

Freiwilligenarbeit – eine grosse Herausforderung

Dr. oec. Rudolf Baer

Jedes Jahr am 5. Dezember ist es so weit: Wir feiern den UNO-Tag der Freiwilligen. Hand in Hand damit geht das Lamentieren über das nachlassende Interesse an Freiwilligenarbeit im Allgemeinen oder das mangelnde Interesse der Jungen und den mangelnden Nachwuchs in vielen Vereinen im Speziellen. Das Saurer Museum in Arbon, geführt vom Autor dieses Artikels, arbeitet ausschliesslich mit Freiwilligen. Für diesen Einsatz und den Dienst an der Gemeinschaft in höchster Professionalität gewann das Museum 2014 den europäischen Silletto-Preis der European Museum Foundation. Im Herbst 2015 wurde das Museum in einer weltweiten Selektion zu den „28 Projects of Influence“ der Stiftung „Best in Heritage“ ausgewählt. Zu der Community, dem Club of Excellence zu gehören, erfüllt den Museumsdirektor mit Stolz und wirft gleichzeitig die Frage auf, was die Freiwilligenarbeit im Saurer Museum denn unterscheidet von der Freiwilligenarbeit andernorts.

Anerkennung und Wertschätzung sind das A und O

Über das schwindende Interesse an Freiwilligenarbeit wird sehr oft geklagt. Das wundert aber überhaupt nicht, betrachtet man die Arbeitsverhältnisse in Freiwilligen-Organisationen. Da wird viel verlangt und nichts bezahlt. So funktioniert das nicht. Wenn man nicht in Franken bezahlen kann, muss die Entschädigung auf andere Art erfolgen. Die

beste Entschädigung ist Anerkennung. Wer einen Einsatz leistet, braucht Anerkennung. Das ist übrigens auch im normalen Arbeitsmarkt so: Nur Lohn ohne Anerkennung ist nur eine halbe Sache. Man ist dann als Arbeiter auch nur halb interessiert. Mit dem alljährlichen Helferessen ist es also nicht getan. Das gehört zwar dazu, reicht aber nicht. Jeden Tag muss der Freiwillige Anerkennung spüren. Der Chef zeigt sich bei der Arbeit. Der Chef arbeitet mit. Der Chef lobt und unterstützt. Der Chef nimmt einem unangenehme Arbeiten ab. Die Arbeitskollegen packen mit an und es gibt keine Drückeberger. Schön, und für die ganze Organisation ein Motivationsschub, ist die Anerkennung von aussen. Etwa als das Saurer Museum 2013 „Oberthurgauer des Jahres“ wurde. Gesteigert wurde dieses Gefühl 2014 mit der Verleihung des Silletto-Preises. Dass 2015 das Saurer Museum für seine Arbeit auch noch in den „Club of Excellence“ der Best-in-Heritage-Stiftung aufgenommen wurde, war der Höhepunkt. All diese Auszeichnungen gehören den Freiwilligen. Jeder spürt, dass er einen wichtigen Beitrag leistet und dass sein Einsatz sich lohnt. Die Mitarbeitenden erhielten eine kleine vergoldete Anstecknadel, eine kleine sichtbare Prämie für einen ausserordentlichen Einsatz. Nebst der internen Anerkennung ist die Anerkennung von aussen wichtig: ein Artikel in der Zeitung über die Freiwilligen oder ein Fernsighteam, das über das Museum und seine Helfer berichtet. Deshalb sollten die Marketinganstrengungen

darauf ausgerichtet sein. Eine Inseratenkampagne, um die Organisation bekannt zu machen und um Zuschauer ins Museum zu locken, ist dagegen verlorene Mühe. Erst wenn die Freiwilligen stolz auf die Öffentlichkeitsarbeit sind, ist gewonnen. Im Saurer Museum achten wir darauf, dass nicht immer der Präsident im Mittelpunkt der Medienarbeit steht. Keinem fällt ein Stein aus der Krone, wenn ein anderer das Postauto im Fernsehbericht fahren darf, wenn der pensionierte Webermeister seine Maschine vorführen kann oder wenn die Werkstattequipe interviewt wird. Erst wenn alle Freiwilligen sagen können „Wir sind das Saurer Museum“, oder gar „Wir sind Saurer“, fühlen sie sich anerkannt. Das Gefühl, dazuzugehören, selber etwas leisten zu dürfen und geleistet zu haben, zusammen mit Gleichgesinnten zu arbeiten, zu diskutieren, zu streiten, zu lachen – das gibt das Wir-Gefühl.

Organisationsform: Chaotisches JeKaMi oder straffe Hierarchie?

Oft fragen mich Vertreter anderer Organisationen, wie wir es schaffen, die Freiwilligen auf Dauer zu motivieren. Dann frage ich zurück, wie ihre Organisationshierarchie aussehe, und wie sie die Teams führen. Man ahnt es: Meist ist der Chef, die Chefin, der Teamleiter ein bezahlter Angestellter, und mit ihm arbeiten die Freiwilligen. Das schafft wenig Goodwill. In einer bekannten, grossen Organisation werden Besuchergruppen durch Freiwillige geführt, doch wenn wichtige Besucher kommen, übernimmt ein Profi die Führung. Im Saurer Museum sind die Freiwilligen zwar keine studierten Museumskuratoren, aber Menschen, die in ihrem angestammten oder früheren Beruf höchste Professionalität zeigen.

Wir ermuntern und ermutigen die Freiwilligen, ihre Berufskennnisse und Erfahrungen einzubringen. In einer Arbeitsgruppe hat derjenige den Lead, der die grösste Erfahrung hat. So ist es natürlich, dass der ehemalige Leiter einer Reparaturrequipe für Postautos bei uns das Revisionsteam anleitet. Es braucht Geduld und Grossmut, als Verantwortlicher eines Ressorts in den Hintergrund zu treten und die Teamleitung dem besten Berufsmann im Team zu überlassen. Doch nur so lässt sich das „heilige Feuer“ bei den Freiwilligen entfachen. Natürlich ist es einfacher, keine Zweiklassengesellschaft aufkommen zu lassen, wenn sämtliche Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis arbeiten. Im Saurer Museum gibt es nur Freiwillige. Keiner bezieht einen Lohn. Sehr wichtig ist auch in reinen Freiwilligenorganisationen, das Gefühl des „Wir“ zu stärken und jeden Anschein eines „ich versus die anderen“ energisch zu bekämpfen.

Bürokratie bekämpfen

Schlimmster Feind der Begeisterung, schlimmster Killer der Freude an der Arbeit ist die Bürokratie. Wenn jemand seine Freizeit für einen Freiwilligendienst hergibt, will er nicht mit Papierkrieg belästigt werden. Im Saurer Museum gibt es weder Präsenzlisten noch Arbeitszeitkontrollen oder Rapportvorschriften. Niemand wird gezwungen, über seine Leistungen Buch zu führen. Wenn wir solcherlei dennoch einmal als sinnvoll erachten, übernimmt das ein Vorstandsmitglied. Ein Beispiel: Die Dokumentation der ausserordentlichen Einsätze bei der Renovation der neuen Halle. Hier dient das Aufschreiben dem Nachweis der Eigenleistungen gegen-

über unseren Sponsoren, und nicht der Bürokratie.

Funktioniert gar nicht: Professionelles Projektmanagement

Ein im unternehmerischen Umfeld sehr beliebtes Instrument ist das Projektmanagement. In der Unternehmensberatung ist dies das wichtigste Tool überhaupt. Es ist die Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in überbetrieblichen Projektteams. Nicht so in unserem Museum. Wir arbeiten ständig in Projekten, sei es bei der Revision einer Webmaschine, sei es bei einer Zügelaktion, sei es beim Umbau der alten Fabrikhalle. Aber wir kennen keine strikten Zeitpläne, keine Zielvorgaben, keine Wochenrapporte mit Projektfortschrittmeldung, kein Projektbudget im engeren Sinn. Die Aussage „Wir haben zu wenig Budget“ würde den Elan der Freiwilligen bremsen. Es ist Sache der Museumsleitung, genügend Geld für ein Projekt zu organisieren. Wenn sich herumspricht, dass man einfach vorwärts machen und auch Ideen einbringen darf, die vielleicht das Angestrebte in Frage stellen, dafür aber etwas anderes erreichen, dann wirkt das hoch motivierend.

Ermutigen und Ertüchtigen – Karrierechancen geben

Im Saurer Museum werden nicht etwa alle Methoden und Vorgehensweisen ignoriert, die sich im Berufsalltag bewähren. Job Rotation und Job Enrichment stehen bei uns hoch im Kurs. Bei jedem Neueintretenden versuchen wir herauszufinden, wo seine speziellen Begabungen und Interessen liegen. Mehr noch: Wir versuchen, schlummernde Talente

zu fördern. Nicht jeder ist sich gewohnt, vor Leuten zu sprechen, und er scheut sich vielleicht davor, Führungen zu machen. Aber er hätte so viel zu erzählen, aus seiner Zeit bei Saurer, über seine Erfahrung als Lastwagenchauffeur, von seiner Arbeit als „Puncher“ in einer Stickereiunternehmung. Deshalb heisst es bei uns: ermutigen und ertüchtigen. Der schweizerische Museumsverband bietet Kurse für Laien an, die Führungen machen möchten. In einem Tag wird gelehrt und geübt, nur vor den Kollegen, da ist die Angst kleiner, sich zu blamieren. Wenn ein Mitarbeiter nach dem Kurs einen kleinen Part in einer Führung übernehmen darf – eine Maschine erklären, ein Fahrzeug zeigen – brennt ein heiliges Feuer und eine Begeisterung, die sich eins zu eins auf die Besucher übertragen.

Make it clear who is the boss

„Make it clear who is the boss“.

Dieser Ratschlag wird Bill Gates zugeschrieben. Die Mitarbeitenden müssen wissen, wer der Chef ist. Und ein Chef darf sich nicht verstecken. Manchmal ist es nötig, einzugreifen. Aber bitte nicht, indem man einen liebenswerten, aber etwas ungeschickten Mitarbeiter vor dessen Kollegen, und noch schlimmer, vor Besuchern, massregelt oder korrigiert.

Wenn ich meinen Text durchlese, stelle ich fest: Ich beschreibe nichts Neues, Umwerfendes oder gar ein neues Konzept für Freiwilligenarbeit. Eigentlich müssten wir auch im Berufsalltag so arbeiten und führen. Arbeiten wie in einer lässigen Freiwilligenorganisation, und erst noch für Lohn – das wäre doch das Paradies auf Erden!

*Ruedi Baer,
langjähriger Unternehmensberater der BSG
Unternehmensberatung und aktiver Chef des
Saurer Museums in Arbon – einer fast sech-
zigköpfigen Freiwilligenorganisation.*