

# Freiwilligenmanagement in sozialen Organisationen

---

## MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von  
**Stephanie BACHER, BA**

am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Begutachter  
Univ.-Prof. Dr. phil. Arno Heimgartner

Graz, 2017

# EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

---

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, August 2017

---

Bacher Stephanie

# DANKSAGUNG

---

Mein herzlicher Dank gilt...

... **Herrn Univ.-Prof. Dr.phil. Arno Heimgartner** für die fachliche Betreuung und den konstruktiven Input während des Forschungsprozesses.

... **meinen Eltern und Freunden** für die Unterstützung und den Rückhalt während des gesamten Studiums. Danke für motivierende Worte, Aufmunterungen und vor allem den Glauben an mich.

... **den sieben ExpertInnen** der Organisationen, die mir ihre wertvolle Zeit und das Wissen zur Verfügung gestellt haben, um den empirischen Teil durchführen zu können.

... **meinen StudienkollegInnen**, die mich auf meinem Weg begleitet haben. Danke für schöne und lustige Momente, auf die ich gerne zurückblicke.

**DANKE!**

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Freiwilligenmanagement in sozialen Organisationen. Konkret wurde auf den Freiwilligenmanagementprozess Bezug genommen, indem die Grundsätze/Rahmenbedingungen, die Gewinnung, das Matching, die Orientierung/Unterstützung, die Anerkennung, die Verabschiedung, die Bindung und Kontaktpflege von Freiwilligen in den Organisationen untersucht wurden. Des Weiteren wurden auch Entwicklungen und Veränderungen bezüglich des Freiwilligenmanagements sowie Wünsche und Forderungen für die Zukunft in die Forschung mit einbezogen. Die Masterarbeit soll Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Organisationen hinsichtlich der Instrumente und Methoden im Freiwilligenbereich aufzeigen. Durch den direkten Vergleich können neue Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten für die Organisationen aufgezeigt werden. Insgesamt wurden sieben ExpertInnen von unterschiedlichen Organisationen in der Steiermark, in Oberösterreich und Wien zu diesem Thema befragt. In den Ergebnissen ist zu sehen, dass alle Organisationen in den letzten Jahren immer professioneller Freiwillige gewinnen, koordinieren, begleiten und verabschieden. Durch stetige Entwicklungen im Freiwilligenmanagement kann festgestellt werden, dass die Rahmenbedingungen für Freiwillige sehr gut ausgebaut sind. Hierbei können die Unfall- und Haftpflichtversicherung, fixe Ansprechpersonen, eine Engagementvereinbarung, ausreichende Einschulung und Weiterbildungsangebote für Freiwillige genannt werden. Bei der Gewinnung ist festzustellen, dass die Mundpropaganda nach wie vor sehr effektiv ist, um Freiwillige zu gewinnen. Überdies spielt auch die Gewinnung über Homepages und Plattformen in manchen Organisationen eine sehr wichtige Rolle. Auch eine angemessene Anerkennungskultur ist für alle Organisationen elementar. Positive Worte, die Wertschätzung der Arbeit und Lob für ihre Tätigkeiten sehen die Organisationen als wichtigste Anerkennung an. Beenden Freiwillige ihre Tätigkeit, so gestaltet sich das Abschlusszenarium sehr unterschiedlich. Für die Zukunft wünschen sich die Organisationen bessere Kooperationen, Netzwerke und mehr Anerkennung der Gesellschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten.

## ABSTRACT

---

This thesis deals with volunteer management in social organisations. Specific reference has been made to the volunteer management process, whereby the principles/frameworks, the recruitment, matching, orientation/support, recognition, dismissal, retaining and maintaining of contact with volunteers in the organisations have been examined. Furthermore, developments and changes concerning volunteer management as well as wishes and requirements for the future were also included in the research. The Master's thesis should highlight differences and similarities within the organisations regarding the instruments and measures in the voluntary sector. New ideas and implementation possibilities for the organisations can be identified through the direct comparison. In total, seven experts from different organisations in Styria, Upper Austria and Vienna were questioned on this subject. The results show that, in recent years, all organisations recruit, coordinate, support and dismiss increasingly professional volunteers. It can be determined from constant developments in volunteer management that the framework conditions for volunteers are very well developed. In this respect, reference can be made to accident and liability insurance, fixed contact partners, an engagement agreement, sufficient initial training and advanced training opportunities for volunteers. With regard to recruitment, it should be noted that word of mouth is still very effective for recruiting volunteers. Furthermore, recruitment via websites and platforms in some organisations also plays a very important role. An appropriate culture of recognition is also essential for all organisations. The organisations regard positive words, the appreciation of work and praise for work as the most important signs of recognition. With regard to volunteers finishing their work, the work completion scenarios vary greatly. In the future, the organisations wish for better cooperation, networks and increased recognition of voluntary activities in society.

# INHALT

---

EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG .....	I
DANKSAGUNG .....	II
ZUSAMMENFASSUNG.....	III
ABSTRACT .....	IV
1 Einleitende Worte.....	1
2 Begriffsklärung Freiwilligenarbeit.....	4
2.1 Abgrenzungen.....	6
2.2 Differenzierungsmöglichkeiten.....	9
2.2.1 Freiwilliges Engagement.....	10
2.2.2 Ehrenamt .....	11
2.2.3 Bürgerschaftliches Engagement .....	12
3 Stand der Freiwilligenarbeit.....	14
3.1 Beteiligungsquote in ausgewählten Bereichen.....	14
3.2 Informelle und formelle Intensität.....	16
4 Entwicklungen im Freiwilligenbereich.....	20
4.1 Monetarisierung.....	20
4.2 Professionalisierung.....	22
4.3 Globalisierung, Europäisierung und Urbanisierung.....	24
4.4 Flexibilisierung und Deregulierung.....	26
5 Begriffsklärung Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination .....	28
6 Die Idee des Freiwilligenmanagements .....	29
7 Freiwilligenmanagementmodell .....	32
7.1 Volunteer Management Process nach McCurley und Lynch .....	32
7.2 Freiwilligenmanagementmodell der AfED.....	39
7.2.1 Implementierungsprozess .....	41
7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen.....	44
8 Strukturen in der Freiwilligenarbeit.....	54
8.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	54
8.2 Versicherungsschutz .....	55
8.3 Professionalisierung von Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement .....	57
8.4 Freiwilligenagenturen .....	58

9 Herausforderungen und Trends .....	60
9.1 Neue Zielgruppen .....	60
9.2 Neue Formen der Freiwilligenarbeit.....	61
9.2.1 Eventfreiwilligenarbeit.....	61
9.2.2 Volontourismus.....	62
9.2.3 Corporate Volunteering .....	64
9.2.4 Virtuelle Freiwilligenarbeit .....	65
9.3 Grenzen der Freiwilligenarbeit anerkennen .....	65
10 Darstellung der Organisationen.....	67
10.1 Caritas Steiermark .....	67
10.2 Volkshilfe Steiermark .....	69
10.3 Diakoniewerk.....	70
10.4 Vinzenzgemeinschaft Eggenberg.....	71
10.5 pro mente Wien.....	72
10.6 Lebenshilfe Wien .....	73
10.7 Katholisches Bildungswerk Steiermark.....	74
11 Ziel und Forschungsfrage.....	75
12 Forschungsdesign.....	76
12.1 Methode .....	76
12.2 Erhebungsinstrument .....	77
12.3 Stichprobe – Population .....	81
12.4 Durchführung .....	82
12.5 Auswertung .....	83
13 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse .....	86
13.1 Kategorie/Code: Entwicklung/Veränderung .....	86
13.2 Kategorie/Code: Grundsätze/Rahmenbedingungen .....	94
13.3 Kategorie/Code: Gewinnung.....	106
13.4 Kategorie/Code: Matching.....	117
13.5 Kategorie/Code: Orientierung/Unterstützung/Begleitung .....	118
13.6 Kategorie/Code: Anerkennung.....	128
13.7 Kategorie/Code: Verabschiedung.....	130
13.8 Kategorie/Code: Bindung und Kontaktpflege .....	133
13.9 Kategorie/Code: Zukunft.....	134
14 Resümee und Ausblick.....	137

LITERATUR.....	142
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	156
ANHANG.....	157



# THEORETISCHE HINFÜHRUNG

# 1 Einleitende Worte

---

Freiwilligenarbeit ist eine wichtige Ressource (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 5), nimmt einen großen Stellenwert ein und ist ein wichtiger Bestandteil der österreichischen Gesellschaft (vgl. Oberbauer 2015, S. 4). Um diesen Bereich weiter zu entwickeln, hat es in den letzten Jahren vermehrt wissenschaftliche Beiträge zum Thema freiwilliges Engagement gegeben. Diese Forschungen sind wichtig, um Veränderungen, Strukturen und handfeste Daten über die Freiwilligenarbeit zu erhalten. Zudem wird die Bedeutung des freiwilligen Engagements für die Gesellschaft (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 5) und im Speziellen für den Sozialbereich sichtbar. Wichtig ist dabei, den Blick auch auf die Freiwilligenorganisationen zu richten, da hier deutliche Forschungslücken bestehen (vgl. ebd.). Mit den Beiträgen „Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement“ (2014) und dem Perspektivenpaper „Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement“ (2015) konnten dahingehend bereits neue Kenntnisse gewonnen werden. Auch in dieser Arbeit wird der Fokus auf Freiwilligenorganisationen gelegt und der Freiwilligenmanagementprozess näher untersucht.

Seit den 1980er-Jahren werden Freiwillige zunehmend planvoll und systematisch koordiniert. In den USA und England entstanden die ersten Ansätze, freiwilliges Engagement systematisch zu managen. Unter dem Namen *Volunteer Management* entstanden die ersten Grundsätze, Instrumente und Handlungsempfehlungen für die Arbeit mit Freiwilligen. Mitte der 1990er-Jahre erhielt das Thema Freiwilligenmanagement auch in Deutschland erhöhte Aufmerksamkeit. Der Strukturwandel und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Veränderungen führen dazu, dass das Freiwilligenmanagement einen hohen Stellenwert einnimmt (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 14) und essentiell ist, um Freiwillige planvoll gewinnen, halten, koordinieren und binden zu können. Das meist verbreitete und angewendete Freiwilligenmanagementmodell (vgl. Metzner 2014, S. 166) wurde in den USA entwickelt und geht auf Steve McCurley und Rick Lynch (1998) zurück. Das Buch *Essential Volunteer Management* von McCurley und Lynch gilt als Standardwerk und prägte den Markt des Freiwilligenmanagements. Ersichtlich wird dies vor allem durch die ähnlichen Abläufe und Benennungen des Freiwilligenmanagementprozesses in unterschiedlichen Ländern (vgl. Metzner 2014, S. 167) und es gilt als Vorreiter für viele weitere Modelle (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 14). Orientiert an dem Modell von McCurley und Lynch (1998) sowie jenem der *beratergruppe ehrenamt* unter der Mitarbeit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED), entstand die theoretische Grundlage für den empirischen Teil dieser Arbeit.

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf den Freiwilligenmanagementprozess in den Organisationen ersichtlich werden. Zudem werden auch Entwicklungen im Freiwilligenmanagement sowie Wünsche und Forderungen für die Zukunft aufgezeigt. Um die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten, besteht der erste Teil der Masterarbeit aus einer theoretischen Hinführung zum Thema. Diese beinhaltet die Begriffsklärung Freiwilligenarbeit mit den unterschiedlichen Differenzierungsmöglichkeiten freiwilliges Engagement, Ehrenamt und bürgerschaftliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement. Kapitel 2 klärt somit grundlegende Begrifflichkeiten in Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit. Der Stand der Freiwilligenarbeit in Österreich mit Blick auf Deutschland, die Schweiz und im internationalen Vergleich wird im dritten Kapitel näher dargestellt. Der Begriff Freiwilligenmanagement bzw. -koordination wird im darauffolgenden Kapitel beschrieben, wobei unterschiedliche Definitionen von AutorInnen herangezogen und miteinander verglichen werden. Seit wann Freiwillige auf planvolle und systematische Art und Weise koordiniert werden, wird in Kapitel 5 näher erläutert. Nach einem kurzen geschichtlichen Abriss werden hier grundlegende Managementbereiche, die das Freiwilligenmanagement berührt, aufgezeigt. Weiterführend erfolgt die Beschreibung der zwei ausgewählten Freiwilligenmanagementmodelle von McCurley und Lynch (1998) und der AfED (2013). Nach einer detaillierten Beschreibung dieser Modelle wird in Kapitel 7 auf die Strukturen in der Freiwilligenarbeit eingegangen. Betrachtet werden hierbei die rechtlichen Rahmenbedingungen, der Versicherungsschutz, die Professionalisierung von Freiwilligenkoordination und die Freiwilligenagenturen, die als lokale Informationsdrehscheibe fungieren. Mit den Entwicklungen in der Freiwilligenarbeit beschäftigt sich Kapitel acht. Bezug wird dabei auf Einflussfaktoren genommen, die das freiwillige Engagement positiv wie negativ verändern. Organisationen müssen zudem auf gesellschaftliche Herausforderungen reagieren und vor allem jungen Menschen Freiwilligenarbeit so früh wie möglich näherbringen. Auf die zukünftigen Herausforderungen und Trends in der Freiwilligenarbeit wird in Kapitel neun Bezug genommen. Hierzu zählen, neue Zielgruppen anzusprechen, sich verstärkt mit der Professionalisierung des Freiwilligenmanagements auseinanderzusetzen, Grenzen der Freiwilligenarbeit anzunehmen und neue Formen des freiwilligen Engagements einzubeziehen. Eine genaue Beschreibung der neuen Formen der Freiwilligenarbeit bildet den Abschluss der theoretischen Hinführung dieser Arbeit.

Der zweite Teil der Arbeit bezieht sich auf die empirische Untersuchung, die mit der Darstellung der sieben befragten Organisationen beginnt. Anschließend werden das Ziel und die Forschungsfrage näher beschrieben sowie das Forschungsdesign mit der Methode, dem Erhebungsinstrument, der Beschreibung der Stichprobe und Population, der Durchführung der Interviews und der Auswer-

tungsmethode näher erläutert. Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse der neun theoriegeleiteten Kategorien/Codes und eine Vielzahl von aus dem Material generierten Subcodes werden gesammelt präsentiert. Die Arbeit schließt mit einem Resümee und Ausblick der Forschungsergebnisse.

## 2 Begriffsklärung Freiwilligenarbeit

---

Es gibt eine große Palette an Begriffen für die Beschreibung von freiwilligem und unbezahltem Engagement. Je nachdem, in welchem Kontext das Thema Freiwilligenarbeit diskutiert wird, werden unterschiedliche Termini verwendet. Prinzipiell wird zwischen informeller Freiwilligenarbeit, welche außerhalb eines organisierten Rahmens stattfindet, und formeller Freiwilligenarbeit, die im Rahmen einer Organisation erfolgt, unterschieden (vgl. von Escher 2013, S. 73). Die daraus resultierende Problematik der Begriffsbestimmung wird in der Literatur rege diskutiert – sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch im Alltagsgebrauch gibt es keinen einheitlichen Terminus (vgl. Hofer/Pass 2015, S. 2). In diesem Zusammenhang spricht Bernhard von Rosenblatt (2001) von einem *terminologischen Problem*, da im deutschsprachigen Raum sehr viele unterschiedliche und zum Teil skurrile Begriffe verwendet werden (vgl. von Rosenblatt 2001, S. 50). Es kann festgehalten werden, dass eine eindeutige Begriffsbestimmung nicht möglich ist und dass „der einheitsstiftende und alle Sachverhalte angemessen repräsentierende Begriff nicht zu finden [ist]“ (vgl. More-Hollerweger/Sprajcer/Eder 2009, S. 2).

Freiwilligenarbeit ist im deutschsprachigen Raum ein sehr junger Begriff (vgl. More-Hollerweger/Sprajcer/Eder 2009, S. 3) und bezeichnet allgemein eine selbstgewählte und ohne Entlohnung ausgeführte Arbeit, die in gemeinnützigen Bereichen stattfindet (vgl. Wehner/Güntert/Neufeind/Mieg 2015, S. 5). Nach einer Definition von Statistik Austria, die auch internationalen Anklang findet, versteht man unter der Freiwilligenarbeit: „(...) eine Leistung, die freiwillig und ohne Bezahlung für Personen außerhalb des eigenen Haushaltes erbracht wird“ (Statistik Austria 2007, S. 10). Unter freiwillig versteht man hierbei, dass diese Tätigkeit nicht verpflichtend ist wie z.B. Präsenz- und Zivildienst. Mit dem Definitionselement unbezahlt sind demnach keine monetären Gegenleistungen gemeint wie ein Entgelt für die freiwillige Tätigkeit. Mit „außerhalb des eigenen Haushaltes“ werden Tätigkeiten, die im eigenen Haushalt ausgeübt werden wie Haus- und Familienarbeit nicht als Freiwilligenarbeit bezeichnet. Laut Statistik Austria (2007) ist Freiwilligenarbeit nur gültig, wenn Leistungen zum Nutzen der Gesellschaft und an haushaltsfremden Personen stattfinden (vgl. Statistik Austria 2007, S. 10). Besonders bei der Definition von „außerhalb des eigenen Haushaltes“ gibt es nach wie vor Unklarheiten (vgl. Heimgartner/Anastasiadis 2011, S. 187). Sie betonen, dass „mit der Phrase (...) die Trennung von familiärer Arbeit nur bedingt [gelingt]“ (ebd.).

Freiwilligenarbeit gilt somit nur dann, wenn die Pflege oder Betreuung nicht im eigenen Haushalt stattfinden, obwohl es im Grunde keinen fachlichen Unterschied gibt, ob die Eltern im gleichen oder getrennten Haushalt wohnen (vgl. Heimgartner/Anastasiadis 2011, S. 187). Diese Phrase wird auch von Ines Findenig (2014) kritisiert. Sie akzentuiert, dass der Begriff auch für ältere Menschen zu

kurz greift. Nicht klar ist, unter welchen Bereich die Pflege und Betreuung von Enkelkindern oder weiteren Angehörigen fällt, denn schlussendlich findet die Betreuung größtenteils im eigenen Haushalt statt. Vor diesem Hintergrund nennt Findenig (2014) eine neue Kombination von Definitionselementen als Bausteine für die Bezeichnung des freiwilligen Engagements:

„Exemplarisch könnte das Element 'Dienst an der Gesellschaft' im Sinne einer Integrationsherstellung und einer Schaffung sozialen Kapitals als Definitionsbaustein genannt werden. Ebenso wäre die 'Gegebenheit einer Nichtverwandtschaft' oder die 'Nichterwartung von Reziprozität' als Kennzeichen zur Bestimmung von ehrenamtlichem Engagement denkbar“ (Findenig 2014, S. 1).

Es ist feststellbar, dass der Begriff definitorische und begriffliche Vielfalt aufweist und vor allem beim Merkmal außerhalb des eigenen Haushalts Unschärfe zeigt. Weitere Merkmale der Freiwilligenarbeit sind nach Barbara von Eschner (2013) die entgeltliche und zeitliche Befristung sowie die Unterstützung und Ergänzung von bezahlter Arbeit, wobei die Freiwilligentätigkeit nicht in Konkurrenz zur bezahlten Tätigkeit stehen soll. Zu guter Letzt erhält man durch Freiwilligenarbeit einen Einblick in die Tätigkeiten und sie trägt maßgeblich zur persönlichen Entfaltung bei (vgl. von Eschner 2013, S. 77). Jedoch kann nicht jede Hilfe am Mitmenschen als Freiwilligenarbeit bezeichnet werden. Nach Johannes Emmerich (2012) gibt es auch Einschränkungen, bei denen nicht von Freiwilligenarbeit zu sprechen ist, etwa wenn die Reaktion im Zuge einer akuten Notlage stattfindet, wie zum Beispiel bei der Ersten Hilfe oder bei freiwilligen Tätigkeiten von kriminellen Organisationen, extremistischen Vereinigungen, radikal-religiösen Gruppierungen und Sekten. Zudem wird der Begriff auch nicht bei einer passiven Mitgliedschaft oder einmaligen politischen Aktivitäten verwendet, da die freiwillige Tätigkeit ein Verstoß gegen die Grundordnung des demokratischen Staates wäre (vgl. Emmerich 2012, S. 26). Es kann festgehalten werden, dass der Begriff nach wie vor Unschärfe in der Bedeutung aufweist. Es gibt jedoch klare Abgrenzung der Freiwilligenarbeit zur bezahlten, Haus- und Familienarbeit, zu Freizeitaktivitäten und zu gesetzlich verpflichtenden Formen von Arbeit.

## 2.1 Abgrenzungen

### **Abgrenzung zur bezahlten Arbeit**

Abgegrenzt wird Freiwilligenarbeit zum einen von der bezahlten Arbeit. Wenn Freiwillige eine Aufwandsentschädigung wie Fahrt- oder Telefonkostenerstattung erhalten, so spricht man weiterhin von Freiwilligenarbeit. Wenn jedoch der Zeitaufwand der geleisteten Arbeit entschädigt wird, zählt dies nicht zur Freiwilligenarbeit, sondern fällt in die Kategorie bezahlte Arbeit (vgl. Bendele 1993, S. 77 zit. n. More-Hollerweger et al. 2009, S. 7). Würde man freiwilliges Engagement durchschnittlich bezahlen, so sieht Thomas Rauschenbach (1992) keine Unterscheidungen mehr zur Lohnarbeit (vgl. Rauschenbach 1992, S. 259) und es würde „(...) als eigener Typus gesellschaftlich nützlicher Arbeit keinen so rechten Sinn mehr machen“ (ebd.). Schwierig wird die Abgrenzung zur bezahlten Arbeit, wenn nicht nur die Sachkosten, sondern über dies hinaus ein Taschengeld oder eine Pauschale ausgezahlt werden. Betrachtet man die unterschiedlichen Definitionen, so kann man streng genommen nicht von Freiwilligenarbeit sprechen, wenn die Tätigkeiten abgegolten werden – selbst wenn die Bezahlung sehr schlecht ist und man nicht sozialversichert ist (vgl. Bendele 1993, S. 77 zit. n. More-Hollerweger et al. 2009, S. 7).

Eine spezifische Form bildet in diesem Zusammenhang das Freiwillige Soziale Jahr und das Freiwillige Ökologische Jahr. Junge Erwachsene können dabei bis zu 12 Monate (vgl. FreiwG 2012, S. 4) im Sozial- oder Umweltbereich tätig sein und diesen kennenlernen. Sie erhalten dabei ein Taschengeld, Verpflegung und eine Unterkunft und sind unfall-, kranken-, arbeitslosen- und pensionsversichert (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 7). Werden im Allgemeinen Tätigkeiten des freiwilligen Engagements abgegolten, so spricht Rauschenbach (1992) von einer *besonderen Form von (nebenamtlichen) Honorartätigkeiten*. Mit dieser Form wäre zumindest der Vorwurf der Ausbeutung und Ausnutzung junger Leute nicht mehr gegeben. Dabei sollte aber nicht die Grenze zur sozialversicherungspflichtigen Normalarbeit überschritten werden (vgl. Rauschenbach 1991, S. 259).

Durch die Grunddimension *ohne monetären Gegenfluss* unterscheidet sich die Freiwilligenarbeit auch von der Erwerbsarbeit. Es ist auch ein Unterschied bezüglich der Arbeitszeiten feststellbar: Freiwillige sind meist nur ein paar Stunden die Woche tätig, wobei die meisten Erwerbstätigen einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 8). Zudem finden auch Tauschzirkel ohne monetären Gegenfluss statt. Jedoch erwartet man beim Prinzip des Tauschens eine Gegenleistung, welche geldäquivalent ist und bei der Freiwilligenarbeit nicht erwartet wird (vgl. Heimgartner 2004, S. 23). Somit kann die Tätigkeit in Tauschzirkeln nicht als Freiwilligenarbeit

gesehen werden. Schwierigkeiten bei der Abgrenzung gibt es jedoch bei unbezahlten Überstunden insbesondere im sozialen Bereich, die während einer Erwerbsarbeit geleistet werden. Inwiefern eine Person die Überstunden im gleichen Sinne eines freiwillig Tatigens ausführt, ist schwer abzuschätzen. So kann es auch die Sorge des eigenen Arbeitsplatzes sein, dass man sich über die bezahlte Arbeit hinaus freiwillig engagiert (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 7).

### **Abgrenzung zur Haus- und Familienarbeit**

Haus- und Familienarbeit differenziert sich von der Freiwilligenarbeit durch Kennzeichnen der familiären Bindung. In diesem Sinne werden Leistungen von pflegenden Angehörigen nicht in die Freiwilligenarbeit mit einbezogen, besonders dann nicht, wenn die Pflege im selben Haushalt stattfindet oder wenn ein großer Anteil unentgeltlich bzw. gegen einen geringen Betrag erfolgt. Durch Verschiebungen in der Alterspyramide, steigende Scheidungsraten, höhere Erwerbstätigkeit der Frauen etc. wurde das Thema familiäre Pflegearbeit vermehrt diskutiert und der Umfang des Pflegebedarfs sowie die daraus resultierenden Kosten bei ausführender Erwerbstätigkeit ersichtlich. Zudem kam die Unmöglichkeit der öffentlichen Finanzierung hinzu. Dadurch entstehen Druck und es kam zu arbeits- und sozialrechtlichen Neuerungen, in der die Situation der pflegenden Angehörigen verbessert wurde (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 8f.). Bei der Differenzierung von der familiären und der Freiwilligenarbeit entsteht jedoch ein Graubereich: wenn zum Beispiel Familienmitglieder nicht im eigenen Haushalt, sondern in der Nachbarwohnung leben (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 9), spricht man von familiärer Arbeit. Freiwilligenarbeit gilt somit nur dann, wenn Pflegebedürftige nicht im eigenen Haushalt leben. Aus fachlicher Perspektive betrachtet, macht es jedoch keinen Unterschied, ob die Pflege im eigenen oder in einem getrennten Haushalt stattfindet (vgl. Heimgartner/Anastasiadis 2011, S. 187). Betrachtet man nun die Familienarbeit aus genderbezogener Perspektive, so wird die Haus- und Familienarbeit mehrheitlich von Frauen aller Altersgruppen als Hintergrund- oder auch sekundäre Tätigkeit verrichtet (vgl. Gasser et al. 2015, S. 12 u.18; vgl. Scambor/Kirchengast 2014). Martin Gasser, Sarah Kersten, Michael Nollert und Sebastian Schief (2015) sehen in den geschlechtsspezifischen Differenzen der unbezahlten wie bezahlten Arbeit zwei Achsen der Geschlechterungleichheit (vgl. Gasser et al. 2015, S. 12). Dies geht vor allem auf traditionelle Haltungen und Geschlechterrollen, aber auch strukturelle Ungleichheiten wie eine fehlende Einkommensgerechtigkeit zwischen Männern und Frauen zurück. Eine ausgewogene Ressourcenverteilung sowie gleichstellungspolitische Überzeugungen würden die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Männer sich vermehrt an der Haus- und Familienarbeit beteiligen. Des Weiteren müsste sich der Blickwinkel in den Betrieben und Unternehmen weg vom Ernährer-Modell hin zu

einer veränderten Familienrolle und aktiver Vaterschaft verändern, denn bis dato geht eine Verbesserung dahingehend nur schleppend voran (vgl. Scambor/Kirchengast 2014, S. 8f.).

### **Abgrenzung zu Freizeitaktivitäten**

Freiwilliges Engagement hat einen produktiven Charakter und wird daher als Arbeitsleistung gesehen. Dadurch grenzt es sich von Freizeitaktivitäten wie Hobbys ab. Die Mitgliedschaft in einem Verein, bei der keine produktive Tätigkeit bzw. Arbeitsleistung erfolgt, kann daher auch nicht als Freiwilligenarbeit betrachtet werden. Freiwillige können aus ihrer Tätigkeit einen Selbstnutzen ziehen, jedoch muss diese Aktivität auch immer anderen Personen nützen, um als Freiwilligenarbeit bezeichnet werden zu können. In diesem Zusammenhang entstehen Graubereiche, denn es ist schwer, festzustellen ob etwa das Singen im Chor aus reinem Vergnügen stattfindet, oder ob man für die ZuschauerInnen singt. Schwierigkeiten bei der Abgrenzung gibt es zudem bei Aktivitäten von Selbsthilfegruppen. Zum einen nehmen TeilnehmerInnen aus persönlichem Interesse teil und erhoffen sich durch die Kommunikation mit anderen TeilnehmerInnen einen Selbstnutzen. Zum anderen profitieren durch die Teilnahme auch andere von ihrer Anwesenheit (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 9).

Abschließend lässt sich festhalten, dass Unklarheit herrscht, welche Tätigkeiten als produktiv bezeichnet werden können und in weiterer Folge zur Arbeitsleistung zählen. Marcel Erlinghagen (2004) unterscheidet mit dem *Dritt-Personen-Kriterium* unbezahlte Arbeit von Freizeitaktivitäten und versucht so, zu erläutern, was als produktive Tätigkeit bezeichnet werden kann:

„(...) Tätigkeiten [sind] dann produktiv (...), wenn die Leistung prinzipiell auch von Dritten gegen Bezahlung erbracht werden könnte. Konsum, im Gegensatz dazu, zeichnet sich dadurch aus, dass kein/e andere/r für den Konsumenten/die Konsumentin den Konsum eines bestimmten Gutes übernehmen kann“ (Erlinghagen 2004, S. 34 zit. n. More-Hollerweger et al. 2009, S. 10).

Laut Erlinghagen (2004) lässt sich ableiten, dass unbezahlte Arbeit dann als produktiv angesehen wird, wenn Dritt-Personen diese Arbeit gegen Bezahlung ausführen könnten, z.B. Hausarbeit oder Kinderbetreuung. Sportliche Aktivitäten oder der Besuch beim Zahnarzt können jedoch nicht von Dritten übernommen werden und gelten laut diesen Kriterien nicht als produktive Tätigkeit. Der Transport zum Zahnarzt oder Sportplatz von einer nicht im Haushalt lebenden Person gilt jedoch wiederum als Freiwilligenarbeit (vgl. Bühlmann/Freitag 2007, S. 165).

## Abgrenzung zu gesetzlich verpflichtenden Formen von Arbeit

Nicht zu Freiwilligenarbeit zählen verpflichtende Tätigkeiten wie unbezahlte Praktika im Zuge einer Ausbildung oder der Zivildienst (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 10). Laut dem Bundesministerium für Inneres (2010) wird der Zivildienst als Wehrersatzdienst angesehen und ist somit verpflichtend für alle StaatsbürgerInnen. Ausgenommen von der Wehrpflicht sind Frauen, die jedoch einen freiwilligen Dienst leisten können (vgl. BMI 2010, S. 9). Im Gegensatz zum Zivildienst kann über zwölf Monate auch ein Gedenk-, Friedens- oder Sozialdienst im Ausland geleistet werden (vgl. BMI 2010, S. 83), was seit 2013 und der Novelle des Zivildienstgesetzes als Zivildienst angerechnet wird (vgl. Brlica 2015, S. 87). Neben dem freiwilligen Sozialjahr und dem Umweltschutzjahr zählt der Gedenk-, Friedens und Sozialdienst nach Nina Brlica (2015) zu den besonderen Formen freiwilligen Engagements (vgl. ebd., S. 86). Politische Diskussionen gab es immer wieder, das Arbeitslosengeld an gemeinnützigen Aktivitäten festzusetzen oder ein Jahr verpflichtenden BürgerInnendienst einzuführen. Bei solchen BürgerInnendiensten spricht man jedoch nicht von Freiwilligenarbeit, da eine Verpflichtung gegenüber dem Staat vorhanden ist. Praktika, die nach Beendigung der Ausbildung gemacht werden und in diesem Sinne nicht verpflichtend sind, zählen wiederum zur Freiwilligenarbeit (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 10).

Welche Tätigkeit als Freiwilligenarbeit bezeichnet wird, ist also sehr unterschiedlich. Durch die Abgrenzungen wird der Begriff jedoch eingegrenzt, was wiederum teilweise mit Unschärfe einhergeht. Neben dem umfassenden Begriff der Freiwilligenarbeit gibt es auch andere Differenzierungsmöglichkeiten, die nachfolgend dargestellt werden.

## 2.2 Differenzierungsmöglichkeiten

Freiwilligenarbeit ist mannigfaltig und unter vielen Begriffen bekannt. In der Praxis und der Forschung werden Termini wie freiwilliges oder ehrenamtliches Engagement rege diskutiert (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 11). In der von Eva More-Hollerweger und Katrin Hora (2014) durchgeführten Studie gaben 70% der befragten Organisationen an, die Bezeichnung Ehrenamtliche und nur etwa ein Viertel den Begriff Freiwillige zu verwenden (vgl. ebd.). Es ist anzumerken, dass sich innerhalb der europäischen Union der Terminus *Freiwilligentätigkeit* etabliert hat (vgl. Hofer/Pass 2015, S. 3). Weitere begriffliche Möglichkeiten wären bürgerschaftliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement oder Volunteering, welche aber im allgemeinen Sprachgebrauch seltener verwendet werden (vgl. Heimgartner/Anastasiadis 2011, S. 186f.). Der Begriff freiwilliges Engagement ist vermehrt in der österreichischen Literatur (vgl. BMASK 2017; BMASK 2015; Wiener Hilfswerk 2015) zu finden und setzt sich immer mehr durch. Im deutschsprachigen Raum haben sich

einige allgemeine Begriffe durchgesetzt, die eine unterschiedliche Tradition aufweisen und in Abhängigkeit von bestimmten Bereichen präferiert oder umgangen werden (vgl. Hoffmann 2012, S. 14). Um einen Überblick über die Begriffslandschaft zu bekommen, wird diese in Abgrenzung zu dem Terminus Freiwilligenarbeit dargestellt.

### 2.2.1 *Freiwilliges Engagement*

Verglichen mit dem englischen Begriff des Volunteering, das auch freiwillige Tätigkeiten innerhalb der Familie einschließt, greift der Begriff freiwilliges Engagement in Österreich kürzer (vgl. Hofer/Pass 2015, S. 3) und bezieht sich lediglich auf freiwillige Tätigkeiten im organisatorischen Rahmen. Im *Freiwilligengesetz – FreiwG (2012)* wird freiwilliges Engagement daher wie folgt beschrieben:

„Freiwilliges Engagement liegt vor, wenn natürliche Personen freiwillig Leistungen für andere, in einem organisatorischen Rahmen, unentgeltlich, mit dem Zweck der Förderung der Allgemeinheit oder aus vorwiegend sozialen Motiven und ohne dass dies in Erwerbsabsicht, aufgrund eines Arbeitsverhältnisses oder im Rahmen einer Berufsausbildung, erfolgt, erbringen. Als freiwilliges Engagement gelten auch Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Aus- und Fortbildung die für die Freiwilligenorganisation und Umsetzung der freiwilligen Tätigkeit erforderlich sind“ (Freiwilligengesetz FreiwG 2012, o.S.).

Freiwilliges Engagement bezieht sich demnach immer auf einen organisatorischen Rahmen, bei dem die Förderung der Allgemeinheit im Mittelpunkt steht. Nicht als freiwilliges Engagement werden Tätigkeiten bezeichnet, bei denen Personen ein Arbeitsverhältnis eingehen oder die Tätigkeit im Zuge einer Berufsausbildung absolviert wird. Als freiwilliges Engagement gelten nach dieser Definition auch fachliche Aus- und Fortbildungen, die im Zuge der Freiwilligentätigkeit gemacht werden und für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind. Unter dem Wort „freiwillig“ wird im Deutschen eine Tätigkeit verstanden, die „aus eigenem freiem Willen geschehend; ohne Zwang ausgeführt“ wird (Bibliographisches Institut 2017, o.S.). Der fehlende Zwang und die fehlende Pflichterfüllung werden auch bei Thomas Olk und Birger Hartnuß (2011) im Zusammenhang mit dem Terminus freiwilliges Engagement erwähnt. Engagement ist eine frei gewählte Tätigkeit, die mit den individuellen Bedürfnissen, Interessen und Sinnorientierungen der Individuen einhergeht. Mit dem Begriff freiwilliges Engagement fällt der Fokus auf die Freiwilligkeit und soll den individuellen Lebensstil und nicht die Pflichterfüllung darstellen (vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 146). Zu einer ähnlichen Ansicht kommt auch Lisa Katrin Schürmann (2013): in ihren Ausführungen betont sie zum Begriff freiwilliges Engagement die frei gewählte Tätigkeit und präferiert in ihren Darstellungen, nicht von Arbeit, sondern von Engagement zu sprechen (vgl. Schürmann 2013, S. 21).

Aufgrund der Zunahme von gesellschaftlichen Individualisierungs- und Pluralisierungsprozessen gewinnt der Begriff an Attraktivität und lässt sich besonders gut für das neue Ehrenamt bzw. moderne Formen des Engagements einsetzen (vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 146).

### 2.2.2 Ehrenamt

Unter dem Begriff Ehrenamt wird eine Tätigkeit verstanden, bei der die Belohnung der Arbeit die Ehre ist. Solch ein Amt wird durch Wahl, Berufung oder Beauftragung zugeschrieben und liegt einem klar definierten Verantwortungsbereich zugrunde. Die Bezeichnung Ehrenamt wird für die Tätigkeit als Schöffe bzw. Schöffin, für die Arbeit im Gremium z.B. im Gemeindeparlament und für Tätigkeiten in Kirchen und religiösen Gemeinschaften verwendet (vgl. Hoffmann 2012, S. 14). Sie findet zudem im Bereich des Sports, der Wohlfahrtspflege und des Rettungsdienstes (vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 145f.) und im Bereich der freiwilligen Feuerwehr Erwähnung (vgl. Hofer/Pass 2015, S. 3). Die Bezeichnung Ehrenamt geht zurück auf das erste Viertel des 19. Jahrhunderts. Dort wurde das Ehrenamt im preußischen Staat eingeführt, um so die leeren Kassen des Staates zu füllen. Die sogenannten Ehrenmänner übernahmen Verwaltungstätigkeiten und wurden zu diesem öffentlichen Amt verpflichtet (vgl. Zimmer 2005, S. 2f.). Eine abgeschwächte Form der Verpflichtung findet man auch heute noch im Ehrenamt der SchöffInnen wieder, welches man in begründeten Fällen auch ablehnen kann (vgl. Emmerich 2012, S. 28; Igl/Jachmann/Eichenhofer 2002, S. 29). Mit einigen Ausnahmen (Gerichtsverfassungsgesetz, Bundeswahlordnung, vgl. Emmerich 2012, S. 28) kann man jedoch sagen, dass das Ehrenamt in der heutigen Bedeutung keine Verpflichtung mehr darstellt. Michael Stricker (2011) versteht unter einem Ehrenamt eine klassisch historische Form von gemeinwohlorientierten Aktivitäten, die sich auf Vereine oder Gruppen beziehen (vgl. Stricker 2011, S. 163f.). Harald Künemund und Jürgen Schupp (2007) gehen bei ihrer Definition davon aus, dass Ehrenamt im institutionellen Rahmen stattfindet: „Unter ehrenamtlicher Tätigkeit wird gewöhnlich freiwillige, nicht auf Entgelt ausgerichtete Tätigkeit im Rahmen von Institutionen und Vereinigungen verstanden“ (Künemund/Schupp 2007, S. 1). Darüber hinaus verweisen Hofer/Pass (2015) im 2. Freiwilligenbericht neben dem freiwilligen, unentgeltlichen und organisationalen Rahmen auf eine gewisse Regelmäßigkeit des ausgeführten Ehrenamts.

„Unter einem Ehrenamt versteht man die freiwillige Übernahme einer Funktion, die in einer gewissen Regelmäßigkeit für eine bestimmte Zeit unentgeltlich im Rahmen von Vereinen, Institutionen, Initiativen, Projekten u. dgl. ausgeübt wird“ (Hofer/Pass 2015, S. 3).

Ebenso ist dieser Aspekt in weiteren Ausführungen von Stricker (2011) zu finden: er bezeichnet Ehrenamt nicht als eine einmalig ausgeübte Tätigkeit, sondern stellt eine aktive Beteiligung über einen längeren Zeitraum dar. So kann das einmalige Kuchenbacken aufgrund eines Gemeindefestes nicht als Ehrenamt bezeichnet werden (vgl. Stricker 2011, S. 164). Neben dem Terminus Ehrenamt hat sich vor allem in Deutschland in manchen Bereichen der Begriff bürgerschaftliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement durchgesetzt.

### 2.2.3 *Bürgerschaftliches Engagement*

Die Bezeichnung bürgerschaftliches Engagement erlangte vor allem in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre in der Öffentlichkeit und in der sozialwissenschaftlichen Forschung erhöhte Aufmerksamkeit. Ausgehend von demokratischen Umbrüchen in Mittel- und Osteuropa, wurde der Begriff im Verlauf der 80er-Jahre wiederbelebt. Daraus folgend hielt der Begriff bürgerschaftliches Engagement Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch und wurde von den ProtagonistInnen befürwortet, da er das freiwillige, unentgeltliche und gemeinwohlorientierte Engagement der BürgerInnen besser aufnimmt (vgl. Olk/Hartnuß 2011, S. 145). Der Begriff bürgerschaftliches Engagement wurde in Deutschland für ein politisches Programm verwendet (vgl. More-Hollerweger et al. 2009, S. 4) und wurde so populär (vgl. Zimmer 2005, S. 2). Laut dem Bericht *Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements der Enquete-Kommission* (2002) wird durch den Begriff bürgerschaftliches Engagement der Zusammenhang zwischen Engagement und Bürgerschaft hervorgehoben. Bürgerschaftlichkeit kann als Dimension für unterschiedliche Arten des Engagements verwendet werden und verdeutlicht den Zusammenhalt im Gemeinwesen (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 24). Mit der Begriffswahl bürgerschaftliches Engagement sollte der enge Zusammenhang von Engagement, Bürgerschaft und Bürgersinn verdeutlicht werden. An erster Stelle stehen die BürgerInnen, die sich einbringen und die Zukunft von Staat und Gesellschaft beeinflussen (vgl. Zimmer 2005, S. 2). Heinze/Olk (2001) sehen bürgerschaftliches Engagement als einen weit gefassten Begriff, der ein Sammel- und Oberbegriff für unterschiedliche Arten unbezahlter und freiwilliger Tätigkeiten ist. Zudem sehen sie bürgerschaftliches Engagement im öffentlichen Raum der Zivil- und Bürgergesellschaft angesiedelt und jenseits von Verwandtschafts-, Familienbeziehungen und privaten freizeitlichen Kreisen orientiert (vgl. Heinze/Olk 2001, S. 15f.).

Nach Annette Zimmer (2005) umfasst bürgerschaftliches Engagement eine Vielzahl von Aktivitäten und Engagementformen. Nachfolgend sind diese kurz dargestellt:

- Mitgliedschaft und Mitarbeit in Leitungsaufgaben in Vereinen, Verbänden Gewerkschaften
- Freiwillige unbezahlte Arbeit in Krankenhäusern, Schulen, Museen oder Bibliotheken

- Direkt demokratische BürgerInnenbeteiligung wie Volksbegehren oder Volksentscheiden
- Beteiligung an Bürgerinitiativbewegungen oder neuen sozialen Bewegungen, z.B. Ökologie, Anti-Atomkraft oder Frauenbewegungen
- Finanzielles Engagement wie spenden oder stiften (vgl. Zimmer 2005, S. 4).

Im Vordergrund des bürgerschaftlichen Engagements stehen Aktivitäten, die das Wohl aller fördern, somit einen Gemeinwohlbezug herstellen (vgl. Heinze/Olk 2001, S. 16) und im Dienste der Allgemeinheit agieren (vgl. Zimmer 2005, S. 4). Zudem schafft bürgerschaftliches Engagement Sozialkapital und gestaltet sich durch das Einbringen unterschiedlicher Erfahrungen aus dem Alltag als gesellschaftlicher Lernprozess (vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 40). Im bürgerschaftlichen Engagement werden Aufgaben des Gemeinwesens übernommen, was den Zusammenhalt der BürgerInnen in der Gesellschaft verdeutlicht. Abschließend soll eine allumfassende Definition bürgerschaftlichen Engagements von der Enquete-Kommission (2002) vorgestellt werden, bei der auf die Freiwilligkeit, den außer Acht gelassenen materiellen Gewinn, den Gemeinwohlbezug, die im öffentlichen Raum stattfindenden Tätigkeiten und die Teilhabe und Mitgestaltung der BürgerInnen Bezug genommen wird.

„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines persönlichen materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen“ (Enquete-Kommission 2002, S. 40).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die vielen unterschiedlichen Begrifflichkeiten für Freiwilligentätigkeit nicht einheitlich und klar abgegrenzt sind. Einen gemeinsamen und universellen Begriff zu finden, ist schwierig, da je nach Kontext unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet werden. Der im deutschsprachigen Raum bevorzugte Begriff des Ehrenamts wird vor allem in religiösen Gemeinschaften, der Kirche, für Tätigkeiten im Gemeindeparlament sowie bei der Rettung und freiwilligen Feuerwehr verwendet. Der Begriff bürgerschaftliches Engagement wurde durch die *Enquete-Kommission bürgerschaftliches Engagement* in Deutschland bekannt. Da er in Österreich wenig verbreitet ist, findet er in dieser Arbeit keine weitere Verwendung. Zudem werden im weiteren Verlauf die Begrifflichkeiten Freiwilligenarbeit, freiwilliges Engagement und Ehrenamt synonym verwendet. Vor allem im empirischen Teil ist immer wieder von Ehrenamt die Rede, da einige befragte Organisationen diese Begrifflichkeit verwenden.

### 3 Stand der Freiwilligenarbeit

---

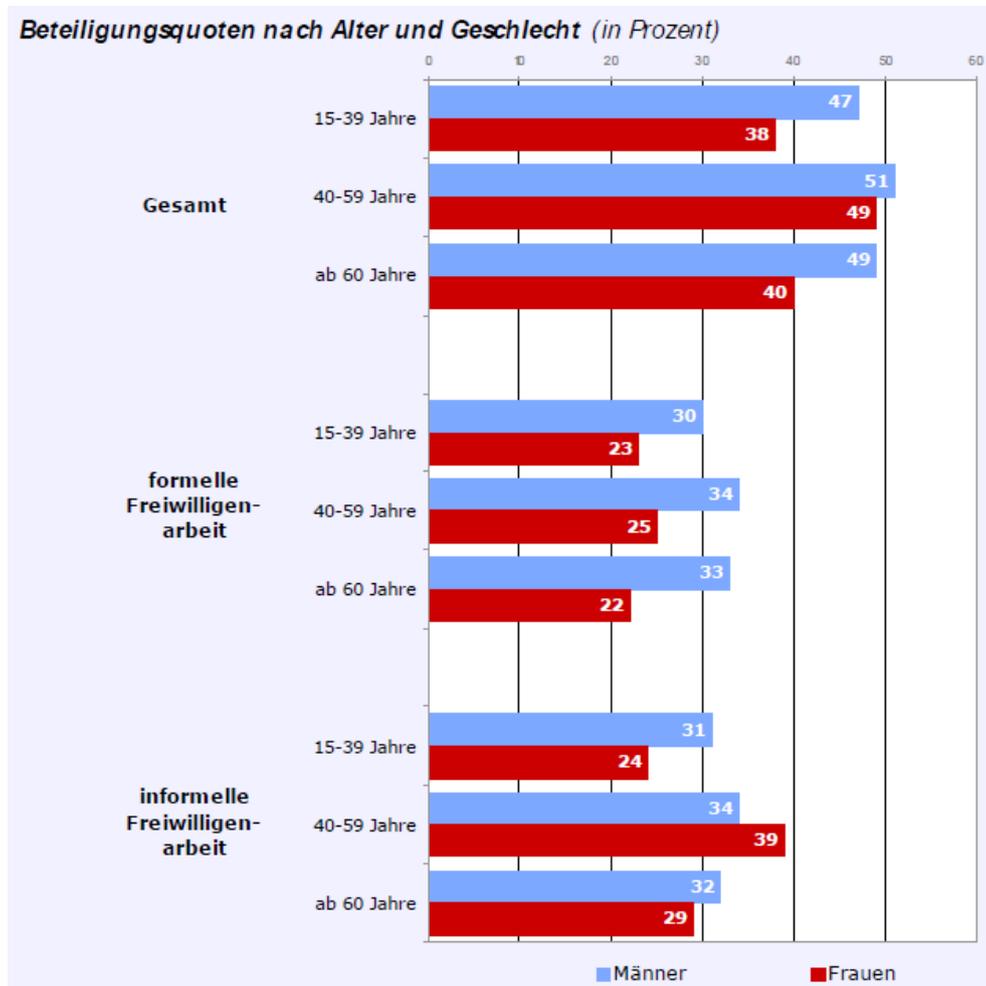
In den letzten Jahren gab es vermehrt wissenschaftliche Beiträge zum Thema freiwilliges Engagement. Diese Forschungsberichte sind wichtige Beiträge, um Veränderungen, Strukturen und handfeste Daten über die Freiwilligenarbeit in Österreich zu erhalten. Dadurch werden der Begriff und das Volumen verdeutlicht und aufgezeigt, wie wichtig das freiwillige Engagement für die Gesellschaft und den Sozialbereich im Speziellen ist. Auf den nachfolgenden Seiten werden aktuelle Zahlen der Freiwilligenarbeit in Österreich dargestellt. Die Basis der Darstellungen bilden die Untersuchung von Statistik Austria (2007), der 2. Freiwilligenbericht (2015) und eine repräsentative Bevölkerungsbefragung, welche das Institut für empirische Sozialforschung (2012) durchführte. Zudem wird über den Tellerrand hinausgeblickt und ein Vergleich mit dem deutschen Freiwilligensurvey (2014), dem Freiwilligen-Monitor Schweiz (2016) und dem European quality of life survey (EQLS) (2012), der den internationalen Stand der Freiwilligenarbeit beleuchtet, hergestellt.

#### 3.1 Beteiligungsquote in ausgewählten Bereichen

Die österreichweite Beteiligungsquote an formeller und informeller Freiwilligenarbeit liegt bei 46%. Es beteiligt sich also fast jede/r zweite/r ÖsterreicherIn ab 15 Jahren in irgendeiner Form freiwillig. Von dieser Gesamtquote leisten 28% formelle und 31% informelle Freiwilligenarbeit. Rund 13% gaben an, sich formell und informell zu engagieren (vgl. Hofer 2015, S. 18). Aufgrund dieser Zahlen ist festzustellen, dass sich eine große Anzahl von ÖsterreicherInnen freiwillig engagiert. Blickt man in die Nachbarländer Deutschland und die Schweiz, so werden auch hier sehr gute Zahlen erreicht. Bezogen auf den Freiwilligen-Monitor Schweiz (2016), engagiert sich ein Viertel der Bevölkerung über 15 Jahren im formellen Bereich und gute 38% in Vereinen und Organisationen, sprich im informellen Bereich (vgl. Freitag/Manatschal/K. Ackermann/M. Ackermann 2016, S. 2f.). In der deutschen Freiwilligensurvey (2014) wurde ersichtlich, dass sich zunehmend mehr Menschen freiwillig engagieren: im Jahr 2014 waren es 30,9 Millionen Menschen, das sind 43,6% der Bevölkerung, die sich in irgendeiner Form freiwillig betätigen. Knapp ein Viertel der Bevölkerung ist formell und ein Fünftel informell in Deutschland tätig (vgl. Simonson/Ziegelmann/Vogel/Tesch-Römer 2016, S. 15ff.)

Betrachtet man die Beteiligungsquote nach Geschlecht in Österreich, so ist festzustellen, dass sich fast jeder zweite männliche Befragte (49%) freiwillig engagiert. Bei Frauen ist der Prozentanteil mit 42% etwas geringer. Es lässt sich festhalten, dass Männer nach wie vor eine höhere Beteiligungsquote im freiwilligen Engagement aufweisen, was auf unterschiedliche gesellschaftliche Faktoren zurückzuführen ist. Betrachtet man die Situation genauer, so ist zu sagen, dass sich vor allem bei

den über 60- sowie den 15- bis 39-Jährigen ein höherer Männeranteil freiwillig engagiert (Abbildung 1). Es ist also auch hier eine Dominanz des männlichen Geschlechts in allen Altersgruppen festzustellen. Eine Ausnahme bildet der informelle Bereich bei den 40- bis 59-jährigen Frauen: hier ist der Anteil der freiwillig engagierten Frauen um fünf Prozentpunkte höher (vgl. IFES 2012, S. 13).



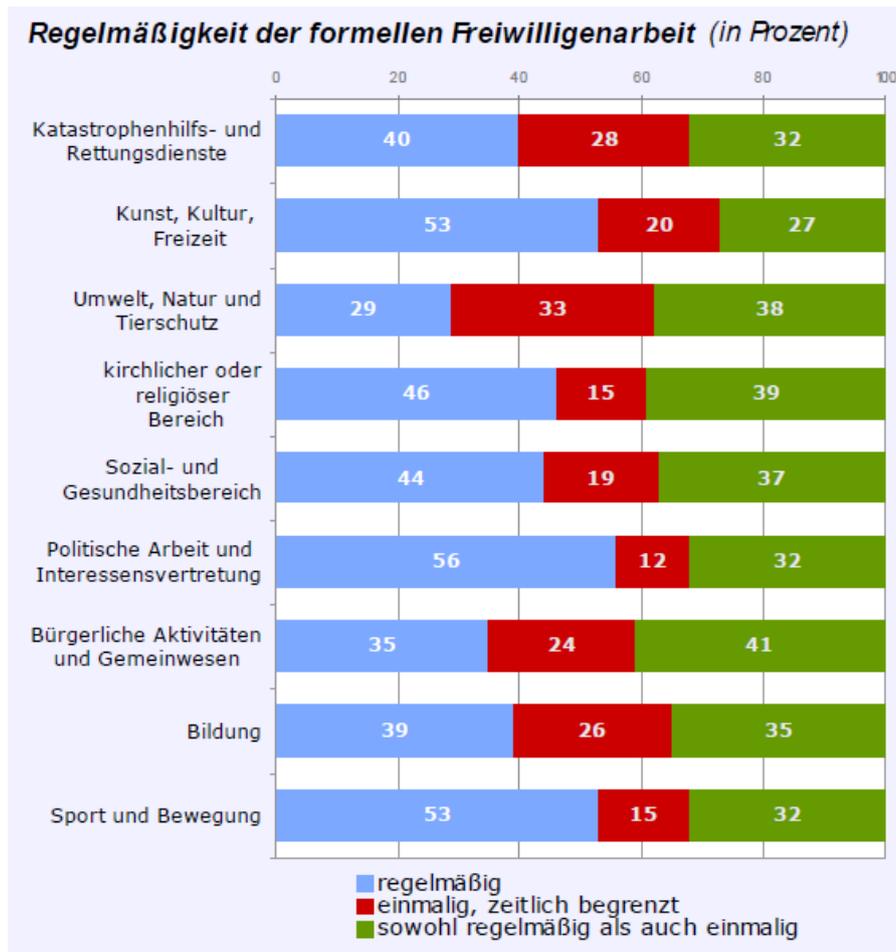
**Abbildung 1: Beteiligungsquote nach Alter und Geschlecht in Österreich (übernommen aus BMASK 2013, S. 14).**

Geschlechterdifferenzen in der Freiwilligenarbeit gibt es nicht nur in Österreich, sondern auch in anderen Ländern wie Deutschland. Wie den neusten deutschen Freiwilligensurvey (2014) zu entnehmen ist, beteiligen sich Frauen mit 41,5% etwas seltener als Männer mit 45,7% an einem freiwilligen Engagement (vgl. Vogel/Hagen/Simonson/Tesch-Römer 2016, S. 95). Betrachten man freiwilliges Engagement nach Geschlecht und Alter, so wird sichtbar, dass vor allem bei den älteren Personen über 65 Jahre die höchste Geschlechterdifferenz von fast zehn Prozentpunkten vorhanden ist. In fast allen Altersklassen ist der Männeranteil etwas höher. Eine Ausnahme bilden 30- bis 49-jährige Frauen, die sich im Vergleich zu Männern etwas höher freiwillig engagieren. Zurückzuführen

ist dies wahrscheinlich auf den Beteiligungsgrad von Müttern, da Bildungsinstitutionen wie Kindergärten oder Schulen Gelegenheiten schaffen, sich freiwillig zu engagieren (vgl. ebd., S. 99). Wie das Beispiel Österreich und Deutschland aufzeigt, sind Geschlechterdifferenzen in der Freiwilligenarbeit vorhanden. Faktoren wie eine traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsaufteilung können verantwortlich dafür sein, dass sich Frauen nach wie vor weniger an Freiwilligenarbeit beteiligen. Eine Gleichstellung scheint in Zukunft möglich, jedoch muss der erste Schritt weg vom traditionellen Rollenbild und hin zu einer vollständigen Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern erfolgen. Es kann erst zu einer Gleichstellung kommen, wenn Frauen nicht mehr zur Gänze für die Familienarbeit zuständig sind. Eine gerechte Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern ist somit eine Grundvoraussetzung für eine zukünftige Erreichung der Gleichstellung (vgl. Vogel/Simonson/Ziegelmann/Tesch-Römer 2016, S. 623).

### 3.2 Informelle und formelle Intensität

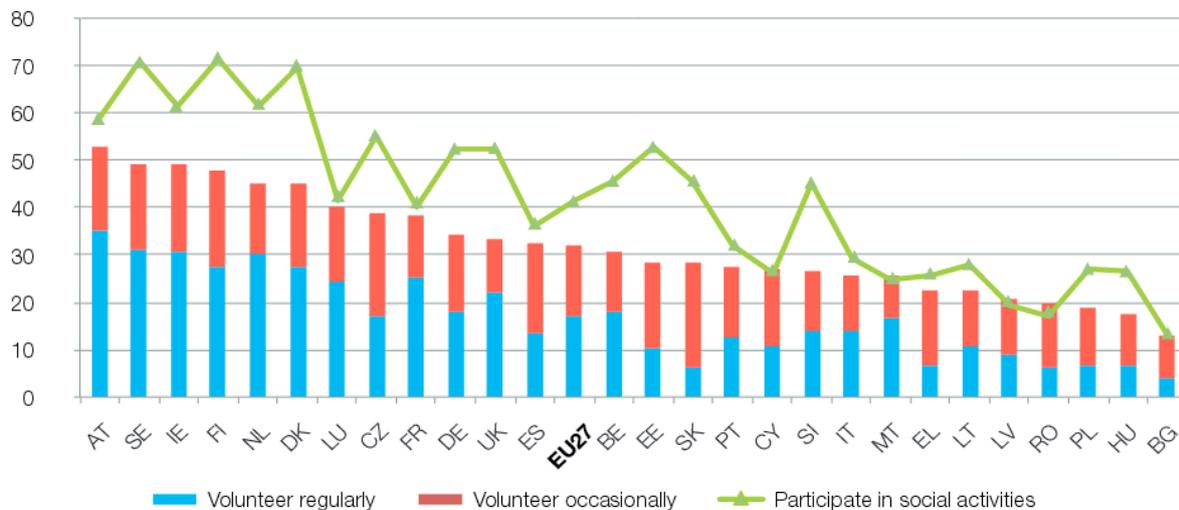
Unter der Beteiligungsintensität versteht man das zeitliche Ausmaß, mit dem sich Freiwillige engagieren (vgl. Hofer/Pass 2015, S. 18). Die Beteiligungsintensität im formellen sowie informellen Bereich wird im 2. Freiwilligenbericht (2015) genauer untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der größte Teil der Freiwilligen in einem, zwei oder mehreren Vereinen oder einer Organisation engagiert. Insgesamt beteiligen sich 63% in einem Bereich, ein Fünftel in zwei Bereichen, 8% in drei und 10% in mehr als drei Bereichen. Betrachtet man den Zeitaufwand in Tagen, so lässt sich festhalten, dass sich Freiwillige im formellen Bereich bis zu 30 Tage pro Jahr engagieren. Dies trifft vor allem auf den Katastrophenhilfs- und Rettungsdienst, Umwelt-, Natur- und Tierschutz und auf den Bereich Kirche und Religion zu. Länger engagieren sich Freiwillige nur in den Bereichen Freizeit, Sport und Bewegung, in der Bildung und in der politischen Arbeit (vgl. Hofer 2015, S. 27ff.). Regelmäßig engagieren sich vor allem Freiwillige im Bereich der Politik, Kunst, Kultur, Freizeit und im Sport. Zeitlich befristete Aktivitäten sind laut der bundesweiten Befragung besonders im Bereich der Umwelt und Natur sowie des Tierschutzes zu finden (siehe Abbildung 2) (vgl. BMASK 2013, S. 35).



**Abbildung 2** Regelmäßigkeit der informellen Tätigkeiten. Quelle: übernommen aus BMASK 2013, S. 35.

Nach einem kurzen Überblick über die Beteiligungsintensität und -quote, die sich auf Österreich beziehen, soll auch der europaweite Vergleich der Freiwilligenarbeit aufgezeigt werden. Wie sieht also die Beteiligungsintensität von Österreich im Vergleich zu Europa aus? Herangezogen wird dafür die dritte European quality of life survey (EQLS), die im Zeitraum von 2011 bis 2012 europaweit durchgeführt wurde. Die EQLS analysiert die Lebensqualität von 27 Mitgliedstaaten der EU und betrachtet dabei Themen wie Einkommen, Beruf, Bildung, Hausarbeit, Gesundheit, Lebenszufriedenheit, Familie und das Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Zudem widmet sich ein eigener Abschnitt dem Thema Freiwilligenarbeit (vgl. Eurofound 2012, S. 7f.).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass jede/r dritte europäische StaatsbürgerIn in den letzten Jahren freiwillige Arbeit verrichtet hat. Das sind zusammen 32%, wobei sich 17% wöchentlich oder monatlich freiwillig engagieren. Vergleicht man Österreich mit anderen EU-Staaten, kann festgehalten werden, dass es die höchste Anteilnahme im freiwilligen Engagement aufweist. ÖsterreicherInnen engagieren sich europaweit sowohl in regelmäßigen Abständen (35%) als auch gelegentlich (53%) am meisten, gefolgt von Schweden mit 31% und 49% sowie Irland mit 31% und 49% (vgl. Eurofound 2012, S. 88). In Abbildung 3 werden die 27 analysierten EU-Staaten abgebildet. Die blauen Balken stehen dabei für freiwillige Tätigkeiten, die wöchentlich und monatlich ausgeübt werden. Die roten Balken stehen für die gelegentliche freiwillige Tätigkeit, welche durch weniger als zehn Mal charakterisiert ist. Die grüne Linie repräsentiert die soziale Partizipation von Aktivitäten. Es zeigt sich, dass es in den meisten Ländern eine relativ hohe Beteiligung am freiwilligen Engagement gibt. Länder, in denen sich die Menschen am wenigsten freiwillig engagieren, sind Polen (19%), Ungarn (17%) und Bulgarien (13%). So kann auch gesagt werden, dass eine hohe soziale Partizipation mit einer höheren Beteiligung am freiwilligen Engagement einhergeht (vgl. ebd.).



Notes: 'Regularly' encompasses answer categories 'every week' and 'every month'; 'Occasionally' describes 'less often/occasionally' in at least one type of organisation. Countries ordered by the proportion of total number of volunteers (regular and occasional), Q22 and Q21d.

**Abbildung 3: Involvement in unpaid voluntary work, by country and frequency. Quelle: übernommen aus Eurofound 2012, S. 89.**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es in Österreich eine hohe Beteiligung am freiwilligen Engagement gibt. Sowohl im formellen als auch im informellen Bereich wird ein hoher Beitrag für die Gesellschaft geleistet. Insgesamt hat es seit 2006 einen Anstieg von 2% in der Freiwilligenarbeit gegeben. Vor allem im informellen Bereich verzeichnete man sogar einen Anstieg von rund vier Prozentpunkten (vgl. Statistik Austria 2007, S. 15f.). Diese Entwicklungen können ein Indiz dafür sein, dass der Bereich auch in Zukunft weiter steigen wird. Als Spitzenreiter ist Österreich im dritten *European quality of life survey* zu finden. Dort engagiert es sich im Vergleich zu andern EU-Ländern prozentual am meisten, dicht gefolgt von Schweden und Irland. Ein Bereich, in dem Österreich Aufholbedarf hat, bezieht sich auf die Geschlechterungleichheit in der Freiwilligenarbeit: aufgrund der geschlechtsspezifischen Arbeitsaufteilung (meist sind Frauen für Haus- und Familienarbeit zuständig), sind Frauen nach wie vor in der Beteiligung am freiwilligen Engagement benachteiligt. Das traditionelle Rollenbild muss aufgebrochen werden, sodass Frauen auch in Zukunft gleichermaßen an der Freiwilligenarbeit teilhaben können. Entwicklungspotenzial gibt es also in Bezug auf die Geschlechterthematik im Freiwilligenbereich. Allgemein ist festzustellen, dass sich der Freiwilligenbereich stetig verändert und weiterentwickelt. Welche Entwicklungen dies genau sind, wird nachfolgend dargestellt.

## 4 Entwicklungen im Freiwilligenbereich

---

Freiwilliges Engagement ist immer an gesellschaftliche Entwicklungen geknüpft. Verändert sich die Gesellschaft, so verändert sich auch freiwilliges Engagement (vgl. Neufeind/Güntert/Wehner 2015, S. 196). Durch gesellschaftliche Individualisierung und Wertewandeldiskussionen (vgl. Künemund/Schupp 2007, S. 2) vollzog sich ein Strukturwandel des Engagements. Menschen sind nicht mehr ausschließlich in Verbänden oder Organisationen tätig, sondern suchen eigene Organisationsformen. Daraus resultierend haben sich informelle Strukturen entwickelt, die durch Beweglichkeit und Gestaltungsmöglichkeit charakterisiert sind (vgl. Hacket/Mutz 2002, S. 41f.). Dieser Strukturwandel bzw. diese Veränderungen sind gekennzeichnet durch Bezeichnungen wie *modernes Ehrenamt* oder *die neuen Freiwilligen* (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 177f.). Die Bedürfnislage und die Anforderungen der individualisierten Gesellschaft sind Antworten auf den Strukturwandel des Engagements. Diese Entwicklungen gehen auch einher mit Veränderungen in der Organisationsstruktur (vgl. Hacket/Mutz 2002, S. 42). Durch die Professionalisierung kam es zu der Einführung der Freiwilligenkoordination und -agenturen. Freiwillige informieren sich im Vorhinein über Möglichkeiten und Ziele in den Einrichtungen, wodurch die Entscheidung bewusster und interessensteuert fällt. Mit diesem Wandel gewinnen vor allem Freiwilligenzentren an Bedeutung, die zwischen der Organisation und den Freiwilligen vermitteln (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 178).

Auch globale Entwicklungen und technologischer Fortschritt verändern die Freiwilligenarbeit. Nachfolgend werden deshalb Einflussfaktoren diskutiert, die das Engagement im positiven wie im negativen Sinn beeinflussen. Ein Trend, der in letzter Zeit häufiger in Erscheinung tritt, ist die Entlohnung von freiwilligem Engagement. Wie bereits ausgeführt ist jedoch ein Kriterium des freiwilligen Engagements die Freiwilligkeit – und zwar ohne monetären Gegenfluss. Immer mehr Organisationen entlohnen jedoch freiwillige Arbeit mit Geldleistungen. Welche Auswirkungen die Monetarisierung auf das freiwillige Engagement hat, wird auf den nächsten Seiten diskutiert.

### 4.1 Monetarisierung

Freiwilliges Engagement wird charakterisiert als eine nicht auf Entgelt ausgerichtete Tätigkeit (vgl. Künemund/Schupp 2007, S. 1), ohne Entlohnung ausgeführte Arbeit (vgl. Wehner/Güntert/Neufeind/Mieg 2015, S. 5), als durch das Kriterium der Unentgeltlichkeit definiert (vgl. Freiwilligengesetz FreiwG 2012; vgl. Hofer/Pass 2015, S. 3) oder durch die definitorische Grunddimension eines fehlenden monetären Gegenflusses (vgl. Heimgartner/Anastasiadis 2011, S. 187). Die Diskus-

sion um Geld und Entlohnung in der Freiwilligenarbeit spielt zunehmend eine größere Rolle. Engagierte sollten selbstverständlich ihre Ausgaben für Porto, Telefon, Fahrtkosten etc. erstattet bekommen, jedoch geht es im Zusammenhang mit der Monetarisierung nicht um diese Form von Rückerstattung, sondern um die Zahlung von Stundensätzen über den Mindestlohn, die Kombination von Minijobs und Ehrenamtszuschüssen oder pauschale Aufwandszahlungen. Diese gehören mittlerweile zum Alltag vieler sozialer Institutionen in Deutschland (vgl. Hartnuß/Schwalb 2015, S. 3f.). So hat sich in den Vereinen eine Kultur gebildet, in der durch Geldleistungen neue Tätigkeiten entstehen, diese aber dennoch unter dem Namen Ehrenamt geführt werden und der Erwerbsarbeit gleichen (vgl. ebd., S. 7).

Die Monetarisierung der Freiwilligenarbeit hatte den ursprünglichen Sinn, engagierten Personen für einen bestimmten Zeitraum eine Abfindung zu zahlen. Allerdings erhärtet sich der Verdacht, dass dadurch die Grenzen zur bezahlten Arbeit aufweichen. Das Problem ist dabei nicht die Monetarisierung per se, sondern die Auswirkungen, die mit dem Geldtransfer einhergehen. Folglich können sich die Motive und Haltungen der Freiwilligen aufgrund des Nebenverdienstes oder des (Wieder-) Einstiegs in das Berufsleben verändern (vgl. Kehl/Tominski 2013, S. 159; Jakob 2015, S. 10). Dabei rücken die Einkommenserzielung oder die spätere Rentenabsicherung in den Vorder- und stellen das freiwillige Engagement in den Hintergrund (vgl. Jakob 2015, S. 10). Hartnuß/Schwalb (2015) ergänzen, dass es zu einer wachsenden Ungleichheit im Engagement und zu einem gewandelten Selbstverständnis kommen kann. Diese Begleiterscheinungen können sehr problematisch für die Weiterentwicklung in der Engagementpolitik sein (vgl. Hartnuß/Schwalb 2015, S. 4). Mögliche Risiken in der Monetarisierung sieht auch Gisela Jakob (2015): sie führt aus, dass es durch die Entstehung von zwei Anstellungsarten zu Konflikten und Konkurrenzen innerhalb der Organisationen kommen kann. Zum einen gibt es Freiwillige, die für ihr Engagement bezahlt werden und zum anderen gibt es jene, die ihr Engagement unentgeltlich erbringen und als Entschädigung eine Kostenerstattung erhalten. Schlussendlich kann es dazu kommen, dass freiwilliges Engagement und MitarbeiterInnen durch bezahltes Engagement ersetzt werden. Konkurrieren können in diesem Fall auch die Institutionen untereinander. Zahlt eine Organisation einen Stundensatz für gewisse Tätigkeiten, so sehen sich andere Träger gezwungen, sich diesem anzupassen, um die Ressource Engagement zu halten (vgl. Jakob 2015, S. 11f.).

Ein weiteres Risiko der Monetarisierung in Deutschland sieht Jakob (2015) in der Entstehung des Niedriglohnssektors, der gesetzlich und tarifpolitisch nicht geregelt ist. Hier kommt es zu einem Graubereich, da die Form und Höhe der Bezahlung der Erwerbstätigkeit nahekommt (vgl. Jakob

2015, S. 11f.). Konstantin Kehl und Stefan Tominski (2013) warnen in ähnlicher Weise vor einer *Grauzone zwischen Engagement und Erwerbstätigkeit*, in der es zu einer (Teil-)Auslagerung der Beschäftigung kommt (vgl. Kehl/Tominski 2013, S. 159f.). Beide Autoren gehen somit von einer nicht eindeutig definierten Tätigkeit aus, denn als freiwilliges Engagement gilt sie laut den Kriterien nur dann, wenn sie unentgeltlich ausgeübt wird. Zudem unterscheidet sich Freiwilligenarbeit im Wesentlichen von der Erwerbsarbeit: die Erwerbsarbeit hebt sich von der Freiwilligenarbeit durch den Zeitaufwand und die regelmäßige Ausübung der Tätigkeit ab (vgl. Kehl/Tominski 2013, S. 166).

In Österreich regelt ein Bundesgesetz zur Förderung des freiwilligen Engagements (FreiwG), Rahmenbedingungen für formelle freiwillige Tätigkeiten. Durch eine gesetzliche Definition des freiwilligen Engagements wird die Unentgeltlichkeit im freiwilligen Engagement hervorgehoben (vgl. Prommegger 2015, S. 13). Das Freiwilligengesetz ist wichtig, um Monetarisierungstendenzen entgegenzuwirken und Vergütungsregelungen und Abgrenzungen zur Erwerbsarbeit festzulegen (vgl. Schwärzel 2015, S. 7).

Abschließend kann in aller Deutlichkeit gesagt werden, dass es für Deutschland bisher keine gesetzlichen Regelungen für eine Entlohnung der Freiwilligenarbeit gibt, denn es herrscht in diesem Bereich großer Handlungsbedarf auf politischer wie organisatorischer Ebene (vgl. Jakob 2015, S. 12). So erscheint es widersprüchlich, wenn man sich die Wörter Entlohnung und Freiwilligenarbeit ansieht, denn Freiwilligenarbeit ist gekennzeichnet durch eine unbezahlte Tätigkeit und unterscheidet sich hinsichtlich des Faktors Zeit und der Regelmäßigkeit von der Lohnarbeit. Neben der Monetarisierung kommt es auch zu einer Professionalisierung im Freiwilligenbereich, indem Instrumente und Praktiken eingesetzt werden, um Freiwillige professionell gewinnen, koordinieren und binden zu können. Zudem bieten Organisationen Fort- und Weiterbildungen für Freiwillige an, die als zusätzliche Ressource gelten. Die allgemeinen Entwicklungen im Zuge der Professionalisierung werden nachfolgend präsentiert.

## 4.2 Professionalisierung

Harald Mieg (2016) erfasst Professionalisierung auf zwei Ebenen: zum einen auf der institutionellen Ebene, in der man die Entwicklung eines Berufsfeldes versteht und zum anderen auf individueller Ebene, in der Kompetenzen entwickelt und bezahlte Tätigkeiten ausgeübt werden, welche sich an gewissen Leistungsstandards orientieren (vgl. Mieg 2016, S. 27). Neben der Erfassung des Begriffs auf zwei Ebenen kann zwischen einem schwachen und stärkeren Begriffsverständnis unterschieden werden. Unter einem schwachen Begriffsverständnis versteht man die Standardisierung von

Tätigkeiten, die Entwicklung von Leistungskriterien und die Leistungskontrolle (vgl. Neufeind/Wehner 2016, S. 268); in einem stärkeren Sinn kann es „(...) als eine Selbstregulation eben dieser Leistungskriterien durch die Profession selbst verstanden werden“ (Borchert 2003 zit. n. Neufeind/Wehner 2016, S. 268). Michael Dick (2016) sieht Professionalisierung ähnlich wie Jens Borchert (2003) als Selbstregulation: er bezeichnet sie als Wandlungsprozess, der von selbst stattfindet. Im Gegenzug dazu sieht Dick (2016) die Professionsentwicklung als einen Prozess an, der von Personen bewusst initiiert wird und in dem die Leistungsfähigkeit und der Berufsstand weiterentwickelt werden (vgl. Dick 2016, S. 17). Spricht man von Professionalisierung im Kontext der Freiwilligenarbeit, versteht man darunter, dass Instrumente und Praktiken des Personalmanagements verwendet werden, um Freiwilligen individuell zu begegnen und sie in den Arbeitsprozess einzufügen. Im Zuge dieser Professionalisierung kommt es in Non-Profit-Organisationen zu einem veränderten Umgang mit Freiwilligen. Deren Erwartungshaltungen sind heutzutage groß: so sind die Eingebundenheit und Koordination in den Organisationen ein essentieller Bestandteil geworden, um den Erwartungen der Freiwilligen gerecht zu werden (vgl. Studer/von Schnurbein 2013a, S. 137ff.). Mit der Professionalisierung gehen auch veränderte Rahmenbedingungen und Maßnahmen einher. Im Zuge des internationalen Jahres der Freiwilligen 2001 kam es auf politischer Ebene zu unterschiedlichen Maßnahmen, die das Engagement der ÖsterreicherInnen fördern sollen. 2003 wurde der österreichische Rat für Freiwilligenarbeit gegründet, der zum einen als Beratung für die Freiwilligen-Politik und zum anderen als Interessensvertretung für Organisationen dienen soll (vgl. More-Hollerweger 2006, S. 9).

Nach dem internationalen Jahr der Freiwilligen wurde das Jahr 2011 zum *Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft* ernannt. Wichtige Ziele waren dabei die Beseitigung administrativer Hindernisse und somit eine Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Freiwillige, die Stärkung und Unterstützung der Organisationen sowie die Qualitätsverbesserung von Freiwilligentätigkeiten. Die Anerkennung von erworbenen Kenntnissen und Kompetenzen, die Förderung geeigneter Anreize für Organisationen und Unternehmen sowie Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Bedeutung von Freiwilligenarbeit waren ebenfalls von Bedeutung (vgl. Amtsblatt der europäischen Union 2010, S. 2f.).

In vielen Organisationen geht der Wandel der Freiwilligenarbeit einher mit der Einführung eines professionellen Freiwilligenmanagements. Im Zuge der Professionalisierung werden Instrumente des Personalmanagements eingesetzt, Weiterbildungen von den Organisationen angeboten und eine rechtliche Absicherung (Unfall- und Haftpflichtversicherung) eingeführt. In weiterer Folge entwickelten sich auch Freiwilligenzentren, die als Vermittlungsinstanz zwischen den Freiwilligen und

der Organisation stehen. Durch die Einführung eines professionellen Freiwilligenmanagements erfolgt eine verstärkte Präsentation der Organisation nach außen hin. Es werden Tätigkeitsprofile erstellt und FreiwilligenkoordinatorInnen ernannt, die sich um die Angelegenheiten des Freiwilligenmanagements kümmern (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 185f.). Freiwilligenmanagement ist somit ein wichtiger Teil von Organisationen geworden, um Freiwillige gewinnen, fördern und halten zu können. Dennoch muss man diese Entwicklung auch mit Vorsicht betrachten, denn nach Neufeind/Wehner (2016) ist diese Professionalisierung ambivalent (vgl. Neufeind/Wehner 2016, S. 269). Es lässt sich feststellen, dass zu viele Managementpraktiken in der Freiwilligenarbeit dazu führen können, dass der Charakter des freiwilligen Engagements in Frage gestellt wird und Freiwillige dadurch das Engagement beenden. Des Weiteren fällt auf, dass Freiwillige sich in den ausgeführten Tätigkeiten zur Profession distanzieren und es zu einer subjektiven inneren Stagnation kommen kann (vgl. Neufeind/Wehner 2016, S. 263f.). So lässt sich festhalten, „(...) dass eine Professionalisierung frei-gemeinnütziger Arbeit im schwachen Sinne Gefahr läuft, das motivationale Fundament des freiwilligen Engagements zu erodieren“ (ebd., S. 264) und es durch die Standardisierung und Kontrollierbarkeit dazu kommen kann, dass die instrumentellen Ziele der Organisation negativ beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 269).

Die Professionalisierung weist also positive und negative Aspekte auf. Freiwillige erhalten Fort- und Weiterbildungen, sind rechtlich abgesichert und wissen sich durch die Koordination in guten Händen. Die Einführung eines Freiwilligenmanagements trägt zudem zur Qualitätsverbesserung in den Einrichtungen bei. Das internationale Jahr der Freiwilligen 2001, die Einführung des österreichischen Freiwilligenrates 2003 sowie das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011 sind Entwicklungen, die das freiwillige Engagement positiv beeinflussten. Man darf jedoch negative Aspekte nicht außer Acht lassen. Eine zu starke Professionalisierung kann dazu führen, dass für Freiwillige der Charakter der Freiwilligenarbeit verloren geht und es in weiterer Folge zu einem Rückzug kommt.

### 4.3 Globalisierung, Europäisierung und Urbanisierung

Durch Globalisierung wird freiwilliges Engagement grenzenlos und trägt dazu bei, dass sich Menschen international an Projekten beteiligen können. Amnesty International und Greenpeace versuchen, Probleme im Bereich der Menschenrechte und des Umweltschutzes durch die internationale Hilfe von Freiwilligen zu bewältigen. Durch internationale Aktivitäten entstehen so weltweit *Inseln des Engagements*, bei denen sich Freiwillige an Projekten in Asien, Afrika und Amerika beteiligen

(vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 179). Neben der Globalisierung spielt auch die Europäisierung eine große Rolle, denn dadurch wird ein europaweites Netzwerk der Freiwilligenarbeit gebildet.

Das Center of European Volunteering (CEV) ist eine Dachgesellschaft, die wie viele andere die Europäisierung begleitet und Freiwilligenorganisationen zusammenführt. Die vielen Freiwilligen in ganz Europa bergen großes Potenzial an Kreativität, wirken in verschiedensten Bereichen aktiv mit und bilden ein Netz der Solidarität. Im Gegensatz zur Europäisierung geht es bei der Regionalisierung darum, freiwilliges Engagement auf Gemeinden und Stadtteile zu beziehen. So trägt die Orientierung am Gemeinwohl zum Bewusstsein, zur Selbstverantwortung und zu einem Lebens- und Wohngefühl bei, das durch die Abgrenzung von politischen Strukturen und der Aufwertung der lokalen Lebensqualität zustande kommt (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 179f.). Neben der Professionalisierung, Globalisierung, Europäisierung und Regionalisierung ist auch die steigende Urbanisierung maßgeblich am Wandel der Freiwilligenarbeit beteiligt. So kommt es infolge der steigenden Urbanisierung zu einer Hemmung des formellen freiwilligen Engagements (vgl. ebd., S. 180). In der Bevölkerungsprognose von Statistik Austria im Auftrag der Österreichischen Raumordnungskonferenz – ÖROK (2014) wird diese steigende Urbanisierung deutlich. Große Bevölkerungszuwächse sind dabei in den großen Städten und deren umliegenden Regionen zu verzeichnen. Vor allem im Großraum Wien bis ins Nordburgenland und in den Städten Graz, Salzburg, Innsbruck und Bregenz sowie Linz-Wels wird ein enormes Wachstum der Bevölkerung bis zum Jahr 2030 prognostiziert. Zu einer Abwanderung kommt es laut den Berechnungen am stärksten in den obersteirischen Regionen, hier vor allem in Murau (-11,3%) und in einigen Kärntner Bezirken abseits des Zentralraums Klagenfurt-Villach. Gerade Regionen mit stärkeren Geburtendefiziten und einer schwächeren Wirtschaftsstruktur haben mit einer erhöhten Abwanderung zu kämpfen (vgl. ÖROK 2014, S. 4f.).

Es kann also festgehalten werden, dass sich das freiwillige Engagement aufgrund der Zuwanderung in den Städten allgemein verändern wird. Gründe liegen dabei zum einen in der sozialen Anonymität, welche in den Städten vermehrt der Fall ist und zum anderen gibt es am Land Bereiche, die auf freiwilliger Basis ausgeübt werden, jedoch in den Städten als bezahlte Leistungen gelten. Die Feuerwehr zum Beispiel wird in ländlichen Gebieten auf freiwilliger Basis ausgeübt, in Städten jedoch entlohnt (vgl. Heimgartner/More Hollerweger 2009, S. 180). Wie kann man diesen hemmenden Tendenzen des freiwilligen Engagements nun entgegenwirken? In erster Linie durch die Schaffung von Partizipationsräumen in den Städten, zum einen auf politischer und zum andern auf örtlicher Ebene

wie etwa Treffpunkte oder Veranstaltungsräume, in denen Menschen die Möglichkeit erhalten, sich freiwillig in die Gesellschaft einzubringen (vgl. ebd., S. 180).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Globalisierung, Regionalisierung und Urbanisierung das freiwillige Engagement verändern – sowohl negativ als auch positiv. Wichtig dabei ist, dass auf die Veränderung reagiert wird und Maßnahmen getroffen werden, sodass freiwilliges Engagement attraktiv bleibt. Infolge der voranschreitenden Globalisierung und Europäisierung kommt es auch zu einer Flexibilisierung und Deregulierung des Arbeitsmarktes. Welche Auswirkungen das auf den dritten Sektor des Arbeitsmarktes hat, wird nachstehend diskutiert.

#### 4.4 Flexibilisierung und Deregulierung

Durch Globalisierung und Europäisierung kommt es zu einer Deregulierung und Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, die unaufhaltsam erscheinen. Diese Entwicklungen werden kontrovers diskutiert. BefürworterInnen sehen die Flexibilisierung als Voraussetzung dafür, dass der Arbeitsmarkt funktionsfähig bleibt. Andauernde Arbeitslosigkeit und sozialpolitische Probleme sollen durch den flexiblen Arbeitsmarkt gelöst werden. Kritische Äußerungen gab es von Seiten der Gewerkschaften, die versuchten, die Flexibilisierung aufzuhalten (vgl. Keller/Seifert 2000, S. 291). „(...) [S]ie [sahen] die Errungenschaft des Sozialstaates [als] massiv bedroht“ (ebd., S. 291). Die Folgen der Flexibilisierung wurden durch die Veränderung des Arbeitsmarktes in Bezug auf das Tarifvertragssystem, die Arbeitsmarktpolitik, Arbeitszeit und den Kündigungsschutz ersichtlich. Letzteres hatte zur Folge, dass es zu einem Anstieg des Niedriglohnsektors kam (vgl. Seifert 2006, S. 601). So kann man festhalten, dass es aufgrund der Deregulierung eine Erhöhung der Flexibilität am Arbeitsmarkt gibt und dadurch die prekären Arbeitsverhältnisse massiv zunehmen. Diese stärken zudem die soziale Ungleichheit in der Gesellschaft. Positive Auswirkungen hat die Deregulierung auf das freiwillige Engagement. Heimgartner/More-Hollerweger (2006) sehen in erster Linie die Eröffnung von *lebensabschnittsbezogenen Phasen* als einen positiven Aspekt. Das bedeutet, dass es die Permanenz des Berufslebens heute nicht mehr gibt. Menschen nehmen neue Herausforderungen an, wollen ihren eigenen Interessen nachgehen und ihre Ideen verwirklichen. Zudem kommt es durch die Deregulierung zu einem Anstieg von Teilzeitbeschäftigung, welche positive Auswirkung auf das freiwillige Engagement hat (vgl. Heimgartner-More/Hollerweger 2006, S. 180). In den letzten Jahren ist jedoch feststellbar, dass die erhofften positiven Erwartungen gegenüber den Deregulierungsmaßnahmen nicht oder nur teilweise eingetreten sind (vgl. Keller/Seifert 2000, S. 293).

Die Erwartungen hinsichtlich der Zunahme der Beschäftigung und Abnahme der Arbeitslosigkeit sind nicht eingetreten, vielmehr entstanden neue Probleme am Arbeitsmarkt (vgl. Seifert 2006, S. 601). Arbeitslosigkeit steht im engen Verhältnis zur Freiwilligenarbeit: haben Menschen keine Arbeit, kommt es zur sozialen Isolation und das Interesse am freiwilligen Engagement wird gehemmt. Ein Rückzug aus dem Arbeitsleben ist daher mit negativen Folgen für das freiwillige Engagement verbunden, zudem muss sich Freiwilligenarbeit klar von prekären Arbeitsverhältnissen unterscheiden (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 180).

Einerseits kam es durch die Deregulierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes zu einer Zunahme an Teilzeitbeschäftigungen, was für das freiwillige Engagement als positiv zu verzeichnen ist, da dadurch mehr Zeit zur Verfügung steht, um einer freiwilligen Tätigkeit nachzugehen. Andererseits bewirkte die Deregulierung nicht die erhoffte Abnahme der Arbeitslosigkeit, was wiederum keine positiven Auswirkungen für das freiwillige Engagement mit sich bringt, da es informell sowie formell vermehrt von Berufstätigen (vgl. BMASK 2013, S. 23) ausgeübt wird. Wie durch die Ausführungen festgestellt wurde, verändern Entwicklungen wie Professionalisierung, Globalisierung, Europäisierung, Regionalisierung, Deregulierung und Flexibilisierung das freiwillige Engagement. Es gilt, diesen Entwicklungen gerecht zu werden und Maßnahmen zu finden, in denen den negativen Auswirkungen der Entwicklungen entgegengesteuert wird.

## 5 Begriffsklärung Freiwilligenmanagement und Freiwilligenkoordination

---

Thomas Kegel (2011) versteht unter Freiwilligenmanagement „(...) die Planung, Organisation, Koordination und Aus- und Bewertung von freiwilligem Engagement bzw. von Freiwilligenarbeit in einer Organisation (...)“ (Kegel 2011, S. 598). In ähnlicher Weise definiert auch Oliver Reifenhäuser (2013) den Begriff: „Freiwilligenmanagement kann als Synonym verstanden werden für alle Bestrebungen einer Organisation, die Zusammenarbeit mit freiwillig Engagierten für alle Beteiligten optimal zu gestalten“ (Reifenhäuser O. 2013a, S. 15). Claire Kim Schäfer (2009) ergänzt, dass es auch darum geht, zeitgemäße und professionelle Methoden einzusetzen, damit freiwilliges Engagement gefördert wird (vgl. Schäfer 2009, S. 29). Um das Freiwilligenmanagement bestmöglich umzusetzen, sind eine bewusste Grundhaltung, ein wertschätzender Umgang mit Freiwilligen, klare Regeln und die Einbeziehung des freiwilligen Engagements in die Strategie der Organisation notwendig (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 15). Beim Freiwilligenmanagement geht es um ein systematisches Vorgehen, bei dem der Interessensausgleich zwischen Freiwilligen und der Organisation gemanagt wird und die Erwartungen der Organisation und der Freiwilligen auf einen Nenner gebracht werden (vgl. Reifenhäuser/Bargfrede/Hoffmann 2016, S. 9). Die AutorInnen erwähnen, dass es wichtig ist, nur die Interessen der Freiwilligen und der Organisation zu managen und nicht die Freiwilligen selbst. Um Irritationen zu vermeiden, benennen Studer/von Schnurbein (2013) die Einbindung der Freiwilligen in eine Organisation als Freiwilligenkoordination. Für sie zeichnet sich der Begriff Management durch Kontrolle und Effizienzstreben aus und steht daher in keinem Zusammenhang mit dem freiwilligen Engagement. Freiwilligenarbeit zeichnet sich durch einen freien Willen, keine formalen Vertragsbedingungen, Vergnügen am sozialen Austausch und durch die Selbstbestimmung über die eigene verfügbare Zeit aus. In diesem Zusammenhang sehen die AutorInnen den Begriff Koordination passender, da die Interaktion mit anderen sowie die Abstimmung von Bedürfnissen und Erwartungen im Begriff Freiwilligenkoordination stärker zum Vorschein kommt (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 4). Dieser wird daher als Alternative für Freiwilligenmanagement eingesetzt und steht für Lösungsansätze „(...) wie Freiwillige in die Organisation eingebunden werden können, ohne durch einseitigen ‘Managerialismus’ die Eigenheiten des freiwilligen Engagements – den Ausdruck freien Willens, den Spassfaktor (sic!) und die zeitliche Flexibilität – zu verdrängen“ (ebd.).

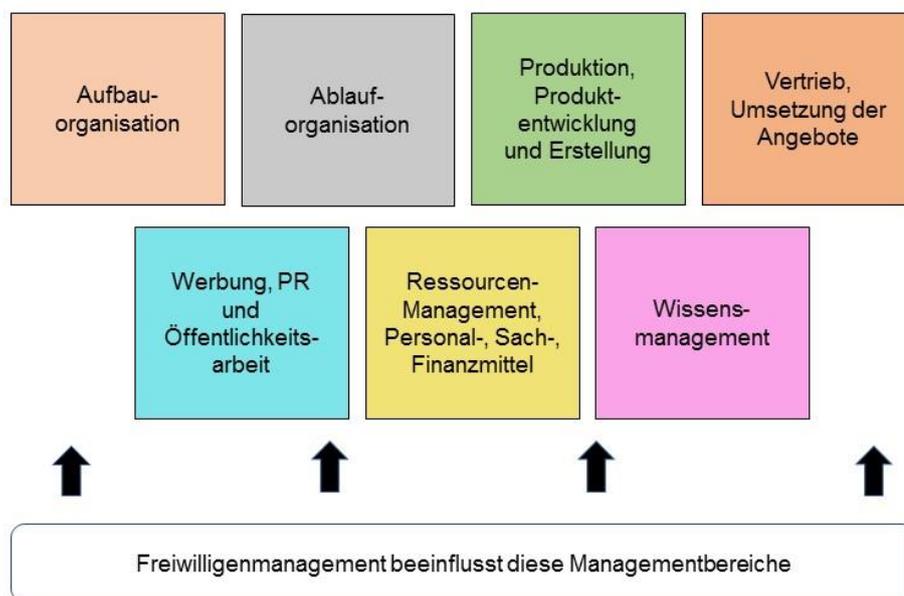
## 6 Die Idee des Freiwilligenmanagements

---

Freiwilliges Engagement in Verbänden, Vereinen, Wohlfahrtsorganisationen und Kirchengemeinden hat eine lange Tradition und wurde bereits früh organisiert. Jedoch hatte dies wenig mit einer professionellen Organisation in einer systematischen und planvollen Weise zu tun (vgl. Kegel 2011, S. 595). Erst in den 1980er-Jahren gab es in den USA und England die ersten Ansätze, freiwilliges Engagement systematisch zu managen. Unter dem Namen *Volunteer Management* entstanden die ersten Grundsätze, Instrumente und Handlungsempfehlungen für die Arbeit mit Freiwilligen. Mitte der 1990er-Jahre bekam das Thema Freiwilligenmanagement auch in Deutschland erhöhte Aufmerksamkeit und seit Ende der 1990er entstanden Qualifizierungen in diesem Bereich. Der Strukturwandel und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Veränderungen führen dazu, dass das Freiwilligenmanagement einen hohen Stellenwert einnimmt. Viele Verbände, Vereine und Kirchen setzen den Fokus verstärkt auf die Engagementförderung (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 14). Zudem ist durch die Professionalisierung von Dienstleistungen und den Freiwilligenprogrammen auch ein anspruchsvolleres Management nötig. Vor allem äußere gesellschaftliche, politische und ökonomische Veränderungen wie Gesetzgebungen, neue Freiwilligenprogramme und Wertschätzung wirken sich erheblich auf das freiwillige Engagement aus (vgl. Biedermann 2002, S. 57f.). Durch diese Veränderungen ist es notwendig, ein Freiwilligenmanagement einzuführen und Rahmenbedingungen für die Freiwilligenarbeit festzumachen (vgl. Kegel 2011, S. 598). Wichtig sind zudem ein Verständnis für die Motive von Freiwilligen sowie Wissen über die personelle, strukturelle und kulturelle Ausrichtung zu haben. Organisationen müssen sich auf Freiwillige einstellen und einlassen – dies gelingt durch Ansätze und Instrumente des Freiwilligenmanagements (vgl. Reifenhäuser/Bargfrede/Hoffmann 2016, S. 9). Kegel (2011) nennt einige Anforderungen, die es im Freiwilligenmanagement umzusetzen gilt: Trennung von Freiwilligenarbeit und bezahlter Arbeit, Kooperation zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen, ein Unterstützungssystem, Anerkennung und Qualifizierungsmöglichkeiten für Freiwillige sowie die Evaluation der Freiwilligenarbeit (vgl. Kegel 2011, S. 598). Diese Anforderungen sind Voraussetzungen für ein funktionierendes Freiwilligenmanagement. In der Praxis ist häufig festzustellen, dass es für die hauptamtliche Arbeit in den meisten NPOs ein Managementsystem gibt – für Freiwillige fehlt ein solches jedoch in vielen Organisationen (vgl. Kegel 2011, S. 596f.).

Insgesamt berührt das Freiwilligenmanagement nach Kegel (2011) grundlegende Managementbereiche, welche in Abbildung 4 ersichtlich sind. Hierunter fallen folgende Bereiche: erstens der Systembereich, welcher den Organisationsaufbau, die Ablauforganisation, das Qualitätsmanagement, die Politik der NPO, die Willensbildung und die Führung beinhaltet. Zweitens das Marketing-Ma-

nagement, also die Positionierung der Organisation, das Marketingkonzept sowie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Drittens das Ressourcen-Management; dazu zählen der Bereich der Qualifizierung, des Wissensmanagements, des Personalwesens sowie auch das Fundraising von Spenden und Sponsoring (vgl. Kegel 2011, S. 597). Verschiedene Managementbereiche werden durch das Freiwilligenmanagement beeinflusst. Diese Bereiche werden von Hauptamtlichen und Freiwilligen gleichermaßen gestaltet. Es kann also gesagt werden, dass sich Freiwilligkeit durch die gesamte NPO zieht und ein wichtiger Teil einer funktionierenden Organisation ist. Aus diesem Grund sollte das Freiwilligenmanagement in allen Bereichen mitgedacht werden, denn nur so kann eine gelingende Kooperation zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen erfolgen (vgl. ebd., S. 597).



**Abbildung 4: Bereiche des Freiwilligenmanagements. Quelle: Kegel 2012, S. 597 (eigene Darstellung).**

Es ist zu vermerken, dass das Freiwilligenmanagement in allen Managementbereichen der Organisation miteinzubeziehen ist, denn häufig werden als Engagementhindernis schlechte Rahmenbedingungen genannt (vgl. Kegel 2011, S. 595). So kann gesagt werden, dass ein konkretes Ziel des Freiwilligenmanagements die Verbesserung der Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement ist. Das Freiwilligenmanagement soll aber nicht nur der Organisation nützlich sein. Als optimal nennt Reifenhäuser (2013) eine *Win-win Situation*, aus der alle Beteiligten – sowohl Freiwillige als auch die Organisation selbst – einen Nutzen ziehen. Damit das Freiwilligenmanagement umgesetzt werden kann, sind verantwortliche MitarbeiterInnen notwendig, die als TreiberInnen und MultiplikatorInnen dienen und als Bindeglied zwischen Freiwilligen und der Organisation fungieren. Jede Organisation versteht unter dem Freiwilligenmanagement etwas anderes und es kommt auf die

Organisationskultur, den Grad der Formalisierung und der Standardisierung und die Anzahl der Freiwilligen an, wie verstärkt das Freiwilligenmanagement Einzug in die Organisation findet (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 15).

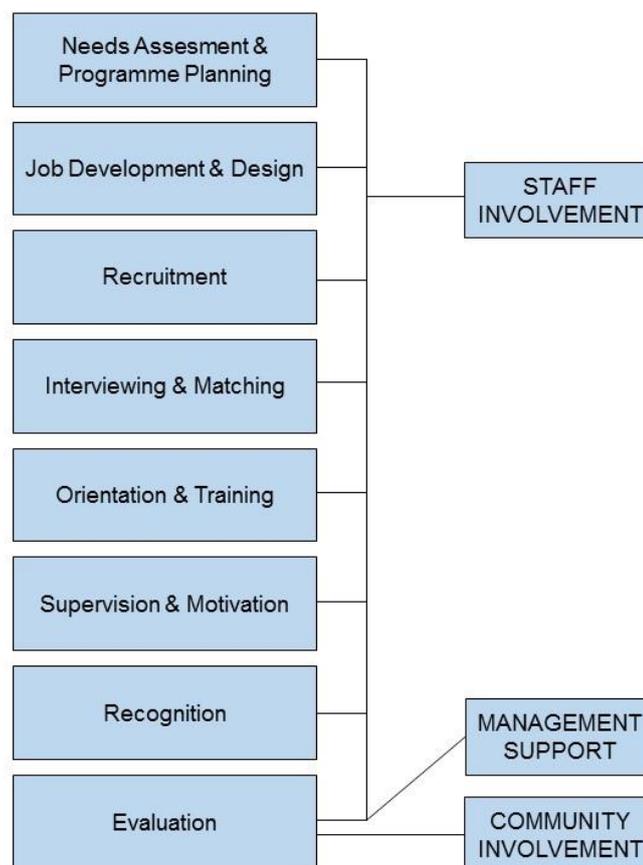
Im nächsten Kapitel werden zwei bekannte Managementmodelle dargestellt, die Ausgangspunkt für den empirischen Teil der Arbeit sind. Zum einen wird auf das Vorreitermodell von McCurley und Lynch (1998) eingegangen, zum anderen wird das Modell der *beratergruppe Ehrenamt* unter der Mitarbeit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland vorgestellt.

## 7 Freiwilligenmanagementmodell

In den USA und England entstanden in den 1980er-Jahren erste Empfehlungen und Ansätze, wie die Arbeit mit Freiwilligen strategisch organisiert werden kann (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 14). Das meist verbreitete und angewendete Freiwilligenmanagementmodell (vgl. Metzner 2014, S. 166) wurde in den USA entwickelt und geht auf Steve McCurley und Rick Lynch (1998)<sup>1</sup> zurück. Es gilt als Vorreiter für viele weitere Modelle, unter anderem auch für das Freiwilligenmanagementmodell der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 14) und das Modell der integrierten Freiwilligenkoordination nach Studer/von Schnurbein (2013) (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 19).

### 7.1 Volunteer Management Process nach McCurley und Lynch

Der *Volunteer Management Process* nach McCurley und Lynch (1998) zeigt acht aufeinanderfolgende Prozessschritte, welche in Abbildung 5 ersichtlich sind.



**Abbildung 5: The volunteer management process. Quelle: McCurley/Lynch 1998, S. 19 (eigene Darstellung).**

<sup>1</sup> Das in dieser Arbeit verwendete Buch ist die 2. Auflage von McCurley und Lynch (1998).

Die Schritte auf der linken Seite beziehen sich auf die Hauptelemente des Freiwilligenmanagements im Rahmen von Organisationen. Passende Freiwillige sollen ausgewählt und anschließend eine Struktur entwickelt werden, die Freiwillige während ihres Engagements unterstützt. Auf der rechten Seite stehen unterstützende Elemente des Freiwilligenmanagements. Dazu zählen die Involvierung des Personals und die Einbeziehung der Gesellschaft. Zudem stehen die Elemente auf der rechten Seite in ständiger Interaktion mit den Freiwilligen und nehmen eine unterstützende Funktion ein. Diese einzelnen Schritte stehen in Wechselwirkung zueinander und laufen nur sehr selten als linearer Prozess ab (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 19f.). Nachfolgend werden sie vorgestellt. Da die Autorin in weiterer Folge auch auf das Freiwilligenmanagementmodell der AfED näher eingeht, werden Aspekte betont, die im deutschen Freiwilligenprozess der AfED wenig oder kaum Beachtung finden.

### **Needs Assessment & Programme Planning**

Der erste Schritt zu einem effektiven Freiwilligenmanagement beginnt damit, zu erfassen, welche genaue Mission die Organisation mit den Freiwilligen verfolgt und wie diese erreicht werden kann. Dabei wird der Frage nach dem Zweck und der Notwendigkeit des Freiwilligenmanagements nachgegangen (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 23). McCurley/Lynch (1998) betonen zudem, dass es wichtig ist, eine Vision für die Freiwilligenbeteiligung zu schaffen und MitarbeiterInnen verständlich zu machen, dass durch ein Freiwilligenprogramm weitere Ressourcen für die Organisation eröffnet werden. Freiwillige sollen in die strategischen Ziele der Organisation mit einbezogen werden und in ihr Gesamtbild passen. Eine wichtige Aufgabe ist zudem, negative Gefühle der MitarbeiterInnen zu beseitigen und die Machbarkeit der Pläne für das Freiwilligenmanagement in den Vordergrund zu rücken. Das Freiwilligenprogramm sollte von allen als ein integraler Teil gesehen werden, mit dem die Ziele der Organisation erreicht werden (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 31f.).

### **Designing a Volunteer Programme**

Freiwilligenmanagement sollte nicht spontan oder zufällig entstehen, sondern nach einem durchdachten Plan ablaufen, was eine gute Planungs- und Entscheidungsphase voraussetzt. Zudem ist es wichtig, die finanziellen Ressourcen, die der Organisation zur Verfügung stehen, in die Planung miteinzubeziehen, denn nur so können realistische Pläne verfolgt werden (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 33f.). Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Planung bezieht sich auf die Involvierung aller MitarbeiterInnen in den Designprozess. Das gesamte Personal muss mit der Arbeit der Freiwilligen

und natürlich mit dem gesamten Freiwilligenprogramm einverstanden sein. Ignorieren MitarbeiterInnen die Freiwilligen, oder geben sie deutlich zu erkennen, dass sie ein Hindernis sind, so sind Freiwillige enttäuscht, unmotiviert und werden sich in weiterer Folge für die freiwillige Arbeit in einer anderen Organisation entscheiden (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 37). Es ist daher von großer Bedeutung, dass man den Freiwilligen mit Anerkennung und Akzeptanz begegnet, denn das begünstigt ein gutes Klima in der Organisation (vgl. ebd., S. 39).

## Recruitment

Einen zentralen Punkt bei der Rekrutierung von Freiwilligen sehen McCurley und Lynch (1998) in der Auswahl der richtigen Freiwilligen:

“The recruitment process might be pictured as a ‘funnel’. It is the process of identifying and separating from the entire universe of potential volunteers (the whole population of your community) those who best fit the needs of the organisation and its work” (McCurley/Lynch 1998, S. 58).

Die Auswahl der richtigen Freiwilligen soll wie bei einem Trichter vonstattengehen. Von der Gesamtheit der Freiwilligen werden die ausgesucht, die den Ansprüchen der Organisation und der Arbeit am meisten gerecht werden. Dabei können zwei völlig unterschiedliche Problemstellungen auftauchen: zum einen haben neue FreiwilligenmanagerInnen Angst, bei der Auswahl der richtigen Freiwilligen schlussendlich zu wenig Freiwillige zu rekrutieren, und zum anderen besteht die Angst, nicht genug von den richtigen und zu viel von den falschen Freiwilligen in die Organisation zu holen (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 58).

Um Letzteres zu verhindern, betonen McCurley/Lynch (1998), dass es wichtig ist, eine effiziente Auswahl zu treffen. Die Annahme von vor allem unerfahrenen FreiwilligenmanagerInnen, dass ein Überschuss von Freiwilligen für die Organisation gut ist, dementieren McCurley/Lynch (1998). Sie sehen das Problem darin, dass Organisationen als inkompetent bezeichnet werden können, wenn zu wenig Arbeit für die große Anzahl von Freiwilligen vorhanden ist. Freiwillige abzulehnen, sehen sie dabei als bessere Lösung an als schlussendlich zu viele aufzunehmen und so keine Arbeit für motivierte Freiwillige anbieten zu können (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 58). Die Rekrutierung ist somit ein Balanceakt zwischen der Notwendigkeit der Freiwilligen und der angebotenen Arbeit: „Recruitment, then, is a matter of proportion; balancing the need for applicants with the work required to separate the qualified from the unqualified” (ebd.).

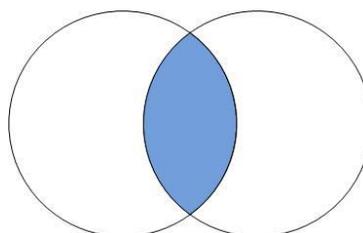
Bei der Rekrutierung von Freiwilligen unterscheiden die Autoren drei Wege. *Warm body recruitment* versteht sich als Rekrutierung, bei der Positionen in Organisationen angeboten werden, die von allen Freiwilligen erfüllt werden können und keine speziellen Vorkenntnisse benötigen. Die Rekrutierung erfolgt dabei durch Broschüren, Webeplakate, Zeitung, Radio usw. (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 60). Unter *Targeting recruitment* wird die gezielte Auswahl von Freiwilligen unter speziellen Gesichtspunkten verstanden (vgl. ebd., S. 63), während *concentric circle recruitment* die Rekrutierung durch in der Organisation tätige Freiwillige von Freunden, Familienmitgliedern usw. beschreibt (vgl. ebd., S. 75f.).

### Screening and Interviewing

Ein Bereich, der enorm wichtig ist, jedoch wenig Beachtung findet, ist für McCurley/Lynch das Bewerbungsgespräch (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 87). Schon alleine, dass es als Bewerbungsgespräch bezeichnet wird, lässt darauf schließen, dass die Wurzeln der Autoren in der Betriebswirtschaft verankert sind (vgl. Metzner 2014, S. 171). Bei diesem Bewerbungsgespräch erfolgt auch das sogenannte *Matching*, bei dem es darum geht, eine geeignete Tätigkeit für die Freiwilligen zu finden. Den Freiwilligen müssen Fragen über Kompetenzen und Qualifikationen gestellt werden, um den richtigen Job zu finden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Freiwillige mit dem Job, der ihnen angeboten wird, zufrieden sind und ins Team passen. Die Autoren bezeichnen dies als *fit into the work situation* (vgl. ebd., S. 98). In diesem Zusammenhang müssen die Interessen und Fähigkeiten der Organisation mit denen der Freiwilligen übereinstimmen (vgl. ebd., S. 88).

Um diese Übereinstimmung zu verdeutlichen, verwenden McCurley und Lynch zwei ineinandergreifende Kreise, welche die Interessen der Organisation und jene der Freiwilligen darstellen (vgl. ebd. S. 22). Die Schnittmenge bildet sozusagen die Interessen beider Seiten ab.

„The volunteering interview is designed to identify that area of overlap in which a volunteer job can be designed that satisfies both parties” (McCurley/Lynch 1998, S. 98).



**Abbildung 6: The circles. Quelle: McCurley/Lynch 1998, S. 22 (eigene Darstellung).**

Im Konkreten bedeutet dies, festzustellen, ob die Persönlichkeitsmerkmale, das Verhalten, der Stil, die politische Philosophie usw. mit der Organisation zusammenpassen. Diese persönlichen Faktoren stehen über den Qualifikationen, denn diese können gelernt werden (vgl. ebd., S. 88). Neben dem Überprüfen der Qualifikationen sowie dem *Backgroundcheck* (vgl. ebd., S. 92) ist es zudem wichtig, einen Probemonat und anschließend ein weiteres Gespräch zu vereinbaren, in dem eine Reflexion über die Zeit in der Organisation erfolgt (vgl. ebd., S. 98). Christine Metzner (2014) führt in diesem Zusammenhang aus, dass sich die Instrumentarien und Praktiken des Erstgesprächs an Techniken des Personalmanagements orientieren. Sogenannte backgroundchecks oder das Begutachten von Referenzen war früher also eher im professionellen Bereich zu finden und nicht im auf Vertrauen aufgebauten Freiwilligenbereich (vgl. Metzner 2014, S. 172).

### **Orientation, Training and Coaching**

Wird eine freiwillige Tätigkeit in einer Organisation aufgenommen, so ist es besonders wichtig, dass in der ersten Zeit eine Einführung in die Arbeit stattfindet. McCurley und Lynch (1998) unterscheiden dabei drei unterschiedliche Bereiche: *orientation*, *training* und *coaching* (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 99). *Orientation* bezeichnet einen Prozess, bei dem sich die Freiwilligen ein klares Bild über die Organisation machen und generelle Informationen über diese erhalten. Die Orientierung in der Organisation kann auf drei unterschiedlichen Gebieten stattfinden. Das erste umfasst die Basics und Werte der Organisation, z.B. die Philosophie, Geschichte, Zukunftspläne usw. Die Autoren nennen dies *cause orientation*. Das zweite Gebiet umfasst das Freiwilligenmanagement, Strukturen, Programme sowie die Einrichtung der Organisation und wird als *system orientation* bezeichnet. Das dritte Gebiet bezieht sich auf die *social orientation* und inkludiert eine Vorstellung der Führungsetage in der Organisation, das Kennenlernen der MitarbeiterInnen und der Freiwilligen sowie eine Beschreibung der Regeln und Organisationskultur (vgl. ebd., S. 99ff.). Der zweite Bereich *training* umfasst die Vorbereitung der Freiwilligen auf die Arbeit in der Organisation. Dieser Prozess kann Wochen dauern und von Diskussionen, Ausflügen, Vorträgen, Videos, Rollenspiele usw. unterstützt werden (vgl. ebd., 102f.). Der dritte Bereich bezieht sich auf das *coaching*. Dabei handelt es sich um die Erweiterung und Entwicklung von Fertig- und Fähigkeiten. Begleitet wird man hier von FreiwilligenmanagerInnen oder erfahrenen MitarbeiterInnen (vgl. ebd., S. 105).

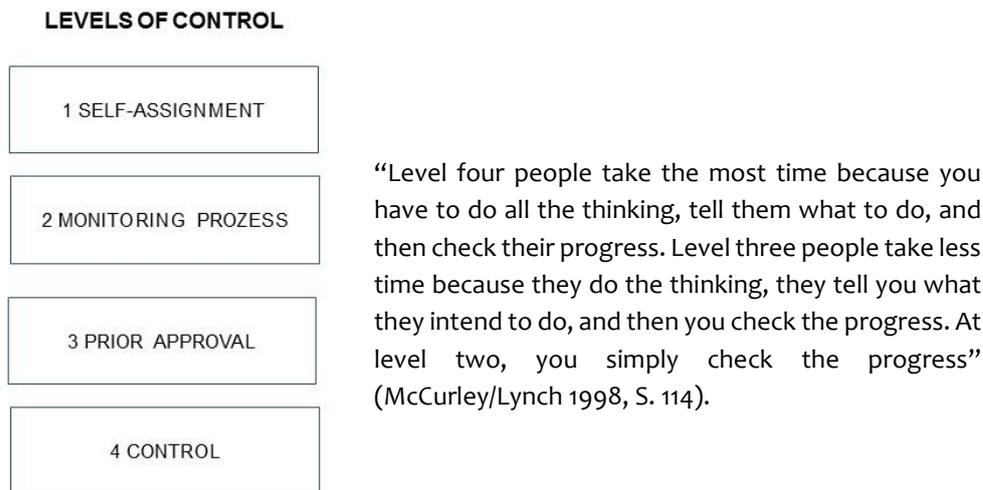
## Supervision

Ist der Prozess der Rekrutierung abgeschlossen, so ist es wichtig, den Fortschritt der Freiwilligen in einem gewissen Maß zu kontrollieren. McCurley und Lynch (1998) nennen vier *levels of control*, bei denen Freiwillige unterschiedliche Kontrolle durch die FreiwilligenmanagerInnen erhalten. *Self-assignment* bezeichnet die erste Stufe und meint das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen der Freiwilligen (ebd., S. 112). Das bedeutet, die FreiwilligenmanagerInnen üben keine Kontrolle über Freiwillige aus und es kann die Angst auftreten, ob letztere die Aufgaben richtig erledigen. Diese Angst beschreiben McCurley und Lynch in ihrem Buch *Essential Volunteer Management* folgendermaßen:

„This type of complete volunteer control rightly sends shivers of anxiety up the spine of most managers. The supervisor has no guarantee that the volunteer did the right things or indeed did anything at all. A lesser degree of volunteer control might therefore be more appropriate” (McCurley/Lynch 1998, S. 112).

Daher ist zu empfehlen, den Freiwilligen nicht die gesamte Kontrolle zu überlassen, indem deren Grad von FreiwilligenmanagerInnen erhöhen wird. Bei der Stufe *monitoring progress* tritt solch eine Kontrolle in gewissen Maßen auf. Die Freiwilligen dürfen auch hier selbst Entscheidungen treffen, jedoch müssen sie schriftlich oder mündlich eine Rückmeldung geben. Dadurch erhalten die FreiwilligenmanagerInnen Sicherheit, dass Aufgaben richtig erledigt wurden. Die Häufigkeit der Kontrolle ist abhängig davon, wie viel Vertrauen die SupervisorInnen in die Freiwilligen setzt. Eine erhöhte Angst gegenüber den Freiwilligen führt also in weiterer Folge zu einem höheren Kontrolllevel (ebd., S. 113). Eine weitere Kontrollstufe wird von den Autoren als *prior approval* bezeichnet. Bevor Freiwillige handeln, muss dies mit den FreiwilligenmanagerInnen besprochen werden. Diese Art der Kontrolle setzt ein, wenn die FreiwilligenmanagerInnen besorgt sind und Angst haben, dass die Freiwilligen etwas falsch machen könnten. Die Kontrolle hängt mit dem Grad der Ängstlichkeit der SupervisorInnen zusammen. Bei der letzten Option *control* ist der Grad der Ängstlichkeit seitens der FreiwilligenmanagerInnen extrem hoch. In dieser Stufe können Freiwillige sehr wenig bzw. überhaupt nicht selbständig arbeiten. Dies führt dazu, dass die FreiwilligenmanagerInnen mehr Arbeit haben und Freiwillige in ihrer Kreativität eingeschränkt werden (vgl. ebd., S. 113f.). „Good ideas for improving services will seldom surface if the volunteer is not expected to think” (ebd.). Diese ständige Kontrolle sehen McCurley und Lynch dann als gerechtfertigt, wenn Freiwillige neu in der Organisation sind oder wenn es sich um *short-term volunteers* handelt. Eine erhebliche Gefahr sehen die Autoren neben einer totalen Kontrolle auch in Level 1. Dort könnte es den Anschein erwecken, dass FreiwilligenmanagerInnen die Arbeit der Freiwilligen nicht interessiert, da sie nicht in Interaktion mit den Freiwilligen stehen.

Die Kontrollstufen können wie eine Leiter gesehen werden: je weiter man voranschreitet, desto weniger Kontrolle ist gegeben (ebd., S. 114). Es stellt für die Organisation einen geringeren Arbeitsaufwand dar, wenn ein gesundes Maß an Vertrauen in Freiwillige gesetzt wird. Anfänglich kann eine erhöhte Kontrolle stattfinden, um sie in den Arbeitsprozess zu integrieren, jedoch sollte sie mit der Zeit minimiert und Ängste seitens der FreiwilligenmanagerInnen abgebaut werden.



**Abbildung 7: Levels of control  
(eigene Darstellung)**

Es wäre für eine Organisation angebracht, Level 2 oder 3 in der Arbeit mit Freiwilligen anzuvisieren, da hier die Kontrolle über die Freiwilligen mit Maß und Ziel stattfindet. Ein gutes Mittelmaß zu fineine Win-win-Situation für beide Seiten. Zum einen kann das Potenzial von Freiwilligen Anklang in der Organisation finden und zum anderen bedeutet es für die FreiwilligenmanagerInnen keinen zusätzlichen Arbeitsaufwand.

### **Retention and Recognition**

Anerkennung innerhalb der Organisation ist ein wichtiger Faktor und oft der Schlüssel zum Erfolg. Freiwillige zu belohnen und zu motivieren ist essentiell, um sie in weiterer Folge auch halten zu können. Jeder Mensch hat andere Bedürfnisse und lässt sich anders motivieren. So gibt es zum Beispiel Freiwillige, die durch die steigende Berufserfahrung motiviert werden, andere finden es motivierend, neue Leute kennen zu lernen oder Spaß zu haben. Es ist wichtig, dass Freiwillige die Fähigkeiten lernen, die sie wirklich wollen, dass sie in ein Arbeitsfeld mit anderen integriert sind und einen Job ausführen, der einen wichtigen Beitrag für die Organisation bedeutet (McCurley/Lynch

1998, S. 139ff.). Diese Faktoren können die Motivation der Freiwilligen erhöhen und dazu beitragen, dass sie länger in der Organisation bleiben. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Freiwilligen das Gefühl zu vermitteln, dass sie in einer Organisation gebraucht werden. „Retaining volunteers is largely a matter of making them feel valued and important” (McCurley/Lynch 1998, S. 142). Zudem ist es wichtig, einen *sense of belonging* (ebd., S. 142) zu verfolgen, sodass Freiwillige sich in der Organisation gut aufgehoben fühlen und gerne zur Arbeit gehen. McCurley und Lynch (1998) unterscheiden zwischen *formal and informal recognition systems* (ebd., S. 151). Unter einem *formal recognition system* werden Belohnungen, Zertifikate, Abendessen, Veranstaltungen usw. verstanden. *Informal recognition system* meint hingegen keine materiellen Dinge sondern anerkennende Worte.

„The most effective volunteer recognition occurs in the day-to-day interchange between the volunteer and the organisation through the staff giving their sincere appreciation and thanks for the work being done by the volunteer” (McCurley/Lynch 1998, S. 151).

Dankende Worte, die Freiwillige mehrmals wöchentlich erhalten, haben eine größere Wirkung als etwa ein Abendessen, das einmal im Jahr stattfindet (ebd., S. 151). Durch die tägliche Anerkennung fühlen sich Freiwillige wertgeschätzt und anerkannt. Dieses Gefühl trägt dazu bei, dass sie in der Organisation bleiben.

## Evaluation

Wichtige Punkte im Freiwilligenmanagement von McCurley und Lynch (1998) sind die Evaluation und Feedback. Ein guter Evaluationsprozess trägt zur Entwicklung des Managements und der Freiwilligenarbeit in der Organisation bei. Feedback zeigt den Freiwilligen, wie sie arbeiten und wo sie sich noch verbessern können. Des Weiteren bietet es den FreiwilligenmanagerInnen die Möglichkeit, zu sehen, ob Freiwillige in ihrer Arbeit überfordert oder gelangweilt sind, ob sie für einen anderen Bereich besser geeignet wären oder ob sie mehr Verantwortung übernehmen wollen. McCurley und Lynch (1998) schlagen in ihrem Handbuch vor, Freiwilligen vor allem am Anfang monatliches Feedback zu geben. Nach sechs Monaten genügt es, wenn nur mehr zweimal im Jahr Feedback gegeben wird (ebd., S. 123f.).

## 7.2 Freiwilligenmanagementmodell der AfED

Dieses Freiwilligenmanagementmodell wurde von der *beratergruppe ehrenamt* unter der Mitarbeit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) entwickelt (vgl. Reifenhäuser, Bargfrede/Hoffmann 2013, S. 10) und zeigt die schrittweise Einführung des Freiwilligenmanagements in

eine Organisation, welche nicht nacheinander erfolgen muss, sondern in unterschiedlicher Reihenfolge ablaufen kann (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 61). Eine moderne Engagementförderung muss sich dem Strukturwandel anpassen und sorgfältig von der Organisation durchdacht und vorbereitet werden, denn dadurch ist sie gewinnbringend für die Organisation und auch für die Freiwilligen. Geklärt werden muss im Vorhinein, ob Freiwilligenarbeit erwünscht und sinnvoll ist. Zudem müssen die Erwartungen an das freiwillige Engagement in den Organisationsebenen abgeklärt sowie Vorhaben, Ziele und Strategien festgelegt werden. Durch diese Planungsphase lassen sich Leitsätze für die Arbeit mit Freiwilligen bilden, die als Basis für das Freiwilligenmanagement dienen (vgl. Kegel 2011, S. 601). In Abbildung 8 ist das Freiwilligenmanagementmodell dargestellt, welche zum einen die Implementierung des Freiwilligenmanagements und zum anderen die Beziehung zwischen Freiwilligenmanagement und -koordination darstellt. Das Modell ist in eine äußere Ellipse, welche einen vereinfachten Ablauf eines Implementierungsprozesses (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 61) darstellt, und in eine innere Ellipse, die die zentralen Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche für FreiwilligenkoordinatorInnen abbildet, gegliedert. Damit das Freiwilligenmanagement wirkungsvoll umgesetzt werden kann, sind FreiwilligenkoordinatorInnen notwendig, die beraten und den Kontakt zu den Freiwilligen pflegen (vgl. Reifenhäuser O. 2013c, S. 34). Nachfolgend werden die einzelnen Schritte des Implementierungsprozesses im Freiwilligenmanagement und die Zuständigkeitsbereiche für FreiwilligenkoordinatorInnen beschrieben.

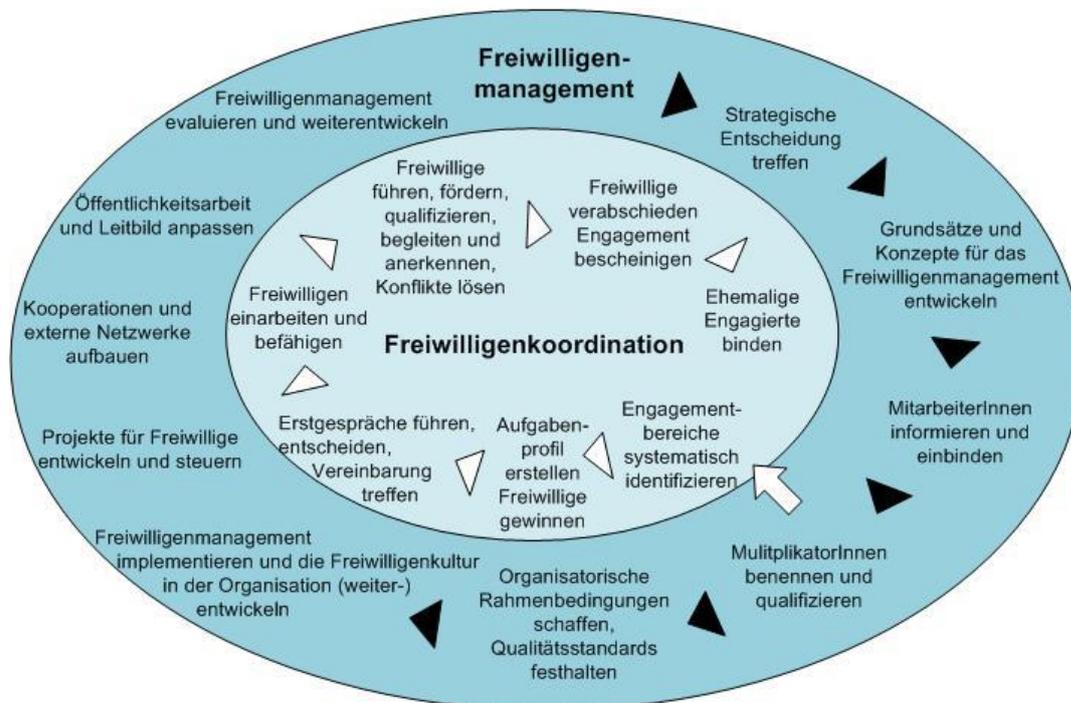


Abbildung 8: Das Freiwilligenmanagementmodell. Quelle: Reifenhäuser O. 2013a, S. 17 (eigene Darstellung).

## 7.2.1 Implementierungsprozess

### **Strategische Entscheidung treffen**

Bevor sich eine Organisation für die Einführung des Freiwilligenmanagements entscheidet, muss geklärt werden, was dadurch erreicht werden kann und welchen Nutzen es für die Beteiligten hat. Freiwilliges Engagement wird als eine längerfristige Investition gesehen, die eine Organisation prägt und verändert. Es müssen also strategische Entscheidungen getroffen werden, da Freiwilligenarbeit auch finanzielle und personelle Aufwände mit sich bringt (vgl. Reifenhäuser O. 2013d, S. 18f.). Die Bedarfseinschätzung an Freiwilligenarbeit in Organisationen ist verbunden mit der Schaffung von Rahmenbedingungen für freiwillig Engagierte. So kann gesagt werden, dass freiwilliges Engagement mit Kosten wie Fahrtengeld, Aus- und Fortbildungen oder Versicherungsschutz verbunden ist. Daher ist es wichtig, bei der strategischen Planung personelle und finanzielle Ressourcen in die Freiwilligenarbeit miteinzubeziehen (vgl. Kegel 2011, S. 601).

### **Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln**

Als erstes soll definiert werden, was sich die Beteiligten unter dem Freiwilligenmanagement vorstellen. Dazu zählen vor allem die Klärung, Definition und Abgrenzung von Begriffen (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 62). In einem Konzept soll niedergeschrieben werden, wie das freiwillige Engagement organisiert, gefördert und unterstützt wird (vgl. Reifenhäuser O. 2013e, S. 25) und wie der Umgang mit Freiwilligen aussehen soll (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 62). Das Konzept regelt die Qualitätsstandards, in denen Grundsätze, Verfahren, Regelungen und Veränderungen in der Organisation gesichert sind. Neben der strategischen Entscheidung ist die Konzepterstellung ein wichtiger Schritt, um freiwilliges Engagement in eine Organisation einzuführen (vgl. Reifenhäuser O. 2013e, S. 25).

### **MitarbeiterInnen und Mitglieder informieren und einbinden**

Eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Engagementkultur ist eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber Freiwilligen und ein angemessener Führungs- und Kooperationsstil, der sich über die gesamte Organisation erstreckt (vgl. Reifenhäuser 2016, S. 188). Durch das Freiwilligenmanagement verändert sich eine Organisation strukturell, kulturell und auch personell (vgl. Reifenhäuser O. 2013f, S. 28). Es ist daher wichtig, dass MitarbeiterInnen und Mitglieder in den Veränderungsprozess eingebunden werden und dass es Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitsprache

am Konzept oder den Aufgabenbereichen für Freiwillige gibt. MitarbeiterInnen und Mitglieder sollen regelmäßig durch unterschiedliche Kommunikationswege über Entwicklungen informiert werden. Als sinnvoll hat sich zudem die gemeinsame Einbindung von Freiwilligen und Hauptamtlichen in den Planungsprozess herausgestellt (vgl. Reifenhäuser 2016, S. 190).

### **Verantwortliche FreiwilligenkoordinatorInnen benennen (freistellen) und qualifizieren**

Ein wichtiges Element im Freiwilligenmanagement sind die FreiwilligenkoordinatorInnen, die benannt und qualifiziert werden müssen (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 62f.). Das heißt, es müssen AkteurInnen gesucht werden, die entscheiden, handeln, agieren und den Kontakt zu Freiwilligen pflegen. Zudem müssen sie wissen, wie die Organisation mit Freiwilligen umgeht und zusammenarbeitet. FreiwilligenkoordinatorInnen tragen somit zu einem wirkungsvollen Freiwilligenmanagement in den jeweiligen Organisationen bei (vgl. Reifenhäuser O. 2013c, S. 34).

### **Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen, Qualitätsstandards festlegen**

Neben Motiven und Beweggründen spielen auch die vorherrschenden Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle, ob sich Freiwillige in Organisationen, Vereinen oder Verbänden engagieren (vgl. Schaaf-Derichs 2013, S. 41). Durch einen organisatorischen Mangel kann eine inhaltlich passende und spannende Aufgabe zu einer unattraktiven für Freiwillige werden. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, Rahmenbedingungen für Freiwillige zu schaffen und Qualitätsstandards festzulegen. So sollte man *das Haus richten*, bevor man Freiwillige gewinnt und einschult. Im Wesentlichen beinhalten die Rahmenbedingungen Regelungen, Verfahren, Vorlagen und Formulare (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 63). Es ist wichtig, Freiwilligen ein klares Aufgabenprofil der Tätigkeit vorzulegen und ihre genaue Rolle und Funktion in der Organisation zu definieren (vgl. Schaaf-Derichs 2013, S. 42). Bezogen auf die Ziele und Aufgaben der Organisation bzw. des Vereins müssen für die Freiwilligen Aufgabenbereiche definiert werden, die nicht mit Hauptamtlichen MitarbeiterInnen kollidieren. Häufig geht es darum, neue Aufgabenbereiche zu schaffen, ein neues Projekt aufzubauen oder Vorhandenes zu erweitern (vgl. Kegel 2011, S. 602).

### **Freiwilligenmanagement implementieren und die Freiwilligenkultur in der Organisation (weiter-)entwickeln**

Heute stellt die Entwicklung einer eigenen Freiwilligenkultur eine zentrale Aufgabe der NPO dar (vgl. Kegel 2011, S. 595). Eine Freiwilligenkultur tritt durch angemessene Anerkennung, einen wertschätzenden Umgang und den Grad der Partizipation hervor. Hierbei ist es wichtig, dass ein Prozess

stattfinden muss, bei dem es eine Bewusstseinsbildung aller MitarbeiterInnen bzw. Vereinsmitglieder gibt. Schlussendlich trägt jede/r Einzelne zu der Organisationskultur in der Organisation bei (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 63). Durch eine Organisationsentwicklung im Freiwilligenmanagement sollen die Struktur und Kultur der Organisation so verändert werden, dass freiwilliges Engagement ermöglicht und gefördert wird (vgl. Kegel 2011, S. 599). Eine Veränderung der Kultur ist in der Praxis sehr schwierig umzusetzen, denn eingesessene Strukturen und die Kultur der Organisation generell lassen sich nicht so schnell verändern. Förderliche Maßnahmen sind dabei der Austausch zwischen Freiwilligen und MitarbeiterInnen und das Klarmachen von Grundsätzen und Leitlinien (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 63).

Es lässt sich festhalten, dass das Freiwilligenmanagement als implementiert angesehen werden kann, „(...) wenn alle MitarbeiterInnen und Mitglieder über strukturelle personelle und über alle Neuerungen informiert, die Akteure in die Regelungen, Verfahren und Grundsätze eingewiesen und die Aufgabenprofile für die Engagements erstellt sind“ (ebd., S. 64). Bei der Implementierung des Freiwilligenmanagements geht es darum, Projekte für Freiwillige zu entwickeln und zu steuern, Kooperationen und externe Netzwerke aufzubauen, die Öffentlichkeit und das Leitbild anzupassen sowie um die Evaluation und Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements (vgl. Reifenhäuser O. 2013a, S. 17). Qualitätssicherung und Evaluation halten immer mehr Einzug in die Freiwilligenarbeit, wobei diese überprüft, ausgewertet und bewertet wird (vgl. Kegel 2011, S. 606f.), was vor allem für ein funktionierendes Zusammenleben zwischen Freiwilligen und MitarbeiterInnen wichtig ist (vgl. Biedermann 2002, S. 66). Außerdem dienen Evaluationen dazu, die Qualität in Arbeiten und Projekten zu sichern. Es können Rahmenbedingungen, Strukturen und Arbeitsabläufe evaluiert, weiterentwickelt und, wenn nötig, verbessert werden (vgl. Biedermann 2002, S. 66).

Diese Verbesserungen sind enorm wichtig für Organisationen, denn Bemühungen, die im Rahmen des Freiwilligenmanagements unternommen werden, sind entscheidend für die Gewinnung und Bindung von Freiwilligen. Es gibt einige Kriterien, die dabei Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen. Zufriedenheit lösen die Einfachheit der Kontaktaufnahme, die Zuverlässigkeit der AnsprechpartnerInnen, Höflichkeit, Ehrlichkeit, Anerkennung, Wertschätzung, die materielle Ausstattung, Flexibilität, der Grad der Einbindung, Transparenz, angebotene Erfahrungstreffen, einfache und schnelle Abwicklung interner Abläufe, Kompetenzen der MultiplikatorInnen, der Umgang mit Konflikten und viele mehr aus. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Gestaltung der Rahmenbedingungen, der Aufgaben und der Atmosphäre (vgl. Reifenhäuser O. 2013g, S. 95) wichtige Kriterien sind, ob sich Freiwillige für oder gegen eine Organisation entscheiden. Die Evaluation sollte jedoch nicht der letzte Schritt des Prozesses des Freiwilligenmanagements sein. Qualitätssicherung und

Evaluation sollten nebenbei mitlaufen und quantitative Aussagen z.B. über die Zahl der Freiwilligen, oder qualitative Aussagen, wie die Erwartungen der Freiwilligen erfüllt werden können, aufzeigen. Evaluationen eignen sich hervorragend für Werbung oder Lobbyarbeit, wobei der hohe Stellenwert der Freiwilligenarbeit in der Organisation zum Vorschein kommt (vgl. Kegel 2010, S. 14f.).

### 7.2.2 *Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen*

#### **Engagementbereiche systematisch identifizieren**

Nach Carola Reifenhäuser (2013) liegt der erste Schritt darin, geeignete Engagementbereiche zu finden und diese zu beschreiben. Durch eine systematische Vorgehensweise wird ersichtlich, welche Aufgabenbereiche vorhanden sind und welche noch hinzugefügt werden müssen. Insgesamt lassen sich durch die systematische Identifizierung von Engagementbereichen Aufgaben und Rollen kontrollieren und vervollständigen. Dies stellt eine Grundvoraussetzung dar, um neue Freiwillige zu gewinnen. Ein Instrument, mit dem die Sortierung von Engagementbereichen gelingt, ist die Engagementlandkarte. Auf dieser werden die Engagementmöglichkeiten, die in der Organisation bzw. dem Verein vorhanden sind, sortiert dargestellt. Die Sortierung erfolgt nach bestimmten Kriterien wie zeitintensives, Kurzzeit- oder projektbezogenes Engagement. Dadurch wird ersichtlich, welche Kriterien noch zu ergänzen sind. Der Organisation oder dem Verein werden somit die vorhandene Vielfalt und die möglichen Lücken in der Engagementpalette aufgezeigt (vgl. Reifenhäuser C. 2013a, S. 102f.). Wichtig ist dabei, dass Engagement- und Aufgabenbereiche für Freiwillige zusammen mit bezahlten und freiwilligen MitarbeiterInnen erarbeitet werden. Durch das Mitdiskutieren verlieren bezahlte MitarbeiterInnen Ängste, von den Freiwilligen ersetzt zu werden, und sehen Aufgaben, wo freiwilliges Engagement wirklich nötig ist. Zudem stellt die Mitarbeit von Freiwilligen in der systematischen Identifizierung eine wichtige Ressource dar, denn es wird klar, ob die Aufgaben interessant für ein Engagement sind (vgl. ebd., S. 105).

#### **Aufgabenprofile erstellen und Freiwillige gewinnen**

Für die Anwerbung und Gewinnung von Freiwilligen ist die Schaffung inhaltlicher und organisatorischer Voraussetzungen essentiell. In der Organisation muss Klarheit darüber bestehen, welche Aufgaben Freiwillige übernehmen, denn nur so kann die Gewinnung neuer Freiwilliger funktionieren (vgl. Kegel 2011, S. 603). Ein Tätigkeitsprofil muss erstellt werden, in dem die zentralen Aufga-

ben und Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement klar definiert und von dem Aufgabenfeld bezahlter MitarbeiterInnen abgegrenzt werden (vgl. Reifenhäuser C. 2013b, S. 106; vgl. Biedermann 2002, S. 61). Die Aufgaben sollen zum einen nützlich für die Organisation und zugleich attraktiv für die Freiwilligen sein (vgl. Kegel 2011, S. 602f.). Infolge des Trends hin zu zeitlich begrenztem Engagement ist es für Organisationen wichtig, verschiedene Aufgabenprofile zu erstellen, um Freiwillige für sich zu gewinnen. Christiane Biedermann (2002) plädiert daher für die Entwicklung von unterschiedlichen Aufgabenprofilen, zeitlich befristeten Projekten über längerfristige Tätigkeiten bis hin zu anspruchsvollen Aufgaben. Jedes Aufgabenprofil muss schriftlich dokumentiert werden und beinhaltet die Position, Aufgaben, Aktivitäten oder Tätigkeiten, Ziele, die Dauer, Anforderungen, Erwartungen und den Nutzen für Freiwillige (vgl. Biedermann 2002, S. 61). Als Endergebnis soll zum Abschluss eine Liste mit möglichen Engagementbereichen vorhanden sein. Eine Hilfe für die Entwicklung von Engagementbereichen bietet das 5A Modell von Carola Reifenhäuser (2013). Das zielgruppenorientierte Stufenmodell zur Gewinnung von Freiwilligen (Abbildung 9) hilft dabei, Engagementangebote in strukturierter Weise zu entwickeln. Durch dieses Modell werden die Angebote für Freiwillige ausführlicher und konkreter dargestellt. Außerdem werden die Motive von freiwilligem Engagement berührt und der Nutzen des Engagements näher beleuchtet. Freiwillige wollen nicht durch allgemeine Aufrufe, sondern durch spezielle Angebote umworben werden, die vor allem den Nutzen des freiwilligen Engagements aufzeigen (vgl. Reifenhäuser C. 2013b, S. 108).



Abbildung 9: Das 5A Modell. Quelle: Reifenhäuser C. 2013b, S. 108 (eigene Darstellung).

Herrscht Klarheit über das Engagementangebot von Freiwilligen, so können als nächstes Werbekampagnen gestartet werden, um Freiwillige zu gewinnen. Zu Beginn wird die Ausgangslage analysiert, wie Freiwillige bisher gewonnen wurden, welchen Maßnahmen sich dabei bewährten und welche Faktoren die Gewinnung von Freiwilligen beeinflussten. Anschließend wird die Zielgruppe genauer definiert, denn es macht einen Unterschied, ob z.B. ältere oder jüngere Freiwillige gewonnen werden sollen. Organisationen präsentieren Engagementangebote, bei denen auf die Erwartungen und Beweggründe der Freiwilligen eingegangen wird (vgl. Biedermann 2002, S. 62). Es gibt eine enorme Bandbreite an öffentlichen Werbewegen. Wichtig dabei ist, dass das Werbemittel zur Organisation passt. Zum einen soll es adäquat für die Zielgruppe sein und zum anderen ins Budget der Organisation oder des Vereins passen. Die wichtigsten Möglichkeiten, Freiwillige zu gewinnen, sind *öffentliche Medien* (Radio, Zeitung, Fernsehen etc.), *Drucksachen* (Flyer, Poster, Infobroschüren etc.), *Internet* (Facebook, Twitter, Homepages etc.), *direkte Ansprache* (Mundpropaganda, Infostand etc.), *Freiwilligenagenturen*, *give aways*, *Kampagnen*, *Kooperationen* und *öffentliche Präsenz* (vgl. Reifenhäuser C. 2013b, S. 112).

Die Gewinnung von Langzeit-Freiwilligen stellt sich zunehmend als Herausforderung dar, da es ein großes Angebot von Aktivitäten gibt und Menschen mobiler werden. Es kommt zu einem Anstieg von Kurzzeit-Freiwilligen, die sich an Projekten beteiligen. Wichtig ist daher, eine Bewusstseinsbildung für die Freiwilligenarbeit in der Öffentlichkeit zu schaffen, den Menschen den Umfang der geleisteten Freiwilligenarbeit sowie den individuellen Nutzen und Mehrwert für die Gesellschaft vor Augen zu führen, denn ohne Freiwilligenarbeit würde das soziale Netzwerk nicht die gleiche Qualität aufweisen (vgl. Arbesleitner/Stadler-Vida 2015, S. 16).

Um Freiwillige effektiv mobilisieren zu können, braucht jede Zielgruppe ihre eigene Herangehensweise. Bei jungen Menschen bietet z.B. die Schule eine gute Möglichkeit, um auf freiwilliges Engagement aufmerksam zu machen. Bei PensionistInnen gibt es eine beachtliche Anzahl von freiwillig Engagierten, jedoch ist auch hier das Potenzial nicht ausgeschöpft und es wird Aufklärungsarbeit benötigt, die älteren Menschen Einsatzfelder aufzeigen. Bei der Zielgruppe der älteren Personen ist das persönliche Ansprechen weiterhin sehr effektiv, ebenso das Mobilisieren über (Print-)Medien, wie Zeitungen, die von älteren Personen häufig gelesen werden. Bei der Zielgruppe MigrantInnen wäre es für Organisationen von großem Vorteil, Fortbildungen über die Gewinnung von MigrantInnen in der Freiwilligenarbeit zu besuchen. MigrantInnen können aufgrund ihres kulturellen Wissens und ihrer Fremdsprachenkenntnisse als große Ressource betrachtet werden (vgl. Arbesleitner/Stadler-Vida 2015, S. 19ff.).

## **Erstgespräch führen, entscheiden, Vereinbarung treffen**

In einem Erstgespräch (Matching) findet das gegenseitige Kennenlernen zwischen den Freiwilligen und der Organisation statt. Hierbei wird herausgefunden, ob die gegenseitigen Interessen und Erwartungen zusammenpassen (vgl. Kegel 2011, S. 604). Weitere Inhalte des Gesprächs sind die Motive für das Engagement, der Aufgabenbereich, die Persönlichkeit der Freiwilligen, Zeitressourcen, Rahmenbedingungen für das Engagement und die gegenseitigen Erwartungen (vgl. Reifenhäuser C. 2013c, S. 115). Viele Organisationen vereinbaren mittlerweile eine Schnupper- und Probezeit für Freiwillige. In dieser sehen letztere und die Organisation, ob die Zusammenarbeit eine Zukunft hat oder nicht. Eine Schnupperzeit sollte dann in Anspruch genommen werden, wenn das Aufgabengebiet sehr anspruchsvoll ist oder wenn sich die Freiwilligen bezüglich des Aufgabebereiches unsicher sind. Eine Schnupper- und Probezeit hat das Ziel, ein Engagement auszuprobieren und das Aufgabengebiet kennenzulernen (vgl. ebd., S. 116). Haben sich die Freiwilligen positiv entschieden, so wird in den meisten Organisationen eine Engagementvereinbarung getroffen. Diese ist nicht rechtsverbindlich, sondern klärt die gegenseitigen Rahmenbedingungen, Erwartungen, Rechte und Pflichten. Des Weiteren kann die Vereinbarung die Aufgaben, Ziele, Kompetenzen und Grenzen des freiwilligen Engagements beinhalten. Zu den Rechten von Freiwilligen zählen die Aufwandsentschädigung, der Versicherungsschutz, die Bescheinigung, Räume und Arbeitsmittel sowie Fortbildungsmöglichkeiten. Zu den Rechten der Organisation zählt die Schweigepflicht, die regelmäßige Teilnahme an Teamsitzungen und Fortbildungen sowie die zuverlässige und pünktliche Mitarbeit (vgl. ebd., S. 123).

Nicht für jedes freiwillige Engagement ist eine schriftliche Vereinbarung notwendig. Jedoch bietet sie Transparenz und Klarheit zwischen den Freiwilligen und der Organisation (vgl. Kegel 2011, S. 604). Kegel (2011) akzentuiert in diesem Zusammenhang: „Es geht nicht um eine Bürokratisierung von Ehrenamt und freiwilligem Engagement, sondern um mehr Klarheit, Verbindlichkeit und gegenseitige Verantwortung“ (Kegel 2011, S. 604).

## **Freiwillige einarbeiten und befähigen**

Die Einführung, Anleitung und Einarbeitung stehen zu Beginn einer freiwilligen Tätigkeit, denn dadurch können Freiwillige ihre vereinbarten Aufgaben gut erfüllen. Es ist zudem wichtig, dass Freiwillige sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können (vgl. Kegel 2011, S. 605). Ein Instrument aus der Personalentwicklung, welches beim Einarbeiten von Freiwilligen helfen kann, ist das *Mentoring*. Darunter wird die Weitergabe von Fach- oder Erfahrungswissen einer Person (MentorIn) an eine unerfahrene Person (Mentee oder Protégé) verstanden. Ziel ist es, die unerfahrene

Person in der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Die MentorInnen begleiten die Neuankömmlinge eine gewisse Zeit und helfen bei Fragen und Anliegen (vgl. Reifenhäuser C. 2013d, S. 124f.). Eine weitere Möglichkeit, um Freiwillige in die Organisation einzuführen, bietet eine Informationsveranstaltung. Hierbei lernen Freiwillige die Organisation, Räumlichkeiten, Engagementmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und andere Freiwillige kennen. Bei einer Informationsveranstaltung können Ängste und Unsicherheiten abgebaut werden (vgl. ebd., S. 125f.).

Freiwillige gehen nicht nur einer freiwilligen Tätigkeit nach, damit sie ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten einsetzen können, sondern sie wollen diese auch erweitern und Neues dazulernen. Dafür bieten viele Organisationen Aus- und Fortbildungen an, damit das Engagement gefördert und die Qualität der Freiwilligenarbeit gesichert sind. In einigen Organisationen ergibt sich auch die Möglichkeit einer Freiwilligen-Karriere. Freiwillig Engagierte beginnen mit einer freiwilligen Mitarbeit in der Organisation, übernehmen in weiterer Folge die Leitung einer Gruppe von Freiwilligen und sind verantwortlich für ein besonderes Thema, bis sie schlussendlich die Position der ehrenamtlichen Vorstandsfunktion innehaben. Dieser Prozess findet nicht in geplanter Weise statt, sondern erfolgt eher zufällig (vgl. Kegel 2011, S. 605).

### **Freiwillige führen, fördern, qualifizieren, begleiten und anerkennen, Konflikte lösen**

Nach Carola Reifenhäuser (2013) ist dieser Teil der Freiwilligenkoordination der wichtigste und zeitintensivste. In jeder Organisation oder jedem Verein soll genug Zeit für die Begleitung, Anerkennung und Qualifizierung von Freiwilligen eingeplant werden. Damit gehen auch eine erhöhte Zufriedenheit, eine Qualitätssteigerung und eine längere Bindung an die Freiwilligenorganisation einher (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 132). Eine zentrale Aufgabe der Organisation besteht also darin, Freiwillige in ihrem Engagement zu unterstützen und zu begleiten. Durch eine Einführung in die Ziele, Strukturen und Arbeitsroutinen der Organisation werden Freiwillige auf ihre Arbeit vorbereitet. Zudem stehen Merkblätter oder Handbücher zur Verfügung, mit denen sich Freiwillige Orientierung verschaffen können. Die Anleitung und fachliche Unterstützung stellen wichtige Punkte dar, denn so wird sichergestellt, dass Freiwillige ihre Aufgaben qualifiziert ausführen. Speziell im sozialen Bereich sollte eine kontinuierliche Begleitung stattfinden, da gerade hier eine erhöhte emotionale und psychische Belastung zu finden ist. Neben der Begleitung sind auch fachliche Fort- und Weiterbildungen wichtig, damit Freiwillige das Engagement qualifiziert ausüben und ihre Kompetenzen und Fertigkeiten erweitern können. Dies entspricht auch den Erwartungen der Freiwilligen, denn durch das freiwillige Engagement sollen Kompetenzen erworben werden, die für ihren beruflichen Werdegang förderlich sind (vgl. Biedermann 2002, S. 64f.).

Bei der Unterstützung und Begleitung von Freiwilligen ist ein regelmäßiger Austausch besonders wichtig (vgl. Kegel 2011, S. 605). Dieser kann in Form von Entwicklungs- bzw. Reflexionsgesprächen stattfinden und zur Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenz beitragen. Ziel dieses Gesprächs ist es, ein Bild von der Arbeit der Freiwilligen zu bekommen, Rückmeldungen zu geben und erhalten und über die Entwicklung der Freiwilligen in der Organisation nachzudenken (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 150). Ein weiteres Personalentwicklungsinstrument zur Führung und Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenz ist Feedback. Rückmeldung ist für Freiwillige insofern wichtig, als dass sie erfahren, wie ihre Arbeit gesehen wird; zugleich geht mit der Rückmeldung ein gewisses Maß an Wertschätzung einher. Gutes Feedback bezieht sich sowohl auf positive als auch negative Aspekte. Feedback geben ist daher nicht immer leicht. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, sich an klare Regeln zu halten (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 152).

Eine Sonderform der Rückmeldung ist das Kritikgespräch, welches – wenn nötig – auch in der Arbeit mit Freiwilligen eingesetzt werden soll. Im Gegensatz zu einem Entwicklungsgespräch steht bei einem Kritikgespräch eine Verhaltensänderung im Vordergrund. FreiwilligenkoordinatorInnen führen Kritikgespräche, wenn sich die Arbeitsweise negativ auf die Arbeitsverläufe in der Organisation auswirkt. Hierbei ist besonderes Fingerspitzengefühl erforderlich, denn jemanden auf Fehler oder problematische Verhalten hinzuweisen und dabei sachlich zu bleiben, ohne dass sich die Freiwilligen angegriffen fühlen, kann schwierig und zugleich unangenehm sein (vgl. Hölzer 2013a, S. 154). Konflikte treten überall auf und können nicht vermieden werden. Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es unterschiedliche Meinungen und es kann zu Missverständnissen kommen. Konflikte sind in der Arbeitswelt unvermeidlich und gehören daher zum Alltag der Freiwilligenarbeit. Eine konstruktive Lösung von Konflikten birgt enormes Potenzial, da der Umgang miteinander und die Arbeitszufriedenheit gefördert werden. Bei der Konfliktbearbeitung in der Freiwilligenarbeit gibt es jedoch einige Besonderheiten. So sind Freiwillige zu ihrem Engagement nicht verpflichtet, denn eine Engagementvereinbarung ist keine rechtliche Grundlage. Eine weitere Besonderheit ist die Kooperation zwischen freiwilligen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen, bei der es zu zahlreichen Uneinigkeiten und Konflikten kommen kann (vgl. Hölzer 2013b, S. 161). Nach Christian Waterkamp (2007) zählen zu den Konflikten fehlende Abgrenzungen, mangelnde Kommunikation und eine Abwertung der freiwilligen Mitarbeit aufgrund der Unsicherheit seitens der hauptamtlichen MitarbeiterInnen (vgl. Waterkamp 2007 zit. n. Brlica/Hofer 2015, S. 78).

Zu Konflikten zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen kann es auch im Bereich der Fort-, Aus- und Weiterbildungen kommen. Missverständnisse können etwa entstehen, wenn nur für bezahlte MitarbeiterInnen eine Angebotspalette für Aus- und Weiterbildungen zur Verfügung steht, für Freiwillige jedoch nicht. Dabei kann bei den Freiwilligen das Gefühl einer geringeren Wertschätzung entstehen. Hierbei ist es wichtig, dass die Kommunikation zwischen beiden Gruppen vom Management gefördert wird (vgl. Sequani 2009, S. 22). Konflikte dieser Art zu lösen, gehört zum Aufgabenbereich des Freiwilligenmanagements und benötigt Zeit, viel Einfühlungsvermögen und konstruktive Schritte (vgl. Hölzer 2013, S. 161). In Organisationen, die auf freiwillige MitarbeiterInnen bauen, ist ein funktionierendes Konfliktmanagement daher besonders wichtig. Handlungsfelder, die zur Verbesserung der Konfliktkultur beitragen, sind die Bereitstellung von Ressourcen für eine konstruktive Bearbeitung der Konflikte, Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung für FreiwilligenmanagerInnen, MitarbeiterInnenbefragungen, die Entwicklung von Leitlinien im Falle eines auftretenden Konflikts, die Förderung von präventiven Maßnahmen wie Anerkennungsformen, MitarbeiterInnengesprächen usw., Fortbildungen mit dem Schwerpunkt Konflikte, ehrenamtliche KonfliktlotsInnen auszubilden und der Aufbau von MediatorInnenteams (vgl. Hoffmann 2013, S. 177).

Kritik- und Reflexionsgespräche, Konfliktlösungen und Feedback sind wichtige Instrumente, die eingesetzt werden, um einen Einblick in die Arbeitsweise der Freiwilligen zu bekommen, wenn nötig negative Arbeitsweisen anzusprechen, Arbeit anzuerkennen, Konflikte innerhalb der Organisation zu lösen und Freiwillige in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Auch wenn es mitunter schwierig sein kann, Kritik zu äußern oder sich Konflikten zu stellen, kann es für die Organisation sowie bezahlte und freiwillige MitarbeiterInnen eine Bereicherung sein. Vor allem die Kommunikation zwischen Freiwilligen, bezahlten MitarbeiterInnen, FreiwilligenkoordinatorInnen und der Leitung ist wichtig, um größeren Konflikten entgegenzuwirken.

Ein wichtiges Handlungsfeld, welches zur Verbesserung der Konfliktkultur beiträgt, sind Anerkennungsformen. Nach Biedermann (2002) müssen Organisationen eine Anerkennungskultur entwickeln und diese leben. Persönliche Wertschätzung, Respekt und Vertrauen zählen zu wichtigen Faktoren, damit eine Anerkennungskultur Einzug halten kann (vgl. Biedermann 2002, S. 65). Diese ist ein Dreh- und Angelpunkt, um Freiwillige zu binden und ihre Motivation zu bewahren. Anerkennung ist ein menschliches Bedürfnis und nicht nur für Freiwillige wichtig, sondern auch für bezahlte MitarbeiterInnen (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 158). Es gibt vielfältige Formen der Anerkennung in einer Organisation oder in einem Verein:

- Anerkennung durch Ehrungen (Ehrenurkunde, Ehrenpreis, Ehrenmitgliedschaft usw.)
- Gesellschaftliche Formen der Anerkennung (Engagementnachweis, Zertifikate usw.)
- Anerkennung durch Presse und Öffentlichkeit (Artikel, Homepage, Portraits usw.)
- Anerkennung durch persönliche Wertschätzung (Lob, Geburtstagskarte, Blumen usw.).
- Anerkennung durch Fort- und Weiterbildung (Coaching, Supervision usw.)
- Anerkennung durch Selbstbestimmung und Beteiligung (Projektverantwortung, Budget einrichten, Ideen aufgreifen und umsetzen usw.) (Reifenhäuser C. 2013e, S. 158).

Ergänzend zu diesen Anerkennungsformen führt Kegel (2011) weiters an:

- Gemeinschaft erleben (Feste, Fahrtkostenerstattung, Versicherungsschutz usw.)
- An Freiwilligentreffen teilnehmen, ein eigenes Forum haben
- Eine angemessene Verabschiedung, wenn man die Mitarbeit beendet (Kegel 2011, S. 606).

Diese Formen der Anerkennung werden nicht in jeder Anerkennungskultur einer Organisation oder eines Vereins aufgenommen, denn es hängt davon ab, ob sie von den Personen als anerkennend empfunden werden und ob die jeweilige Anerkennungsform zur einer Organisation oder zum Verein passt (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 158). Es lässt sich festhalten, dass für eine gute Anerkennungskultur Anerkennung und Wertschätzung nicht nur punktuell sondern kontinuierlich vom Beginn bis zum Ende des Engagements integriert sind (vgl. Biedermann 2002, S. 65). Da eine gute Anerkennungskultur ausschlaggebend für die Motivation und Bindung von Freiwilligen an eine Organisation ist, müssen geeignete Formen und Methoden eingeführt werden. Dazu schreibt Carola Reifenhäuser (2013):

„Das gemeinsame Klima einer Wertschätzung der Arbeit und der Person (unabhängig von Haupt- und Ehrenamtlichen, Führungskräften oder MitarbeiterInnen) ist ausschlaggebend für eine Anerkennungskultur“ (Reifenhäuser C. 2013e, S. 158).

Dass eine gute Anerkennungskultur auch ausschlaggebend für den Verbleib von Freiwilligen in einer Organisation ist, zeigt die Studie *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. Mark Hager und Jeffrey Brudney (2004) sehen die Beibehaltung der Freiwilligen als großes Ziel vieler Organisationen, denn eine Rekrutierung ist zeitintensiv und mit Kosten verbunden. Eine wichtige Rolle kommt dabei den unterschiedlichen Managementmethoden einer Organisation zu: unterschiedliche Managementmethoden haben einen positiven Einfluss auf den Verbleib der Freiwilligen in einer Organisation (vgl. Hager/Brudney 2004, S. 9):

“Charities interested in increasing retention of volunteers should invest in recognizing volunteers, providing training and professional development for them, and screening volunteers and matching them to organizational tasks” (Hager/Brudney 2004, S. 1).

Negativen Einfluss haben laut der Untersuchung eine regelmäßige Überwachung der Freiwilligen und zu viele Gespräche. Es ist anzumerken, dass Kommunikation und Anweisung wichtige Faktoren in der Arbeit mit Freiwilligen sind und unbedingt stattfinden sollen. Jedoch gibt es auch hier Grenzen, denn zu viel Anleitung kann sich negativ auf den Verbleib im Betrieb auswirken (vgl. Hager/Brudney 2004, S. 9).

### **Freiwillige verabschieden, Engagement bescheinigen**

Viele Organisationen haben den Wunsch, dass Freiwillige so lange wie möglich bleiben. Jedoch kommt auch ein freiwilliges Engagement irgendwann aus diversen Gründen zu einem Ende. In diesem Fall ist es Aufgabe der Organisation oder des Vereins, Freiwillige angemessen zu verabschieden und eine Bescheinigung auszustellen. Der Abschied findet je nach Organisationskultur, Situation oder Wunsch der Abschiednehmenden unterschiedlich statt. Manche Organisationen haben eine öffentliche Verabschiedung, manche Rituale wie Essen gehen, Erinnerungsfotos, Dankesreden, kleine Geschenke, ein Abschiedsfest, ein Gedicht, Grußkarten usw. In jedem Fall sollte ein Abschiedsgespräch mit den Freiwilligen stattfinden, in dem ein Rückblick auf die freiwillige Tätigkeit, Anerkennung, Dank, Aus- und Bewertung und ein Ausblick auf zukünftige Tätigkeiten erfolgen. Neben der Verabschiedung gehört auch die Bescheinigung des freiwilligen Engagements zu einer guten Anerkennungskultur. Der Nachweis des Engagements hilft vor allem jungen Menschen bei der Arbeitssuche oder der Bewerbung um einen Studienplatz, aber auch ältere Menschen freuen sich über die Anerkennung in schriftlicher Form. Organisationen müssen einen passenden Weg finden, wie sie Freiwillige bescheinigen. Eine Vereinheitlichung führt zu einer Arbeitsentlastung, ist fair für alle Freiwilligen und wirkt sich positiv auf die Außenwirkung der Organisation aus. Im Gegensatz zum Arbeitszeugnis gibt es bei der Bescheinigung für Freiwillige keine gesetzlichen Vorgaben und sie ist auch nicht gerichtlich verhandelbar. Beim Engagementnachweis geht es vielmehr um die Anerkennung und Wertschätzung, dass jemand bereit ist, sich ohne monetären Gegenfluss für das Gemeinwohl einzusetzen (vgl. Hoffmann 2013, S. 179ff.).

Neben dem Engagementnachweis über die Freiwilligenarbeit gibt es auch einen Freiwilligenpass, der auf Anregung des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz entstand. In diesem Pass können geleistete Freiwilligeneinsätze dokumentiert werden. Neben der Funktion

und der Tätigkeit sollen auch erworbene Kompetenzen und Qualifikationen angeführt werden. Der Freiwilligenpass besitzt den Charakter eines Ausweises und soll die Karriere im freiwilligen Engagement aufzeigen (vgl. Heimgartner 2009, S. 168).

### **Ehemalige Engagierte binden**

Ehemalige Freiwillige für Projekte oder bestimmte Aufgaben zu gewinnen, birgt großes Potenzial, da sie in der Regel gute Erfahrungen mit der Organisation gemacht haben und meist bereit sind, in ein neues Engagement einzusteigen. Ehemalige Freiwillige aus der Ferne zu inkludieren, gelingt mittels einer Engagementmöglichkeit über Internet oder E-Mail. Carola Reifenhäuser (2013) erstellt einen Ideenkoffer, wo Möglichkeiten aufgezeigt werden, um ehemalige Freiwillige zu binden. Zu diesen Möglichkeiten zählen die Aufgabenprofile für Ehemalige entwickeln, die Beratung via Internet, die Einladung zu Festen und Veranstaltungen, Fort- und Weiterbildungen für Ehemalige vergünstigen, Berichte von ehemaligen Freiwilligen bei Informationsveranstaltungen, Kommentare und Beiträge von Ehemaligen veröffentlichen, die Mitgestaltung bei Projekten, Newsletter an Ehemalige schicken usw. (vgl. Reifenhäuser C. 2013f, S. 182).

## 8 Strukturen in der Freiwilligenarbeit

---

Nach wie vor gibt es in Österreich keine einheitlichen Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement. Zurückzuführen ist dies auf der Makroebene stattfindende gesellschaftliche und politische Einflussfaktoren. Folgend kommt es in den Bundesländern zu erheblichen Unterschieden, z.B. in der Haftpflicht- und Unfallversicherung. Im Gegensatz zum informellen Engagement bedarf es bei der formellen Freiwilligenarbeit an Organisation und der Schaffung angemessener Rahmenbedingungen. Je nach Organisation gibt es einen unterschiedlichen Grad der Formalisierung; dabei ist es wichtig, dass passende Rahmenbedingungen eingeführt werden, denn so tragen bezahlte MitarbeiterInnen und Freiwillige zu den Organisationszielen bei. Unterschiedliche Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation gehen auch auf unterschiedliche Handlungsfelder, Anforderungen und spezifische Traditionen zurück (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 46).

### 8.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Das österreichische Freiwilligenengesetz (FreiwG) wurde 2012 im Parlament beschlossen und regelt Rahmenbedingungen für Freiwillige, die sich für die Allgemeinheit in Organisationen und Vereinen engagieren. Ziel ist, Freiwillige in ihrer Tätigkeit zu unterstützen, die freiwillige Teilnahme zu fördern und den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 66f.). Das Freiwilligenengesetz definiert die Freiwilligenarbeit und -organisationen und stellt sicher, dass in Österreich ein Freiwilligenbericht sowie Informations- und Vernetzungsmedien für die Öffentlichkeit zugänglich sind (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 47). Zudem regelt das Freiwilligenengesetz besondere Formen der Freiwilligenarbeit, wie das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ), das Freiwillige Umweltschutzjahr (FUJ), den Gedenkdienst im In- und Ausland sowie den Friedens- und Sozialdienst im Ausland. Freiwillige sind dabei kranken-, unfall- und pensionsversichert, bekommen ein Taschengeld und haben Anspruch auf Familienbeihilfe (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 67). Des Weiteren sind im Freiwilligenengesetz der österreichische Freiwilligenrat und der Anerkennungsfonds organisiert (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 47). Den österreichischen Freiwilligenrat gibt es seit 2003 und er setzt sich zum Ziel, Freiwilligentätigkeiten aufzuwerten und Rahmenbedingungen in der Freiwilligenarbeit zu verbessern. Er wird als *institutionalisiertes Dialogforum* zwischen der Zivilgesellschaft und dem Staat gesehen (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 68).

Der österreichische Anerkennungsfonds unterstützt Projekte, Initiativen und Maßnahmen, die zur Sicherung des freiwilligen Engagements beitragen (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 67). Bundesgesetze wirken ebenso wie länderspezifische Varianten auf Rahmenbedingungen im freiwilligen

Engagement ein und setzen konkrete Regeln in der Arbeit mit Freiwilligen fest. So ist z.B. für ehrenamtliche Vereinsfunktionen das Vereinsgesetz 2002 relevant. Überdies gibt es spezifische Gesetze wie das Katastrophenschutz-, Sportförderungs- oder Sanitätäergesetz, welches als Bundesgesetz oder als länderspezifische Variante wirkt. Freiwilliges Engagement wirkt zudem auch im Staatsbürgerschaftsgesetz 2013, bei dem freiwilliges Engagement in Ausmaß von drei Jahren angerechnet werden kann und Personen dadurch die österreichische Staatsbürgerschaft nach sechs anstatt zehn Jahren erhalten (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 47). Insgesamt lässt sich festhalten, dass die rechtlichen Grundlagen in der Freiwilligenarbeit nach wie vor keiner klaren Linie folgen. Martin Oberbauer und Charlotte Strümpel (2015) ziehen in ihrer Untersuchung der Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement daher folgendes Fazit:

„Die rechtlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich freiwilligem/ehrenamtlichem Engagement sind unübersichtlich, weil in verschiedenen Gesetzen zu finden und über weite Strecken kaum bekannt“ (Oberbauer/Strümpel 2015, S. 47).

## 8.2 Versicherungsschutz

Laut einer Untersuchung von Eva More-Hollerweger und Katrin Hora (2014) im Auftrag des Kompetenzzentrums für Non-Profit-Organisationen und Social Entrepreneurship sind in 60% der befragten Organisationen Freiwillige haftpflichtversichert. Davon kommen 49% der Organisationen selbst und bei 11% andere Organisationen für die Haftpflichtversicherung auf. In Bezug auf eine Unfallversicherung für Freiwillige wurde festgestellt, dass 43% der Organisationen eine solche anbieten, während 44% keine Unfallversicherung für Freiwillige vorweisen. 13% der befragten Organisationen bieten eine Unfallversicherung über eine andere Institution an. Es kann also gesagt werden, dass ein höherer Anteil der Freiwilligen nicht durch eine Organisation unfallversichert ist. Bezogen auf einzelne Bundesländer gibt es in Wien einen größeren Anteil von Organisationen, die ihre Freiwilligen nicht unfallversichern (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 12f.).

Nach wie vor herrschen auf Landes- und Gemeindeebene unterschiedliche Regelungen bezüglich der Unfall- und Haftpflichtversicherung in Organisationen. Auf den Landesebenen gibt es für Burgenland, Oberösterreich, Salzburg, Tirol, Vorarlberg und Wien eine eigene Unfall- und Haftpflichtversicherung oder eine Versicherungslösung, die vom Land finanziert wird, jedoch gibt es auch hier länderspezifische Unterschiede und Regelungen (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 69f.). Kärnten und die Steiermark bieten bis dato keinen Versicherungsschutz für Freiwillige an (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 72). Bezogen auf die Gemeindeebene gibt es auch hier verschiedene Lösungen:

so bietet die Stadt Graz eine Unfall- und Haftpflichtversicherung für Freiwillige, die in Graz wohnhaft sind und sich in einem Verein engagieren (vgl. ebd.). Die Ehrenamtsversicherung in Graz kommt dann zum Tragen, wenn anderweitig kein anderer oder nur ein minimaler Versicherungsschutz besteht (vgl. Stadt Graz o.J.). Eine eigene Unfall- und Haftpflichtversicherung haben das Freiwilligenzentrum Bruck an der Mur, die Zeit- und Hilfsbörse AKTIV, die SONE Freiwilligenbörse in Jenbach und die Stelle für Gemeinwesen MITEINAND in Rankweil. Eine Haftpflichtversicherung wird von den GEMA-Drehscheiben Domino s'Hus in Frastanz und vom Kärntner Familienforum Mölltal angeboten. Eine Unfallversicherung erhalten Freiwillige, die sich in Projekten des Freiwilligenzentrums Kapfenberg engagieren, diese Versicherung gilt aber nicht für Freiwillige, die weitervermittelt werden. Das Freiwilligen Zentrum in Innsbruck bietet eine Unfallversicherung, wobei diese auch für weitervermittelte Engagierte und für kleinere Vereine gilt (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 72).

Im Unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum (ULF) in Linz besteht für soziale Organisationen, die über geringe finanzielle Mittel verfügen, die Möglichkeit, Freiwillige unfall-, haft- und rechtsschutzversichern zu lassen. Zudem bieten die Freiwilligenzentren in Wels und Steyr auch die Möglichkeit, sich über das ULF versichern zu lassen (vgl. Brlica/Stelzer-Orthofer 2015, S. 72). Es ist deutlich ersichtlich, dass es keine klaren einheitlichen Regelungen für Freiwillige in Bezug auf den Versicherungsschutz gibt. Sowohl auf der Bundes- als auch auf der Gemeindeebene gibt es unterschiedliche und unübersichtliche Versicherungslösungen. In einer Umfrage von More-Hollerweger und Hora (2014) nannten die befragten Organisationen einen umfassenden Versicherungsschutz für Freiwillige als häufigsten Verbesserungsvorschlag bezüglich der Rahmenbedingungen für Freiwilligenorganisationen und Freiwillige (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 19). Der gleichen Ansicht ist die Wiener Plattform für FreiwilligenkoordinatorInnen in ihrer Untersuchung „Perspektiven Lebenslanges Lernen und freiwilliges Engagement“ (2015). Oberbauer/Strümpel (2015) zogen folgendes Resümee über den Versicherungsschutz für Freiwillige in Österreich:

„Insgesamt fehlt eine Orientierung schaffende, detaillierte Zusammenschau der von der öffentlichen Hand österreichweit übernommenen Versicherungen für Freiwillige. Außerdem besteht ein massiver Bedarf, bestehende Lücken zu schließen, damit alle Freiwilligen in ganz Österreich Versicherungsschutz bekommen“ (Oberbauer/Strümpel 2015, S. 50).

### 8.3 Professionalisierung von Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement

FreiwilligenkoordinatorInnen haben eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben. Um sich entsprechende Grundlagen in diesem Bereich anzueignen, werden Ausbildungen bzw. Lehrgänge angeboten. Die Ausbildung alleine trägt jedoch nicht zur Professionalisierung der Freiwilligenarbeit in der Organisation bei. Es muss eine klare strategische Ausrichtung der Organisation vorliegen und auf alle Ebenen der Organisation impliziert sein (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 52). Eine professionelle Begleitung von Freiwilligen trägt zur Qualitätssteigerung in der Freiwilligenarbeit bei. In Österreich wurde im Jahr 2001 erstmals ein Pilotlehrgang zu dieser Thematik im Freiwilligen Zentrum Tirol abgehalten. Mittlerweile gibt es in den meisten Bundesländern Ausbildungslehrgänge für FreiwilligenkoordinatorInnen. Im Auftrag des Bundesministeriums für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMSG) entwickelte das NPO-Institut der Wirtschaftsuniversität Wien im Jahr 2004 ein Curriculum, welches sich stark am Berliner Modell der Akademie für Ehrenamtlichkeit orientiert und aus neun Ausbildungstagen besteht. Diese Form des Curriculums wurde bis dato in Österreich nicht umgesetzt. Jedoch ist festzustellen, dass sich in den letzten Jahren einige Bundesländer dem Curriculum von 2004 annähern. Allgemein kann gesagt werden, dass in Österreich ähnliche Inhalte im Curriculum zu finden sind, jedoch werden diese unterschiedlich bezeichnet. Vergleichbare Themeninhalte in den Lehrgängen sind rechtliche Grundlagen, Öffentlichkeitsarbeit, das Management von Freiwilligen, Organisationsentwicklung und Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen (vgl. Lesky 2015, S. 41f.). Nach Martin Lesky (2015) ist die fehlende Umsetzung des Curriculums des BMASK zurückzuführen „(...) auf fehlende Anreizsysteme und auf einen teilweise fehlenden Praxisbezug bzw. auf eine Verdoppelung von Inhalten zu anderen Ausbildungen zum Thema Führen und Leiten (...)“ (Lesky 2015, S. 42).

Neben den Unterschieden in den Ausbildungslehrgängen gibt es auch differenzierte Bezeichnungen für die Stelle, die für die Freiwilligen zuständig ist. Insgesamt gaben 34% der befragten Organisationen an, eine eigene Stelle für Freiwillige zu haben. 47% nennen diese Ehrenamts- oder Freiwilligenkoordination. Zu weiteren Bezeichnungen gehören Ehrenamtlichen-/Freiwilligenmanagement mit einer Nennung von 11%, Ehrenamtlichen-/Freiwilligenbegleitung mit 7% und andere Bezeichnungen wie Personalstelle und Servicestelle Freiwilligenarbeit (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 14).

## 8.4 Freiwilligenagenturen

Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen kommt es zu unterschiedlichen Zugängen zu freiwilligem Engagement. Früher erfolgte der Zugang durch weitergegebene Familientraditionen, heute entscheidet sich die Auswahl der Tätigkeit anhand von persönlichen Interessen, Neigungen und Kompetenzen. Ein traditioneller Einstieg war mit begrenzter Eigenrecherche verbunden, denn die Aufgaben und Ansprechpersonen waren der Familie bekannt. Heutzutage gibt es eine Vielzahl von unabhängig traditionellen Einsatzfeldern. Um eine Orientierung zu erhalten und unterschiedliche Wahlmöglichkeiten kennenzulernen, kommen Freiwilligenagenturen ins Spiel (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 55). Freiwilligenagenturen und -börsen spielen eine wichtige Rolle, um Freiwillige zu informieren, zu unterstützen, zu gewinnen und zu vermitteln. Zudem unterstützen sie die Aus- und Weiterbildung, bieten selbst Projekte zur freiwilligen Mitarbeit an und leisten einen wichtigen Beitrag, um freiwilliges Engagement in der Gesellschaft sichtbar zu machen. Freiwilligenagenturen fungieren als lokale Informationsdrehscheibe und sollen Menschen dazu motivieren, sich für ein freiwilliges Engagement zu entscheiden (vgl. Brlica 2015, S. 89). Die in Österreich existierenden Freiwilligenagenturen werden nicht als eigenständige Rechtsperson betrieben, sondern hinter ihnen steht eine Organisation. In Innsbruck, Salzburg, Linz und Wien befinden sich die größten Freiwilligenagenturen, die als Freiwilligenzentrum oder Ehrenamtsbörse geführt werden. Auch in einigen Bezirken wie Bruck an der Mur, Kapfenberg, Wels (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 31) oder Steyr, Gleisdorf, Jenbach und Schwaz (vgl. Brlica 2015, S. 89) sind Freiwilligenagenturen vorhanden. Das erste Bundesland, das flächendeckend Freiwilligenagenturen anbietet, ist Tirol. In Kooperation mit Organisationen, Banken und Wirtschaftsbetrieben entstand durch die Finanzierung durch das Land Tirol die *Freiwilligenpartnerschaft Tirol*. Insgesamt werden seit 2015 neun Freiwilligenzentren in Tirol betrieben (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 56).

Das unabhängige LandesFreiwilligenzentrum ULF in Oberösterreich, Linz und die Freiwilligenpartnerschaft Tirol sind die einzigen Zentren, die Fördermittel zur Verfügung gestellt bekommen – alle anderen betreiben die Einrichtungen mit eigenen Geldern. Mit Ausnahme von Innsbruck und Linz kommt es durch die eingeschränkten finanziellen Ressourcen in den anderen Bundesländern zu Einschränkungen des Handlungsspielraums. Zudem ist der Wert solcher Einrichtungen in Österreich zu wenig bzw. nicht anerkannt (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 56f.).

Es kann festgehalten werden, dass Freiwilligenzentren großes Potenzial beinhalten, jedoch durch unzureichende finanzielle Ressourcen und Anerkennung an Wert verlieren. Wichtig wäre, der Gesellschaft den Nutzen solcher Einrichtungen zu vermitteln und in jedem Bundesland ein Freiwilligenzentrum durch staatliche Subventionen zu errichten, um das Potenzial der Zentren flächendeckend zu nützen. Es herrscht in diesem Bereich in Österreich Entwicklungspotenzial, jedoch kann es sich in Zukunft dahingehend entwickeln, dass mehr Zentren der Kooperation im Freiwilligenbereich entstehen.

## 9 Herausforderungen und Trends

---

Freiwilligenmanagement bzw. -koordination sind sehr junge Themen (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 35) und erfreuten sich in den letzten Jahren in der Wissenschaft und der Öffentlichkeit an zunehmender Beliebtheit. Zukünftige Herausforderungen in der Freiwilligenarbeit werden sein, neue Zielgruppen anzusprechen, neue Formen des freiwilligen Engagements miteinzubeziehen, sich verstärkt mit der Professionalisierung des Freiwilligenmanagements auseinanderzusetzen und sich die Grenzen der Freiwilligenarbeit bewusstmachen (vgl. ebd.). Das Ziel muss sein, Freiwilligenarbeit zu sichern, wo ein Bedarf besteht. Des Weiteren müssen Maßnahmen getroffen werden, dass sich so viele Menschen wie möglich aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen freiwillig engagieren und die Zusammenarbeit mit Haupt- und Nebenberuflichen auf konstruktiver Ebene geschieht. Treten Konflikte oder Probleme auf, so können Instrumente und Methoden des Managements herangezogen und Weiterbildungen besucht werden, um konstruktive Lösungsansätze zu finden (vgl. Zapotoczky 2015, S. 182).

### 9.1 Neue Zielgruppen

Freiwilligenarbeit muss auf die gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren und Menschen so früh wie möglich die Möglichkeiten eines freiwilligen Engagements aufzeigen. Bei jungen Menschen liegen vor allem befristete Kurzzeitprojekte im Trend, die in den Schulferien oder der Zeit zwischen Matura und Studium gewählt werden. Organisationen müssen dahingehend reagieren, indem sie solche Projekte injizieren und die jüngere Generation ansprechen (vgl. Pass/Rammer/Hofer 2015, S. 173). Eine andere Zielgruppe, in der enormes Potenzial steckt, sind Menschen mit Migrationshintergrund. Laut der Bundesweiten Bevölkerungsbefragung (2012) engagieren sich hier 39% im informellen Bereich, darunter jene aus der ersten und zweiten Generation mit Migrationshintergrund. In Vereinen und Organisationen engagieren sich deutlich weniger. Vor allem bei der ersten Generation (im Ausland Geborene) engagieren sich lediglich 20% im formellen Bereich. Bei jenen, die in Österreich geboren wurden, sprich der zweiten Generation, engagieren sich rund 26% (vgl. BMASK 2013, S. 18f.). Die Zukunft des freiwilligen Engagements hängt zudem davon ab, wie es gelingt, Menschen mit Migrationshintergrund für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen. Besonders wichtig ist, diese Zielgruppe richtig anzusprechen und Barrieren hinsichtlich des Zugangs abzubauen. Organisationen müssen sich auf Vielfalt einlassen und neue Wege suchen, damit ein breiterer Zugang zur Freiwilligenarbeit ermöglicht wird (vgl. Pass/Rammer/Hofer 2015, S. 178).

## 9.2 Neue Formen der Freiwilligenarbeit

Nachfolgend werden neue Formen der Freiwilligenarbeit wie Eventfreiwilligenarbeit, Voluntourismus, Corporate Volunteering und die virtuelle Freiwilligenarbeit vorgestellt, die im Zuge von gesellschaftlichen Entwicklungen entstanden. Durch die Pluralisierung der Motive Freiwilliger kann es zu einer kürzeren Bindungsdauer des Engagements kommen (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 177f.). Anstatt von Langzeitfreiwilligkeit kommt es vermehrt zu zeitlich befristeten Engagements. Je nachdem, wie es in den Lebenslauf passt, kombinieren Menschen Erwerbs- oder Familienarbeit mit freiwilligem Engagement (vgl. Hacket/Mutz 2002, S. 42). Anne Hacket und Gerd Mutz (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einer *Dynamisierung des Engagements*, da es vermehrt zu Ein-, Aus- und Wiedereintritten kommt (vgl. Hacket/Mutz 2002, S. 42). Organisationen müssen einen größeren Aufwand leisten, damit Freiwillige gewonnen und gehalten werden. In einer Untersuchung von Eva More-Hollerweger und Katrin Hora (2014) wurden diese Entwicklungen bei projektorientierten freiwilligen Tätigkeiten bestätigt. Insgesamt gaben 55% der befragten Organisationen an, dass es schwierig sei, Freiwillige für einen längeren Zeitraum zu halten; laut 64% sind Freiwillige heutzutage mit erhöhtem Aufwand zu gewinnen (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 18). Der Trend hin zu zeitlich befristeten Engagements wird als Eventfreiwilligenarbeit bezeichnet und bildet das nächste Kapitel dieser Arbeit.

### 9.2.1 Eventfreiwilligenarbeit

In den letzten Jahren gab es einen Anstieg von Freiwilligeneinsätzen bei Großevents wie den Olympischen Spielen oder auch den Welt- und Europameisterschaften (vgl. Neufeind/Güntert/Wehner 2015, S. 198). Zuletzt war dies auch bei den Special Olympics 2017 in Graz der Fall. Freiwilliges Engagement nähert sich der Eventkultur an und Menschen sind für eine kurze Zeit Teil von Ereignissen und erleben qualitative Zeit (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 182). Freiwilligenarbeit bei Events ist charakterisiert durch eine einmalige, kurzfristige oder episodische Teilnahme. So halfen mehr als 12.000 Freiwillige in Deutschland und mehr als 10.000 in Österreich und der Schweiz bei den Fußball-Weltmeisterschaften 2006 und 2008. Diese Zahlen verdeutlichen ein enormes Interesse, freiwillig an großen Events mitzuwirken (vgl. Neufeind et al. 2015, S. 199).

Großes Interesse wird auch dem Projekt *72 Stunden ohne Kompromiss* zugeschrieben, welches österreichweit jährlich stattfindet und zu Eventfreiwilligenarbeit zählt. Es erzielt große Aufmerksamkeit, denn hier wirken bis zu 5.000 Jugendliche aktiv mit. Jedes Jahr gibt es andere Schwerpunktthemen, zu denen die Jugendlichen in Kleingruppen für 72 Stunden freiwillig mithelfen. Sie werden

in diesem Zusammenhang auf gesellschaftliche Aufgaben aufmerksam gemacht und vor Herausforderungen gestellt, die sie bewältigen müssen. Durch das Arbeiten in der Großgruppe entsteht das Gefühl der Gemeinschaft, zudem kommt es zu raschen Ergebnissen, welche inspirierend für die Jugendlichen sind (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 182).

Der Trend in Richtung einmalige und kurzzeitige freiwillige Teilnahme ist unaufhaltsam. So bevorzugen in Österreich 33% der befragten Freiwilligen kurzfristige und zeitlich begrenzte Projekte (vgl. More-Hollerweger 2006, S. 7). Angelehnt an eine Untersuchung über den Umfang episodischer Freiwilligenarbeit in den USA von Jeffrey L. Brudney (2005), gehen Neufeind et al. (2015) von einem Anstieg zeitlich begrenzter Freiwilligenarbeit auch im deutschsprachigen Raum aus (vgl. Neufeind et al. 2015, S. 198f.). So führen sie aus: „(...) für den deutschsprachigen Raum [lässt] sich die Vermutung formulieren, dass episodische Formen des Engagements an Popularität gewinnen werden“ (Neufeind et al. 2005, S. 199). Es lässt sich festhalten, dass episodisches und eventbezogenes Engagement zunehmend an Relevanz gewinnen, jedoch bis dato in der Freiwilligenforschung kaum Beachtung finden (vgl. ebd., S. 199).

Abschließend kann gesagt werden, dass die Teilnahme an freiwilligen Projekten auch bei der Sinn- und Lebensgestaltung hilfreich sein kann. So ermöglicht freiwilliges Engagement, Berufungen nachzugehen und neue Wege für die Zukunft aufzuzeigen (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 183). Die freiwillige Teilnahme an einem Event kann also der Beginn von etwas Neuem sein, indem der eigene Horizont erweitert wird. Ein neuer Trend, bei dem es möglich ist, freiwilliges Engagement und Reisen zu verbinden, ist der Volontourismus. Auf den ersten Blick sehr positiv, kommen bei genauerer Betrachtung jedoch auch negative Aspekte zum Vorschein.

### 9.2.2 *Volontourismus*

Viele sehen im Volontourismus eine neue Form der Freiwilligenarbeit, bei der vor allem junge Menschen ins Ausland reisen, um dort freiwillig an sozialen oder landwirtschaftlichen Projekten teilzunehmen (vgl. Neufeind et al. 2015, S. 207). Durch freiwilliges Engagement nehmen Menschen am globalen Wirken teil und es bietet sich die Möglichkeit, durch gesammelte Urlaubszeit, Sabbaticals oder berufliche Karrierelücken die globale Vielfalt des freiwilligen Engagements zu nutzen. Beim Volontourismus werden die soziale Integration und Arbeit an einer Aufgabe mit kulturellen Erfahrungen in unterschiedlichen Ländern verknüpft. Daraus entsteht eine Kombination aus Reise und Arbeit, bei der zum einen ein Beitrag für die Gesellschaft geleistet wird und zum anderen die Selbsterfahrung im Vordergrund steht (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 183). Es handelt sich

hierbei also um eine organisierte Form der Freiwilligenarbeit, die mit einer Reise in ein fremdes Land verknüpft ist. Die Dauer des Einsatzes ist variabel und man kann von einer Woche bis zu einem halben Jahr an solchen Projekten teilnehmen. Typische Tätigkeiten, die dort ausgeübt werden, sind Unterrichten, Unterstützung bei der Ernte, archäologische Arbeiten oder medizinische Versorgung (vgl. Neufeind et al. 2015, S. 207).

Voluntourists fahren in Länder, um dort etwas Gutes zu tun und einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Jedoch sollte man diese Form der Freiwilligenarbeit auch kritisch betrachten. Die Kinderhilfsorganisation *Friends International* macht diesbezüglich mit der Kampagne *children are not tourist attractions* auf die Risiken des Voluntourismus aufmerksam. Explizit wollen sie die Menschen für die Thematik *orphanage tourism* in Kambodscha sensibilisieren und aufzeigen, dass der Besuch eines Waisenhauses alles andere als gut für die Kinder sein und ihr Wohl gefährden kann (vgl. Friends International 2017, o.S.). Untermauert wird diese Kritik von einer UNICEF-Studie (2011) mit dem Titel *A study of attitudes toward residential care in Cambodia*. Menschen kommen mit guten Absichten ins Waisenhaus, um es finanziell zu unterstützen und mit den Kindern liebevoll Zeit zu verbringen. UNICEF warnt jedoch vor dem *orphanage tourism business*, in dem die Kinder funktionieren müssen und vorgeführt werden. Zudem wird in der Studie deutlich, dass vor allem bei den Kurzzeitfreiwilligen keine Qualifikationen oder Hintergründe geprüft werden und dies ein Risiko für die Kinder darstellt. Des Weiteren geben Freiwillige den Kindern ihre ganze Zuneigung und es entstehen emotionale Bindungen. Diese sind aber nicht von Dauer und so verlieren die Kinder immer wieder BezugspartnerInnen und fühlen sich alleine gelassen (vgl. UNICEF 2011, S. 8).

Die Studie verdeutlicht, dass der Besuch in einem Waisenhaus als Voluntourist nicht immer nur Positives mit sich bringt und man sich dessen bewusst werden sollte. Voluntourismus wird auf dem Rücken der Kinder ausgetragen und versteht sich als Geschäftsmodell, in dem das Kindeswohl gefährdet werden kann. Friends International (2017) schreibt dazu:

“(...) orphanage tourism, often conducted by unscrupulous business operators, does more to harm, rather than help child protection, rights and education standards. Further, it is shown that this industry contributes to the separation of Cambodian families” (Friends International 2017, o.S.).

Das Interesse am Voluntourismus hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Diese Form der Freiwilligenarbeit findet jedoch in den Freiwilligenforschungen kaum Interesse (vgl. Neufeind et al. 2015, S. 207). Angesichts der Kritik wäre es notwendig, vermehrt Forschungen durchzuführen, in denen der Fokus auf Voluntourismus und dessen Auswirkungen liegt.

### 9.2.3 *Corporate Volunteering*

Corporate Volunteering (CV) ist neben Corporate Giving eine spezielle Form des Corporate Citizenship (CC). Darunter versteht man das Engagement eines Unternehmens, welches sich außerhalb des wirtschaftlichen Kerngeschäftes für die Zivil- und Bürgergesellschaft engagiert (vgl. Vogl/Rami 2015, S. 115). In ausführlicher Fassung meint CC:

„(...) das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein“ (Westebbe/Logan 1995, S. 13 zit. n. Backhaus-Maul 2006, S. 37).

Corporate Giving ist charakterisiert durch Geldspenden und Sponsoring, während Corporate Volunteering (CV) den freiwilligen Einsatz von Führungskräften oder MitarbeiterInnen meint (vgl. Vogl/Rami 2015, S. 115). Hierfür werden Führungskräfte oder MitarbeiterInnen frei gestellt und erhalten dadurch die Möglichkeit, sich in sozialen Organisationen freiwillig zu engagieren. Projekte dieser Art geben ihnen einen Einblick in neue Bereiche. Neben der Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenz erhält man die Möglichkeit, neue Fähigkeiten kennenzulernen. Besonders förderlich wirkt sich diese Form des Engagements auf die Arbeitsleitung und die Zusammenarbeit im Team aus. Neben dem Nutzen für die Teamentwicklung ist CV auch ein Imagegewinn für das Unternehmen, indem es als attraktive/r ArbeitgeberIn und GeschäftspartnerIn präsentiert wird (vgl. Caritas Salzburg 2017, o.S.).

Als ein sehr wichtiges Merkmal des Corporate Volunteering gilt die Freiwilligkeit. Dabei geht es auf der einen Seite um die Freiwilligkeit des Unternehmens und auf der anderen Seite um jene der MitarbeiterInnen. Die Entscheidung für das Engagement soll aus freiem Willen erfolgen und keine Verpflichtung darstellen. CV muss zudem einem gemeinnützigen Zweck dienen, das heißt, es muss einen Nutzen für Dritte darstellen (vgl. Gentile 2012, S. 58). Ergänzend dazu stellen die Einbindung des Personals und die Übernahme der Kosten bzw. Aufwände des Unternehmens weitere wichtige Merkmale des CV dar (vgl. Vogl/Rami 2015, S. 115). CV bietet die Möglichkeit, sich in sozialen Projekten oder Institutionen freiwillig zu engagieren und einen Zugang zu Randgruppen wie MigrantInnen, Obdachlosen, Armutsbetroffenen, Menschen mit Behinderung usw. zu bekommen. Es kann dazu beitragen, dass Menschen neue Perspektiven kennenlernen und sich in weiterer Folge in anderen sozialen Bereichen freiwillig engagieren.

### 9.2.4 Virtuelle Freiwilligenarbeit

Virtuelle Freiwilligenarbeit bezieht sich auf das freiwillige Engagement im Internet (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 36), welches von Personen freiwillig und unbezahlt für NPOs, eine Schule oder Initiativen geleistet wird. Durch den ständigen technischen Fortschritt kommt es laufend zu neuen Möglichkeiten, sich zu engagieren. Es gibt eine große Palette an Engagementmöglichkeiten wie Online-Beratungen, Datenbankerstellung, Übersetzungen, Homepagegestaltungen, Plattformen, Internetforen-Betreuungen, Liedtexte schreiben oder die Veröffentlichung von Videos etc. Soziale Medien wie Facebook und Twitter bieten Plattformen, um Veranstaltungen anzukünden und mit Menschen in Kontakt zu treten. Vor allem im Bereich Politik, Umwelt, Kultur, aber auch in Freiwilligenorganisationen sind Online Volunteers tätig (vgl. Pass/Rammer/Hofer 2015, S. 179). Ein weiteres Potenzial sieht man zudem im *Micro-Volunteering*, welches die freiwillige Teilnahme an Umfragen oder Abstimmungen via Telefon oder Internet meint. Es gibt mittlerweile Plattformen und Organisationen wie IC Volunteers oder skillsforchange, die sich auf die Vermittlung von virtuellen Einsätzen spezialisieren (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 36).

### 9.3 Grenzen der Freiwilligenarbeit anerkennen

Freiwilliges Engagement ist ein wichtiger Bestandteil der Gesellschaft und unbezahlbar. Jedoch warnen ExpertInnen vor der Überschätzung der Freiwilligenarbeit in der Gesellschaft. Grenzen der Freiwilligenarbeit müssen deklariert und anerkannt werden (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 39). Studer und von Schnurbein (2013) beschreiben drei Ebenen, auf denen Grenzen von freiwilligem Engagement zu finden sind:

#### **Gesellschaftliche Ebene**

Freiwillige sollen die bezahlte Arbeit ergänzen und nicht in Konkurrenz zu ihr stehen. Dennoch finden sich immer wieder Aufgaben, bei denen Freiwillige die gleiche Tätigkeit ausführen wie bezahlte MitarbeiterInnen. In diesem Zusammenhang ist zu klären, in welcher Beziehung die Freiwilligenarbeit im Verhältnis zum Versorgungsauftrag des Staates steht. Oft kommt die Befürchtung auf, dass bezahlte Arbeit durch freiwillige Arbeit ersetzt wird. Diese Ängste müssen seitens der Organisationen ernst genommen werden und Freiwilligenarbeit soll gesellschaftlich nicht als normal sondern als Zusatzwert gesehen werden. Benevol Schweiz (2013) setzt sich dafür ein, dass grundlegende Basisleistungen in der Organisation von MitarbeiterInnen abgedeckt sein müssen und Freiwillige Tätigkeiten zur Verbesserung der Qualität in der Organisation übernehmen sollen. Die Aufgabe der

FreiwilligenkoordinatorInnen ist es, genau hinzusehen und sensibel zu sein, um Verdrängungseffekte im freiwilligen Engagement zu erkennen (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 39f.).

### **Organisationsebene**

Wichtig ist auch, den Freiwilligen Grenzen zu setzen. Dies sollte passieren, wenn Freiwillige Aufgaben übernehmen, bei denen spezifisches Fachwissen oder eine Ausbildung erforderlich sind, wenn Freiwillige zu wenig Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, psychische Belastbarkeit mitbringen, wenn sie sich nicht an die Arbeitsprinzipien halten, bei Überforderung von Freiwilligen und wenn letztere nach außen hin ein anderes Bild der Organisation vermitteln. Treten solche Fälle auf, dann ist es gerechtfertigt, Grenzen zu setzen und Maßnahmen zu ergreifen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine transparente Haltung gegenüber den Grenzen der Freiwilligenarbeit (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 40f.).

### **Individuelle Ebene**

Im Hinblick auf den salutogenetischen Ansatz kann gesagt werden, dass sich Freiwilligenarbeit positiv auf die Gesundheit auswirkt, indem sie schützend und präventiv wirkt. Warum sich Freiwilligenarbeit gesundheitsstabilisierend auswirken kann, liegt an Mechanismen wie sozialer Eingebundenheit, Sinnstiftung und einem positiven Grundgefühl (vgl. Ramos/Wehner 2015, S. 111ff.). Neben dem gesundheitsfördernden Aspekt, der der Freiwilligenarbeit nachgesagt wird, muss man den Blick auch auf mögliche negative Auswirkungen fokussieren. In der Untersuchung von Studer/von Schnurbein (2013) wurden in den ExpertInneninterviews Faktoren wie eine Überidentifikation und Burnout genannt. Die ExpertInnen schilderten Situationen, in denen Freiwillige sich überidentifizieren, sich ausgenutzt und ausgebrannt fühlten. Aufgabe des Freiwilligenmanagements bzw. der Freiwilligenkoordination ist es, diesen Selbstausbeutungstendenzen sensibel gegenüberzutreten (vgl. Studer/von Schnurbein 2013b, S. 41), genau hinzuschauen und wenn nötig zu reagieren und Grenzen zu setzen, damit Freiwillige in ihrer Arbeit nicht überlastet sind.



# EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

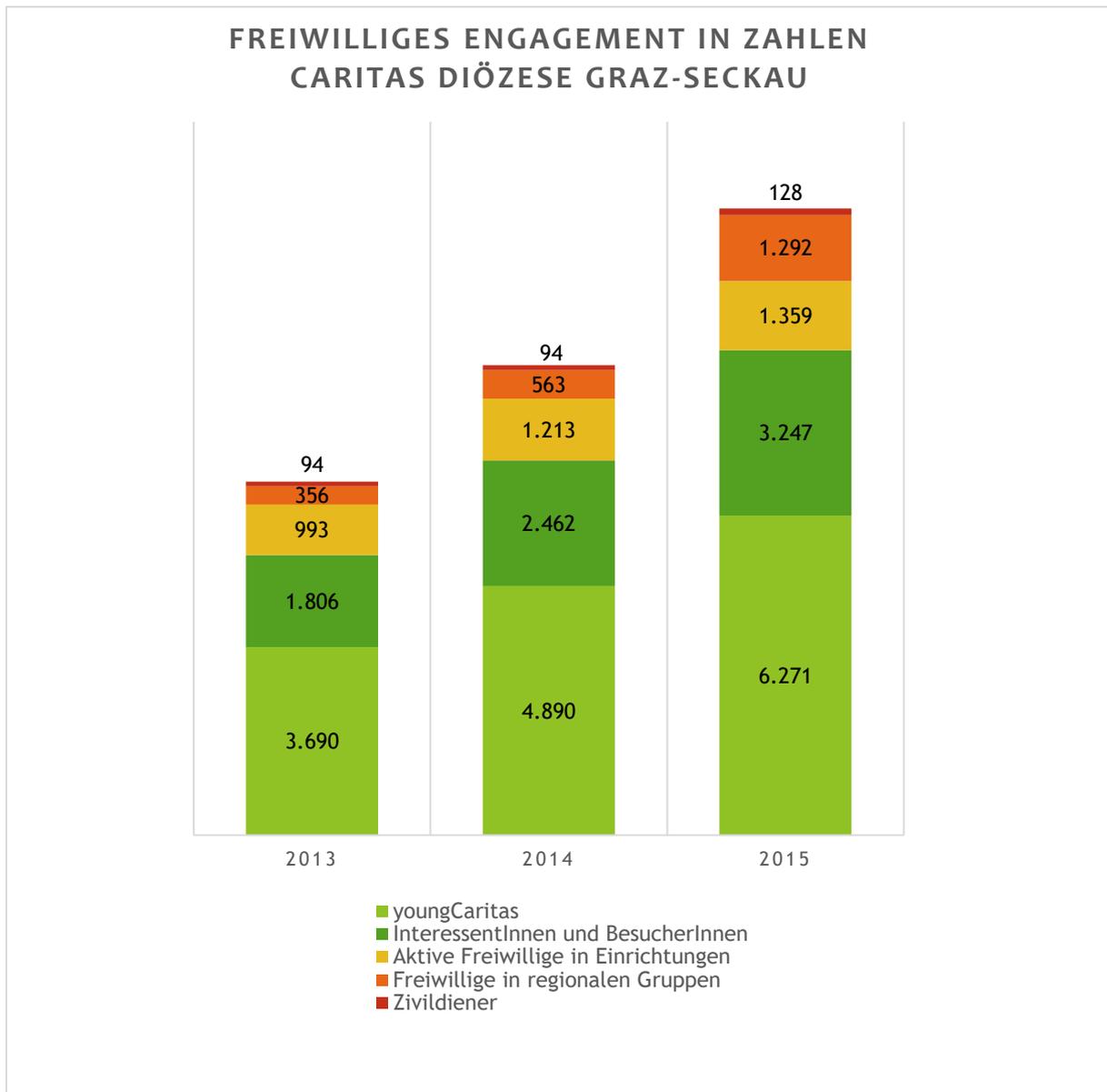
## 10 Darstellung der Organisationen

---

### 10.1 Caritas Steiermark

„Die Caritas baut auf Menschen, die sich freiwillig engagieren. So kann die Wirkung der Caritas vervielfacht werden“ (Küberl o.J., S. 2).

Die Caritas der Diözese Graz-Seckau ist eine soziale Hilfsorganisation in der Steiermark, die Menschen in Not rasche Unterstützung zusichert. Sie arbeitet mit Menschen an der Gestaltung der Gegenwart und Zukunft und folgt somit dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. Caritas Graz-Seckau 2017a). Des Weiteren bezieht sich die Arbeit der Caritas auf das Bewusstmachen von gesellschaftlichen Probleme und Notsituationen. In Einrichtungen und Projekten, die sich auf verschiedenste Bereiche beziehen, hilft die Caritas Menschen in Not (vgl. Caritas Graz-Seckau 2017b). Insgesamt sind in der Caritas Steiermark 8.735 Freiwillige tätig, die sich in Einrichtungen, Besuchs- und Begleitprojekten, Pfarren und in der youngCaritas engagieren. Mit 72% bilden Frauen die Mehrheit der freiwillig Engagierten in der Steiermark (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2015, S. 6). Im Jahr 2015 wurden in der Caritas neue Maßstäbe in der Freiwilligenarbeit gesetzt. So ist festzuhalten, dass es vor der großen Flüchtlingswelle Ende August im Vergleich zum vorigen Jahr einen Anstieg um die Hälfte von Anfragen zum freiwilligen Engagement gegeben hat (vgl. Caritas 2015, S. 13). Freiwilliges Engagement ist ein wichtiger Bestandteil der Caritas. Ohne Freiwillige würde es viele Projekte und Einrichtungen, so wie sie jetzt sind, nicht geben. In einer grafischen Darstellung (Abbildung 10) wird das freiwillige Engagement bezogen auf die Caritas Diözese Graz-Seckau mittels Balkendiagramm dargestellt. Die Zahlen wurden dem aktuellsten *Jahresbericht der Servicestelle freiwilliges Engagement* (2015) entnommen. Dargestellt werden die gesamten Zahlen des jeweiligen Bereichs von 2013, 2014 und 2015.



**Abbildung 10: Die Servicestelle freiwilliges Engagement in Zahlen. Quelle: Caritas der Diözese Graz-Seckau 2015, S. 45 (eigene Darstellung).**

Sehr deutlich ersichtlich ist der Anstieg der freiwilligen Tätigkeit in allen Bereichen von 2013 bis 2015. Den größten Anstieg von 2014 bis 2015 gab es im Bereich der youngCaritas: hier waren vor allem die Caritasbesuche und Workshops sehr beliebt, dass auf das große Interesse für Veranstaltungen mit dem Thema Flucht und Asyl zurückgeht (vgl. Caritas 2015, S. 13). Allgemein kann gesagt werden, dass es 2015 eine Welle der Freiwilligkeit im Flüchtlingsbereich gab. So waren 1.181 Freiwillige in Einrichtungen und Projekten tätig und 1.667 Menschen engagierten sich im Zeitraum September bis Dezember in der Flüchtlingsakuthilfe (vgl. ebd.).

## 10.2 Volkshilfe Steiermark

„Ehrenamtliche im Kampf gegen Armut und Einsamkeit“ (Ferner/Gross/Palmar/Tatzl 2011, S. 3).

Die Volkshilfe Österreich wurde im Jahr 1947 in Wien gegründet. Im selben Jahr erfolgte die Gründung der Volkshilfe Steiermark, die zur größten und aktivsten Bundesländerorganisation zählt. Die ersten Aufgaben bestanden darin, in Not geratene Kinder in der Nachkriegszeit mit warmen Mahlzeiten zu versorgen. In den darauffolgenden Jahren wurden neue Schwerpunkte wie Kinderbetreuung, die Betreuung pflegebedürftiger Menschen, Rechtsberatung sowie Flüchtlings-, Katastrophen- und Entwicklungshilfe gesetzt. Im Jahr 1960 kam es in der Steiermark mithilfe von steirischen Gemeinden zu den ersten Angeboten in der Hauskrankenpflege. In den 80er-Jahren erfolgte der Auf- und Ausbau der Tagesmütter und Kinderbetreuungseinrichtungen. Ab dem Jahr 1995 legte die Volkshilfe Steiermark den Fokus auf den Ausbau der Pflegeheime (vgl. Volkshilfe Steiermark 2017, o.S.).

Der anfangs kleine ehrenamtliche Verein entwickelte sich im Lauf der Zeit zu einer großen Organisation, die sich gegen Armut und Einsamkeit in der Steiermark einsetzt (vgl. Ferner/Gross/Palmar/Tatzl 2011, S. 4). Eine beachtliche Zahl von 850 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen engagierte sich 2015 für die Volkshilfe Steiermark (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2015, S. 6), zudem arbeitet der Verein ausschließlich mit einem ehrenamtlichen Vorstand (vgl. Tatzl 2008, S. 1). Freiwillige kommen dabei aus unterschiedlichen Bildungsschichten und Berufsgruppen. Besonders stark vertreten sind PensionistInnen, im Haushalt tätige Personen und Arbeitssuchende. Bezogen auf den Geschlechteranteil ist auch hier ein erhöhter Frauenanteil von zwei Drittel zu finden, jedoch hängt die Geschlechterstruktur sehr stark von den einzelnen Tätigkeiten ab. In unterschiedlichsten Projekten wie Besuchsdiensten, Initiativen gegen Armut und Einsamkeit im Alter, Integrationsmaßnahmen, Flohmärkten, Bastelstuben, Stricken gegen Armut, Pflegebettenverleihen, Sozialberatungen, Seniorenurlaube, AlleinerzieherInnen-Urlaube, Schulstartaktionen und bei Armutslobbying werden Freiwillige eingesetzt (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2015, S. 6f.). Diese Hilfe wird in zwei Überbegriffen zusammengefasst: Armut und Einsamkeit. Freiwillige tragen einen wichtigen Beitrag dazu, beiden entgegenzuwirken (vgl. Ferner/Gross/Palmar/Tatzl 2011, S. 3).

### 10.3 Diakoniewerk

„Freiwillige machen vieles erst möglich“  
(Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2016, S. 11).

Ausgehend vom Verein für Innere Mission hat sich das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen in Oberösterreich zu einem innovativen Unternehmen ausgebildet, welches in weiteren Bundesländern wie Salzburg, Tirol, der Steiermark, Wien und auch international aktiv ist. Das Diakoniewerk ist im Sozial- und Gesundheitsbereich tätig und richtet sich an Menschen mit Behinderung und ältere Menschen und bietet Angebote im Bereich Gesundheit und Bildung an. Es folgt dem Konzept der Sozialraumorientierung und steht für eine inklusive Gesellschaft in allen Lebensbereichen. Das Diakoniewerk hat rund 190 Einrichtungen und zahlreiche Zusatzangebote, in denen Menschen in Notlagen betreut werden. Insgesamt sind 3.800 MitarbeiterInnen und zahlreiche Freiwillige für das Diakoniewerk tätig (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2016, S. 18). Laut dem Jahresrückblick 2016 waren insgesamt 680 Freiwillige im Diakoniewerk engagiert (vgl. ebd., S. 12), die sich in unterschiedlichen Bereichen wie Senioren-, Behinderten-, Stadtteil- oder Flüchtlingsarbeit und im Besuchsdienst beteiligten (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen o.J.).

Ohne eine beachtliche Anzahl von Freiwilligen wären viele Angebote gar nicht erst möglich, denn sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualität im Diakoniewerk. FreiwilligenkoordinatorInnen kümmern sich in den Regionen darum, dass Freiwillige richtig eingesetzt werden und einen Gewinn für alle darstellen. Eine Besonderheit hinsichtlich der Freiwilligen gibt es im Diakoniewerk Salzburg, wo sich in den letzten fünf Jahren die Zahl der Freiwilligen verdoppelt hat. So waren im Jahr 2016 insgesamt 360 Freiwillige und 300 MitarbeiterInnen für das Diakoniewerk Salzburg tätig (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2016, S. 12). Im Diakoniewerk Steiermark sind in der Region Graz 23 Personen freiwillig tätig. Diese engagieren sich im Flüchtlingsbereich und in Pflegeheimen. Im Diakoniewerk in der Region Schladming sind 16 und beim Projekt „Diakonie miteinander leben“ 20 Freiwillige tätig. Bezogen auf die Geschlechter- und Altersstruktur ist zu erkennen, dass sich vor allem eine größere Anzahl von Frauen im Alter zwischen 40 bis 70 Jahren freiwillig engagiert (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2015, S. 8f.).

## 10.4 Vinzenzgemeinschaft Eggenberg

„Sehr viele Frauen und Männer schenken ihre Zeit jenen Menschen, die am Rande der Gesellschaft stehen und vermitteln ihnen das Gefühl der Wertschätzung, Achtung und Würde. Unsere Ehrenamtlichen erzählen sehr oft, wie schön und bereichernd dieser Dienst an den Nächsten ist und wie viel Dankbarkeit, Freude und Wertschätzung sie durch diese ehrenamtliche Arbeit zurückbekommen“ (Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke o.J.a).

Die Vinzenzgemeinschaft entstand auf Basis der Ehrenamtlichkeit und bildet weltweit aktive selbständige Gruppen, die es sich zum Ziel machen, armen Menschen zu helfen und sie wieder in die Gesellschaft einzugliedern (vgl. Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke o.J.b). Gegründet wurde die Vinzenzgemeinschaft vom französischen Juristen Frédéric Ozanam (1813-1853) in Paris. Als spirituelles Vorbild diente ihm Vinzenz v. Paul (1581 -1660), der die Lazaristen und die Barmherzigen Schwestern gegründet und erkannt hat, dass Nächstenliebe innerhalb einer Organisation stattfinden muss. Zudem gilt er als Erfinder der Caritas (vgl. Musenbichler o.J., S. 2). Weltweit zählt die christliche Organisation über 800.000 Mitglieder, ist in 149 Ländern aktiv und bietet etwa 35 Millionen armen und hilfsbedürftigen Menschen Unterstützung an (vgl. International Confederation of the Society of Saint Vincent de Paul 2015, S. 1). Zu den 154 Gemeinschaften in Österreich zählt die Vinzenzgemeinschaft Eggenberg, in denen 38 VinziWerke entstanden sind (vgl. Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke o.J.b). Die 1990 entstandene Vinzenzgemeinschaft Eggenberg setzte sich von Anfang an zum Ziel, Obdachlosen der Stadt Graz Unterkunft zu bieten. Drei Jahre nach der Gründung entstand das VinziDorf, das zu der ersten Einrichtung in Österreich zählte, in der Alkoholkonsum erlaubt war (vgl. Musenbichler o.J., S. 2). Der VinziBus zählt zur ersten Einrichtung und gilt neben der Essensausgabe auch als *Tankstelle menschlicher Wärme*. In den österreichweiten Einrichtungen sind mehr als 750 ehrenamtliche Frauen und Männer engagiert, die als Gäste gesehen werden. Für die Vinzenzgemeinschaft Eggenberg sind Zeit, Liebe, Geduld und Verständnis die beste Therapie für alle Betreuten (vgl. Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke o.J.c).

## 10.5 pro mente Wien

„Durch persönliches Engagement und Solidarität tragen (...) Sozialbegleiter[Innen] wesentlich zum Abbau von Diskriminierung von Menschen mit psychischen Erkrankungen bei und fördern zugleich Menschlichkeit, Respekt und Akzeptanz“ (pro mente Wien o.J.a).

pro mente Austria wurde im Jahr 1976 unter dem Namen „PRO MENTE INFIRMIS – Dachverband der Gesellschaften zum Schutz psychisch Behinderter für Österreich“ gegründet. Die damaligen Gründungsmitglieder waren pro mente Oberösterreich, pro mente Salzburg und pro mente Wien (vgl. pro mente Austria o.J.a). Heute ist pro mente Austria der Dachverband von 26 gemeinnützigen Organisationen mit dem Ziel, sich um Menschen mit psychischen Erkrankungen zu kümmern und Bewusstsein, soziales Wohlbefinden und Prävention zu schaffen (pro mente Austria o.J.b)

pro mente Wien bietet Menschen mit einer psychischen Erkrankung Angebote in den Bereichen Wohnen, Arbeit, Freizeit und Selbsthilfe. Im Bereich Wohnen werden teilbetreute Wohngemeinschaften, das Einzelwohnen, ein Übergangshaus, ein intensiv betreutes Wohnen und das Projekt SMS – selbstständig mit sozialem Netz angeboten. Im Bereich Arbeit gibt es das PatientInnencafé KOMM 24, die KOMM Greißlerei, das Café-Bistro KOMM 3 und die Caterei. Im Bereich Freizeit gibt es Angebote im Bereich der Freizeitgestaltung und das Urlaubsprojekt Atempause. Im Bereich der Selbsthilfe werden Selbsthilfegruppen und Peerberatung angeboten. Im Bereich Begleitung & Beratung gibt es die Trainingshilfe, eine Beratungsstelle und die Sozialbegleitung (vgl. pro mente Wien 2017). Die Sozialbegleitung besteht aus freiwilligen MitarbeiterInnen, die KlientInnen einmal pro Woche für ein bis drei Stunden treffen und bei diversen Aktivitäten begleiten. Das Schenken von Zeit durch die SozialbegleiterInnen fördert die Lebensqualität, die aktive Lebensgestaltung und wirkt der sozialen Isolation entgegen (vgl. pro mente Wien o.J. a). Psychisch erkrankte Menschen können mit ihrer Bezugsperson vertrauensvolle Gespräche führen, ihre Freizeit gestalten, soziale Kontakte festigen und Amtswege oder Arztbesuche erledigen (vgl. pro mente Wien o.J.b). pro mente Wien bietet den Freiwilligen dabei Blockschulungen sowie fachliche Begleitung, Teamtreffen und Supervision, Fortbildungsmöglichkeiten, Einblicke in neue Lebenswelten, Veranstaltungen, Aufwandsentschädigungen, Versicherungen und eine Bescheinigung für das freiwillige Engagement (vgl. pro mente Wien o.J.a).

## 10.6 Lebenshilfe Wien

„Freiwillig für Menschen mit Beeinträchtigungen aktiv zu sein, trägt zum Beziehungsaufbau zwischen Generationen, sozialen Schichten und Kulturen, sowie zur Förderung der Inklusion und dem Abbau von Barrieren bei“ (Lebenshilfe Österreich 2017a, o.S.).

Die Lebenshilfe Österreich wurde im Jahr 1967 gegründet und zählt zu der ältesten österreichischen Organisation, die Menschen mit Beeinträchtigungen und deren Angehörige in Bezug auf ihre Interessen auf bundesweiter, europäischer und internationaler Ebene vertreten (vgl. Lebenshilfe Österreich 2017b). Die Lebenshilfe steht dabei für folgende Vision ein: „Die Vision der Lebenshilfe Österreich ist eine inklusive Gesellschaft, in der alle Menschen in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit anerkannt und wertgeschätzt zusammenleben“ (Lebenshilfe Österreich 2017b, o.S.).

Zum Tag des Ehrenamts am 5. Dezember 2016 startete die Lebenshilfe Österreich die Kampagne *freiwillig aktiv* (vgl. APA-OTS 2016). Mit der Kampagne soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass freiwilliges Engagement zur Inklusion beiträgt. Zudem fördert Freiwilligenarbeit den Beziehungsaufbau zwischen Generationen und Kulturen, verbessert die Lebensqualität von Menschen mit Beeinträchtigungen, trägt zur Selbstbestimmung bei und hilft, Barrieren abzubauen (vgl. Lebenshilfe Österreich 2017a). Bei der Lebenshilfe Wien werden Freiwillige für Ausflüge, und Begleitungen und auch in Wohnhäusern und Werkstätten eingesetzt (vgl. Lebenshilfe Wien o.J.). In der Lebenshilfe Steiermark sind rund 100 Freiwillige zwischen 21 und 74 Jahren tätig. Hinsichtlich der Geschlechterstruktur ist zu sagen, dass der Frauenanteil bei den Freiwilligen in der Lebenshilfe Steiermark bei 68% liegt. Sieht man sich die Beteiligungsstruktur nach Bildung genauer an, ist ersichtlich, dass 22% der Freiwilligen einen Lehr-, 27% einen Fachschul-, 11% einen Matura- und 40% einen Hochschulabschluss haben. Die Bereiche, in denen Freiwillige zum Einsatz kommen, sind vielfältig und reichen von Besuchsdiensten und der Begleitung bei Freizeitausflügen bis hin zur Arbeitsplatzbegleitung in Werk- oder Förderstätten (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2015, S. 7).

## 10.7 Katholisches Bildungswerk Steiermark

„Dank eines weiten Netzwerks ehrenamtlicher BildungswerksleiterInnen und Eltern-Kind-GruppenleiterInnen bietet es in der ganzen Steiermark Bildungsveranstaltungen zu unterschiedlichen Themenbereichen an“ (Bäckenberger 2013, o.S.).

Das katholische Bildungswerk (KWB) wurde 1946 gegründet, hält durchschnittlich 1.400 Bildungsveranstaltungen pro Jahr, verzeichnet 35.000 TeilnehmerInnen an Bildungsveranstaltungen jährlich, beschäftigt über 200 ehrenamtliche BildungswerksleiterInnen, betreut über 200 Eltern-Kind-Gruppen und bietet jährlich acht Ausbildungen an (vgl. Bäckenberger 2016, o. S.). Die Schwerpunktthemen des katholischen Bildungswerks beziehen sich auf die Glaubens-, Eltern- und Familien-, SeniorInnen- und intergenerative Bildung. Das KBW ist eine staatlich anerkannte Einrichtung für Erwachsenenbildung, die Orientierung und Information für alle Lebenssituation bietet. Es ist eine Zentrale für Entwicklung und Innovation, ein Kompetenzzentrum für Aus- und Weiterbildungen und es sieht sich als Bildungsnahversorgung. Als Kernstück der Bildung können die BildungsnahversorgerInnen der Pfarren genannt werden. Neben hauptamtlichen MitarbeiterInnen gibt es eine große Zahl von Ehrenamtlichen, die als BildungswerksleiterInnen und Eltern-Kind-GruppenleiterInnen tätig sind (vgl. Katholisches Bildungswerk der Diözese Graz-Seckau 2016, S. 6). Die ehrenamtlichen BildungswerksleiterInnen haben die Aufgabe, Bildungsprogramme zu erstellen, Veranstaltungen durchzuführen und zu planen, sich mit anderen Bildungsorganisationen zu vernetzen, Informationen und Angeboten weiterzugeben und bei der Beendigung der ehrenamtlichen Tätigkeit die Leitung an neue BildungswerksleiterInnen zu übergeben (vgl. Paulweber/Bäckenberger/Ablasser 2016, S. 4).

Die Leistungen und Angebote des katholischen Bildungswerks beziehen sich auf:

- Entwicklung von Veranstaltungsangeboten
- Veranstaltungsorganisation
- Vermittlung von ReferentInnen
- Entwicklung von Modellprojekten
- Aus- und Weiterbildung für ReferentInnen und ehrenamtliche MitarbeiterInnen
- Vernetzungsarbeit mit politischen, sozialen, konfessionellen und bildungsrelevanten Gruppen
- Betreuung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in den Pfarren
- Kompetent und engagiert in Lebens-, Glaubens- und Bildungsfragen (vgl. Katholisches Bildungswerk der Diözese Graz-Seckau 2016, S. 6).

## 11 Ziel und Forschungsfrage

---

In den letzten zehn Jahren gab es in Österreich vielfältige Forschungsbeiträge zum Thema Freiwilligenarbeit. Am häufigsten sind Diplom-, Master- und Bachelorarbeiten zu verzeichnen. Hierbei ist besonders auffällig, dass immer wieder ähnliche Themen, etwa die Motive von Freiwilligen, untersucht werden (vgl. Strümpel/Oberbauer 2015, S. 71). In dieser Masterarbeit wird daher ein anderer Schwerpunkt gesetzt, indem das Freiwilligenmanagement in sozialen Organisationen untersucht wird. Im Speziellen richtet sich das Forschungsinteresse auf die Sicht der Freiwilligenorganisationen – da hier Forschungslücken bestehen (vgl. More-Hollerweger/Hora 2014, S. 5) – und den Freiwilligenmanagementprozess. Orientiert an dem Modell von McCurley und Lynch (1998) sowie jenem der *beratergruppe ehrenamt* unter der Mitarbeit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (AfED) wurden Kategorien gebildet. An diese angelehnt wurden sieben soziale Organisationen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich des Freiwilligenmanagementprozesses untersucht. Dabei wird auch Bezug auf die Entwicklung des Freiwilligenmanagements genommen und erforscht, welche Veränderungen es in den letzten Jahren gab und welche zukünftigen Wünsche Organisationen haben. In dieser Masterarbeit werden folgende Forschungsfragen geklärt:

*„Welche Entwicklungen und Veränderungen hat es in den letzten Jahren im Bereich des Freiwilligenmanagements gegeben und welche konkreten Wünsche und Forderungen haben die Organisationen für die Zukunft im Freiwilligenbereich?“*

*„Wie sieht der Freiwilligenmanagementprozess bezogen auf Rahmenbedingungen, Gewinnung, Matching, Orientierung bzw. Unterstützung, Anerkennung, Verabschiedung, Bindung und Kontaktpflege von Freiwilligen in den Organisationen aus und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden ersichtlich?“*

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Einblick in die Praxis des Freiwilligenmanagements in unterschiedlichen Organisationen zu geben. Es werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Organisationen hinsichtlich der Instrumente und Methoden im Freiwilligenbereich aufgezeigt. Des Weiteren wird Bezug auf etwaige Probleme oder Schwierigkeiten im Freiwilligenmanagementprozess genommen. Durch den direkten Vergleich können neue Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten für die Organisationen aufgezeigt werden.

## 12 Forschungsdesign

---

Nachfolgend wird das Forschungsdesign für die vorliegende Arbeit dargestellt. Dazu werden erst die Methode und in weiterer Folge das Erhebungsinstrument vorgestellt. Des Weiteren wird auf die Beschreibung der Stichprobe und der Population sowie die Art der Stichprobenziehung näher eingegangen. Die Durchführung der Interviews und die Auswertungsmethode vervollständigen das Forschungsdesign.

### 12.1 Methode

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde als Erhebungsmethode die Befragung mittels Interview gewählt. Das Interview als qualitative Forschungsmethode wird sehr oft eingesetzt und unterscheidet sich von anderen Gesprächen durch die Informationsermittlung sowie eine asymmetrische Form der Kommunikation (vgl. Dittmar 2009, S. 215). Da für das Interview ein bestimmtes Wissen vorhanden sein muss, ist das ExpertInneninterview besonders geeignet. ExpertInnen sind für die Untersuchung wichtig, da sie in einer sozialen oder organisationalen Position stehen und Wissen oder Deutungen an andere weitergeben können. Ziel ist es daher, das Wissen von ExpertInnen zu erheben (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 17) und in weiterer Folge auszuwerten. In diesem Zusammenhang sieht Robert Kaiser (2014) die ExpertInnen als *Lieferanten von Informationen*, wo biografische Daten vorerst keine Rolle spielen. Die InterviewerInnen nehmen dabei die Aufgabe ein, die Fragen so zu stellen, dass die erwarteten Informationen genannt werden (vgl. Kaiser 2014, S. 2). In der qualitativen Forschung werden vor allem das halb- und non-standardisierte Interview eingesetzt, wo die Reihenfolge und Formulierung flexibel sind (vgl. Dittmar 2009, S. 2015). Im Rahmen der qualitativen Sozialforschung handelt es sich bei dem ExpertInneninterview immer um ein halbstandardisiertes (teilstrukturiertes) Interview (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 27), welches auch für diese Arbeit herangezogen wird. Als ein Merkmal des ExpertInneninterviews kann der Leitfaden genannt werden (vgl. Kaiser 2014, S. 5), der eine doppelte Funktion einnimmt. Zum einen findet eine Strukturierung des Themas statt und zum anderen dient er als Hilfsmittel für das Interview (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 27). Er ist eine Orientierungshilfe und es müssen nicht in jedem Gespräch genau die gleichen Fragen gestellt werden. Zudem muss die Chronologie der Fragen nicht eingehalten werden (vgl. ebd., S. 28f.). Schlussendlich ist es wichtig, dass die forschungsrelevante Fragestellung beantwortet wird.

Die Formulierung des Leitfadens ist ausschlaggebend für die Qualität der Antworten. Deshalb ist einiges bei der Erstellung eines Leitfadens zu beachten. Zur Frageformulierung führt Norbert Dittmar (2009) aus:

- Im Interviewleitfaden dürfen keine ja/nein-Fragen vorkommen und es ist wichtig, nur eine Frage an die befragte Person zu stellen, da es ansonsten zu Verwirrung kommt.
- Es dürfen keine Suggestivfragen gestellt werden. Darunter werden Fragen verstanden, bei der in der Frage die gewünschte Antwort enthalten ist.
- Es müssen doppelte Verneinungen vermieden und warum-Fragen eingeschränkt werden. Bei zu vielen warum-Fragen kann beim Befragten das Gefühl der Rechtfertigung hervorgerufen werden.
- Zu guter Letzt ist es wichtig, die Ausdrucksweise der Fragen an die InterviewpartnerInnen anzupassen (vgl. Dittmar 2007, S. 220).

Eine Interviewsituation erfordert ein hohes Maß an Konzentration, da Fragen vorgezogen werden können und man sich merken muss, welche Themen schon angesprochen wurden, um die Fragen im Interviewverlauf nicht ein zweites Mal zu stellen. Des Weiteren ist ein hohes Maß an Flexibilität gefragt, da die InterviewerInnen spontan nachfragen müssen, wenn spannende Gesichtspunkte im Gespräch hervorkommen. Diese Nachfragen werden als Ad-hoc-Fragen bezeichnet und geben neue Informationen, die für den Forschungsgegenstand wichtig sein können (vgl. Dittmar 2007, S. 216). Abschließend kann festgehalten werden:

„Die Kombination aus Leitfaden (also vorgegebenen Aspekten) einerseits und variabler Handhabung von Reihenfolge und Formulierung andererseits, ergänzt um die Möglichkeit spontaner Nachfrage, machen das Leitfadeninterview zu einem systematischen und zugleich flexiblen Instrument der Datenerhebung“ (Dittmar 2006, S. 216).

## 12.2 Erhebungsinstrument

Als Basis für die Konstruktion des Leitfadens diente eine Auswahl theoriegeleiteter Dimensionen, Kriterien und Indikatoren. Die erste Dimension bezieht sich auf die Entwicklungen im Freiwilligenmanagement. Als zweite Dimension wurde der Freiwilligenmanagementprozess herangezogen und als dritte Dimension der Bereich Zukunft. Alle Dimensionen mit den Kriterien und Indikatoren sind in Abbildung 11 dargestellt.

Dimension	Kriterien	Indikatoren
Entwicklung Veränderung	Organisation Allgemein	Positiv, negativ;
	Durch das Freiwilligenmanagement	Organisation, Freiwillige, Hauptamtliche, positiv, negativ;
Freiwilligenmanagementprozess	Tätigkeits- und Aufgabenprofil	Koordination, Qualifizierung FK, Regelungen, Verfahren, Probemonat, Strafregisterauszug, Vereinbarung, Versicherung, Fahrtkostenerstattung, Aufwandsentschädigung;
	Gewinnung	Mundpropaganda, Social Media, Internet, Flyer, Zeitungen, Freiwilligenzentren Grenzen, Kriterien, Schwierigkeiten;
	Matching	Erstgespräch, Inhalte;
	Orientierung/Unterstützung	Ansprechperson, MentorIn/FreiwilligenkoordinatorIn, Qualifizierung und Weiterbildungen, Einschulung, fachliche Unterstützung, Supervision, Reflexion, Kritikgespräch;
	Anerkennung	Einladung zu Feierlichkeiten, Arbeitsbestätigung, öffentliche Anerkennung, Lob, Urkunde, Gutschein, Geschenk, Schwierigkeiten;
	Verabschiedung	Abschiedsgespräch, Geschenk, Bescheinigung, Fest, Feier;
	Bindung/Kontaktpflege	Newsletter, Feste, Feiern, Schwierigkeiten;
Zukunft	Wünsche	Verbesserungen, Entwicklungen, Blick in die Zukunft;

Abbildung 11: Dimension, Kriterien, Indikatoren (eigene Darstellung).

Nachfolgend werden die drei Dimensionen mit den Kriterien und Indikatoren kurz vorgestellt. Der gesamte Leitfaden für das ExpertInneninterview ist im Anhang ersichtlich. Die Kriterien der jeweiligen Dimension wurden im Interviewleitfaden und bei der Auswertung als Kategorie bzw. Code bezeichnet.

### **Kategorie Entwicklung/Veränderung**

Zum einen werden in dieser Kategorie allgemeine Entwicklungen im Freiwilligenbereich abgefragt, zum anderen wird auch auf die Entwicklungen im Freiwilligenmanagement Bezug genommen. Was hat sich in den letzten Jahren durch das Freiwilligenmanagement für die Organisation, die Freiwilligen und die Hauptamtlichen verändert? Es werden sowohl positive als auch mögliche negative Aspekte bzw. Schwierigkeiten abgefragt.

### **Kategorie Tätigkeits- und Aufgabenprofil**

Bei dieser Kategorie geht es darum, herauszufinden, wer die Freiwilligen in der Organisation koordiniert und welche Regelungen, Verfahren, Vorlagen und Formulare es in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt. Zu den Vorlagen zählen z.B. Formulare, Datenschutzerklärungen, Prozessbeschreibungen und die Engagementvereinbarung. Zu Regelungen zählen z.B. der Probemonat, der Strafregisterauszug, Aufwandsentschädigungen, Fahrtkostenerstattung und die Versicherung. Des Weiteren geht es um die Qualifizierung von FreiwilligenkoordinatorInnen und projektbezogene Beteiligungsmöglichkeiten.

### **Kategorie Gewinnung**

Bei dieser Kategorie soll herausgefunden werden, wie Freiwillige in den jeweiligen Organisationen gewonnen werden, was dabei besonders gut läuft, welche Schwierigkeiten auftreten und welche Rolle soziale Medien spielen. Zudem wird der Fokus auch auf die Auswahl der Freiwilligen gerichtet. Hierbei soll herausgefunden werden, welche Kriterien und Voraussetzungen Freiwillige erfüllen müssen, um in der Organisation aufgenommen zu werden. Zudem wird auf das Thema Inklusion im Freiwilligenbereich Bezug genommen und die Grenzen in der Freiwilligenarbeit aufgezeigt.

### **Kategorie Matching**

Der Fokus dieser Kategorie liegt beim Erstgespräch. Es wird näher untersucht, wie dieses in der Organisation abläuft und welche Inhalte besprochen werden. Wichtig ist, auch darauf zu achten, dass die richtige Tätigkeit für die Freiwilligen ausgewählt wird.

**Kategorie Orientierung/Unterstützung**

In dieser Kategorie geht es darum, herauszufinden, wie Freiwillige in die Organisation eingeführt werden. Es soll geklärt werden, welche Orientierungsmaßnahmen es gibt und was im Bereich Qualifizierung und Weiterbildungen für Freiwillige angeboten wird. Außerdem werden die vorhandenen Austauschmöglichkeiten, die zur Verfügung stehen, untersucht. Ein weiterer Punkt bezieht sich auf die Herausforderungen, die mit der Arbeit Freiwilliger einhergehen.

**Kategorie Anerkennung**

Hier wird erforscht, welche Anerkennungsformen die Organisationen einsetzen. Zu den gängigsten Formen zählen Feste, Feiern, Geschenke, Gutscheine, Lob, Wertschätzung, Bescheinigung usw.

**Kategorie Verabschiedung**

Der Fokus liegt in dieser Kategorie bei der Verabschiedung der Freiwilligen aus der Organisation. Speziell wird hier nach Abschiedsritualen wie Festen, Karten, Geschenken usw. gefragt. Zudem wird auch auf das Abschiedsgespräch eingegangen.

**Kategorie Kontaktpflege/Bindung**

Ob der Kontakt zu ehemaligen Freiwilligen aufrechterhalten bleibt bzw. wie sich die Kontaktpflege gestaltet, wird in dieser Kategorie abgefragt. Außerdem wird auf die Schwierigkeiten bei der Bindung von Freiwilligen eingegangen.

**Kategorie Zukunft**

In dieser Kategorie geht es um Wünsche und Träume für die zukünftige Arbeit im Freiwilligenmanagement bzw. -bereich. Welche Ressourcen würden sich die Verantwortlichen für die Arbeit wünschen und wie soll die Qualität im Freiwilligenmanagement verbessert werden?

### 12.3 Stichprobe – Population

Insgesamt wurden im Zuge der Masterarbeit sieben Interviews mit Personen geführt, die verantwortlich für das Freiwilligenmanagement bzw. die -koordination in der jeweiligen Organisation sind. Diese Personen und Organisationen bilden die Stichprobe der Untersuchung. Darunter versteht man: „(...) eine Teilmenge aus einer Grundgesamtheit, die unter bestimmten Gesichtspunkten (gemäß der Fragestellung) ausgewählt wurde“ (Hussy 2013, S. 118). Die Population beinhaltet die Gesamtheit der Personen in Österreich, die für das Freiwilligenmanagement verantwortlich sind, sowie die Gesamtheit der sozialen Organisationen, in denen ein Freiwilligenmanagement verankert ist. Durch die Fülle der sozialen Organisationen erscheint die Stichprobe relativ gering, jedoch ist festzuhalten, dass ein guter Vergleich der Organisationen in Bezug auf den Freiwilligenmanagementprozess erreicht wird. Zudem sind die Ergebnisse für die teilnehmenden sowie auch für andere Organisationen eine Bereicherung. Im vorliegenden Forschungsdesign handelt es sich bei der Art der Stichprobenziehung um eine nicht zufallsgesteuerte bewusste Auswahl:

„Bei der bewussten bzw. absichtsvollen Stichprobenziehung wird die Stichprobe gezielt nach bestimmten Kriterien aus der Grundgesamtheit ausgewählt (...) Ziel der bewussten Stichprobenziehung ist die detaillierte Beschreibung ausgewählter Fälle oder die analytische Verallgemeinerbarkeit von der Stichprobe auf eine Theorie. Zielvorgaben bezüglich der Größe der Stichprobe existieren nicht. Wichtiger als der Umfang ist die Zusammensetzung der Stichprobe“ (Schreier 2013a, S. 194).

Folgende Kriterien wurden im Zuge der Arbeit für die Auswahl berücksichtigt. Erstens musste es sich um soziale Organisationen oder Vereine in Österreich handeln. Soziale Organisationen die mit Freiwilligen arbeiten, können dem dritten Sektor oder alternativ dem Non-Profit-Sektor zugeordnet werden (vgl. More-Hollerweger/Sprajcer 2009, S. 30). Eine soziale Organisation unterscheidet sich somit von anderen Institutionen dadurch, dass es keine Gewinnausschüttung an Mitglieder oder Eigentümer gibt. Gewinne müssen in der Organisation bleiben und für die *Mission* verwendet werden (vgl. Meyer/Simsa 2013, S. 8). Als zweites Kriterium kann die Implementierung eines Freiwilligenmanagements genannt werden. Für diesen Forschungszweck waren nur Organisationen interessant, die Freiwillige beschäftigen und wo ein Freiwilligenmanagement verankert ist. Zu guter Letzt sollte es sich um österreichische Organisationen handeln, da ein Vergleich innerhalb Österreichs angestrebt wird. Nicht relevant für die vorliegende Masterarbeit waren die Größe der Organisation, die Anzahl der Freiwilligen und wie lange Freiwillige professionell koordiniert werden.

## 12.4 Durchführung

Nach der Fertigstellung des Interviewleitfadens begann die Suche nach passenden Organisationen für die ExpertInneninterviews. Im Zeitraum von Anfang bis Ende April wurden sieben Organisationen gewonnen, die sich bereit erklärten, bei der Forschung mitzuwirken. Der Kontakt fand mittels E-Mail oder Telefongesprächen statt, in denen passende Termine für die Interviews vereinbart wurden. Das Kriterium, dass ein Freiwilligenmanagement in der Organisation implementiert sein muss, wurde auch im E-Mail noch einmal vermerkt. Im Großen und Ganzen funktionierte das Finden passender Organisationen sehr gut. Insgesamt kam es seitens einer Organisation aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen zu einer Absage, von zwei Organisationen blieb die Rückmeldung leider aus und von einer kam die Zusage zu spät, da der Forschungsprozess bereits abgeschlossen war. Die nachfolgende Tabelle zeigt die sieben gewonnenen Organisationen.

Interview	Organisation	Datum	Im FM seit	Ort	Dauer
<b>A</b>	Caritas Steiermark	19.04.2017	6 Jahren	Café Carla & Paul in Graz (Servicestelle Freiwilligenarbeit)	58 min
<b>B</b>	Vinzenz-ge- meinschaft Eg- genberg	19.04.2017	6 Jahren	VinziHaus in Graz	31 min
<b>C</b>	Diakonie	20.04.2017	6 Jahren	Stellwerk in Linz	66 min
<b>D</b>	Lebenshilfe Wien	27.04.2017	1 Jahr <sup>2</sup>	Restaurant Chaplin in Wien	103 min
<b>E</b>	pro mente Wien	27.04.2017	13 Jahren	Räumlichkeiten von pro mente Wien	41 min
<b>F</b>	Volkshilfe Stei- ermark	24.04.2017	2 Jahren und 5 Jahren	Räumlichkeiten von der Volkshilfe in Graz	53 min
<b>G</b>	Katholisches Bil- dungswerk Stei- ermark	02.05.2017	10 Jahren	Räumlichkeiten des katholischen Bildungs- werks in Graz	47 min

Abbildung 12: Darstellung der gewonnenen Organisationen (eigene Darstellung).

Die Interviews fanden vom 19. April bis zum 2. Mai 2017 in Graz, Linz und in Wien statt. Der Ort wurde dabei von den ExpertInnen festgelegt, wobei fünf Interviews in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationen, eines im Restaurant Chaplin und eines im Café Stellwerk stattfanden. Bevor die Interviews begannen, wurde auf den Datenschutz hingewiesen. Die ExpertInnen werden in

<sup>2</sup> Das Freiwilligenmanagement in der Lebenshilfe Wien gibt es erst seit gut einem Jahr

der Masterarbeit namentlich nicht erwähnt und die Daten nicht an Dritte weitergegeben sondern ausschließlich für den Zweck dieser Masterarbeit verwendet. Des Weiteren wurde noch einmal abgeklärt, ob das Forschungsvorhaben und das Ziel der Arbeit klar und verständlich sind. Die Interviews wurden mit einem Smartphone aufgezeichnet. Die gesamte Dauer der aufgezeichneten Interviews beträgt 399 Minuten, ihre durchschnittliche Länge 57 Minuten. Fünf Interviews wurden im erwarteten Zeitrahmen von ca. 45 bis 60 Minuten durchgeführt, ein Interview blieb mit 31 Minuten unter der erwarteten Länge und ein Interview lag mit 103 Minuten deutlich über der eingeplanten Zeit.

Während des Interviews diente der Leitfaden als Stütze für das Gespräch. Er wurde nicht in chronologischer Reihenfolge abgehandelt, was auch nicht beabsichtigt war. Zwischendurch wurden sogenannte Ad-hoc-Fragen (vgl. Dittmar 2007) eingeworfen. Interessante Themen, die für die Forschungsarbeit relevant jedoch nicht geplant waren, konnten dadurch vertieft werden. Insgesamt handelt es sich bei den Interviews um sechs Einzelinterviews und ein Gruppeninterview (vgl. Schreier 2013b, S. 224), welches aus zwei Personen bestand. Die Interviews wurden auf freundliche und respektvolle Weise abgehalten und bei allen Interviews herrschte eine gute Gesprächsbasis und Wertschätzung. Die Interviews wurden aufgrund der Anonymität der befragten ExpertInnen in die Buchstaben A bis G eingeteilt. Da es sich bei Interview F um zwei Personen handelt, wurde hier die Einteilung F1 und F2 vorgenommen.

## 12.5 Auswertung

Zu der Auswertung qualitativer Daten gehört als erster Schritt die Aufbereitung des Datenmaterials. Da es sich um auditive Daten handelt, ist eine vorbereitende Transkriptionsphase unabdingbar (vgl. Schreier 2013b, S. 246). Das Wort Transkription kommt aus dem Lateinischen und bedeutet umschreiben. Daher meint Transkription die Verschriftlichung von Interviews, Gesprächen oder Diktaten. Bei der Transkription können verschiedene Regeln herangezogen werden, welche die ForscherInnen selbst festlegen. In einfachen Transkriptionsregeln werden nonverbale Aspekte nicht mit einbezogen und auch der Dialekt wird eingedeutscht, um einen leichten Lesefluss zu erreichen. Die Priorität liegt dabei beim Inhalt des Interviews. Ein komplexes Transkriptionssystem kommt dann zum Einsatz, wenn nicht nur die Semantik des Inhalts im Mittelpunkt steht, sondern auch die Lautstärke, Tonhöhe, Sprechgeschwindigkeit und Nebenakzente (vgl. Dresing/Pehl 2013, S. 17f.). Für diese Forschungsarbeit wurde ein einfaches Transkriptionssystem verwendet. Dabei wurde wörtlich transkribiert und Dialekt eingedeutscht. Die Sprache wurde geglättet, an das Schriftdeutsch angepasst und Lautäußerungen wie „Mhm“, „Aha“ etc. wurden nicht transkribiert. Um die

Lesbarkeit im Transkript zu gewährleisten, wurde der Sprecherwechsel durch eine Leerzeile gekennzeichnet (vgl. Kuckartz 2010, S. 44). Für die vorliegende Arbeit wurde die Transkriptionssoftware f4 verwendet. Als Resultat lagen sieben Transkripte vor, welche mit der Software MAXQDA ausgewertet wurden.

Bei der Auswertung orientierte sich die Forscherin an der Inhaltsanalyse, da dies ein systematisches Verfahren ist, bei dem Daten reduziert und ein Vergleich zwischen den Interviews hergestellt werden kann (vgl. Schreier 2013c, S. 255f.).

„Die Inhaltsanalyse ist ein systematisches, datenreduzierendes Verfahren zur vergleichenden Analyse von bedeutungshaltigem Material. Die Analyse erfolgt, indem Materialteile (Segmente) den Kategorien eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems zugeordnet werden. Diese Zuordnung wird meist von zwei unabhängig Codierenden vorgenommen“ (Schreier 2013c, S. 256).

Als Kern der Inhaltsanalyse kann das inhaltsanalytische Kategoriensystem bezeichnet werden. Es gibt unterschiedliche Wege, Kategorien zu entwickeln: erstens durch vorhandene Theorien oder Forschungsergebnisse (deduktives Vorgehen), zweitens durch Kategorienbildung aus dem Material (induktives Verfahren) und drittens gibt es die induktiv-deduktive Variante, bei der Oberkategorien deduktiv hergeleitet und Unterkategorien aus dem Material gewonnen werden (vgl. Schreier 2013c, S. 257f.). Für diese Forschungsarbeit wurde die induktiv-deduktive Variante gewählt. Die Kategorien spiegeln sich sowohl in der Theorie als auch im Interviewleitfaden wider. Für die Auswertung wurde das qualitative Softwareprogramm MAXQDA verwendet, welches bei der Codierung der Daten unterstützend wirkt (vgl. ebd., S. 260). Mithilfe des Programms entstanden aus den Kategorien theoriegeleitete Codes und aus dem Material gewonnene Subcodes. In der empirischen Sozialforschung sind Codes inhaltliche Kategorien, die zur systematischen Auswertung der Daten herangezogen werden. Somit ist es möglich, ein Kategoriensystem bzw. einen Codebaum mit unterschiedlichen Ebenen zu erstellen. Den unterschiedlichen Codes und Subcodes können zudem unterschiedliche Farben gegeben werden, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen (vgl. VERBI Software 2011, S. 33). Der Codebaum für diese Arbeit ist nachfolgend ersichtlich:

Liste der Codes	
Codesystem	441
Entwicklung/Veränderung	0
Zeit/ professionelles koordinieren	13
Veränderung durch FM	17
Allgemeine Entwicklung Organisation	27
Altersstruktur	9
Grundsätze/Rahmenbedingungen	0
Strukturen der FA	25
Qualifizierung FK	13
Regelungen/Verfahren/ Vorlagen	34
Kurzzeitprojekte	9
Gewinnung	1
Printmedien	5
Mund-zu-Mund Propaganda	12
Homepage/Internet/Soziale Medien/Messen	21
Schwierigkeiten	9
Kriterien/Voraussetzungen	41
Matching	0
Erstgespräch	15
Orientierung/Unterstützung	0
Weiterbildungen	17
Einschulung/schnuppern	13
Infoveranstaltung	2
Herausforderungen	11
Austauschmöglichkeiten	41
Anerkennung	6
Lob/Ernennung/Bestätigung	8
Veranstaltungen/Ehrungen	12
Weiterbildungen	4
Geschenk/Gutschein/Billet	14
Verabschiedung	9
Abschlussgespräch	12
Bindung und Kontaktpflege	22
Zukunft	19
Sets	0

Abbildung 13: Codebaum mit Codes und Subcodes (eigene Darstellung).

## 13 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

---

Nachfolgend werden die Ergebnisse der sieben Interviews ausgewertet und interpretiert dargestellt. Der Codebaum besteht aus neun theoriegeleiteten Kategorien/Codes und zahlreichen aus dem Material generierten Unterkategorien/Subcodes.

### 13.1 Kategorie/Code: Entwicklung/Veränderung

Bei der Kategorie Entwicklung/Veränderung ging es darum, herauszufinden, welche Entwicklungen es in den letzten Jahren im Freiwilligenmanagement gegeben hat. Hierbei wurde die Entwicklung in der Organisation, für die Freiwilligen und auch für die Hauptamtlichen abgefragt. Im Zuge dessen wurde in der Forschung auch auf die allgemeinen und herausfordernden Entwicklungen in den Organisationen eingegangen, da dies ebenso im Zusammenhang mit den Entwicklungen im Freiwilligenmanagement steht. Auch der Frage, wie lange ein professionelles Koordinieren der Freiwilligen stattfindet, wurde mit einbezogen, da sie ausschlaggebend für die Beantwortung der Fragen ist. Im Forschungsvorhaben war es nur wichtig, dass ein Freiwilligenmanagement in der Organisation verankert ist – wie lange spielte in diesem Zusammenhang keine Rolle.

#### **Subcode: Zeit/professionelles Koordinieren**

Abzufragen, seit wann ein professionelles Koordinieren der Freiwilligen stattfindet, war insofern wichtig, da dadurch herausgefunden wird, wie stark das Freiwilligenmanagement in der Organisation verankert ist. Ein Freiwilligenmanagement in die Organisation einzuführen, braucht sehr viel Zeit und ist ein stetiger Prozess. In sechs befragten Organisationen ist das Freiwilligenmanagement sehr gut etabliert und läuft seit einiger Zeit. Einige Organisationen gaben an, dass die Arbeit mit Ehrenamtlichen/Freiwilligen begann und es aufgrund der Größe irgendwann nötig war, eine hauptamtliche Person für die Koordination einzustellen: „(...) umso größer es eben dann geworden ist, sind dann Hauptamtliche dazu gekommen“ (B:4), „Also, das katholische Bildungswerk ist jetzt 70 Jahre alt (...) und das wurde von Anfang an eigentlich von Ehrenamtlichen aufgebaut und getragen und erst dann nach ein paar Jahren ist eine hauptamtliche Leitung dazu gekommen (...)“ (G:4). Aus den Zitaten geht hervor, dass durch die wachsende Anzahl der Freiwilligen eine hauptamtliche Person eingestellt wurde, um die Freiwilligen zu koordinieren. Ein genauer Zeitpunkt, seit wann ein professionelles Koordinieren in diesen Organisationen stattfindet, war jedoch nicht festzustellen.

In den anderen Organisationen gibt es auch seit Beginn Freiwillige und z.B. ein Handbuch. Das Koordinieren geschah jedoch nicht auf offizielle oder professionelle Weise. Die Volkshilfe, das Diakoniewerk, die Caritas und pro mente äußern sich dazu so: „Wirklich professionalisiert worden ist es 2001 mit der Trennung der GmbH vom Verein (...)“ (F2:5); „(...) eine sagen wir mal eine offizielle Stelle ist seit 2011 eingeführt worden. Und zwar mit dem europäischen Jahr der Freiwilligenarbeit (...)“ (C:2); „(...) also meine Kollegin, die bis vor kurzem auch in dem Bereich tätig war, hat das im Grunde stark aufgebaut und die war jetzt zwölf Jahre in dem Bereich. (...) Dass sie strukturiert begleitet und auch gefunden werden, das gibt es jetzt seit einigen Jahren. Konkret seit fünf Jahren gibt es wirklich so diesen Bereich Servicestelle freiwilliges Engagement“ (A:4). Bei pro mente Wien ist es so, dass die Qualität der Freiwilligenarbeit schon sehr lange vorhanden ist und dadurch nicht gesagt werden kann, seit wann genau professionell koordiniert wird (vgl. E:6) und ob die Freiwilligenkoordination von Anfang an hauptamtlich besetzt war (vgl. E:4).

Es lässt sich feststellen, dass sich in den befragten Organisationen nach und nach ein professionelles Freiwilligenmanagement entwickelt hat. Manche Organisationen können den genauen Zeitpunkt nicht mehr nennen, was wahrscheinlich auch damit zu tun hat, dass es ein kontinuierlicher Prozess ist. In der Lebenshilfe Wien gibt es erst seit einem Jahr ein professionelles Freiwilligenmanagement, bei dem die Koordination eine pensionierte Mitarbeiterin freiwillig übernimmt, bis das Management anläuft. In weiterer Folge soll eine Hauptamtliche die Koordination übernehmen (vgl. D:2). Freiwillige gibt es schon lange in der Lebenshilfe Wien, jedoch wurden diese hauptsächlich durch persönliche Ansprache und ohne direkte Werbung gewonnen. Zudem war dies nicht koordiniert und es fehlte ein offizielles Konzept (vgl. D:74). Es wurde also schnell klar, dass ein Freiwilligenmanagement geschaffen werden muss, da die Leitenden die Koordination der Freiwilligen nicht handhaben können (vgl. D:76). „Ich mache das nur, um das einzuführen und ich glaube, wir kommen nicht drum herum um eine Hauptberufliche, weil es ist unheimlich wichtig, die Leute gut zu informieren, aber den Leitern ein Stückchen was abzunehmen (...)“ (D:41). Seit gut einem Jahr gibt es also das Freiwilligenmanagement in der Lebenshilfe Wien und es befindet sich in stetiger Entwicklung. Hierbei ist zu erwähnen, dass sich in Wien relativ spät ein Freiwilligenmanagement entwickelt hat. In Bundesländern wie Kärnten oder Vorarlberg ist es sehr lange etabliert (vgl. D:78). Zum Tag des Ehrenamts am 5. Dezember 2016 startete auch die Lebenshilfe Österreich die Kampagne freiwillig aktiv (vgl. APA-OTS 2016) und gab mit dem Konzept Empfehlungen ab, wie Freiwillige in der Lebenshilfe koordiniert werden sollen.

„Also, so ganz neu ist es nicht. Die Lebenshilfe Österreich hat es dann irgendwann in einem Konzept als Empfehlung verpackt. (...) also da sind wir eher Nachzügler. Also, ich habe mich da immer als Nachzüglerin gesehen, als Wienerin, dass wir erst jetzt auf den Zug aufspringen“ (D:78).

Die Lebenshilfe Wien ist sozusagen erst später auf den Zug aufgesprungen und das Freiwilligenmanagement ist in gewisser Weise noch nicht so ausgereift, wie bei manchen anderen Organisationen. Jedoch ist es vorhanden und deshalb für die vorliegende Arbeit forschungsrelevant.

### **Subcode: Veränderung durch professionelles Freiwilligenmanagement**

Die Ergebnisse, welche Veränderungen es bezüglich des Freiwilligenmanagements gegeben hat, werden nachfolgend dargestellt. Allgemein kann gesagt werden, dass es ganz klare Veränderungen in der Organisation gab. So kam es durch das Freiwilligenmanagement zu einem „(...) gezielt[en] Suchen der Freiwilligen“ (D:9). „Das Ganze ist professioneller geworden (...)“ (G:6). „Durch die stärkere Fokussierung auf das Freiwilligenmanagement und auf die Gewinnung der Freiwilligen sind noch mehr Freiwillige (...) gekommen“ (A:12), zudem „(...) sind einige Dinge abgedeckt worden, die wir uns mit hauptamtlichen so nicht leisten können (...)“ (F:7). Durch das Freiwilligenmanagement kam es zu einer allgemein höheren Professionalisierung, was in Interview G deutlich zum Vorschein kommt:

„Also, wir sind mittlerweile ISO zertifiziert, wir haben das ÖCERT und es gibt für, das hätte es früher noch nicht gegeben, es gibt so eine Art Stellenbeschreibung für alle Ehrenamtlichen. Es gibt durch ISO genaue Prozessabläufe von der Lukrierung angefangen bis auch zur Verabschiedung, Weiterbildung. Also, es gibt für die verschiedensten Ehrenamtstätigkeiten und Freiwilligentätigkeiten, gibt es Prozesse“ (G:6).

Des Weiteren erwähnt Interview G, dass die Ausbildungen professioneller geworden sind, denn im katholischen Bildungswerk sind sie von der Weiterbildungsakademie akkreditiert. Es gibt ECTS<sup>3</sup>-Punkte, die vor allem für jüngere Ehrenamtliche einen Wert in der Ausbildung darstellen (vgl. G:16). Neben den Veränderungen für die Organisation wurde auch nach jenen für die Freiwilligen gefragt. Diese waren allgemein positiv. Sehr deutlich wurde eine Veränderung in der Dankeschön-Kultur wahrgenommen, wie im Diakoniewerk zum Vorschein kam. Dort wird im Zuge des jährlichen Freiwilligentages ein solcher Tag praktiziert, den es vorher nicht gab:

„Für die Freiwilligen hat sich schon in dem Sinn was verändert, dass wir dann angefangen haben, den Freiwilligentag pro Jahr, also den Dankeschön Tag zu machen. Dass wir Kurse für Freiwillige anbieten (...) das hat sich schon verändert. Weil wir auch einfach mehr an Kultur aufgebaut haben und auch dieses mehr an Struktur für die Freiwilligen. Dass die Freiwilligen Angebote sehen, dass sie die Möglichkeit haben, sich auszutauschen. Das hat sich schon verbessert, weil das früher nicht so war. Also, nicht ganz so organisiert und auch die Fortbildungen waren nicht ganz so organisiert (...)“ (C:13).

<sup>3</sup> ECTS steht für European Credit Transfer System.

Nicht nur im Diakoniewerk sondern auch in anderen Organisationen haben sich wesentliche Aspekte für die Freiwilligen verbessert. Nachfolgend werden diese dargestellt:

- Versicherung für Freiwillige
- fixe Ansprechpersonen in den Einrichtungen
- breiteres Informationsangebot
- Veränderung des Weiterbildungsangebots
- Professionelle Begleitung, Betreuung und Schulung der Freiwilligen
- Dankeschön Tag für Freiwillige
- Mitentscheidung der Freiwilligen
- Erhalt des Newsletters und Möglichkeiten zum Austausch
- Dankeschön-Kultur (vgl. A:10, E:6, F2:7, C:13).

Bezogen auf die Veränderung für Hauptamtliche ist es wichtig, dass sie in erster Linie über das Freiwilligenmanagement gut aufgeklärt und informiert werden. Damit keine Ängste, ersetzt zu werden, entstehen schlägt Carola Reifenhäuser (2013) vor, bezahlte MitarbeiterInnen im Bereich des Freiwilligenmanagements mitdiskutieren zu lassen (siehe auch Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen). Ein wichtiger Punkt ist daher, Aufklärungsarbeit in den Organisationen zu leisten und bezahlten MitarbeiterInnen mitzuteilen, welche Aufgaben Freiwillige übernehmen.

In diesem Zusammenhang wurde der Aspekt der Aufklärungsarbeit gegenüber den Hauptamtlichen von zwei InterviewpartnerInnen genannt:

„Natürlich hat es auch eine gute Kommunikation mit den Hauptamtlichen gebraucht, einfach auch dieses Wissen: ok, jetzt kommen viele Freiwillige und was ist deren Aufgabe, wo ist hier wirklich die Abgrenzung auch zu hauptamtlichen Tätigkeit. Dass hier auch einfach kein Konkurrenzgedanke oder so entsteht, also die Sorge, dass Freiwillige die hauptamtlichen Stellen ersetzen. Da hat es viel Aufklärungsarbeit gebraucht und die wird es immer noch brauchen, dass die Freiwilligen wirklich Zusatzleistungen für unsere KlientInnen in den Einrichtungen erbringen und nicht die hauptamtlichen Stellen ersetzen“ (A:12).

„Da muss man einfach ein bisschen schauen. (...) man muss einfach viel Aufklärungsarbeit machen. Das muss man machen, man muss sagen, warum ist das wichtig, warum möchten wir das“ (C:15).

Dieser Aspekt kann auch als eine Herausforderung gesehen werden. Verantwortliche müssen Aufklärungsarbeit leisten sowie MitarbeiterInnen und Freiwillige in die Prozesse mit einbeziehen, damit kein Konkurrenzgedanke entsteht.

### **Subcode: Allgemeine Entwicklung Organisation**

Bezogen auf die allgemeinen Entwicklungen in den letzten Jahren wurde von den meisten Organisationen die kurzzeitigere Beteiligung am freiwilligen Engagement genannt. So war sehr deutlich zu erkennen, dass Organisationen vermehrt den Trend hin zu Kurzzeitprojekten wahrnehmen und in weiterer Folge auch darauf reagieren müssen. Durch die Pluralisierung der Motive (vgl. Heimgartner/More-Hollerweger 2009, S. 177f.) und je nachdem, wie freiwilliges Engagement in den Lebenslauf passt (vgl. Hacket/Mutz 2002, S. 42), kommt es zu kurzzeitigen Freiwilligentätigkeiten (siehe auch Kapitel 9.2 Neue Formen der Freiwilligenarbeit). InterviewpartnerIn G spricht hier von der biografischen Passung:

„(...) Und was wir stark merken ist die biografische Passung. Also, die hat sich wirklich sehr, sehr verändert. Also, ich mache in dem Moment, wo es in meine Biografie passt, komme ich oft zufällig auf das und mache es dann. Das muss zusammenpassen und wenn ich umsiedle, ist es anderes oder wie auch immer“ (G:16).

Des Weiteren wurden in den Interviews folgende Aspekte erwähnt: „Die Leute wollen genau wissen, auf wie lange sie sich einlassen, auf was sie sich einlassen. Das hätte früher niemand nachgefragt (... )“ (G:8), „(...) also das ist normal in dem Bereich, dass es immer weniger gibt, die wirklich jahrelang dann dabei sind.“ (B:58), „Die Jungen bleiben nicht so lange, also es ist mehr Fluktuation. (...) da kann man auch nicht entgegenwirken, weil mit Commitment und mit Bindungsarbeit geht es nur teilweise (...) Wir müssen immer wieder schauen, dass wir gute Werbung machen, dass wir trotzdem zu unseren Leuten kommen“ (E:8), „Das ist in der heutigen Zeit so, jeder hat irgendwie voll viel zu tun (... )“ (B:58). „(...) es ist klar, dass junge Menschen sich weiterentwickeln und so die Vielfalt haben wollen. Von dem her ist es einfach anzunehmen“ (E:8), „Die Fluktuation ist in der Freiwilligenarbeit doch relativ hoch, was ganz normal ist, weil es oft nur in einer bestimmten Lebensphase einfach gut passt“ (A:22). Diese Nennungen verdeutlichen, dass vor allem junge Freiwillige eher zu kurzfristigen Projekten tendieren und ein längeres Engagement mit biografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen nicht vereinbaren können. Im Interview mit GesprächspartnerIn G von der Volkshilfe wurde dies noch einmal deutlich:

„Und es ist immer schwieriger, dass wir Leute längerfristig binden. Aber das betrifft jetzt nicht nur die Volkshilfe, sondern alle Vereine. Die wenigstens sagen (...) ok, jetzt steige ich was weiß ich 2000 ein und bleibe bis zur Pension. Das ist einfach ein Wandel, den wir jetzt auch mit vollziehen müssen. Dass es kurzfristiger, projektbezogen oder für bestimmte Initiativen. Also, das merken wir stark, dass die Leute sich stark engagieren; aber halt eher so zielgerichtet. Nicht mehr, ich steige ein bei der Volkshilfe und bleibe dann ewig. Sondern das Projekt z.B. Laut gegen Armut, das begleite ich

und dann lasst mich bitte ein Jahr in Ruhe. Wenn dann Laut gegen Armut wieder da ist, dann bin ich wieder da“ (F2:9).

Neben den Tendenzen von jungen Menschen hin zu kurzzeitigem Engagement, wurde im Gespräch mit InterviewpartnerIn E von pro mente Wien auch ein weiterer Trend ersichtlich, den es früher so nicht gegeben hat:

„Vielleicht ein bisschen in Richtung Termin einhalten, also die Verbindlichkeit ist teilweise. Da haben wir immer ein bisschen arbeiten müssen, dass das für unsere Zielgruppe für unsere Klienten sehr wichtig ist, dass Termine regelmäßig eingehalten werden und nicht kurzfristig abgesagt oder verschoben werden. In dem Bereich ist vielleicht auf den Trend der Medieneinsätze zurückzuführen. Also, sprich, dass die Jungen scheinbar sehr kurzfristig Termine ausmachen, verändern, verschieben und das dann gerade in dieser Tätigkeit schwierig ist für die Klienten, also das ist vielleicht ein Trend, den hat es früher nicht so gegeben“ (E:12).

Sehr deutlich kommt zum Vorschein, dass junge Menschen unabhängig sein und ihr Leben spontan gestalten wollen. So können sich z.B. während des Studiums kurzfristig neue Möglichkeiten auftun, so dass ein freiwilliges Engagement aufgelöst werden muss. Diese Entwicklungen nehmen die meisten Organisationen wahr, jedoch wurde dieser Trend von InterviewpartnerIn A nicht bestätigt: „Es gibt jetzt für langfristige aber auch für kurzzeitige Einsatzmöglichkeiten Nachfrage und ich könnte jetzt nicht sagen, das andere mehr oder weniger“ (A:24). Es gibt also ganz klar einen Trend, jedoch konnte er in dieser Forschung nicht von allen bestätigt werden.

Allgemeine weitere Entwicklungen, die die Organisationen wahrnehmen, sind:

- Vergrößerung der Zielgruppe, indem sich vor allem jüngere Personen engagieren (vgl. B:6).
- Herumarbeiten mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten (freiwillig und ehrenamtlich) (vgl. G:6).
- Kürzung der öffentlichen Gelder (vgl. D:70).

Letzteres kann als eine allgemeine Entwicklung im Sozialbereich gesehen werden, die dann schlussendlich ausschlaggebend war, dass in der Lebenshilfe ein Freiwilligenmanagement eingeführt wurde: „(...) Die öffentliche Hand wird immer zaghafter, was sie an Geld gibt, aber das ist überall (...) Das wird spürbar und das war letztendlich dann auch so ein Stückchen ausschlaggebend zu sagen, steigen wir doch in das ein“ (D:70). Es kann festgehalten werden, dass in den Organisationen unterschiedliche Entwicklungen wahrgenommen wurden. Da die Lebenshilfe Wien noch eine sehr

junge Erscheinung im Freiwilligenmanagement ist, konnten hier noch keine speziellen aber allgemeine Entwicklungen festgestellt werden, die dazu geführt haben, dass ein Freiwilligenmanagement installiert wurde.

Mit den Entwicklungen in den Organisationen gehen auch Herausforderungen einher. Folgende Aspekte wurden als herausfordernd betrachtet: „Wir haben sehr viel Konkurrenz in diesem Bereich. Es gibt sehr viele andere Einrichtungen, die auch mit Ehrenamtlichen arbeiten (...)“ (B:8), „Herausforderung ist die Lukrierung von Ehrenamtlichen. Ganz klar, weil sehr viele Leute ehrenamtlich tätig sein wollen“ (G:19), „(...) die Altersstruktur. Wir haben so wie alle anderen (...) Vereine glaube ich, haben wir auch das, dass wir relativ alt sind“ (F2:9), „Die Schwierigkeit ist, dass manche oft schwierig erreichbar sind (...) manche erwischt man nicht so leicht, die haben nicht so viele Zeitressourcen. Da ist die Freiwilligentätigkeit eine Sache von vielen anderen“ (E:56), „(...) natürlich, wenn Leute schon sehr, sehr lange im Ehrenamt sind und wie ist es da mit Verabschiedung. Es gibt Leute, die es auch nicht hergeben wollen, also das ist eine Herausforderung“ (G:19), „Ehrenamtliche wollen ganz klare Rahmen haben, sie aber zu finden, zu halten, aber sie auch gut weiter zu bilden wird sicher eine Herausforderung“ (G:19).

Anhand dieser Nennungen ist erkennbar, dass jede Organisation ihre eigenen Herausforderungen hat. Im Gespräch mit den VinziWerken wurde oft die Konkurrenz erwähnt. Gerade in der Zeit der Flüchtlingskrise, in der dort vermehrt Menschen geholfen haben, spürte man dieses auch in den Einrichtungen. Ebenso als Herausforderung sieht das katholische Bildungswerk die Gewinnung von Freiwilligen. Auch hier wird auf den Aspekt der Konkurrenz hingewiesen. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren, deshalb ist es auch wichtig, gute Rahmenbedingungen für Freiwillige anzubieten. Dass junge Menschen passend ihrer Biografie ein Engagement auswählen, ist die eine Seite. Jedoch wurde in Interview G eine gegenteilige Variante erwähnt. Ältere Menschen wollen das Ehrenamt oft nicht hergeben (vgl. G:19), so ist man hier mit einer gegenteiligen Situation konfrontiert, die herausfordernd sein kann und für die man Lösungen suchen muss.

Bei der Frage nach kurzzeitigen Beteiligungsmöglichkeiten ist zu sehen, dass Organisationen diese anbieten, jedoch bei manchen noch Entwicklungspotenzial besteht. In der Caritas Steiermark gibt es vor allem im Integrationsbereich verschiedenste Projekte, die nur für eine bestimmte Zeit vorgesehen sind. Ein Beispiel wäre hier, AsylwerberInnen oder Menschen mit Migrationshintergrund Deutsch zu lehren (vgl. A:22). Des Weiteren gibt es das Projekt Startfee in Kooperation mit dem Beratungszentrum für Schwangere, in dem meist alleinerziehende Frauen, die ein Kind bekommen haben, in den ersten Anfangsmonaten durch Freiwillige unterstützt werden. Dieses Projekt ist auf

ein paar Monate bis ein halbes Jahr ausgelegt. Freiwillige unterstützen die Familie oder Mutter nur in der Anfangsphase und gehen dann wieder aus der Familie heraus (vgl. A:22). In den VinziWerken gibt je nachdem, welches Know-how die Personen mitbringen, unterschiedliche Projekte:

„Also, es funktioniert generell bei uns so, dass es ein gutes Netzwerk ist und wenn wir wissen, der Ehrenamtliche arbeitet z.B. in dem Bereich, der Ehrenamtliche macht das. Dass wir dann quasi das Know-how für Projekte nutzen. Das machen wir schon. Oder wenn wir aber sagen, wir suchen ganz konkret jetzt eine Lernhilfe für ein Mädchen, das wir das dann über unser Netzwerk ausschreiben. Also, das machen wir schon“ (B:18).

In ähnliche Weise gibt es das in der Volkshilfe Steiermark. Die 19 Bezirksvereine arbeiten autonom und daher ist es unterschiedlich, welche Projekte zustande kommen, da dies davon abhängt, welche Leute, Ideen, Fähigkeiten und Stärken zur Verfügung stehen (vgl. F2:11). In der Lebenshilfe Wien gibt es in der Einrichtung keine kurzzeitigen Projekte, da es Wohnhäuser und Werkstätten gibt. Jedoch kann man sich im Verein kurzzeitig beteiligen. Es gibt z.B. die Möglichkeit, bei Sportwochen mitzufahren, vor kurzem wurden für die Special Olympics Freiwillige gesucht, die bei den Vorbereitungen unterstützen und die AthletInnen begleiten, oder es werden auch für handwerkliche Tätigkeiten wie das Ausmalen von Einrichtungen Leute gesucht (vgl. D:33).

Im Diakoniewerk ist es so, dass es immer wieder kurzzeitige Beteiligungsmöglichkeiten bei Bällen und Festen gibt. Zudem werden hier Freiwillige, die Ideen einbringen wollen, stark unterstützt: „Es ist durchaus möglich, es liegt auch an den Freiwilligen, wenn sie sagen, ich habe so eine Idee, ich könnte das und das machen, passt das bei euch rein. Dann machen wir das auch, also es gibt alles Mögliche (...)“ (C:23). Im katholischen Bildungswerk gibt es sehr wenige befristete Projekte, einige darunter für Asyl und Integration. Des Weiteren gibt es Tablet-Kurse für SeniorInnen. Dabei unterstützen Jugendliche ältere Personen in der Handhabung eines Tablets (vgl. G:23). Bei pro mente Wien gibt es die Möglichkeit der Akutbegleitung, bei der sich Freiwillige nur für einen gewissen Zeitraum engagieren. In Zukunft soll dieser Bereich besser vermarktet werden, da der Trend hin zu kurzzeitigem Engagement geht (vgl. E:66). Entwicklungspotenzial gibt es ebenso im katholischen Bildungswerk, wie das nachfolgende Zitat aufzeigt:

„Da ist noch ein Entwicklungspotenzial überhaupt in der katholischen Kirche, wo wir schauen müssen, wie gehen wir mit Kurzzeitprojekten um. Also, wie z.B. 72 Stunden ohne Kompromiss, hat ja die Jungschar, das sind so Projekte in diese Richtung. Aber wir haben noch ganz, ganz wenig, aber das ist sicher ein Entwicklungspotenzial, das geht sicher dorthin“ (G:23).

Es herrscht also in manchen Organisationen noch Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Kurzzeitprojekte. Insgesamt gibt es jedoch genügend Möglichkeiten, sich für kurze Zeit zu engagieren.

## 13.2 Kategorie/Code: Grundsätze/Rahmenbedingungen

Bei dieser Kategorie wurden die Strukturen der Freiwilligenarbeit, welche die Aufwandsentschädigung, Fahrtkostenerstattung, Versicherung und Qualifizierung der FreiwilligenkoordinatorInnen beinhaltet, untersucht. Zudem werden die Regelungen, Verfahren und Vorlagen, die in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen vorhanden sind, dargestellt.

### **Subcode: Aufwandsentschädigung/Pauschale**

In allen befragten Organisationen erhalten Freiwillige auf unterschiedliche Arten Entschädigungen für ihr freiwilliges Engagement. Bei pro mente Wien in der Arbeit als SozialbegleiterIn und im katholischen Bildungswerk als Eltern-Kind GruppenleiterIn oder BildungswerksleiterIn erhalten Freiwillige eine Pauschale:

„Wir haben eine Aufwandsentschädigung als Pauschale. Das sind 40Euro im Monat, pro begleitetem Klienten und dort sind die Fahrtkosten enthalten. Also, unsere freiwilligen MitarbeiterInnen brauchen auch nicht extra Belege vorweisen, sondern es gibt diese Pauschale. Die soll alles abdecken was wir ausgeben, eben Fahrtkosten, Telefonkosten, die eigenen Kaffees, die sie mit den Klienten trinken, dass was die freiwilligen MitarbeiterInnen konsumieren. Eintritte in Museen usw., also das ist dort enthalten. Also, eigentlich ist das in Wien im Vergleich ein sehr gutes Angebot, weil es selten Organisationen, die so eine Aufwandsentschädigung quasi anbieten, gibt“ (E:42).

Deutlich wird, dass eine monatlich ausbezahlte Pauschale ein Privileg ist, wie InterviewpartnerIn E bestätigt. Die Aufwandsentschädigung bezieht sich in dem Sinne nicht auf die Person und ihre Tätigkeit, sondern auf die Ausgaben, die mit der Tätigkeit einhergehen. Im katholischen Bildungswerk sieht das ähnlich aus. Allgemeine Ausgaben werden sozusagen mit dieser Pauschale abgedeckt.

„(...) also z.B. für die Veranstaltungen gibt es Unterstützungen von Plakaten angefangen bis Honorare, Übernahme oder so. Die Eltern-Kind Gruppen bekommen eine Pauschale, die sie für Materialien oder so verwenden können“ (G:47).

Doch auch in den anderen Organisationen wird immer darauf geachtet, dass Kosten, die während der Freiwilligenarbeit entstehen, von der Organisation getragen werden. InterviewpartnerIn C vom

Diakoniewerk äußert sich dazu: „Aufwandsentschädigungen gibt es sofern, dass wenn sie mit jemandem in ein Kaffeehaus gehen, dann brauchen sie den Kaffee nicht zahlen, sondern der wird bezahlt (...). Oder wenn jemand z.B. Unterlagen für Deutsch für den Unterricht braucht, dann bekommen sie die Unterlagen von uns“ (C:57). Auch in der Lebenshilfe Wien werden Kosten, die für Freiwillige während der Freiwilligentätigkeit anfallen, bezahlt: „(...) Eintritte und Konsumation [werden] von der Lebenshilfe übernommen (...). Also, wenn der Freiwillige ins Theater oder ins Kaffeehaus mitgeht, zahlt das die Lebenshilfe“ (D:25). Auf ähnliche Weise äußert sich InterviewpartnerIn A von der Caritas: „Spesen, die den Freiwilligen im Zusammenhang mit der Caritas, mit der Tätigkeit erwachsen, können geltend gemacht werden. Es ist auch hier so, dass den Freiwilligen, wenn sie bei uns tätig sind, natürlich keine hohen Unkosten entstehen sollen“ (A:46). Wichtig für die Organisationen ist auch, dass Freiwillige gut mit Getränken, Essen oder Kuchen versorgt werden.

„(...) man wird auch immer schauen, dass genügend zum Essen und Getränke in“ (B:42).

„Auch in den Häusern wird geschaut, dass sie einmal einen Kaffee und Kuchen bekommen, dass man sich zusammensitzt, in dem Sinn, (...) das ist der Rahmen“ (F1:66).

In der Volkshilfe gibt es neben den Freiwilligen in der Flüchtlingshilfe in den SeniorInnenwohnhäusern auch ehrenamtliche Bezirksvereine. Die Arbeit dort wird von dem/der InterviewpartnerIn als klassisches Ehrenamt bezeichnet, bei der es für die Person und deren Tätigkeit keine Aufwandsentschädigung gibt. Jedoch wird auch hier als Entschädigung hin und wieder ein Essen bezahlt:

„Das gibt es bei uns nicht. Ist wirklich ein klassisches Ehrenamt (...) Was eben schwierig ist, weil Aufwandsentschädigungen steuerrechtlich ein bisschen bedenklich sind und da haben sich die Bezirksvereine eindeutig dagegen ausgesprochen. Es sind klassische Ehrenamtliche. Ich mein, ab und zu bekommen sie ein Essen gezahlt, wenn sie irgendwo hingehen (...) aber das war es dann schon“ (F2:65).

Abschließend kann festgehalten werden, dass Freiwillige in allen befragten Organisationen auf irgendeine Art entschädigt werden. Das Wichtigste ist, dass keine Kosten für die Freiwilligen entstehen, darüber sind sich alle Organisationen einig.

### **Subcode: Fahrtkostenerstattung**

Mit der Frage der Fahrtkostenerstattung soll herausgefunden werden, ob Organisationen den Freiwilligen ein Kilomergeld oder dergleichen bezahlen. Aus den Interviews geht hervor, dass keine Organisation direkt ein Kilomergeld ausbezahlt. Zwei erwähnen, dass es auf Anfrage durchaus möglich sei, einen kleinen Betrag zu erhalten, dass die Freiwilligentätigkeit ausgeübt werden kann.

„Also, Kilomergeld oder so wird in der Regel nicht ausbezahlt. Aber dass Öffi-Tickets übernommen werden, damit die Freiwilligentätigkeit ausgeübt werden kann, das ist durchaus üblich“ (A:46).

„(...) wenn jemand von extern kommt und herfährt, schauen wir schon, dass das ersetzt wird. Es ist jetzt keine versteckte Form von einer Anstellung, das nicht. Es ist wirklich, also man erstattet das einfach, damit er seinen Dienst machen kann. Hat er Ausgaben dafür, wird ihm das erstattet. Also, das sind Minimalbeträge, anders würde es bei so vielen Ehrenamtlichen gar nicht anders gehen“ (B:42).

Im Diakoniewerk gibt es grundsätzlich keinen Fahrtkostenzuschuss für Freiwillige, wenn sie zur Freiwilligentätigkeit fahren. Eine Ausnahme bilden dabei AsylwerberInnen und Jugendliche, die kein Geld haben (vgl. C:55). Es wird individuell entschieden und ist davon abhängig, wie viel Geld jemand zur Verfügung hat. Wenn innerhalb der Freiwilligentätigkeit Fahrtkosten anfallen, wird dies vom Diakoniewerk bezahlt:

„Die anderen Freiwilligen, wenn sie spezielle Fahrten machen, wenn jetzt z.B. immer jemand schwimmen fahren würde, würde er natürlich da Kilomergeld bekommen. Aber nicht, wenn er zur Freiwilligenarbeit hin und dann wieder zurückfährt (...)“ (C:55).

Auch die Lebenshilfe äußert sich gleichermaßen dazu: „Also, wenn ein Ausflug gemacht wird oder mit Öffentlichen gefahren wird und er hat keine Monats- oder Jahresmarke, dann wird ihm der Fahrschein bezahlt. Die Fahrt hin zu der Einrichtung und zurück, nein“ (D:54). In der Volkshilfe wird das sehr individuell gehandhabt. Im Bereich der ehrenamtlichen Bezirksvereine kann es durchaus üblich sein, wenn Vorsitzende von weiter außerhalb nach Graz zu einer Sitzung fahren müssen, dass Kilomergeld ausbezahlt wird. Jedoch wird dies von den Bezirksvereinen sehr individuell gehandhabt (vgl. F2:63). Im Bereich Asyl ist es so, dass es einen Topf für Fahrtkosten gibt, der individuell ausbezahlt wird. Bei den Besuchsdiensten gibt es das in dem Sinne nicht, wobei hier geschaut wird, dass Freiwillige zu Veranstaltungen und dergleichen mit Fahrzeugen von der Volkshilfe gebracht

werden (vgl. Volkshilfe 2017, o.S.<sup>4</sup>). Im katholischen Bildungswerk gibt es einen Fahrtkostenzuschuss für Ehrenamtliche, die außerhalb von Graz eine Ausbildung machen (vgl. G:49). Im Gespräch wird deutlich, dass hier Entwicklungspotenzial herrscht:

„Wir haben da aber sicher noch ein Entwicklungspotenzial nach oben, für die Entschädigungen. Da sind andere Organisationen, ja denke ich schon weiter. Wir sind wirklich dabei, da zu schauen, dass man da noch bessere Konditionen bekommen“ (G:49).

Insgesamt lässt sich aus den Interviews festhalten, dass Freiwillige in einigen Organisationen auf dem Weg zur Freiwilligentätigkeit einen kleinen Unkostenbeitrag erhalten: in der Caritas z.B. in Höhe des günstigsten öffentlichen Verkehrsmittels und in den VinziWerken einen kleinen Beitrag, sodass für die Freiwilligen keine zusätzlichen Kosten auf dem Weg in die Freiwilligenarbeit entstehen. Zudem achten alle Organisationen darauf, dass während der Ausübung der Freiwilligentätigkeit Kosten wie Kaffee erstattet werden. In dieser Subkategorie nicht näher wurde auf pro mente Wien eingegangen, da es hier eine monatliche Pauschale gibt, in der auch die Fahrtkosten mit einkalkuliert werden (siehe Subcode: Aufwandsentschädigung/Pauschale).

### **Subcode: Versicherung**

Bezüglich der Versicherung kann gesagt werden, dass alle Organisationen ihre Freiwilligen ausreichend versichern. Es sind überall Haft- und Unfallversicherungen für Freiwillige vorhanden, in manchen Fällen sogar zusätzlich eine Dienstfahrtenkasko- oder eine Vermögensschadenversicherung. In der Caritas Steiermark gibt es eine ergänzende Unfall- und Haftpflichtversicherung: „Also, Freiwillige und Praktikanten sind bei uns haftpflicht- und unfallversichert. Wobei hier gesagt werden muss, dass es eine ergänzende Versicherung ist. D.h. wenn wirklich etwas passiert, dann wird geschaut, was kann die eigene Versicherung von der Person abdecken“ (A:48). Auch bei pro mente Wien und in der Volkshilfe Steiermark gibt es eine eigene Haftpflicht- und Unfallversicherung für Freiwillige (vgl. E:36, F2:59), ebenso in der Lebenshilfe Wien und im Diakoniewerk, wobei es hier auch eine Dienstfahrtenkaskoversicherung gibt (vgl. C:53, D:25). Sehr umfassend versichert sind auch die Freiwilligen im katholischen Bildungswerk:

„Wir haben eine Haftpflichtversicherung, eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung, eine Unfallversicherung und eine Dienstfahrtenkaskoversicherung. Das heißt, dass die Ehrenamtlichen prinzipiell in der Ausübung ihrer Tätigkeit gut versichert sind (...)" (G:45).

---

<sup>4</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail vom 19.06.2017.

Hier gibt es zusätzlich zu den anderen Versicherungen eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung. Bei dieser sind sowohl Eigen- als auch Drittschäden gedeckt, jedoch geht es hier nicht um Personen- oder Sachschäden sondern um Vermögensschäden, das bedeutet, wenn Ehrenamtliche einen Vermögensschaden verursachen oder wenn die Einrichtung durch Dritte verantwortlich gemacht wird (vgl. Bischöfliches Pastoralamt der Diözese Graz-Seckau 2016, S. 17). Auch von der Stadt Graz gibt es eine eigene Versicherung für Freiwillige, die für alle GrazerInnen mit Haupt- oder Nebenwohnsitz, die sich in einem Verein freiwillig engagieren, gilt. Hier springt die Versicherung ein, wenn kein ausreichender Versicherungsschutz besteht (vgl. Stadt Graz o.J.). In den VinziWerken sind Ehrenamtliche durch diese Ehrenamtsversicherung der Stadt Graz versichert (vgl. B:40).

Es kann festgehalten werden, dass Freiwillige in allen Organisationen versichert sind. Das katholische Bildungswerk ist die einzige der befragten Organisationen, bei der es auch eine Vermögenshaftpflichtversicherung gibt. Hierbei muss jedoch beachtet werden, welche Versicherung die Freiwilligen wirklich benötigen. Insgesamt ist ersichtlich, dass es keine einheitliche Versicherung für alle gibt. Dies wird in der Literatur auch als Kritikpunkt genannt (siehe auch Kapitel 8.2 Versicherungsschutz). Es ist nach wie vor von der Organisation oder dem Verein abhängig, welche Versicherung für die Freiwilligen zum Tragen kommt.

### **Subcode: Qualifizierung von FreiwilligenkoordinatorInnen**

Ein wichtiges Element im Freiwilligenmanagement sind die FreiwilligenkoordinatorInnen (vgl. Reifenhäuser O. 2013b, S. 62), die die Freiwilligen in der Organisation koordinieren und in gewisser Weise für sie zuständig sind. Die Bezeichnung FreiwilligenkoordinatorIn taucht in der Literatur etwa bei C. Reifenhäuser (2013), O. Reifenhäuser (2013) sowie Oberbauer und Strümpel (2015) häufig auf, jedoch wird sie in den befragten Organisationen nicht immer verwendet. In den VinziWerken, der Lebenshilfe Wien und im katholischen Bildungswerk wird der Begriff FreiwilligenkoordinatorIn in dieser Weise nicht verwendet bzw. hat der Verantwortliche für die Freiwilligen keine eigene Bezeichnung. In den VinziWerken übernehmen die Koordination von Freiwilligen die EinrichtungsleiterInnen: „Der hat jetzt keine Bezeichnung, sondern das macht immer der Einrichtungsleiter mit (...) Also, es kommt auf die Struktur der Einrichtung darauf an. Grundsätzlich ist immer der Verantwortliche für die Einrichtung auch hauptverantwortlich für die Ehrenamtlichen intern“ (B: 10). In der Lebenshilfe Wien ist es so geregelt, dass die EinrichtungsleiterInnen auf alle Fälle das Erstgespräch übernehmen, jedoch auch andere MitarbeiterInnen mit der Koordination beauftragt werden: „Es hat jede Einrichtung einen/eine LeiterIn und die übernehmen das. Die sind auch jetzt die Ansprechpartner (...) Der Leiter muss diese Person kennen, wenn er dann in der Einrichtung selbst

quasi als Begleiter, zum Einarbeiten usw. einen Mitarbeiterkollegen bestimmt (...)“ (D:21). Das katholische Bildungswerk steht in Kooperation mit Pfarren und Einrichtungen und es gibt BildungswerksleiterInnen und Eltern-Kind-GruppenleiterInnen, die ehrenamtlich tätig sind. BildungswerksleiterInnen und Eltern-Kind-GruppenleiterInnen haben vor Ort andere Freiwillige, die sie unterstützen, jedoch sehen sie sich nicht als KoordinatorInnen (vgl. G:12): „Also, diesen Begriff FreiwilligenkoordinatorInnen gibt es eigentlich nicht (...) Das sind dann die Ehrenamtlichen vor Ort, die schon dann wieder Leute haben, die sie unterstützen, die sehen sich aber nicht als Koordinatoren, dass sie andere koordinieren. Also, dieser Begriff hat sich überhaupt noch nicht durchgesetzt“ (G:12). InterviewpartnerIn G betont zudem immer wieder, dass sich Ehrenamtliche “(...) stark in dem, was sie machen [sehen] und nicht, jetzt, ich bin eine Koordinatorin von irgendetwas“ (G:14). Anhand dieser Nennung ist zu sehen, dass der Begriff FreiwilligenkoordinatorIn aufgrund von unterschiedlichen Strukturen nicht überall Einklang in den Organisationen gefunden hat. In den Interviews gab es auch einige Organisationen, die die Bezeichnung FreiwilligenkoordinatorIn verwenden. Zu diesen gehören die Caritas Steiermark, das Diakoniewerk und pro mente Wien. In der Caritas gibt es in allen Einrichtungen, in denen Freiwillige mitarbeiten, FreiwilligenkoordinatorInnen, die hauptamtlich angestellt sind (vgl. A:60). Bevor die Rolle als FreiwilligenkoordinatorIn übernommen wird, findet immer ein Gespräch mit einer Person der Servicestelle Freiwilligenarbeit statt. Bei diesem werden die Standards der Begleitung in der Caritas dargelegt und besprochen (vgl. A:14). Auch im Diakoniewerk in Oberösterreich gibt es hauptamtliche FreiwilligenkoordinatorInnen, die diese Funktion bei einer größeren Anzahl von Freiwilligen innehaben (vgl. C:17).

Es wird deutlich, dass die Funktion der FreiwilligenkoordinatorIn unterschiedlich gehandhabt wird. Es gibt keine einheitliche Bezeichnung und jede Organisation etabliert für sich die geeignet scheinende Variante. In der vorliegenden Arbeit wurde auch nach der Qualifizierung von FreiwilligenkoordinatorInnen gefragt. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass alle Befragten angaben, dass alle, die im Freiwilligenmanagement stehen, eine Ausbildung im sozialen Bereich haben. Zudem gaben einige Organisationen an, Kurse und Weiterbildungen im Bereich Freiwilligenmanagement anzubieten. „Also, gerade die Einrichtungsleiter haben eh alle Ausbildungen in dem Bereich natürlich auch, von FH Soziale Arbeit oder diese Richtung. Wir haben dann auch wieder immer jemanden, der die Freiwilligenausbildung macht“ (B:12), „Ich habe laufend Fortbildungen, das ist natürlich toll, da ist unsere Organisation sehr großzügig. Also, ich kann jede Schulung die es zum Thema Freiwilligenarbeit gibt und auch zum psychosozialen Bereich fast immer besuchen“ (E:14) sowie:

„(...) meine Vorstellung ist dann natürlich schon, dass dann, wenn jemand das hauptamtlich übernimmt, dass er dann in dem Bereich entweder schon eine Vorbildung hat und wenn nicht im Speziellen, dass er durchaus dann einmal einen Kurs besucht oder Ähnliches“ (D:17).

„Also, grundsätzlich sind wir von der Ausbildung her schon aus dem Bereich, aus dem Sozialbereich, wo wir das extern, sage ich jetzt einmal, gelernt haben (...) wenn so etwas [Ausbildungen im Freiwilligenmanagement; Anmerkung der Autorin] angeboten wird, können unsere MitarbeiterInnen das immer machen, aber die meisten kommen eben aus dem Bereich Sozialpädagogik oder von der FH (...)“ (F2: 15).

Es gibt also Angebote, sich im Bereich Freiwilligenmanagement weiterzubilden. In der Volkshilfe nahmen einige Bezirksvereinsvorsitzende an einem Kurs vom Bundesministerium für Soziales teil, jedoch lautet die Devise sonst eher „learning by doing“:

„Wir sind eher so ‘learning by doing’ sage ich jetzt einmal. Es hat eine Ausbildung gegeben, Soziale Ombudsleute heißt das. Das war eine Ausbildung vom Bundesministerium für Soziales und da haben ein paar auch von den ehrenamtlichen Bezirksvereinsvorsitzenden mitgemacht. Wo es auch viel um Führung und Begleitung von Ehrenamtlichen geht. Aber eben auch viel so um Koordinieren von Hilfsleistungen und solche Geschichten. Aber grundsätzlich so Lehrgänge machen wir eigentlich nicht. Eher punktuell einzelne Geschichten“ (F2:17).

Alle Organisationen bieten den KoordinatorInnen oder Personen, die Freiwillige managen, unterschiedliche Weiter- und Fortbildungen sowie Kurse. Die meisten kommen aus dem Sozialbereich und fühlen sich fähig, Freiwillige zu koordinieren und zu leiten. Zwei der Organisationen bieten auch einen Lehrgang Freiwilligenkoordination an. Bei der Caritas findet der Lehrgang in Zusammenarbeit mit dem Pastoralamt statt und es können auch Externe daran teilnehmen.

„In regelmäßigen Abständen gibt es auch einen Lehrgang für FreiwilligenmanagerInnen, aktuell findet er in Zusammenarbeit mit dem Pastoralamt statt. Die FreiwilligenkoordinatorInnen werden in drei Modulen geschult, wo sie wirklich erfahren, wie kann man Freiwillige einsetzen, planen, gewinnen, was gibt es aktuell für Trends im Freiwilligensektor, wie begleitet man sie, wie bedankt man sich, wie verabschiedet man sich (...) Und dieser Freiwilligenlehrgang wird in regelmäßigen Abständen angeboten wo Caritas-KollegInnen, die mit der Freiwilligenkoordination betraut sind, angesprochen werden, aber auch externe FreiwilligenmanagerInnen teilnehmen können“ (A:14).

Wie aus dem Zitat hervorgeht beinhaltet der Lehrgang Freiwilligenkoordination von der Caritas Steiermark in Kooperation mit dem bischöflichen Pastoralamt drei Module. In Modul 1 geht es um strategische Aufgaben wie Bedarfsanalysen, Planung und Organisation des Einsatzes, Fragen zur Transformationsanalyse und die Aufgaben in der Freiwilligenkoordination. Modul 2 beinhaltet aktuelle Entwicklungen und Trends in der Freiwilligenarbeit. Dazu zählt auch, Freiwillige zu gewinnen, einzuführen, zu integrieren, zu würdigen, sich zu bedanken und zu verabschieden. In Modul 3 wird

das Thema Führungsverständnis im Spannungsfeld zwischen “Nächstenliebe“ und “Qualitätsanspruch“ näher behandelt (vgl. Caritas Steiermark 2017, S. 65).

Im Diakoniewerk findet der Kurs in Kooperation mit der Caritas Oberösterreich statt: „Und für die Freiwilligenkoordinatoren, die ja hauptamtlich für diesen Job zuständig sind, machen wir mit der Caritas zusammen einen Kurs und in Salzburg auch mit der Caritas zusammen (...)“ (C:19). Der Inhalt dieser Kurse ist in vier Module aufgebaut. Das Modul 1 beinhaltet Themen wie Freiwilligenarbeit in der Gesellschaft, Einführung in Projektarbeit und Planung eines Praxisprojektes, Versicherung von Freiwilligen und rechtliche Grundlagen. Des Weiteren finden Gespräche mit der Diakonierektorin und dem Caritasdirektor statt. Modul 2 behandelt ethische spirituelle Grundlagen der Freiwilligenarbeit in Diakonie und Caritas, die Führung von und die Kommunikation mit Freiwilligen sowie Konfliktmanagement in der Freiwilligenarbeit. Zudem findet ein thematischer Schwerpunktabend mit Gästen statt. Modul 3 ist ein Praxistag, an dem vormittags eine Exkursion in eine Einrichtung mit Freiwilligenarbeit stattfindet und nachmittags an den Praxisprojekten weitergearbeitet wird. In Modul 4 geht es um die Anerkennungskultur, Kompetenzentwicklung und das Thema Freiwilligenarbeit – quo vadis? Zudem finden Gespräche über zukunftsorientierte Freiwilligenprojekte statt und die TeilnehmerInnen präsentieren ihre erarbeiteten Projekte (vgl. Diakoniewerk/Caritas Oberösterreich o.J.). Der Lehrgang der Caritas Steiermark in Kooperation mit dem Pastoralamt und jener des Diakoniewerks in Kooperation mit der Caritas Oberösterreich zeigen, dass die Inhalte ähnlich, jedoch die Bezeichnungen und Vertiefungen unterschiedlich sind. So gibt es im Diakoniewerk auch eine Praxiswerkstatt, welche in der Caritas Steiermark nicht angeboten wird. Diese Thematik ist auch in der Literatur zu finden: Lesky (2015) führt aus, dass es in den Lehrgängen vergleichbare Themeninhalte gibt, diese jedoch unterschiedlich bezeichnet werden (vgl. Lesky 2015, S. 41f.; siehe auch Kapitel 8.3 Professionalisierung von Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement).

### **Subcode: Regelungen/Verfahren/Vorlagen**

Neben den Motiven und Beweggründen sind auch die Rahmenbedingungen in der Organisation entscheidend, ob sich Freiwillige engagieren (vgl. Schaaf-Derichs 2013, S. 41). Aus diesem Grund ist es wichtig, dass in den Organisationen gute Rahmenbedingungen vorherrschen, damit Freiwillige sich wohlfühlen und ihre Tätigkeit gerne ausüben. Die Interviews ergaben, dass es in allen Organisationen ähnliche Vorlagen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen gibt und es wurden folgende Regelungen, Verfahren und Vorlagen erwähnt: Prozess- und Tätigkeitsbeschreibungen, Leitfäden, Richtlinien, (Kontakt-)Datenblätter, Unterstützungserklärungen, Konzepte und Vereinbarungen.

In den meisten Organisationen wird die Vereinbarung mit Freiwilligen als Engagement- oder Freiwilligenvereinbarung bezeichnet:

„Wir haben auch so eine eigene Vereinbarung für Freiwillige, wo alle Rahmenbedingungen für Freiwillige drinnen stehen. Das wird jedes Mal in einem Einzelgespräch durchgenommen, das heißt, das ist also quasi die Voraussetzung für eine freiwillige Mitarbeit, dass sie diesen Vereinbarungen zustimmen“ (E:16).

„(...) wir haben (...) ein Blatt, das der Ehrenamtliche am Anfang ausfüllt. Wo drinnen steht, worum es geht, wer wir sind, was wir machen. Einfach diese normalen Dinge, da geht es auch um die Unfallversicherung (...)“ (B:14).

„Also, die Freiwilligenvereinbarung, die gibt es bei uns auch. Ich glaube, das ist in vielen Organisationen schon üblich, dass es wirklich eine schriftliche Vereinbarung zwischen der/den Freiwilligen gibt und der Einrichtung oder der Organisation, wo sie tätig sind“ (A:20).

In der Engagementvereinbarung werden unterschiedliche Regelungen, Ansprüche, Grundsätze und Erwartungen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen vereinbart: „(...) Steht eigentlich alles darauf, was wir brauchen. Also, Name, Anschrift, Geburtsdatum. Dann, in welcher Einrichtung sie bei uns tätig sind, welche Aufgaben übernommen werden, wer die Ansprechperson ist und Sonstiges“ (C:45). Die Organisationen weisen unterschiedliche Strukturen auf, deshalb werden unterschiedliche Themen in der Vereinbarung behandelt. In den meisten Organisationen gibt es eine Engagementvereinbarung, in der die persönlichen Daten, die auszuführende Tätigkeit, der Einsatzort, die Einsatzzeit sowie die Versicherung und der Datenschutz geklärt sind (vgl. A:42, B:34, C:45, D:25, E:16).

In der Caritas Steiermark sieht die Engagementvereinbarung folgendermaßen aus:

„Es steht prinzipiell drinnen, was die Werte von der Caritas sind, dass es kein Dienstverhältnis ist, was man hier eingeht, dass es eine unbezahlte Tätigkeit ist, dass man der Verschwiegenheit verpflichtet ist. (...) Dann steht noch eben drinnen, zu was sich die Caritas hier einfach verpflichtet oder was wir seitens der Organisation bieten. Das ist eben eine gute Einschulung in die Tätigkeit, Weiterbildungsangebote, dass es eine ergänzende Haftpflicht- und Unfallversicherung gibt, dass sie an diversen Ausflügen teilnehmen können, dass sie auf Nachfrage eine Bestätigung ihrer geleisteten freiwilligen Stunden haben können. (...) Es steht natürlich auch die Art der Tätigkeit drinnen, also was für Tätigkeit übernommen wird. Das geplante Zeitmaß und die voraussichtliche Dauer (...)“ (A:43).

In der Engagementvereinbarung werden also gegenseitige Rahmenbedingungen, Erwartungen, Rechte und Pflichten geklärt (siehe auch Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen). Diese Verpflichtungen gegenüber der Organisation bzw. deren Rechte sind in der Vereinbarung von pro mente Wien gut ersichtlich:

„Das betrifft z.B. in ein nicht Einmischen in Medikamente, also die quasi Verpflichtungen, darf man ja nicht sagen im Ehrenamt, aber doch, dass sie ein Monatsbericht schreiben müssen, dass sie in Supervision gehen müssen, dass es Teamtreffen gibt und weitere schon fix im Laufe des Jahres. Die Teilnahme an Fortbildungen, die Aufwandsentschädigungen, die Versicherung natürlich, all das ist besprochen. (...) All das steht da drinnen, all das, was ihre Aufgaben sind, wo sie sich nicht einmischen dürfen. All das ist dort geregelt und das muss unterschrieben werden. Wenn sie nicht einverstanden wären, dann würden sie auch gar nicht arbeiten können“ (E:16).

Die Vereinbarung ist also ein sehr wichtiges Dokument, welches die Zusammenarbeit der Freiwilligen innerhalb der Organisation regelt. Ein wichtiger Aspekt ist zudem, dass Vereinbarungen nicht rechtsverbindlich sind (vgl. Reifenhäuser C. 2013c, S. 123). Das heißt, dass sie nicht mit einem Arbeitsvertrag zu vergleichen ist, dass die Freiwilligen kein Dienstverhältnis eingehen und beide Seiten sie jederzeit wieder auflösen können (vgl. C:45, A:43, D:25). Im katholischen Bildungswerk gibt es nicht direkt eine Engagementvereinbarung, sondern eine Tätigkeitsbeschreibung, die in weiterer Folge mit einer Ernennung zum Ehrenamt abschließt: „Es gibt eben (...) sozusagen die Tätigkeitsbeschreibung (...) und es gibt dann eine Ernennung. Also, ich werde als Ehrenamtlicher ernannt, also dadurch habe ich eine Ernennungsurkunde, in dem Sinne“ (G:41). In der Volkshilfe Steiermark spricht man ebenso nicht von einer Engagementvereinbarung. Hier gibt es ein Datenblatt, in dem persönliche Daten, Vorlieben, Hobbies und auch Tätigkeiten, die die Freiwilligen überhaupt nicht machen möchten, erhoben werden. Dadurch können Freiwillige gezielt in bestimmten Bereiche eingesetzt werden (vgl. F2:26). Des Weiteren werden speziell im Flüchtlingsbereich die Sprache erhoben und die Werte und Auflagen der Volkshilfe beschrieben (vgl. F1:47).

Allgemein nimmt das Datenblatt in der Volkshilfe eine wichtige Funktion ein:

„(...) wir in der Volkshilfe [haben] auch so eine Ehrungs- und Danke-Politik (...) und deswegen sind uns die Datenblätter wichtig. Also, die werden bei uns gespeichert, damit wir sehen, ok, es ist jemand fünf Jahre, zehn Jahre bei uns (...) oder wenn er einen runden Geburtstag hat, gibt es von uns ein Geburtstagsbillet oder solche Geschichten. Deshalb sind uns die Daten wirklich auch im Hintergrund relativ wichtig“ (F2:48).

In den VinziWerken gibt es eine Vereinbarung, die von Einrichtung zu Einrichtung unterschiedlich ist. Jedoch sind die Grundaspekte wie Verschwiegenheitspflicht in jeder Vereinbarung zu finden (vgl. B:34). Auch in der Volkshilfe gibt es eine Vereinbarung über den Datenschutz:

„(...) es gibt eine Vereinbarung vor allem über den Datenschutz zum Besuchsdienst. Da sind bei uns Freiwillige, die in den Seniorenzentren tätig sind. Da ist z.B. der Datenschutz ganz wichtig, das haben wir mit allen. Also,

auch mit den Ehrenamtlichen, aber bei den Besuchsdiensten im Seniorenzentrum ist der Datenschutz noch wichtiger, dass hier nichts hinausgeht. Da gibt es ganz klare Vereinbarungen eigentlich“ (F2:20).

Bezogen auf die Bezirksvereine in der Volkshilfe sieht es so aus, dass man hier von eigenen Rechtspersönlichkeiten spricht. Es gibt ganz klare Richtlinien, wie gewisse Abläufe in der Volkshilfe gehandhabt werden (vgl. F:20). Diese Art Prozessbeschreibung wird auch im Gespräch mit anderen InterviewpartnerInnen genannt. Im katholischen Bildungswerk gibt es einen Prozessablauf, der für die gesamte katholische Aktion gilt, ebenso die Checkliste für die Aufgabenbereiche (vgl. G:45). Auch in der Caritas wird von einem standardisierten Prozess gesprochen:

„Es gibt einfach wirklich einen standardisierten Prozess, der einfach den typischen Verlauf auch darstellt, wie Freiwillige gut bei uns andocken können, wie sie gut in ihre Aufgabe eingeführt werden können, wie es passieren kann, was es da auch für Unterlagen gibt, was für Unterlagen es während der Begleitung gibt, was braucht es während der Begleitung und wie kann man Freiwillige dann wieder gut verabschieden. Und, ja, da gibt es einige Standards, die bei uns gelten und einige schriftliche Unterlagen dazu“ (A:16).

Weitere Regelungen, die aus den Gesprächen hervorgingen, bezogen sich auf den Freiwilligenausweis, den es im Diakoniewerk gibt: „(...) unsere Freiwilligen bekommen einen Ausweis und mit dem können sie irgendwohin gehen, manchmal bekommen sie dort Prozente, wo es halt anerkannt wird. Schaut aus wie unser Mitarbeiterausweis, das ist ganz gut. Wer möchte, bekommt ihn“ (C:13).

In der Lebenshilfe gibt es zweimal im Jahr eine LeiterInnensitzung, wo sich das Freiwilligenmanagement und die LeiterInnen der Häuser treffen und austauschen. Zudem wurde ein Freiwilligenpool angelegt, bei dem z.B. bei Erkrankung von Freiwilligen jemand anderer einspringt (vgl. D:84).

In dieser Subkategorie wurde auch nach einem Probemonat gefragt. Allgemein kann gesagt werden, dass keine Organisation diese Bezeichnung verwendet bzw. so etwas in dieser Art nicht in der Organisation installiert ist. In der Caritas Steiermark gibt es eine Probephase, bei der die Freiwilligen zwei- bis dreimal in der Organisation sind und schauen, ob es für sie und auch seitens der Einrichtung passt (vgl. A:42). Solche Schnuppertage gibt es auch in anderen Organisationen (vgl. C:21, B:14, D:23, E:34). In der Sozialbegleitung bei pro mente Wien ist es so, dass man in den sogenannten Teeclub zwei- oder dreimal hineinschnuppern kann. Das ist eine Freizeitgruppe, wo man miteinander plaudert, Kaffee trinkt und Kuchen isst. Dadurch erhält man ein Gespür für die KlientInnen, die man später begleitet bzw. mit denen man etwas unternimmt (vgl. E:34). Im katholischen Bildungswerk als Eltern-Kind-LeiterInnen oder BildungswerksleiterInnen gibt es solche Schnuppertage

nicht. Hier ist es so, dass sich die Leute ganz genau überlegen, ob sie es tun wollen oder nicht und in dem Sinne keine Schnuppertage benötigen:

„Also, die Leute überlegen sich das schon ganz genau, will ich das machen oder nicht. (...) weil dann hört es schon früher auf, dann hört es schon beim Vorgespräch auf, ich möchte das nicht machen. Die Leute, die ernannt werden, wollen das wirklich. Es kann schon sein, dass nach dem Erstgespräch jemand sagt, das habe ich mir anders vorgestellt oder man fragt jemanden an in der Pfarre und er sagt, nein, ich möchte das nicht machen. Aber in dem Moment, wo die Leute wirklich, wo es zum Gespräch kommt, wo man eingeschult wird, dann wollen sie es machen. Absagen gibt es schon vorher, wenn jemand sagt, ich habe mir etwas anderes darunter vorgestellt“ (G:43).

Insgesamt kann gesagt werden, dass es die Bezeichnung Probemonat in den befragten Organisationen nicht gibt. Es gibt Schnuppertage, bei denen man sieht, ob die Freiwilligentätigkeit zu einem passt oder nicht, oder den Fall der Eltern-Kind- oder BildungswerksleiterInnen, die sich vorher die Freiwilligentätigkeit genau überlegen und somit das Hineinschnuppern nicht benötigen. In den Ausführungen von McCurley und Lynch (1998) wird betont, dass es wichtig ist, einen Probemonat zu vereinbaren (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 98). Die Organisationen an sich fanden einen Probemonat nicht essentiell und bevorzugen Schnuppertage bzw. Probephasen.

Metzer (2014) führt in diesem Zusammenhang aus, dass sich heutzutage Instrumentarien und Praktiken im Freiwilligenbereich sehr stark an Techniken des Personalmanagements anlehnen. Hierbei nennt sie als Beispiel die sogenannten *backgroundchecks* (vgl. Metzner 2014, S. 172), die es vermehrt im Freiwilligenbereich gibt. Die befragten Organisationen sind bezüglich eines Leumundszeugnisses unterschiedlicher Meinung: bei den VinziWerken hängt es grundsätzlich vom Erstgespräch ab, jedoch wird in der Regel kein polizeiliches Führungszeugnis verlangt (vgl. B:14). Auch in der Lebenshilfe Wien (vgl. D:45) und der Volkshilfe Steiermark wird keines gefordert (vgl. Volkshilfe Steiermark 2017<sup>5</sup>). Bei pro mente Wien läuft es so ab, dass die Freiwilligen im Eignungsgespräch gefragt werden, ob sie vorbestraft sind (vgl. pro mente 2017<sup>6</sup>). Im katholischen Bildungswerk braucht es für den Bereich ehrenamtliche LesepatInnen ein Leumundszeugnis (vgl. G:31). Die Caritas Steiermark und das Diakoniewerk verlangen Strafregisterauszüge, wenn Freiwillige sehr viel mit KlientInnen alleine sind oder wenn mit Kindern oder Jugendlichen gearbeitet wird:

---

<sup>5</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail vom 20.06.2017.

<sup>6</sup> Ergänzung zum Interview E. E-Mail vom 18.06.2017.

„Wir verlangen prinzipiell auch Strafregisterauszüge von den Freiwilligen. Gerade wenn sie mit Jugendlichen oder Kindern arbeiten oder wenn es Projekte oder Einrichtungen sind, wo sie auch sehr viel alleine mit den KlientInnen sind. Da fordern wir auch Strafregisterauszüge ein. Sollte dann hier wirklich ein Vermerk im Strafregisterauszug sein, muss man natürlich auch schauen, ob da dann überhaupt etwas möglich ist. Wobei auch hier ist das so, dass das kein Ausschließungsgrund ist“ (A:36).

„Wir haben keine, außer bei Kindern und Jugendlichen, sonst verlangen wir keine Strafregisterbescheinigung. Wir verlangen das prinzipiell nicht, aber wenn jemand bei Kindern und Jugendlichen aushilft, da schon“ (C:11).

Die Sache mit dem Strafregisterauszug wird sehr individuell gehandhabt. Hierbei muss jede Organisation für sich abschätzen können, ob er notwendig ist. Beim Erstgespräch bekommt man bereits ein Gefühl, ob die Person für die freiwillige Tätigkeit geeignet ist oder nicht. Vor allem bei den VinziWerken kommt der niederschwellige Zugang zum Ehrenamt sehr gut zum Vorschein: „Bei uns kann jeder ehrenamtlich mitarbeiten. Wir haben jetzt keine großartigen Kriterien (...)“ (B:12). Es ist tatsächlich von Organisation zu Organisation unterschiedlich, hängt auch mit den internen Strukturen zusammen und auch damit, in welchem Bereich die Freiwilligen eingesetzt werden.

### 13.3 Kategorie/Code: Gewinnung

In dieser Kategorie geht es darum, herauszufinden, welche Werbemaßnahmen bei der Gewinnung von Freiwilligen eingesetzt werden. Es gibt eine enorme Bandbreite an Werbemitteln (vgl. Reifenhäuser C. 2013b, S. 112) und daher ist es wichtig, dass die richtige und passende Schiene für die Organisation ausgewählt wird, um möglichst viele Freiwillige anzuziehen. Die Gewinnung von Freiwilligen erfolgt in den befragten Organisationen durch das warm body recruitment. Hierbei werden Positionen in Organisationen angeboten, die von allen Freiwilligen erfüllt werden können und keine speziellen Vorkenntnisse benötigen. Die Rekrutierung erfolgt dabei durch Broschüren, Werbeplakate, Zeitungen, Radio usw. (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 60). (siehe auch Kapitel 7.1. Volunteer Management Process). Nachfolgend wird auf die Gewinnung über Mundpropaganda, Printmedien, Homepage, soziale Medien und Messen näher eingegangen. Zudem werden die damit verbundenen Schwierigkeiten sowie die Kriterien und Voraussetzungen, um eine Freiwilligentätigkeit auszuüben, beschrieben.

### **Subcode: Mundpropaganda**

Fast alle Organisationen gaben an, dass nach wie vor die Mundpropaganda die bewährteste Form ist, um Freiwillige zu gewinnen. In den VinziWerken gibt es eine Pressesprecherin, jedoch läuft nach wie vor sehr viel über Mundpropaganda (vgl. B:20). Auch bei pro mente Wien ist die Mundpropaganda eine bewährte Form: „Sehr verbreitet ist Gott sei Dank auch die Mundpropaganda. Das läuft immer wieder gut (... )“ (E:18). Auch in der Volkshilfe Steiermark läuft im Bereich der Bezirksvereine das meiste über Mundpropaganda (vgl. F2:26), ebenso bei den Besuchsdiensten in der Volkshilfe:

„(...) also gerade im Besuchsdienstbereich fällt uns auf, dass wir viel werben unter Anführungszeichen unter den Angehörigen. Die schon jemanden drinnen haben, die dann regelmäßig kommen, sehen was der Besuchsdienst macht und selbst, wenn der Vater oder die Mama verstorben ist, kommen sie trotzdem und machen das weiter“ (F2:28).

Im Interview mit dem Diakoniewerk wurde auch hier vom Gefühl her die Mundpropaganda als ein bewährtes Mittel zur Gewinnung von Freiwilligen eingestuft (vgl. C:27). Im katholischen Bildungswerk ist es so, dass sich Freiwillige, die aufhören, sehr stark verantwortlich für die Nachbesetzung fühlen und diese aktiv suchen:

„Ich sage, es ist immer noch unser Glück, dass sich die, sozusagen die, die aufhören, verantwortlich fühlen und diesen Ehrenamtsjob unter Anführungszeichen als wesentlich halten. Sie finden es als wesentlich, dass es eine Eltern-Kind-Gruppe gibt, dass es in der Gemeinde Bildung gibt und deshalb eine Nachfolge suchen. Also, das ist für uns, unser großes Glück, dass es dann wiederum so persönlich ist, dass die Leute sich persönlich verantwortlich fühlen. Weil sonst, wir könnten nicht alle von der Zentrale aus suchen“ (G:27).

Diese Verantwortung, dass es eine gute Nachfolge gibt, ist nur im katholischen Bildungswerk zum Vorschein gekommen. Ebenso betonte der/die InterviewpartnerIn während des Gesprächs:

„So, diese Verantwortung, und das denke ich, ist vielleicht ein bisschen anders also wo anders, habe ich eben gemerkt, dass bei uns sich, wenn ich aufhöre BildungswerksleiterIn zu sein, oder wenn ich aufhöre, Eltern-Kind-GruppenleiterIn zu sein, dann fühlen sich die Leute verantwortlich, dass es eine gute Nachfolge gibt“ (G:25).

Das katholische Bildungswerk kann sich sehr glücklich schätzen, dass sich hier die Ehrenamtlichen um die Nachfolge kümmern. Die Lebenshilfe Wien hat erst seit gut einem Jahr ein Freiwilligenmanagement etabliert. In dieser Zeit waren die zwei gängigsten Formen der Gewinnung die Mundpropaganda im Bekanntenkreis, aber auch die Homepage auf der Wiener Plattform, durch die sich einige Freiwillige gemeldet haben (vgl. D:41). Der nächste Schritt bei der Gewinnung von Freiwilligen

in der Lebenshilfe Wien wird sein, sich bei den Bezirksstellen, Pfarren und Integrationsvereinen zu präsentieren (vgl. D:37).

Abschließend kann festgehalten werden, dass nach wie vor die Mundpropaganda eine relativ gute Form ist, um Freiwillige für ein Engagement zu gewinnen. Jedoch spielen auch das Internet und die sozialen Medien – speziell bei jüngeren Personen – eine große Rolle, wie nachfolgend dargestellt wird.

### **Subcode: Homepage/Soziale Medien/Messen**

Neben der Mundpropaganda ist die Homepage ein wichtiges Element, um Freiwillige zu gewinnen. Vor allem in der Caritas Steiermark, bei pro mente Wien und der Lebenshilfe Wien werden über diesen Weg Freiwillige gewonnen. Das Internet spielt somit eine wichtige Rolle, wie auch im Gespräch mit InterviewpartnerIn A deutlich zum Vorschein kommt:

„Aber was schon in der heutigen Zeit einfach klar ist, wir sind auf unserer Homepage im Internet sehr präsent. Da wird sehr viel dargestellt, welche Einsatzmöglichkeiten es gibt und der Großteil der Leute meldet sich wirklich über die Homepage, über das Internet bei uns und nehmen dann entweder telefonisch oder per Mail mit uns Kontakt auf und erkundigen sich über die näheren Rahmenbedingungen und Einsatzmöglichkeiten. Das heißt, ohne guten Internetauftritt würden wir sicher weniger Freiwillige haben“ (A:26).

Es ist deutlich zu erkennen, dass in der Caritas die Gewinnung größtenteils durch die Homepage und das Internet erfolgt. Auch in der Lebenshilfe Wien läuft sehr viel über die Homepage und die Plattform *freiwilligwien*, wo es in beiden Fällen ein direktes Anmeldeformular für die Freiwilligentätigkeit gibt (vgl. D:37). Auch bei pro mente Wien ist die Homepage ein wichtiges Element: „Wir haben eine gute Homepage (...) also über die Homepage kommen viele. Auch über die Wiener Homepage zum Thema Freiwilligenarbeit, also [www.freiwilligwien.at](http://www.freiwilligwien.at). Über diese Homepage kommen auch viele zu uns“ (E:18). Auch im Diakoniewerk erfolgt ein Teil der Gewinnung durch die Homepage (vgl. C:27). In der heutigen Zeit ein wichtiger Aspekt ist zudem die Gewinnung durch soziale Medien. Hier ist zu erkennen, dass alle Organisationen in irgendeiner Form auf Facebook vertreten sind (vgl. A:28, E:20, B:20, C:25, G:25, F2:31). Die Caritas Steiermark ist auf Facebook sehr präsent und wirbt hier für bestimmte freiwillige Tätigkeiten, in denen dringend Helfende gesucht werden (vgl. A:28). Auch während der Flüchtlingskrise war Facebook ein wichtiges Medium, wie nachfolgend beschrieben wird:

„Wie die Flüchtlingskrise so aktuell war, war z.B. Facebook eines der wichtigsten Medien, die wir gehabt haben, um hier auch quasi zu informieren, was tut sich gerade und wo werden gerade Freiwillige in Spielfeld oder anderen Transitquartieren gesucht. Das wäre ohne Facebook jetzt in dem Fall sehr viel schwerer möglich gewesen“ (A:28).

Auch im Diakoniewerk werden Freiwillige durch Facebook gewonnen. Zudem ist es auf Twitter vertreten (vgl. C:25). Das katholische Bildungswerk setzt Facebook ein, um für das Projekt Technik in Kürze Freiwillige zu gewinnen, wo Tablet-Kurse für SeniorInnen angeboten werden. Im Gespräch wird deutlich, dass Leute für ein kurzzeitiges Engagement über Facebook und ein langzeitiges Engagement über persönliche Ansprache gewonnen werden (vgl. G:25).

Facebook ist also ein wichtiges Medium, um Freiwillige kurzfristig, aber auch langfristig zu gewinnen. Dies gilt vor allem für Organisationen, bei denen mehr Ehrenamtliche als Hauptamtliche tätig sind und nicht viel Geld für Werbekampagnen zur Verfügung steht. Die Gründung der Vinzenzgemeinschaft Eggenberg und der 38 VinziWerke geht zurück auf Pfarrer Wolfgang Pucher (vgl. Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke 2017), der etliche Fans auf Facebook hat, was wiederum den VinziWerken zugutekommt:

„Der Pfarrer Pucher, der hat schon recht viel Facebook-Fans (...) das kann man dann nutzen, ja, solche Dinge, die eben kein Geld kosten. Weil es ist ein großer Unterschied von unserer Einrichtung zu anderen Einrichtungen. Wir leben zu 3/4 von Spenden. Also, wir sind wirklich, also wir müssen schauen, dass wir das erhalten und wir haben auch viel, viel mehr Ehrenamtliche als Hauptamtliche. Das heißt, unser Zugang ist ein ganz ein anderer. Wir müssen ganz anders arbeiten, wir können jetzt nicht für Werbekampagnen mal Tausende Euros ausgeben. Also, das ist dann, bei uns funktioniert das eben quasi auf einer Laienorganisation. Ist eigentlich der Ausdruck dafür, was aber nicht heißt, dass es unprofessionell ist, aber wir sind einfach ein anderer Zugang. Man muss mit den Mitteln einfach anders umgehen“ (B:20).

In diesem Zusammenhang darf man nicht vergessen, dass Facebook kostenlose Werbung ist und hier eine Vielzahl von unterschiedlichen Menschen erreicht werden kann. Vor allem für Organisationen, die nicht viel Geld in Werbemaßnahmen investieren können, ist Facebook sehr wichtig. Nicht alle Organisationen verwenden Facebook nur, um Freiwillige zu gewinnen, sondern auch, um vorrangig zu informieren, wie im Gespräch mit der Volkshilfe deutlich wird:

„Facebook, glaube ich, ist für uns keine Werbung, sondern eher eine Info-schiene, wo wir ganz schnell einfach Sachen verbreiten. Da machen wir, das ist jetzt mein Eindruck, ein bisschen mehr Lobbying für unsere Themen, aber nicht wirklich Mitglieder oder Ehrenamtliche bewerben“ (F2:31).

Eine weitere Form der Gewinnung von Freiwilligen sind Messen. Fast alle Organisationen erwähnten, dass sie regelmäßig auf Messen zu finden sind: „(...) wir [besuchen] regelmäßig die Freiwilligenmessen und versuchen, über diese Schiene Freiwillige zu gewinnen“ (D:11), „(...) wir versuchen natürlich jetzt viel über Freiwilligenmessen (...)“ (B:20), „Ja, ich mein, wir (...) stehen z.B. bei Gesundheitsmessen und solchen Dingen“ (F2:28), „(...) wie die Freiwilligenmesse in Graz war, haben wir dann einen Ehrenamtlichen gewonnen oder so“ (G:25).

„Natürlich, wir machen mit bei Freiwilligenmessen (...) es gibt heuer zwei Messen, die young volunteers, wo wir dabei sind und die Freiwilligenmesse im Herbst dann im Rathaus. Dort sind wir immer dabei, da kann man auch noch speziellere Zielgruppen finden. Also, bei der Freiwilligenmesse eher ein bisschen ältere Menschen, bei den young volunteers hoffen wir, dass wir wieder junge finden“ (E:20).

Wenngleich Organisationen unterschiedliche Messen besuchen, bringt diese Art der Gewinnung nicht die Masse an Freiwilligen. So fungieren Freiwilligenmessen eher als Informationsvermittlung, in der sich Freiwillige vor Ort informieren können (vgl. Arbesleitner/Stadler-Vida 2015, S. 18). Messen sind dennoch eine gute Möglichkeit für die Organisationen, auf sich aufmerksam zu machen.

Heutzutage gibt es eine Vielzahl verschiedener Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren. Um eine Orientierung zu erhalten und unterschiedliche Wahlmöglichkeiten kennenzulernen, sind Freiwilligenagenturen oder -börsen essentiell (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 55), die als lokale Informationsdrehscheibe fungieren und Freiwillige unterstützen, informieren und vermitteln (vgl. Brlica 2015, S. 89). Das Diakoniewerk macht sehr gute Erfahrungen mit dem unabhängigen LandesFreiwilligenzentrum ULF in Oberösterreich, das regelmäßig Freiwillige an das Diakoniewerk vermittelt: „Wir bekommen ja einige vermittelt über das unabhängige Landesfreiwilligenzentrum, also ULF, da kommen auch einige zu uns. Das gebe ich z.B. auch immer hinein auf die Homepage, wenn wir speziell jemanden suchen“ (C:43). Die Stadt Graz hat eine eigene Ehrenamtsbörse, mit der die Volkshilfe gute Erfahrungen macht: „In Graz gibt es eine Ehrenamtsbörse, die funktioniert. Die funktioniert super. Hast du vielleicht in anderen Regionen auch, funktioniert teilweise nicht so gut“ (F1:27). Es zeigt sich, dass die Ehrenamtsbörse in Graz für die Volkshilfe sehr gut und die im ländlichen Bereich eher nicht so gut laufen. Im katholischen Bildungswerk kommen eher selten Leute durch die Ehrenamtsbörsen: „Man ist natürlich auch auf diesen Foren drauf, aber es ist wenig, dass die Leute darüber kommen“ (G:25). Freiwilligenagenturen bzw. -börsen bieten Organisationen eine Plattform, auf denen Freiwillige gewonnen werden können. Die Ehrenamtsbörse der Stadt Graz *FEE* und auch die Plattform *Freiwillig für Wien* werden in den Interviews genannt und sind gute Stellen, wo Freiwillige gewonnen werden können.

In Bezug auf die Gewinnung über Printmedien ist festzustellen, dass dies von den Organisationen mehr oder weniger genutzt wird. „Also, wir sind wieder mal im Radio natürlich gut vertreten oder überhaupt einfach Printmedien, wenn wir dann einen Artikel drinnen haben (...)“ (B:22). Auch im Diakoniewerk werden Annoncen in Zeitungen veröffentlicht (vgl. C:25). Bei pro mente Wien werden Printmedien genutzt, jedoch nicht als Hauptgewinnungselement betrachtet: „Es gibt manchmal auch Werbung, wo wir konkrete Beiträge im Fernseher oder Zeitungsartikeln bringen, aber das ist sekundär“ (E:18). Die Lebenshilfe Wien konnte eine Firma für sich gewinnen, die unentgeltlich Plakate, Flyer und Kärtchen bis hin zu einem Spot im Fernsehen bereitstellte (vgl. D:11). Durch diesen Werbeauftrag kam es zu einer vermehrten Anfrage für ein freiwilliges Engagement (vgl. D:13). Die Gewinnung über Printmedien stellt sich vor allem für ältere Personen als effektiv heraus (vgl. Arbesleitner/Stadler-Vida 2015, S. 20), wie InterviewpartnerIn A bestätigt:

„(...) es wird zwar in der heutigen Zeit auch immer besser, aber viele PensionistInnen sind nach wie vor nicht vertraut mit dem Umgang mit Homepage, Internet, E-Mail usw. Es wird zwar immer mehr üblich, aber wir merken schon, wenn wir jetzt wirklich auch gezielt PensionistInnen anwerben wollen, dann müssen wir uns über Homepage und Facebook hinaus was überlegen. Vielleicht einfach einmal in der Zeitung etwas schalten, um hier andere Zielgruppen zu gewinnen“ (A:30).

Demnach ist es wichtig, auch Annoncen in Zeitungen zu schalten, die von älteren Personen gelesen werden, um diese Zielgruppe zu erreichen. Will man jüngere Menschen erreichen, so stellt sich das Internet als effektiv heraus. Um vor allem SchülerInnen für ein freiwilliges Engagement zu mobilisieren, können Schulen nützlich sein und die Begeisterung für eine Freiwilligentätigkeit wecken (vgl. Arbesleitner/Stadler-Vida 2015, S. 19). Aus diesem Grund kooperiert die Volkshilfe Steiermark mit Schulen in Bad Aussee und Leoben. Dies ist ein Projekt, in dem sich SchülerInnen über ein Jahr lang freiwillig engagieren, in das Ehrenamt hineinschnuppern und es vielleicht in Zukunft wieder aufgreifen (vgl. F2:28).

Es lässt sich festhalten, dass der Einsatz von Printmedien effektiv sein kann, wie man am Beispiel der Lebenshilfe Wien sieht. Je nachdem, welche Zielgruppe man ansprechen möchte, sind verschiedene Formen der Gewinnung nötig. So muss die Organisation selbst entscheiden, welche effektiv sind, um an die bevorzugte Zielgruppe zu gelangen.

### Subcode: Schwierigkeiten/Herausforderungen

So unterschiedlich die Strukturen in den Organisationen sind, so unterschiedlich sind auch die Herausforderungen, mit denen sie bei der Gewinnung von Freiwilligen konfrontiert sind. In dieser Kategorie gibt es daher einige Aussagen, was die Organisationen als herausfordernd sehen. So sieht InterviewpartnerIn E es als Herausforderung, immer am Trend der Zeit zu sein und auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren:

„Man muss irgendwie ständig dranbleiben, wenn man sieht, es gibt irgendwo einen Trend, es gibt eine Entwicklung, muss man der auch irgendwie entgegenarbeiten. (...) Also, es war einmal eine Zeit, da sind sehr viele Junge gekommen und ich hätte mir auch gewünscht, dass ein paar ältere kommen. Dann ist Gott sei Dank die Freiwilligenmesse gekommen, dass es sich wieder super ausgeglichen hat. Und so muss man dann immer den ganzen Strom ein bisschen beobachten (...). Dann gab es die Entwicklung mit den Flüchtlingen, die Flüchtlingswelle, dann sind alle dorthin gegangen, dann war es wieder viel schwieriger. Also, man muss da immer tolerant und offen für aktuelle Entwicklungen sein und dementsprechend auch handeln“ (E:22).

Der Freiwilligenbereich ist in ständiger Entwicklung, daher ist es wichtig, Trends wahrzunehmen und in weiterer Folge darauf zu reagieren. Eine weitere Herausforderung sieht InterviewpartnerIn A bei der Gewinnung von männlichen Freiwilligen. Der Sozialbereich wird von Frauen dominiert, daher ist es nicht verwunderlich, dass nur ein Viertel der Freiwilligen in der Caritas Steiermark Männer sind (vgl. A:30). Hier gilt es, Überlegungen anzustellen, wie mehr Männer für die Freiwilligenarbeit im Sozialbereich gewonnen werden können. „Da müssen wir uns sicher noch was überlegen, wie wir dann gezielt mehr Männer ansprechen können“ (A:30). Eine weitere Herausforderung sieht die Volkshilfe Steiermark bei der Gewinnung von jüngeren Personen: „Wo wir ein bisschen schwach sind, sind wirklich bei den ganz Jungen (...) so um die 18. Da fangen wir aber jetzt eben mit 'Laut gegen Armut' an. Dass wir da auch diese Zielgruppe bewerben“ (F2:28). In den VinziWerken gibt es unterschiedliche Einrichtungen, die mit Freiwilligen besetzt werden. Hier kann gesagt werden, dass es Tätigkeiten gibt, die leichter und schwerer zu besetzen sind:

„Also, bei einer Einrichtung, wo es reine Nachtdienste gibt, das ist einfach nicht so interessant. Da ist es schwerer, das ist z.B. bei unseren Notschlafstellen für Ausländer so (...) da gibt es die Dienste, die einfach interessanter sind. Auch einmal am Abend mit dem VinziBus auszufahren, weil da ist man natürlich in einer oder eineinhalb Stunden dann fertig, als wenn ich einen Nachtdienst mache (...) Also, das kommt dann immer sehr von dem Dienst darauf an. Da gibt es attraktivere, die leichter zu besetzen sind als die, wo man jedes Wochenende Nachtdienste oder so hat, das ist dann immer eine Herausforderung (...)“ (B:24).

In den VinziWerken kann somit die Besetzung von Nachtdiensten herausfordernd sein. Im Speziellen wurde die Notschlafstelle für Ausländer erwähnt, da hier die Kommunikation mit den BewohnerInnen sehr schwierig und die Möglichkeit des Austausches nicht so gegeben ist wie in anderen Einrichtungen (vgl. B:24). Als Herausforderung werden auch die wenigen Ressourcen in der Freiwilligenarbeit gesehen. Dieser Aspekt wurde von InterviewpartnerIn G erwähnt:

„Es sind wenig Ressourcen für Ehrenamtliche da, also viel zu wenig Ressourcen Hauptamtlicher, sei es, um die Ehrenamtlichen zu betreuen und ich bin mir sicher, wenn wir mehr Ressourcen hätten, täten wir natürlich auch mehr Leute ansprechen können“ (G:29).

Im Diakoniewerk wird die Suche nach speziellen Freiwilligen als herausfordernd erwähnt. Sie haben „z.B. für ein Kaffeehaus wen gesucht, da haben wir dann Tipps rein gegeben das war eine Regionalzeitschrift in Mühlviertel. Und da haben wir dann z.B. noch keinen gefunden“ (C:31).

Die Herausforderungen bei der Gewinnung der Freiwilligen sind demnach sehr unterschiedlich. Dabei ist es wichtig, diese Schwierigkeiten wahrzunehmen und ihnen entgegenzuwirken. Unten sind noch einmal die Herausforderungen bei der Gewinnung von Freiwilligen im Überblick aufgelistet:

- Immer am Trend der Zeit sein
- Gewinnung von männlichen Freiwilligen
- Gewinnung von jüngeren Freiwilligen
- Zu wenig Ressourcen, um mehr Leute ansprechen zu können
- Gewinnung von Freiwilligen für Nachdienste
- Suche nach speziellen Freiwilligen (vgl. E:22, A:30, F2:28, G:29, B:24, C:31).

### **Subkategorie: Kriterien/Voraussetzungen**

Dieser Kategorie versucht, herauszufinden, welche Voraussetzungen Freiwillige erfüllen müssen, um sich in den Organisationen engagieren zu können. Aus den Gesprächen ist deutlich hervorgegangen, dass eine stabile Persönlichkeit und Standfestigkeit der Freiwilligen enorm wichtig sind, da man in der freiwilligen Tätigkeit oft mit Krisensituationen, psychischen Erkrankungen, Krankheiten oder dergleichen konfrontiert wird. InterviewpartnerIn B äußert sich dazu:

„(...) wir haben auch mit schwierigen Bewohnern zu tun. Da muss man schon gewisse Voraussetzungen mitbringen. Das ist jetzt kein Dienstzeugnis oder keine Ausbildung, sondern es ist eine zwischenmenschliche Geschichte. Da muss man in einer gewissen Art und Weise gefestigt sein und auch Grenzen setzen können“ (B:26).

Es kommt immer wieder vor, dass sich vor allem Menschen mit psychischen Erkrankungen für ein freiwilliges Engagement interessieren. Hierbei ist wichtig, dass man diese genauer betrachtet, wie InterviewpartnerIn A aufzeigt:

„Wir haben auch oft oder immer öfter Anfragen von Personen, die z.B. unter Depressionen leiden und die eine Tagesstrukturierung brauchen und versuchen, hier in Form von Freiwilligenarbeit wieder anzudocken. Und das ist uns auch schon immer wieder gelungen und öfters mal gelungen, aber da muss man wirklich genau schauen, was kann denn hier wirklich passen und was ist dann auch nicht zum Nachteil für die Zielgruppe“ (A:34).

Auch bei pro mente Wien im Bereich der Sozialbegleitung sieht die Lage ähnlich aus: „Also, es gibt z.B. Menschen, die selber psychisch krank waren und das Gefühl haben, sie sind jetzt wieder stabil und da muss ich dann genau schauen“ (E:30). Bei pro mente Wien wird sozusagen die Eignung für die Freiwilligentätigkeit mit einem Einzelgespräch abgeklärt. Hierbei werden Faktoren wie Gesundheit, Stabilität, Selbstwert, Einfühlungsvermögen, Kommunikation, Abgrenzungsfähigkeit und die Ausstrahlung der Person erhoben. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, dass sich Personen zurücknehmen können; zudem darf kein Helfersyndrom vorhanden sein (vgl. E:24). Auch InterviewpartnerIn D erwähnt in diesem Zusammenhang, dass Menschen, die überschwänglich Gutes tun wollen, nicht geeignet sind für den Freiwilligenbereich (vgl. D:15). Auch sollte eine Freiwilligentätigkeit kein Selbstheilungsprozess sein, wie InterviewpartnerIn F2 es nennt. Zudem müssen Freiwillige in das vorhandene Team passen (vgl. F2:35). Im katholischen Bildungswerk muss z.B. die Pfarre dahinterstehen, dass Ehrenamtliche eingestellt werden:

„Sozusagen die Pfarre muss dahinterstehen, dass man diesen Ehrenamtlichen, dass er ernannt wird. (...) Es muss jemand sagen, mit diesen Leuten wollen wir zusammenarbeiten (...) es ist einfach eine Qualitätssicherung, dass wir sagen, es steht wer hinter diesen Leuten, die das machen“ (G:31).

Im Gespräch mit InterviewpartnerIn G wurde zudem das Kriterium der Kirchenbindung genannt. Menschen, die sich im katholischen Bildungswerk freiwillig engagieren wollen, sollten gegenüber der Kirche positiv eingestellt sein:

„Ja, und es ist schon ganz klar, dass die Leute mit Kirche etwas anfangen zu wissen müssen. Für sie muss Kirche eine Bedeutung haben, weil sonst sie woanders hingehen können. Also, jetzt nicht, dass sie eine enge Kirchenbindung haben müssen, aber sie müssen der Kirche positiv eingestellt sein und das ist natürlich klar, damit kann man nur eine gewisse Zielgruppe erreichen“ (G:29).

Zudem wird nicht eine Mindestausbildung verlangt, sondern die Personen müssen sich die Aufgaben zutrauen: „Ich muss nicht sagen, diese Mindestausbildung musst du haben, um das geht es nicht, sondern ich muss mit ihnen reden, was auf sie zukommt. Damit haben wir da auch wenige Probleme“ (G:31). Auch bei den VinziWerken geht es stark darum, sich das Ehrenamt zuzutrauen: „Bei uns ist das schon so, man hat dann auch die Verantwortung, man ist dann zuständig und wenn ich mir das selber nicht zutraue, dann muss man sicher was anderes einfach suchen“ (B: 26). Es ist also wichtig, dass man sich das Ehrenamt zutraut und ein gewisses Maß an Selbstvertrauen mitbringt. Neben der Stabilität und Gesundheit sind auch Grundkenntnisse in Deutsch nicht unwichtig, um eine Freiwilligentätigkeit ausüben zu können, wie nachfolgend ersichtlich wird: „Das muss ich schon sagen, also Grundkenntnisse in Deutsch müssen sie haben, sonst ist es so schwer. Also, dieses kann ich den Mitarbeitern nicht zutrauen, weil sie auch viele andere Dinge zu tun haben“ (C:69), „Wo es immer noch ein bisschen ein Problem ist, wenn überhaupt keine Sprachkenntnisse das sind. Wenn ein bisschen was da ist, haben wir überhaupt kein Problem“ (F2:35). Es kann festgehalten werden, dass die Organisationen nicht abgeneigt sind z.B. AsylwerberInnen einzustellen, jedoch müssen sie Basics der deutschen Sprache beherrschen.

Freiwillige werden nie von vorne herein abgelehnt, sondern es wird im Gespräch festgestellt, ob die Person geeignet ist oder nicht (vgl. F2:35, B:28, D:4, E:32). Alle Organisationen haben schon aus diversen Gründen Freiwillige abgelehnt, wie aus den Zitaten ersichtlich ist: „Wenn wir jetzt merken, dass die Person wirklich sehr labil ist, dann versucht man natürlich schon, mit ihr gemeinsam irgendwie in diese Richtung zu leiten, dass es vielleicht jetzt noch zu früh ist (... )“ (A:36), „Das sind meistens so Sachen, wenn jemand nicht psychisch stabil ist oder unzuverlässig (... )“ (C:39), „Das sind auch meistens Gründe, also es gibt schon Leute, die so labil sind, dass man ihnen eine Führungsposition nicht zutraut. Wo man sie eher versucht, woanders einzusetzen“ (G:37), „Und wenn aber irgendwas während des Gesprächs überhaupt nicht passt, wo ich merke, die redet so viel oder die ist eingeschüchtert oder die hat eine ganz falsche oder keine passende Haltung (... ) dann sage ich auch während des Gesprächs, tut mir Leid das passt nicht“ (E:32). Bei den Besuchsdiensten in der Volkshilfe ist etwa der Datenschutz der BewohnerInnen sehr wichtig – hält sich jemand nicht daran, ist dies ein Grund seitens der Organisation, das freiwillige Engagement zu beenden: „Wo wir überhaupt kein Pardon kennen ist wirklich, wenn es um Datenschutz geht. Das hatten wir auch schon, wenn Sachen hinausgehen. Dann gibt es ein Gespräch und die Zusammenarbeit wird beendet“ (F2:35). Ebenfalls ein klarer Ausschließungsgrund wird in Interview D genannt: „Ablehnungsgründe sind zum einen, wenn jemand ein Stück mit der Erwartung kommt, er bekommt dann einen Arbeitsplatz. Das kann ich nicht“ (D:43).

Eine Ablehnung in den Organisationen findet jedoch relativ selten statt, wie alle bestätigten. „Ich muss ganz ehrlich sagen, bis ein oder zwei haben wir noch nie jemanden gehabt, den wir in der ganzen Zeit abgelehnt haben“ (C:37), „(...) ich glaube, in meiner ganzen zwanzigjährigen Zeit, waren das vielleicht drei, wo wir in der Ausbildung festgestellt haben, dass die jetzt die Ausbildung nicht abschließen“ (G:37), „Ich muss auch dazu sagen, dass sich die Ablehnungen in Grenzen halten“ (D:43), „Das kann schon noch passieren, ist aber sehr selten“ (A:36), „Gott sei Dank können die meisten angenommen werden, (...)“ (E:28), „Ansonsten lass ich es ein Stückchen auch auf meine persönliche Einschätzung ankommen. Also, ich habe bis jetzt Gott sei Dank erst zwei abgelehnt, wo ich mir nicht ganz sicher war bezüglich Alkohol oder Drogen (...)“ (D:43).

Im Gespräch wird erkennbar, ob Freiwillige für den präferierten Bereich geeignet sind oder nicht. Liegt eine Ablehnung vor, so sind es zumeist nachvollziehbare Gründe, die mit einer Gefährdung der Zielgruppe einhergehen. Ausschließungsgründe sind psychische Instabilität, fehlende Sprachkenntnisse, fehlende Haltung, Alkohol- und Drogenmissbrauch und Missbrauch des Datenschutzes.

In dieser Kategorie wurden zudem die Organisationen befragt, wie sie zum Thema Inklusion im Freiwilligenbereich stehen. Alle sind sehr positiv auf dieses Thema eingestellt und sehen eine Behinderung an sich nicht als Ausschließungsgrund für eine Freiwilligentätigkeit. „Also, wir haben genauso z.B. in den Häusern oder in verschiedenen Gruppen Menschen mit Behinderung, alle Nationalitäten, viele Hintergründe (...)“ (F1:36), „Wenn ich von Hörbeeinträchtigung gehe, von Sehbeeinträchtigung gehe, gibt es ganz, ganz viele Menschen (...)“ (G:35), „(...) also mit dem Rollstuhl war z.B. einmal jemand da. Die war aber aus anderen Gründen nicht geeignet, nicht wegen der körperlichen Behinderung“ (E:30), „Also, uns ist Barrierefreiheit, Diversität, Gleichberechtigung ein riesengroßes Anliegen. Also, wir versuchen Menschen mit Barrierefreiheit zu unterstützen“ (G:33), „(...) ich hätte es gerne. Also, es wäre kein Ausschluss, überhaupt nicht“ (C:41), „Also, prinzipiell ist es schon möglich, aber natürlich sind die Einsatzmöglichkeiten dann geringer“ (A:34). Die Organisationen sind sehr offen gegenüber Menschen mit Behinderungen, jedoch gibt es auch hier eine Grenze, wie InterviewpartnerIn A von der Caritas Steiermark erzählt:

„Wenn es jetzt wirklich jemand wäre, der eine Arbeitsassistenz oder so brauchen würde, das geht nicht. Da haben wir einfach die Ressourcen nicht, aber wenn es Entwicklungsverzögerungen sind, oder wenn es in diese Richtung geht, das haben wir immer wieder und dann schauen wir auch, dass es möglich ist, aber da muss ich wirklich ehrlich sagen, es ist nicht immer ganz einfach“ (A:34).

Auch im Gespräch mit InterviewpartnerIn E kommt zum Vorschein, dass es darauf ankommt, welche Behinderung die Person hat und ob eine Freiwilligentätigkeit ausgeübt werden kann oder nicht.

„(...) Lernschwäche oder so, das würde nicht passen, weil einfach die Symptome und das Denken oft bei unseren Klienten beeinträchtigt ist und wenn dann da bei der betreuenden Person dann noch eine Schwäche da ist, kann es kompliziert werden. Und das geht dann nicht in der Tätigkeit“ (E:30).

Es kann festgehalten werden, dass nicht jede Freiwilligentätigkeit auch von einer Person mit Beeinträchtigung ausgeübt werden kann und es muss immer individuell werden, welche Tätigkeit für die Person passt. Ist keine Tätigkeit für die Person mit Beeinträchtigung vorhanden, so könnten auch neue Freiwilligenbereiche geschaffen werden.

### 13.4 Kategorie/Code: Matching

Das sogenannte *Matching* im Freiwilligenmanagementprozess ist sehr wichtig, um die Interessen der Freiwilligen und der Organisation in Einklang zu bringen (vgl. McCurley/Lynch 1998, S. 88). McCurley und Lynch (1998) bezeichnen dies als *fit into the work situation* (vgl. ebd., S. 98), bei dem es darum geht, die perfekte Tätigkeit für die Freiwilligen in der Organisation zu finden (siehe dazu Kapitel 7.1 Volunteer Management Prozess nach McCurley und Lynch). Das Matching beinhaltet das Erstgespräch in der Organisation, beim dem es vorrangig darum geht, die Person kennenzulernen, die Organisation vorzustellen und eine passende Tätigkeit zu finden. In allen Organisationen findet ein Erstgespräch statt, bei dem ähnliche Inhalte besprochen werden. Es findet meist in den Einrichtungen mit den LeiterInnen statt (vgl. D:41, F2:43). In der Caritas Steiermark findet das Erstgespräch zwar in der Einrichtung statt, jedoch erhält man auch eine allgemeine Auskunft über die Freiwilligentätigkeit in der Zentrale (vgl. A:40). Auch in den VinziWerken ist es so, dass es im VinziHaus (Zentrale) eine allgemeine Auskunft gibt, in der eine passende Tätigkeit für die Person gefunden wird. In der Einrichtung erfolgt dann eine detaillierte Beschreibung der Tätigkeit:

„Also, wenn sie bei uns da landen, dann versuchen wir wirklich, herauszufinden, ob es irgendwie eine Tendenz in eine gewisse Einrichtung gibt. Weil ich werde nicht von 38 Einrichtungen erzählen, wenn die Person sagt, sie weiß es jetzt schon und mit dem VinziBus mitfahren möchte. Wenn das der Fall ist, dann leitet man das an die Einrichtung weiter“ (B:32).

Bei manchen Organisationen übernimmt jedoch auch die Zentrale das Erstgespräch: „Das Erstgespräch führe ich meistens oder auch wenn vor Ort jemand ist, den sie schon kennen (...)“ (C:17). Auch im katholischen Bildungswerk läuft es so ab, dass das Erstgespräch in der Zentrale stattfindet:

„Auf die persönliche Ansprache, die vor Ort erfolgt, erfolgt dann ein Gespräch mit uns, wo dann geklärt wird, was steht eigentlich dahinter. Also, diese unterstützenden Dinge, so, ich habe eine Beschreibung der ehrenamtlichen Tätigkeit und was wird von mir erwartet, was erwarte ich, was gibt es für Unterstützung, wie viel Zeit braucht das oder so. Diese Gespräche folgen dann von uns aus, aber so dieses Erste ich suche jemanden ist fast 100% persönliche Ansprache“ (G:25).

Im Diakoniewerk wird zudem nach der Motivation im Freiwilligenbereich und den Hobbies gefragt (vgl. C:43). Danach wird auch bei pro mente Wien gefragt, wo es zusätzlich ein sogenanntes Eignungsblatt gibt, bei dem persönliche Dinge wie Stärken und Schwächen abgeklärt werden. Auch werden die wichtigsten Rahmenbedingungen und Tätigkeiten vorgestellt (vgl. E:32). Diese werden auch in der Caritas Steiermark besprochen. Außerdem geht es beim Erstgespräch mit der Leitung darum, die Einrichtung vorzustellen sowie die Hausordnung und in manchen Bereichen die Hygienevorschriften zu klären (vgl. A:40). Bei der Volkhilfe Steiermark geht es beim Erstgespräch vor allem um Sympathie, ob die Freiwilligen in den gewünschten Bereich und das Team passen und der Aufgabenbereich wird erklärt (vgl. F2:43).

### 13.5 Kategorie/Code: Orientierung/Unterstützung/Begleitung

Diese Kategorie widmet sich der Frage, welche Orientierungsmaßnahmen für die Freiwilligen angeboten werden. Dazu zählen z.B. die Einschulung oder das Schnuppern in den Einrichtungen. Eine Einführung und Einarbeitung ist besonders wichtig, denn dadurch können Freiwillige ihre vereinbarten Aufgaben gut erfüllen (vgl. Kegel 2011, S. 605). Manche Organisationen bieten auch Informationsveranstaltungen an (siehe auch Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen). Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Unterstützung und Begleitung von Freiwilligen ist der regelmäßige Austausch (vgl. Kegel 2011, S. 605). Hierzu zählen z.B. Reflexionsgespräche, Austauschtreffen, Netzwerke, Feste, Supervisionen usw. Ein wichtiger Punkt, der ebenfalls erhoben wurde, sind Weiterbildungen, die von den Organisationen angeboten werden. Hier können sich Freiwillige vertiefendes Wissen zu unterschiedlichen Themen aneignen. Dies ist wichtig, damit das Engagement gefördert und die Qualität der Freiwilligenarbeit gesichert ist (vgl. Kegel 2011, S. 605). Zudem wurde in dieser Kategorie abgefragt, was die Verantwortlichen als herausfordernd in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen erleben.

### Subcode: Einschulung

In allen befragten Organisationen findet eine Einschulung/Einführung bzw. ein Schnuppern statt. In den meisten Fällen läuft dies so ab, dass die Freiwilligen ein paar Dienste sozusagen mitlaufen und von der Leitung oder anderen MitarbeiterInnen eingeschult werden. Hierbei handelt es sich um das in Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen beschriebene Mentoring. In den VinziWerken spricht man in diesem Zusammenhang von einer Einführungsphase, denn die Anforderungen an den Dienst sind sehr unterschiedlich. So kann man nicht pauschal sagen, nach dreimal ist die Begleitphase vorbei, sondern das wird individuell von den LeiterInnen der Einrichtung gehandhabt (vgl. B:36). „(...) die Ehrenamtlichen werden immer von einem zweiten oder dritten beim Dienst begleitet. Und dann schon langsam entwickelt das sich, da gibt es gewisse Phasen, je nachdem nach Einrichtung, bis man dann wirklich einmal allein auch Dienst macht“ (B:14).

Auch in der Lebenshilfe Wien sieht es so aus, dass die Freiwilligen anfänglich begleitet und unterstützt werden: „Mit Beginn ist es so, dass immer ein/e MitarbeiterIn irgendwo dabei oder in der Nähe ist. Ist glaube ich auch ein Stück Sicherheit für den Freiwilligen (...) sie laufen einfach mit und bekommen notwendige Informationen. Irgendwann verselbstständigt es sich dann selber“ (D:25). In den Bezirksvereinen der Volkshilfe gibt es MentorInnen, die Wissen und Erfahrung weitergeben (vgl. F2:52). In den Einrichtungen der Volkshilfe gibt es eine Begleitung durch die Hausleitung aber auch durch Bestehende, zudem wird eine Basisschulung angeboten, die nicht verpflichtend ist, aber angeraten wird (vgl. F2:52): „Also, die Basisschulung, da raten wir an, die anderen Schulungen, die es im Besuchsdienstbereich oder Events usw. ist alles freiwillig, genauso im Flüchtlingsbereich“ (F1:52). Die Basisschulung ist nicht unbedingt verpflichtend, jedoch erhalten Freiwillige dort grundsätzliche Informationen über die Volkshilfe und Themen wie der Umgang mit Leuten, aktives Zuhören oder Abgrenzung werden behandelt (vgl. F2:52). Deshalb scheint es sinnvoll, an der Basisschulung teilzunehmen, um gut in die Freiwilligentätigkeit starten zu können. In der Caritas Steiermark gibt es neben der begleitenden Einführung vor Ort ein Infoseminar bzw. eine -veranstaltung für neue Freiwillige und LangzeitpraktikantInnen, die besucht werden können und keine Pflichtveranstaltungen sind. Hier geht es hauptsächlich darum, Informationen über die Caritas zu erhalten und sich mit anderen auszutauschen. Die Geschäftsleitung ist anwesend und steht für Fragen zur Verfügung (vgl. A:44):

„Im Vordergrund steht dann natürlich auch der Austausch der Freiwilligen untereinander, wie es ihnen geht, wo es vielleicht auch Schwierigkeiten gibt, wie es ihnen bei der Einschulung gegangen ist, was sie vielleicht noch von uns brauchen. Also, wirklich so ein Austausch untereinander. Wo die Freiwilligen immer noch einen guten Überblick bekommen, was andere noch so in der Caritas machen“ (A:44).

Eine verpflichtende Einführungsschulung gibt es bei der Sozialbegleitung bei pro mente Wien: „Also, eine Einführungsschulung ist bei uns auch verpflichtend. Weil wir eine schwerere Zielgruppe haben, also schwierig im Umgang, das heißt, ohne die Schulung wäre es ein bisschen fahrlässig, darum ist es für alle verpflichtend“ (E:16). Bei dieser Einschulung ist der Geschäftsführer anwesend und es wird die Geschichte von pro mente Wien sowie die Psychiatrie-Geschichte vorgestellt. Zudem werden noch weitere Angebote von pro mente Wien und die Kriterien präsentiert (vgl. E:38).

Im katholischen Bildungswerk bei den Eltern-Kind-GruppenleiterInnen und BildungswerksleiterInnen erhalten die Ehrenamtlichen Broschüren und Unterlagen, die Klarheit über den Rahmen geben und alle Informationen enthalten, die sie brauchen. Es gibt sozusagen für alle Schritte schriftliche Unterlagen. Wichtig ist, dass Ehrenamtliche speziell bei den ersten Schritten unterstützt und begleitet werden (vgl. G:39). Wenn beispielsweise das erste Mal eine Eltern-Kind-Einheit stattfindet, dann gibt es konkrete Unterstützung für die Ehrenamtlichen. Im Bereich der Eltern-Kind-Gruppen und der BildungswerksleiterInnen werden Ausbildungen angeboten, jedoch ist es nicht zwingend verpflichtend, diese zu machen, wenn Vorwissen vorhanden ist (vgl. G:14).

„(...) es muss nicht jeder die Ausbildung haben. Es gibt Einschulungen, also jeder, der neu mit diesem Amt, mit dieser Tätigkeit beginnt, wird eingeschult und wird dazu auch ernannt (...) Bei der Einschulung ist ganz klar, er wird auf seine Tätigkeiten eingeschult, aber auch seine Stellenbeschreibung wird mit ihm durchgegangen und es gibt natürlich begleitende Weiterbildungsmaßnahmen, die wir anbieten“ (G:14).

Eine gute Einschulung ist die Basis, um die Freiwilligentätigkeit bestens ausüben zu können. Es kann festgehalten werden, dass Freiwillige in allen Organisationen sehr gut auf ihre Tätigkeit eingeschult werden. Neben Schulungen in den Einrichtungen gibt es auch verpflichtende und freiwillige Basis-schulungen. Die Einschulung dauert je nach Art der Tätigkeit unterschiedlich lange. Außerdem besteht die Möglichkeit, sich durch Fort- und Ausbildungen Wissen über spezifische Bereiche anzueignen. Nachfolgend werden diese detaillierter dargestellt.

### **Subcode: Weiterbildungen**

Um die Qualität in den Organisationen zu gewährleisten, sind Weiterbildungen bzw. Schulungen in verschiedensten Bereichen notwendig. Alle Organisationen bieten ihren Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen diverse Weiterbildungsangebote an. Es gibt zum einen ein vorgefertigtes Programm, bei dem sich Freiwillige interessante Tätigkeiten aussuchen können und zum anderen können sie gewünschte Weiterbildungsthemen vorschlagen, die im Zuge der Freiwilligentätigkeit aufkommen.

Bei pro mente Wien gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Weiterbildungsangebote, wie nachfolgend zu erkennen ist: „Wir haben ein eigenes Seminarprogramm für unsere freiwilligen MitarbeiterInnen. Das sind so 8-10 Seminare pro Jahr (...)“ (E:44). pro mente bieten den Freiwilligen zwei kostenlose Seminare pro Jahr, wobei es bei freien Plätzen auch möglich ist, mehr als zwei Seminare zu besuchen. Die Fortbildungen beziehen sich einerseits auf fachliche, sozialpsychiatrische Inhalte und andererseits auf Themen der Persönlichkeitsbildung wie Kommunikation, Achtsamkeit, Grenzen usw. (vgl. E:46, E:48). Ebenfalls eine Reihe von Fortbildungen bietet das Diakoniewerk in den Bereichen, in denen Freiwillige tätig sind:

„Wir haben für die Freiwilligen so ein Fortbildungslehrgang (...) das machen wir einmal im Jahr. Da haben wir drei so Grundmodule. Das eine ist überhaupt so über die Freiwilligenarbeit, dann geht es um Spiritualität, das nächste ist Kommunikation. Dann gibt es drei Spezialmodule, das eine ist eben Leben mit Beeinträchtigung, Leben im Alter und Leben als Asylwerber (...)“ (C:19).

Neben diesen Modulen haben die Freiwilligen auch die Möglichkeit, Weiterbildungsangebote des ULF in Linz und Fortbildungen der DIAK (Diakonieakademie) zu besuchen. Gibt es generell Bedarf an Freiwilligeninhalten, dann kooperiert das Diakoniewerk auch sehr stark mit den ReKIs, den Kompetenzzentren in Oberösterreich (vgl. C:59).

Ebenfalls eine große Auswahl an Weiterbildungsangeboten gibt es in der Caritas Steiermark: hier gibt es eine Broschüre für Freiwillige, PraktikantInnen und Zivildienstler. Über das Jahr verteilt finden Veranstaltungen zu verschiedensten Themen statt, was einen zusätzlichen wichtigen Input für die Freiwilligentätigkeit darstellt:

„Zum Beispiel im Integrationsbereich sind sehr viele Freiwillige tätig und da haben wir dann in regelmäßigen Abständen einfach Veranstaltungen zum Thema wie erkläre ich Deutsch. Wie kann man hier wirklich als Laie Deutsch vermitteln? Oder auch zum Thema Asylverfahren, wie läuft das ab. Da gibt es dann inhaltliche Inputs. Wir haben auch sehr viele Freiwillige, die im Altbereich tätig sind und mit SeniorInnen arbeiten. Da gibt es immer wieder Weiterbildungen zum Thema Demenz, Umgang mit demenzerkrankten Personen und, und, und“ (A:50).

Ein konkretes Fortbildungsprogramm mit verschiedenen Schwerpunkten gibt es bei der Volkshilfe Steiermark im Bereich der Besuchsdienste. In Kooperation mit dem Verein Zebra werden zudem im Flüchtlingsbereich Fortbildungen angeboten. In den Bezirksvereinen sieht es so aus, dass hier der

Vorschlag seitens der Freiwilligen kommt, welche Themen sie vertiefen möchten und was sie gerade für ihre Arbeit benötigen. Es sind sozusagen Schulungen auf Abruf. Besteht von mehreren Personen Interesse, wird eine Fortbildung seitens der Volkshilfe organisiert (vgl. F1:70). Ähnlich sieht es in den VinziWerken aus, wo Freiwillige Themen für Veranstaltungen vorschlagen können:

„Wir haben eben gerade in den Einrichtungen immer so Mitarbeitersitzungen, wo Freiwillige auch etwas vorschlagen können. Was wir immer wieder haben, also was wir laufend haben, sind Erste-Hilfe-Kurse-Angebote. Ersthelfer ist einfach wichtig, da gibt es immer welche in der Einrichtung. Und auch so Dinge, wenn es einmal nötig ist, auch so Konfliktmanagement oder Weiterbildungen in diesem Bereich. Dann schauen wir, dass wir in den Einrichtungen quasi einen Kurs zusammenbringen und holen jemanden von extern“ (B:44).

Freiwillige können also Themen, die sie interessieren, vorschlagen und wenn genug Interesse besteht, wird jemand extern geholt, der die Fortbildung macht. Im katholischen Bildungswerk gibt es für Eltern-Kind-Gruppen- und BildungswerksleiterInnen eine Ausbildung, die jedoch nicht verpflichtend ist. Personen, die z.B. aus dem pädagogischen Bereich kommen, müssen sozusagen nicht zwingend diese Ausbildung absolvieren. Die Ausbildung zu Eltern-Kind-GruppenleiterInnen geht vom Ministerium aus. Für das Ehrenamt als BildungswerksleiterIn gibt es die Ausbildung „Kompetent leiten im Ehrenamt“, die für alle Diözesen konzipiert wurde. Einmal im Jahr findet zudem ein Austauschtreffen zu einem spezifischen Thema statt, welches gerade aktuell und wesentlich für die Ehrenamtlichen ist. Neben der Ausbildung und den Austauschtreffen gibt es verschiedenste Weiterbildungsmaßnahmen. Diese werden etwa diözesenweit angeboten, z.B. für einen bestimmten Bereich wie Moderation, Kirchenkritik, Öffentlichkeitsarbeit oder Flipchart-Gestaltung. Des Weiteren gibt es Studientage zu inhaltlichen Themen (vgl. G:14). Insgesamt bietet das katholische Bildungswerk zehn unterschiedliche Ausbildungen an, die alle von der Weiterbildungsakademie anerkannt werden (vgl. G:16). In der Lebenshilfe Wien wurden bis dato noch keine Weiterbildungen angeboten, jedoch ist dies seitens des Freiwilligenmanagements erwünscht:

„Und da gehört für mich auch dazu, dass auch Freiwillige die eine oder andere Fortbildung besuchen können. Auf unsere Personen abgestimmt (...) z.B. Biografiearbeit (...) und Umgang mit Tod. Weil das erleben dann Freiwillige natürlich auch, wenn sie länger dabei sind. Also, das ist dann eine Frage, da muss man dann hinschauen, was macht Sinn. Aber grundsätzlich ist meine Meinung, das sollte dann auch die Lebenshilfe anbieten. Für die Freiwilligen, die natürlich Interesse daran haben“ (D:25).

Es werden in allen Bereichen Aus- und Weiterbildungen angeboten. Diese Möglichkeiten, das eigene Wissen zu erweitern, wird sehr gerne von Freiwilligen in Anspruch genommen, wie im Interview mit GesprächspartnerInnen F2 und E erwähnt wurde (vgl. E:46, F2:54).

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass die Organisationen alle über ein breites Spektrum an Weiterbildungsangeboten verfügen. Entweder liegt ein breites Fortbildungsprogramm vor, oder es wird auf die Interessen der Freiwilligen eingegangen und jemand von extern hält einen Vortrag über das gewünschte Thema. Es ist also klar zu sehen, dass den Organisationen das Angebot an Weiterbildungen für die Freiwilligen sehr wichtig ist.

### **Subcode: Austauschmöglichkeiten**

In den Organisationen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, in Austausch mit anderen zu treten. Dazu zählen z.B. Feste, Feiern, Jubiläen, spezielle Freiwilligentage, Stammtische usw. Die Palette, wie sich Freiwillige untereinander oder auch mit Hauptamtlichen austauschen können, ist breit. Es kommt dabei auf die Struktur und die Ressourcen der Organisation darauf an, was angeboten wird. Ein Aspekt, der bei den VinziWerken stark zum Vorschein kommt, ist der Gemeinschaftscharakter, der durch zahlreiche Feste und Feiern zum Tragen kommt (vgl. B:16). Durch die Vielzahl an Einrichtungen gibt es jedes Jahr mindestens ein Jubiläum, an dem alle Ehren- und Hauptamtlichen zusammenkommen und in Austausch treten können (vgl. B:50):

„Da ist immer das Schöne, da kommen dann immer alle zusammen. Wir haben auch immer diesen, also die Vinzenzgemeinschaften haben ja den Frédéric Ozanam und den Heiligen Vinzenz v. Paul als geistliches Vorbild und der hat im September quasi Namenstag und dann gibt es das Vinzenzfest und da kommen dann wirklich auch österreichweit alle zusammen und so. Da ist dann schon immer ein reger Austausch eigentlich“ (B:50).

Es ist festzustellen, dass in den VinziWerken die Gemeinschaft und das Feiern von Festen wichtige Punkte sind. Auch in den anderen Organisationen wird auf den internen Austausch der Freiwilligen viel Wert gelegt. Im Diakoniewerk und bei pro mente Wien gibt es einmal im Jahr einen Freiwilligentag, bei dem ein tolles Programm und Möglichkeiten zum Austausch angeboten werden: „Also, da gibt es eine eigene Veranstaltung, das ist eben auch eine Möglichkeit, da gibt es ein Buffet und ein tolles Rahmenprogramm (...)“ (E:52), „Dann bekommen sie so eine Einladung zu unserem Freiwilligentag. Dann gibt es so einen inhaltlichen Teil, dann Möglichkeiten zum Austausch (...)“ (C:47). In der Volkshilfe gibt es für die Besuchsdienste ein eigenes Veranstaltungsprogramm sowie Ideenbörsen und Austauschrunden (vgl. Volkshilfe 2017<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail am 20.06.2017

Aus den Interviews ging deutlich hervor, dass alle Organisationen sehr bemüht sind, Freiwillige zu Festen, Feiern etc. einzuladen und so die Wertschätzung ihrer Arbeit zu zeigen. In der Caritas werden „(...) die Freiwilligen (...) zu ein bis zwei Veranstaltungen pro Jahr in der Einrichtung eingeladen. Also, wenn es Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste oder so gibt, werden die Freiwilligen dazu eingeladen, teilzunehmen“ (A:68). Ein Sommerfest gibt es auch bei pro mente am Otto-Wagner-Spital im KOMM24 (vgl. E:52). Andere Austauschmöglichkeiten sind der Stammtisch (vgl. B:16, vgl. Volkshilfe 2017 o.S.<sup>8</sup>), der Neujahrsempfang (vgl. E:52), Ausflüge (vgl. B:16, D:72), Kinobesuche (vgl. D:64) und diverse Feiern wie 70 Jahre VH Steiermark (vgl. Volkshilfe 2017 o.S.<sup>9</sup>). Neben diversen Einladungen, Veranstaltungen und Treffen sehen die Organisationen auch Newsletter als gute Austauschmöglichkeit, wo Freiwillige immer auf dem neuesten Stand bleiben: „Dann bekommen sie eine Zeitschrift, dass sie da ein bisschen informiert sind“ (C:47), „(...) wir haben auch so eine Zeitung, die wir allen zuschicken und informieren“ (B:16), „Wir haben auch Newsletter, wo wir versuchen, immer good practice-Modelle vorzustellen, also ist eine andere Form von Austausch [und] wir merken diese good practice-Sachen sind eine sehr, sehr gute Möglichkeit zum Austausch“ (G:57). Auch in der Caritas und der Volkshilfe bekommen Freiwillige einen informativen Newsletter (vgl. A:80, vgl. Volkshilfe 2017 o.S.).

Eine weitere Form der Austauschmöglichkeit, die von allen Organisationen angeboten wird, sind regelmäßige Austauschtreffen in den Einrichtungen (vgl. A:64), MitarbeiterInnen- und Vorstandssitzungen (vgl. B:50), jährliche Reflexionsgespräche (vgl. C:21), Teamtreffen, die sechs Mal im Jahr stattfinden (vgl. E:52), Regionaltreffen (vgl. G:57), Dienstbücher (B:52), Feedback (vgl. E:54), monatliche Freiwilligentreffen in Gallneukirchen, zweimonatliche Treffen in den Einrichtungen (vgl. C:65), jährliche Austauschrunden, die vom Verband geleitet werden, zusätzliche Monats- oder Quartalstreffen (F1:78) sowie „(...) mindestens vier Mal im Jahr einen sogenannten Sozialbeirat, das ist das höchste Gremium im Verein. Wo alle Bezirksvereinsvorsitzenden mit dem Geschäftsführer, Präsidentin und mit uns vom Verbandssekretariat zusammenkommen“ (F2:75). Zusätzlich findet zwischen den SeniorInnen- und Sozialzentren sowie den Bezirksvereinen ein Austausch statt (vgl. F2:75). In der Lebenshilfe wird erst seit einem Jahr der Fokus auf ein professionelles Freiwilligenmanagement gelegt. Daher hat es bis dato noch keine richtigen Austauschtreffen der Freiwilligen gegeben. Jedoch gibt auch hier bereits Überlegungen, diese in Zukunft einzuführen:

---

<sup>8</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail am 20.06.2017

<sup>9</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail am 20.06.2017

„Was ich jetzt überlege, oder auch eigentlich schon besprochen habe, ist, dass wir auf jeden Fall einmal im Jahr, ich hätte es lieber zweimal, aber da hängt es ein Stückchen an der Zeit auch, dass wir ein Zusammentreffen der Freiwilligen bei Kaffee und Kuchen haben, wo dann auch ein Austausch stattfindet. Wo man vielleicht LeiterInnen, die interessiert, oder auch Menschen mit Behinderung dazu einlädt“ (D:64).

Alle Organisationen sehen es als wichtig an, dass ein interner Austausch stattfindet. Freiwillige haben durch die Treffen die Möglichkeit, sich kennenzulernen, untereinander auszutauschen und gegebenenfalls über Problematiken in der Freiwilligentätigkeit zu reden. Vor allem in Einrichtungen mit hohem Datenschutz (vgl. F2:69) ist dies eine gute Möglichkeit. Generell ist das persönliche Gespräch für Freiwillige sehr wichtig, wie GesprächspartnerIn G feststellt: „Ja, die Leute wollen sich, wenn dann, sehr stark persönlich austauschen. Alles, was in Richtung Foren so geht, funktioniert nicht. (...) weil das immer sehr, sehr kurzlebig ist, wenn man das versucht“ (G:57). Mit dieser Aussage wird noch einmal untermauert, dass ein persönliches Gespräch effektiv ist. Mit dieser Aussage wird noch einmal untermauert, dass ein persönliches Gespräch effektiv ist. Tatsächlich trägt es zur Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Kompetenz bei.

Neben dem Austausch mit anderen Freiwilligen ist auch jener mit der Leitung bzw. dem Freiwilligenmanagement ein wichtiger Bestandteil, wie nachfolgend ersichtlich wird: „Die Freiwilligen haben natürlich jederzeit die Möglichkeit, sich an den/die FreiwilligenkoordinatorIn zu wenden, wenn sie einen Austausch brauchen, oder, wenn man so will, ein MitarbeiterInnengespräch oder Reflexionsgespräch zu führen“ (A:64), „Sie können gerne auch zu mir kommen, das passiert auch, manche kommen öfter und sagen einmal Hallo, andere machen das per Mail. Also, grundsätzlich bin ich schon da, wenn der Wunsch auch da ist“ (E:52). Im Diakoniewerk ist vorgegeben, einmal im Jahr ein Reflexionsgespräch zu führen, jedoch können Freiwillige jederzeit das Gespräch aufsuchen:

„Wenn jemand andere Anliegen hat, dann können wir es auch anders besprechen und die können auch gerne zu mir kommen. Das ist ja wichtig. Man muss eben Möglichkeiten geben, sich auszutauschen, sich zu besprechen und sich kennenzulernen, aber auch das Persönliche. Viele rufen mich auch an (...) Und auch die Leitungen vor Ort sind auch Ansprechpersonen. Wenn vor Ort was zu klären ist, dann natürlich vor Ort, aber wenn es übergreifende Sachen oder persönliche sind, dann können sie auch zu mir kommen. Das möchte ich schon, dass Möglichkeiten zum Austausch bestehen, das ist ganz wichtig. Eine der wichtigsten Sachen“ (C:67).

Auch in der Volkshilfe ist der Verband bemüht, mit den Freiwilligen in Austausch zu treten: „Wir sind sowieso dort, wo sie uns brauchen und anrufen, dort fahren wir hin (...) wir sind relativ viel auch in den Häusern oder in Sozialzentren, wenn es Jubiläen gibt, Weihnachtsfeiern. Wir sind immer

vertreten“ (F2:75). In den Bezirksvereinen ist es so, dass sich die Ehrenamtlichen von selbst melden, wenn es Probleme gibt. Dies ist sozusagen ein Selbstläufer (vgl. F1:78). Wenn es jedoch Probleme gibt, setzt man sich bei einem Kaffee zusammen und redet sie aus. Zudem können sich die Ehrenamtlichen jederzeit melden und es finden immer ein regelmäßiger E-Mail-Verkehr oder Telefonate statt (vgl. F2:81, F2:87). In den VinziWerken gibt es einen regelmäßigen Austausch durch MitarbeiterInnensitzungen, Stammtische und Jubiläen, und ein konkretes Reflexionsgespräch wird zwar – wenn es jemand einfordert – gemacht, doch ist das eher die Ausnahme: „(...) der durchschnittliche Ehrenamtliche, der möchte einfach Teil dieser Gemeinschaft sein (...) dass irgendwer jetzt ein Einzelgespräch mit Reflexion fordert, das ist es eigentlich nicht“ (B:52). Hier wird der Gemeinschaftscharakter in den VinziWerken wieder deutlich.

Eine weitere Austauschmöglichkeit für Freiwillige sind Supervisionen. Es ist festzustellen, dass in keiner Organisation (außer bei pro mente Wien) regelmäßig Supervisionen angeboten werden. Letztere sind in vielen Organisationen möglich – jedoch nicht die Regel – und finden je nach Bedarf statt. In den VinziWerken etwa werden sie nur für langjährige Ehrenamtliche angeboten (vgl. B:54). Vor allem während der Flüchtlingskrise wurden vermehrt Supervisionen angeboten (vgl. A:66, F2:85). Prinzipiell ist zu sagen, dass die Nachfrage nach Supervisionen gering ist, wie die Aussage von InterviewpartnerIn A zeigt: „Ist prinzipiell möglich, kommt jedoch ganz, ganz selten vor. Es hängt natürlich auch immer vom Einrichtungsbudget ab und auch auf den Bereich, wo es möglich ist. Es hat schon einmal Gruppensupervisionen in bestimmten Bereichen gegeben. Also, ja es ist möglich, aber es wird sehr selten in Anspruch genommen“ (A:66). Das geringe Interesse könnte daran liegen, dass die Einrichtungen bereits durch Gespräche einiges abfangen, wie InterviewpartnerIn F1 mitteilt (vgl. F1:86). Bei pro mente Wien wird die Supervision jedoch dringend empfohlen, da es sonst zu Konsequenzen kommt: „Es wird dringend empfohlen, also Supervision zu besuchen. Wenn jemand längere Zeit nicht zur Supervision geht, wird er auch quasi aus der Tätigkeit entlassen, weil es nicht geht“ (E:46). pro mente Wien hat eine klare Linie, denn Supervisionen sind hier von großer Bedeutung und tragen zur Qualität in der Freiwilligentätigkeit bei.

### **Subcode: Herausforderungen**

Die Organisationen wurden auch befragt, was sie als herausfordernd in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen erleben. Hier kamen unterschiedliche Aspekte zum Vorschein. Im Gespräch mit InterviewpartnerIn B wurde deutlich, dass es eine Herausforderung ist, Freiwillige immer wertzuschätzen:

„Es ist natürlich eine Herausforderung, weil man die Freiwilligenarbeit natürlich sehr wertschätzen muss. Es ist schon so, dass der Ehrenamtliche eine gewisse Art von Gegenleistung haben möchte. Also, aus reiner Selbstlosigkeit macht das eigentlich keiner und das ist auch vollkommen in Ordnung“ (B:48).

Des Weiteren führt sie aus, dass es schwierig ist, bei Ehrenamtlichen Rechte und Pflichten einzufordern, da sie die Tätigkeit im Gegensatz zu Hauptamtlichen in ihrer Freizeit ausführen (vgl. B:48). Ähnlich sieht auch InterviewpartnerIn E die Herausforderung in der Wertschätzung der Freiwilligen, zudem spricht sie von einer zeitlichen Herausforderung, Freiwillige zu betreuen:

„(...) muss sich schon sehr viel Zeit nehmen und die Person auch Platz geben für Wertschätzung, für Aufmerksamkeit, dass man sich bedankt, weil die bringen sich ein, ohne dass sie irgendetwas bekommen (...). Und das ist bei all den Sachen, die zu tun sind, manchmal die Herausforderung, dass man das alles schafft, mit dem, was man sonst noch alles zu tun hat. Mit Berichten, mit der Außenarbeit und Anfragen, Telefon, E-Mails usw. Das ist wichtig, dass man darauf nicht vergisst, vor allem auf die, wo die Begleitung gut läuft, dass man da wirklich etwas entgegenbringt und da muss man jede Gelegenheit auch nutzen. Was weiß ich, wenn eine Mail kommt, einmal nachfragen, wie geht es, wie läuft es, gibt es Probleme, brauchen sie etwas. Also, Kontakt halten, das glaube ich ist ganz wichtig. Das ist eine zeitliche Herausforderung“ (E:50).

Es lässt sich festhalten, dass es für Organisationen eine Herausforderung sein kann, alles unter einen Hut zu bringen und hierbei ein sehr wichtiges Element, die Wertschätzung der Freiwilligen, nicht zu vergessen. Zu einer guten Anerkennungskultur gehören neben der Wertschätzung auch Vertrauen und Respekt (vgl. Biedermann 2002, S. 65). Diese sind wichtig, um Freiwillige zu motivieren und sie längerfristig zu binden (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 158), wie Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen ausführte.

Nachfolgend werden die gesamten in den Interviews genannten Herausforderungen dargestellt:

- zeitliche Herausforderung, Freiwillige zu betreuen und wertzuschätzen
- Nichteinhaltung von Regeln in der Organisation
- Grenzüberschreitung von Freiwilligen
- Eifersüchteleien der Hauptamtlichen
- Unterschiedliche Persönlichkeiten
- Einmischen in die Arbeitsweise von Hauptamtlichen
- Arbeiten von Hauptamtlichen übernehmen
- Nicht an den Rahmen halten und in das System einordnen

- Übertriebene Engagementbereitschaft, wo der Rahmen es nicht zulässt
- Unzuverlässigkeit
- Sprachliche Barrieren (vgl. B:48, E:50, A:62, C:63, D:47, D:60).

### 13.6 Kategorie/Code: Anerkennung

Carola Reifenhäuser (2013) sieht eine gute Anerkennungskultur als Dreh- und Angelpunkt, um Freiwillige zu binden und ihre Motivation zu bewahren (vgl. Reifenhäuser C. 2013e, S. 158). Wie in Kapitel 7.2.2 ausgeführt, gibt es unterschiedliche Formen der Anerkennung. Welche gewählt wird, hängt von den Strukturen der Organisationen und den Ressourcen ab. Es kann gesagt werden, dass die befragten Organisationen sehr gute Anerkennungsformen in der Organisation installiert haben. Wichtige Punkte, die alle Befragten als wesentlich sehen, sind neben der Anerkennung Lob, Respekt und Wertschätzung gegenüber den Freiwilligen. So ist für die Organisationen eine Dankeschön-Kultur von großer Bedeutung, wie ExpertIn C nachfolgend aufzeigt: „Also, man braucht auch eine Dankeschön-Kultur, das ist, wenn sie kommen, dass man sie herzlich begrüßt, dass es uns freut, dass sie kommen. Wenn sie gehen, dass man sich bedankt, dass sie da waren“ (C:67). Auch in anderen Organisationen wird sehr viel Wert auf Respekt und Anerkennung gelegt: „(...) die investieren extrem viel von ihrer Zeit und das finde ich, muss man wertschätzen und das hat was mit Respekt zu tun“ (F2:83), „Aber sonst eben auch so einfach dieses Gefühl von, sie haben super Einsatz gemacht, sich haben unheimlich viel gebracht. Ich denke, das ist das Wesentliche (...)“ (D:74), „Wir versuchen, immer wieder Danke zu sagen, in verschiedensten Formen. Sei es über persönliche Gespräche (...)“ (G:59), „Und ich bedanke mich auch immer, dass sie zu uns kommen. Das ist auch ganz wichtig, dass man sich bedankt“ (C:67), „Dass man sich dafür bedankt und es muss laufend passieren, sonst verliert man sie“ (E:54), „(...) die wichtigste Anerkennung ist, glaube ich, die laufende, die laufende Kommunikation (...). Dieses Danke Sagen, ob jetzt per Mail oder persönlich, das ist einfach wichtig“ (E:54). Es wird deutlich, dass den Organisationen das Danke Sagen sehr wichtig ist, denn dadurch fühlen sich die Freiwilligen wertgeschätzt und in der Organisation wohl. Anerkennung, Respekt und Wertschätzung sollen jedoch nicht nur punktuell stattfinden, sondern von Beginn bis zur Beendung des Engagements (vgl. Biedermann 2002, S. 65). Dies betont auch GesprächspartnerIn E. Neben wertschätzenden Worten wurden auch Einladungen zu Festen, Feiern und Veranstaltungen als Anerkennung gesehen, wie InterviewpartnerIn A darstellt:

„Die Freiwilligen werden zu ein bis zwei Veranstaltungen pro Jahr in der Einrichtung eingeladen. Also, wenn es Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste oder so gibt, werden die Freiwilligen dazu eingeladen, teilzunehmen. Was dann natürlich auch eine Form der Anerkennung und Wertschätzung ist und auch eine Möglichkeit, um die Freiwilligen einfach noch näher an die Organisation zu binden“ (A:68).

Auch in den anderen Organisationen werden Freiwillige zu diversen Feiern innerhalb der Organisation eingeladen (vgl. C:67, B:56, F2:93, E:54, D:41), zudem werden kleine Feiern für langjährige Freiwillige organisiert (vgl. B:56). Dies drückt Anerkennung aus. Einen hohen Stellenwert haben auch die Ehrungen in der Volkshilfe Steiermark. Hier gibt es eine silberne und eine goldene Ehrennadel, die Afritsch Medaille sowie den Ich und Wir-Preis, der im Zuge der Veranstaltung Nacht gegen Armut in Wien an drei Ehrenamtliche verliehen wird und die höchste Ehrung für Ehrenamtliche in der Volkshilfe darstellt (vgl. F:91). Auch im katholischen Bildungswerk gibt es Auszeichnungen von der Diözese und vom Land für langjährige Freiwillige, jedoch sind diese sehr selten (vgl. G:59).

Neben Veranstaltungen, Festen und Feiern drücken auch Geschenke eine Form der Anerkennung aus. In allen Organisationen bekommen Freiwillige z.B. zu Weihnachten, am Freiwilligentag oder bei der Verabschiedung ein kleines Geschenk von der Organisation. Es wird unterschiedlich gehandhabt, zu welchem Zeitpunkt etwas geschenkt wird. Zudem ist es oft von der Leitung abhängig, in welchem Ausmaß Freiwillige beschenkt werden: „Wenn jemand länger dabei ist, gibt es ein Geschenk, da versucht man natürlich auch, zu schauen, dass das mit denjenigen zusammenpasst“ (G:59), „Für die länger da waren, gibt es dann Bonbonniere oder Blumen oder so, kleine Anerkennung, wenn ich das Gefühl habe, die waren jetzt wirklich, die haben jetzt viel gemacht, gibt es so eine kleine Aufmerksamkeit“ (E:58), „Bei dem Freiwilligentag bekommen sie auch immer ein Geschenk und auch zu Weihnachten eine Aufmerksamkeit“ (C:67), „Wenn wir wissen, dass sie sich verabschieden (...) bekommen [sie] noch ein Abschiedsgeschenk dazu“ (C:73), „Rund um Weihnachten gibt es dann immer einen kleinen Gutschein für die Freiwilligen, den sie dann auch z.B. beim Spar einlösen können, auch als Dank und Anerkennung“ (A:68), „Ja, also, das ist ganz unterschiedlich und auch sehr individuell. Also, sowas wie Geburtstagwünsche, Blumen, Kleinigkeiten (...)“ (B:56). In der Volkshilfe Steiermark ist man seit letztem Jahr von klassischen Geschenken abgekommen und zu nachhaltig sinnvollen Geschenken übergegangen:

„(...) die Volkshilfe Österreich hat auch Projekte im Ausland. Voriges Jahr haben wir uns ein Projekt in Durrës, das ist an der Küste in Albanien, angeschaut und da geht es um misshandelte Frauen. Das Projekt war mit der Finanzierung ein bisschen an der Kippe und damit sie sie selber über Wasser halten, stricken sie Socken (...). Da haben wir dann voriges Jahr entschieden, dass wir diese für alle Ehrenamtlichen ankaufen. Einerseits haben wir was und auf der anderen Seite haben wir unten wirklich für drei Monate das Projekt finanziert“ (F2:91).

Den Gedanken, dass mit diesem Geschenk sozusagen ein anderes Projekt unterstützt wird, fanden auch die Ehrenamtlichen eine tolle Idee (vgl. F2:91). Ein sehr persönliches Geschenk sollen in Zukunft auch die Freiwilligen der Lebenshilfe Wien als Dankeschön für ihre Tätigkeit erhalten: „Unsere

Werkstätten stellen so Kleinigkeiten her wie z.B. Schlüsselanhänger und sowas. Dass man sowas auch einmal so als kleines Präsent gibt und das ist auch etwas selber Gemachtes (...)" (D:74).

Es kann also festgehalten werden, dass alle Organisationen den Freiwilligen Geschenke bei diversen Anlässen überreichen. Vor allem die persönlichen und nachhaltigen Geschenke stellen sich als sinnvoll heraus, da hier andere Projekte oder Personen unterstützt werden können. Wie ersichtlich ist, wird die Art der Anerkennung individuell gehandhabt. Weitere Formen der Anerkennung, die in den Interviews erwähnt wurden, waren Weihnachts- und/oder Geburtstagskarten bzw. -wünsche (C:67, B:42, E:54, F:91, G:59), Aufwandsentschädigungen, Supervisionen (vgl. E:54), Sorge für das leibliche Wohl (vgl. B:42), Konstantin Wecker-Konzerte (vgl. F1:94), Grillfeste (vgl. Volkshilfe), Nennungen im Newsletter, Bildungsmaßnahmen (vgl. G:59) bzw. Weiter- und Fortbildungen (vgl. A:68, vgl. F1:92) sowie die Mitgestaltung der Freiwilligen (B:56). Letzteres stellt sich als eine wichtige Anerkennung dar: lässt man Freiwillige mitgestalten und Ideen einbringen, so fühlen sie sich wertgeschätzt, was wiederum positive Auswirkungen auf den Verbleib in der Organisation hat.

### 13.7 Kategorie/Code: Verabschiedung

Eine Verabschiedung ist für die Organisation wichtig, damit sie sich noch einmal für die Arbeit der Freiwilligen bedanken und so ihre Wertschätzung ausdrücken kann. In der Literatur gibt es unterschiedliche Verabschiedungsszenarien, die von der Organisationskultur aber auch vom Wunsch der Abschiednehmenden abhängt. Als gängigste Beispiele der Verabschiedung gelten ein öffentliche Verabschiedungen wie Ehrungen im Rahmen von Versammlungen, Essen gehen, Dankesreden, kleine Geschenke, Abschiedsfeste, Grußkarten usw. (vgl. Hoffmann 2013, S. 177). Die Liste der Möglichkeiten der Verabschiedung ist lang und hängt – wie Hoffmann (2013) erwähnt – von der Kultur der Organisation ab. Zudem ist es natürlich auch von den Ressourcen abhängig, welche Möglichkeiten bestehen, um Freiwillige angemessen zu verabschieden. Den Organisationen ist es ein großes Anliegen, noch einmal für das Engagement zu danken, jedoch kommt es immer wieder vor, dass sich Freiwillige aus dem Ehrenamt zurückziehen (vgl. A:78, C:73,). Auch in der Literatur wird darauf hingewiesen, dass sie sich oft „herausschleichen“ – hier ist es dennoch wichtig, telefonisch, schriftlich oder persönlich ein Abschlussgespräch zu suchen (vgl. Hoffmann 2013, S. 178). Im Gespräch mit InterviewpartnerInnen C und A wird deutlich, dass es schade ist, wenn kein offizieller Abschied stattfindet und die Freiwilligen einfach wegbleiben (vgl. A:78, C:73):

„Es ist einfach irrsinnig schade und es kommt einfach immer wieder einmal vor, dass Freiwillige einfach nicht mehr kommen. Das ist einfach wirklich sehr schade, weil es einfach keinen Grund gibt. Manchmal ist es vielleicht auch mit einem schlechten Gewissen verbunden, dass man die Zeit nicht

mehr hat, um nochmal zu kommen. Aber es gibt echt keinen Grund, sich einfach davonzustehlen, sage ich jetzt einmal. Manchmal passiert das leider und da sind die Gründe dann nicht nachvollziehbar. Das ist einfach sehr schade, weil wir uns bei den Freiwilligen auch bedanken möchten, dass sie ihre Zeit gespendet haben“ (A:78).

Es kann also durchaus vorkommen, dass Freiwillige wegbleiben und auf E-Mails und Telefonanrufe nicht reagieren. Dies passiert jedoch glücklicherweise nicht oft; in der Regel können Freiwillige angemessen verabschiedet werden, wie in Interview B zum Vorschein kommt: „Ganz selten mal, dass jemand negativ ausscheidet, warum auch immer“ (B:60). Auch InterviewpartnerIn E äußert sich dazu:

„Also, ich bemühe mich darum, dass es gut abgerundet wird, weil wenn Leute im Ärger gehen (...), verbessert das vermutlich nicht den Ruf von pro mente, weil die Person wird negativ Werbung machen und negativ Stimmung machen und das will ich auch vermeiden (...). Ich muss sagen, Gott sei Dank kommt das wirklich recht selten vor“ (E:60).

Die Verabschiedungen in den Organisationen finden immer sehr individuell statt und sind abhängig von der Einrichtungsleitung. Oft finden Feste und Feiern statt: „Also, gerade in Pfarren oder so, wenn dort jetzt jemand austritt (...) das kann bis zum Dankefest gehen. Das hängt wirklich davon ab, wie lange und wie intensiv. Da gibt es oft Übergabefeste oder so“ (G: 62), „Es wird sehr oft in Feste und Feiern eingebunden, dass sie sie dann noch einmal hinbitten (...) bei so Weihnachtsfeiern, Sommerfesten oder so“ (F1:103). Neben Festen und Feiern gibt es auch Ehrungen, wenn Freiwillige aus der Organisation ausscheiden (vgl. F2:102), wie auch InterviewpartnerIn C angibt (vgl. C:73).

Neben Geschenken, Ehrungen, Festen und Feiern ist ein Abschiedsgespräch wichtig, wo die Freiwilligentätigkeit reflektiert wird (vgl. Hoffmann 2013, S. 177). In den Organisationen haben alle Freiwilligen die Möglichkeit, ihre Tätigkeit mit der Leitung, den FreiwilligenkoordinatorInnen oder dem -management zu reflektieren: “(...) erstens einmal, wenn wer sagt, er beendet, dann hat er auf jeden Fall der/die LeiterIn die Aufgabe ein Abschlussgespräch zu machen“ (D:74), „Uns ist es wichtig, dass es ein Abschiedsgespräch gibt, damit wir einfach auch noch einmal die Möglichkeit haben, einerseits die Gründe zu erfahren, warum jemand aufhört und andererseits damit wir uns in diesem Abschiedsgespräch oder diesem Austrittsgespräch wirklich auch noch einmal bedanken können“ (A:78), „Also, Abschiedsgespräch, gerade wenn ein Vorstandsmitglied ist oder so, natürlich. Sonst das Mindeste ist ein Abschiedsbrief, also ein Dankeschön-Brief ist das Mindeste (... )“ (G:62). Bei pro mente Wien findet ein Abschiedsgespräch zu dritt mit der/dem KlientIn statt (vgl. E:58). Wenn Bedarf besteht, kann man ein Gespräch mit den FreiwilligenkoordinatorInnen fordern:

„Manche wollen das noch einmal in einem Gespräch reflektieren und noch einmal Revue passieren lassen. Andere sind da eher kurz angebunden, weil sie oft aus zeitlichen Gründen auch die Tätigkeit beenden müssen und daher nicht immer so viel Zeit ist, dem so viel Raum zu geben. Aber auf jeden Fall wird versucht, das gut abzurunden, am besten mit einem Abschlussgespräch und wenn sonst Bedarf ist, versuche ich, darauf einzugehen“ (E:58).

Ein fixes Abschiedsgespräch findet nicht in allen Organisationen statt, sondern hängt davon ab, welche Wünsche die Freiwilligen haben: „(...) das macht der Einrichtungsleiter dann individuell mit denjenigen, in welcher Form dann auch immer“ (B:62), „Also, ich denke es geht auch hier sehr stark um Passung, was möchte jeder“ (G:56), „Ist individuell, würde ich jetzt einmal sagen. Also, wie gesagt von den Besuchsdiensten, da kommt es ganz darauf an, wie es die Leute wollen“ (F1:106). Auch bei den Bezirksvereinen in der Volkshilfe läuft das sehr individuell ab. Es kann jedoch gesagt werden, dass hier durchgehend ein reger Austausch stattfindet, sodass ein klassisches Abschlussgespräch nicht mehr notwendig ist: „Das heißt, wir bekommen das sowieso mit und ganz viele wollen kein, also ich weiß, es gibt so das Abschlussding, was hat ihnen gefallen was nicht, das machen wir ganz, ganz selten (...)" (F2:107). Besonders in den VinziWerken ist die Verabschiedung ein sensibles Thema, da ein Ausscheiden oftmals aus gesundheitlichen und Altersgründen passiert: „Da muss man dann sehr behutsam damit umgehen und das ist dann oft fast unangenehm, wenn man dann denjenigen ein Gespräch aufzwingt. Wenn er dann sagen muss, du, ich schaffe es nicht mehr, ich kann nicht mehr“ (B:64).

Es ist sehr unterschiedlich, wie die Organisationen das Abschlussszenario abhalten. Wichtig ist auf alle Fälle, dass es zu den Wünschen der Abschiednehmenden passt. Bei Bedarf können die Freiwilligen auch eine Bestätigung für ihre Tätigkeit bekommen (vgl. E:54, G:59, vgl. VinziWerke 2017, o.S.<sup>10</sup>, vgl. Volkshilfe 2017<sup>11</sup>, vgl. Brugger/Schleipfner o.J., S. 11). Es ist also den Freiwilligen überlassen, was sie möchten oder nicht, keinem wird etwas aufgezwungen, sondern es soll jeder für sich entscheiden, was man möchte. In diesem Zusammenhang wurde auch von der Volkshilfe (vgl. Volkshilfe 2017, o.S.<sup>12</sup>) und dem Diakoniewerk (vgl. C:73) der Freiwilligenpass erwähnt, in dem man sämtliche Freiwilligentätigkeiten aus unterschiedlichen Organisationen eintragen kann (siehe auch Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen).

---

<sup>10</sup> Ergänzung zum Interview. E-Mail vom 14.06.2017.

<sup>11</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail am 20.06.2017.

<sup>12</sup> Ergänzung zum Interview F. E-Mail am 20.06.2017.

### 13.8 Kategorie/Code: Bindung und Kontaktpflege

In dieser Kategorie wurde abgefragt, welche Schwierigkeiten es bei der Bindung von Freiwilligen gibt und wie die Kontaktpflege zu ehemaligen Freiwilligen generell aussieht. Bezogen auf die Schwierigkeiten bei der Bindung kann festgehalten werden, dass es den Organisationen im Großen und Ganzen nicht schwer fällt, die Freiwilligen zu binden: „Also, wenn wer dabei ist, dann passt das in der Regel auch längerfristig (...)" (F1:97), „Ansonsten würde ich sagen, habe ich jetzt keine Probleme oder Schwierigkeiten, die Bindung zu halten" (E:59). Zudem kam im Diakoniewerk folgender interessanter Aspekt zum Vorschein:

„(...) die in der Pension einen Dienst machen, bleiben eher länger und möchten sich auch binden und die freuen sich immer, wenn sie jemanden haben, der Ansprechperson ist, wo sie hingehen können oder so. Bei Jugendlichen ist es eher so, die sagen, wenn es vorbei ist, dann ist es vorbei" (C:71).

Hier wird deutlich, dass sich vor allem ältere Personen eher binden wollen als Jugendliche. Dieser individuelle Aspekt der Bindung kam auch in weiteren Gesprächen zum Vorschein:

„Manche sagen, ich möchte gar nicht irgendwo angebunden sein, auch nicht bei den Vereinen, ich gehe einfach so hin. (...) man muss ja nicht irgendwo immer angebunden sein. Für uns ist es schön, wenn sie angebunden sind, weil sie dann natürlich auch so etwas wie Träger sind, für unsere Ideen und Idealen, Träger der Gesellschaft, so Verbindungsglied, Gruppen aufbauen, Netzwerke bilden. Wenn es nicht so ist, akzeptieren wir das auch" (C:71).

„Das ist natürlich ganz etwas Individuelles weil es gibt Leute, die suchen diese Gemeinschaft und möchten das und es gibt Leute, die möchten das gar nicht. Und das muss man dann auch akzeptieren. Das darf man nicht jeden irgendwie zwangsverpflichten, dass er dann zu allem kommt und dabei ist" (B:58).

„Mit diesen kleinen Gesten wie den Weiterbildungen oder den Veranstaltungseinladungen versuchen wir natürlich, die Freiwilligen auch längerfristig an uns zu binden. Aber wie gesagt, bei manchen funktioniert das gut und andere sagen wiederum, sie brauchen das nicht und ist mir egal" (A:77).

Die Organisationen zwingen den Freiwilligen nicht auf, sich zu binden. So kann auch jeder selbst entscheiden, ob man via E-Mail mit der Organisation in Kontakt bleiben möchte. Vor allem der Newsletter wird sehr gerne an die Freiwilligen verschickt, um die Kontaktpflege zu Ehemaligen zu halten. Dadurch sind sie immer gut informiert, was in der Organisation vor sich geht: „Wir haben ja diese Zeitung, diesen Armendienst, der kommt fünf Mal im Jahr heraus und der wird dann immer an alle verschickt, die wir irgendwie haben. Außer man sagt, man will das nicht mehr zugeschickt

haben, also das ist quasi so unser Informationsmittel“ (B:64), „Also, die Freiwilligen, die bei uns tätig waren, die bekommen weiterhin jetzt diesen monatlichen Newsletter per Mail zugeschickt. Also, da wird einfach auch geschaut, dass über diesen Wege Kontakt gehalten wird“ (A:80), „Sie bekommen die Zeitschrift. Die Zeitschrift gebe ich weiter und da steht auch immer alles drinnen“ (C:77). InterviewpartnerIn G gibt an, dass es eine Interessensliste in der Organisation gibt, in der abgefragt wird, was man weiterhin erhalten möchte (vgl. G:64). In der Lebenshilfe Wien hat es bis dato noch keinen offiziellen Abschied von Freiwilligen gegeben. Gedanken, wie das in Zukunft aussehen könnte, gibt es jedoch schon: „Wann wer ausscheidet, dann könnte eine Fragestellung sein, ob er oder sie weiterhin Interesse hat, z.B. den Newsletter zu bekommen“ (D:82).

Der Newsletter stellt sich als gute Möglichkeit heraus, um mit Freiwilligen in Kontakt zu bleiben. Carola Reifenhäuser (2013) nennt daneben auch die Einladung zu Festen und Feiern als einen Weg, mit ehemaligen Freiwilligen Kontakt zu halten (vgl. Reifenhäuser C. 2013f, S. 182) (siehe auch Kapitel 7.2.2 Zuständigkeiten von FreiwilligenkoordinatorInnen). Diese Möglichkeit wurde von zwei Organisationen genannt: „(...) wenn wir Jubiläen haben, werden die auch alle eingeladen“ (B:64); in der Volkshilfe Steiermark werden die langjährigen Vorsitzenden und FunktionärInnen, die noch einen starken Bezug zur Volkshilfe haben, eingeladen (vgl. F:111). Bei pro mente Wien sieht es so aus, dass zu langjährigen Freiwilligen, die zehn bis 20 Jahre dabei sind, Kontakt aufrechterhalten wird, da es sonst die Ressourcen sprengen würde (vgl. E:62). Ähnlich sehen das InterviewpartnerInnen C und A, da Einladungen zu Festen die Ressourcen der Organisation sprengen würden (vgl. C:77, A:80).

### 13.9 Kategorie/Code: Zukunft

In der letzten Kategorie wurden die Organisationen befragt, was sie sich für die Zukunft im Freiwilligenmanagement wünschen. In diesem Zusammenhang wurde auch Bezug darauf genommen, was sie sich allgemein für den Freiwilligenbereich wünschen. Hier gab es unterschiedliche Anregungen und Nennungen. Ganz klar ist, dass sie sich mehr bzw. weiterhin so viele Freiwillige wünschen (vgl. C:79, D:84, G:66). Zudem wird der Wunsch geäußert, mehr Jüngere für das Ehrenamt zu gewinnen (vgl. F2:118). Bei den VinziWerken läuft es bis jetzt relativ gut, da man auch jüngere Personen anspricht (vgl. B:66). Auch die Caritas kann sich nicht beklagen, dass es zu wenig Nachfrage gibt, da sie eine bekannte Organisation ist (vgl. A:26).

Der Freiwilligenbereich entwickelt sich ständig weiter. Ein Aspekt, der von InterviewpartnerIn G erwähnt wurde, betrifft den nationalen und internationalen Austausch: man wünscht sich ein gemeinsames Arbeiten an Fragestellungen im nationalen und internationalen Kontext, das von wissenschaftlichen Studien begleitet wird. Ein Problem ist jedoch der finanzielle Bereich (vgl. G:66):

„(...) ich [wünsche] mir einfach die finanzielle Unterstützung von Bund und Land in diesen Bereich. Ich denke, da gibt es Länder, die da wesentlich mehr dafür tun als Österreich es tut. Wir haben ja das Jahr des Ehrenamtes gehabt, ich glaube das war 2011, da sind viele Forderungen gestellt worden, die bis jetzt immer noch nicht erfüllt sind“ (G:66).

Auch von InterviewpartnerIn A kam der Wunsch nach mehr Ressourcen im Freiwilligenbereich: „Wir wünschen uns immer mehr Ressourcen, auch bei uns intern, dass das noch präsenter wird und draußen in den Einrichtungen noch mehr verankert wird. Das ist natürlich immer noch, was wünschenswert ist, einfach auch noch mehr Personal“ (A:82). Es wird deutlich, dass Organisationen Ressourcen und Unterstützung für die Umsetzung der Freiwilligenarbeit benötigen. Es ist schade, dass die Forderungen, die im Europäischen Jahr der Freiwilligen 2011 gestellt wurden, bis dato nicht zur Gänze erfüllt wurden, denn Freiwilligenarbeit birgt enormes Potenzial für die Gesellschaft.

Ein weiterer Wunsch, der von InterviewpartnerIn C erwähnt wurde, bezieht sich auf die Bildung von Netzwerken, Kooperationen, Nachbarschaften und Freiwilligenzentren. Im Vergleich zu anderen Ländern wie Deutschland und Großbritannien, gibt es in Österreich aufgerechnet auf die Einwohnerzahl relativ wenig Freiwilligenzentren (vgl. C:71). Auch in der Literatur wird dieser Aspekt in den Ausführungen von Oberbauer/Strümpel (2015) erwähnt: demnach ist der Wert von Freiwilligenagenturen bzw. Freiwilligenzentren in Österreich zu gering bzw. noch nicht anerkannt (vgl. Oberbauer/Strümpel 2015, S. 57) (siehe auch Kapitel 8.4 Freiwilligenagenturen). Neben dem Wunsch nach einem Netzwerkaufbau und der Bildung von Nachbarschaften wurde auch von zwei InterviewpartnerInnen der Wunsch nach mehr Anerkennung für das freiwillige Engagement genannt: „Bei uns in Österreich sicher auch noch ein Aufholbedarf, die Anerkennung des Ehrenamtlichen im hauptamtlichen Bereich“ (G:66). Auch InterviewpartnerIn F2 äußert sich hierzu:

„Und dass das Ehrenamt in der Gesellschaft einfach viel höher angesetzt wird, mehr Ansehen genießt (...) Das, irgendwie, glaube ich, gehört schon noch ein bisschen aufgewertet, dass eben, das würde ich mir wünschen, dass man das vielleicht – und das hört sich jetzt blöd an und ist jetzt eine Forderung der Volkshilfe – dass man das auch im Lebenslauf und bei der Karriereplanung berücksichtigt“ (F2:118).

Die Nennungen im Bereich Wünsche werden nachfolgend noch einmal übersichtlich dargestellt:

- mehr Ressourcen (vgl. A:82) und finanzielle Unterstützung von Bund und Land (vgl. G:66)
- mehr Kooperationen, Freiwilligennetzwerke und -zentren (vgl. C:71).
- Einbringen der Ideen von Freiwilligen bei hauptamtlichen MitarbeiterInnen (vgl. C:79).
- größere Anerkennung des Ehrenamts in der Gesellschaft (vgl. G:66, F2:118).
- mehr bzw. weiterhin viele Freiwillige in den Einrichtungen (vgl. C:79, D: 84, G:66).

- dass der Hype, der im Rahmen der Flüchtlingswelle entstand, weiterhin besteht (vgl. F1:117).
- mehr jüngere Ehrenamtliche (vgl. F2:118).
- hauptamtliche MitarbeiterInnen für das Freiwilligenmanagement (vgl. D:84).

Neben den Wünschen wurde auch auf die Weiterentwicklungen in den Organisationen Bezug genommen. Wohin wollen sie gehen? Gibt es neue Ausrichtungen in den Organisationen? Bei pro mente Wien will man vermehrt auf den Trend des kurzzeitigen Engagements aufspringen und das Angebot erweitern (vgl. E:66). Ob dies jedoch umsetzbar ist, wird sich in naher Zukunft zeigen: „Also, das ist alles noch im Kopf, das muss ich erst schauen, ob es auf die Erde kommen kann. Also, das wäre so ein Wunsch, dass man da ein bisschen flexibler auch eingehen kann, auf das, was Trend ist“ (E:66). Auch im katholischen Bildungswerk wird man sich in Zukunft vermehrt mit dem Bereich kurzzeitiges Engagement auseinandersetzen. Zurzeit gibt es hier noch Entwicklungspotenzial, doch es soll sich in Zukunft in diese Richtung entwickeln (vgl. G:23).

Neben neuen Ausrichtungen bei pro mente und dem katholischen Bildungswerk wird sich auch die Caritas Steiermark verändern und ab Herbst 2017 die Freiwilligenarbeit neu aufstellen:

„Also, wir möchten einfach regional stärker vertreten sein, weil doch immer alles sehr auf Graz fokussiert ist und viele Einrichtungen auch in Graz sind. Es gibt aber auch sehr viele Initiativen und Projekte in den steirischen Regionen außerhalb von Graz und da werden wir in Zukunft unser Augenmerk sehr stark darauf legen, mit neuen Ressourcen die Freiwilligenarbeit in den Regionen zu stärken“ (A:82).

In Zukunft sollen die Standards der Freiwilligenbegleitung also vermehrt im regionalen Bereich Einklang finden. Weitere Entwicklungen, die in dieser Kategorie genannt wurden, waren, die Formulare für den Freiwilligenbereich zu aktualisieren (vgl. C:79), und weiterhin jüngere Personen anzusprechen, sozusagen das Ehrenamt zu entstauben und nach außen hin vermitteln, dass es Spaß macht und eine Gemeinschaft ist (vgl. B:66).

Nachstehend folgen die zukünftigen Entwicklungen im Überblick:

- vermehrt den Fokus auf Kurzzeitprojekte setzen
- das Management bezüglich der Formulare aktuell halten
- Fokus der Freiwilligenbegleitung auf regionaler Ebene
- den Fokus weiterhin auf Jüngere setzen
- Entwicklung hin zu einem hauptamtlichen Freiwilligenmanagement (vgl. E:66, G:23, C:79, A:82, B:66, D:84).

## 14 Resümee und Ausblick

---

Freiwilligenarbeit ist ein wichtiger Teil der Gesellschaft und im Sozialbereich gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, um sich freiwillig zu engagieren. Um Freiwillige in geplanter Weise gewinnen, halten und in weiterer Folge binden zu können, ist ein Freiwilligenmanagement unabdingbar. Für die Freiwilligen stellt es einen Vorteil dar, da es klare Rahmenbedingungen und Strukturen wie Versicherung, Fahrtkostenerstattung, Pauschalen, Engagementvereinbarung, Bescheinigung, Weiterbildungen usw. abdeckt. Es ist aber auch für Organisationen wichtig, Freiwillige in gewisser Weise professionell zu begleiten, da sie dadurch konkurrenzfähig bleiben. In der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wurde auf den Freiwilligenmanagementprozess in sieben Organisationen näher eingegangen. Die zentralen Ergebnisse der Forschungsfrage werden nachfolgend noch einmal kurz zusammengefasst.

Bezogen auf die Entwicklungen und Veränderungen im Bereich des Freiwilligenmanagements ist zu sagen, dass es durchwegs positive Erneuerungen für die Freiwilligen gegeben hat. Es gibt in allen Organisationen eine Versicherung sowie fixe Ansprechpersonen wie FreiwilligenkoordinatorInnen, LeiterInnen und Hauptamtliche im Bereich des Freiwilligenmanagements, an die man sich wenden kann. Durch eine strukturierte Einschulung, Informationsveranstaltungen und diverse Freiwilligenunterlagen erhalten Freiwillige Informationen über die Organisation. Auch das Weiterbildungsangebot für Freiwillige hat sich durch eine stetige Entwicklung hin zu einem professionellen Freiwilligenmanagement verbessert. Der Erhalt des Newsletters und die Mitentscheidung der Freiwilligen waren weitere wichtige Entwicklungen. Alles in allem kann gesagt werden, dass es Verbesserungen im Bereich Begleitung, Betreuung und Schulung von Freiwilligen gegeben hat.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Hauptamtliche immer ausreichend aufgeklärt werden, sodass keine Ängste entstehen, ersetzt zu werden. Hauptamtlichen muss klargemacht werden, dass Freiwillige ein Ressourcenzuwachs für die Organisation sind und in gewisser Weise auch Hauptamtliche entlasten. Denn nur, wenn letztere die Freiwilligen nicht als Konkurrenz sehen, kann ein positives Klima entstehen.

Betrachtet man die allgemeinen Entwicklungen in den Organisationen, ist ein klarer Trend in Richtung kurzzeitiges Engagement zu erkennen. Dieser Aspekt ist häufig in der Literatur zu finden und konnte auch in dieser Arbeit bestätigt werden: der Trend hin zu kurzzeitigem Engagement wird in den meisten Organisationen stark wahrgenommen. Die Fluktuation bei jungen Menschen ist nicht zu übersehen und stellt die Organisationen vor neue Herausforderungen, denen sie sich stellen

müssen. Die Gewinnung und Haltung von Freiwilligen, die starke Konkurrenz im Freiwilligenbereich, die vermehrt ältere Altersstruktur in der Organisation, die schwere Erreichbarkeit der Freiwilligen und das Nicht-hergeben-Wollen eines Ehrenamts sind einige der Herausforderungen, mit denen es die Organisationen zu tun haben.

Bezogen auf die Grundsätze und Rahmenbedingungen ist zu sagen, dass alle Organisationen die Freiwilligen im Bereich der Aufwandsentschädigung bzw. Pauschale auf irgendeine Art entschädigen. Allen ist es wichtig, dass für die Freiwilligen keine Kosten entstehen. So werden Ausgaben, die während der Freiwilligentätigkeit anfallen, immer von der Organisation getragen. Tendenzen hin zu einer zunehmenden Diskussion um Geld und Entlohnung im Freiwilligenbereich kamen in den Gesprächen nicht zum Vorschein. Im Bereich der Fahrtkostenerstattung sieht es etwa so aus, dass keine der Organisationen direkt ein Kilometergeld auszahlt. Jedoch ist es möglich, auf Anfrage einen kleinen Beitrag als Fahrtkostenerstattung zu bekommen und die Organisationen sind bemüht, etwa bei Veranstaltungen Busse zur Verfügung zu stellen, sodass keine Kosten für die Freiwilligen entstehen. Im Bereich der Versicherung ist feststellbar, dass alle Freiwilligen in den befragten Organisationen eine Unfall- und Haftpflichtversicherung haben. Manche Organisationen bieten zusätzlich eine Dienstfahrtenkasko- oder eine Vermögensschadenversicherung an. Die Freiwilligen sind zudem über die Ehrenamtsversicherung der Stadt Graz versichert.

Die Bezeichnung FreiwilligenkoordinatorIn ist nicht in allen Organisationen präsent, da diese Rolle oft die EinrichtungsleiterInnen übernehmen. Jede Organisation muss demnach für sich entscheiden, ob FreiwilligenkoordinatorInnen gebraucht werden oder die LeiterInnen das mitmachen. Alle Befragten, die im Bereich Freiwilligenmanagement arbeiten, haben eine Ausbildung im sozialen Bereich und fühlen sich gut qualifiziert, um diese Tätigkeit auszuführen. Zusätzlich werden Weiterbildungen und Kurse in diesem Bereich besucht. Es werden z.B. vom Diakoniewerk und der Caritas in Kooperation mit anderen Einrichtungen Lehrgänge im Bereich Freiwilligenkoordination angeboten, die auch von externen Interessierten besucht werden können.

Betrachtet man die Vorlagen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, so sehen diese in den Organisationen sehr ähnlich aus. Zu den wichtigsten Formularen zählen die Engagementvereinbarung, das Datenblatt und Tätigkeits- und Prozessbeschreibungen. In diesen Formularen werden Rahmenbedingungen, Erwartungen, Rechte und Pflichten angeführt. Bei der Frage nach einem Probemonat, der nach McCurley und Lynch (1998) sehr wichtig ist, kann gesagt werden, dass es diesen in den Organisationen nicht gibt, denn es werden Schnuppertage angeboten. Ein Strafregisterauszug wird ebenfalls nicht in allen Einrichtungen verlangt, wie die nachfolgende Tabelle zeigt:

Organisation	JA	NEIN	Anmerkung
<b>Caritas Steiermark</b>	X		Vor allem in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und wenn sehr viel alleine mit den Klienten gearbeitet wird
<b>VinziWerke</b>		X	
<b>Diakoniewerk</b>	X		In der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen
<b>Lebenshilfe Wien</b>		X	
<b>pro mente</b>		X	Wird im Erstgespräch mündlich abgefragt
<b>Volkhilfe Steiermark</b>		X	
<b>Katholisches Bildungswerk Steiermark</b>	X		Im Bereich der ehrenamtlichen LesepatInnen

Abbildung 14: Strafregisterauszug in den Organisationen (eigene Darstellung).

In der Kategorie Gewinnung ist festzustellen, dass Mundpropaganda nach wie vor sehr effektiv ist, um Freiwillige zu gewinnen. Überdies ist auch die Gewinnung über Homepage und Plattform in manchen Organisationen ein wichtiger Teil. Bei der Gewinnung über soziale Medien wie Facebook ist zu sehen, dass hier vor allem jüngere Personen angesprochen werden können. Alle Organisationen sind auf Facebook aktiv, jedoch verwenden es nicht alle, um Freiwillige zu gewinnen, sondern nutzen es eher als Informationsplattform. Die Gewinnung über Messen bringt leider auch keine großen Mengen an Freiwilligen. Dennoch sind sie gute Möglichkeiten, da man vor Ort präsent ist und auf sich aufmerksam macht. Printmedien sind zudem ideal, um Freiwillige zu gewinnen oder auf sich aufmerksam zu machen – besonders um gewisse Zielgruppen wie Ältere zu erreichen.

Um eine Freiwilligentätigkeit ausüben zu können, sind vor allem Standfestigkeit und eine stabile Persönlichkeit wichtig. Wird eine Person abgelehnt, geschieht dies zumeist aufgrund von nachvollziehbaren Gründen, die mit einer Gefährdung der Zielgruppe einhergehen. Alle Freiwilligen haben die Chance auf ein Gespräch, wo festgestellt wird, ob man geeignet ist oder nicht. Ausschließungsgründe sind psychische Instabilität, fehlende Sprachkenntnisse oder Haltung sowie Alkohol-, Drogen- und Datenmissbrauch. Jedoch kommen Ablehnungen in den Organisationen äußerst selten vor. Auch gegenüber Menschen mit Beeinträchtigungen ist man offen: hier wird darauf geachtet, dass eine passende Tätigkeit gefunden wird und kein zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht.

In allen Organisationen findet ein Erstgespräch statt. Wer dieses führt, ist sehr unterschiedlich: so können es die Leitung, die FreiwilligenkoordinatorInnen oder auch Personen aus dem Freiwilligenmanagement übernehmen. Im Erstgespräch findet ein erstes Kennenlernen der Person statt und es wird geschaut, welche Tätigkeit zu ihr passen könnte. Daher ist es für die Organisation und auch die Freiwilligen wichtig, da diese nähere Informationen über die Freiwilligentätigkeit erhalten. Zudem bekommen sie einen Überblick über die Organisation und was ihnen geboten wird.

Eine ausreichende Einschulung wird in allen Organisationen geboten. Die Dauer variiert nach der Art der Tätigkeit. In manchen Organisationen finden Basis- und Einführungsschulungen oder Informationsveranstaltungen statt, die entweder verpflichtend oder freiwillig sind. Neben der Einschulung, die als Orientierung und Unterstützung für die Freiwilligen dient, gibt es auch ein breites Weiterbildungsangebot. Die Organisationen bieten entweder ein eigenes Seminar- oder Fortbildungsprogramm mit verschiedenen Schwerpunkten an oder es werden externe ExpertInnen eingeladen, um Vorträge oder Workshops zu halten.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der nicht unterschätzt werden darf, sind Austauschmöglichkeiten für Freiwillige. Zum einen sind diese wichtig, um den Standpunkt von anderen Freiwilligen kennenzulernen und zum anderen zeigen sie der Leitung, wie es den Freiwilligen geht. Es können Schwierigkeiten und Probleme besprochen und gelöst werden. Die Organisationen bieten daher unterschiedlichste Austauschmöglichkeiten wie Feste, Feiern, Monats-, Quartals- oder Regionaltreffen, Reflexionsgespräche, jährliche Austauschrunden, Stammtische, Freiwilligentage usw. an. Den Interviews zufolge ist es den Organisationen wichtig, im ständigen Austausch mit den Freiwilligen zu sein.

Bezogen auf die Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen kann gesagt werden, dass für manche Organisationen die Wertschätzung der Freiwilligen eine zeitliche Herausforderung darstellt. Die Wertschätzung ist jedoch wichtig und darf nicht vergessen werden. Zudem sehen die Organisationen etwa die Nichteinhaltung von Regeln, Unzuverlässigkeit, das Überschreiten der Grenzen und das Einmischen von Freiwilligen als Herausforderungen an. Auch kommt es mitunter zu Eifersüchteleien zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass das Freiwilligenmanagement oder die Leitung Aufklärungsarbeit leisten, um Unstimmigkeiten zu vermeiden.

Eine angemessene Anerkennungskultur ist für alle Organisationen essentiell. Anerkennende Worte, die Wertschätzung der Arbeit und Lob für Tätigkeiten sehen die Organisationen als wichtigste Anerkennung an. Das persönliche oder schriftliche Danke hat eine große Wirkung auf die

Freiwilligen. Sie fühlen sich wohl und wissen, dass jemand ihre Arbeit wertschätzt. Lob, Anerkennung und Wertschätzung müssen permanent erfolgen, vom Anfang bis zum Ende der Freiwilligentätigkeit. Daneben gehören auch Feste, Feiern, Geschenke, Blumen, Medaillen und eine Ehrennadel zu den gängigsten Anerkennungsformen.

Beenden Freiwillige ihre Tätigkeit, so gestaltet sich das Abschlusszenarium sehr unterschiedlich. Es ist zum einen abhängig von der Leitung und zum anderen von den Wünschen der Abschiednehmenden. Nicht alle Organisationen führen ein Abschiedsgespräch, wenn jedoch der Wunsch besteht, ist eines möglich, denn es ist für manche Organisationen wichtig, da sie sich noch einmal für das Engagement bedanken möchten. Zudem erhalten Freiwillige, wenn sie es möchten, eine Bestätigung ihrer Freiwilligentätigkeit.

Bezogen auf die Bindung und Kontaktpflege ist zu sagen, dass es den Freiwilligen überlassen ist, ob sie sich an die Organisation binden und in Kontakt bleiben wollen. So wurde auch die Tatsache erwähnt, dass die Älteren sich eher an die Organisation binden möchten als jüngere Personen. Eine Möglichkeit, in Kontakt mit ehemaligen Freiwilligen zu bleiben, bietet der Newsletter. Dieser wird gerne verschickt, um Ehemalige weiterhin über die Organisation zu informieren.

Was wünschen sich die Befragten für die Zukunft im Freiwilligenmanagement und -bereich? Es kam deutlich zum Vorschein, dass sich die Organisationen mehr Ressourcen, bessere Kooperationen und Netzwerke sowie mehr Anerkennung der Gesellschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten wünschen. Es gibt also noch viel Entwicklungspotenzial im Freiwilligenbereich. Auch der Wunsch nach mehr Freiwilligenzentren wurde geäußert, was wiederum in Verbindung mit den finanziellen Ressourcen steht. Gäbe es mehr Unterstützung seitens Bund und Land, so würden auch mehr Freiwilligenzentren entstehen. Auch innerhalb der Organisationen gibt es Bereiche mit Entwicklungspotenzial. Wichtig ist, dass sie immer am Trend der Zeit bleiben sowie Entwicklungen und Veränderungen wahrnehmen und darauf reagieren, um auch weiterhin viele Freiwillige für sich und ihre Anliegen zu gewinnen.

## LITERATUR

---

- Amt der steiermärkischen Landesregierung** (2015): Fact Sheet zum Thema „Freiwilligenarbeit in der Steiermark“. Online verfügbar unter: [http://www.soziales.steiermark.at/cms/dokumente/12206721\\_109069030/1a4f3a83/Factsheet\\_23.04.2015\\_erg%C3%A4nzt%20um%20Her-ausgeber.pdf](http://www.soziales.steiermark.at/cms/dokumente/12206721_109069030/1a4f3a83/Factsheet_23.04.2015_erg%C3%A4nzt%20um%20Her-ausgeber.pdf) [18.03.2017].
- Amtsblatt der europäischen Union** (2010): Entscheidung des Rates vom 27. November 2009 über das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der aktiven Bürgerschaft (2011). Online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:017:0043:0049:DE:PDF> [10.02.2017].
- APA-OTS** (2016): Lebenshilfe: Freiwillige fördern Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen. Online verfügbar unter: [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20161205\\_OTS0016/lebenshilfe-freiwillige-foerdern-inklusion-von-menschen-mit-beeintraechtigungen](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20161205_OTS0016/lebenshilfe-freiwillige-foerdern-inklusion-von-menschen-mit-beeintraechtigungen) [18.03.2017].
- Arbesleitner, Bettina/Stadler-Vida, Michael** (2015): Gewinnung von Freiwilligen. In: Arbesleitner, Bettina/Strümpel, Charlotte/Kellner, Wolfgang/Lesky, Martin, Stadler-Vida, Michael (Hrsg.): Perspektiven Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement. Wien, S. 15-25. Printausgabe.
- Bäckenberger, Gabriele** (2013): Leitbild. Online verfügbar unter: <https://bildung.graz-seckau.at/ueber-uns?d=leitbild-9#.WVOgZk2-KUK> [28.06.2017].
- Bäckenberger, Gabriele** (2016): Das katholische Bildungswerk. Online verfügbar unter: <https://bildung.graz-seckau.at/ueber-uns?d=das-katholische-bildungswerk#.WQWmfrjZFnQ> [30.04.2017].
- Backhaus-Maul, Holger** (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 12 (2006), S. 32-38. Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/29861/gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen?p=all> [30.06.2017].
- Bibliographisches Institut** (2017): Duden. Online verfügbar unter: <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/freiwillig> [26.06.2017].
- Biedermann, Christiane** (2002): Freiwilligen-Management: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Online verfügbar unter: [http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/LeseprobeBiedermann.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/LeseprobeBiedermann.pdf) [05.03.2017].
- Bischöfliches Pastoralamt der Diözese Graz-Seckau** (2016): Miteinander Kirche sein. Anregungen für ein freiwilliges Engagement und Ehrenamt. Graz. Printausgabe.

- BMASK** (Bundesministerium für Arbeit Soziales und Konsumentenschutz) (2013): Freiwilliges Engagement in Österreich. Bundesweite Bevölkerungsbefragung 2012. Studienbericht. Wien. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/fwe\\_in\\_oe\\_-\\_bundesweite\\_bevoekerungsbefragung\\_2012.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/fwe_in_oe_-_bundesweite_bevoekerungsbefragung_2012.pdf) [30.06.2017].
- BMASK** (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2015): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK. Online verfügbar unter: [https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen\\_freiwilliges-engagement\\_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf](https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/1/4/3/CH3434/CMS1451900458557/soziale-themen_freiwilliges-engagement_bericht-zur-lage-und-zu-den-perspektiven-des-freiwilligen-engagements-in-oesterreich.pdf) [14.08.2017].
- BMASK** (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2017): Freiwilliges Engagement in Österreich. Wien: BMASK. Online verfügbar unter: <http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/Freiwilliges%20Engagement%20in%20%C3%96sterreich.pdf> [14.08.2017].
- BMI** (Bundesministerium für Inneres) (2010): Zivildienst. Fachgespräch mit Innenministerin Maria Fekter am 14. April 2010. Online verfügbar unter: [http://www.bmi.gv.at/cms/zivildienst/formulare/files/Aus\\_dem\\_Inneren\\_Zivildienst\\_2010.pdf](http://www.bmi.gv.at/cms/zivildienst/formulare/files/Aus_dem_Inneren_Zivildienst_2010.pdf) [28.01.2017].
- Bogner**, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brlica**, Nina (2015): Freiwillige Dienste. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 84-88. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [20.01.2017].
- Brlica**, Nina (2015): Zentren zur Vermittlung von freiwilligem Engagement. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 88-97. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [22.01.2017].
- Brlica**, Nina/Hofer, Bernhard (2015): Verhältnis von Freiwilligentätigkeit und bezahlter Arbeit in Non-Profit-Organisationen. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 88-97. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [30.06.2017].
- Brlica**, Nina/Stelzer-Orthofer, Christine (2015): Rechtliche Rahmenbedingungen. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht.

- Wien: BMASK, S. 66-74. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [14.04.2017].
- Brugger**, Carmen/Schleipfner, Karin (o.J.): Caritas&DU. Freiwillig etwas bewirken. Diözese Graz-Seckau. Printausgabe.
- Bühlmann**, Marc/Freitag, Markus (2007): Freiwilligentätigkeit als Sozialkapital. Eine empirische Analyse zu den Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Vereinsengagements. In: Franzen, Axel/Freitag, Markus (Hrsg.): Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen, Wiesbaden: VS für Sozialwissenschaften, S. 163-183.
- Caritas** (2015): Jahresbericht 2015. Rückblick und Weitblick. Online verfügbar unter: <https://www.caritas-steiermark.at/fileadmin/storage/steiermark/documents/Aktuell/Publicationen/Caritas-JB15-web.pdf> [18.03.2017].
- Caritas der Diözese Graz-Seckau** (2015): Jahresbericht der Servicestelle freiwilliges Engagement. Freiwillig engagiert 2015. Online verfügbar unter: <https://www.caritas-steiermark.at/fileadmin/storage/steiermark/documents/Spenden- und-Helfen/Freiwillige-Mitarbeit/JB15-web.pdf> [18.03.2017].
- Caritas Graz-Seckau** (2017a): Leitbild der Caritas der Diözese Graz-Seckau. Online verfügbar unter: <https://www.caritas-steiermark.at/ueber-uns/standpunkte-information/leitbild/> [18.03.2017].
- Caritas Graz-Seckau** (2017b): Nächstenliebe überzeugt. Online verfügbar unter: <https://www.caritas-steiermark.at/ueber-uns/standpunkte-information/zahlen-fakten/> [18.03.2017].
- Caritas Salzburg** (2017): Corporate Volunteering. Online verfügbar unter: [https://www.caritas-salzburg.at/fileadmin/storage/salzburg/webseite/spenden\\_und\\_mithelfen/unternehmen/Corporate\\_Volunteering.pdf](https://www.caritas-salzburg.at/fileadmin/storage/salzburg/webseite/spenden_und_mithelfen/unternehmen/Corporate_Volunteering.pdf) [06.02.2017].
- Caritas Steiermark** (2017): Programm 2017. Freiwilligenkoordination mit dem Bischöflichen Pastoralamt. Internes Dokument Caritas Steiermark.
- Diakoniewerk/Caritas Oberösterreich** (o.J.): Lehrgang FreiwilligenkoordinatorInnen der Caritas und Diakonie 2017/18. Printausgabe.
- Dick**, Michael (2016): Professionsentwicklung als Forschungs- und Handlungsfeld. In: Dick, Michael/Marotzki, Winfried/Mieg, Harald (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 9-24.
- Dittmar**, Norbert (2009): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dresing**, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013): Praxisbuch Interview, Analyse & Transkription. Anleitungen und Regelsystem für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

- Emmerich**, Johannes (2012): Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit. Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Engagement. Berlin: LIT Verlag Dr. W. Hopf.
- Enquete-Kommission** (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Online verfügbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf> [30.06.2017].
- Eurofound** (2012): 3<sup>rd</sup> European quality of life survey (EQLS) – Quality of life in Europe: Impacts of crisis. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Online verfügbar unter: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1264en\\_o.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1264en_o.pdf) [17.02.2017].
- Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen** (2016): Unser Jahr 2016. Online verfügbar unter: [http://www.diakoniewerk.at/assets/WCAG/AAA-Downloads/Jahresberichte/Jahresrueckblick\\_2016.pdf](http://www.diakoniewerk.at/assets/WCAG/AAA-Downloads/Jahresberichte/Jahresrueckblick_2016.pdf) [29.04.2017].
- Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen** (o.J.): Ehrenamt & freiwillige Mitarbeit im Diakoniewerk. Online verfügbar unter: <http://www.diakoniewerk-steiermark.at/de/freiwilligenarbeit/> [29.04.2017].
- Ferner**, Franz/Gross, Barbara/Palmar, Manuela/Tatzl, Monika (2011): Wir sind unbezahlbar! – Sie auch? Ehrenamtliche Mitarbeit in der Volkshilfe Steiermark. Online verfügbar unter: [https://stmk.volkshilfe.at/images/content/VH\\_Ehrenamt\\_Bro\\_21x21\\_s6.pdf](https://stmk.volkshilfe.at/images/content/VH_Ehrenamt_Bro_21x21_s6.pdf) [19.03.2017].
- Findenig**, Ines (2014): Ehrenamtliches Engagement im Alter als Potential Sozialer Arbeit. In: Soziales Kapital. Wissenschaftliches Journal österreichischer Fachhochschulstudiengänge Soziale Arbeit, Nr.11, S. 1-10. Online verfügbar unter: <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/315/531.pdf> [22.01.2017].
- Freitag**, Markus/Manatschal, Anita/Ackermann, Kathrin/Ackermann, Maya (2016): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016. Zusammenfassung. Online verfügbar unter: [http://sgg-ssup.ch/files/content/Webseiteninhalte/C\\_Freiwilligkeit/3\\_Freiwilligenmonitor/FM\\_2016\\_Abstract\\_de.pdf](http://sgg-ssup.ch/files/content/Webseiteninhalte/C_Freiwilligkeit/3_Freiwilligenmonitor/FM_2016_Abstract_de.pdf) [26.06.2017].
- FreiwG** (Freiwilligengesetz) (2012): Bundesgesetz für die Republik Österreich. Ausgegeben am 27. März 2012. Online verfügbar unter: [http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA\\_2012\\_I\\_17/BGBLA\\_2012\\_I\\_17.pdf](http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2012_I_17/BGBLA_2012_I_17.pdf) [30.06.2017].
- Friends International** (2017): Children are not tourist attractions. Online verfügbar unter: <http://www.thinkchildsafe.org/thinkbeforevisiting/#> [05.02.2017].
- Gentile**, Gian-Claudio (2012): Corporate Volunteering und seine Facetten. In: Wehner, Theo/Gentile Gian, Claudio (Hrsg.): Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Ethik. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 55-64.

- Hackett**, Anne/Mutz, Gerd (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B9 (2002), S. 39-46. Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/27079/empirische-befunde-zum-buergerschaftlichen-engagement?p=all> [04.02.2017].
- Hager**, Mark. A/Brudney, Jeffrey L. (2004): Volunteer management Practices and Retention. The urban institute. Online verfügbar unter: <http://www.urban.org/sites/default/files/publication/58001/411005-Volunteer-Management-Practices-and-Retention-of-Volunteers.PDF> [27.06.2017].
- Hartnuß**, Birger/Schwab, Lilian (2015): Einführung. In: Bundesnetz Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): Monetarisierung im Bürgerschaftlichen Engagement. Wie viel Geld erträgt das Ehrenamt? Online verfügbar unter: [http://www.lsb-rlp.de/images/stories/sportwelten/bildung\\_und\\_erziehung/ehrenamt\\_im\\_sport/Doku\\_Monetarisierung\\_RLP.pdf](http://www.lsb-rlp.de/images/stories/sportwelten/bildung_und_erziehung/ehrenamt_im_sport/Doku_Monetarisierung_RLP.pdf) [09.02.2017].
- Heimgartner**, Arno (2004): Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Heimgartner**, Arno (2009): Strukturelle Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement. In: (BMASK) Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich. Wien: BMASK, S. 162-175. [http://medienservicestelle.at/migration\\_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB\\_freiwilligenbericht.pdf](http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB_freiwilligenbericht.pdf) [04.02.2017].
- Heimgartner**, Arno/Anastasiadis, Maria (2011): Entwicklungen und Problemfelder im freiwilligen Engagement. In: Anastasiadis, Maria/Heimgartner, Arno/Kittl-Satran, Helga/Wrentschur, Michael (Hrsg.): Sozialpädagogisches Wirken. Wien: LIT Verlag, S. 185-197.
- Heimgartner**, Arno/More-Hollerweger Eva (2009): Entwicklungen und Trends des freiwilligen Engagements. In: (BMASK) Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich. Wien: BMASK, S. 176-186. Online verfügbar unter: [http://medienservicestelle.at/migration\\_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB\\_freiwilligenbericht.pdf](http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB_freiwilligenbericht.pdf) [04.02.2017].
- Heinze**, Rolf G./Olk Thomas (2001): Bürgerengagement in Deutschland – zum Stand der wissenschaftlichen und politischen Diskussion. In: Heinze, Rolf G./Olk Thomas (Hrsg.): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandaufnahme und Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 11-26.
- Hofer**, Bernhard (2015): Empirische Ergebnisse zum freiwilligen Engagement. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 18-37. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [17.02.2017].

- Hofer**, Bernhard/Pass, Claudia (2015): Was ist Freiwilligenarbeit bzw. freiwilliges Engagement. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 1-16. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [22.01.2017].
- Hoffmann**, Sarah G. (2012): Soziologischer Hintergrund des freiwilligen Engagements. In: Reifenhäuser, Carola/Hoffmann, Sarah G./Kegel, Thomas (Hrsg.): Freiwilligenmanagement. 2. überarbeitete Auflage. Regensburg: Walhalla Fachverlag, S. 13-52.
- Hoffmann**, Sarah G. (2013): Freiwillige verabschieden, Engagement bescheinigen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 177-182.
- Hölzer**, Peter (2013a): Das Kritikgespräch. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 154-157.
- Hölzer**, Peter (2013b): Konflikte lösen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 161-176.
- Hussy**, Walter (2013): Quantitative Forschungsmethoden. In: Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (Hrsg.): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 115-164.
- Igl**, Gerhard/Jachmann, Monika/Eichenhofer, Eberhard (2002): Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement im Recht – ein Ratgeber. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- International Confederation of the Society of Saint Vincent de Paul** (2015): 2014 Annual Report of the Main Activities/Events to the Holy See. Online verfügbar unter: <http://en.ssvpglobal.org/content/download/961/11740/file/AnnualCGIReport2014.pdf> [29.04.2017].
- Jakob**, Gisela (2015): Monetarisierung im bürgerschaftlichen Engagement. Entwicklungen, Formen, Auswirkungen zunehmender Entlohnung im bürgerschaftlichen Engagement. In: Bundesnetz Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): Monetarisierung im Bürgerschaftlichen Engagement. Wie viel Geld erträgt das Ehrenamt? Online verfügbar unter: [http://www.lsb-rlp.de/images/stories/sportwelten/bildung\\_und\\_erziehung/ehrenamt\\_im\\_sport/Doku\\_Monetarisierung\\_RLP.pdf](http://www.lsb-rlp.de/images/stories/sportwelten/bildung_und_erziehung/ehrenamt_im_sport/Doku_Monetarisierung_RLP.pdf) [09.02.2017].
- Kaiser**, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Katholisches Bildungswerk der Diözese Graz-Seckau** (2016): Jahresbericht Katholisches Bildungswerk 2016. Printausgabe.

- Kegel**, Thomas (2010): Freiwilligenmanagement-Qualifizierung für Freiwillige und beruflich Tätige sowie Lernaufgabe für Organisationen. Online verfügbar unter: [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe\\_freiwilligenmanagement.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/11/lernaufgabe_freiwilligenmanagement.pdf) [09.03.2017].
- Kegel**, Thomas (2011): Freiwilligenmanagement. In: Olk, Thomas/Hartnuß Birger (Hrsg.): Handbuch bürgerschaftliches Engagement. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 595-608.
- Kehl**, Konstantin/Tominski, Stefan (2013): Monetarisierung oder Ökonomisierung des freiwilligen Engagements? Ein Problemaufriss. In: von Schnurbein, Georg/Wiederkehr, Daniel/Ammann, Herbert (Hrsg.): Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. Zürich: Seismo Verlag, S. 159-171.
- Keller**, Berndt/Seifert, Hartmut (2000): Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung. In: WSI Mitteilungen 05/2000, S. 292-300. Online verfügbar unter: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Flexicurity.pdf> [12.02.2017].
- Küberl**, Franz (o.J.): Interesse, Motivation Zeit! In: Brugger, Carmen/Schleipfner, Karin (o.J.): Caritas & DU. Freiwillig etwas bewirken. Diözese Graz-Seckau. Printausgabe.
- Kuckartz**, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Künemund**, Harald/Schupp, Jürgen (2007): Konjunkturen des Ehrenamts – Diskurse und Empirie. Online verfügbar unter: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.57364.de/diw\\_sp0022.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.57364.de/diw_sp0022.pdf) [19.01.2017].
- Lebenshilfe Österreich** (2017a): freiwillig aktiv für Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung. Online verfügbar unter: <http://www.lebenshilfe.at/index.php?/de/freiwillig-aktiv> [18.03.2017].
- Lebenshilfe Österreich** (2017b): Unser Leitbild. Selbstverständnis, Vision und Ziele der Lebenshilfe Österreich. Online verfügbar unter: <http://www.lebenshilfe.at/index.php?/de/Ueber-uns/Unser-Leitbild> [18.03.2017].
- Lebenshilfe Wien** (o.J.): Freiwillige Mithilfe. Online verfügbar unter: <http://www.lebenshilfe.wien/category/ueber-uns/freiwillige-mithilfe/> [30.06.2017].
- Lesky**, Martin (2015): FreiwilligenkoordinatorInnen. In: Arbesleitner, Bettina/Strümpel, Charlotte/Kellner, Wolfgang/Lesky, Martin, Stadler-Vida, Michael (Hrsg.): Perspektiven Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement. Wien: der wiktoria, S. 41-45. Printausgabe.
- McCurley**, Steve/Lynch, Rick (1998): Essential Volunteer Management. 2<sup>nd</sup> edition. Directory of social change.

- Metzner, Christiane** (2014): Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen. Potsdam, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, unveröffentl. Diss.
- Meyer, Michael/Simsa, Ruth**, (2013): NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-14.
- Mieg, Harald** (2016): Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung. In: Dick, Michael/Marotzki, Winfried/Mieg, Harald (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 27-40.
- More-Hollerweger, Eva** (2006): Freiwilligenarbeit – quo vadis? Vortrag im Rahmen der Fachmesse Integra am Mittwoch, 20. September 2006. Online verfügbar unter: [http://www.integra.at/fileadmin/user\\_upload/integra/Bildung\\_Aktion/Referentenmanuskripte/2006/Wels\\_Vortrag%20\\_Hollerweger.pdf](http://www.integra.at/fileadmin/user_upload/integra/Bildung_Aktion/Referentenmanuskripte/2006/Wels_Vortrag%20_Hollerweger.pdf) [10.02.2017].
- More-Hollerweger, Eva/Hora, Katrin** (2014): Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement in Österreich. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Wien: NPO&SE-Kompetenzzentrum. Online verfügbar unter: [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/downloads/rahmenbedingungen\\_fuer\\_freiwilliges\\_engagement\\_in\\_oesterreich.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/downloads/rahmenbedingungen_fuer_freiwilliges_engagement_in_oesterreich.pdf) [26.03.2017].
- More-Hollerweger, Eva/Sprajcer, Selma** (2009): Strukturen des Freiwilligensektors In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2009): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich. Wien: BMASK, S. 30-48. Online verfügbar unter: [http://medienservicestelle.at/migration\\_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB\\_freiwilligenbericht.pdf](http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB_freiwilligenbericht.pdf) [14.03.2017].
- More-Hollerweger, Eva/Sprajcer, Selma/Eder, Eva Maria** (2009): Einführung – Definition und Abgrenzung von Freiwilligenarbeit. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (2009): Freiwilliges Engagement in Österreich. 1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich. Wien: BMASK, S. 1-12. Online verfügbar unter: [http://medienservicestelle.at/migration\\_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB\\_freiwilligenbericht.pdf](http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/wp-content/uploads/2011/09/IBIB_freiwilligenbericht.pdf) [22.01.2017].
- Musenbichler, Nora** (o.J.): Armendienst ist Gottesdienst. Die VinziWerke der Vinzengemeinschaft Eggenberg Graz. Online verfügbar unter: [http://www.vinzi.at/\\_pdf/569f60f27bb71.pdf](http://www.vinzi.at/_pdf/569f60f27bb71.pdf) [29.04.2017].
- Neufeind, Max/Güntert, Stefan/Wehner, Theo** (2015): Neue Formen der Freiwilligenarbeit. In: Wehner, Theo/Güntert, Stefan (Hrsg.): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 195-217.

- Neufeind, Max/Wehner, Theo** (2016): Professionalisierung und Freiwilligenarbeit. In: Dick, Michael/Marotzki, Winfried/Mieg, Harald (Hrsg.): Handbuch Professionsentwicklung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 262-271.
- Oberbauer, Martin** (2015): Vorwort. In: Arbesleitner, Bettina/Strümpel, Charlotte/Kellner, Wolfgang/Lesky, Martin, Stadler-Vida, Michael (Hrsg.): Perspektiven Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement. Wien: der wiktoria, S. 4-5. Printausgabe.
- Oberbauer, Martin/Strümpel, Charlotte** (2015): Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement. In: Arbesleitner, Bettina/Strümpel, Charlotte/Kellner, Wolfgang/Lesky, Martin, Stadler-Vida, Michael (Hrsg.): Perspektiven Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement. Wien: der wiktoria, S. 46-58. Printausgabe.
- Olk, Thomas/Hartnuß, Birger** (2011): Bürgerschaftliches Engagement. In: dies. (Hrsg.): Handbuch bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 145-162.
- ÖROK** (Österreichische Raumordnungskonferenz) (2014): ÖROK-Prognosen 2014 – Bevölkerung. Kurzfassung. Online verfügbar unter: [http://www.oerok.gv.at/fileadmin/Bilder/2.Reiter-Raum\\_u.\\_Region/2.Daten\\_und\\_Grundlagen/Bevoelkerungsprognosen/Prognose\\_2014/%C3%96ROK-Bev%C3%B6lkerungsprognose\\_Kurzfassung\\_final.pdf](http://www.oerok.gv.at/fileadmin/Bilder/2.Reiter-Raum_u._Region/2.Daten_und_Grundlagen/Bevoelkerungsprognosen/Prognose_2014/%C3%96ROK-Bev%C3%B6lkerungsprognose_Kurzfassung_final.pdf) [12.02.2017].
- Pass, Claudia/Rammer, Alfred/Hofer, Bernhard** (2015): Gewinnung von Freiwilligen. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 169-180. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [22.01.2017].
- Paulweber, Ute/Bäckenberger, Gaby/Ablasser, Margit** (2016): Leitfaden für ehrenamtliche Leiter und Leiterinnen im Katholischen Bildungswerk Steiermark. Online verfügbar unter: [https://bildung.graz-seckau.at/upload/file/default/Leitfaden\\_f\\_r\\_BildungswerkleiterInnen.pdf](https://bildung.graz-seckau.at/upload/file/default/Leitfaden_f_r_BildungswerkleiterInnen.pdf) [30.04.2017].
- pro mente** (2017): Ergänzung zum Interview. Graz. E-Mail.
- pro mente Austria** (o.J.a): Zeittafel – die Geschichte von pro mente Austria. Online verfügbar unter: <http://www.promenteaustria.at/de/pro-mente-austria/geschichte/> [29.04.2017].
- pro mente Austria** (o.J.b): Grundsätze und Leitbild von pro mente Austria. Online verfügbar unter: <http://www.promenteaustria.at/de/pro-mente-austria/leitbild/> [29.04.2017].
- pro mente Wien** (2017): Organisation. Online verfügbar unter: <http://www.promente-wien.at/ueber-uns/organisation.html> [29.04.2017].
- pro mente Wien** (o.J.a): Freiwillige Tätigkeit. Sie möchten sich freiwillige engagieren? Wir suchen Sie – Werden Sie SozialbegleiterIn. Wien. Printausgabe.

- pro mente Wien** (o.J.b): Sozialbegleitung. Ein persönliches Kontakt- und Beziehungsangebot. Wien. Printausgabe.
- Prommegger**, Bernhard (2015): Die rechtliche Lage der Freiwilligenarbeit in Österreich. In: Wiener Hilfswerk (Hrsg.): Legal-illegal-egal? Wie viel Recht braucht freiwilliges Engagement. Bericht der Fachtagung der Interessensgemeinschaft Freiwilligenzentren Österreich am 09.-10. April 2015 in Wien. Wien: Wiener Hilfswerk, S. 13-23. Online verfügbar unter: <http://ehrenamtsboerse.at/wp-content/uploads/2015/08/Tagungsbericht-IGF%C3%96-2015-legal-illegal-egal.pdf> [14.08. 2017].
- Ramos**, Romualdo/Wehner, Theo (2015): Hält Freiwilligenarbeit gesund? Erklärungsansatz und kontextuelle Faktoren. In: Wehner, Theo/Güntert, Stefan T. (Hrsg.): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 109-127.
- Rauschenbach**, Thomas (1992): „Freiwilligendienste – Eine Alternative zum Zivildienst und zum sozialen Pflichtjahr? Formen sozialen Engagements im Wandel. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 23 Jg. (1992), H. 4, S. 254-277. Online verfügbar unter: [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/5265/ssoar-archsozarb-1992-4-rauschenbach-freiwilligendienste\\_-\\_eine\\_alternative\\_zum.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/5265/ssoar-archsozarb-1992-4-rauschenbach-freiwilligendienste_-_eine_alternative_zum.pdf?sequence=1) [21.01.2017].
- Reifenhäuser**, Carola (2013a): Engagementbereiche systematisch identifizieren. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 102-105.
- Reifenhäuser**, Carola (2013b): Aufgabenprofil erstellen und Freiwillige gewinnen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 106-113.
- Reifenhäuser**, Carola (2013c): Erstgespräche führen, entscheiden, Vereinbarung treffen In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 114-124.
- Reifenhäuser**, Carola (2013d): Freiwillige einarbeiten und befähigen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 124-131.
- Reifenhäuser**, Carola (2013e): Freiwillige führen, fördern, qualifizieren, begleiten und anerkennen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 132-160.
- Reifenhäuser**, Carola (2013f): Ehemalige binden. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 182.

- Reifenhäuser**, Oliver (2013a): Freiwilligenmanagement. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 14-17.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013b): Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation entwickeln. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 56-71.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013c): Multiplikatoren benennen und qualifizieren. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 34-40.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013d): Strategische Entscheidung für das Freiwilligenmanagement treffen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 18-24.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013e): Grundsätze und Konzept für das Freiwilligenmanagement entwickeln. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 25-27.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013f): MitarbeiterInnen und Mitglieder informieren und einbinden. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 28-33.
- Reifenhäuser**, Oliver (2013g): Freiwilligenmanagement evaluieren. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 94-99.
- Reifenhäuser**, Oliver (2016): Implementation von Freiwilligenmanagement in Organisationen. In: Reifenhäuser, Carola/Bargfrede, Hartmut/Hoffmann, Sarah G./Reifenhäuser, Oliver/Hölzer, Peter/Ternyik, Elisabeth/Dotterweich, Christine (Hrsg.): Freiwilligenmanagement in der Praxis. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 186-195.
- Reifenhäuser**, Oliver/Bargfrede, Hartmut, Hoffmann, Sarah G. (2016): Einführung. In: Reifenhäuser, Carola/Bargfrede, Hartmut/Hoffmann, Sarah G./Reifenhäuser, Oliver/Hölzer, Peter/Ternyik, Elisabeth/Dotterweich, Christine (Hrsg.): Freiwilligenmanagement in der Praxis. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 9-12.
- Scambor**, Elli/Kirchengast, Anna (2014): Gleichberechtigte Teilhabe. Zur Wahlfreiheit von Männern und Frauen in Übernahme von Betreuungsaufgaben. Kurzfassung der Studie. Online verfügbar unter: [http://vmg-steiermark.at/sites/maennerberatung.mur.at/files/pdfdownload/studie\\_wahlfreiheit\\_kurzfassung\\_2014.pdf](http://vmg-steiermark.at/sites/maennerberatung.mur.at/files/pdfdownload/studie_wahlfreiheit_kurzfassung_2014.pdf) [22.01.2017].
- Schaaf-Derichs**, Carola (2013): Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen. In: Reifenhäuser, Carola/Reifenhäuser, Oliver (Hrsg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 41-50.

- Schäfer**, Claire Kim (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligenmanagement. Eine organisationssoziologische Betrachtung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreier**, Margit (2013a): Qualitative Forschungsmethoden. In: Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (Hrsg.): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 189-221.
- Schreier**, Margit (2013b): Qualitative Erhebungsmethoden. In: Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (Hrsg.): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 222-244.
- Schreier**, Margit (2013c): Qualitative Analyseverfahren. In: Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (Hrsg.): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2. überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 245-275.
- Schürmann**, Lisa Katrin (2013): Motivation und Anerkennung im freiwilligen Engagement. Kampagnen und ihre Umsetzung in Internet und Social Media. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwärzel**, Mirko (2015): Die rechtliche Situation der Freiwilligenarbeit in Europa. In: Wiener Hilfswerk (Hrsg.): Legal-illegal-egal? Wie viel Recht braucht freiwilliges Engagement. Bericht der Fachtagung der Interessensgemeinschaft Freiwilligenzentren Österreich am 09.-10. April 2015 in Wien. Wien: Wiener Hilfswerk, S. 5-12. Online verfügbar unter: <http://ehrenamtsboerse.at/wp-content/uploads/2015/08/Tagungsbericht-IGF%C3%96-2015-legal-illegal-egal.pdf> [14.08.2017].
- Seifert**, Hartmut (2006): Was hat die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes gebracht? In: WSI Mitteilungen, 11/2006, S. 601-608. Online verfügbar unter: [http://www.boeckler.de/wsi-mit\\_2006\\_11\\_seifert.pdf](http://www.boeckler.de/wsi-mit_2006_11_seifert.pdf) [12.02.2017].
- Sequani**, Antonia (2009): Verbesserung der Personalstrukturen. Nach dem systemischen Ansatz in Non-Profit-Organisationen. In: Sozial Extra: Volume 33, 3/4'09. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12054-009-0025-4.pdf> [09.06.2017].
- Simonson**, Julia/Ziegelmann, Jochen/Vogel, Claudia/Tesch-Römer, Clemens (2016). Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligen surveys 2014. In: BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der deutsche Freiwilligen survey 2014. Berlin: BMFSFJ, S. 15-21. Online verfügbar unter: <https://www.rudern.de/sites/default/files/downloads/deutscher-freiwilligen-survey-2014.pdf> [26.06.2017].
- Stadt Graz** (o.J.): Ehrenamtsversicherung. Online verfügbar unter: <http://www.graz.at/cms/ziel/6184011/DE/> [14.04.2017].

- Statistik Austria** (2007): Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich. Wien: BMASK. Online verfügbar unter: [http://alt.gemeindegund.at/rcms/upload/downloads/freiwilligenarbeit-statistikaustria\\_1\\_.pdf](http://alt.gemeindegund.at/rcms/upload/downloads/freiwilligenarbeit-statistikaustria_1_.pdf) [27.06.2017].
- Stricker, Michael** (2011): Ehrenamt. In: Olk, Thomas/Hartnuß, Birger (2011): Bürgerschaftliches Engagement (Hrsg.): Handbuch bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 163- 170.
- Studer, Sibylle/von Schnurbein, Georg** (2013a): Koordination von Freiwilligen: Praktiken, Einstellungen, und der „Fit“ mit Organisationsmerkmalen. In: von Schnurbein, Georg/Wiederkehr, Daniel/Ammann, Herbert (Hrsg.): Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. Zürich: Seismo Verlag, S. 137-148.
- Studer, Sibylle/von Schnurbein, Georg** (2013b): Integrierte Freiwilligenkoordination. Ein Leitfaden für Schweizer NPO. Basel: Centre for Philanthropy Studies (CEPS). Band 9.
- Tatzl, Monika** (2008): Freiwilligenzentrum der Volkshilfe Steiermark. Position 2008. Online verfügbar unter: <https://stmk.volkshilfe.at/images/content/FWZ%20VH%20Stmk%20Position%202008.pdf> [19.03.2017].
- UNICEF** (2011): A study of Attitudes towards residential care in Cambodia. Online verfügbar unter: [https://www.UNICEF.org/eapro/Study\\_Attitudes\\_towards\\_RC.pdf](https://www.UNICEF.org/eapro/Study_Attitudes_towards_RC.pdf) [05.02.2017].
- Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke** (o.J.a): Ehrenamtliche Mithilfe. Online verfügbar unter: <http://www.vinzi.at/de/mitarbeit/ehrenamt/> [29.04.2017].
- Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke** (o.J.b): Vinzenzgemeinschaft – die größte Laienorganisation der Welt! Online verfügbar unter: <http://www.vinzi.at/de/ueber-uns/vinzenzgemeinschaft/> [29.04.2017].
- Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke** (o.J.c): Geschichte der VinziWerke. Online verfügbar unter: <http://www.vinzi.at/de/ueber-uns/geschichte/> [29.04.2017].
- Vinzenzgemeinschaft Eggenberg – VinziWerke** (o.J.d): Pfarrer Wolfgang Pucher. Online verfügbar unter: <http://www.vinzi.at/de/ueber-uns/pfarrer-wolfgang-pucher/> [18.06.2017].
- Vogel, Claudia/Hagen, Christine/Simonson, Julia/Tesch-Römer, Clemens** (2016): Freiwilliges Engagement und öffentliche gemeinschaftliche Aktivität. In: BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der deutsche Freiwilligen survey 2014. Berlin: BMFSFJ, S. 85-119 Online verfügbar unter: <https://www.rudern.de/sites/default/files/downloads/deutscher-freiwilligen-survey-2014.pdf> [17.02.2017].
- Vogel, Claudia/Simonson, Julia/Ziegelmann, Jochen/Tesch-Römer, Clemens** (2016): Freiwilliges Engagement von Frauen und Männern in Deutschland. In: BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der

- deutsche Freiwilligensurvey 2014. Berlin: BMFSFJ, S. 617-626. Online verfügbar unter: <https://www.rudern.de/sites/default/files/downloads/deutscher-freiwilligensurvey-2014.pdf> [17.02.2017].
- Vogl**, David Sebastian/Rami, Ursula (2015): Freiwilliges Engagement und Wirtschaft. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 115-119. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [06.02.2017].
- Volkshilfe** (2017): Ergänzung zum Interview. Graz. Email.
- Volkshilfe Steiermark** (2017): Seit über 65 Jahren für hilfsbedürftige Menschen. Online verfügbar unter: [https://stmk.volkshilfe.at/Unsere\\_Geschichte?referer=%2FMehr\\_ueber\\_uns](https://stmk.volkshilfe.at/Unsere_Geschichte?referer=%2FMehr_ueber_uns) [19.03.2017].
- von Escher**, Barbara (2013): Freiwilligenarbeit eine Bürgertugend oder ein Grundrecht? In: Von Schnurbein, Georg/Wiederkehr Daniel/Ammann, Herbert (Hrsg.): Freiwilligenarbeit zwischen Freiheit und Professionalisierung. Zürich: Seismo Verlag, S. 73-84.
- von Rosenblatt**, Bernhard (2001): Freiwilliges Engagement. In: Bernhard von Rosenblad (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. 2. korrigierte Auflage. Stuttgart/Berlin/Köln: W. Kohlhammer, S. 31-133.
- Wehner**, Theo/Stefan T. Güntert/Max, Neufeind/Harald A. Mieg (2015): Frei-gemeinnützige Tätigkeit: Freiwilligenarbeit als Forschungs- und Gestaltungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Wehner, Theo/Güntert, Stefan T. (Hrsg.): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 3-20.
- Wiener Hilfswerk** (2015.): Legal-illegal-egal? Wie viel Recht braucht freiwilliges Engagement. Bericht der Fachtagung der Interessensgemeinschaft Freiwilligenzentren Österreich am 09.-10. April 2015 in Wien. Wien: Wiener Hilfswerk. Online verfügbar unter: <http://ehrenamtsboerse.at/wp-content/uploads/2015/08/Tagungsbericht-IGF%C3%96-2015-legal-illegal-egal.pdf> [14.08.2017].
- Zapotoczky**, Klaus (2015): Gestalterische Maßnahmen aus bildungspolitischer Sicht. In: BMASK (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz) (Hrsg.): Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht. Wien: BMASK, S. 181-184. Online verfügbar unter: [http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2.\\_freiwilligenbericht.pdf](http://www.freiwilligenweb.at/sites/default/files/2._freiwilligenbericht.pdf) [14.03.2017].
- Zimmer**, Annette (2005): Bürgerschaftliches Engagement: Definition, Potential und Grenzen. Online verfügbar unter: [http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/Zimmer\\_Vortrag\\_2005.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Zimmer_Vortrag_2005.pdf) [15.01.2017].

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Beteiligungsquote nach Alter und Geschlecht in Österreich .....	15
Abbildung 2 Regelmäßigkeit der informellen Tätigkeiten .....	17
Abbildung 3: Involvement in unpaid voluntary work, by country and frequency .....	18
Abbildung 4: Bereiche des Freiwilligenmanagements .....	30
Abbildung 5: The volunteer management process .....	32
Abbildung 6: The circles .....	35
Abbildung 7: Levels of control .....	38
Abbildung 8: Das Freiwilligenmanagementmodell .....	40
Abbildung 9: Das 5A Modell.....	45
Abbildung 10: Die Servicestelle freiwilliges Engagement in Zahlen .....	68
Abbildung 11: Dimension, Kriterien, Indikatoren. ....	78
Abbildung 12: Darstellung der gewonnenen Organisationen.....	82
Abbildung 13: Codebaum mit Codes und Subcodes .....	85
Abbildung 14: Strafregisterauszug in den Organisationen .....	139

## ANHANG

---

### Interviewleitfaden zu Freiwilligenmanagement

Bacher Stephanie, Karl-Franzens-Universität Graz

- Hinweis auf Datenschutz
- Klärung der Fragestellung
- Ziel der Arbeit

### Einstiegsfrage

Wie lange sind Sie schon im Freiwilligenmanagement tätig?

### Kategorie Entwicklung/Veränderung

Welche Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren im Freiwilligenbereich wahrgenommen?

Welche Schwierigkeiten gibt es in diesem Zusammenhang?

Seit wann gibt es das Freiwilligenmanagement in Ihrer Organisation?

Wie hat sich das Freiwilligenmanagement entwickelt?

Was hat sich durch die Entwicklungsschritte im Freiwilligenmanagement für die Organisation verändert?

Was hat sich für die Hauptamtlichen verändert?

Was hat sich durch die Entwicklung des Freiwilligenmanagements für die Freiwilligen verändert?

Was hat sich in der Organisation durch das Freiwilligenmanagement verbessert/verschlechtert?

### Kategorie Grundsätze und Rahmenbedingungen

Wer koordiniert in Ihrer Organisation die Freiwilligen?

Wie erfolgt die Qualifizierung von FreiwilligenkoordinatorInnen/FreiwilligenmanagerInnen in Ihrer Organisation?

Welche Regelungen und Verfahren gibt es in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen?

Welche Vorlagen und Formulare für Freiwillige gibt es in Ihrer Organisation?

Was beinhaltet die Engagementvereinbarung in Ihrer Organisation?

Welche Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement gibt es in Ihrer Organisation?  
(Versicherung, Fahrtkostenerstattung, Aufwandsentschädigungen)

Welche projektorientierten Beteiligungsmöglichkeiten werden angeboten?

### **Kategorie Gewinnung**

Wie werden Freiwillige in Ihrer Organisation gewonnen?

Was funktioniert bei der Gewinnung von Freiwilligen besonders gut?

Wo gibt es bei der Gewinnung von Freiwilligen Schwierigkeiten?

Welche Rolle spielen neue Medien bei der Gewinnung von Freiwilligen?

Wie erfolgt die Auswahl der Freiwilligen?  
(Kriterien/Voraussetzungen)

Wie steht Ihre Organisation zum Thema Inklusion im Freiwilligenbereich?

Welche Freiwilligen werden in Ihrer Organisation abgelehnt?

### **Kategorie Matching**

Wie läuft das Erstgespräch in der Organisation ab?

Welche Inhalte werden im Erstgespräch besprochen?

### **Kategorie Orientierung/Unterstützung**

Wie werden Freiwillige in die Organisation eingeführt?  
(Einschulung, Mentoring, Informationsveranstaltungen)

Was wird im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung für Freiwillige angeboten?

Was stellt sich in der Arbeit mit Freiwilligen als herausfordernd dar?

Welche Austauschmöglichkeiten oder Gesprächsformen gibt es für die Freiwilligen?  
(Supervisionen, Feedback, Reflexionsgespräche)

**Kategorie Anerkennung**

Welche Anerkennungsformen verwenden Sie und haben sich bewährt?

**Kategorie Verabschiedung**

Wie gestaltet sich der Abschied von Freiwilligen aus Ihrer Organisation?

Wie gestaltet sich die Kontaktpflege mit ehemaligen Freiwilligen?

**Kategorie Bindung/Kontaktpflege**

Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Bindung von Freiwilligen?

In welchem Zusammenhang sehen Sie eine gute Anerkennungskultur mit der Bindung von Freiwilligen?

Wie gestaltet sich die Kontaktpflege mit ehemaligen Freiwilligen?

**Kategorie Zukunft**

Was wünschen Sie sich, um die Qualität des Freiwilligenmanagements weiter zu verbessern?

Was wünschen Sie sich für die Zukunft des Freiwilligenmanagements in Ihrer Organisation?

**Vielen Dank für das Gespräch!**