu verlangen. Die Organisation erstellt dazu eine Bestätigung für den Freiwilligen, dass eine Tätigkeit mit Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen vorliegt. Damit kann der Freiwillige entweder über Internet oder am Postschalter der Schweizerischen Post bestellen. Der Sonderprivatauszug kostet CHF 20.–.

Bestellung Sonderprivatauszug

www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/strafregister_de

Je nach Tätigkeit empfiehlt es sich zusätzlich einen Privatauszug (ehemals Strafregisterauszug) zu verlangen.



Beispiel 1

Jugendliche unter 18 Jahren bieten einen wöchentlichen Spielabend für Kinder an. Was gilt es zu beachten?

- Die Einholung einer schriftlichen Einverständniserklärung der Erziehungsberechtigten ist zu empfehlen.
- Falls durch die SRK-Mitgliedorganisation keine zusätzlichen Versicherungen abgeschlossen wurden, sollten die Freiwilligen darauf hingewiesen werden, dass Versicherung Sache der Teilnehmenden ist.

Beispiel 2

Minderjährige Freiwillige reisen für ein Lager nach Bosnien. Was sollte beachtet werden?

- Der Versicherungsschutz der minderjährigen Freiwilligen ist abhängig von deren privaten Versicherungspolice. Falls durch die SRK-Mitgliedorganisation keine zusätzlichen Versicherungen abgeschlossen wurden, sollten die Freiwilligen darauf hingewiesen werden, dass Versicherung Sache der Teilnehmenden ist.
- Das Staatssekretariat für Migration (SEM) empfiehlt Minderjährigen aus polizeilichen Gründen (z.B. Verdacht auf Kindesentführung) eine Einverständniserklärung der Eltern oder des gesetzlichen Beistandes mitzuführen. Darin sollten deren Personalien aufgeführt und eine Kopie von deren gültigem Pass beigelegt werden (nur so kann ein Polizist oder Zollbeamter im Ausland sicher sein, dass die Unterschriften auf der Vollmacht nicht gefälscht wurden.). Zudem sollten in der Einverständniserklärung allfällige mitreisende Begleitpersonen genannt werden.

Beispiel 3

Ein alkoholisierter Teenager soll an einem Sanitätsposten des Samariterbunds versorgt werden. Wer verfügt über die Entscheidungsgewalt bei einem 14-jährigen Patienten?

- Bei Jugendlichen zwischen 12 und 16 Jahren muss die Urteilsfähigkeit im Einzelfall abgeklärt werden. Bei Jugendlichen zwischen 16 und 18 Jahren geht man in der Regel von Urteilsfähigkeit aus. Auch wenn ein 14-jähriger durchaus urteilsfähig sein kann, ist ohne weiteres möglich, dass die Urteilsfähigkeit durch Alkohol oder Drogen beeinträchtigt ist oder gänzlich fehlt. In jedem Fall ist in erster Linie im Interesse des Patienten zu handeln. Falls im konkreten Fall von einer Urteilsunfähigkeit ausgegangen wird, ist die Benachrichtigung der Eltern oder des gesetzlichen Beistandes – auch entgegen dem Willen des Urteilsunfähigen – angezeigt.

Falls die Urteilsfähigkeit vorhanden ist, ist die Benachrichtigung der Eltern oder des gesetzlichen Vormundes gegen den Willen des Betroffenen nicht unbedingt angezeigt (aber auch nicht verboten!).

Wer sollte die Verantwortung übernehmen, wenn der Teenager nach der Behandlung den Sanitätsposten verlassen möchte?

- Falls der Betroffene urteilsunfähig ist, sollte nach Möglichkeit verhindert werden, dass dieser den Sanitätsposten unbeaufsichtigt bzw. ohne Betreuung verlässt. Notfalls sollte ärztliche oder auch polizeiliche Hilfe angefordert werden. Falls es dem Betroffenen trotz den Zurückhaltungsversuchen bzw. den getroffenen Massnahmen der Samariter gelingt, den Sanitätsposten zu verlassen, können die Samariter nicht für allfällige Folgeschäden verantwortlich gemacht werden.

Was ist zu tun, wenn neben Alkohol auch Drogen konsumiert wurden?

- Falls Drogenkonsum im Spiel ist, besteht für einen Samariter keine Verpflichtung, die Polizei einzuschalten. Falls keine offensichtlichen kriminellen Taten damit verbunden sind wie z.B. Drogenhandel, dann ist der Beizug der Polizei nicht nötig. Ein Samariter hat ausschliesslich im Interesse der Gesundheit des Patienten zu handeln.

Privat- und Sonderprivatauszug

Der Bundesrat hat auf den 1. Januar 2015 das Bundesgesetz über das Tätigkeitsverbot und das Kontakt- und Rayonverbot in Kraft gesetzt. Damit wurde das Berufsverbot zu einem umfassenden Tätigkeitsverbot ausgeweitet, das auch ausserberufliche Tätigkeiten wie Freiwilligenarbeit umfasst. Seither können beim Bundesamt für Justiz zwei unterschiedliche Strafregisterauszüge bestellt werden.

Der Privatauszug gibt Auskunft zu:

- allen Urteilen wegen Verbrechen und Vergehen Erwachsener, bis zum Ablauf bestimmter Fristen.
- Der Privatauszug entspricht dem bisherigen «Strafregisterauszug»

Der Sonderprivatauszug gibt Auskunft zu:

- Urteilen, die eine Berufs-, Tätigkeits- oder Kontakt- und Rayonverbot zum Schutz von Minderjährigen oder anderen besonders schutzbedürftigen Personen enthalten.
- Der Sonderprivatauszug ist nur mit einer besonderen Bestätigung des Arbeitgebers oder der Einsatzorganisation erhältlich.

Jeder Arbeitgeber (bzw. Organisation), der berufliche oder organisierte ausserberufliche Tätigkeiten mit Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen anbietet, kann von seinen Arbeitnehmern einen Sonderprivatauszug verlangen. Damit kann sichergestellt werden, dass Minderjährige und andere besonders schutzbedürftige Personen besser vor einschlägig vorbestraften Tätern geschützt werden.

Es wird empfohlen für alle Freiwilligen (und Mitarbeitende), die in direktem Kontakt zu Minderjährigen oder besonders schutzbedürftigen Personen stehen, einen Sonderprivatauszug einzuholen. Davon ausgenommen sind einzig Freiwillige, die keinen direkten Kontakt mit Begünstigten haben, bspw. bei Tätigkeiten im Fundraising, an Marktständen, administrative Unterstützung oder bei einmaligen, kurzen Kontakten z.B. beim Leisten von 1. Hilfe. In welcher Regelmässigkeit der Sonderprivatauszug geprüft wird, liegt im Ermessen der Organisation.

Urteile gegen Minderjährige (z.B. Freiwillige unter 18 Jahren), die ein Tätigkeitsverbot enthalten (nach Artikel 16a Absatz 1 JStG oder ein Kontakt- und Rayonverbot nach Artikel 16a Absatz 2 JStG), erscheinen im Sonderprivatauszug und werden so lange darin aufgeführt, wie das Verbot besteht. Deshalb sollte auch von minderjährigen Freiwilligen und Mitarbeitenden, die sich in oben erwähnten Aktivitäten engagieren, ein Sonderprivatauszug verlangt werden. Es ist möglich, dass Minderjährige einen Eintrag im Sonderprivatauszug haben, jedoch nicht im Privatauszug. Letzterer ist bei Minderjährigen immer leer.

Für die Bestellung des Sonderprivatauszugs ist ein Formular nötig, worin der Arbeitgeber bzw. der Verantwortliche einer Organisation bestätigt, dass sich der Gesuchsteller auf eine entsprechende Tätigkeit bewirbt oder diese bereits ausübt. Das Formular kann hier heruntergeladen werden:

Bestellung Sonderprivatauszug

www.e-service.admin.ch/crex/cms/content/strafregister/strafregister_de

Verhaltenskodex SRK als Präventionsmassnahme

Der Verhaltenskodex gibt einen Überblick zu allgemeinen und spezifischen Verhaltensgrundsätzen, die von Freiwilligen eingehalten werden sollen. Darin sind bspw. Verhaltensrichtlinien zum Umgang mit minderjährigen oder urteilsunfähigen Personen thematisiert.

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Vorlage Verhaltenskodex (doc)

www.redcross.ch/api/download/de/vorlage-verhaltenskodex-fuer-freiwillige-im-srk

Der Verhaltenskodex wird am besten im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit dem oder der Freiwilligen erläutert und unterzeichnet. Dadurch kennen Freiwillige die Verhaltensrichtlinien, was die Prävention von Fehlverhalten fördert. Je nach Einsatzbereich der Freiwilligen kann es zusätzlich sinnvoll sein, einen Privatauszug bzw. Sonderprivatauszug zu verlangen. Rechtlich gesehen, bietet der Verhaltenskodex eine Grundlage, um Freiwillige bei allfälligen Verstössen per sofort aus ihrer Tätigkeit bzw. der Organisation auszuschliessen.

Bildrechte

Die Verwendung von Fotos oder Bildern, auf welchen Personen abgebildet sind, bedarf immer der Zustimmung dieser Personen. In der Regel holt der Fotograf oder die Fotografin diese Einwilligung bei den betroffenen Personen schriftlich ein. Dabei sollte der Verwendungszweck möglichst breit definiert werden. Falls keine entsprechende Zustimmung für die Verwendung des Fotos vorliegt oder falls ein Foto zu einem Zweck verwendet wird, welcher durch die vorhandene Zustimmung nicht abgedeckt ist, kann die betroffene Person gegen den Verwender wegen Persönlichkeitsverletzung vorgehen d.h. die sofortige Unterlassung der Verwendung sowie Schadenersatz verlangen (Art. 28 ZGB).

Was tun bei Fragen?

Bei weiteren rechtlichen Fragen kontaktieren Sie bitte das Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit: volunteer@redcross.ch. Wir klären Ihre Fragen gerne gemeinsam mit dem Rechtsdienst der GS SRK ab.

Weiterführende Informationen

Kompetenzzentrum Freiwilligenarbeit – Vorlage Verhaltenskodex (doc)

www.redcross.ch/api/download/de/vorlage-verhaltenskodex-fuer-freiwillige-im-srk

SLRG – Merkblatt keine sexuellen Übergriffe 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/merkblatt-keine-sexuellen-uebergriffe-in-der-slr

SLRG – Verhaltenskodex keine sexuellen Übergriffe 2015 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/slr-verhaltenskodex-keine-sexuellen-uebergriffe

Procac – «Beziehungen - Grenzen und Übergriffe» 2010 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/beziehungen-grenzen-und-uebergriffe

Limita – «Risikosituationen transparent gestalten» 2017 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitartikel-risikosituationen-transparent-gestalten

Limita – «Vermutung oder Verdacht?» 2016 (pdf)

www.redcross.ch/api/download/de/leitartikel-vermutung-oder-verdacht

Literaturangaben zum Toolkit

- Bundesamt für Statistik (2017). Medienmitteilung – Satellitenkonto Haushaltsproduktion 2016. www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.3882343.html (Zugriff 25.10.21)
- Bühlmann, M./Freitag, M. (2007). Freiwilligkeit als soziales Kapital der Gesellschaft. Ein Vergleich der Schweizer Kantone. In: Farago, P. Freiwilliges Engagement in der Schweiz: Zürich: Seismo.
- Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat (2013). Wegweiser Ehrenamtskoordination. Ein Handbuch für die Praxis. https://drk-wohlfahrt.de/uploads/tx_ffpublication/wegweiser-ehrenamtskoordination-drk-wohlfahrtspflege-2013.pdf (Zugriff 25.10.21)
- Edelmann, Markus (2017). Juristische Notizen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. St. Gallen: Benevol
- Fachstelle Limita (2017). Leitartikel – Risikosituationen transparent gestalten. https://limita.ch/app/uploads/2019/12/Leitartikel_2017.pdf (Zugriff 25.10.21)
- Farago, Peter (2007). Freiwilliges Engagement in der Schweiz. Zürich: Seismo.
- Gmür, Markus (2010). Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement. In: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. Management von freiwilligem Engagement im Dritten Sektor (3/10).
- Gmür, Markus/Gmür, Markus (2011). Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch? In: VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. Human Resource Management in Nonprofit-Organisationen (2/11).
- Güntert, Stefan (2015). Selbstbestimmung in der Freiwilligenarbeit. In: T. Wehner, S. T. Güntert (Hrsg.), Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Güntert, Stefan/Stubel, Isabel/Kals, Elisabeth/Wehner, Theo (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. The Journal of Social Psychology 156: 3, S. 310–327.
- Helmig, Bernd/Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Lamprecht, Markus/Fischer, Adrian/Stamm, Hanspeter (2020). Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020. Zürich: Seismo.
- Merchel, Joachim (2010). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Metz, J./Roza, L./van Baren E./Meijs, L./Hoogervost, N. (2013). The unique value of volunteering for childrearing. In: von Schnurbein, G. et al. (Hrsg.). Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. Zürich: Seismo.
- Neufeind Max, Stefan T. Güntert und Theo Wehner (2015). Neue Formen der Freiwilligenarbeit. In: T. Wehner, S. T. Güntert (Hrsg.), Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Neufeind Max und Wehner Theo (2012). Red Cross Volunteering. A comparative European study. Länderbericht Schweiz. Zürich: ETH Zürich, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften.
- Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (2013). Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim/Basel: Juventa.
- Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah/Kegel, Thomas (2009). Freiwilligen-Management. Augsburg: Ziel.
- SAJV – Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (2014). Non-formale Bildung. www.sajv.ch/de/positionen/non-formale-bildung (Zugriff 25.10.21)
- Schubert, Renate, Sabina Littmann-Wernli und Philipp Tingler (2002). Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2005). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 5. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Soziale Dienste der Stadt Zürich (2014). Handbuch Freiwilligenarbeit. www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/stadtleben/engagement/freiwilligenarbeit/handbuch_fwa.html (Zugriff 25.10.21)

SRK (2014). Diversifizierung der Freiwilligenarbeit im Schweizerischen Roten Kreuz. Ein Grundlagenpapier. www.redcross.ch/api/download/de/diversifizierung-der-freiwilligenarbeit-im-schweizerischen-roten-kreuz

Stadelmann-Steffen, Isabelle/Traunmüller, Richard/Gundelach, Birte/Freitag, Markus (2010). Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010. Zürich: Seismo.

Studer, Sibylle/von Schnurbein, Georg (2012). Volunteers as a unique organizational resource: Conceptualizations in practice and management responses – Lessons from Switzerland. *International Journal of Volunteer Administration*, 19 (2), S. 40–51.

Studer, Sibylle (2013). Integrierte Freiwilligenkoordination. Ein Leitfaden für Schweizer NPO. URL: https://ceps.unibas.ch/fileadmin/user_upload/ceps/2_Forschung/Publikationen/CEPS_Forschung_und_Praxis/Forschung_und_Praxis_Integrierte_Freiwilligenkoordination.pdf (Zugriff 25.10.21)

Van Schie, Susan/Güntert, Stefan/Wehner Theo (2015). Gestaltung von Aufgaben und organisationalen Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit. In: Wehner, Theo/Güntert, Stefan (Hrsg.). *Psychologie der Freiwilligenarbeit*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Von Schnurbein, Georg (2013). Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. In: Von Schnurbein/Wiederkehr/Ammann (Hrsg.). *Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung*. S. 9–13. Zürich: Seismo.

Wöhler, Claudia (2015). *Verbandsmanagement mit Zukunft. Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen*. Wiesbaden: Springer.

Schweizerisches Rotes Kreuz

Rainmattstrasse 10

3011 Bern

Telefon 058 400 45 75

info@redcross.ch

www.redcross.ch



Schweizerisches Rotes Kreuz

