

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/16**

Markus Gmür

## **Freiwilligenleistungen in Schweizer Hilfswerken**

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 3 (2016), S. 48-52.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher  
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Ameisen»: [shutterstock.com](http://shutterstock.com); [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
ISBN: 3-909437-47-8  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Forschungsbeitrag

# Freiwilligenleistungen in Schweizer Hilfswerken

Markus Gmür

Freiwillige Helferinnen und Helfer decken in Schweizer Hilfswerken rund 17 % aller erbrachten Arbeitsleistungen ab. Dabei entfallen 88 % auf die Mitarbeit im Leistungsangebot der Nonprofit-Organisation (NPO), 6,5 % auf die Mittelbeschaffung und die verbleibenden 5,5 % auf administrative Aufgaben. Die beiden letzten Aufgabenbereiche spielen insbesondere bei Organisationen in der humanitären Auslandshilfe eine zentrale Rolle. Kleine Organisationen stützen sich stärker auf Freiwilligenarbeit als grössere. Dagegen besteht kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Spendenabhängigkeit und dem Einsatz von Freiwilligen in der Mittelbeschaffung.

Ehrenamtliche Gremienarbeit und freiwillige Hilfsleistungen im Dritten Sektor der Schweiz entsprechen nach Hochrechnungen aus dem Jahr 2008 rund 80 000 Vollzeitstellen. Davon entfallen rund 60 % auf Kultur-, Sport- und andere Freizeitvereine. Etwa 35 % werden in Hilfswerken (in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung und Beschäftigungsförderung) erbracht. Der Rest verteilt sich auf NPO in Politik und Wirtschaft.<sup>1</sup> Freiwilligenarbeit ist seit den 1990er Jahren ein intensiv erforschtes Feld. Allerdings überwiegt seit jeher die Freiwilligenperspektive – und hier insbesondere die Untersuchung von Motiven und demografischen Merkmalen, mit denen sich ein höheres oder geringeres Engagement erklären lassen.<sup>2</sup> Bisher kaum untersucht wurde dagegen der Einsatz von freiwilligen Hilfskräften aus Organisationsperspektive. Der Schwerpunkt der Organisationsforschung konzentriert sich vor allem auf das Freiwilligenmanagement, also die Rekrutierung, organisationale Einbindung, Führung und Koordination von Freiwilligen.<sup>3</sup> Weitgehend ungeklärt ist hingegen, warum innerhalb eines Sektors einige Organisationen freiwillige Helfer einsetzen und andere nicht und mit welchen Aufgaben freiwillige Helfer betraut werden.

## Freiwilligeneinsatz und organisationale Rationalität

Freiwillige Arbeitsleistungen stellen aus Organisationsperspektive eine (Human-)Ressource dar.<sup>4</sup> Sie können in NPO über alle Aufgabenbereiche hinweg eine tragende oder neben der Erwerbsarbeit auf wenige eingegrenzte Tätigkeitsfelder eine nur marginale Rolle spielen. Die wesentlichen Gründe dafür lassen sich einer Wollen- und einer Können-Komponente zuordnen (vgl. Abbildung):

- **Wollen:** Es kann explizite Zielsetzung oder blosser Notwendigkeit sein, dass eine NPO freiwillige Helfende zu gewinnen sucht. Sie kann sich aber auch bewusst dagegen entscheiden, wenn sie im Freiwilligeneinsatz zu wenige Vorteile oder gar Nachteile sieht. Eine solche Entscheidung kann sowohl externe als auch interne Ursachen haben. Externe Ursachen liegen vor, wenn Auftraggeber, Kooperationspartner oder Klienten bestimmte Erwartungen haben, an die sich die NPO anpassen muss. Intern spielt die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Sie kann vom Streben getragen sein, den Impuls freiwilliger Spontanität zu erhalten, aber auch durch Befürchtungen der angestellten Fachkräfte, durch vermeintlich «billigere» Freiwillige abgewertet, benachteiligt oder gar verdrängt zu werden.
- **Können:** Während die eine Organisation gute Voraussetzungen mitbringt, um freiwillige Helfende anzuziehen und auch längerfristig zu binden, kann das einer anderen Organisation verwehrt sein. Die Gründe dafür können in der Organisation selbst liegen, mit ihrem Tätigkeitsgebiet zusammenhängen oder auf Vorgaben aus ihrem Umfeld zurückgehen.

Bei der Entscheidung für Freiwilligenarbeit ist auch der angestrebte Umfang zu berücksichtigen. Im einen

Fall kann das Wollen darin bestehen, möglichst viele Aufgaben an Freiwillige zu übertragen, im anderen Fall soll sie bewusst nur eine zwar erkennbare, vom Umfang her aber doch nur marginale Rolle spielen. Auf der Seite des Könnens sind Organisationen mit prinzipiell unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten von solchen Hilfswerken zu unterscheiden, die trotz hoher Nachfrage gar keine oder nur wenige Einsatzmöglichkeiten bieten können.

Zur Bedeutung der Reputation und des Freiwilligenmanagements für die Chance einer NPO, genügend freiwillige Hilfskräfte zu gewinnen, haben Hager und Brudney (2011) die Unterscheidung von «Nature» und «Nurture» eingeführt: Die Natur der Organisation umfasst alle Merkmale, die gegeben und, wenn überhaupt, nur langfristig zu verändern sind: das Aktivitätsfeld, die Grösse und Reputation sowie die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen. Das Bemühen der NPO (Nurture) ergibt sich aus den Massnahmen, mit denen die Organisation direkt auf die freiwillig Engagierten einwirkt: Schulung, Führung und Betreuung sowie organisatorische Strukturbedingungen. Ihre Studie bei 1361 US-amerikanischen Hilfswerken ergibt, dass sich Unterschiede in der Mobilisierungskraft nur in geringem Masse durch die Nature-Faktoren erklären lassen. Auch das Freiwilligenmanagement hat wenig Einfluss. Hingegen identifizieren die Forscher als wichtigste Faktoren die verfügbaren finanziellen Ressourcen für gute Rah-

menbedingungen im Freiwilligeneinsatz sowie eine positive Einstellung und unterstützende Haltung der Festangestellten gegenüber den Freiwilligen.<sup>5</sup>

Abgesehen von ehrenamtlichen Ämtern ergeben sich für eine NPO grundsätzlich drei verschiedene Einsatzmöglichkeiten für Freiwillige:

- **Projektarbeit:** Die Freiwilligen übernehmen eigenverantwortlich oder unterstützend Aufgaben im Sinne des Leitbilds und des Leistungskatalogs der NPO.
- **Ressourcenbeschaffung:** Je nach Aktivitätsfeld und Finanzierungsmodell fallen darunter das Fundraising oder die Mitglieder- und Unterstützerwerbung.
- **Administration:** Darunter fallen alle Aktivitäten zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs, wie beispielsweise Korrespondenz, Buchhaltung oder Datenbankpflege.

In Bereichen, wo sich Organisationen einer administrativen und wirtschaftlichen Prüfung unterziehen, werden diese Bereiche oft im Detail abgegrenzt. Ein Beispiel dafür ist der Abgrenzungsleitfaden der Stiftung Zewo, die spendensammelnde Hilfswerke in der Schweiz akkreditiert ([www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)). Hilfswerke mit dem Zewo-Gütesiegel bilden auch das Untersuchungsfeld der nachfolgenden empirischen Analyse.



Abbildung: Organisationale Rationalität des Freiwilligeneinsatzes

## Empirische Studie zum Freiwilligeneinsatz in Hilfswerken

Im Rahmen der jährlichen Spendenstatistik erhebt die Stiftung Zewo bei den rund 500 von ihr zertifizierten Hilfswerken Daten zu den finanziellen und personellen Ressourcen, die während des abgelaufenen Kalenderjahres eingeworben wurden. In diesem Rahmen wird auch erfragt, wie viele Freiwilligenleistungen erbracht wurden und wie sie sich auf die Projektarbeit, die Mittelbeschaffung und sonstige Administrationstätigkeiten verteilen. An der Studie aus dem Jahr 2014 stellten 366 Hilfswerke, also rund 73 % der zertifizierten Organisationen, entsprechende Daten zur Verfügung.<sup>6</sup>

Von den 366 Hilfswerken geben 279 (=76 %) an, im Jahr 2013 mit freiwilligen Hilfskräften gearbeitet zu haben. Es handelt sich dabei wohlgerne um Arbeitsleistungen über die ehrenamtliche Tätigkeit in Leitungsorganen und anderen Gremien hinaus. Der Umfang der Freiwilligenleistungen variiert in dem sehr heterogenen Sample zwischen weniger als 1 % und mehr als 98 % der gesamten Personalressourcen und hängt mit der Organisationsgrösse zusammen (vgl. Tabelle).

Zwar gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Grösse einer Organisation und der Wahrscheinlichkeit, dass in ihr überhaupt Freiwilligenleistungen erbracht werden, aber deren relative Bedeutung nimmt mit der Grösse (gemessen an den jährlichen Gesamteinnahmen) ab. Auf den gesamten Sektor der Hilfswerke mit Zewo-Zertifizierung hochgerechnet beträgt der Anteil der Freiwilligenleistungen 17 %. Zusätzlich

beträgt der Anteil des ehrenamtlichen Engagements knapp 1 %. Somit werden 82 % der Arbeitsleistungen in Beschäftigungsverhältnissen erbracht. Das steht in einem bemerkenswerten Kontrast zur Wahrnehmung in der breiten Öffentlichkeit, wie eine durch die Zewo in Auftrag gegebene Repräsentativstudie von 2015 zeigt. 89 % der Befragten in der Schweiz nahmen (eher) an, dass Hilfswerke auf Freiwillige angewiesen seien, während nur 7 % das (eher) nicht glaubten.<sup>7</sup> Abgesehen von der Grösse zeigen sich Unterschiede im Freiwilligeneinsatz auch zwischen den Tätigkeitsbereichen: Soziale Dienste und Naturschutzorganisationen bauen im Vergleich zu Hilfswerken in den Bereichen Gesundheit oder humanitäre Auslandshilfe stärker auf Freiwilligenleistungen auf. Zudem korreliert das Gewicht der Freiwilligenarbeit signifikant positiv mit der Spendenabhängigkeit der Organisation.

Nach Auskunft der befragten Organisationen verteilen sich die Arbeitsleistungen der Freiwilligen zu 88 % auf die Projektarbeit, 6,5 % auf die Mittelbeschaffung und 5,5 % auf die Administration (berechnet als Anteile an allen geleisteten Stunden in den 279 Organisationen mit Freiwilligen). Die Verteilungen unterscheiden sich allerdings deutlich zwischen den Organisationen. Man kann vier Typen des Freiwilligeneinsatzes unterscheiden:

- **Typ 1:** Hilfswerke mit marginalem Freiwilligeneinsatz (unter 5 % der gesamten Personalressourcen). Dazu zählen 101 der 279 Hilfswerke. Die Freiwilligenleistungen werden dort von einzelnen



	Jährliche Gesamteinnahmen in CHF				
	unter 0,5 Mio.	0,5 bis 1,0 Mio.	1,0 bis 3,0 Mio.	3,0 bis 10,0 Mio.	über 10,0 Mio.
Anzahl Hilfswerke	67	54	77	94	64
Anteil Hilfswerke ohne Freiwilligenarbeit	28 %	19 %	30 %	22 %	20 %
Anteil Hilfswerke mit Freiwilligenarbeit, in denen diese abdeckt:					
unter 5 %	15 %	15 %	40 %	43 %	60 %
zwischen 5 und 20 %	10 %	35 %	30 %	27 %	15 %
zwischen 20 und 50 %	30 %	27 %	12 %	20 %	11 %
über 50 % aller Personalressourcen	45 %	33 %	18 %	10 %	14 %
Durchschnittlicher Personalressourcenanteil der Freiwilligenarbeit in der jeweiligen Grössenklasse					

Tabelle: Organisationsgrösse und Freiwilligenleistungen

Personen oder von grösseren Gruppen in einmaligen Aktionen erbracht.

- **Typ 2:** Hilfswerke mit überwiegendem Projekteinsatz (in der Regel mindestens 80 % der Freiwilligenarbeit). 124 Hilfswerke sind diesem Typ zuzuordnen, der den Regelfall bei Organisationen mit einem hohen Anteil an Freiwilligenleistungen darstellt.
- **Typ 3:** Hilfswerke mit erheblichem Fundraisingeinsatz (in der Regel mindestens 25 % der Freiwilligenarbeit). 38 überwiegend kleine Hilfswerke, die sich zu 70 % über Spenden finanzieren, zählen zu dieser Gruppe. Hilfswerke der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit bilden die grosse Mehrheit.
- **Typ 4:** Hilfswerke mit erheblichem Administrations-einsatz (in der Regel mindestens 40 % der Freiwilligenarbeit). 16 Hilfswerke bilden diese letzte Gruppe, die wiederum überwiegend klein und stark spendenabhängig sind. Auch hier überwiegen Hilfswerke mit einem Arbeitsschwerpunkt im Ausland.

Interessanterweise ist festzustellen, dass der Anteil der Fundraisingaktivitäten bei Freiwilligen innerhalb der Themenbereiche (Humanitäres, Soziales, Gesundheit, Natur und Heimat) nicht vom Grad der Spendenfinanzierung abhängt. Hilfswerke, die im Fundraising ein Wachstumsziel verfolgen, stützen sich ausserdem weniger stark auf freiwillige Helfende in der Mittelbeschaffung.

## Fazit

Die statistische Analyse der Freiwilligenarbeit in Schweizer Hilfswerken bietet kaum Anhaltspunkte dafür, dass hier ein Determinismus vorliegt: Obwohl grössere Organisationen aufgrund ihrer Bekanntheit bessere Chancen haben müssten, Freiwillige zu gewinnen, stützen sie sich weniger auf diese Personalressource als kleinere Organisationen. Eine hohe Spendenabhängigkeit ist nicht mit einer höheren Verberuflichung im Fundraising verbunden, führt aber auf der anderen Seite auch nicht dazu, Freiwillige verstärkt in der Mittelbeschaffung einzusetzen. Es scheint also, dass Hilfswerke sich bewusst für oder gegen den Einsatz von Freiwilligen entscheiden können, und die Vielfalt der anzutreffenden Muster zeigt, dass sie es in durchaus individueller Weise tun.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Helmig, Lichtsteiner & Gmür 2010, S. 178-183.
- <sup>2</sup> Vgl. für die Schweiz insbesondere Stadelmann-Steffen et al. 2010. Zur Verbindung von Motiven und Aufgabenprofilen vgl. Willems & Walk 2013.
- <sup>3</sup> Vgl. zum Überblick Wilson 2012; Hager & Brudney 2015 und Gmür 2015.
- <sup>4</sup> Vgl. Lichtsteiner & Purtschert 2014, S. 307-313; Lichtsteiner 2001.
- <sup>5</sup> Vgl. zu den organisatorischen Rahmenbedingungen auch Gmür & Graf 2015.
- <sup>6</sup> Vgl. dazu die publizierte Spendenstatistik (Zewo 2014).
- <sup>7</sup> Die verbleibenden 4 % gaben «weiss nicht» an. Das Befragungsergebnis wurde am 8. September 2015 an der Zewo-Tagung in Bern präsentiert.

## Literatur

Gmür, M. (2015). Volunteer Management – Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive. In: Budowski, M., Knobloch, U. & Nollert, M. (Hrsg.), *Unbezahlt und dennoch Arbeit* (S. 233-260). Zürich: Seismo.

Gmür, M. & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management*, 41(1), S. 44-54.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), S. 137-157.

Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy: Universalistic, Contingent, and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), S. 235-254.

Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern: Haupt.

Lichtsteiner, H. (2001). *Freiwillige – die Stiefkinder vieler NPO*. *Verbands-Management*, 27(1), S. 40-43.

Lichtsteiner, H. & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (3. Auflage). Bern: Haupt.

Stadelmann-Steffen, I., Traunmüller, R., Gundelach, B. & Freitag, M. (2010). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*. Zürich: Seismo.

Willems, J. & Walk, M. (2013). Assigning Volunteer Tasks: The Relation between Task Preferences and Functional Motives of Youth Volunteers. *Child and Youth Services Review*, 35(6), S. 1030-1040.

Wilson, D. C. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), S. 176-212.

Zewo (Hrsg.) (2014). Zum siebten Mal mehr Spenden für Hilfswerke. *Zewoforum Nr. 3/2014*.

## Der Autor



### Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

www.saint-paul.ch

BERATUNG | KOMMUNIKATION | GR  
AFISCHE GESTALTUNG | FOTOGRAF  
IE | GENERALUNTERNEHMEN | FÜR  
KOMMUNIKATION | REDAKTION | K  
ORREKTORAT | INSERATEVERMITT  
LUNG | DRUCKVORSTUFE | NEUE ME  
DIEN | MAILINGS | OFFSETDRUCK | DI  
GITALDRUCK | WEITERVERARBEIT  
UNG | LOGISTIK



Saint-Paul  
Imprimerie Druckerei

EIN UNTERNEHMEN DER GRUPPE SAINT-PAUL