

# **Anerkennung von Freiwilligenarbeit**

Ein Vergleich von Anerkennungssystemen im  
genossenschaftlichen Wohnungsbau

Rahel Pfister  
Klingenstrasse 24, 8005 Zürich

Sonntag, 6. März 16

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Freiwilliges Engagement in Genossenschaften</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Fragestellung	1
1.2	Zur Motivation für freiwillige Engagement in Genossenschaften	1
<b>2</b>	<b>Was andere Genossenschaften umsetzen</b>	<b>4</b>
2.1	Beschreibung des Vorgehens sowie der untersuchten Genossenschaften	4
2.2	Resultate aus der Befragung	5
<b>3</b>	<b>Vorschläge für idaro</b>	<b>7</b>
3.1	Ein Anerkennungssystem für idaro	7
3.2	Fazit	8
<b>4</b>	<b>Referenzen</b>	<b>9</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Motivationen für die Freiwilligenarbeit	2
Tabelle 1: Kurzbeschreibung der vier Genossenschaften	4
Tabelle 2: Resultate aus der schriftlichen Umfrage	5

# 1 Freiwilliges Engagement in Genossenschaften

## 1.1 Ausgangslage und Fragestellung

Die freiwillige Mitarbeit stellt ein wichtiges Standbein für die gemeinnützige Arbeit in den Genossenschaften dar. Sie erlaubt Organisationen ohne grossen finanziellen Spielraum auf leidenschaftliche und flexible Mitarbeitende zuzugreifen. Diese übernehmen teilweise tragende Aufgaben innerhalb der gemeinnützigen Organisation. Dabei ist die Arbeit der Freiwilligen nicht „gratis“, sondern soll, wenn auch nicht finanziell, auf andere Art und Weise anerkannt werden (*Helmig & Boenigk 2012*). In der vorliegenden Abschlussarbeit wird ein Anerkennungssystem für die Genossenschaft idaro vorgeschlagen.

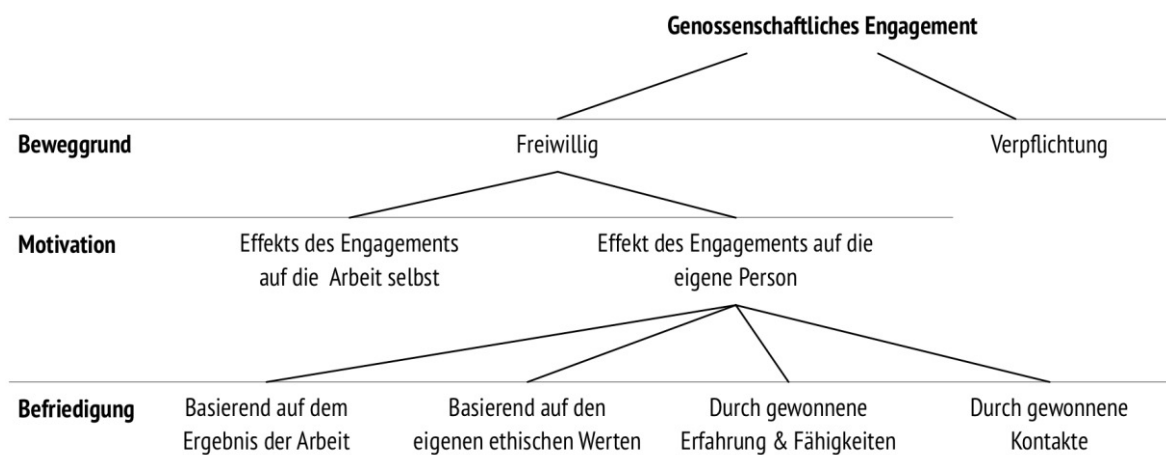
Es steht folgende Frage im Zentrum: Mit welchen Formen der Anerkennung kann freiwillige Arbeit über einen langen Zeitraum aufrechterhalten und gewährleistet werden? Dabei wird von der Prämisse ausgegangen, dass die freiwilligen Mitarbeitenden aktiv an ihrer Arbeit dranbleiben, wenn für sie die ‚Balance‘ stimmt. Dazu gehört, dass sie für ihre Aufwendungen entsprechend entschädigt werden (*Lang 2012*).

## 1.2 Zur Motivation für freiwillige Engagement in Genossenschaften

Anders als bei Lohnarbeit, welche gemäss ihrem Namen mindestens mit Geld vergütet wird, können bei der wenig- oder unbezahlten Freiwilligenarbeit eine Vielzahl unterschiedlicher Entschädigungen akzeptiert und wahrgenommen werden. Die Ansprüche der Mitarbeitenden geben vor, auf welche Form der Entschädigung sie ansprechen.

Abbildung 1 strukturiert unterschiedliche Beweggründe, Motivationen und Befriedigungen. Grundsätzlich wird zwischen verpflichtendem und freiwilligem genossenschaftlichem Engagement unterschieden. Werden die Genossenschafter zu einem Engagement verpflichtet, stellt sich die Frage der Motivation und Befriedigung aus der Arbeit nicht mehr. Als Beispiel wird hier der Unterhalt einer gemeinschaftlich genutzten Allee verwendet. Bei verpflichtendem Engagement müssen die Bewohner diese Anlage zu gewissen Teilen selbst pflegen. Die interne ‚Balance‘ zwischen Aufwand und Ertrag des Engage-

ments der Genossenschafter wird zu einem Kriterium für den Verbleib in der Genossenschaft, nicht aber für das Engagement an sich. Ist die Arbeit freiwillig, kann diese aus dem Ergebnis der Arbeit selbst heraus motiviert werden. Beispielsweise weil eine Person Freude an der Arbeit im Freien hat. Alternativ kann aber auch der persönliche Nutzen in Verbindung mit der Arbeit das motivierende Element sein. Dieser kann ebenfalls aus dem Ergebnis der Arbeit kommen, z.B. weil die Person den Anblick der gepflegten Allee schätzt. Der Nutzen kann des Weiteren auch auf ethischen Werten basieren, beispielsweise weil es einer Person wichtig ist, dass die Alleen gepflegt werden. Der persönliche Nutzen kann jedoch auch aus dem gewonnenen Fähigkeiten kommen, z.B. weil jemand durch die Gartenarbeit lernt, wie Bäume geschnitten werden. Antrieb für das Engagement können auch neu gewonnene Kontakte sein, die man bei der gemeinsamen Arbeit schliesst.



**Abbildung 1: Motivationen für die Freiwilligenarbeit**  
Eigene Graphik, nach (Helmig & Boenigk 2012: 112)

In der vorliegenden Arbeit wird auf das freiwillige genossenschaftliche Engagement fokussiert. Studien zeigten, dass attraktive Freiwilligenarbeit heutzutage bildend, erfüllend und fordernd sein muss (Wallraff 2010). Damit wird deutlich, dass die Effekte des Engagements auf die eigene Person höher gewichtet werden als die Effekte auf die Arbeit selbst. Insbesondere die persönliche Weiterentwicklung, sowie die Freude an der Arbeit sind bei vielen Leuten gewichtige Gründe für freiwilliges Engagement. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit, sowie die Freude am Ergebnis sind nicht zu vernachlässigen (Oostlander et al. 2011; Wallraff 2010), reichen aber heutzutage als alleinige Anreize nicht mehr aus. In Zeiten von sinkendem Interesse an Vereinsarbeit (Freitag et al. 2016), ist es wichtig, die anstehenden Arbeiten attraktiv zu gestalten.

Das freiwillige Engagement ist oftmals projektbasiert und von kürzerer Dauer (*Freitag et al. 2016; Helmig & Boenigk 2012*). Gleichzeitig zeigte sich, dass ein langfristiges Engagement wichtig ist für die Zufriedenheit der freiwilligen Mitarbeitenden (*Wallraff 2010*). In diesem Zusammenhang kommt dem guten persönlichen Kontakt unter den Mitarbeitenden und dem Vorstand eine absolute Schlüsselrolle zu (*Gensicke et al. 2005; Oostlander et al. 2011*).

Im Kontrast zu diesen Erkenntnissen steht die von den Mitgliedern wahrgenommene Form der Würdigung, wie sich in einer grösseren Untersuchung im *Paritätischen Wohlfahrtsverband Berlin* zeigte (*Backhaus-Maul & Speck 2005*). Die meist genannten Faktoren für die Motivation zur Freiwilligenarbeit sind Lob und Dank. Als zweitmeiste Nennung treten Veranstaltungen auf, welche dem persönlichen Kontakt unter den Mitarbeitenden dienen. Als drittmeiste Nennung kommen dann die Aufwandsentschädigungen. Auffallend ist jedoch, dass Weiterbildungen nicht als Faktoren genannt wurden, obwohl diese durchaus eine Form der Anerkennung durch die Organisation darstellen können.

## 2 Was andere Genossenschaften umsetzen

### 2.1 Beschreibung des Vorgehens sowie der untersuchten Genossenschaften

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine schriftliche Umfrage zur Anerkennung von Mitarbeit in verschiedenen Genossenschaften durchgeführt. Die Umfrage wurde von den vier Genossenschaften Kalkbreite, Kraftwerk 1, Giesserei und Warmbächli schriftlich ausgefüllt. Um die Resultate besser zu verstehen, werden die vier Genossenschaften nachfolgend zuerst kurz umrissen. Obwohl die Giesserei in Winterthur keine eigenständige Genossenschaft ist, sondern das grösste Gebäude der Genossenschaft GESEWO, wird sie der Einfachheit halber im Folgenden als Genossenschaft bezeichnet. Tabelle 1 listet die vier Genossenschaften steckbriefartig auf.

**Tabelle 1: Kurzbeschreibung der vier Genossenschaften**

	<b>Kalkbreite</b>	<b>Kraftwerk 1</b>	<b>Giesserei</b>	<b>Warmbächli</b>
<b>Grösse</b>	88 Wohnungen	ca. 250 Wohneinheiten (3 Standorte)	151 Wohnungen	(Planungs- und Bauphase)
<b>Gründungs-jahr</b>	2006	1995	2006	2013
<b>Ort</b>	Zürich	Zürich	Winterthur	Bern

Die Genossenschaft Kraftwerk 1 ist die grösste Genossenschaft, während die Genossenschaft Warmbächli wohl am ehesten mit dem aktuellen Stand der Genossenschaft idaro verglichen werden kann. Nach dem Bau wird sich idaro jedoch im Bereich von 100-120 Wohneinheiten bewegen, was durchaus vergleichbar ist mit den Genossenschaften Giesserei oder Kalkbreite.

## 2.2 Resultate aus der Befragung

Tabelle 2 fasst die Resultate der Fragebögen zusammen. Detaillierte Infos zum Fragebogen finden sich im Anhang.

Einzig die Giesserei verpflichtet die Genossenschafter zur Mitarbeit und hat entsprechend auch ein Sanktionssystem ausgearbeitet. Bei zwei der vier Genossenschaften wird eine Form der Verpflegung für die Sitzungen bereitgestellt und/oder der Vorstand bekommt ein Sitzungsgeld. Einzig bei der Giesserei werden Sitzungen überhaupt nicht entlohnt. Der Stundenansatz für bezahlte Arbeiten der Mitglieder liegt zwischen CHF 30.- und 90.-. Einzig die Genossenschaft Warmbächli finanziert Weiterbildungen. Sämtliche Genossenschaften räumen ein, dass ein Engagement einen Einfluss auf die Wohnungsvergabe haben kann und drei der vier Genossenschaften organisieren darüber hinaus auch noch soziale Anlässe, wie Feste oder ähnliches.

**Tabelle 2: Resultate aus der schriftlichen Umfrage**

	Kalkbreite	Kraftwerk 1	Giesserei	Warmbächli
<b>Arbeitsverpflichtung</b>	Nein, ausser im Grosshaushalt (4-5 mal abwaschen und 4-5h in der Landwirtschaft)	Nein	Ja (36h pro Jahr, je nach Arbeitsaufwand)	Nein (Planungs- und Bauphase)
<b>Sanktionen</b>	Keine	Selbstverwaltet	Fehlende Stunden müssen bezahlt werden (20.- pro h)	Nicht definiert (Planungs- und Bauphase)
<b>Vergütung von Mitarbeit</b>	Sitzungsgeld (pauschal) für den Vorstand Getränke für die Sitzungen	Sitzungsgeld (pauschal) für den Vorstand Ressortarbeit Aussenarbeiten	Nach Vorstandsbeschluss	Verpflegung für die Sitzungen
<b>Stundenansatz für bezahlte Arbeiten an Mitglieder</b>	Abtausch muss organisiert werden. Dann: 30.- für Landwirtschaft 40.- für Abwasch (pauschal)	90.- Ressortarbeit vom Vorstand 50.- Kommissionsarbeit 40.- Aussenarbeiten	30.-	Keine bezahlte Arbeit an Mitglieder

	<b>Kalkbreite</b>	<b>Kraftwerk 1</b>	<b>Giesserei</b>	<b>Warmbächli</b>
<b>Finanzierung von Weiterbildung</b>	Nein (ausser Geschäftsstelle)	Nein	Minimal	Auf Antrag (max. 1000.- pro Person und Jahr)
<b>Anerkennung</b>	Evtl. Bevorzugung bei Wohnungsvergabe  Feste	Evtl. Bevorzugung bei Wohnungsvergabe	Evtl. Bevorzugung bei Wohnungsvergabe  Feste	Bevorzugung bei Wohnungsvergabe  Feste  Nennung im Tätigkeitsbericht  Sozialausweis

Vor dem Hintergrund der Literatur weiss die Genossenschaft Warmbächli das aktuellste Anerkennungssystem für die freiwillige Mitarbeit auf. Indem verschiedene Formen der Anerkennung geschaffen wurden (Weiterbildungen, Tätigkeitsausweise, Soziale Interaktionen und Verpflegung an den Sitzungen) ist die Chance am grösste, dass die Mitarbeitenden eine für sie persönlich passende Lösung finden und zur freiwilligen Mitarbeit motiviert werden. Die Giesserei hingegen weist die am meisten zentralisierte Organisation der Mitarbeit auf, mit zentral geführter Zeiterfassung und reglementarisch festgelegten Pflichten und Sanktionen. Damit ist einerseits eine gesetzte Anzahl von Arbeitsstunden garantiert, andererseits wird eine mögliche weitergehende Freiwilligenarbeit eher gehemmt (*Helmig & Boenigk 2012*).



# 3 Vorschläge für idaro

Die Genossenschaft idaro sollte nach Ansicht der Autorin nicht eines der vorgestellten bestehenden Anerkennungssystemen übernehmen, sondern ein eigenes Anerkennungssystem ausarbeiten. Denn ein Anerkennungssystem muss auf die Besonderheiten der Genossenschaft angepasst sein, damit es sich zielführend umsetzen lässt. Da die Genossenschaft idaro erst in der Planungsphase steht, sind viele der bisher thematisierten Anerkennungsformen noch nicht anwendbar. Beispielsweise kann die freiwillige Mitarbeit in den nächsten Jahren nicht mittels der Bevorzugung bei der Wohnungsvergabe abgegolten werden. Ebenso ist im Moment die Verpflichtung zu einer bestimmten Stundenanzahl von freiwilligem Engagement nicht sinnvoll. Es müssen deshalb vorläufig andere Formen der Anerkennung gelebt werden.

## 3.1 Ein Anerkennungssystem für idaro

Als Basis für ein Anerkennungssystem der Genossenschaft Idaro können abschliessend folgende fünf Grundprinzipien festgehalten werden:

### **Förderung von Selbstorganisation und Identifikation mit der Arbeit**

Es ist wichtig, dass die Genossenschafter einen Sinn in der Arbeit sehen. Selbst wenn ein persönlicher Nutzen vorhanden ist, muss die Tätigkeit der Person entsprechen. Die Mitarbeit sollte deshalb projektspezifisch gestaltet werden. Auch braucht es die Möglichkeit, dass sich die Mitarbeitenden bei einzelnen Projekten ein- oder ausklinken können. Um dennoch eine grosse Konstanz in der Mitarbeit zu erzeugen, sollten, falls irgendwie möglich, jeweils alle Interessierten stets in eine Form der Mitarbeit eingebunden werden. Hierfür muss voraussichtlich eine eigene „Arbeitsstelle“ geschaffen werden, welche sowohl die Mitarbeitenden wie auch die anfallenden Aufgaben im Auge behält und bei fehlender Selbstorganisation eine Verbindung zu den entsprechenden Personen aufbaut.

### **Erfassen der Mitwirkung**

Dieselbe Stelle sollte die Summe der geleisteten Mitarbeit der Freiwilligen erfassen. Dabei geht es nicht primär um exakte Stundenzahlen, sondern eher darum, dass der Gesamtwert der einzelnen Beiträge für das ganze Projekt sichtbar wird und die geleistete Arbeit bei gegebenem Zeitpunkt anerkannt werden kann. Passend ist eine Anerkennung z.B. bei einem Jahresrückblick, an einem Genossenschaftsfest oder in einer Chronik. Für die

spätere Anerkennung in Form von einer Bevorzugung bei der Wohnungsvergabe müsste die Erfassung der geleisteten Arbeiten wahrscheinlich etwas präziser sein, damit keine Streitigkeiten aufkommen. Denn möglicherweise kann rückblickend das Ausmass der einzelnen Leistungen pro Person nicht mehr richtig eingeschätzt werden.

### **Schaffen von persönlichem Kontakt für die Freiwilligenarbeit**

Die Freiwilligenarbeit sollte im persönlichen Kontakt vergeben und organisiert werden. Dafür sind regelmässige Treffen unumgänglich. Damit die Mitarbeitenden stets ausreichend informiert sind, ist zudem eine transparente und zeitnahe interne Kommunikation notwendig.

### **Vergabe von anspruchsvollen Aufgaben und Weiterbildungsangebote**

Die Genossenschaft idaro sollte ihre Mitarbeitenden gezielt weiterbilden. Sprich, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eine Aufgabe mittels einer Weiterbildung ausführen kann, sollte diese ermöglicht werden. Hierfür ist auch denkbar, dass ein internes Weiterbildungsprogramm geschaffen wird.

### **Erhöhte Anerkennung von „langweiligen“ Aufgaben**

Aufgaben, die von niemandem übernommen werden wollen, sollen finanziell entlohnt werden. Findet sich also Niemanden, der eine bestimmte Aufgabe übernehmen kann oder will, da diese Arbeit keine Erfüllung verspricht, sollte diese höher anerkannt werden. Dies kann beispielsweise mittels Geld oder besonderer Wertschätzung an sozialen Anlässen erfolgen.

## **3.2 Fazit**

Die fünf ausgeführten Punkte werden nun als Grundlage für das Konzept Anerkennung der Genossenschaft idaro dienen. Da die Genossenschaft idaro erst in Planung ist, sind einige Punkte erst ansatzweise anwendbar. Dennoch scheint mir die Anerkennung bereits zum jetzigen Zeitpunkt ein sehr zentrales Element zu sein, damit die Mitarbeitenden am Ball bleiben und auch mögliche Durststrecken während der Aufbauphase durchhalten werden. Bereits jetzt können beispielsweise die Identifikation und der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Vorstand bewusst gefördert werden. Auch ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden von Beginn an ihre geleisteten Arbeitsstunden zuverlässig erfassen, damit zu einem späteren Zeitpunkt eingesehen kann, wie viel Arbeit bereits umgesetzt wurde. Ebenfalls sind bereits jetzt Weiterbildungen sinnvoll. Hierzu gehört auch die soeben absolvierte Weiterbildung MGW. Zudem scheint es mir insbesondere sehr zentral, dass die freiwillige Mitarbeit im Gespräch mit den Mitarbeitenden, an Festen oder Sitzungen regelmässig erwähnt und mit Dank wertgeschätzt wird.

## 4 Referenzen

- BACKHAUS-MAUL H., & SPECK D. K. (2005): *Eine empirische Untersuchung des bürgerschaftlichen Engagements in den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin*. Halle/Potsdam.
- FREITAG M., MANATSCHAL A., ACKERMANN K., & ACKERMANN M. (2016): *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016: Zusammenfassung*. Seismo: Zürich.
- GENSICKE T., PICOT S., & GEISS S. (2005): *Freiwilliges Engagement Deutschland*. München. Online available under: <http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/freiwilligen-survey-langfassung.pdf> [Accessed February 24, 2016].
- HELMIG B., & BOENIGK S. (2012): *Nonprofit Management*. Vahlen: München.
- LANG G. (2012): Engagement anerkennen. In: *SozialWirtschaft*, 25–27.
- OOSTLANDER J., SCHIE S. VAN, OTT N., GÜNTERT S. T., & WEHNER T. (2011): *Bericht zur Studie Freiwillig 2011: Erfolgsfaktoren in der Freiwilligenarbeit*. Online available under: [http://www.volunteering.ethz.ch/box\\_feeder/Gesamtbericht\\_final.pdf](http://www.volunteering.ethz.ch/box_feeder/Gesamtbericht_final.pdf) [Accessed February 24, 2016].
- WALLRAFF B. (2010): *Professionelles Management von Ehrenamtlichen: eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland*. Opladen: Budrich.

# Fragebogen Anerkennungssystem

AG Anerkennung idaro

## **1 Ehrenamtliche Mitarbeit der Mitglieder**

**1.1 Leisten die Mitglieder eine bestimmte Anzahl von Stunden pro Jahr ehrenamtlicher Arbeit (Zeitbeteiligung)?**

**1.1.1 Wenn ja: Wie viele Stunden sind pro Jahr zu leisten?**

**1.1.2 Wie werden die Arbeitsstunden erfasst?**

**1.1.3 Was wird als Arbeitsstunden angerechnet?**

**1.1.4 Wie ist diese ehrenamtliche Arbeit organisiert?**

**1.1.5 Welches Organ (Verwaltung, Kommission, GV) definiert dieses Zeitbeteiligungssystem?**

## **2 Monetäre Vergütung für Arbeitsleistungen**

**2.1 Welche Arbeiten werden vergütet (z.B. Monetär)?**

**2.1.1 Wie hoch ist der Stundenansatz wenn Arbeiten mit Geld vergütet werden?**

**2.2 Welche Arbeiten werden extern vergeben?**

**2.3 Ist der Stundenansatz für alle Arbeiten gleich hoch?**

**2.4 Bekommen externe gleich viel wie interne Mitarbeiter?**

**2.5 Welches Organ (Verwaltung, Kommission, GV) entscheidet über Aufträge und Vergütung?**

### **3 Vergütung der Verwaltungsarbeit/Vorstand (monetär, zeitlich, anderes)?**

- 3.1 Wird die Arbeit des Vorstands anders als andere Arbeiten Vergütet?
- 3.2 Wie und wie hoch wird die Arbeit der Verwaltung vergütet?
- 3.3 Wie wird die Arbeit von Kommissionen/Arbeitsgruppen etc. vergütet?
- 3.4 Welches Organ (Verwaltung, Kommission, GV) entscheidet die Vergütung der Verwaltungsarbeit?

### **4 Massnahmen bei ungenügendem Engagement**

- 4.1 Welche Massnahmen werden getroffen, wenn die Summe der geleisteten ehrenamtlicher Arbeit nicht ausreicht um die anstehenden Arbeiten zu erledigen?
- 4.2 Was passiert, wenn die Mitglieder ihre Arbeitsstunden nicht leisten?
- 4.3 Gibt es die Möglichkeit, anstelle von Arbeitsstunden einen finanziellen Beitrag zu leisten? Wenn ja, wie hoch ist der Ansatz?
- 4.4. Welche Massnahmen werden getroffen, wenn es nicht genug anstehende Arbeit gibt für die zu leistenden vorgegebenen Stunden/Jahr?

### **5 Weitere Anerkennungsmechanismen**

- 5.1 Wie wird geleistete Arbeit sichtbar gemacht (z.B. werden die Leistungen von einzelnen Personen an der GV erwähnt)?
- 5.2 Gibt es weitere Massnahmen für die Wertschätzung der einzelnen Mitglieder (Blumen, Geburtstagsgeschenke, Feiern etc.)?

- 5.3 Werden Spesen, die mit Tätigkeiten für die Genossenschaft verbunden sind, vergütet?**
- 5.4 Stellt die Genossenschaft für die Sitzungen Verpflegung zu Verfügung?**
- 5.5 Gibt es Massnahmen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls (z.B. gemeinsame Ausflüge, Feste etc.)?**
- 5.6 Gibt es einen Ausweis über die Tätigkeit in der Genossenschaft, um diesen beispielsweise bei der Stellensuche beizulegen?**
- 5.7 Unterstützt die Genossenschaft ihre Mitglieder mit finanziellen Beiträgen für Weiterbildungen etc.?**
- 5.8 Werden aktive Mitglieder bei der Wohnungsvergabe gegenüber anderen bevorzugt?**

Vielen Dank für die Beantwortung all dieser Fragen. Sie helfen uns idaro – GenosschafterInnen, eine gute Anerkennungsstruktur aufzubauen.