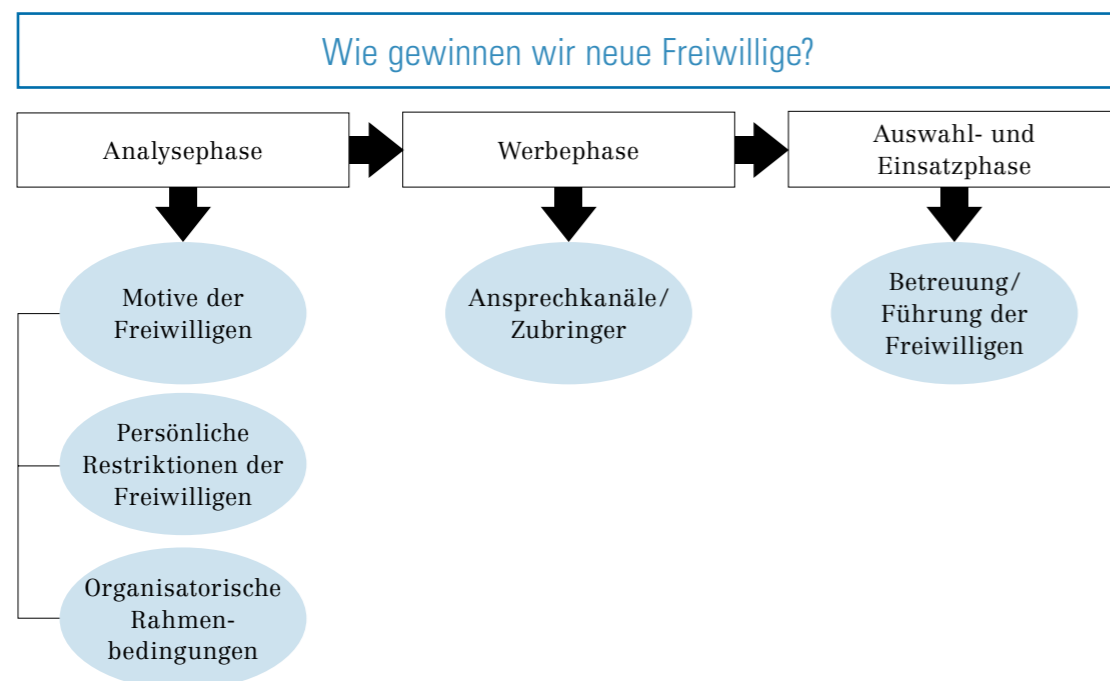


Freiwilligenarbeit im Kanton St. Gallen – quo vadis?

Im Jahr 2012 beauftragte die Gemeinnützige Gesellschaft des Kantons St. Gallen (GGKSG) das Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der Fachhochschule St. Gallen, eine Erhebung bei sämtlichen Freiwilligenorganisationen im Kanton durchzuführen. Die Studie untersuchte, welches die vordringlichsten Probleme und Herausforderungen darstellten. Basierend auf den Erkenntnissen wurden im Jahr 2013 die wichtigsten Herausforderungen im Rahmen von vier Regionalworkshops bearbeitet. Das Ziel dieser Veranstaltungen bestand darin, gemeinsam praktische Lösungsvorschläge und Ideen zu entwickeln. Für die Organisationen stellte sich die Frage, durch welche Massnahmen sich neue Freiwillige anwerben lassen. Zudem beschäftigten sich die Teilnehmenden damit, wie sich die öffentliche Wahrnehmung verstärken lässt. Ergänzend zu den Regionalworkshops beauftragte die GGK St. Gallen zwei Studierende der FHS St. Gallen, sich in wissenschaftlicher Hinsicht mit der Thematik auseinanderzusetzen. Nachfolgend werden die Ergebnisse aufgezeigt.

Freiwilligengewinnung – ein ganzheitlicher Ansatz ist gefragt

Die Freiwilligengewinnung lässt sich grundsätzlich in drei Phasen unterteilen: die Analyse-, die Werbe- und die Auswahlphase. Zu beachten ist, dass das ganze Freiwilligenmanagement zielführend aufgezogen werden muss – das heisst, nicht nur wie neue Mitglieder gewonnen werden, sondern auch wie mit ihnen umgegangen wird (Bindung) und wie sie aus der Organisation verabschiedet werden (Austritt).



1. Motive der Freiwilligen

Mit den Teilnehmenden wurde erörtert, welche Motive hinter einem Freiwilligendienst stehen. Nach Angaben von Stadelmann-Steffen, Traummüller & Gundelach (2010, S. 89) sind die häufigsten Motive der Spass an der Arbeit, mit anderen etwas bewegen zu können und anderen Menschen zu helfen (Reifenhäuser, Hoffmann & Kegel, 2009, S. 22). In nachfolgender Abbildung werden die häufigsten Anregungen der Teilnehmenden aufgeführt. Diese Zusammenstellung ist nicht als abschliessend zu betrachten, sondern als ein Sammelsurium von Motiven, die sich gegenseitig beeinflussen. Die rot markierten Stellen beziehen sich spezifisch auf Freiwillige 60plus, die grün markierten auf Jugendliche/junge Erwachsene.

Analysephase



2. Persönliche Restriktionen

Nebst den Motiven spielen die persönlichen Restriktionen eine wesentliche Rolle, ob Menschen sich freiwillig einsetzen. Aufgrund der zunehmenden Belastung durch den Arbeitsalltag sowie der gesellschaftlichen Entwicklungen werden die zeitlichen Ressourcen zukünftig eher abnehmen. Es gibt jedoch eine Vielzahl von weiteren Restriktionen, die in Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit stehen. Das hat dazu geführt, dass die soziale Integration nachgelassen hat. Die Gründe liegen in einer Gesellschaft, die sich immer weniger langfristig verpflichten möchte und als Alternative zu einem freiwilligen Engagement aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen kann (Mäder, 2013).

Analysephase



3. Organisatorische Rahmenbedingungen

Die organisatorischen Rahmenbedingungen unterscheiden sich je nach Organisation sehr stark. Organisatorische Barrieren können dazu führen, dass potenzielle Freiwillige von einem Einsatz abgehalten werden. Klassische Beispiele sind bürokratische Blockaden oder unklare Aufgabenprofile. Solche Hindernisse gilt es möglichst zu reduzieren, um den Freiwilligen attraktive Rahmenbedingungen für ein Engagement zu bieten.

Analysephase



4. Ansprechkanäle

Um motivierte und geeignete Personen zu finden, werden in der Werbephase Personen angesprochen und von einem freiwilligen Engagement überzeugt. In Hinblick auf die zielgruppengerechte Ansprache gilt es, Ideen für verschiedene Anspruchsgruppen zu generieren. Nachfolgend werden mögliche Ansprechkanäle aufgeführt (Reifenhäuser et al., 2009, S. 86 f.):

- **Bekanntenkreis:** Die bestehenden Mitarbeiter holen Freiwillige aus ihrem persönlichen Umfeld.
- **Bericht/Sachbeitrag** in der Tagespresse.
- Regelmässige **Anzeigen** in den Druckmedien, bspw. in der Art einer Annonce.
- **Kooperationen/Partnerschaften** mit anderen Organisationen (z.B. Schulen).
- **Plakate, Poster** oder **Flugblätter**.
- **Freiwilligenagenturen**, beispielsweise Benevol.
- **Eigene Homepage**, auf der sich Interessierte direkt über die Möglichkeiten, ein Engagement anzunehmen, informieren können.
- An eigenen **Seminaren/Kursen** für Freiwillige werben.
- **Informationstafeln** bei der Gemeinde, Schulen oder an anderen öffentlichen Orten.
- **Social Media** aktiv als Plattform nutzen, um für Freiwillige und für die Organisation zu werben.

5. Betreuung und Führung der Freiwilligen

Nebst der Auswahl der Freiwilligen spielt die eigentliche Führung und Betreuung eine zentrale Rolle für den langfristigen Erfolg. Da in den letzten Jahrzehnten die klassischen Bindungsmechanismen wie Solidarität, Loyalität und Pflichtbewusstsein an Bedeutung verloren haben, gilt es neue Anreize zu setzen, damit Freiwillige weiter an eine Organisation gebunden werden (Pankoke, 1996, S. 13).

Auswahl- und Einsatzphase

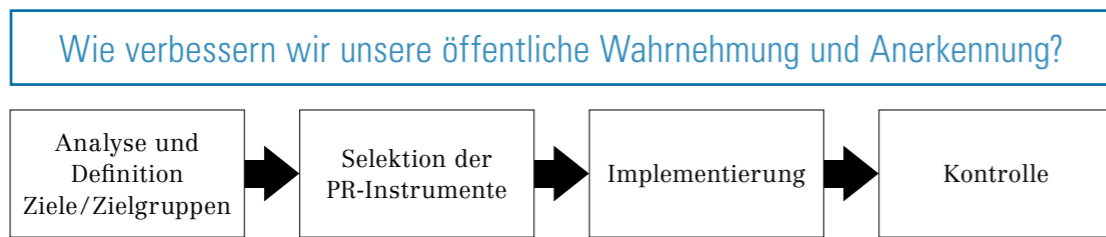


Fazit

- Die direkte und persönliche Ansprache ist die erfolgversprechendste Variante, um neue Freiwillige zu gewinnen.
- Freiwilligengewinnung muss über verschiedene Kanäle geschehen. Massnahmen müssen aufeinander abgestimmt sowie fortlaufend angepasst werden.
- Eine klare Differenzierung zu anderen Organisationen ist immer wichtiger angesichts der Vielzahl von gemeinnützigen Organisationen.
- Klare Festlegung der Rahmenbedingungen wie z.B. Aufgabenprofile, Einsatzzeiten, Kompetenzen, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.

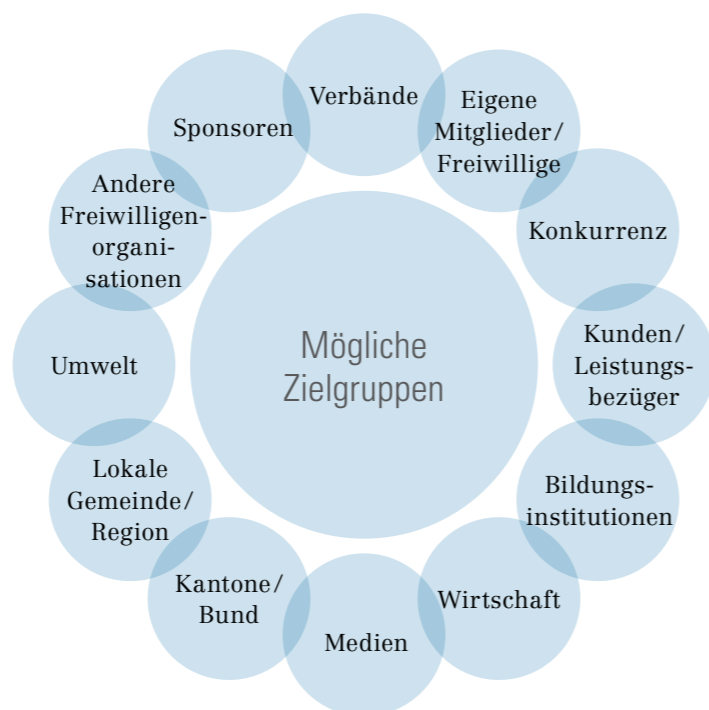
Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung durch zielgruppengerechte Kommunikation

Die St.Galler Freiwilligenorganisationen fragten sich, wie sie die Gesellschaft besser auf die Freiwilligenarbeit hinweisen und die Bevölkerung mobilisieren können, damit sie sich zum einen mit der Freiwilligenarbeit auseinandersetzt und freiwillig erbrachte Leistungen anerkennt und sich zum anderen auch vermehrt selbst aktiv durch ein freiwilliges Engagement beteiligt. Die nachfolgende Grafik zeigt den grundlegenden Prozess auf:



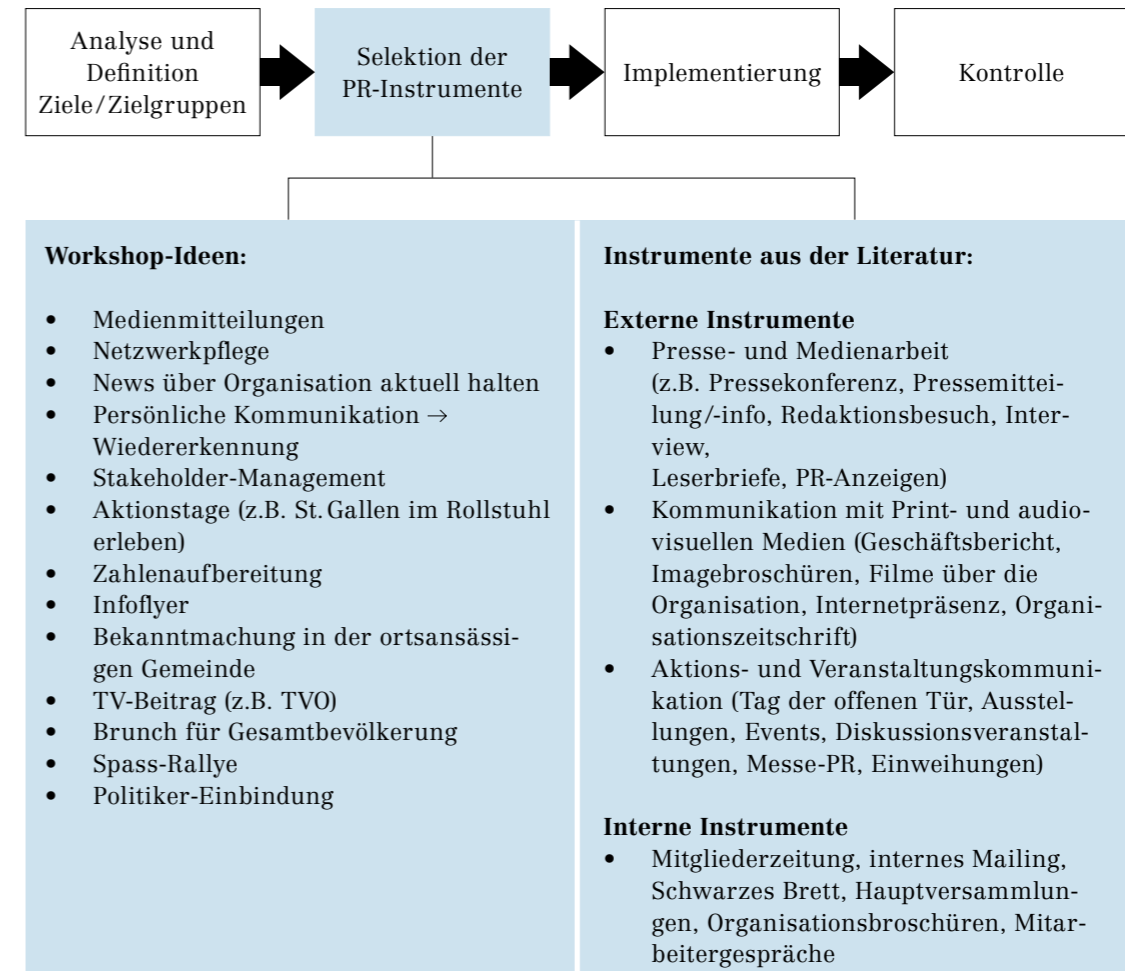
1. Analyse und Definition der Ziele und der Zielgruppen

Die Ziele werden zu Beginn der PR-Aktivitäten inhaltlich und zeitlich definiert, die Dialogpartner bzw. die Zielgruppen priorisiert und ausgewählt und eine klare Botschaft und Positionierung herausgearbeitet (Fuchs & Unger, 2007, S. 241). Man sollte darauf achten, dass eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen den eigenen Stärken (Kernkompetenzen) und den Zielgruppenbedürfnissen besteht. Je exakter das Zielgruppenprofil ist und je eindeutiger sich die Freiwilligenorganisationen mit ihrer Zielgruppe auseinandersetzen, desto eher werden die Organisationen in der Lage sein, diese zu überraschen. In nachfolgender Darstellung werden beispielhafte Zielgruppen aufgeführt:



2. Selektion der PR-Instrumente

Im Rahmen der Regionalworkshops wurden PR-Instrumente erarbeitet, die zur Stärkung der öffentlichen Wahrnehmung eingesetzt werden können. Die folgende Darstellung zeigt die Ergebnisse auf, ergänzt mit den Ansätzen und Massnahmen aus der einschlägigen Literatur:



3. Implementierung

Bei der Implementierung der PR-Aktivitäten nimmt die Corporate Identity eine zentrale Rolle ein. Die Implementierung soll zudem mit allen anderen Aktivitäten abgestimmt werden. So kann ein ganzheitliches Auftreten nach innen und aussen erzielt werden. Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte wird sichergestellt, dass zeitliche Aspekte sowie Wirkungsverzögerungen bzw. Wirkungsübertragungen von einzelnen PR-Instrumenten in die Überlegungen einbezogen und diese in ein Gesamtsystem von PR-Massnahmen bzw. öffentlich wirksamen Aktivitäten eingebettet werden.

4. Kontrolle

Durch die fortlaufende Professionalisierung der PR-Massnahmen soll der Effekt der Wahrnehmungsbeeinflussung laufend überprüft werden, damit Veränderungen festgestellt und entsprechende Korrektur- oder Fördermassnahmen ergriffen werden können. Im Mittelpunkt steht die aufgabenentsprechend gestaltete Informationsversorgung. Das Ziel besteht darin, durch Koordination die Effizienz zu erhöhen.



Prof. Dr. Lukas Scherer, Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.



Daniel Jordan, Projektleiter/Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Ausblick

Die Ergebnisse wurden anlässlich des kantonalen Tags der Freiwilligenarbeit am Samstag, 30. November 2013 präsentiert. Im Mittelpunkt stand die gemeinsame und zielgerichtete Erarbeitung von konkreten und umsetzbaren Lösungsvorschlägen. Die GGK wird im Jahr 2014 mit folgenden Massnahmen die Freiwilligenorganisationen im Kanton unterstützen:

1. Ganz- oder halbtägige Mediens Schulung
2. Workshop «Umgang mit Konflikten zwischen entlohnten Berufstätigen und Ehrenamtlichen in gemeinnützigen Organisationen»
3. Gespräch mit IHK und regionale AGVs über die Durchführung von Anlässen für Mitarbeitende, die vor ihrer Pensionierung stehen, an denen lokale und regionale Freiwilligenorganisationen sich vorstellen und über die vielfältigen Möglichkeiten für ehrenamtliche Einsätze informieren.
4. GGK und FHS entwickeln zusammen ein KTI-Projekt, welches die Erarbeitung eines Tools zur «Organisations-Selbstanalyse» von gemeinnützigen Organisationen sowie die internetbasierte Beratung derselben zum Ziel hat (Zeitraum 2014–2016).
5. Umfrage bei den Freiwilligenorganisationen im Kanton St. Gallen über die staatlichen Vorschriften, welche sie am stärksten belasten, wie betriebliche Bewilligungen, bauliche Auflagen, Ausbildungsnachweise, Steuern etc., und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zuhanden der Behörden.
6. Unterstützung der Vergabe des Prix Benevol 2014–2015 im Kanton St. Gallen mit Fr. 30000 sowie Mitwirkung in der Jury.

Statement von Herrn Martin Klöti, Regierungsrat; Vorsteher des Departements des Innern

Die St. Galler Regierung hat über ihre Schwerpunktplanung für die Jahre 2013 bis 2017 ihre Vision unter den Titel «Vielfalt als Stärke» gestellt. Es geht dabei kurz gesagt um den folgenden Grundsatz: «Die Stärken der Regionen, der verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Generationen werden dann zur Stärke des Kantons, wenn ein Konsens darüber gefunden wird, wie das Zusammenleben in gegenseitiger Ergänzung gestaltet werden soll.» Ich erkenne darin die grosse Bedeutung des gesellschaftlichen Miteinanders und meine, dass hier die Freiwilligenarbeit einen hohen Stellenwert einnimmt. Ohne den Willen für ein solches Engagement und die entsprechende Anerkennung, geht uns ein elementares Potenzial verloren. Darum setze ich mich für die Belange der Freiwilligenarbeit ein. Ich bin überzeugt davon, dass sich der Kanton durch eine breite Verankerung der Freiwilligenarbeit positiv charakterisiert und damit einen Beitrag an die Lebensqualität leistet.

Externe Dienstleister bei Non-Profit-Organisationen (NPO)

Optimale Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks durch Vermeidung von Interessenkonflikten.

Vorstandsentschädigungen und Kaderlöhne gemeinnütziger Organisationen sorgen regelmässig für Aufsehen. Im Gegensatz dazu finden Aufträge an externe Dienstleister, bei denen es oft um grössere Beträge geht, kaum öffentliche Beachtung. Zu Unrecht, finden die Autoren, denn die Mandatsvergabe birgt neben Fachkompetenz und zeitlicher Entlastung auch die Gefahr von Interessenkonflikten und Leerläufen. Strukturierte Vergabeprozesse sowie eine adäquate Corporate Governance können dies verhindern.

Ein Blick ins Handelsregister zeigt, dass viele gemeinnützige Organisationen bei Anwaltskanzleien, Treuhandbüros oder Beratungsgesellschaften domiziliert sind. Neben der vollständigen Geschäftsführung gibt es zahlreiche weitere Dienstleistungsangebote, die speziell auf NPO zugeschnitten sind. Studiert man die Werbeunterlagen professioneller Anbieter, dann ist ausser den Sitzungen der obersten Leitungsorgane beinahe alles delegierbar. Stiftungsräte, die fachlich oder zeitlich an Grenzen stossen, können etwa professionelle Unterstützung bei der Vermögens- und Immobilienbewirtschaftung, der Buchführung, dem Fundraising oder in rechtlichen Angelegenheiten in Anspruch nehmen. In Führungskrisen können Berater engagiert werden, welche einen Verein organisatorisch und personell neu ausrichten sowie diesen ad interim gegen aussen vertreten.

Während eine empirische Studie bei der Bundesverwaltung noch vor wenigen Jahren eine «wenig wettbewerbsorientierte Vergabe von Expertenmandaten» ortete,¹ gibt es in der Schweiz bis anhin keine vergleichbaren Erhebungen zum Non-Profit-Bereich. Angesichts dieses Mangels sowie der Heterogenität des gemeinnützigen Sektors sind präzise Aussagen diesbezüglich kaum zu treffen. Nach einer neueren Studie des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg im Auftrag der Stiftung Zewo vergeben immerhin knapp 10% der Organisationen mit Zewo-Gütesiegel ein bis vier Mandate an Vereinsvorstände und Stiftungsräte.² Die persönliche Nähe kann in solchen Fällen aber ein sachorientiertes Controlling der entsprechenden Mandate erschweren und erhöht das Risiko für Ineffizienzen – sei es durch eine intransparente Vergabepra-

xis, unnötige Gefälligkeitsaufträge, überhöhte Honorare oder fehlende Qualifikationen seitens der Beauftragten.

Stiftungsrecht und Aufsichtsbehörden garantieren kein Optimum

Das Stiftungsrecht enthält keine spezifischen Bestimmungen zur externen Auftragsvergabe durch den Stiftungsrat. In Analogie zum Verwaltungsrat einer AG ist dieser im Wesentlichen für die strategische und finanzielle Führung, die jährliche Rechenschaftsablage sowie die Wahl der Organe zuständig (Art. 716a OR). Darüber hinaus besteht beim Outsourcing ein sehr grosser Spielraum, solange das Stiftungsvermögen zweckmässig verwendet wird und das Stiftungsstatut nichts anderes vorsieht. Das allgemeine Auftragsrecht (Art. 394 ff. OR) schützt die Stiftung nur unzureichend vor den oben beschriebenen Gefahren, da eine anfechtbare vertragliche Übervorteilung in der Regel schwer nachzuweisen ist.

Aufgrund beschränkter Ressourcen können die Stiftungsaufsichtsbehörden keine systematische Überprüfung der externen Mandate vornehmen, was eine Umfrage der Autoren bei 18 Stiftungsaufsichtsbehörden bestätigt. Von besonderem Interesse seien die Vermögensverwaltung und deren Kompatibilität zum Anlageregiment. Ansonsten wird die Behörde vor allem erst dann hellhörig, wenn die ausgewiesenen Verwaltungskosten unverhältnismässig hoch sind und in der Jahresrechnung nicht begründet werden. Besteht ein Missverhältnis zu Grösse, Ertragssituation oder Tätigkeit der Stiftung, untersucht die Aufsichtsbehörde die betroffenen Auftragsverhältnisse genauer. Meist sei es aber schwierig, festzustellen, ob bei der Auswahl, der Instruktion und der Kontrolle der Beauftragten tatsächlich die nötige Sorgfalt gefehlt habe. Anhand der Vertragskonditionen sowie allfälliger Protokolle versucht die Aufsicht in solchen Fällen festzustellen, ob die Auftragserteilung tatsächlich nötig war und unter Konkurrenzbedingungen erfolgt ist. In aller Regel würden die beanstandeten Mängel vom Stiftungsrat aber behoben,

¹ Parlamentsdienste – Parlamentarische Verwaltungskontrolle, Expertenbeizug in der Bundesverwaltung, Bericht zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Ständerates, 16. Juni 2006, S.4. Soeben erschienen: Schweizerische Eidgenossenschaft, Transparenz bei den Expertenmandaten der Bundesverwaltung, Bericht zu Postulat Häberli-Koller, 30.10.2013.

² Stiftung Zewo (Hrsg.), Gmür, Markus/Oprandi, Patrizia: Vergütung von Vorstand, Stiftungsrat und Geschäftsleitung in Schweizer Hilfswerken, Dezember 2012, S. 14.