

Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement in Tourismus- organisationen

Bericht mit praxisorientierten
Empfehlungen und Checkliste



Vorwort der Projektinitianten und des Projektkernteams

In der Schweiz wird seit einigen Jahren das Thema «Freiwilligkeit» in der Wissenschaft gezielter untersucht und in der Medienwelt aufgenommen. Etliche empirische Studien und Publikationen, zum Teil mit starker Praxisorientierung, sind geschrieben und veröffentlicht worden. Die Leistungen der freiwillig Tätigen werden darin für das Wirtschafts- und Sozialsystem als sehr wertvoll bewertet.

Wie aber steht es in der Disziplin «Tourismus» um das freiwillige Engagement? Diese Grundsatzfrage stellten sich im Jahre 2011 Emanuel Müller (Hochschule Luzern – Soziale Arbeit), Martin Barth (Interdisziplinärer Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung der Hochschule Luzern) und Urs Wagenseil (Hochschule Luzern – Wirtschaft). Sie grenzten bei ersten Diskussionen die Thematik «Freiwilligkeit im Tourismus» auf die Ebene der touristischen Destination in der Schweiz ein. Eigene persönliche Berufserfahrung und erste Rückmeldungen von amtierenden Tourismusdirektoren waren deckungsgleich; es wurde vermutet, dass Tourismusorte ohne die Unterstützung von Freiwilligen vor grösseren personellen Problemen stünden und die gebotenen Leistungen der Orte gegenüber den Gästen geringer wären (quantitativ und qualitativ). Erste Recherchen verdeutlichten, dass über den Bereich der freiwillig Tätigen im Schweizer Tourismus keine Untersuchungen vorlagen.

Dies wollten die Projektinitianten ändern und kontaktierten die Projektpartner, welche ihr Mitwirken zusagten. Es sei an dieser Stelle allen den im Bericht genannten Personen und Institutionen ausdrücklich gedankt; ohne deren Unterstützung wäre dieses Projekt nicht durchführbar gewesen. Explizit sei das Programm INNOTOUR des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) als Primär-Financier des Projektes erwähnt.

Das eigentliche Projektkernteam konnte während der knapp zweijährigen Projektarbeit auf viel Goodwill, Offenheit und Mitwirkungsbereitschaft zählen. Allen Projektpartnern, Workshop-Teilnehmern und auch den vielen mitwirkenden Personen, welche die Umfragen beantworteten, möchten wir hier ein grosses Dankeschön aussprechen! Wir hoffen, mit der vorliegenden Publikation einen wertvollen und praktischen Beitrag für den Tourismus zu leisten und schauen erwartungsvoll einer Zukunft mit weiterhin vielen wertvollen ehrenamtlichen und freiwilligen Engagierten entgegen.

Im Namen des Projektkernteams,
Urs Wagenseil, Projektverantwortlicher

Das Projektkernteam der
Hochschule Luzern (von links):

Beatrice Durrer Eggerswiler,
Martin Barth,
Christin Hausmann,
Urs Wagenseil,
Mario Störkle,
Barbara Taufer



Vorwort der Projektpartner



Freiwilliges Wirken ist nicht alles, aber ohne Ehrenamtlichkeit ist alles nichts! Soll der Tourismus prosperieren, sind wir auf Goodwill angewiesen. Die vorliegende Forschungsarbeit und vor allem die daraus resultierten Handlungsempfehlungen helfen uns, diesem wertvollen Aspekt die nötige Achtsamkeit angedeihen zu lassen.

Stefan Otz
Verband Schweizer Tourismus-Manager (VSTM)

Bei Freiwilligenarbeit mag man nicht gerade an den Tourismus denken, obwohl sie hier einen hohen Stellenwert hat. Entsprechend ist ihr Sorge zu tragen. Engagierte sollten gut eingeführt werden, Ideen einbringen und Erfahrungen sammeln können, die sie auch im Beruf weiterbringen. Und nicht zuletzt ist auf eine transparente, faire Entschädigung zu achten.



Barbara Gisi
Schweizer Tourismus-Verband (STV)



Zwei Begriffe sind im Zusammenhang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement entscheidend. Begeisterung: Ohne Begeisterung entsteht nichts Grosses. Begeisterung mobilisiert, steckt an, macht wach und treibt zu Spitzenleistungen. Anerkennung: Echte Anerkennung, Wertschätzung, Lob und Respekt wirken wie eine Versicherungspolice für weitere gemeinsame Taten.

Theo Schnider
Unesco Biosphäre Entlebuch (UBE)

Die vorliegende Studie bestätigt erneut, dass Personen, die sich freiwillig oder ehrenamtlich engagieren, einen grossen Gestaltungswillen haben. Sie wollen sich einbringen und mit anderen Menschen etwas bewegen. Dies stellt die Einsatzorganisationen vor neue Herausforderungen; bietet jedoch auch viele Möglichkeiten, Freiwillige zu gewinnen und die Qualität der geleisteten Arbeit zu steigern.



Cornelia Hürzeler
Direktion Kultur und Soziales, Migros-Genossenschafts-Bund

Management Summary

Der vorliegende Bericht fasst ein zweijähriges, praxisorientiertes Projekt zusammen, welches in Kooperation verschiedener Institutionen und Unternehmungen disziplinübergreifend gestaltet, durchgeführt und finanziert wurde.

Ziel des Projektes war es, Empfehlungen zur Sicherung und Förderung sowohl der freiwilligen als auch der ehrenamtlichen Tätigkeit für touristische Organisationen und für Veranstaltungen mit touristischer Relevanz (d. h. mit Marketingwirkung nach aussen) zu erarbeiten.

Die erarbeiteten Ergebnisse stützen sich auf Workshops mit erfahrenen Branchenvertretern/-innen, Experteninterviews und vier spezifische, quantitative Online-Umfragen. Die vielfältigen und umfassenden Rückmeldungen aus den einzelnen Untersuchungsschritten ermöglichten die zu Beginn formulierten Forschungsfragen zu beantworten und die Projektziele zu erreichen.

Mit der vorliegenden Arbeit konnte die vermutete hohe Bedeutung der ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeit in Tourismusorten erstmalig belegt werden. Die Erkenntnisse können und sollen in die Praxisarbeit der Führungsgremien der Tourismusorganisationen sowie in Organisationskomitees (OK) von touristisch relevanten Events einfließen. Es ist von hoher Wichtigkeit für Destinationen und den Tourismus in der Schweiz, die unbezahlbaren Leistungen der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten zu sichern. Diese helfen mit, die Attraktivität und die Leistungsfähigkeit der Tourismusorte hoch zu halten. Im immer intensiveren Wettbewerb um Touristen ist dies für die Volkswirtschaft und die soziale Einheit gerade in Rand- und Bergregionen von zentraler Bedeutung.

Zusammenfassend lassen sich folgende sechs Haupterkenntnisse eruieren:

1. Die vermutete hohe Bedeutung der freiwilligen Tätigkeit für Tourismus- und Eventorganisationen in der Schweiz hat sich bestätigt: Viele Events könnten ohne die Freiwilligenarbeit nicht (mehr) durchgeführt werden und das touristisch relevante Angebot in Tourismusorten würde ohne diese Events entscheidend ausdünnen. Viele Destinationen würden in der Folge an Attraktivität einbüßen.
2. Der Druck zur Professionalisierung der Arbeit der Tourismusorganisationen und der Events stellt hohe Herausforderungen bezüglich Leistungserbringung und Leistungseinforderung an die Verantwortlichen von Tourismusorganisationen und Event-OKs. Die Unterstützung von freiwillig und ehrenamtlich Engagierten wird zu einem wichtigen Pfeiler in der täglichen Arbeit, welche im Human Resource Management der jeweiligen Organisation sichergestellt werden sollte.
3. Die veränderten neuzeitigen Motive für ein freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement verlangen von den Verantwortlichen in Tourismusorganisationen und touristisch relevanten Eventorganisationen die vermehrte Beachtung von eigennützigen Motiven wie «Spas haben», «mit interessanten Menschen zusammen zu arbeiten» und «sich eher kurzfristig zu engagieren».
4. Die Sicherung der «unbezahlbaren» freiwilligen Leistungen hat für die Zukunft eine zunehmende Bedeutung und ist eine Schlüsselaufgabe in der Führung der jeweiligen Organisation. Hierbei gilt es unter anderem den Erwartungen der freiwillig und ehrenamtlich Tätigen nachzukommen und ihr Engagement sowohl mit dankenden Worten als auch mit materiellen Entschädigungen wertzuschätzen.
5. Ein hoher und vielfältiger Nutzen für die jeweiligen Organisationen und die Tourismusregionen zeigt, wie wichtig eine intensive Pflege des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements ist, um auch in Zukunft davon profitieren zu können.

6. Die Befragungen zeigen, dass die Organisationen insbesondere in folgenden vier Hauptaktivitätsfeldern auf den Umgang mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen Einfluss nehmen können:
- Verbindlichkeit und Transparenz: Das Management der ehrenamtlich und freiwillig Engagierten sollte als feste Aufgabe in der Organisation festgelegt sein, wobei Tätigkeiten, der Umgang untereinander, Entschädigungen, Ansprechpersonen und die Zusammenarbeit verbindlich und transparent geregelt sein sollten.
 - Arbeitsumfeld: Freiwillig und ehrenamtlich Engagierte sollten stärker in das Organisationsgeschehen einbezogen werden, um ihnen ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Eigene Ideen sollten zugelassen und persönliche Weiterbildungen gefördert werden.
 - Leistungsanerkennung: Eine regelmässige individuelle Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit sollte eine elementare Aufgabe im Umgang mit freiwillig und ehrenamtlich Engagierten sein.
 - Rekrutierung: Der Rekrutierungsprozess sollte vorausschauend gestaltet sein, um auch künftig auf die Unterstützung der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten zählen zu können. Dieser umfasst insbesondere die aktive Ansprache neuer Zielgruppen ausserhalb der traditionellen Helferschaft.

Die Erkenntnisse des Projekts liegen in einem ausführlichen Schlussbericht sowie in konzentrierter Form in zwei zielgruppenspezifischen Berichten für die Geschäftsleitungen von Verkehrsvereinen/ Tourismusorganisationen/ Destinationsmanagementorganisationen sowie für die OKs von mittleren und grösseren Veranstaltungen vor. Damit wird garantiert, dass die Ergebnisse in die Praxisarbeit überführt werden und Anwendung finden können. Die Berichte stehen unter www.hslu.ch/freiwilliges-engagement-tourismus als Download bereit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Projektinitianten und des Projektkernteams	03
Vorwort der Projektpartner	05
Management Summary	06
1. Einleitung	11
1.1. Über diesen Bericht	12
1.2. Verwendete Begriffsdefinitionen	12
2. Ergebnisse der Befragungen zum freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement in Tourismusorganisationen	13
2.1. Zugehörigkeit der Befragten	14
2.2. Tätigkeitsbereiche	15
2.3. Motivation	17
2.4. Nutzen	18
2.5. Erwartungen	20
2.6. Anerkennung und Entschädigung	21
2.7. Zufriedenheit	23
2.8. Rekrutierung	24
3. Gute Beispiele aus der Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen	27
3.1. Arosa Tourismus	28
3.2. Interlaken Tourismus	30
3.3. Anerkennung und Wertschätzung der Stanserhorn Rangers	32
3.4. Massnahmen zur Rekrutierung der Spiez Marketing AG	33
3.5. Tätigkeitsbereiche für Heidadorf Visperterminen Tourismus	34
4. 34 Empfehlungen für die Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen	35
5. Checkliste für die Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen	41
6. Weiterführende Quellen	47
Impressum	50

1. Einleitung

Infolge des verschärften Wettbewerbs und der zunehmenden Leistungserwartungen gewinnt die Freiwilligenarbeit in allen Bereichen immer mehr an Bedeutung. Etliche Tourismusexperten/-innen vermuten, dass nur dank dem freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement ein grosser Teil der touristischen Projekte bearbeitet oder neue, verbesserte Dienstleistungen angeboten werden können. Zudem sind Veranstaltungen oft aufgrund freiwillig und ehrenamtlich tätiger Personen überhaupt erst durchführbar. Im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojektes «Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Tourismus» wurde das Freiwilligenengagement im schweizerischen Tourismus bzw. in touristischen Destinationen erstmals spezifisch untersucht. Diese Erkenntnisse werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt. Die vorliegende Publikation gibt als anwendungsorientiertes Instrument mit Empfehlungen und einer speziell entwickelten Checkliste einen Überblick und Hilfestellung zum freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement in Tourismusorganisationen.

1.1. Über diesen Bericht

Die Erkenntnisse zum Forschungsprojekt über das freiwillige und ehrenamtliche Engagement im Tourismus liegen in dem Projektbericht «Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Tourismus – ein interdisziplinäres Forschungsprojekt» vor. Um die Ergebnisse in die Praxisarbeit zu überführen und die Anwendung der Erkenntnisse für die Geschäftsleitungen von Verkehrsvereinen/Tourismusorganisationen/Destinationsmanagementorganisationen sowie für die Organisationskomitees (OKs) von mittleren und grösseren Veranstaltungen zu erleichtern, liegen die Ergebnisse für die zwei Zielgruppen in konzentrierter Form vor. Die vorliegende Publikation gibt als anwendungsorientiertes Instrument mit Empfehlungen und speziell entwickelten Checklisten einen Überblick und Hilfestellung zum freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement in Tourismusorganisationen. Der Bericht zeigt, wie das Engagement möglichst objektiv und umfassend gestaltet werden kann, damit keine wesentlichen Aspekte unberücksichtigt bleiben. Auf das Aufzeigen des methodischen Vorgehens, theoretischer Grundlagen, sowie allgemeiner Studienergebnisse wird verzichtet, da diese im Projektbericht nachgelesen werden können. Parallel zu diesem Bericht liegen ebenfalls Empfehlungen und eine Checkliste für touristisch relevante Eventorganisationen vor*.

1.2. Verwendete Begriffsdefinitionen

Freiwilliges Engagement

Freiwillig tätige Engagierte sind Personen, die Arbeiten im Rahmen von Organisationen, Vereinen und Institutionen aus freiem Willen und aufgrund der eigenen Motivation verrichten. Die Freiwilligenarbeit wird in der Regel unentgeltlich geleistet und ist ein Einsatz für Dritte bzw. für das Gemeinwesen (z. B. Instandhaltung von Wanderwegen, Teilnahme an Werbemassnahmen wie Messeauftritte, Mithilfe an Events).

Ehrenamtliches Engagement

Ehrenamtlich tätige Engagierte sind jene Personen, die ehrenamtlich Tätigkeiten ausüben, für die sie berufen oder gewählt wurden (z. B. Vorstandsmitglied in einem Verein, Mitglied in einem OK). Die Tätigkeiten sind oft mit Führungs- und Repräsentationsfunktionen verbunden. Das ehrenamtliche Engagement ist in der Regel längerfristig und verpflichtender als die Tätigkeit der zuvor genannten «freiwillig tätigen Personen».

Tourismusorganisationen

Tourismusorganisationen sind innerhalb einer Destination für deren touristische Aufgaben zuständig, wie z. B. die Gestaltung des Marketings/der Werbung und die Gästeinformation. Tourismusorganisationen können öffentlich-rechtlich (z. B. als Abteilung der Gemeindeverwaltung) oder privat-rechtlich (z. B. als Verein, Aktiengesellschaft [AG]) organisiert werden.

* Download unter: www.hslu.ch/freiwilliges-engagement-tourismus

2. Ergebnisse der Befragungen zum freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement in Tourismusorganisationen

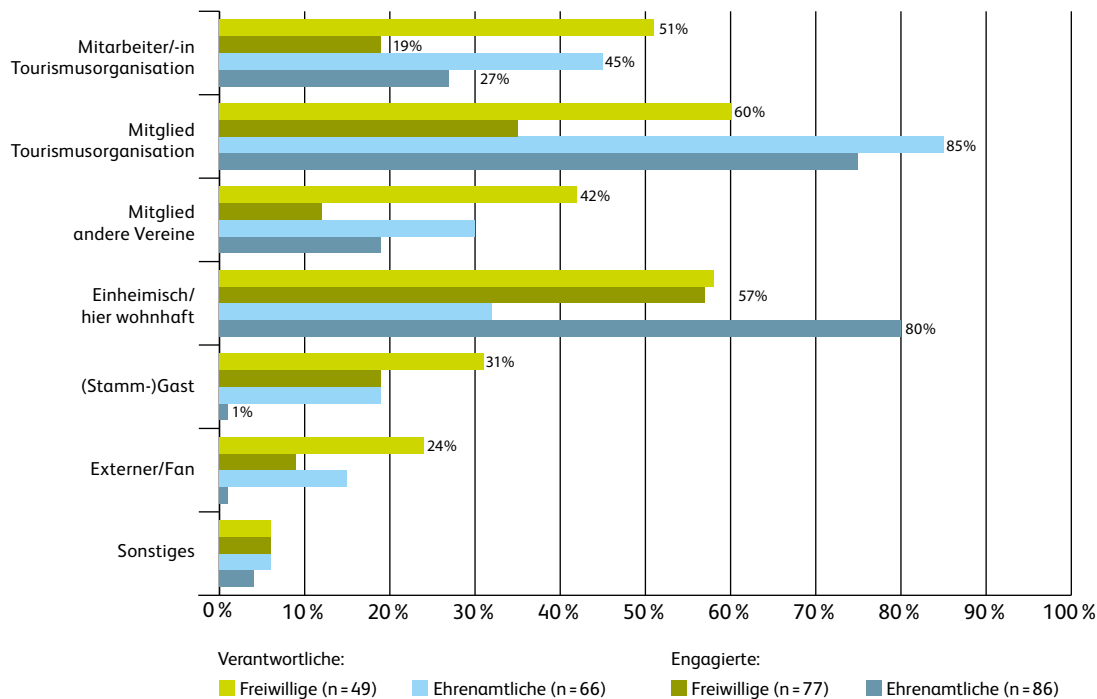
Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen auf den Online-Befragungen von Verantwortlichen von Tourismusorganisationen und freiwillig bzw. ehrenamtlich tätigen Personen, die sich für eine Tourismusorganisation engagieren. Nebst einer Interpretation der Grafiken in den Kommentaren und Schlussfolgerungen enthalten diese Abschnitte weitere Ergebnisse der Befragungen, die jedoch nicht grafisch abgebildet werden. Um die Lesbarkeit der Grafiken zu erhöhen, werden nur jene Balken mit Prozentangaben versehen, die im Text erläutert werden. Alle Ergebnisse zum Forschungsprojekt können im Projektbericht «Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Tourismus – ein interdisziplinäres Forschungsprojekt» nachgelesen werden.

2.1. Zugehörigkeit der Befragten

Frage:

- Wer sind die freiwillig bzw. ehrenamtlich tätigen Personen? (Mehrfachantworten)

Abbildung 1: Zugehörigkeit der für Tourismusorganisationen freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen



Kommentar:

- In Tourismusorganisationen engagieren sich Freiwillige und Ehrenamtliche mit unterschiedlicher Beziehung zur Tourismusorganisation. Einen grossen Anteil haben «Mitglieder» und «Mitarbeitende» der Tourismusorganisation sowie «Mitglieder anderer Vereine» und «Einheimische» inne.
- Gemäss den Tourismusorganisationen sind 60% der Freiwilligen bzw. 85% der Ehrenamtlichen zugleich «Mitglied der Tourismusorganisation». Die Befragung der ehrenamtlich Engagierten bestätigt diese Aussage. Hingegen sind nur 35% der befragten freiwilligen Helfer/-innen Mitglied in einer Tourismusorganisation – meist in einem Tourismusverein.
- Von den befragten Engagierten arbeitet beinahe jede vierte Person bei der Tourismusorganisation, für die sie auch freiwillig bzw. ehrenamtlich tätig ist.
- Insbesondere bei den ehrenamtlich Tätigen ist eine starke Ortsverbundenheit erkennbar: 80% der Ehrenamtlichen bzw. 57% der Freiwilligen sind einheimisch.
- Unter den freiwillig Tätigen befinden sich auch «(Stamm-)Gäste» (19%) sowie «Externe/Fans» (9%).

Schlussfolgerungen:

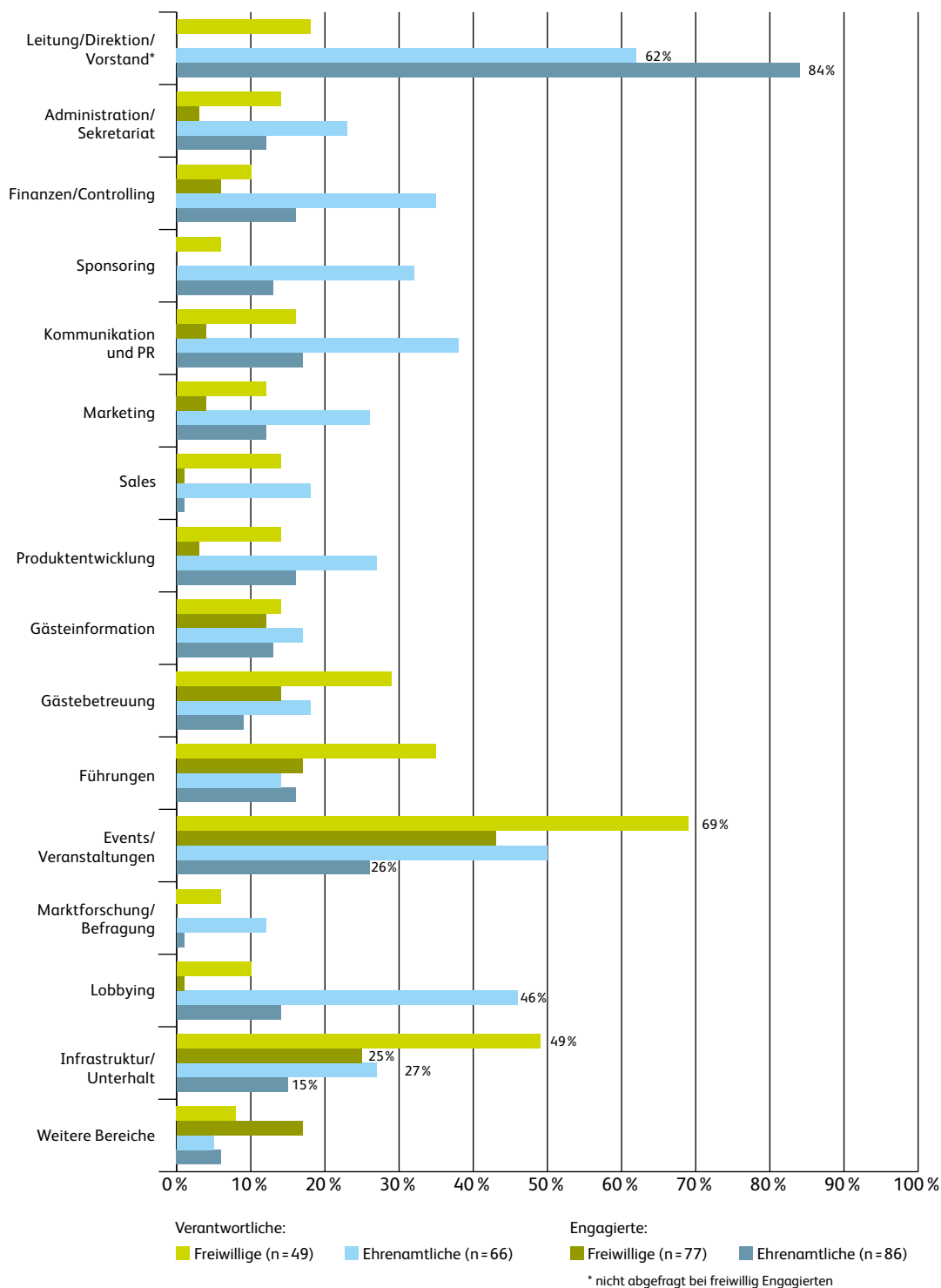
- Das freiwillige und ehrenamtliche Engagement ist sehr stark lokal verankert. Dennoch benötigen die Organisationen den Support von Auswärtigen.
- Ein grosser Teil der Tourismusorganisationen erwartet implizit, dass sich die Angestellten auch in der Freizeit für die Organisation engagieren. Bis zu 16% der befragten Tourismusdirektoren geben an, dass ihre Mitarbeitenden verpflichtet sind, zusätzlich freiwillige bzw. ehrenamtliche Arbeiten im Bereich des Tourismus zu leisten.

2.2. Tätigkeitsbereiche

Frage:

- In welchen Bereichen werden freiwillig bzw. ehrenamtlich tätige Personen vorwiegend eingesetzt?
(Frage an die Verantwortlichen, Mehrfachantworten)
- In welchen Bereichen sind Sie hauptsächlich freiwillig bzw. ehrenamtlich tätig?
(Frage an die Engagierten, Mehrfachantworten)

Abbildung 2: Tätigkeiten der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen



Kommentar:

- Ehrenamtliche Engagierte sind vorwiegend (84%) im Bereich «Leitung/Direktion/Vorstand» tätig. Dies umfasst Vorstandstätigkeiten/Einsitze im Verwaltungsrat bzw. die Geschäftsleitung/Direktion (inkl. Präsidium). Diese Antwortkategorie wurde den freiwillig Engagierten nicht gestellt, da diese Ämter in der Regel im Wahlverfahren (z. B. gemäss den gültigen Statuten) vergeben werden. Damit zeigt sich, dass Ehrenamtliche rund um die Tourismusorganisation primär auf der «strategischen Stufe» eingesetzt werden.
- Die Verantwortlichen von Freiwilligen und Ehrenamtlichen in Tourismusorganisationen geben an, dass diese in vielfältigen Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden. Die befragten Engagierten hingegen bestätigen dies nur zum Teil. Während 49% bzw. 27% der Tourismusorganisationen Freiwillige und Ehrenamtliche für den Arbeitsbereich «Infrastruktur/Unterhalt» (Instandhaltung von Wanderwegen etc.) einsetzen, geben nur 25% der freiwilligen und 15% der ehrenamtlichen Befragten an, in diesem Bereich zu arbeiten.
- «Events/Veranstaltungen», welche von der Tourismusorganisation organisiert werden, sind ein beliebter Tätigkeitsbereich für freiwillig und ehrenamtlich tätige Personen (69% bzw. 26%). In diesem Bereich ist der Bedarf an Helfern entsprechend gross.
- Die Verantwortlichen wurden gefragt, ob die Aufgaben von freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen (schriftlich) festgelegt sind, z. B. in einem Aufgabenbeschrieb pro Einsatz, einem Stellenprofil oder einem Pflichtenheft. Mehr als 40% der Verantwortlichen verneinen dies für den Einsatz von ehrenamtlich Engagierten, bei den freiwillig Engagierten sind es gar 65%. Rund 30% der Verantwortlichen sagen aus, dass schriftliche Aufgabenbeschriebe zum Teil bestehen.*
- Nur jede fünfte Tourismusorganisation verfügt über eine Person, die spezifisch für die freiwillige und ehrenamtliche Arbeit zuständig ist und somit als Ansprechperson dient.*
- 12% der ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen gaben in der Befragung an, dass sie ihre Tätigkeit aufgrund eines Pflichtmandats ausüben.*

«Es ist schwierig Vorstandsmitglieder zu finden, die nicht aufgrund einer Funktion, quasi eines Pflichtmandats, Einsitz im Gremium nehmen.»

(verantwortliche Person)

Schlussfolgerungen:

- Leitungsfunktionen als «Vorstand und Geschäftsleitung» für ehrenamtlich Engagierte sowie «Mithilfe an eigenen Veranstaltungen» für freiwillig Engagierte sind die am meisten ausgeübten Arbeitsbereiche in Tourismusorganisationen.
- Die unterschiedliche Beurteilung der angebotenen bzw. ausgeübten Tätigkeiten durch verantwortliche Personen bzw. engagierte Personen können verschiedene Ursachen haben. Es ist möglich, dass die Engagierten aufgrund hoher Arbeitsbelastungen nicht alle Aufgabenbereiche bearbeiten können, dass das Know-how zur Ausübung diverser Tätigkeiten nicht vorhanden ist oder dass Engagierte traditionell nur für einzelne Tätigkeiten eingesetzt werden.
- Grosse Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von ehrenamtlich Engagierten bereiten vor allem die Tätigkeiten in den Bereichen «Leitung/Direktion» und «Vorstand» aufgrund der wiederkehrenden, regelmässig anfallenden Pendenzen, der erwarteten Verpflichtungen und der für diese Aufgaben spezifisch notwendigen Kompetenzen. Diese Rekrutierungsproblematik führt umgekehrt auch dazu, dass häufig Personen in diese Ämter gewählt werden, welche das Kompetenzprofil nicht umfassend erfüllen.

«Der Umfang des Engagements sollte bei Antritt klar definiert sein.»

(engagierte Person)

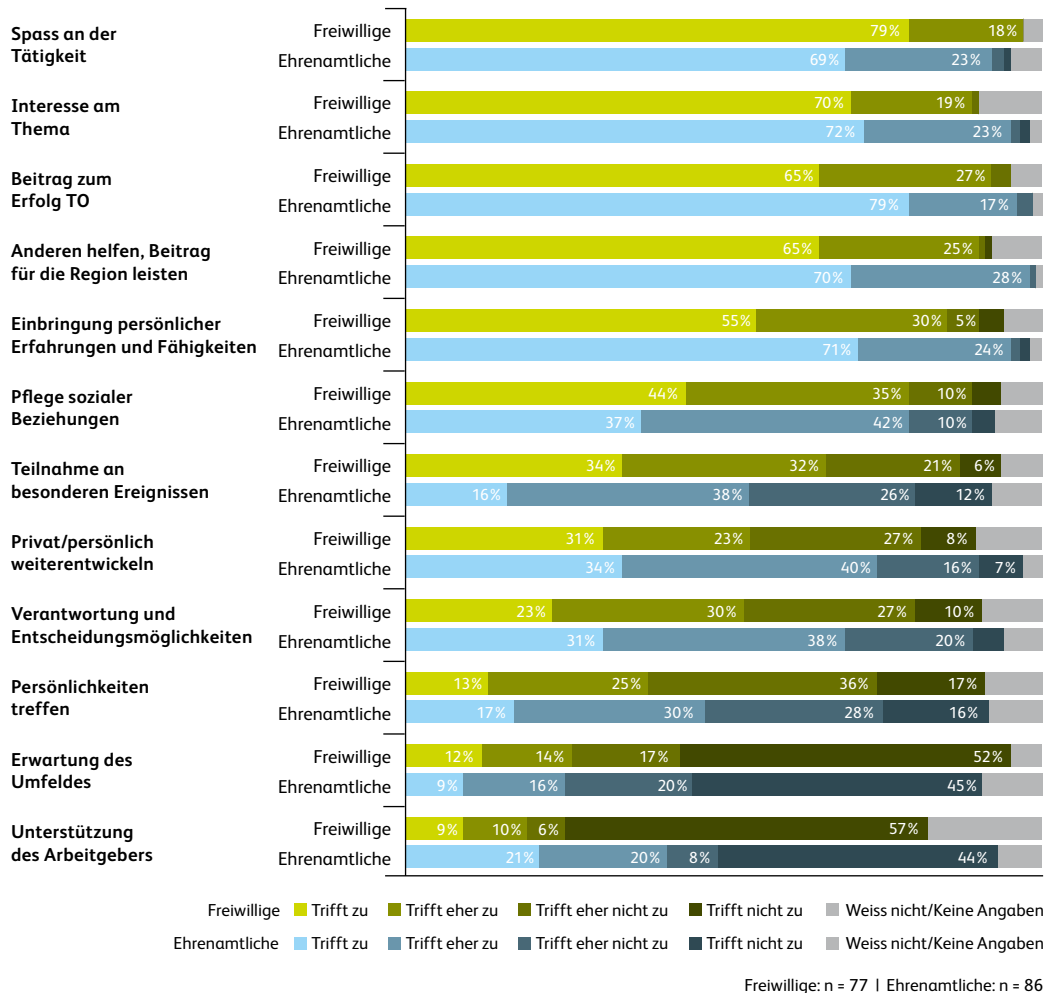
* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

2.3. Motivation

Frage:

- Was ist Ihre Motivation, sich freiwillig bzw. ehrenamtlich zu engagieren? (Frage an die Engagierten)

Abbildung 3: Motivationsgründe zur freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeit in Tourismusorganisationen



Kommentar:

- Hauptmotivation sind der «Spass an der Tätigkeit» und das «Interesse am Thema», welches mit der Tätigkeit in Zusammenhang steht. In der vorliegenden Studie bedeutet dies grundsätzliches «Interesse am Tourismus»; der Spass dürfte sich primär auf die spezifisch ausgeführte Tätigkeit beziehen.
- Für knapp 97% der Ehrenamtlichen ist besonders zentral, mit ihrer Tätigkeit einen «Beitrag zum Erfolg der Tourismusorganisation» leisten zu können.
- Für ehrenamtlich Engagierte ist das «Einbringen persönlicher Erfahrungen und Fähigkeiten» (71%) ein stärkerer Motivationsfaktor als für freiwillig Tätige (55%).
- Die «Pflege sozialer Beziehungen» sowie die «Teilnahme an besonderen Ereignissen» sind für die freiwilligen Helfer/-innen wichtiger als für die ehrenamtlich Engagierten. Allerdings werden diese Motivationsfaktoren insgesamt weniger oft genannt.
- Im Vergleich zu den Freiwilligen (9%) spielt die Motivation «Unterstützung der geschäftlichen Entwicklung meines hauptberuflichen Arbeitgebers» bei den Ehrenamtlichen (21%) eine grössere Rolle. Dies steht auch im Zusammenhang mit dem Aspekt, dass ehrenamtliche Funktionen z. T. an vorgegebene Institutionen gebunden sind (z. B. Pflichtmandate).
- Immerhin rund ein Viertel der freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen übt sein Engagement aus, weil es das «Umfeld von ihnen erwartet» oder sie beispielsweise über eine Vereinsmit-

gliedschaft dazu verpflichtet sind. Die Anzahl vorliegender Antworten liess die Korrelation zwischen «Verpflichtung» und «tiefere Zufriedenheit» nicht zu; eine diesbezügliche These kann mit der vorliegenden Fallzahl nicht verifiziert werden.

Schlussfolgerungen:

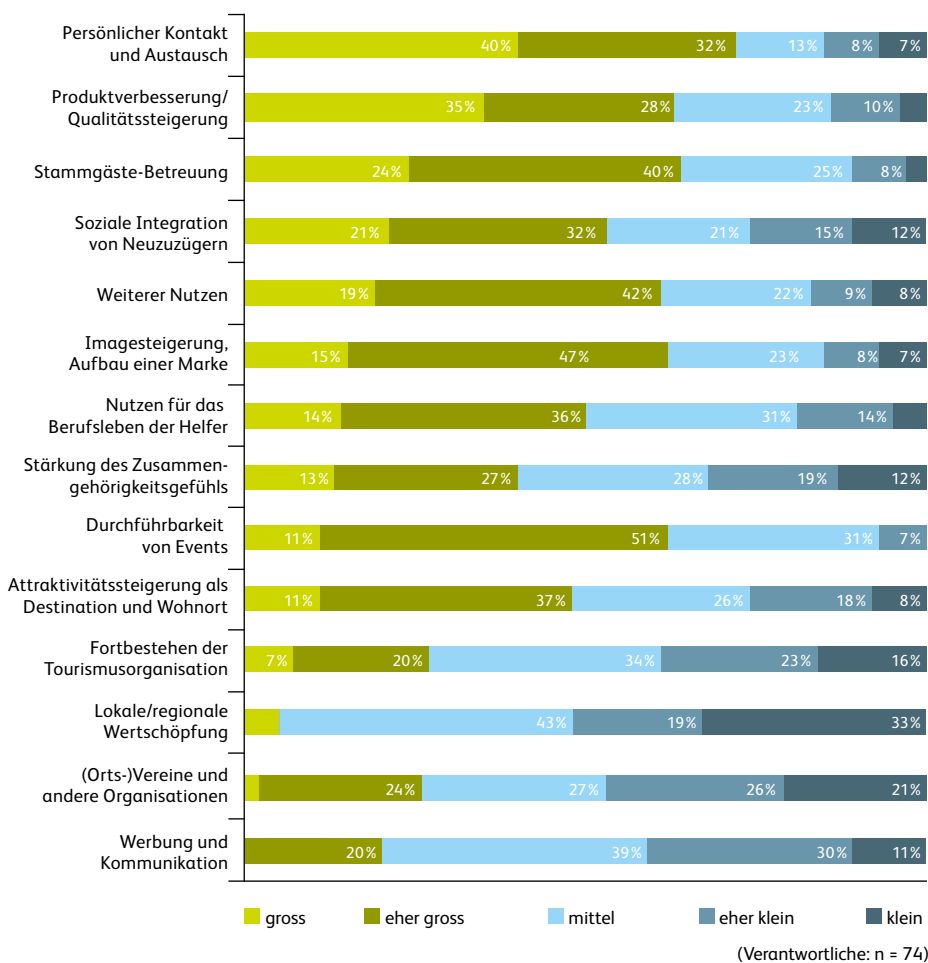
- Die Motivation für ein freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement basiert auf einer Kombination von mehreren Faktoren.
- Die verschiedenen Motivationen erzeugen unterschiedliche Erwartungen an die Tätigkeit sowie an die gewünschte Wertschätzung und Entschädigung.
- Nicht nur eigennützige Motive wie Spass stehen im Vordergrund, sondern auch altruistische Motive wie beispielsweise «einen Beitrag zum Erfolg der Tourismusorganisation bzw. der Region leisten» sind ausschlaggebend.

2.4. Nutzen

Frage:

- Welche Nutzen entstehen dank den freiwilligen/ehrenamtlichen Tätigkeiten und wie relevant sind diese für die Organisation und Ihre Region? (Frage an die Verantwortlichen)

Abbildung 4: Nutzen des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements für Tourismusorganisationen



Kommentar:

- Die Tourismusorganisationen sehen im «persönlichen Kontakt» und im gegenseitigen «Austausch» den grössten Nutzen, der durch das freiwillige und ehrenamtliche Engagement entsteht.

- Durch den Einsatz von Freiwilligen und Ehrenamtlichen entsteht gemäss Einschätzung der Tourismusorganisationen ein eher grosser (28%) bis grosser (35%) Nutzen bezüglich «Produktverbesserung/Qualitätssteigerung».
- Die Freiwilligenarbeit stiftet für die «Durchführbarkeit von Events» einen eher grossen (51%) bis grossen (11%) Nutzen.
- Durch die freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit wird gemäss 63% der Befragten ein eher grosser bis grosser Nutzen für die «Imagesteigerung» des Ortes erzielt und trägt so zum «Aufbau und zur Attraktivität einer Marke» bei.
- Bei 64% der Tourismusorganisationen dient das Freiwilligenengagement auch der «Stammgästepflege».
- 27% der Tourismusorganisationen sehen einen eher grossen bis grossen Nutzen für das «Fortbestehen der Tourismusorganisation». Demgegenüber vermuten 39% diesbezüglich einen eher kleinen bzw. kleinen Nutzen.
- Bezüglich «Werbung und Kommunikation» in direkter Form stiftet das Freiwilligenengagement gemäss Einschätzung der Tourismusorganisationen nur in 20% der Fälle einen eher grossen Nutzen. 41% der Befragten konstatieren einen eher kleinen bis kleinen Nutzen.
- Der Nutzen für die «lokale/regionale Wertschöpfung» wird auf Ebene Tourismusorganisation als eher klein (19%) bis klein (33%) eingeschätzt.
- Die Auswertung zur Frage bezüglich Qualität der Arbeitsleistungen von freiwilligen und ehrenamtlichen Personen für Tourismusorganisationen zeigt, dass die Arbeitsleistung gut (51%) bis sehr gut (35%) ist. Nur 13% beurteilen diese als mittel, keiner der Verantwortlichen beschreibt diese als schlecht.*

Schlussfolgerungen:

- Der «persönliche Kontakt und Austausch» mit freiwillig und ehrenamtlich Engagierten ist für die Tourismusorganisationen sehr nützlich. Durch den informellen Austausch können neue Ideen und Projekte entstehen. Zudem kann die Tourismusorganisation auf direktem Weg gelobt oder kritisiert werden.
- Die Breite und Heterogenität der Stakeholder einer Tourismusorganisation erfordern von dieser intensive kooperative und koordinierende Tätigkeiten; der Einsatz von freiwilligen Helfern/-innen und Ehrenamtlichen kann diese Aufgabe gerade aus dem Aspekt des «persönlichen Kontaktes und Austausches» umfassend unterstützen.
- (Nur) dank der Freiwilligenarbeit, welche eine finanzielle Entlastung und personelle Kapazitäten bietet, kann ein Grossteil der Veranstaltungen überhaupt durchgeführt sowie Projekte bearbeitet oder neue bzw. verbesserte Dienstleistungen angeboten werden. Dementsprechend wichtig ist es, das Freiwilligenengagement mit Sorgfalt gezielt zu pflegen, um auch in Zukunft darauf zählen und von der hohen Arbeitsqualität profitieren zu können.
- Nicht nur für die Tourismusorganisation selbst entstehen Nutzen, sondern die gesamte Region sowie die freiwillig und ehrenamtlich tätigen Personen selber können ebenfalls davon profitieren (Triple-Win-Situation).

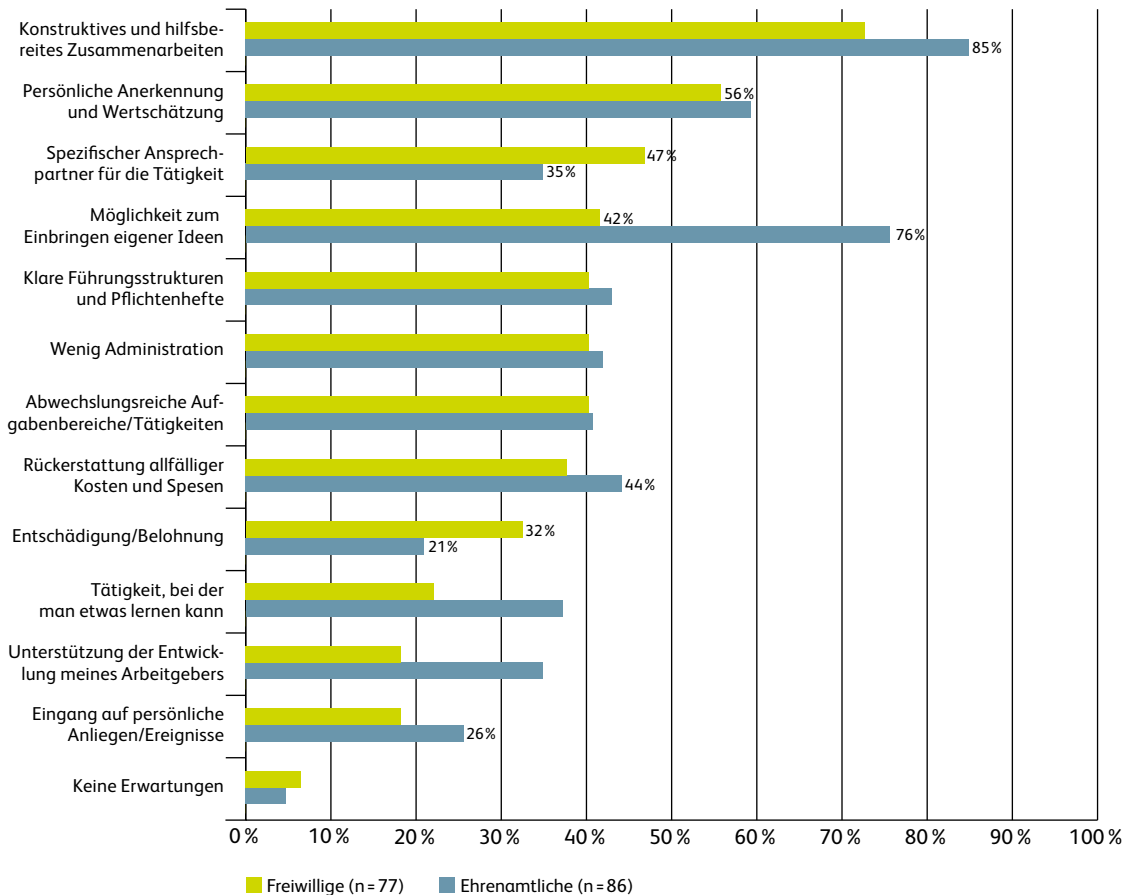
* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

2.5. Erwartungen

Frage:

- Welche Erwartungen haben Sie an die jeweilige Organisation, um sich auch zukünftig freiwillig/ ehrenamtlich zu engagieren? (Frage an die Engagierten, Mehrfachantworten)

Abbildung 5: Erwartungen der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten an ein künftiges Engagement in Tourismusorganisationen



Kommentar:

- Im Hinblick auf ein zukünftiges Engagement ist für 85% der ehrenamtlich Tätigen ein «konstruktives und hilfsbereites Zusammenarbeiten» wichtig.
- Drei von vier Ehrenamtlichen (76%) erwarten, dass sie ihre «Ideen persönlich einbringen» können. Dies wird von den freiwilligen Helfern/-innen (42%) weniger oft erwartet.
- «Persönliche Anerkennung und Wertschätzung» ist eine der am meisten genannten Erwartungen.
- Für die Freiwilligen (47%) ist es im Gegensatz zu den Ehrenamtlichen (35%) wichtiger, über einen «spezifischen Ansprechpartner» in der Organisation zu verfügen.
- Eine «Entschädigung/Belohnung» ist für Freiwillige (33%) wichtiger als für Ehrenamtliche (21%).
- Auch wenn im Vergleich zu den übrigen Erwartungen weniger oft genannt, sind für ehrenamtlich Tätige umgekehrt Erwartungen bezüglich «Lernzuwachs», «Unterstützung des Arbeitsgebers» und «Eingehen auf Persönliches» wichtiger als für Freiwillige.
- In einem Ranking teilten die befragten freiwilligen und ehrenamtlichen Engagierten mit, dass ihnen eine konstruktive und hilfsbereite Zusammenarbeit am wichtigsten sind, um ihr Engagement in der Tourismusorganisation auch künftig auszuüben. An zweiter und dritter Stelle erwarten Freiwillige vor allem Anerkennung und Wertschätzung sowie einen spezifischen Ansprechpartner für ihre Tätigkeiten. Ehrenamtliche wollen dahingegen persönliche Ideen einbringen können und beurteilen ebenfalls Anerkennung und Wertschätzung als sehr wichtig.*

* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

Schlussfolgerungen:

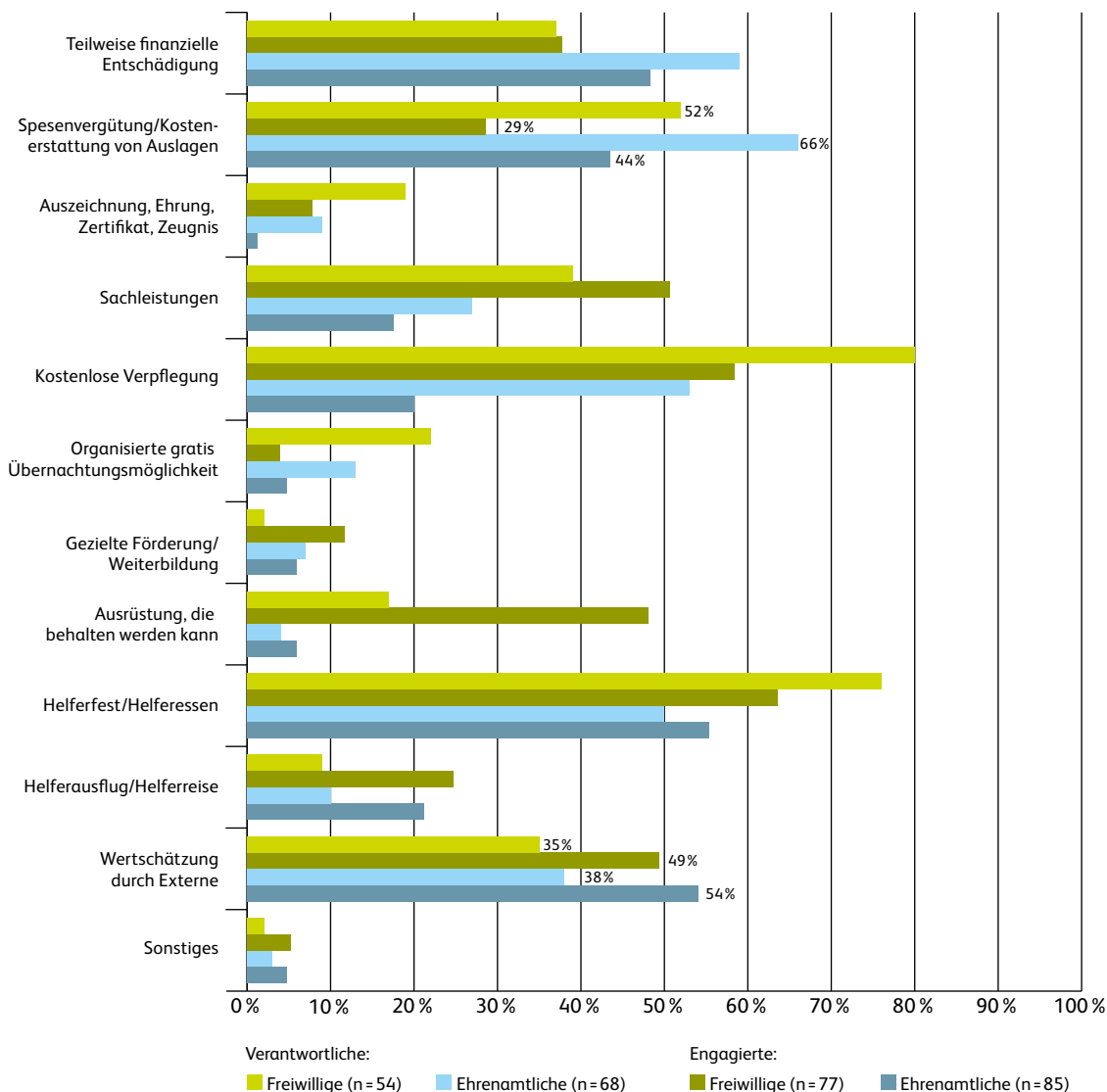
- Platz für Kreativität und Gestaltungsmöglichkeiten sind wichtig, damit trotz vorherrschenden Rahmenbedingungen eigene Ideen eingebracht werden können.
- Eine gute Zusammenarbeit im Team sowie Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Tätigkeit sind das A und O für ein zukünftiges Engagement. Gelingt es den Verantwortlichen, diese Erwartungen zu erfüllen, können sie weiterhin mit der Unterstützung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen rechnen.
- Im Hinblick auf Motivation und Zufriedenheit – und damit auch bezüglich zukünftigen Engagements – ist es wichtig, die geleistete Arbeit wertzuschätzen und Danke zu sagen. Lobende Worte und andere nicht monetäre Leistungen sind meist wichtiger als materielle Entschädigungen, auch wenn diese nicht vernachlässigt werden sollten.

2.6. Anerkennung und Entschädigung

Frage:

- In welcher Form wird freiwilliges bzw. ehrenamtliches Engagement gewürdigt bzw. entschädigt? (Frage an die Verantwortlichen, Mehrfachantworten)
- In welcher Form wurde Ihr freiwilliges/ehrenamtliches Engagement gewürdigt bzw. entschädigt? (Frage an die Engagierten, Mehrfachantworten)

Abbildung 6: Massnahmen zur Anerkennung und Entschädigung der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen



Kommentar:

- Die Leistungen der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten werden mit verschiedenen Massnahmen anerkannt bzw. gewürdigt. Am meisten werden «teilweise finanzielle Entschädigungen» (symbolischer oder nicht marktkonformer Betrag wie Sitzungsgelder oder pauschale Beiträge in die Vereinskasse), «Spesenvergütungen», «kostenlose Verpflegung» (z.B. während einer Veranstaltung), «Helferfeste» und «externe Wertschätzung» genannt.
- Während 52% bzw. 66% der Verantwortlichen angeben, für Freiwillige bzw. für Ehrenamtliche Spesen zu vergüten, empfangen nur 29% der Freiwilligen und 44% der Ehrenamtlichen derartige Kostenerstattungen. Ähnlich verhält sich die Bereitstellung von kostenloser Verpflegung sowie von gratis Übernachtungsleistungen.
- Rund ein Drittel der Tourismusverantwortlichen geben an, dass das ehrenamtliche Engagement von Externen wertgeschätzt wird. Hingegen nimmt jede zweite freiwillig und ehrenamtlich engagierte Person eine derartige Wertschätzung wahr.
- 3% der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten geben an, «keine Entschädigung» für ihr Engagement zu erhalten.*
- Als wichtigste Massnahmen zur Anerkennung des Engagements geben die Verantwortlichen ein «Helferfest», eine «teilweise finanzielle Entschädigung» sowie eine «kostenlose Verpflegung» für freiwillig engagierte Personen an. Für ehrenamtliche Personen sind dies eine «teilweise finanzielle Entschädigung», «Wertschätzung» sowie die «Vergütung von Spesen».
- Im Durchschnitt variiert der jährliche materielle Aufwand zur Entschädigung der freiwillig erbrachten Leistungen in Tourismusorganisationen zwischen 1'000.– und 5'000.– Schweizer Franken (CHF).*
- Der zeitliche Aufwand der Verantwortlichen für Anerkennungen ist eher klein bis mittel. Nur rund 20% der Verantwortlichen schätzen ihren Aufwand als eher gross ein.*

«Eine teilweise finanzielle Entschädigung wäre schön, um sagen zu können: Ich leiste zwar viel und übernehme Verantwortung für die Region, aber ich kann mir dafür wenigstens einmal im Jahr etwas Besonderes leisten.»

(engagierte Person)

Schlussfolgerungen:

- Die Anerkennung der freiwilligen und ehrenamtlichen Leistungen ist für die Engagierten von hoher Bedeutung, auch wenn die Gründe der Motivation allfällige (materielle) Entschädigungen übersteigen. Geschätzt werden insbesondere eine kostenlose Verpflegung, Wertschätzung (Dankbarkeit), Helferfeste/-essen sowie die Rückerstattung von Spesen. Eine zum Teil finanzielle Entschädigung oder Auszeichnungen in Form von Urkunden oder Zeugnissen sind hingegen weniger wichtig.
- Die Ansprüche der Engagierten sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Helferfeste, Bekleidung und weitere Accessoires sind oft zu einer Selbstverständlichkeit geworden.
- Im Rahmen der Anerkennung wird zwischen interner (Organisations-intern) und externer Wertschätzung (in den Medien) unterschieden. Es ist von Vorteil beide zu kombinieren.
- Die Vermutungen der Verantwortlichen bezüglich der Erwartungen der Helfenden stimmen nur zum Teil mit den eigentlichen Anerkennungswünschen der Engagierten überein.
- Der unterschiedlich hohe Tätigkeitsaufwand von freiwilligen und ehrenamtlichen Engagierten führt dazu, dass für deren Anerkennung und Wertschätzung jeweils Unterschiede gemacht werden sollten..

«Die beste Entschädigung ist, wenn die Region in aller Munde ist sowie die Einheimischen und Besucher zufrieden sind. Freude bereiten gibt Freude zurück.»

(engagierte Person)

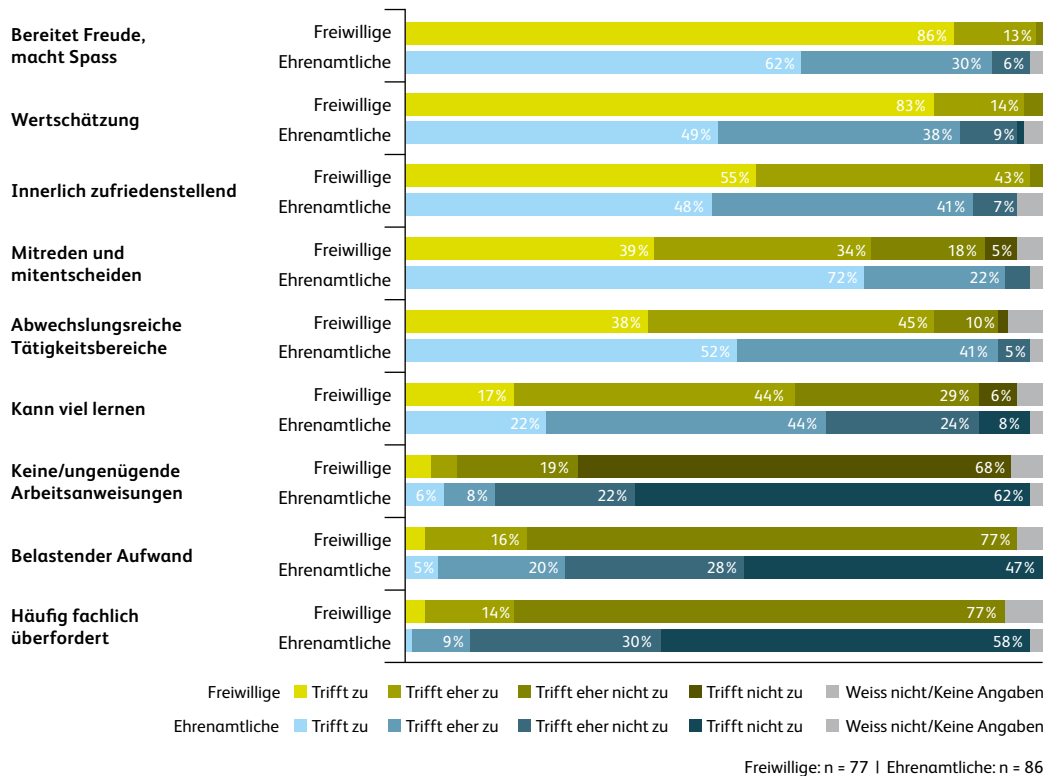
* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

2.7. Zufriedenheit

Frage:

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer freiwilligen/ehrenamtlichen Tätigkeit? (Frage an die Engagierten)

Abbildung 7: Zufriedenheit der freiwillig und ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen



Kommentar:

- In einer allgemeinen Einstiegsfrage zur Zufriedenheit gaben 73% der freiwilligen Helfer/-innen und 53% der ehrenamtlich Tätigen an, mit ihrem Engagement sehr zufrieden zu sein. Nur 1% der Freiwilligen und 6% der Ehrenamtlichen sind eher nicht zufrieden. Keiner der Befragten ist unzufrieden.*
- Die Bereiche, mit denen freiwillig Engagierte am zufriedensten sind, sind «bereitete Freude/macht Spass» (86%) sowie «Wertschätzung» (83%). 8% gaben an, «ungenügende Arbeitsanweisungen» zu erhalten, 19% empfinden den «Aufwand als belastend» und 17% der Befragten sind «häufig fachlich überfordert».
- Die ehrenamtlich Engagierten sind mit der Möglichkeit zum «Mitreden und Mitentscheiden» zufrieden (72%), aber auch eine Tätigkeit, welche «Freude und Spass bereitet» (62%) sowie «abwechslungsreiche Tätigkeitsbereiche» (52%) werden genannt. Jeder Vierte beurteilt den «Aufwand jedoch als belastend». Hingegen erhalten 14% der Ehrenamtlichen «ungenügende Arbeitsanweisungen» und 10% geben an, dass sie «fachlich überfordert» sind.
- Nur rund zwei Drittel der Befragten sind eher (je 44%) bis sehr (17% bzw. 22%) zufrieden mit den «Lernmöglichkeiten», die ihnen ihr freiwilliges und ehrenamtliches Engagement bietet.
- Zwischen der Dauer des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements und dem Grad der Zufriedenheit besteht kein signifikanter Unterschied. Dennoch kann festgehalten werden, dass ehrenamtlich Engagierte mit einer Tätigkeitsdauer von 1 bis 2 Jahren sehr zufrieden sind, ab einer Tätigkeitsdauer von 3 Jahren und mehr treten Antworten im Bereich «eher zufrieden» bis «eher nicht zufrieden» auf. Hingegen sind Engagierte, die mehr als 11 Jahre in ihrem Amt weilen, wiederum sehr zufrieden.*

* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

- Die Zufriedenheit steht auch mit einer möglichen Reduktion des Engagements in Zusammenhang. Je weniger zufrieden die Engagierten sind, desto eher setzen sie sich mit einer möglichen Reduktion auseinander. 22% der freiwilligen Helfer/-innen und 46% der ehrenamtlich Tätigen gaben in der Befragung an, über eine Reduktion des Engagements nachgedacht zu haben. Berufliche Gründe (Jobwechsel etc.), zeitliche (wird mir langsam zu viel, grosse zeitliche Belastung) und familiäre Aspekte (Nachwuchs, Pflegebedürftige etc.) sind die Hauptgründe, warum freiwillig und ehrenamtlich Tätige ihr Engagement reduzieren wollen. Auch das Alter der Engagierten spielt dabei eine Rolle. Je älter und länger sie im Amt sind, desto grösser wird der Wunsch nach einer Reduktion.*

Schlussfolgerungen:

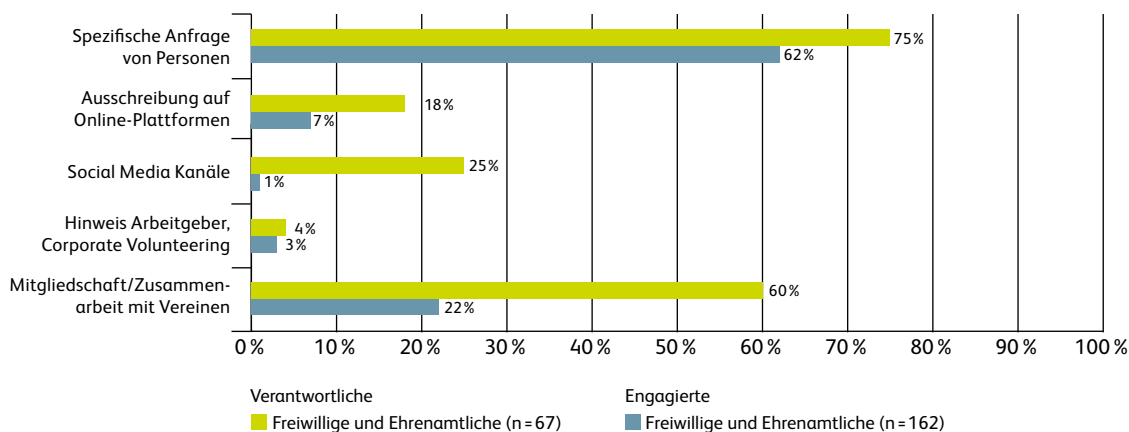
- Die hohe Zufriedenheitsrate der freiwillig Engagierten zeigt, dass die Verantwortlichen angemessen mit den freiwillig engagierten Personen umgehen, bzw. eine hohe Übereinstimmung zwischen dem erwarteten/versprochenen Engagement/Aufgabe und der erlebten Realität besteht. Dass jedoch nur jede zweite ehrenamtlich engagierte Person in Tourismusorganisationen zufrieden ist, lässt Spielraum für Verbesserungen, vor allem im Bereich der Wertschätzung.
- Verbesserungsbedarf besteht in der Vermittlung von (Fach-)Wissen während des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements.
- Die Erwartungen an freiwillig und ehrenamtlich tätige Personen sind gestiegen, da die Aufgaben teilweise komplexerer Natur sind. Dies sowie fehlende Weiterbildungsangebote und Qualifikationen können zu einer Überforderung der Engagierten führen.
- Verantwortliche von Tourismusorganisationen müssen sich damit auseinandersetzen, in Zukunft häufiger Nachfolgelösungen zu ehrenamtlich Engagierten finden zu müssen.
- Der Mangel an Arbeitsbeschrieben kann zur Unzufriedenheit bei den freiwillig und ehrenamtlich Engagierten führen. Der Wunsch nach klaren Führungsstrukturen und Pflichtenheften ist insbesondere bei den freiwillig Engagierten vorhanden.

2.8. Rekrutierung

Frage:

- Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, um eine genügende Anzahl an freiwillig/ehrenamtlich Tätigen rekrutieren zu können? (Frage an die Verantwortlichen, Mehrfachantworten)
- Wie sind Sie zum ersten Mal auf die freiwillige/ehrenamtliche Tätigkeit aufmerksam geworden? (Frage an die Engagierten, Mehrfachantworten)

Abbildung 8: Massnahmen zur Rekrutierung von freiwillig und ehrenamtlich Engagierten in Tourismusorganisationen



* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

Kommentar:

- Die Verantwortlichen ergreifen diverse Massnahmen, um eine genügende Anzahl freiwillig und ehrenamtlich tätiger Personen rekrutieren zu können. Drei Viertel aller Tourismusorganisationen sprechen dafür Personen aufgrund ihrer Interessen, Kompetenzen und bisherigen Erfahrungen spezifisch an. Dies bestätigen 62% der Engagierten. Weitere Massnahmen der Verantwortlichen umfassen die «Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Vereinen» (60%), die Nutzung von «Social Media» wie Facebook oder Twitter (25%) und die «Ausschreibung auf verschiedenen Online-Plattformen und Websites» wie Swiss Olympic Volunteers (18%).
- Die befragten Engagierten nehmen die Rekrutierungsmassnahmen der Verantwortlichen weniger wahr. 22% engagieren sich freiwillig/ehrenamtlich aufgrund ihrer Mitgliedschaft in einem Verein, 7% entdeckten die Ausschreibung zur Mitarbeit auf einer Online-Plattform und lediglich 1% wurde via Social-Media-Kanäle aufmerksam. Letzteres erstaunt, wird doch dieser Typ der Rekrutierungsbemühungen von Seiten der Organisationen bedeutend betrieben. Hingegen geben 39% der Freiwilligen an, über die Tätigkeit vom Arbeitgeber informiert worden zu sein und 19% wurde die Tätigkeit von anderen freiwillig/ehrenamtlich engagierten Personen empfohlen. Vereinzelt gehen die Engagierten auch direkt auf die Verantwortlichen zu und fragen für eine Mitarbeit an.
- Der Aufwand zur Rekrutierung von freiwillig und ehrenamtlich Tätigen in Tourismusorganisationen wird von mehr als einem Viertel der Verantwortlichen als mittelmässig eingeschätzt. 27% der Verantwortlichen beurteilen diesen als eher gross, 20% schätzen diesen als eher klein ein. Die verbleibenden beschreiben den Rekrutierungsaufwand als gross (12%) oder klein (13%).*
- Die Gründe für einen hohen Rekrutierungsaufwand umfassen die Aspekte fehlende Zeit (77%) und fehlendes Interesse (63%) der zu engagierenden Personen sowie eine zu geringe Anzahl zur Verfügung stehender Personen (60%). Dies ist aufgrund des oft grossen Engagements von freiwillig und ehrenamtlich Tätigen nicht erstaunlich, denn 58% der befragten Freiwilligen und 72% der befragten Ehrenamtlichen gaben an, sich in weiteren Bereichen zu engagieren.*

«Es sind immer die gleichen Leute. Neue zu finden ist sehr schwierig.»

(verantwortliche Person)

Schlussfolgerungen:

- Bei der Rekrutierung von freiwillig Tätigen besteht Potenzial, auch (Stamm-)Gäste sowie ausserhalb der Region wohnende Personen anzusprechen. Die Verbundenheit mit dem Ferienort ist häufig viel grösser als gemeinhin angenommen.
- Die Rekrutierungsmassnahmen zeigen, dass die spezielle Anfrage von Personen den grössten Erfolg für eine erfolgreiche Rekrutierung verspricht. Der damit verbundene Rekrutierungsaufwand rentiert sich.
- Das Betreiben der Suche nach Engagierten via Social Media kann bisher als «Notlösung» verstanden werden, die eher zielgerichteten Rekrutierungs-Massnahmen über einen Masskanal zu erweitern. Allerdings ist dieser Prozess (bis dato) vergleichsweise wenig erfolgsversprechend.

* Dieser Punkt wurde zusätzlich in der Befragung erhoben, auf eine grafische Darstellung wird verzichtet.

3. Gute Beispiele aus der Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen

Das folgende Kapitel zeigt anhand diverser guter Beispiele die breite Palette von Massnahmen auf, mit denen sich das freiwillige und ehrenamtliche Engagement in Tourismusorganisationen gestalten lässt. Die nachstehenden Beispiele illustrieren Möglichkeiten für Tourismusorganisationen und bilden ausgewählte Massnahmen im Bereich der Rekrutierung, Anerkennung und Wertschätzung sowie der Motivation von Freiwilligen und Ehrenamtlichen ab. Die Beispiele beruhen auf qualitativen Interviews mit den Verantwortlichen der Tourismusdestinationen und sind auf andere Organisationen übertragbar. Sie führen zu sichtbaren und kommunizierbaren Ergebnissen im Bereich des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements und sind der Beweis, dass Handlungsmöglichkeiten für die verschiedenen Akteure bestehen.

3.1. Arosa Tourismus

Ende des 19. Jahrhunderts wurde in der Graubündner Gemeinde Arosa ein Kur- und Verkehrsverein gegründet. Dieser wurde 1912 in eine Genossenschaft umgewandelt, die in den darauffolgenden Jahren die Entstehung der touristischen Infrastruktur in Arosa massgebend vorantrieb. Seit 2008 steht die heutige Arosa Tourismus Genossenschaft unter der Direktion von Pascal Jenny und ist für die Gäste-Information, Kommunikation, Marketing und Verkauf der Destination Arosa, des Sport- und Kongresszentrums, den Unterhalt verschiedener Anlagen sowie die Organisation von Events verantwortlich.



- Name: Arosa Tourismus Genossenschaft
- Ort: Arosa (Kanton Graubünden)
- Rechtsform: Verein in Form einer Genossenschaft
- Entstehung: 1912
- Anzahl Mitarbeitende: 30
- Anzahl Freiwillige und Ehrenamtliche: 200
(Freiwillige bei Event «Arosa Classic-Car»,
durch Arosa Tourismus organisiert)
- Weitere Infos: <http://www.arosa.ch>

Arosa positioniert sich besonders im Eventbereich und bietet im gesamten Jahresverlauf verschiedenste Veranstaltungen an. Für die Organisation der Veranstaltungen ist in der Arosa Tourismus Genossenschaft eine Sport- und Kulturkommission eingebettet, welche finanzielle Unterstützung auch für Events von Leistungsträgern (z.B. Hotels) oder Privaten bietet. Es werden beispielsweise rund 140 kulturelle Veranstaltungen durchgeführt, von denen einige bereits seit über 20 Jahren stattfinden. Die grössten und bedeutendsten Events sind «Arosa Humor Festival» und «Arosa Classic Cars», welche mit insgesamt ca. 38'000 Besuchern zu einem Anstieg der Umsatzzahlen und Logiernächte in und um Arosa beitragen.

Abbildung 9: Instruktion der freiwilligen Helfer/-innen während dem Arosa Humor Festival



Quelle:
Arosa Tourismus

Zahlreiche Freiwillige unterstützen die Eventdestination Arosa

Bei der Planung und Durchführung der Events wird Arosa Tourismus von zahlreichen freiwilligen Personen unterstützt – so engagieren sich beispielsweise über 200 Freiwillige für den Event «Arosa Classic-Car». Zu den Helfer/-innen zählen sowohl Einwohner (rund 60%) und Gäste (rund 40%, z. B. Stammgäste und Zweitwohnungsbesitzer) als auch Mitarbeitende von Arosa Tourismus, Arosa Bergbahnen AG und der Gemeinde Arosa. Insbesondere seitens der 40- bis 60-jährigen Einheimischen ist das Engagement sehr hoch. Auch ganze Aroser Familien sowie Familienmitglieder, welche nicht mehr in Arosa wohnen, helfen mit. Dabei sind das Zugehörigkeitsgefühl, ein hohes Tourismusbewusstsein und die Integration im Ferienort die wichtigsten Motivationsfaktoren.

Eine Besonderheit ist, dass die Freiwilligenarbeit in der Mitarbeitenden-Verordnung von Arosa Tourismus festgeschrieben ist. Die Mitarbeitenden stellen dem Arbeitgeber in Aussicht, regelmässig freiwillig Stunden zu leisten. Ihnen ist bewusst, dass manche Projekte am Wochenende ohne ihren freiwilligen Einsatz nicht realisierbar wären.

Customer Relationship Management zur Gewinnung von Freiwilligen

Arosa Tourismus stützt sich zur Gewinnung von freiwilligen Helfern/-innen auf einen festen Stamm von 20 bis 30 Personen im Ort, die zum Teil weitere Personen akquirieren. Zudem wird auf das Netzwerk von Swiss Olympic Volunteers zurückgegriffen, mit welchem Arosa Tourismus eine Partnerschaft pflegt. Zusätzlich verfügt Arosa Tourismus über ein einfaches Customer Relationship Management für «Volunteers», indem sie eine Liste mit den Kontaktdaten aller externen Helfer/-innen verwaltet und regelmässig aktualisiert. Die Auswahl und der Einsatz von Freiwilligen erfolgt in Zusammenhang mit deren persönlichen Interessenbereichen und den Themen einer Veranstaltung. Arosa Tourismus ist sich der Vielzahl der Anlässe und Veranstaltungen bewusst und versucht die Helfer/-innen nicht durch unverhältnismässig viele Einsätze zu überlasten. Um gezielt jüngere Personen für freiwillige Tätigkeiten zu motivieren und zu gewinnen, werden diese direkt in die Planung von Events einbezogen, die ihren Interessen entsprechen.

Grosser Nutzen und entsprechende Anerkennung

Die Freiwilligenarbeit, welche ca. 20% des Eventbudgets entspricht, generiert der Destination Arosa einen grossen Mehrwert. Veranstaltungen wären ohne die Freiwilligenarbeit nicht finanzier- und durchführbar. Zudem tragen freiwillige Helfer/-innen entscheidend zur Kommunikation durch Mund-zu-Mund-Werbung bei, was dem Wert einer Plakatkampagne von CHF 80'000.– gleichgesetzt werden kann.

«Es ist undenkbar, dass die zahlreichen Events ohne Freiwilligenarbeit durchgeführt werden können.»

Pascal Jenny,
Direktor Arosa Tourismus



Arosa Tourismus bedankt sich bei freiwilligen und ehrenamtlichen Helfern/-innen auf verschiedene Art. Helfer/-innen werden grundsätzlich nicht mit Bargeld entschädigt, sondern erhalten z. B. durch Sponsoren finanzierte T-Shirts, Pullover oder Jacken im Zusammenhang mit dem Event, welche nach dem Einsatz behalten werden dürfen. Zusätzlich erhalten sie Gutscheine, die in Arosa eingelöst werden können. Des Weiteren werden Dankesessen, Treffs und gemeinsame Ausflüge (wie z. B. an das Blue Balls Festival in Luzern) organisiert. Bei Vereinsmitgliedern wird durch die Tourismusorganisation ein gewisser Beitrag in die Vereinskasse eingezahlt, sofern die Veranstaltung gewinnbringend war. Mit den Mitarbeitenden von Arosa Tourismus werden gemeinsame Aktivitäten durchgeführt, wenn mit einem Event Gewinn erwirtschaftet werden konnte.

3.2. Interlaken Tourismus

Interlaken ist eine Feriendestination bestehend aus 45 Ferienorten mit jährlich rund 2,2 Mio. Logiernächten. 1910 wurde der Verkehrsverein durch eine Initiative der Interlakner Hoteliers gegründet. Zu den Tätigkeits- und Aufgabenbereichen von Interlaken Tourismus zählen u. a. der Verkauf touristischer Leistungen lokaler Anbieter, Marktbearbeitung und die Beziehungspflege zu Medien und Behörden. Im Jahresverlauf finden in der Destination eine Vielzahl von unterschiedlichen Events und Festivals statt, z. B. «Touch the Mountains» - Grosses Neujahrsfeuerwerk, Tell Freilichtspiele, Greenfield Openair, INFERNO Triathlon, Jungfrau Marathon oder Brienerseelauf.



- Name: Interlaken Tourismus
- Ort: Interlaken (Kanton Bern)
- Was: Tourismusorganisation
- Organisations- und Rechtsform: Verein
- Gründung: 1910
- Anzahl Mitarbeitende: 40
- Anzahl Freiwillige und Ehrenamtliche: 8 (freiwillig), 16 (ehrenamtlich)
- Weitere Infos: <http://www.interlaken.ch>

Steigerung der Zufriedenheit von Ehrenamtlichen durch gezieltes Personalmanagement

Interlaken Tourismus verfügt über zwei Arten von Helfer/-innen: Ehrenamtliche im Vorstand und Freiwillige für Events. Insgesamt sind davon rund 20 bis 25 Personen regelmässig bei Veranstaltungen als Helfer/-in aktiv. Für die freiwillig und ehrenamtlich Engagierten wird die Möglichkeit zur Job-Rotation geboten. Nach ca. drei bis vier Jahren können die Einsatzbereiche gewechselt werden. Eine Person, welche beispielsweise bislang für das Sponsoring einer Veranstaltung zuständig war, übernimmt neu die Aufgabe des Medienbeauftragten. Ein solches Vorgehen gewährleistet eine Anreizsteigerung sowie die Beibehaltung des Know-hows in der Tourismusorganisation. Zudem wird mit einer frühzeitigen Nachfolgeregelung gearbeitet, was sich einerseits auf die Einberufung neuer Personen in den Vorstand bezieht. Andererseits gilt dies auch für die Gewinnung von neuen freiwillig und ehrenamtlich Mitarbeitenden. Die durchschnittliche Verweildauer beträgt vier bis sechs Jahre. Basierend auf dem bestehenden Netzwerk werden erste Überlegungen bezüglich einer geeigneten Person für eine Position mit einer ungefähren Vorlaufzeit von ein bis zwei Jahren getroffen. Ein weiterer Aspekt ist das Betreiben eines aktiven Human Ressource-Managements. Hierbei ist eine Person verantwortlich für die Personalentwicklung (inkl. Nachwuchsplanung und Karriereförderung) der freiwillig und ehrenamtlich Tätigen.

«Eine Job-Rotation innerhalb der Events-OK's erhöht die Motivation der freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen, weil sie immer wieder etwas anderes machen können. Die Kunst dabei ist, das Know-how zu erhalten, aber eventuell an anderer Stelle einzusetzen.»

Stefan Otz,
Direktor Interlaken Tourismus und Präsident VSTM



Persönliche interne und externe Wertschätzung

Die Tätigkeit ehrenamtlicher Mitarbeitenden innerhalb der Tourismusorganisation wird mit diversen Massnahmen honoriert. Beispiele sind Geburtstagsgeschenke oder gemeinsame Mittagessen mit dem Direktor. Die ehrenamtliche Vorstandstätigkeit innerhalb wird zudem im Jahresbericht aufgeführt und verdankt.

Ferner sind alle Helfer/-innen am Jahresende zu einem Nachtessen mit Rahmenprogramm eingeladen. Dort erhält jede/-r Helfer/-in ein Geschenk (z. B. Becher aus einem Zinn-Set) mit eingraviertem Namen. Damit sollen die Engagierten für einen Einsatz im Folgejahr motiviert werden. Zudem werden freiwillig geleistete Einsätze im Gemeindeanzeiger ca. zwei- bis dreimal pro Jahr in einer eigenen Rubrik verdankt. Je nach Situation erfolgt dies mit Nennung der Namen oder vereinzelt sogar mit Auszeichnungen. Damit wird die lokale Bevölkerung über die Tätigkeiten informiert und das Bewusstsein für den Tourismus gefördert. Für Helfer/-innen, welche darüber hinaus Mitglied in einem Verein sind, wird ein Geldbetrag pro Person in die entsprechende Vereinskasse gezahlt. Die Höhe ist abhängig von der Grösse der Veranstaltung.

Direkte Anerkennung vor Ort

Insbesondere jüngere Helfer/-innen bevorzugen eine direkte Form der Anerkennung, da oftmals Zeit und Wille für einen zusätzlichen Termin, wie beispielsweise ein gemeinsames Essen, fehlen. Daher erhalten Helfer/-innen bei Events von Interlaken Tourismus während ihres Einsatzes Verpflegung und Merchandisingartikel wie z. B. eine Wasserflasche, ein T-Shirt oder eine Softshell-Jacke mit dem Logo der Tourismusorganisation. Für die freiwillig tätigen Personen schafft dies ein Zugehörigkeitsgefühl sowie einen Wiedererkennungswert mit der Destination Interlaken und der Tourismusorganisation.

Abbildung 10: Freiwillige Helfer/-innen von Interlaken Tourismus beim Inferno Triathlon



Quelle:
Interlaken
Tourismus

3.3. Anerkennung und Wertschätzung der Stanserhorn Rangers



- Name: Stanserhorn-Bahn AG
- Ort: Stans/Stanserhorn (Kanton Nidwalden)
- Was: Standseilbahn- und Luftseilbahnbetrieb inkl. Gastronomie und Shop
- Rechtsform: AG
- Gründung: 1891 (Bau der Bahn)
- Anzahl Mitarbeitende: 90
- Anzahl Freiwillige und Ehrenamtliche: 7 (freiwillig), 17 (ehrenamtlich)
- Weitere Infos: <http://www.stanserhorn.ch>

Die «Stanserhorn Ranger» sind ein fixes Team von 17 Pensionären und Pensionärinnen, welche während der Saison an zuvor definierten Tagen als Informationspersonen auf dem Stanserhorn tätig sind. Basierend auf dem persönlichen Netzwerk des Geschäftsführers wurden gezielt Personen mit einem umfangreichen Wissensstand über regionale Berggipfel, Flora und Fauna, einheimische Bevölkerung, Traditionen und das Schweizer Politsystem rekrutiert. Dementsprechend sind die beruflichen Hintergründe der Ranger sehr verschieden. Als Anerkennung für ihre ehrenamtliche Tätigkeit bekommen die Ranger während ihrer Einsätze eine Saisonkarte der Stanserhorn-Bahn für sich und Partner/-in sowie ein freies Mittagessen im Restaurant. Einmal im Monat findet ein «Ranger-Höck» statt, einschliesslich Gastredner und Weiterbildung zu einem bestimmten Thema. Weiterhin veranstaltet das Ranger-Team eigenständig Ausflüge, welche durch die «Ranger-Kasse» (das gesammelte Trinkgeld ihrer kostenlosen Führungen oder Spenden von einzelnen Gästen) finanziert werden. Zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls sind die Ranger bei allen Personalanlässen (Ausflüge, Mitarbeiteressen etc.) voll integriert. Die Stanserhorn-Bahn AG sieht das Projekt «Stanserhorn Ranger» als Gewinn für das Unternehmen und für die Ranger selbst, da es eine Angebotserweiterung und Qualitätssteigerung für das Stanserhorn ist und das Gemeinschaftsgefühl seitens der Ranger verstärkt wird.

Abbildung 11: «Ranger» auf dem Stanserhorn



3.4. Massnahmen zur Rekrutierung der Spiez Marketing AG



- Name: Spiez Marketing AG
- Ort: Spiez (Kanton Bern)
- Was: Standortvermarktung mit den Geschäftsbereichen
- Standortpromotion, Events, Projekte, Dienstleistungen vor Ort
- Rechtsform: AG
- Gründung: 2009
- Anzahl Mitarbeitende: 6
- Anzahl Freiwillige und Ehrenamtliche: 200 (freiwillig bei Events)
- Weitere Infos: <http://www.spiez.ch/de/gemeinde/spiez-marketing-ag.html>

Im Auftrag der Gemeinde hat die Spiez Marketing AG eine Stelle zur Koordination der Freiwilligenarbeit in und um Spiez aufgebaut. Diese dient als zentrale Drehscheibe und hat als Hauptaufgaben: die Beratung und Vermittlung von Freiwilligen, Organisationen und Vereinen, Netzwerkpflege, Verwaltung von Freiwilligenjobs und Öffentlichkeitsarbeit. Des Weiteren stellt die Koordinationsstelle den Sozialzeitausweis sowie die Freiwilligen-Plakette aus. Ein wichtiger Punkt ist die Kommunikation möglicher Tätigkeiten in Spiezer Organisationen und Vereinen, wo freiwilliges Engagement gefragt ist. Einerseits geschieht dies durch das Lancieren von Ausschreibungen wie z.B. auf Plakaten am Info-Center der Spiez Marketing AG. Andererseits bietet der Webauftritt der Koordinationsstelle einen umfangreichen Überblick über temporäre und dauerhafte Freiwilligenjobs. Mögliche Tätigkeitsbereiche sind u. a. die Mithilfe bei der Durchführung von Events (z. B. Standbetreuung, Flyerverteilung, Eintrittskontrolle), Besuchsdienste von kranken und älteren Menschen, Mahlzeiten- und Fahrdienste oder die Vorstandstätigkeit in einem Verein. Als Zeichen der Anerkennung freiwilliger und ehrenamtlicher Arbeit findet jährlich ein Dankesanlass statt. Alle zwei Jahre wird dieser durch einen Weiterbildungsanlass ergänzt. Zudem gibt es für aussergewöhnliche Engagements jährlich eine Ehrung durch die Gemeinde und es wird der Innovationspreis Spiezer Vereine vergeben.

Abbildung 12: Dankesfest für freiwillig und ehrenamtlich tätige Personen



3.5. Tätigkeitsbereiche für Heidadorf Visperterminen Tourismus

HEIDADORF visperterminen

- Name: Heidadorf Visperterminen Tourismus
- Ort: Visperterminen (Wallis)
- Rechtsform: Verein
- Gründung: 1979
- Anzahl Mitarbeitende: 3
- Anzahl Freiwillige und Ehrenamtliche: 300 (freiwillig, z. B. bei Event «Wii-Grill-Fäscht»), 5 (Vorstand, ehrenamtlich)
- Weitere Infos: <http://www.heidadorf.ch>

Für die Tourismusorganisation Heidadorf Visperterminen ist es über mehrere Generationen Tradition, dass sich Helfer im Jahresverlauf freiwillig für den Tourismus engagieren. Die Einsatzbereiche sind relativ vielfältig, wobei das Engagement von saisonalen Veranstaltungen bis zu dauerhaftem Engagement reicht. Das 120 km lange Wanderwegnetz der Region wird durch ca. 20 bis 25 Freiwillige pro Jahr gepflegt und instand gehalten. Den Helfenden werden fixe Streckenabschnitte mit eigener Verantwortung zugeordnet. Darüber hinaus wird die Pflege des Erscheinungsbildes des Ortes (z. B. Blumenpflege) vorwiegend freiwillig von Anwohnern übernommen. Jährlich findet im Sommer das «Wii-Grill-Fäscht» statt, wobei es sich um eine kulinarische Wein-Wanderung handelt. Diese wird hauptsächlich durch Heidadorf Visperterminen Tourismus organisiert. Insgesamt helfen an diesem Anlass rund 250 bis 300 Personen freiwillig mit wie beispielsweise beim Aufbau der Weinstände. Die jeweiligen Standchefs kümmern sich dabei selbst um Helfer/-innen für die Bedienung oder den Ausschank am Stand. Freiwillige Helfer sind auch im Winter bei den kulinarischen Schneeschuhwanderungen tätig und übernehmen die Essensausgabe in den Hütten. Bei allen Helfern, unabhängig der Einsatzbereiche und Veranstaltungen, bedankt sich die Tourismusorganisation mit einem jährlichen «Dankesfest».

Abbildung 13: Freiwillige Helfer/-innen bei der Instandhaltung des Wanderwegnetzes



Quelle: Heidadorf
Visperterminen
Tourismus

4. 34 Empfehlungen für die Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen

Im folgenden Kapitel sind Empfehlungen für den Umgang mit freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen in Tourismusorganisationen formuliert. Vor dem Hintergrund sich verändernder Formen des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements¹ wird es für Organisationen, die mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, zunehmend von Bedeutung sein, diese neuen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Die Empfehlungen bilden die Grundlage für die Checkliste (siehe Kapitel 5). Dabei gibt es weder eine erste noch eine letzte Empfehlung im Umgang mit freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen. Es wird vorgeschlagen, die Empfehlungen als fortlaufenden Prozess zu verstehen und anzuwenden (vgl. Abbildung 14).

¹ Gegenwärtig finden sich zunehmend projektorientierte und mittelfristig planbare Engagementformen wieder, die eher aus individuellen Interessenlagen motiviert sind. Während das «alte» Ehrenamt hoch organisiert ist und oft den Weisungen professioneller Mitarbeitenden unterliegt, entwickelt sich das «neue» Ehrenamt eher in überschaubaren lokalen Zusammenhängen und findet in weitgehend selbstbestimmten und gering formalisierten Organisationsformen statt. ^{2, 3, 4}

² vgl. Olk, T. (1987). Das soziale Ehrenamt. In: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau 10/14, 84–101; Olk, T. (1989). Vom «alten» und «neuen» Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger. In: Blätter der Wohlfahrtspflege. Jg. 136, H. 1, S. 7–10.

³ vgl. Behr, K., Liebig, R., Rauschenbach, T. (2000). Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess. Juventa Weinheim/München.

⁴ vgl. Röbbke, T. (2011). Der Verein als Form zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation – Historische Betrachtungen und aktuelle Schlussfolgerungen. Nürnberg.

Abbildung 14: Rad der Empfehlungen für die Praxis



Verbindlichkeit und Transparenz

1. Das **«Personalmanagement Freiwillige/Ehrenamtliche» als Managementaufgabe** der jeweiligen Organisation **fördern, verankern** und **professionalisieren** sowie die Freiwilligen und Ehrenamtlichen über die Ziele, Aufgaben und Neuigkeiten der Organisation informieren.
2. **Aufgabenbereich und Tätigkeiten**, die von freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen übernommen werden, **schriftlich festhalten** (Job-Profil/Aufgabenbeschrieb o.ä.): Stellenprofile helfen, die Tätigkeit attraktiv darzustellen und schaffen Klarheit für den jeweiligen Job sowie innerhalb der Organisationseinheit (Klärung von Schnittstellen).
3. **Richtlinien im Umgang** mit freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen festlegen und festhalten (z. B. in Form eines Reglements mit Rechten und Pflichten, Umgang mit Spesen etc.). Dabei gilt es, auf eine sorgfältige Bezeichnung/Tonalität zu achten: «Pflichten» können abschreckend wirken und damit die Rekrutierung erschweren. Die Verwendung des Begriffs «Pflichten» zeigt jedoch, dass freiwillige und ehrenamtliche Tätige in die Verantwortung einbezogen werden.
4. Der Ansatz von Sitzungsgeldern, symbolischen **Entschädigungen** und Abgeltung von angefallenen **Spesen** sind schriftlich festgelegt: Entschädigungen thematisieren und offen zur Sprache bringen; den Helfern/-innen und Ehrenamtlichen transparent erläutern, was finanziell möglich ist und wo die Grenzen liegen. Die eingeschränkten Möglichkeiten der Entschädigungsleistungen aller Art nachvollziehbar aufzeigen, um Verständnis zu schaffen. Niemand sollte für das Engagement zusätzlich noch persönlich zahlen müssen.
5. In der Organisation eine **Ansprechperson** für die freiwilligen und ehrenamtlich engagierten Personen bestimmen, die sich um deren Bedürfnisse und organisatorischen Aspekte kümmert und für Auskünfte zur Verfügung steht.
6. Einen **Götti/eine Gotte für neue freiwillig oder ehrenamtlich engagierte Personen** in der Einarbeitungsphase zur Verfügung stellen. Damit können die neu eingesetzten Personen sowohl in der Organisation wie auch in ihren Aufgaben rascher Fuss fassen und effektiv wirken.
7. Die **Zusammenarbeit bzw. Aufgabenteilung** zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtlich Engagierten⁵ **transparent** machen und schriftlich regeln: Hierzu ist es hilfreich, gemeinsame Qualitätsmerkmale für die Zusammenarbeit sowie Rechte und Pflichten schriftlich festzuhalten sowie feste Kommunikationswege zwischen den Hauptamtlichen und ehrenamtlich Engagierten zu installieren (regelmässige Sitzungen mit Feedback, gezielter Einbezug der Ehrenamtlichen etc.).

*Im Besonderen
für ehrenamtlich
Engagierte:*

⁵ Die Zusammenarbeit bzw. Aufgabenteilung zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtlich Engagierten kann sich in einem Spannungsfeld bewegen und bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Hauptamtliche können die Engagierten teilweise auch als Konkurrenz wahrnehmen und den Verlust von Arbeitsqualität durch den Einsatz von Engagierten befürchten. Bei ehrenamtlich Engagierten wiederum kann das Gefühl entstehen, von Seiten der Hauptamtlichen nicht «ernst genommen» zu werden und von deren Entscheidungsgewalt (z. B. bezüglich Informationsweitergaben, Mitsprache, Ressourcen) abhängig zu sein.⁶

⁶ vgl. Matuschek K. und Niesyto J. (2013). Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. Akademie Management und Politik Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung: Politische Akademie.

Arbeitsumfeld

1. Freiwillige/Ehrenamtliche **bewusst in das Organisationsgeschehen einbeziehen**: sie wollen mitgestalten, etwas bewegen und Verantwortung übernehmen.
2. **Neu engagierte Personen spezifischer in ihr Aufgabengebiet einführen**, um Unsicherheiten zu reduzieren (hier können die zuvor empfohlenen Job-Profile helfen).
3. **Gemischte Altersgruppen von freiwillig/ehrenamtlich Engagierten bilden**, um den gegenseitigen Wissensaustausch zu verstärken. Dies bedingt, dass auch junge Engagierte Verantwortung übernehmen dürfen.
4. **Ein starkes Führungsgremium mit einem positiven Image und einer grossen Ausstrahlungskraft** bilden; denn freiwilliges und ehrenamtliches Engagement lebt von einer starken Führung – sogenannten «Zugpferden», die aktiv, kompetent, kommunikations- sowie organisationsfähig sind.
5. **Gutes Image der Organisation/des Events fördern**. Stimmt dieses, sind Freiwillige/Ehrenamtliche eher bereit, dafür zu arbeiten, weil «etwas Glanz auch auf sie abfällt».
6. **Bekannte Personen in die Freiwilligen-/Ehrenamtlichen-Arbeit einbinden** bzw. gemischte Gruppen betreffend «Zelebrität» zusammenstellen. Die Zusammenarbeit mit einem «Star» wird als attraktiv beurteilt.
7. **Befindlichkeit der Engagierten regelmässig erfragen**: Möglichst regelmässig Befragungen durchführen oder mit Personen in Schlüsselpositionen gezielt das persönliche Gespräch suchen. So können allfällige Probleme und Differenzen frühzeitig erkannt und angegangen werden. Die Organisationen sollen flexibel auf grosse Arbeitsbelastungen reagieren und diese kurzfristig entsprechend anpassen. Falls möglich, Aufgabenbereiche aufteilen und Einsätze zeitlich einschränken.
8. **Job Enrichment mittels gezielter und stets wechselnder Einsatzplanung** (so weit möglich und sinnvoll in der Organisation) gewährleisten und bereits während der Rekrutierung darauf aufmerksam machen.
9. Den freiwillig und ehrenamtlich Engagierten **die Möglichkeit zur Weiterbildung geben**: Beispiele sind die Übernahme von Kurskosten, das Organisieren von Austauschplattformen für Personen mit denselben Aufgabenbereichen, Besuche von ähnlichen Veranstaltungen («study tour»), Schulungen (z. B. Teambildung, Konfliktlösung) oder andere, aufgabenbezogene Weiterbildungen. Auch Nachbesprechungen des Lerngehalts können dazugehören, z. B. das neu Gelernte im Rahmen des OKs vorstellen (Wissensdiffusion).
10. Ein **organisiertes Arbeitsumfeld** (z. B. Arbeitsmaterialien, Kontaktdaten, Haftpflicht- und Unfallversicherungen) bieten, in welchem die freiwillig und ehrenamtlich Engagierten reibungslos ihrer Tätigkeit nachgehen können.
11. Als Führungsperson darauf achten, dass die ehrenamtlich Engagierten **eigene Ideen einbringen können**. Im Rahmen und im Auftrag ihrer (Ehrenamt-)Aufgabe Gestaltungsfreiheit schenken, damit sie ihre Kompetenzen effektiv einsetzen und aktiv an der Entwicklung der Organisation mitwirken können.

Leistungsanerkennung

1. Die geleistete Arbeit regelmässig **in verschiedenen Formen wertschätzen**: Als verantwortliche Organisation offiziell dafür danken; nebst Naturalien können dies finanzierbare Eigenleistungen wie Dankessen, Geburtstagsgrüsse etc. sein. Ein Dankeschön in Worten ist ebenso wichtig wie eine materielle Entschädigung/Wertschätzung.
2. **Persönliche Anerkennungen** individuell und passend zur Person gestalten: Langjährige Einsätze von freiwillig oder ehrenamtlich Engagierten besonders beachten, z. B. zehnjähriges Mitwirken mit einer Ehrenmitgliedschaft belohnen, welche beispielsweise Gratisleistungen (Gratiseintritt, Einladung zu Apéro etc.) beinhaltet.
3. Ein **faïres Entschädigungssystem aufbauen** (z. B. Punktesystem), das sich an Einsatzort, Tätigkeitsbereiche, Einsatzdauer etc. orientiert.
4. Den Engagierten **exklusive Informationen** als Gegenleistung zur Verfügung stellen; idealerweise kombiniert mit Vorzugskonditionen (z. B. frühe Buchung und damit bessere Plätze, «Helfer-Frühbuchungsrabatt»).
5. Den **vielfältigen Nutzen**, der durch das freiwillige und ehrenamtliche Engagement gestiftet wird, **thematisieren und aufzeigen** (auch quantitativ in einem Jahresbericht bzw. einer Jahresrechnung). Voraussetzungen dafür schaffen, dass erbrachte Leistungen auch seitens Politik und Behörden anerkannt und öffentlich gewürdigt werden.
6. Den freiwilligen und ehrenamtlichen Personen auf Wunsch **einen Nachweis (Zeugnis, Bestätigung) über das Engagement ausstellen**, die z. T. auch anderweitig verwendet werden können (z. B. Nothelferausweis). Zurücktretende Vorstandsmitglieder erhalten einen Nachweis über die geleisteten Dienste.⁷ Freiwilligenarbeit wird so aufgewertet und mit bezahlter Arbeit vergleichbar. Sozialengagements können von Seiten der Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen gezielter dokumentiert werden und bereichern deren Lebensläufe im Geschäftsumfeld und in Bewerbungsprozessen (insbesondere für jüngere Engagierte wertvoll).

⁷ Das Dossier «freiwillig.engagiert» dokumentiert die freiwillig und unentgeltlich geleisteten Einsätze. Es macht die dabei eingesetzten Fähigkeiten und Kompetenzen der freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen sichtbar (vgl. www.dossier-freiwillig-engagiert.ch). Speziell für ehrenamtlich Engagierte hat die Fachstelle «vitamin B» einen «Nachweis für ehrenamtliche Vorstandsarbeit» erstellt (vgl. <http://www.vitaminb.ch/static/files/arbeitshilfen/Nachweis.pdf>).

Rekrutierung

1. Die **Rekrutierung** als wichtiger Aspekt im «Personalmanagement Freiwillige/Ehrenamtliche» und als Aufgabe in der jeweiligen Organisation **fördern und professionalisieren**.
2. Darauf achten, dass auch **Personen aktiv angesprochen werden, die nicht zum «engeren Kreis» der Engagierten in einer Gemeinde oder Region gehören** («immer die Gleichen, die sich engagieren»). Dies können insbesondere junge Menschen, Frauen und auch Gäste der Ferienorte sein. Vermehrt auch öffentlich zum Mitwirken aufrufen.
3. **Unternehmen aus der Region ansprechen**, ob sie ihre Mitarbeitenden für einen freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Einsatz freistellen (z. B. Corporate Volunteering) oder ob sie bereit sind, einen Aufruf via ihren Kommunikationskanälen (z. B. Intranet, Newsletter) zu machen und ihre Mitarbeitenden für ein Engagement zu motivieren.
4. Das **Potenzial der Stammgäste gezielt nutzen**: Eine Stammgäste-Plattform oder Karteien führen, um Stammgäste direkt ansprechen zu können. Die Loyalität dieser Personengruppe zum Ort und zu den dortigen Events ist häufig überdurchschnittlich gross.
5. Die zu erbringende Tätigkeit/Aufgabe soll für die angefragten Personen **attraktiv sein** und zu deren Fähigkeiten und Kenntnissen passen. Die **Wünsche und Bedürfnisse** dieser Personen **gezielt und früh genug abholen**.
6. **Aufgaben für die freiwillig/ehrenamtlich Tätigen evtl. neu definieren bzw. strukturieren**, so dass auch kurzfristigere Engagements möglich werden, wie dies seitens der vor allem freiwillig Engagierten immer mehr gewünscht wird.
7. Gezielt die Kompetenzen, welche mit der freiwilligen/ehrenamtlichen Tätigkeit erworben werden können, als **Anreiz bzw. Gegenwert anpreisen**.
8. Auf die **Möglichkeit des Mitgestaltens innerhalb und für die Organisation** im Rahmen des Engagements aufmerksam machen.
9. **Mund-zu-Mund-Werbung fördern**. Bei erfolgreicher Vermittlung kann ein Dankeschön bzw. ein «Goodie» angeboten werden.
10. Engagierte darauf sensibilisieren, dass sie nicht nur ihre Arbeit korrekt ausführen, sondern sich auch ihrer **Vorbildfunktion** bewusst sind; vorbildhaftes Auftreten/Ausführen kann Aussenstehende dazu ermuntern, sich selber auch zu engagieren. Eine entsprechende Schulung/ein spezielles Coaching anbieten.

5. Checkliste für die Praxis im Umgang mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Tourismusorganisationen

Die nachfolgend aufgeführte Checkliste für Tourismusorganisationen beinhaltet einen Katalog von Fragen, die für den Umgang mit freiwilligen und ehrenamtlichen Personen in der Organisation relevant sein können. Je nach Grösse und Struktur der Tourismusorganisation sind mehr oder weniger der genannten Empfehlungen von Bedeutung. Sie sollen dazu dienen, den Umgang mit dem freiwilligen und ehrenamtlichen Engagement möglichst objektiv und umfassend zu gestalten, damit keine wesentlichen Aspekte unberücksichtigt bleiben. Zudem kann die Checkliste Entscheidungen durch das Verdeutlichen von allfälligen Informationslücken vereinfachen.

Verbindlichkeit und Transparenz		Insbesondere für		
		Freiwillige	Ehrenamtliche	✓
Umgang				
Empfehlung 1	Ziele und Aufgaben der Tourismusorganisation sind für die Engagierten nachvollziehbar beschrieben.	x	x	
Empfehlung 2	Inhalt und Zeitumfang der zu leistenden freiwilligen/ ehrenamtlichen Aufgabe(n) sind der jeweiligen Tätigkeit angemessen.	x	x	
Empfehlung 2+7	Die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen hauptamtlichen Personen und ehrenamtlich Engagierten sind transparent geregelt.		x	
Dokumente				
Empfehlung 2	Die Aufgabenbereiche und Tätigkeiten, die von freiwillig und ehrenamtlich engagierten Personen übernommen werden, sind in Aufgaben- bzw. Stellenbeschrieben festgehalten.	x	x	
Empfehlung 2	Die wichtigsten Abläufe der Tätigkeit sind in einer Anleitung verständlich dargestellt.	x	x	
Empfehlung 3+4	Richtlinien zum Umgang mit freiwillig/ehrenamtlich engagierten Personen sind vorhanden (Kompetenz- und Pflichtenhefte, Entschädigungs- und Spesenreglemente etc.) und allen Mitarbeitenden und Engagierten bekannt.	x	x	
Ansprechperson				
Empfehlung 5	Für die freiwillig und ehrenamtlich Engagierten ist eine zentrale, direkte Ansprechperson bestimmt.	x	x	
Empfehlung 5+6	Die Ansprechpersonen für Engagierte sind klar instruiert, welche Aufgaben diese Betreuung umfasst.	x	x	
Empfehlung 6	Neu engagierte Personen werden durch eine/n funktionsnahe/n «Götti/Gotte» begleitet.	x	x	

Arbeitsumfeld		Insbesondere für		
		Freiwillige	Ehrenamtliche	✓
Einbezug				
Empfehlung 1+7	Freiwillige/Ehrenamtliche werden regelmässig zu Informations- und Austauschsitzen eingeladen.	x	x	
Empfehlung 1+11	Die Engagierten können im Rahmen ihrer Tätigkeiten mitentscheiden.		x	
Einführung				
Empfehlung 2	Sich neu engagierende Personen werden mittels Einführungsprogramm sorgfältig in ihr Aufgabengebiet eingearbeitet.	x	x	
Image				
Empfehlung 4	Ein starkes, kompetentes und engagiertes Führungsgremium mit einem positiven Image und einer grossen Ausstrahlungskraft ist gebildet.	x	x	
Empfehlung 5	Die Tourismusorganisation legt im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit Engagierten Wert auf eine positive Öffentlichkeitsarbeit.	x	x	
Austausch und Weiterbildung				
Empfehlung 3+6	Der Wissensaustausch unter den Engagierten wird gefördert (Austauschrunden, gemischte Teams).	x	x	
Empfehlung 7	Zwischen den engagierten Personen und der Ansprechperson der Tourismusorganisation finden regelmässig Gespräche statt.	x	x	
Empfehlung 8	Freiwillige/Ehrenamtliche haben die Möglichkeit, in andere Funktionen oder Tätigkeitsbereiche zu wechseln (Möglichkeit zur Job-Rotation).	x	x	
Empfehlung 9	Die engagierten Personen können sich weiterbilden (Hinweise auf Tagungen/Kurse/Events, Übernahme von Kurskosten, Organisation von Schulungen etc.).	x	x	
Empfehlung 9	Für die Engagierten werden Austauschtreffen mit anderen Tourismusorganisationen durchgeführt.	x	x	
Organisatorisches				
Empfehlung 10	Versicherungstechnische Aspekte wie Haftpflicht- und Unfallversicherung für die Freiwilligen/Ehrenamtlichen sind geregelt.	x	x	
Empfehlung 10	Den Freiwilligen/Ehrenamtlichen stehen aufgabenrelevante Arbeitsmaterialien und ggf. ein Arbeitsplatz zur Verfügung.	x	x	
Empfehlung 10	Kontaktdaten (Adresse, Telefon, E-Mail) der Tourismusorganisation sowie der Freiwilligen/Ehrenamtlichen werden mittels Kontaktlisten zur Verfügung gestellt.	x	x	

Leistungsanerkennung		Insbesondere für		
		Freiwillige	Ehrenamtliche	✓
Gestaltung				
Empfehlung 1–6	Im Budget der Tourismusorganisation sind Mittel für die Anerkennung der Engagierten bereitgestellt.	x	x	
Empfehlung 1	Die Leistungen der Freiwilligen/Ehrenamtlichen werden anerkannt und angemessen gewürdigt.	x	x	
Empfehlung 1	Ein jährlicher Event für Freiwillige/Ehrenamtliche wird organisiert (Besuch einer Veranstaltung, Ausflug, Nachtessen etc.).	x	x	
Empfehlung 2	Gruss- und Wunschkarten zu besonderen Anlässen werden verschickt (Geburts- und Genesungswünsche, Beileidsbekundungen etc.).	x	x	
Empfehlung 2+3	Die Anerkennungen werden möglichst individuell (passend zur Person/ihren Wünschen entsprechend) gestaltet.	x	x	
Empfehlung 2+3	Langjährige Einsätze von freiwillig oder ehrenamtlich Engagierten werden besonders berücksichtigt (Ehrenmitgliedschaft, Gratisleistungen etc.).	x	x	
Empfehlung 4	Die Engagierten können von Vorabinformationen (z. B. bei Veranstaltungen) profitieren.	x	x	
Empfehlung 4	Die Freiwilligen/Ehrenamtlichen können unentgeltliche oder verbilligte Sachleistungen beziehen (Einkaufsrabatte bei Sponsoren der Tourismusorganisation, Tickets für eigene Veranstaltungen, Bekleidung etc.).	x	x	
Interne und externe Anerkennung				
Empfehlung 5	Der vielfältige Nutzen des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements wird öffentlich thematisiert (Dankesreden, Jahresbericht/-rechnung, Medienberichte etc.).	x	x	
Empfehlung 5	Es sind Voraussetzungen geschaffen (z. B. Einbezug von bzw. Austausch mit Schlüsselpersonen), damit freiwillig und ehrenamtlich erbrachte Leistungen seitens Politik und Behörden anerkannt und öffentlich gewürdigt werden.	x	x	
Abschiedskultur				
Empfehlung 6	Freiwillige/Ehrenamtliche werden bei Beendigung des Engagements «offiziell» und würdig verabschiedet.	x	x	
Empfehlung 6	Den Engagierten wird auf Wunsch ein Tätigkeitszeugnis bzw. ein Kompetenznachweis ausgestellt.	x	x	

Rekrutierung		Insbesondere für		
		Freiwillige	Ehrenamtliche	✓
Allgemeines				
Empfehlung 1	Für die Rekrutierung ist mind. eine Person verantwortlich.	x	x	
Empfehlung 1+5	Es findet ein persönliches Einstellungsgespräch statt.		x	
Kontaktaufnahme				
Empfehlung 1	Informationen über bevorstehende Vakanzen werden frühzeitig kommuniziert (Website, Newsletter, an Veranstaltungen etc.).		x	
Empfehlung 2	Personen, die nicht zum «engeren Kreis» der Engagierten in einer Gemeinde oder Region gehören, werden aktiv angesprochen, um den Kreis der Engagierten auszuweiten.		x	
Empfehlung 3	Unternehmen aus der Region werden angefragt, ob sie Mitarbeitende für einen freiwilligen/ehrenamtlichen Einsatz zur Verfügung stellen oder einen internen Aufruf machen können.	x	x	
Empfehlung 2–4	Es wird eine Liste mit potenziellen Kandidaten/-innen für freiwillige/ehrenamtliche Aufgaben geführt.	x	x	
Empfehlung 4	Das Potenzial der Stammgäste wird gezielt genutzt (Stammgäste-Plattform etc.).	x	x	
Empfehlung 5+6	Die Aufgaben entsprechen nicht nur den Fähigkeiten und Kenntnissen sondern auch den Bedürfnissen der engagierten Person, welche frühzeitig erfragt werden.	x	x	
Kommunikation				
Empfehlung 7+8	Die Kompetenzen und der persönliche Nutzen, welche mit der freiwilligen/ehrenamtlichen Tätigkeit erworben werden können, werden als Anreiz gezielt kommuniziert.	x	x	
Empfehlung 9+10	Mund-zu-Mund-Werbung wird gefördert («Freiwillige suchen Freiwillige», Vorbildfunktion etc.) und mit einem Dankeschön/«Goodie» belohnt.	x	x	

6. Weiterführende Quellen

Folgende Quellenangaben sind Hinweise auf Checklisten, Leitfäden und Arbeitshilfen zum Thema Freiwilligenarbeit bzw. Ehrenamtlichkeit. Diese stammen hauptsächlich aus den Bereichen Soziales und Sport bzw. Veranstaltungen, sind jedoch modifiziert auch im touristischen Zusammenhang anwendbar. Daher sollen sie als Orientierungshilfe dienen.

Verbindlichkeit und Transparenz

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Österreich): **Bericht** zur Freiwilligenarbeit im Tourismus in Österreich: S. 93 f.: Zusammenführung von Tourismusakteuren und Ehrenamtlichen; S. 87: Rahmenbedingungen für eine Freiwilligenarbeit im Tourismus; S. 88 f.: Übersicht Einsatzbereiche für Freiwillige im Tourismussektor.

Swiss Olympic (sportclic.ch): **Checkliste** zur Ausgestaltung eines attraktiveren Ehrenamtes. Online: <http://www.swissolympic.ch>.

Arbeitsumfeld

BENEVOL Schweiz: **Merkblatt** zu den Standards und Aspekten der Freiwilligenarbeit, die Organisationen bzw. Unternehmen beachten sollten. Online: <http://www.benevol.ch>.

Deutscher Olympischer Sportbund: **Leitfaden** zur attraktiveren Gestaltung des Ehrenamtes. Online: <http://www.ehrenamt-im-sport.de>.

EUROPARC Federation: **Leitlinien** für ein qualitativ hochwertiges Freiwilligenmanagement; **Checkliste** zum Einsatz internationaler Freiwilliger. Online: <http://www.europarc.org>.

Kaleidos Fachhochschule Schweiz. (2011). FreiwilligenPotenzial nutzen. Ein Wegweiser für die Praxis. Zürich: S. 15: **Checkliste** zur Vorbereitung der Planung und Organisation eines Freiwilligenprojektes.

Koblenzer Bürger Stiftung – Ehrenamts-Agentur: **Checkliste** für Organisationen/Unternehmen zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Online: <http://www.koblenzerehrenamtsagentur.de>.

Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Sachsen-Anhalt: **Checkliste** zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Online: <http://www.lagfa-lsa.de>.

Projekt SENTEDALPS, Handbuch zum Freiwilligenmanagement. S. 134 ff.: Grundlagen eines Freiwilligenprogramms (**Phasen und Checkliste**). Online: <http://www.alpine-space.org>.

Swiss Olympic (sportclic.ch): **Dokumente** zum Führen von Ehrenamtlichen. Online: <http://www.swissolympic.ch>.

Leistungsanerkennung

BENEVOL Schaffhausen: **Ideen** zur Anerkennung und Entschädigung von ehrenamtlich tätigen Personen. Online: <http://www.freiwillige.ch>.

Deutscher Olympischer Sportbund. (2000). **Bericht** «Danke – Arbeitshilfe zur Förderung ehrenamtlicher Mitarbeit im Sportverein»: S. 14: Übersicht zur Entschädigung Freiwilliger; S. 21: Checkliste zur Anerkennung der Mitarbeit. Online: <http://www.ehrenamt-im-sport.de>.

Gessner, M. (2008). Dokumentation zur Tagung «Freiwillige in der Altersarbeit»: S. 4: **Massnahmenkatalog** zur Förderung der Freiwilligenarbeit. Online: <http://www.freiwillig-zh.ch>.
vitamin B. **Nachweis** für ehrenamtliche Vorstandsarbeit. Online: <http://www.vitaminb.ch>.

Rekrutierung

Akademie Management und Politik – Friedrich-Ebert-Stiftung: S. 12: **Checkliste** für Einführungs- bzw. Erstgespräche mit ehrenamtlich Interessierten. Online: <http://www.fes-mup.de>.

Gessner, M. (2008). Dokumentation zur Tagung «Freiwillige in der Altersarbeit». S. 3: **Hinweise** zur Rekrutierung und Gewinnung von Freiwilligen. Online: <http://www.freiwillig-zh.ch>.

Kaleidos Fachhochschule Schweiz. (2011). Freiwilligenarbeit: Vom möglichen zum tatsächlichen Engagement. Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen unterschiedlicher Arbeitsbedingungen auf die Einsatzbereitschaft Freiwilliger. Zürich: S. 103 f.: **Checkliste** zur Gewinnung von Freiwilligen und zum Freiwilligen-Management.

Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Sachsen-Anhalt: **Checkliste** für ein Erstgespräch mit Freiwilligen. Online: <http://www.lagfa-lsa.de>.

Soziale Dienste Stadt Zürich. Kontaktstelle Freiwilligenarbeit. **Handbuch** Freiwilligenarbeit: S. 20: Leitfaden für den Erstkontakt bzw. Aufnahmegespräch mit Freiwilligen; S. 30: Checkliste zur Begleitung der Freiwilligen während dem Einsatz. Online: <https://www.stadt-zuerich.ch/freiwillige>.

Swiss Olympic (sportclic.ch): **Checkliste** zur Vorbereitung von Motivationsgesprächen mit Interessenten. Online: <http://www.swissolympic.ch>.

Vitamin B. Gesucht: Vereinsvorstände: **Hinweise** zum Finden von Ehrenamtlichen. Online: <http://www.vitaminb.ch>.

Wadsack, R. (Hrsg.). (2003). Ehrenamt attraktiv gestalten. **Praxisleitfaden** für ein Erfolgsmodell Ehrenamt im Verein. Planegg: WRS. S. 165: Suche nach Mitarbeitern bzw. freiwilligen Helfern/-innen; S. 187: Gespräch mit freiwilligen Helfer/-innen bzw. Mitarbeitern.

Impressum

Herausgeber:

Hochschule Luzern

Autorinnen und Autoren:

Urs Wagenseil

Beatrice Durrer Eggerschwiler

Barbara Taufer

Mario Störkle

Christin Hausmann

Unter Mitarbeit von:

David Caliesch

Maria Wetzel

Gestaltung und Druck:

Brunner AG, Kriens

Titelbild:

Stanserhorn-Bahn AG

Arosa Tourismus

Finanzierung:

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO/Innotour

Hochschule Luzern, Interdisziplinärer Schwerpunkt Tourismus und nachhaltige Entwicklung

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Institut für soziokulturelle Entwicklung

Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Tourismuswirtschaft

Verband Schweizer Tourismus-Manager

Schweizer Tourismusverband

UNESCO Biosphäre Entlebuch

Migros-Genossenschafts-Bund

Mit weiterer finanzieller Unterstützung von:

Appenzellerland Tourismus
Basel Tourismus
Bergbahnen Adelboden AG
Davos-Destinations-Organisation
Gstaad Saanenland Tourismus
Heidiland Tourismus AG
Hotelleriesuisse
Interhome AG
Jungfrau Region Marketing AG
Kandertal Tourismus
Kur- und Verkehrsverein St. Moritz
Lenzerheide Marketing und Support AG
Leukerbad Tourismus
Luzern Tourismus AG
Nyon Région Tourisme
Office du tourisme du canton de Vaud
Olten Tourismus
Pontresina Tourismus
Region Solothurn Tourismus
Reka Schweizer Reisekasse
Salvan/Les Marécottes Tourisme
Savognin Tourismus im Surses
Schweizer Jugendherbergen
Schweizer Wanderwege
Sedrun Disentis Tourismus
Seilbahnen Schweiz SBS/RMS
St. Gallen-Bodensee Tourismus
Thurgau Tourismus
Toggenburg Tourismus
Tourismus Engadin Scuol Samnaun Vals Müstair AG
Tourismus Services Ostschweiz AG
Union fribourgeoise du Tourisme
Uri Tourismus AG
Verband öffentlicher Verkehr VöV/UTP
Viamala Ferien
Winterthur Tourismus
Yverdon-les-Bains Région – Jura Lac
Zürich Tourismus

Bezugsquelle:

Online als PDF: www.hslu.ch/freiwilliges-engagement-tourismus

Dieser Bericht hat einen Wert von CHF 28.–. Dank der finanziellen Unterstützung verschiedener Projekt- und Finanzierungspartner im Rahmen eines Innotour-Projektes des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) kann der Bericht gratis abgegeben werden.

